

أثر الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي من المنظور الإسلامي  
دراسة حالة مركز مصراتة الطبي بليبيا

عبد الحميد أبو القاسم أبوبكر أبورويص

أكاديمية الدراسات الإسلامية

جامعة ملايا

كوالا لمبور

٢٠٢٦

أثر الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي من المنظور الإسلامي  
دراسة حالة مركز مصراتة الطبي بليبيا

عبد الحميد أبو القاسم أبوبكر أبورويص

بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراة

أكاديمية الدراسات الإسلامية

جامعة ملايا

كوالا لمبور

٢٠٢٦

UNIVERSITI MALAYA

**ORIGINAL LITERARY WORK DECLARATION**

Name of Candidate : **ABDULHAMID ABULGASEM ABUBAKER ABURWAIS. .I.C/Passport  
No: AA384575**

Registration/Matric No: **17221778.1**

Name of Degree: **PhD**

Title of Project Paper/Research Report/Dissertation/Thesis (“this Work”):

أثر الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي من المنظور الإسلامي دراسة حالة مركز مصراة الطبي بليبيا

**THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CREATIVITY ON FUNCTIONAL PERFORMANCE FROM  
ISLAMIC PERSPECTIVE: A CASE STUDY OF MISRATA MEDICAL CENTRE IN LIBYA**

Field of Study: Department of Department of Islamic Management and Finance

I do solemnly and sincerely declare that:

- (1) I am the sole author/writer of this Work.
- (2) This Work is original.
- (3) Any use of any work in which copyright exists was done by way of fair dealing and for permitted purposes and any excerpt or extract from, or reference to or reproduction of any copyright work has been disclosed expressly and sufficiently and the title of the Work and its authorship have been acknowledged in this Work.
- (4) I do not have any actual knowledge, nor do I ought reasonably to know that the making of this work constitutes an infringement of any copyright work.
- (5) I hereby assign all and every right in the copyright to this Work to the University of Malaya (“UM”), who henceforth shall be owner of the copyright in this Work and that any reproduction or use in any form or by any means whatsoever is prohibited without the written consent of UM having been first had and obtained.
- (6) I am fully aware that if in the course of making this Work, I have infringed any copyright whether intentionally or otherwise, I may be subject to legal action, or any other action as may be determined by UM.

Candidate’s Signature :



Date: **28 / 3/ 2026**

Subscribed and solemnly declared before,

Witness’s Signature

Date: **28 / 3/ 2026**

Name:

Designation

**DR. ASMULIADI LUBIS**  
Senior Lecturer  
Department of Shariah and Management  
Academy of Islamic Studies  
University of Malaya, Kuala Lumpur  
Email: asmuliadilubis@um.edu.my

# أثر الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي من المنظور الإسلامي

## دراسة حالة مركز مصراتة الطبي بليبيا

### الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي من المنظور الإسلامي دراسة حالة مركز مصراتة الطبي في ليبيا، وتكمن مشكلة الدراسة في تدني الإبداع التنظيمي، الأمر الذي أثر سلباً على الأداء الوظيفي بمركز مصراتة الطبي في ليبيا، كما أن هناك إهمالاً لعدم لتطبيق المنظور الإسلامي وما أمر الله به في القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة، مما ساهم في تدهور الأداء الوظيفي، وتبرز أهمية الدراسة في تسليط الضوء على أثر الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي من المنظور الإسلامي دراسة حالة مركز مصراتة الطبي في ليبيا، واتبعت الدراسة المنهج المختلط لتحقيق أهداف الدراسة، حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل أثر الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي من المنظور الإسلامي دراسة حالة مركز مصراتة الطبي في ليبيا، كما استخدم المنهج النوعي لدراسة العوامل والأسباب والظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بمركز مصراتة الطبي، وبلغ مجتمع الدراسة ٥٥٠ من الموظفين في القسم الصيدلي بمركز مصراتة الطبي، وبلغت عينة الدراسة ٢٢٦، وكانت عينة الدراسة بأسلوب العينة العشوائية الطبقية الغير متجانسة، ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من بينها أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسس للمشكلات والأداء الوظيفي بمركز مصراتة الطبي، كما أشارت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للطلاق والمرونة والأصالة على الأداء الوظيفي من المنظور الإسلامي بمركز مصراتة الطبي، كما كشفت نتائج المنهج النوعي

أن المنظور الإسلامي يمكنه أن يساهم في تغيير سلوك الموظفين تجاه الاهتمام بالمهام الوظيفية والأدوار الوظيفية التي يمارسها من أجل تدعيم قيم الإتقان في العمل والخوف من الله من أجل تحقيق أهداف مركز مصراتة الطبي، ولقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على توليد المزيد من الأفكار الإبداعية وتطبيقها في كافة المؤسسات الليبية.

**الكلمات المفتاحية:** الإبداع التنظيمي، الأداء الوظيفي، مركز مصراتة الطبي

# **KESAN KREATIVITI ORGANISASI TERHADAP PRESTASI FUNGSIAN DARI PERSPEKTIF ISLAM: KAJIAN KES DI PUSAT PERUBATAN MISRATA, LIBYA**

## **ABSTRAK**

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti kesan kreativiti organisasi terhadap prestasi kerja dari perspektif Islam: Kajian kes di Pusat Perubatan Misrata, Libya. Masalah utama kajian ini adalah penurunan tahap kreativiti organisasi, yang memberi kesan negatif terhadap prestasi kerja di Pusat Perubatan Misrata, Libya. Tambahan pula, terdapat pengabaian dalam penerapan perspektif Islam dan ajaran Allah dalam al-Qur'an dan Sunnah Nabi Muhammad ﷺ, yang menyumbang kepada kemerosotan prestasi kerja. Kepentingan kajian ini adalah untuk menyoroti kesan kreativiti organisasi terhadap prestasi kerja dari perspektif Islam, dengan fokus pada Pusat Perubatan Misrata sebagai kajian kes. Kajian ini menggunakan pendekatan campuran untuk mencapai objektifnya. Pendekatan deskriptif-analitis digunakan untuk menggambarkan dan menganalisis kesan kreativiti organisasi terhadap prestasi kerja dari perspektif Islam, manakala pendekatan kualitatif digunakan untuk mengkaji faktor dalaman dan luaran yang mempengaruhi Pusat Perubatan Misrata. Populasi kajian terdiri daripada 550 pekerja di jabatan farmasi Pusat Perubatan Misrata, dengan sampel seramai 226 orang yang dipilih menggunakan kaedah pensampelan rawak berstrata tidak homogen. Kajian ini mendapati beberapa hasil penting, antaranya terdapat hubungan yang signifikan secara statistik antara kepekaan terhadap masalah dan prestasi kerja di Pusat Perubatan Misrata. Keputusan juga menunjukkan terdapat hubungan signifikan antara kelancaran, fleksibiliti, dan keaslian terhadap prestasi kerja dari perspektif Islam di pusat tersebut. Tambahan pula, hasil kajian kualitatif menunjukkan bahawa perspektif Islam dapat menyumbang kepada perubahan tingkah laku pekerja untuk memberi perhatian lebih kepada tugas dan tanggungjawab kerja, dalam usaha mempromosikan nilai kecemerlangan di tempat kerja dan takut kepada Allah, dengan matlamat untuk mencapai objektif Pusat Perubatan Misrata. Kajian ini

mencadangkan perlunya menghasilkan lebih banyak idea kreatif dan melaksanakannya di semua institusi di Libya.

**Kata kunci:** Kreativiti Organisasi, Prestasi Kerja, Pusat Perubatan Misrata

**THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CREATIVITY ON FUNCTIONAL  
PERFORMANCE FROM ISLAMIC PERSPECTIVE: A CASE STUDY OF MISRATA  
MEDICAL CENTRE IN LIBYA**

**ABSTRACT**

The study aimed to identify the impact of organizational creativity on job performance from an Islamic perspective: a case study of Misrata Medical Center in Libya. The problem of the study lies in the decline of organizational creativity, which has negatively affected job performance at Misrata Medical Center in Libya. Additionally, there has been a neglect in applying the Islamic perspective and what Allah has commanded in the Holy Qur'an and the purified Sunnah, which has contributed to the deterioration of job performance. The importance of the study emerges in shedding light on the impact of organizational creativity on job performance from the Islamic perspective, focusing on Misrata Medical Center as a case study. The study followed a mixed-method approach to achieve its objectives. The descriptive-analytical method was used to describe and analyze the impact of organizational creativity on job performance from an Islamic perspective, while the qualitative method was employed to study the internal and external factors and conditions surrounding Misrata Medical Center. The study population consisted of 550 employees in the pharmacy department at Misrata Medical Center, with a sample size of 226 employees selected using a non-homogeneous stratified random sampling method. The study reached several findings, including a statistically significant relationship between problem sensitivity and job performance at Misrata Medical Center. The results also indicated a statistically significant relationship between fluency, flexibility, and originality and job performance from an Islamic perspective at the center. Furthermore, the qualitative findings revealed that the Islamic perspective can contribute to changing employee behavior towards paying more attention to job tasks and responsibilities, in order to promote the values of excellence at work and fear of Allah, ultimately aiming to achieve the goals of Misrata Medical Center. The study

recommended the need to generate more creative ideas and implement them across all Libyan institutions.

**Keywords:** Organizational Creativity, Job Performance, Misrata Medical Center

## الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين ولي نعمتي وملاذي في كربتي، أحمده حمد الشاكرين حمدا يليق بجلالة على نعمه التي لا تعد ولا تحصى فله الشكر كله في علاه.

ثم أتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان إلى الدكتور الفاضل اسموليادي لوبيس والدكتور الفاضل موهاد عبدالوهاب فاتوني بن موهاد بلوي المشرفين على رسالتي فلهما خالص الدعاء بأن يجزيهما الله خير الجزاء وأن يديما عليهما الصحة والعافية.

وأقدم خالص الشكر لرئيسة قسم الشريعة والإدارة بجامعة ملايا وجميع الأساتذة على ما قدموه من تعاون، ولكافة العاملين في عمادة أكاديمية الدراسات الإسلامية.

كما أشكر من ساهم في إنجاز هذا الجهد، فلا يسعني إلا أن أسأل الله عز وجل التوفيق لهم.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى إدارة جامعة ملايا ممثلة برئيسها ونوابه الأفاضل على جهودهم الطيبة.

## قائمة المحتويات

iii	الملخص باللغة العربية
v	الملخص باللغة المالابوية
vii	الملخص باللغة الإنجليزية
ix	الشكر والتقدير
xx	قائمة المحتويات
xvii	قائمة الجداول
xix	قائمة الأشكال
١	<b>الفصل التمهيدي</b>
١	١,١ المقدمة
٣	١,٢ خلفية الدراسة
٦	١,٣ مشكلة الدراسة
١١	١,٤ أسئلة الدراسة
١١	١,٥ أهداف الدراسة
١٢	١,٦ أهمية الدراسة
١٣	١,٧ حدود الدراسة
١٤	١,٨ متغيرات الدراسة
١٥	١,٩ العلاقات بين المتغيرات
١٧	١,١٠ نظرية الدراسة (نظرية الأداء الوظيفي)
١٩	١,١١ الدراسات السابقة:
٣٨	١,١٢ فجوة الدراسات السابقة
٤٤	١,١٣ مصطلحات الدراسة
٤٤	١,١٣,١ مفهوم الإبداع التنظيمي
٤٦	١,٣١,٢ الأداء الوظيفي
٤٨	١,١٤ هيكل الدراسة

٤٩	الفصل الأول الإبداع التنظيمي
٢,١	المقدمة
٤٩	المبحث الأول: الإبداع التنظيمي
٤٩	المطلب الأول: مفهوم الإبداع التنظيمي
٥١	المطلب الثاني: أهمية الإبداع التنظيمي
٥٤	المطلب الثالث: أنواع الإبداع التنظيمي
٥٦	المطلب الرابع: تحديات الإبداع التنظيمي
٥٩	المطلب الخامس: وجهة النظر الإسلامية في الإبداع التنظيمي
٦٤	المبحث الثاني: التحسس للمشكلات
٦٤	المطلب الأول: مفهوم التحسس للمشكلات
٦٥	المطلب الثاني: أهمية التحسس للمشكلات
٦٧	المطلب الثالث: أنواع التحسس للمشكلات
٦٨	المطلب الرابع: تحديات التحسس للمشكلات
٦٩	المطلب الخامس: وجهة النظر الإسلامية في التحسس للمشكلات
٧٠	المبحث الثالث: المرونة
٧٠	المطلب الأول: مفهوم المرونة
٧١	المطلب الثاني: أهمية المرونة
٧٢	المطلب الثالث: تصنيفات المرونة
٧٤	المطلب الرابع: مرتكزات المرونة
٧٥	المطلب الخامس: المنظور الإسلامي للمرونة
٧٦	المبحث الرابع: الطلاقة
٧٦	المطلب الأول: مفهوم الطلاقة
٧٧	المطلب الثاني: أهمية الطلاقة
٧٨	المطلب الثالث: مرتكزات الطلاقة
٧٩	المطلب الرابع: مقومات الطلاقة

المطلب الخامس: النظرة الإسلامية للطلاق.....	٨٠
<b>المبحث الخامس: الأصالة</b> .....	٨١
المطلب الأول: مفهوم الأصالة.....	٨١
المطلب الثاني: أهمية الأصالة.....	٨٣
المطلب الثالث: مرتكزات الأصالة.....	٨٤
المطلب الرابع: مقومات الأصالة.....	٨٥
المطلب الخامس: النظرة الإسلامية للأصالة.....	٨٦
خلاصة الفصل الثاني.....	٨٧
<b>الفصل الثاني: الأداء الوظيفي</b> .....	٨٩
٣,١ المقدمة.....	٨٩
<b>المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي</b> .....	٩٠
المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي.....	٩٠
المطلب الثاني: مرتكزات الأداء الوظيفي.....	٩٣
المطلب الثالث: أهمية الأداء الوظيفي.....	٩٥
المطلب الرابع: التحديات التي تواجه الأداء الوظيفي.....	٩٧
المطلب الخامس: المنظور الإسلامي للأداء الوظيفي.....	١٠٠
<b>المبحث الثاني: المهام الوظيفية</b> .....	١٠٢
المطلب الأول: مفهوم المهام الوظيفية.....	١٠٢
المطلب الثاني: محددات المهام الوظيفية.....	١٠٣
المطلب الرابع: تحديات المهام الوظيفية.....	١٠٥
المطلب الخامس: النظرة الإسلامية للمهام الوظيفية.....	١٠٦
<b>المبحث الثالث: الأدوار الوظيفية</b> .....	١٠٧
المطلب الأول: مفهوم الأدوار الوظيفية.....	١٠٧
المطلب الثاني: أنواع الأدوار الوظيفية.....	١٠٨
المطلب الثالث: أهمية الأدوار الوظيفية.....	١٠٩

المطلب الرابع: تحديات الأدوار الوظيفية .....	١١٠
المطلب الخامس: النظرة الإسلامية للأدوار الوظيفية .....	١١٢
<b>المبحث الرابع: الدوافع</b> .....	١١٣
المطلب الأول: مفهوم الدوافع .....	١١٣
المطلب الثاني: أهمية الدوافع .....	١١٤
المطلب الثالث: مرتكزات الدوافع .....	١١٥
المطلب الرابع: تحديات الدوافع .....	١١٦
المطلب الخامس: النظرة الإسلامية للدوافع .....	١١٧
<b>المبحث الخامس: التغذية العكسية</b> .....	١١٨
المطلب الأول: مفهوم التغذية العكسية .....	١١٨
المطلب الثاني: أهمية التغذية العكسية .....	١١٩
المطلب الثالث: مرتكزات التغذية العكسية .....	١٢٠
المطلب الرابع: تحديات التغذية العكسية .....	١٢٢
المطلب الخامس: النظرة الإسلامية للتغذية العكسية .....	١٢٣
خلاصة الفصل الثالث .....	١٢٤
الفصل الثالث: مركز مصراتة الطبي .....	١٢٥
٤,١ المقدمة .....	١٢٥
<b>المبحث الأول: واقع القطاع الصحي في ليبيا</b> .....	١٢٦
المطلب الأول: مفهوم القطاع الصحي في ليبيا .....	١٢٦
المطلب الثاني: أهداف القطاع الصحي في ليبيا .....	١٢٨
المطلب الثالث: مرتكزات القطاع الصحي في ليبيا .....	١٢٩
المطلب الرابع: التحديات التي تواجه القطاع الصحي في ليبيا .....	١٣٠
المطلب الخامس: النظرة الإسلامية للقطاع الصحي في ليبيا .....	١٣١
<b>المبحث الثاني: مركز مصراتة الطبي</b> .....	١٣٢
المطلب الأول: دور الإبداع التنظيمي في مركز مصراتة الطبي .....	١٣٢

المطلب الثاني: دور الأداء الوظيفي في مركز مصراتة الطبي.....	١٣٣
المطلب الثالث: العلاقة بين الإبداع التنظيمي والأداء الوظيفي في مركز مصراتة الطبي.....	١٣٤
المطلب الرابع: التحديات التي تواجه مركز مصراتة الطبي.....	١٣٥
المطلب الخامس: النظرة الإسلامية مركز مصراتة الطبي.....	١٣٦
<b>المبحث الثالث: دور الإبداع التنظيمي في القطاع الصحي الليبي</b> .....	١٣٧
المطلب الأول: أساليب تطبيق الإبداع التنظيمي في القطاع الصحي الليبي.....	١٣٧
المطلب الثاني: أهداف تطبيق الإبداع التنظيمي في القطاع الصحي الليبي.....	١٣٨
المطلب الثالث: مقومات تطبيق الإبداع التنظيمي في القطاع الصحي الليبي.....	١٣٩
المطلب الرابع: التحديات التي تواجه الإبداع التنظيمي في القطاع الصحي الليبي.....	١٤٠
المطلب الخامس: النظرة الإسلامية للإبداع التنظيمي في القطاع الصحي الليبي.....	١٤١
<b>المبحث الرابع: دور الأداء الوظيفي في القطاع الصحي الليبي</b> .....	١٤٢
المطلب الأول: أساليب الأداء الوظيفي في القطاع الصحي الليبي.....	١٤٢
المطلب الثاني: أهداف الأداء الوظيفي في القطاع الصحي الليبي.....	١٤٣
المطلب الثالث: مقومات الأداء الوظيفي في القطاع الصحي الليبي.....	١٤٤
المطلب الرابع: التحديات التي تواجه الأداء الوظيفي في القطاع الصحي الليبي.....	١٤٥
المطلب الخامس: النظرة الإسلامية للأداء الوظيفي في القطاع الصحي الليبي.....	١٤٦
<b>المبحث الخامس: أثر الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي في مركز مصراتة الطبي</b> .....	١٤٧
المطلب الأول: أساليب الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي في مركز مصراتة الطبي.....	١٤٨
المطلب الثاني: مرتكزات ومبررات الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي في مركز مصراتة الطبي.....	١٤٩
المطلب الثالث: التحديات التي تواجه الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي في مركز مصراتة الطبي.....	١٥١
المطلب الرابع: النظرة الإسلامية للإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي في مركز مصراتة الطبي.....	١٥٢
المطلب الخامس: دراسة ميدانية عن مستشفى كوالمبور الطبي.....	١٥٣
خلاصة الفصل الثالث.....	١٥٤
<b>الفصل الرابع: منهجية الدراسة</b> .....	١٥٦

١٥٦.....	٤,١ المقدمة.....
١٥٦.....	٤,٢ منهجية الدراسة.....
١٥٧.....	٤,٢,١ المنهج النوعي.....
١٥٨.....	٤,٢,٢ المنهج الوصفي التحليلي.....
١٥٨.....	٤,٣ مجتمع الدراسة.....
١٥٩.....	٤,٤ عينة الدراسة.....
١٥٩.....	٤,٣,١ عينة الدراسة للمنهج النوعي.....
١٦٠.....	٤,٣,٢ عينة الدراسة للمنهج الكمي.....
١٦١.....	٤,٥ أدوات الدراسة.....
١٦١.....	٤,٥,١ أدوات تحليل المنهج النوعي.....
١٦٥.....	٤,٥,٢ أدوات تحليل المنهج الكمي (الاستبانة الاحصائية).....
١٧٠.....	٤,٦ المعالجة الاحصائية.....
١٧١.....	٤,٧ صدق الأدوات.....
١٧١.....	٤,٧,١ صدق الأدوات في المنهج النوعي.....
١٧٢.....	٤,٧,٢ ثبات الاستبانة الإحصائية.....
١٧٤.....	٤,٦ خلاصة الفصل الرابع.....
١٧٥.....	الفصل الخامس: الاستنتاجات ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية التطبيقية.....
١٧٥.....	٥,١ المقدمة.....
١٧٦.....	٥,٢ مناقشة نتائج التحليل الكمي.....
١٧٦.....	٥,٢,١ تحليل الإجابات.....
١٧٧.....	٥,٢,٢ تنقيح البيانات.....
١٧٧.....	٥,٢,٣ اختبار التوزيع الطبيعي.....
١٧٩.....	٥,٢,٤ اختبار التداخل الخطي.....
١٨٠.....	٥,٣ تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة.....
١٨١.....	٥,٤ التحليل الإحصائي الوصفي للمجيبين.....

١٩٣.....	٥,٥ تحليل المصدقية والثبات.....
١٩٣.....	٥,٦ تحليل الإنحدار المتعدد.....
١٩٥.....	٥,٧ مناقشة نتائج التحليل النوعي.....
١٩٥.....	٥,٧,١ نتائج تحليل المقابلات.....
٢٢٣.....	٥,٧,٢ تحليل المصدقية والثبات.....
٢٢٥.....	٥,٨ خلاصة الفصل الخامس.....
٢٢٧.....	الفصل السادس: النتائج والتوصيات.....
٢٢٧.....	٦,١ المقدمة.....
٢٢٧.....	٦,٢ مناقشة النتائج.....
٢٣٦.....	٦,٣ استنتاجات الدراسة.....
٢٣٧.....	٦,٤ توصيات الدراسة.....
٢٣٩.....	٦,٥ اقتراحات للدراسات مستقبلية.....
٢٤٠.....	٦,٦ الخلاصة.....
٢٤٣.....	قائمة المراجع والمصادر.....
٢٤٩.....	الملاحق.....

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	الرقم	
٥٣	جدول ١,١	تحليل الدراسات السابقة للمحور الأول: الإبداع التنظيمي
٥٥	جدول ١,٢	تحليل الدراسات السابقة للمحور الثاني: الأداء الوظيفي
٥٧	جدول ١,٣	دراسات مشتركة بين الإبداع التنظيمي والأداء الوظيفي ودراسات عن المنظور الإسلامي
١٨٠	جدول ٤,١	توزيع العينة
١٨٢	جدول ٤,٢	تحليل اختبار التوزيع الطبيعي كلمجروف سيمانروف
١٨٣	جدول رقم ٤,٣	اختبار التداخل الخطي والارتباط الذاتي لنموذج للإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي بمركز مصراتة الطبي
١٨٤	جدول ٤,٤	تحليل الارتباط بين المتغيرات
١٨٥	جدول رقم ٤,٥	المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لمحاور الدراسة
١٨٧	جدول رقم ٤,٦	تحليل البيانات الديمغرافية للمشاركين
١٨٩	جدول رقم ٤,٧	المتوسطات الحسابية، الإنحراف المعياري لإجابات أفراد العينة عن فقرات محور الطلاقة
١٩٠	جدول رقم ٤,٨	المتوسطات الحسابية، الإنحراف المعياري لإجابات أفراد العينة عن فقرات محور الطلاقة
١٩١	جدول رقم ٤,٩	المتوسطات الحسابية، الإنحراف المعياري لإجابات أفراد العينة عن فقرات محور الأصالة
١٩٢	جدول رقم ٤,١٠	المتوسطات الحسابية، الإنحراف المعياري لإجابات أفراد العينة عن فقرات محور المرونة
١٩٤	جدول رقم ٤,١١	المتوسطات الحسابية، الإنحراف المعياري لإجابات أفراد العينة عن فقرات محور المهام الوظيفية
١٩٥	جدول رقم ٤,١٢	المتوسطات الحسابية، الإنحراف المعياري لإجابات أفراد العينة عن فقرات محور الأدوار
١٩٦	جدول رقم ٤,١٣	المتوسطات الحسابية، الإنحراف المعياري لإجابات أفراد العينة عن فقرات محور الدوافع
١٩٧	جدول رقم ٤,١٤	المتوسطات الحسابية، الإنحراف المعياري لإجابات أفراد العينة عن فقرات محور التغذية العكسية

١٩٨	معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) لجميع فقرات مجالات الدراسة والأداة ككل	جدول رقم ٤,١٥
١٩٩	تحليل الإنحدار الخطي المتعدد	جدول رقم ٤,١٦
٢٤٧	تحليل مصداقية وثبات المنهج النوعي	جدول رقم ٤,١٧

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	الرقم
١٦	شكل ١,١
	نموذج الدراسة (العلاقة بين الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي من المنظور الإسلامي في مركز مصراتة الطبي بليبيا)
١٦٤	شكل ٣,١
	تحليل المحتوى

## الفصل التمهيدي

### ١,١ المقدمة

تتميز هذه الحقبة التي نعيشها بتحديات التطور والإبداع في جميع المجالات، وقد انعكس ذلك على كافة المؤسسات ولاسيما المؤسسات الصحية. وتواجه المؤسسات الصحية الكثير من المستجدات في ظل التطور التكنولوجي الأمر الذي يتطلب اتباع العديد من الوسائل الإبداعية التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمات في أقل وقت ممكن. وشهدت المؤسسات الليبية تطوراً ملحوظاً في السنوات القليلة الماضية، فالمؤسسات الصحية الليبية توسعت في استخدام التكنولوجيا وتسعى جاهدة إلى تحسين مستوى الخدمات الصحية من أجل خدمة الوطن والمواطنين. ومما لاشك فيه أن المؤسسات الصحية الليبية أيضاً تسعى إلى تحسين مستوى العاملين والعمل على رفع قدراتهم المهنية والإبداعية من خلال القيام بوظائفهم وتحقيق أهداف المؤسسات التي ينتمون إليها. فالإبداع هو جوهر التطور لأية منظمة ولاسيما المنظمات الصحية الليبية التي سرعان ما تحاول مواكبة كل تطور حتى تحقق تلك المؤسسات أهدافها في الأجل الطويل. ومن جانب آخر فإن المنظور الإسلامي للإبداع قد أكد على أهمية فكرة الإلتقان والإبداع في العمل حيث قال الله تعالى في محكم التنزيل:

﴿وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ﴾ (١٠٥) ﴿١﴾

إن كافة التحديات التي تواجه النظام الإداري وخاصة في قطاع الرعاية الصحية يكمن في الإنبهار بالحضارات الغربية واهمال المقومات التي أمر الله عز وجل عبادة بإتباعها وخاصة الإبداع في أداء الأعمال وحسن التصرف واستخدام كافة المهارات التي يمكن للفرد المسلم استخدامها حيث أشار النبي صلى الله عليه

<sup>١</sup> سورة التوراة، آية رقم ١٠٦.

وسلم في الحديث الصحيح عن عائشة رضي الله عنها قالت أن النبي صلى الله عليه وسلم قال (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه).<sup>٢</sup>

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: "مَنْ نَفَسَ عَنْ مُؤْمِنٍ كَرِبَةً مِنْ كَرْبِ الدُّنْيَا نَفَسَ اللَّهُ عَنْهُ كَرِبَةً مِنْ كَرْبِ يَوْمِ الْقِيَامَةِ، وَمَنْ يَسَّرَ عَلَى مُعْسِرٍ، يَسَّرَ اللَّهُ عَلَيْهِ فِي الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ، وَمَنْ سَتَرَ مُسْلِمًا سَتَرَهُ اللَّهُ فِي الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ، وَاللَّهُ فِي عَوْنِ الْعَبْدِ مَا كَانَ الْعَبْدُ فِي عَوْنِ أَخِيهِ، وَمَنْ سَلَكَ طَرِيقًا يَلْتَمِسُ فِيهِ عِلْمًا سَهَّلَ اللَّهُ لَهُ بِهِ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ، وَمَا اجْتَمَعَ قَوْمٌ فِي بَيْتٍ مِنْ بُيُوتِ اللَّهِ يَتْلُونَ كِتَابَ اللَّهِ، وَيَتَدَارَسُونَهُ فِيهَا بَيْنَهُمْ؛ إِلَّا نَزَلَتْ عَلَيْهِمُ السَّكِينَةُ، وَغَشِيَتْهُمُ الرَّحْمَةُ، وَذَكَرَهُمُ اللَّهُ فِيمَنْ عِنْدَهُ، وَمَنْ أَبْطَأَ بِهِ عَمَلُهُ لَمْ يَسْرِعْ بِهِ نَسَبُهُ".<sup>٣</sup>

والإبتقان في العمل يأتي بتطبيق الإبداع وخاصة إذا كانت تلك المؤسسات التي سوف يطبق فيها الإبداع مؤسسات تقدم الرعاية الطبية وتقوم على خدمة المرضى وتحصيل الدواء والعلاج، بالتالي فإن هذه المؤسسات يجب أن يتوافر لها الطابع الإنساني والإسلامي على السواء، فلا يعقل أن تتطور المنظمات الصحية دون اتباع المنهج الرباني الذي يعتمد على توليد الأفكار الإبداعية واستخدام أقصى الطاقات الممكنة في سبيل تحقيق هدف شفاء المرضى. وكان الأطباء المسلمين في عهد الدولة الأموية كانوا انعكاساً للإبداع التنظيمي، فمن ناحية تتوسع الدولة الإسلامية شرقاً وغرباً ومن ناحية أخرى تتطور العلوم والفنون الإدارية التي يتم بها إدارة الدواوين نتيجة حالة الإبداع التي كانت تتسم بها هذه الحقبة المضئبة من التاريخ الإسلامي. فالمنظور الإسلامي يعتمد في الأصل على الأمانة وسرعة البديهة والحدس اللازم توافره فيمن يمارس عملاً إدارياً، وكان الخلفاء الراشدون من قبل يختارون من يصلحون لهذا الغرض دون غيرهم فتوسعت رقعة الدولة وازداد نشاطها شرقاً وغرباً. ومن جانب آخر فإن التطور السريع في المنظمات الصحية اللبية وفي مجالات

<sup>٢</sup> الألباني، ناصر الدين، صحيح الجامع الصغير وزيادته، بيروت: المكتب الإسلامي، ط٣، ١٩٨٨، ص١، ص٣٨٣.

<sup>٣</sup> مسلم، أبو الحسين، صحيح مسلم، كتاب الذكر والدعاء، باب فضل الاجتماع على تلاوة القرآن وعلى الذكر، رقم ٦٨٥٣، الرياض: دار السلام، ط١، ١٩٨٨، ص١١٧٣.

الخدمات الصحية وتوفير العلاج بصفة عامة يضع العاملين أمام تحديات الإبداع والقدرة على تحقيق متطلبات المهام الوظيفية والتخبط والإشراف والمراقبة وأن يبذلوا أقصى جهودهم في سبيل تحقيق أهداف تلك المنظمات.

وبرز أهمية موضوع الإبداع التنظيمي من خلال ما تمر به المؤسسات الصحية الليبية من تحديات ورغبة في رفع مكانة تلك المؤسسات على كافة الأوجه. إن الإبداع هو السبيل الوحيد لتطور مكانة العاملين داخل المؤسسات ولذلك فإن متخذي القرار غالباً ما يتخذون قراراً بإسناد الوظائف الهامة والإدارات المختلفة للعاملين ذوي القدرات الإبداعية كل حسب تخصصاتهم.

ومما لاشك فيه أن الأداء الوظيفي للعاملين هو المعيار الذي يمكن من خلاله قياس القدرات الإبداعية للموظفين والمديرين على السواء كما أنه من خلال الأداء الوظيفي يمكن التعرف على مدى دعم القدرات الإبداعية للعاملين وتحسينها والتعرف على جوانب القوة والضعف. وسوف نتناول في هذه الدراسة أثر الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي في مركز مصراتة الطبي بليبيا بإعتبارها أكبر الصروح الطبية في مدينة مصراتة والتي توفر العلاج والرعاية الصحية لأهالي مدينة مصراتة والمدن القريبة المجاوره لها.

## ١,٢ خلفية الدراسة

مما لاشك فيه أن الإبداع التنظيمي من أبرز الموضوعات التي تناولتها أدبيات علم إدارة الأعمال في الوقت الراهن، ومن المؤكد أن القيام بدور الرعاية الصحية تعتبر من أهم المرتكزات التي تتمحور حولها المؤسسات الصحية ولاسيما مركز مصراتة الطبي، حيث نشأ مركز مصراتة الطبي بتاريخ الأول من يناير لعام ١٩٧٥ بمدينة مصراتة الليبية ويقع موقع المركز بمدينة مصراتة الليبية في غرب ليبيا، وهي تخضع لوزارة الصحة الليبية. ولقد أنشاء مركز مصراتة الطبي على مساحة قدرها ١٢ ألف متر مربع بكامل المرافق الخدمية التابعة لها، وعدد الأسرة الموجودة بها حوالي ٤٨٠ سرير. وتعد رؤية مركز الطبي هي محاولة تقديم أفضل خدمة للمرضي

الليبيين أما غاية مركز مصراتة الطبي فهي لا تقتصر على تقديم أعلى مستويات رعاية المرضى وتحقيق رضاهم فحسب، بل تتخطى ذلك لتشمل التوعية بالصحة العامة من خلال نشر الوعي الصحي والتثقيف.

بالمركز مصراتة الطبي تتعاون كافة الأقسام والتخصصات الطبية ذات الصلة ببعضها لتشكيل مراكز موحدة تقدم رعاية طبية محورها المريض. وتعتبر مركز مصراتة الطبي من المستشفيات المحورية في منطقة الغرب وأصبحت تستوعب الكثير من الحالات وخاصة بعد الظروف السياسية القائمة في البلاد في الوقت الراهن.<sup>٤</sup>

وبلغ عدد حالات الايواء بقسم النساء والولادة ٧٨٢٥ حالة والى مايقارب ٧٨٨١ حالة بالاقسام الجراحية والى مايقارب ٦٨٨٠ بقسم الاطفال وحديثي الولادة، أما في قسم الباطنة وصل عدد حالات الايواء الى ٢٥٤٥ حالة.

ووصل عدد العمليات الجراحية التي اجريت بمركز مصراتة الطبي إلى ٧٤٦٦ حالة ارتكزت أكثر العمليات في قسمي الجراحة العامة والعظام بنسبة ٦٣,٨٪ بمعدل ٦٢٢ عملية شهرياً. وبلغ عدد حالات الولادة إلى مايقارب ٥٩٢١ منها ٣٤٢٢ حالة ولادة طبيعية اي بنسبة ٥٧٪ وعدد حالات الولادة القيصرية ٢٤٩٩٩ بنسبة ٤٢٪ من اجمالي عدد الحالات.

وبلغ عدد الأسرة في المركز الطبي حوالي ٤٨٠ سرير بالتالي فإن نسبة انشغال الأسرة وصلت إلى ٩٥٪ وبلغ معدل دوران السرير ١١٢ دورة (هذا يعني أن السرير الواحد يتم اشغاله ١١٢ مرة خلال السنة. ووصل عدد حالات التردد بالقسم الى مايقارب عشرون ألف حالة (١٩٩٦٣) بمعدل ١٦٦٤ حالة شهرياً. وبلغ عدد حالات التردد في القسم ٤٢٩٢ حالة أي بمعدل ٣٥٨ حالة شهرياً منها ٣٧١٨ حالة داخل مصراتة و ٥٢٢ من خارج المدينة و ٥٢ حالة من الجنسية غير الليبية. وبالتالي فإن مركز مصراتة الطبي توفر العلاج لكافة مواطني مدينة مصراتة والوافدين إلى المدينة لتلقي العلاج، وبعد القسم الصيدلي داخل مركز مصراتة

<sup>٤</sup> موقع مركز مصراتة الطبي. (٢٠٢٠). <https://mmc.med.ly>

الطبي من الأقسام الواعدة المتطورة الذي برز أدائه خلال الوقت الراهن وخاصة في العمل في أوقات الذروة وفي ظل انتشار الأوبئة وذلك وفق المعايير التي تضعها وزارة الصحة ونقابة الصيادلة في هذا الصدد.<sup>٥</sup>

ولقد أكد منير (٢٠١٤) أن الإبداع يمكن إبراز أهميته إسلامياً من خلال اتباع ما أمر الله عز وجل وإبراز أهمية إحياء الضمير الإنساني في التعامل مع المرضى، والصدق معهم والإخلاص في خدمتهم، وفي ظل بروز أهمية كبرى لانتشار الأوبئة التي اجتاحت ربوع العالم فإن العودة إلى صحيح الكتاب والعمل بالسنة النبوية المطهرة أصبح من أبرز المطالب التي ينادي بها المتخصصون في هذه المهنة، وحيث أن توفير العلاج من أبرز مهام القسم الصيدلي فإن الصبر على المرضى وحسن التعامل معهم وتعليمهم بالقدر الكافي الذي يضمن سلامتهم لا يقل أهمية عن المرابط في سبيل الله عز وجل، حيث قال الله تعالى في محكم التنزيل: (أَيُّهَا

الَّذِينَ آمَنُوا ارْكَعُوا وَاسْجُدُوا وَاعْبُدُوا رَبَّكُمْ وَافْعَلُوا الْخَيْرَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ).<sup>٦</sup>

ومن جانب آخر فإن اليعربي (٢٠١٨) أكد أن الإبداع هو أحد أبرز الاتجاهات التي ينادي بها علماء الإدارة لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسات. وأشار سركيس (٢٠١٨) أن القدرات الإبداعية تختلف باختلاف طبيعة المؤسسات، فالمؤسسات الخدمية ذات الطابع الصحي تختلف حاجتها للإبداع عن المؤسسات الصناعية والتجارية، وبالتالي فإن أهمية توافر القدرات الإبداعية في المؤسسات الصحية تبرز من خلال حاجة هذه المؤسسات الماسه لوجود العديد من العاملين التي تتوافر لديهم تلك القدرات الإبداعية. وأكد عمار (٢٠١٥) أن القدرات الإبداعية للعاملين تبرز من خلال مواجهة ضغوط العمل والعمل في ظروف غاية في الصعوبة، الأمر الذي يشير إلى أن اختيار القيادة الإبداعية مسألة معقدة وتحتاج وقتاً طويلاً وخاصة في المؤسسات الصحية التي قد يظهر فيها العديد من النماذج التي يمكن الإعتماد عليها

<sup>٥</sup> موقع مركز مصراة الطبي. (٢٠٢٠). [/https://mmc.med.ly](https://mmc.med.ly)

<sup>٦</sup> سورة الحج، آية رقم ٧٧

كقيادات في المستقبل. وأكد البرجاوي (٢٠١٥) أن تقويم وإختبار القدرات الإبداعية للعاملين والموظفين لا يكون إلا من خلال تحقق الأداء الوظيفي للعاملين والمتطلبات الوظيفية بسهولة ويسر.

وأشار السوداني (٢٠١٦) أن القيادات داخل المؤسسات تقوم بعملية تقييم للإبداع للعاملين ككل بحيث تفسح مجال الإبداع للعاملين بالتخلي عن الروتين والأمور التقليدية التي من شأنها أن تعيق تحقيق الأداء الوظيفي للعاملين. ويمكن القول إن وجود قيادات لديها قدرات ومهارات إبداعية وتتوافر فيها شروط الكفاءة الذاتية من شأنها أن تحقق الأداء الوظيفي. وبالتالي وبناء على ما تقدم فإن هذه الدراسة سوف تسلط الضوء على أثر الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي من المنظور الإسلامي بمركز مصراتة الطبي بمدينة مصراتة الليبية.

### ١,٣ مشكلة الدراسة

يمارس مركز مصراتة الطبي بليبيا دوراً هاماً في تقديم الرعاية الصحية لكل المواطنين من مدينة مصراتة ومن المدن المجاورة وذلك وفقاً لتعليمات وزارة الصحة الليبية.<sup>٧</sup> وبالرغم من حساسية الوقت الراهن وتفشي الأوبئة في الكثير من بلدان العالم وفي ليبيا بصفة خاصة فإن مركز مصراتة الطبي تقوم بدور محوري من أجل القيام بواجباتهم تجاه المرضى،

ولقد تأكدت مشكلة الدراسة من خلال التقارير الصادرة عن الأجهزة الرقابية حيث أشار تقرير ديوان المحاسبة الليبي الصادر عن المخالفات بوزارة الصحة الليبية عن عام ٢٠١٩ والذي أشار أنه لا يوجد خطة عمل واضحة ومعتمدة بالوزارة، كما أنه لا يوجد تنسيق ومتابعة من وزارة الصحة الليبية بشأن العناصر الطبية مما يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي بوزارة الصحة الليبية. كما أشار التقرير أن هناك عدداً كبيراً من الموظفين في اللجان الطبية الدائمة المفتوحة، مما يؤدي إلى اضعاف توليد أفكار جديدة في العمل بشكل واضح، ولقد أشار التقرير أن تكديس الأدوية في المخازن منتهية الصلاحية قد أدت إلى اضعاف عملية التغذية

<sup>٧</sup> موقع مركز مصراتة الطبي. (٢٠٢٠). <https://mmc.med.ly/>

العكسية، كما أن عدم وجود دورة مستندية قد أدى إلى ضياع الكثير من المراسلات وعدم معرفة ما تم من إجراءات، الأمر الذي يشير إلى عدم وجود طلاقة وتأثر الأداء الوظيفي سلباً.<sup>٨</sup>

كما أشار تقرير منشور عن وكالة آكي الإيطالية للأنباء المنشور في عام ٢٠١٦ أن مشكلة مركز مصراتة الطبي تتلخص في ضعف الإمكانيات وقلة الخبرات مما يشير إلى عدم القدرة على خلق وتوليد أفكار إبداعية جديدة، كما أن هجرة الكوادر الطبية المدربة قد أدت إلى تأثر زيادة المهام والأدوار الوظيفية على الكوادر الطبية الموجودة بشكل سلبي.

كما أشار التقرير أن نقص المعدات الطبية قد أدى إلى انعدام المرونة مما أثر سلباً على وجود الدوافع لتطوير الأداء الوظيفي بمركز مصراتة الطبي، كما أشار التقرير أن توقف العديد من المستشفيات الأخرى المحيطة بالمنطقة أدى إلى زيادة الضغط على المركز لاستيعاب الحالات المرضية، كما أن نقص المعدات والمستلزمات الطبية قد أدى إلى زيادة الضغط على الطواقم الطبية وعدم القدرة على تحديد الأدوار الوظيفية.<sup>٩</sup> ولقد أشار تقرير ديوان المحاسبة الليبي الصادر عن عام ٢٠١٨ أن هناك تداخلاً في الاختصاصات بين الإدارات مما يضعف عملية التحسس لاكتشاف المشكلات ويؤثر بشكل سلبي على المهام والأدوار الوظيفية.<sup>١٠</sup>

ولقد أصدرت هيئة الرقابة الإدارية تقريرها لعام ٢٠١٩ التي أشارت فيه إلى العديد من مرضى الفشل الكلوي يعانون من نقص الأدوية بمركز مصراتة الطبي، الأمر الذي يعكس مستوى الأداء المتدني في مركز مصراتة الطبي.<sup>١١</sup> وفي مقابلة رسمية مع السيد المهندس حسين سالم الجمل رئيس اللجنة العليا لإدارة

<sup>٨</sup> تقرير ديوان المحاسبة الليبي. (٢٠١٩). <http://audit.gov.ly/home/reports.php>

<sup>٩</sup> تقرير منشور لوكالة آكي الإيطالية الإخبارية. (٢٠١٦). مدير مستشفى مصراتة المركزي المستشفى العسكري الإيطالي سيوطن العلاج بالداخل الليبي، منشور بتاريخ ٢٩ سبتمبر. <https://www.adnki.net/AKI/?p=10103>

<sup>١٠</sup> تقرير ديوان المحاسبة الليبي. (٢٠١٨). <http://audit.gov.ly/home/reports.php>

<sup>١١</sup> تقرير هيئة الرقابة الإدارية. (٢٠١٩).

<http://www.aca.gov.ly/attachments/article/374/report2019-1>

الأزمة ومواجهة جائحة كورونا ببلدية مصراتة، حيث أقر أن مركز مصراتة الطبي يعاني من تأخير وصول شحنات الأدوية مما يؤثر سلباً على الدوافع لتحسين الأداء الوظيفي بمركز مصراتة الطبي.<sup>١٢</sup>

أما تقرير ديوان المحاسبة الليبي الصادر لعام ٢٠١٧ فقد أشار إلى أن وزارة الصحة وبصفة خاصة المستشفيات التابعة لها فشلت في معالجة ظاهرة التسبب الإداري والبطالة المقنعة، الأمر الذي أثر سلباً على الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي ككل، كما أكد التقرير أن السير بأسلوب الأمر الواقع قد تسبب في الوقوع بالعديد من المشكلات وانتظار إيجاد حلول لهذه المشكلة، الأمر الذي أدى إلى غياب تطبيق فكرة التحسس بالمشكلات قبل وقوعها.<sup>١٣</sup> ولقد صدر التقرير الداخلي الخاص بمركز مصراتة الطبي لعام ٢٠٢٠ والذي يشير إلى أن الموظفين لديهم حالة من الضعف في اكتشاف المشكلات وأن الروتين والبيروقراطية أدت إلى إضعاف قدرة الموظفين على خلق وتوليد أفكار إبداعية جديدة، الأمر الذي تسبب في حالة من التضارب للمهام والأدوار الوظيفية وتدني الدوافع لتطوير الأداء الوظيفي بمركز مصراتة الطبي.<sup>١٤</sup>

وبالرغم مما يقوم به مركز مصراتة الطبي من دور إيجابي إلا أن هناك إهمالاً ملحوظاً في الإبداع التنظيمي بالمركز الطبي مما ينعكس سلباً على الأداء الوظيفي، وهو ما أشار إليه التقرير المنشور بجريدة المنارة الإلكترونية عن حالة الإبداع التنظيمي في مركز مصراتة الطبي، حيث أشار التقرير أن التدني في حالة الإبداع التنظيمي بسبب عدم وجود تنوع في الأفكار الإبداعية والاكتفاء بالأساليب الإبداعية النمطية القديمة مما يعمق تدهور الأداء الوظيفي بمركز مصراتة الطبي.<sup>١٥</sup> كما أن هناك غياباً ملحوظاً في اتباع ما أمر الله به المؤمنين

<sup>١٢</sup> الجمل، حسين سالم. (٢٠٢٠). مقابلة مع رئيس اللجنة العليا لإدارة الأزمة ومواجهة جائحة كورونا ببلدية مصراتة، تقرير منشور بتاريخ ٨ أبريل. <https://www.libyanews.co/entertainment/276486.html>.

<sup>١٣</sup> تقرير ديوان المحاسبة الليبي. (٢٠١٧). <http://audit.gov.ly/home/reports.php>.

<sup>١٤</sup> تقرير داخلي لمركز مصراتة الطبي. (٢٠٢١). غير منشور على شبكة الإنترنت، وتم إرفاق نسخه منه بالملاحق. تقرير رقم ٢٠١٩/١٠٣

<sup>١٥</sup> الديب، إبراهيم محمد إبراهيم. (٢٠٢٠). حالة الإبداع التنظيمي في مركز مصراتة الطبي. مقال منشور في موقع منارة الإلكترونية. بتاريخ ٦ فبراير. <https://www.menara.ma/article>

بشأن الإبداع في العمل وضرورة الإتقان والإخلاص وتفعيل تلك المبادئ من أجل توفير الحماية والرعاية الصحية في الوقت المتأزم الذي أنتشر فيه الوباء بشكل ملحوظ.

ولقد استشعر الباحث بمشكلة الدراسة من خلال عمله بمركز مصراتة الطبي أن هناك إهمالا واضحا للإبداع التنظيمي مما ينعكس سلباً في تحقيق الأداء الوظيفي. كما أن هناك تدنيا ملحوظا في وجود تحسس للمشكلات المستقبلية والحالية مما يدفع إلى تدهور الأداء الوظيفي وكذلك فإن عدم وجود مرونة كافية يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي، وكذلك فإن عدم توليد أفكار ابداعية جديدة واستخدامها يؤدي إلى تدهور الأداء الوظيفي لمستويات منخفضة، ولقد أجرى الباحث استبانة إحصائية مكونة من عشرة أسئلة لإثبات مشكلة الدراسة، حيث تم توزيع الاستبانة الإحصائية على حوالي ٣٠ من العاملين بمركز مصراتة الطبي وخاصة من العاملين في القسم الصيدلي وكانت من أبرز النتائج أن هناك اتفاقا بين المشاركين في أن هناك تدنيا ملحوظا في الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي لمركز مصراتة الطبي، وكذلك فإن عدم تنوع الأفكار الإبداعية قد أدى إلى حالة من الجمود التي يتصف بها الأداء الوظيفي للعاملين. وأبرزت نتائج هذا الاستبيان عن وجود مشكلات وقصور في القدرات الإبداعية للعاملين، الأمر الذي أدى إلى تدني معدلات الأداء الوظيفي للعاملين، حيث تأكد من نتائج الاستبيان أن القدرات الإبداعية للعاملين تفتقر للمرونة والأصالة والطلاقة فضلاً عن القدرة على تحسس المشكلات.

ولقد تم التأكد من مشكلة الدراسة من خلال استعراض الدراسات السابقة حيث أكدت دراسة العبيدي (٢٠١٦) في دراسته عن الإبداع الإداري في الشركات الصناعية الليبية، حيث أشارت دراسة العبيدي (٢٠١٦) أن هناك العديد من التحديات التي تواجه الشركات الصناعية الليبية، حيث أن هناك غيابا ملموسا لحالة الإبداع الإداري بالشركة، كما أن غياب التطور والأساليب الجديدة في العمل أدى إلى تدهور الإبداع

الإداري في الشركات الصناعية بشكل ملموس.<sup>١٦</sup> دراسة بوزيد (٢٠١٢) أن هناك إهمالا ملحوظا في التحسس للمشكلات كأحد مرتكزات الإبداع التنظيمي مما ينعكس بشكل سلبي على الأداء الوظيفي، وأكد بوزيد (٢٠١٢) أن فكرة الاعتماد على توليد أفكار إبداعية جديدة واستخدام هذه الأفكار في خدمة المرضى لتوفير العلاج اللازم لهم فكرة لم تری التنفيذ على أرض الواقع مما ينعكس سلباً على الأداء الوظيفي لمركز مصراتة الطبي.<sup>١٧</sup> وكذلك فقد أشار المغربي (٢٠٠٤) أن هناك العديد من المعوقات في السلوك الابتكاري لدي المديرين بالمؤسسات الليبية، ومن بين أبرز تلك المعوقات عدم وجود مرونة كافية في ظل البيروقراطية التي تهيمن على الأداء الوظيفي بمركز مصراتة الطبي.<sup>١٨</sup> كما أجرت الدراسة العديد من المقابلات مع ثلاثة من المسؤولين في مركز مصراتة الطبي وخاصة في القسم الصيدلي، واتبع الباحث طريقة براون (٢٠١٣) التي تقوم على اتباع سته خطوات من بينها اعداد اسئلة المقابلات والحصول على الأجوبة من خلال التسجيل الصوتي وتفرغ المقابلات وإرجاعها مرة أخرى للمشاركين للتأكد من الأجوبة وتلخيص تلك الأجوبة والتعرف على نتائج المقابلات، ولقد أوضحت نتائج المقابلات أن هناك تدنيا ملحوظا في الأداء الوظيفي نتيجة تدهور الإبداع التنظيمي. وأن هناك حالة من الإهمال الواضح لتطبيق الأصالة والمرونة لتوليد أفكار ابداعية يمكن استخدامها في ظل الظروف العصيبة من أجل تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بمركز مصراتة الطبي. كما أن هناك إهمالا واضحا لتعاليم الشريعة الإسلامية التي أمرت بضرورة التوكل على الله والصدق في المعاملات من أجل تحسين الأداء الوظيفي بمركز مصراتة الطبي. وبعد التأكد من تطابق مشكلة الدراسة في الدراسات السابقة ونتائج التقارير والإستبانه الإحصائية المقابلات فإنه يمكن تلخيص المشكلة في التساؤل التالي:

<sup>١٦</sup> العبيدي، سليمان سالم جمعة النعاس. (٢٠١٦). الإبداع الإداري في الشركات الصناعية الليبية، ورقة بحثية منشورة، كلية تجارة الإسماعيلية، جامعة قناة السويس. جمهورية مصر العربية، ص ٦٥٦

<sup>١٧</sup> بوزيد، إيمان عبد الرازق محمد. (٢٠١٢). أثر متغيرات البناء التنظيمي والمتغيرات الشخصية على مستوي الإبداع الإداري للمديرين،

دراسة ميدانية على شركات النفط العاملة في نطاق مدينة بنغازي، قسم الإدارة الدراسات العليا، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، ص ١٨

<sup>١٨</sup> المغربي، صباح، (٢٠٠٤). معوقات السلوك الابتكاري لدى المديرين"، رسالة ماجستير غير منشورة، بنغازي، جامعة قارونس، كلية

الاقتصاد، قسم إدارة أعمال، ص ١١٨

ما أثر الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي من المنظور الإسلامي بمركز مصراتة الطبي؟

١,٤ أسئلة الدراسة

١. ما وجهة النظر الإسلامية في الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي في مركز مصراتة الطبي

بلييا؟

٢. ما أثر التحسس للمشكلات على الأداء الوظيفي من منظور إسلامي في مركز مصراتة الطبي

بلييا؟

٣. ما دور المرونة على معدل على الأداء الوظيفي من منظور إسلامي في مركز مصراتة الطبي

بلييا؟

٤. ما مدى ارتباط الطلاقة بالأداء الوظيفي من منظور إسلامي في مركز مصراتة الطبي بلييا؟

٥. ما تأثير الأصالة على الأداء الوظيفي من منظور إسلامي في مركز مصراتة الطبي بلييا؟

١,٥ أهداف الدراسة

١. تبيان وجهة النظر الإسلامية في الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي في مركز مصراتة الطبي

بلييا.

٢. إيضاح أثر التحسس للمشكلات على الأداء الوظيفي من منظور إسلامي في مركز مصراتة

الطبي بلييا.

٣. استكشاف دور المرونة على معدل على الأداء الوظيفي من منظور إسلامي في مركز مصراتة

الطبي بلييا.

٤. إيضاح مدى ارتباط الطلاقة بالأداء الوظيفي من منظور إسلامي في مركز مصراتة الطبي

بلييا.

٥. التعرف على تأثير الأصالة على الأداء الوظيفي من منظور إسلامي في مركز مصراتة الطبي

بليبيا.

## ١,٦ أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من خلال عدة نقاط يمكن إجمالها كالتالي:

١. نتائج هذه الدراسة مفيدة للباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية والمهتمين بعلم إدارة الأعمال، حيث أنها تكشف أهمية الإبداع التنظيمي في مؤسسات الرعاية الصحية على الأداء الوظيفي للعاملين في تلك المؤسسات.

٢. إن نتائج الدراسة الحالية مفيدة لمركز مصراتة الطبي حيث يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة على كافة الأقسام والفروع داخل مركز مصراتة الطبي، كما يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة على كافة المستشفيات الليبية العاملة، كما أن نتائج الدراسة يمكن الاستفادة منها وتعميمها على كافة المؤسسات العاملة في مجال الرعاية الصحية. كما أن الباحثين يمكنهم أن يستفيدوا من الإبداع التنظيمي والتعرف على المتغيرات الفرعية لإدارة الوقت مثل التحسس بالمشكلات والأصالة والطلاقة والمرونة، كما يمكن الاستفادة من المتغيرات الفرعية للأداء الوظيفي مثل المهام الوظيفية، الأدوار، الدوافع والتغذية العكسية.

٣. ومن بين أبرز المبررات لإختيار موضوع الدراسة هو استخدام المنظور الإسلامي في الإبداع التنظيمي، حيث أن المنظور الإسلامي يؤدي إلى إيقاظ الضمير البشري والخوف من الله عز وجل وتطبيق سنة الرسول صلى الله عليه وسلم واستخدام الحدس في التحسس للمشكلات والطلاقة والمرونة والأصالة من أجل تحسين الاداء الوظيفي، كما أن المنظور الإسلامي يؤكد على أهمية الإبداع التنظيمي من أجل تطوير أداء العاملين داخل مركز مصراتة الطبي.

٤. إن المنظور الإسلامي يساهم بتحديد الأدوار الوظيفية للعاملين وعدم تضارب الأدوار بين الإدارات المختلفة، كما يساعد المنظور الإسلامي على توفير الدوافع اللازمة كوسيلة لتحسين معدل أداء الموارد البشرية

في مركز مصراتة الطبي، وكذلك فإن المنظور الإسلامي يساهم في ضبط عملية التغذية العكسية من أجل التعرف على المهام الوظيفية الجديدة.

٥. وتبرز أهمية المنظور الإسلامي في كيفية استخدام المنهج الرباني في التأكيد على أهمية وجود الإبداع التنظيمي في مؤسسات الرعاية الصحية ولاسيما مركز مصراتة الطبي. حيث أن المنظور الإسلامي يحتوي على أسس وأساليب روحية تعمل على إبراز أهمية توليد أفكار جديدة أو إعادة استخدام أفكار قديمة من أجل تحسين قدرات العاملين وتطوير الأداء الوظيفي بمركز مصراتة الطبي.

## ١,٧ حدود الدراسة

ترتكز حدود الدراسة على ثلاثة حدود رئيسية:

— **الحدود الموضوعية** وتشمل أثر الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي من المنظور الإسلامي بمركز مصراتة الطبي، ويرجع السبب الرئيسي في إختيار خمس أقسام هما القسم الصيدلي وقسم النساء والولادة وقسم الأطفال حديثي الولادة وقسم الرعاية المركزة وقسم الجراحة بمركز مصراتة الطبي بليبيا هو الرغبة في إبراز قدرات تلك الأقسام على العمل في ظل انتشار الأوبئة وانه يمكن اعتبار تلك الأقسام جزء لا يتجزأ من التطور المنشود بمركز مصراتة الطبي.

— **حدود الزمانية** وتغطي الدراسة الفترة الزمنية من ٢٠١٦ إلى ٢٠٢١. ومن أبرز المبررات لإختيار الفترة الزمنية هو قدرة الدراسة على التعرف على كيفية قيام مركز مصراتة الطبي بإستغلال الأداء التنظيمي من المنظور الإسلامي ومدى تأثيره على الأداء الوظيفي وذلك لتطوير إليات العمل في هذا القسم الهام والحيوي. كما يمكن من خلال تلك الفترة الزمنية إجراء المقارنة اللازمة بين الأداء الوظيفي في العام الأول مع العام الثاني والتعرف على مكان القوة والضعف في الإبداع التنظيمي وتأثير ذلك على الأداء الوظيفي. كما أن هذه الفترة الزمنية تساهم في التعرف على العوامل الداخلية والخارجية المحيطة بالإبداع التنظيمي من أجل الإرتقاء بالأداء الوظيفي.

-الحدود المكانية فإنها تعقد في بالقسم الصيدلي بمركز مصراتة الطبي بليبيا، حيث نشأت مركز مصراتة الطبي بتاريخ الأول من يناير لعام ١٩٧٥ بمدينة مصراتة الليبية ويقع موقع المستشفى بمدينة مصراتة الليبية في غرب ليبيا، وهي تخضع لوزارة الصحة الليبية. ولقد أنشأت هذه المستشفى على مساحة قدرها ١٢ ألف متر مربع بكامل المرافق الخدمية التابعة لها، وعدد الأسرة الموجودة بها حوالى ٤٨٠ سرير. وتعد رؤية المستشفى هي محاولة تقديم أفضل خدمة للمرضى الليبيين أما غاية مركز مصراتة الطبي فهي لا تقتصر على تقديم أعلى مستويات رعاية المرضى وتحقيق رضاهم فحسب، كما تسلط الدراسة الضوء على اسهامات القسم الصبدلي مركز مصراتة الطبي بليبيا.

### ١,٨ متغيرات الدراسة

تتكون تلك الدراسة من متغيرين رئيسيين:

#### أ. المتغير المستقل: الإبداع التنظيمي

يتكون المتغير المستقل من أربعة متغيرات فرعية وهما

١. التحسس للمشكلات

٢. المرونة

٣. الطلاقة

٤. الأصاله

#### ب. المتغير التابع: الأداء الوظيفي

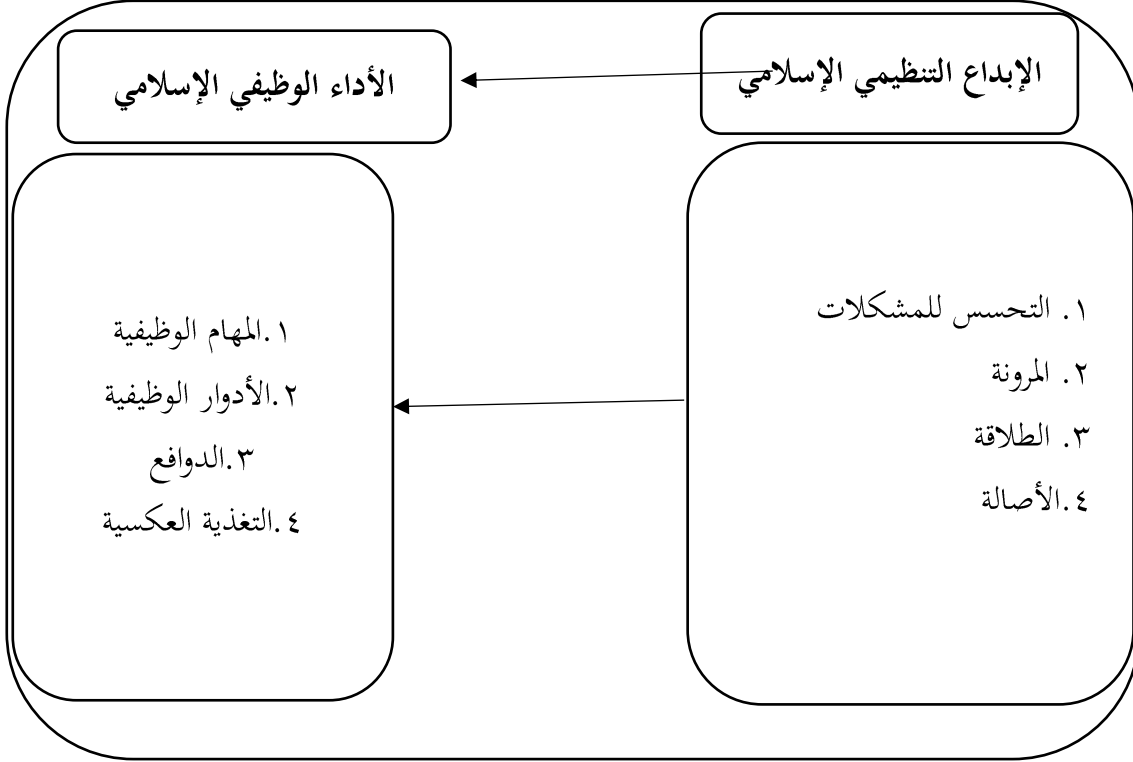
ويتكون المتغير التابع من أربعة متغيرات كالتالي:

١. المهام الوظيفية

٢. الأدوار الوظيفية

٣. الدوافع

شكل رقم ١,١: نموذج الدراسة (العلاقة بين الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي من المنظور الإسلامي في مركز مصراتة الطبي بليبيا)



المصدر: يعربي (٢٠١٨)

## ١,٩ العلاقات بين المتغيرات

### ١. العلاقة بين التحسس للمشكلات والأداء الوظيفي

أكدت العديد من الدراسات أن هناك علاقة بين التحسس للمشكلات والأداء الوظيفي، واعتمدت الدراسة الحالية على دراسة يعربي (٢٠١٨) في تناول المتغيرات الفرعية حيث أبرزت دراسته وجود علاقة إحصائية بين التحسس للمشكلات والأداء الوظيفي. وأشار السوداني (٢٠١٦) أن هناك علاقة إيجابية مباشرة بين الإبداع الإداري وبين الأداء الوظيفي لدى المدارس الحكومية بقطاع محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. واستخدم السوداني (٢٠١٦) متغير التحسس للمشكلات كمتغير فرعي للإبداع

الإداري، وأشارت دراسة السوداني (٢٠١٦) أن العلاقة الإيجابية المباشرة ليست فقط لمتغير الإبداع الإداري بل لمتغيرات الإبداع الإداري الفرعية على متغيرات الأداء الوظيفي. كما أن العبد الله (٢٠١٨) قد أشارت نتائج دراسته أنه من ابرز التصورات التي يمكن قياسها الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي. حيث استخدمت دراسة العبد الله (٢٠١٨) متغير المهام الوظيفية والأدوار الوظيفية والدوافع والتغذية العكسية كمتغيرات فرعية من المتغير التابع الأداء الوظيفي. وبالتالي وبناء على ماتقدم يمكن صياغة الفرضية التالية كالتالي:

**الفرضية الأولى: يوجد علاقة إحصائية بين التحسس للمشكلات والأداء الوظيفي في مركز مصراة الطي بلبيبا.**

## ٢. العلاقة بين المرونة والأداء الوظيفي

هناك العديد من الدراسات التي أشارت إلى وجود علاقة بين المرونة والأداء الوظيفي، ولقد أكدت العديد من الدراسات على وجود علاقة إيجابية مباشرة بين الإبداع التنظيمي والأداء الوظيفي، واعتمدت الدراسة الحالية على دراسة اليعربي (٢٠١٨) في تناول المتغيرات الفرعية حيث أبرزت دراسته وجود علاقة إحصائية بين المرونة والأداء الوظيفي.

ومن بين أبرز تلك الدراسات دراسة غواص (٢٠١٤) التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية مباشرة بين متغير المرونة والأداء الوظيفي، وتجدد الإشارة إلى أن متغير المرونة من أبرز متغيرات الإبداع التنظيمي. كما أن يوجد دراسة العوادة (٢٠١٧) والتي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية مباشرة أيضاً للإبداع التنظيمي لتأثير المدارس الثانوية في فلسطين. وأكد البرجاوي (٢٠١٥) أن الإبداع التنظيمي من أبرز المتغيرات التي يمكن قياسها على الأداء الوظيفي. كما استخدمت دراسة مسن (٢٠١٩) متغيرات فرعية مثل المهام الوظيفية والأدوار الوظيفية والدوافع والتغذية العكسية، وهو ما اعتمدت عليه الدراسة الحالية. وبالتالي وبناء على ما تقدم يمكن صياغة الفرضية التالية كالتالي:

الفرضية الثانية: يوجد علاقة إحصائية بين المرونة والأداء الوظيفي في مركز مصراتة الطبي بليبيا.

### ٣. علاقة الطلاقة والأداء الوظيفي

هناك العديد من الدراسات التي أشارت إلى هناك علاقة بين الطلاقة والأداء والوظيفي. واعتمدت الدراسة الحالية على دراسة اليعربي (٢٠١٨) في تناول المتغيرات الفرعية حيث أبرزت دراسته وجود علاقة إحصائية بين الطلاقة والأداء الوظيفي. ومن بين أبرز تلك الدراسات دراسة الحارثي (٢٠١٥) التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية مباشرة بين الطلاقة كأحد أبرز المتغيرات الفرعية للإبداع التنظيمي والأداء حالة دراسية بنك الشريعة في اندونيسيا. كما أشارت دراسة العبد الله (٢٠١٨) أن هناك علاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء الوظيفي، حيث استخدمت الدراسة متغيرات الأداء الوظيفي الفرعية مثل المهام الوظيفية والأدوار الوظيفية والدوافع والتغذية العكسية. وبالتالي يمكن صياغة فرضية الدراسة كالتالي:

الفرضية الثالثة: يوجد علاقة إحصائية بين الطلاقة والأداء الوظيفي في مركز مصراتة الطبي بليبيا

### ٤. علاقة الأصالة والأداء الوظيفي

هناك العديد من الدراسات التي أشارت إلى وجود علاقة بين الأصالة والأداء الوظيفي. حيث استخدمت الدراسة الحالية نفس متغيرات اليعربي (٢٠١٨) التي استخدمت أثر الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي، حيث استخدمت نفس متغيرات الإبداع التنظيمي، كما استخدمت الدراسة الحالية متغيرات دراسة العبد الله (٢٠١٨) التي أشارت إلى استخدام الأداء الوظيفي كمتغير تابع، حيث استخدمت الدراسة الحالية المتغيرات الفرعية للمتغير التابع الأداء الوظيفي، حيث وبالتالي يمكن صياغة الفرضية التالية كالتالي:

الفرضية الرابعة: يوجد علاقة إحصائية بين الأصالة والأداء الوظيفي في مركز مصراتة الطبي بليبيا

### ١,١٠ نظرية الدراسة (نظرية الأداء الوظيفي)

مما لا شك فيه أن ماكس ويبر منذ عام ١٩٥٢ منذ أن أقر نظرية الأداء الوظيفي فإن هناك ثمة ارتباط بين نظرية الأداء الوظيفي وبين أبعاد الأداء الوظيفي. حيث أشار ماضي (٢٠١٤) أن نظرية الأداء الوظيفي قد

أرست بلاشك عناصر وأبعاد الأداء الوظيفي، فالمهام الوظيفية والأدوار والدوافع والتغذية العكسية لها ارتباط وثيق بنظرية الأداء الوظيفي وهي مشتقة من تلك النظرية. وأكد طاها (٢٠١٧) أن ارتباط المهام الوظيفية بنظرية الأداء الوظيفي يبرز من خلال ماتفوم به المؤسسة من خلال اسهامات نظرية الأداء الوظيفي في تطوير وتصنيف المهام الوظيفية، فالمهام الوظيفية كانت مصطلحاً واحداً لاقياس فيه من قبل وأن اسهامات ماكس ويبر ساهمت بقدر كبير على قدرة علماء الإدارة من اشتقاق انواع المهام الوظيفية سواء كانت مهام اختصاصية أو استشارية أو إدارية. كما أن عيسي (٢٠١٤) يرى أن نظرية الأداء الوظيفي هي صاحبة السبق في إرساء أطر وأبعاد الاداء الوظيفي في المؤسسات وأن تلك الأبعاد على الرغم من تنوعها قد ساهمت في التعمق في فهم النظرية بشكل كبير.

كما أن طاها (٢٠١٧) يرى أن الأدوار والدوافع من بين أبرز اسهامات علماء الإدارة الحاليين وأن الأدوار مستمدة من معرفة موقع العاملين في المنظمة وهو ما تم ارسائه في نظرية الأداء الوظيفي، كما استخدمت نظرية الأداء الوظيفي قدرات الفرد التعليمية وخبراته السابقة في تحقيق أهداف المؤسسة وهو مايشير إلى أهمية عنصر الدوافع في استخدام تلك الدوافع لتنفيذ سياسات المؤسسة في الأجل الطويل وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين من خلال دعم انتاجيتهم في كافة المهام الوظيفية التي يتقلدونها، كما أن التثبت من المعلومات ودقتها وعرضها يساهم بشكل واضح في تعزيز فكرة التغذية العكسية في المؤسسات. ويرى الباحث أن أبعاد الأداء الوظيفي هي أحد أبرز اسهامات نظرية الأداء الوظيفي وأن تلك الإسهامات ساهمت في التعمق في فهم أصول نظرية الأداء الوظيفي وأن وجود تلك الأبعاد يساهم أيضاً في تفسير القواعد السلوكية المرتبطة بوجود العاملين داخل المؤسسة وفهم الظروف والمتغيرات الداخلية والخارجية التي تحيط بالعاملين أثناء ممارستهم للمهام الوظيفية كما تساهم بشكل كبير في التعرف على الأساليب والأنماط والدوافع التي يستخدمها العاملون لانجاز أعمالهم الوظيفية، كما يرى الباحث أن فهم وادراك العاملون داخل المؤسسة لأهمية الأدوار ومواقعهم ومراكزهم الإجتماعية يأتي من خلال اهتمام نظرية الأداء الوظيفي بضرورة أن يحتل الموظفين مراكزهم

الإجتماعية وفقاً لحدود المنظمة وأبعاد حدود مهنة الموظف داخل المنظمة، كما ترى الباحثة أن بروز أهمية عملية التغذية العكسية يتضح من خلال أن الأداء الوظيفي عملية ديناميكية هدفها الأساسي الارتقاء بهذا الأداء الوظيفي مهما كانت المعوقات والعقبات التنظيمية وأن التغلب على العقبات التنظيمية يستلزم وجود عملية التغذية العكسية التي تحاول تصحيح مسار أخطاء العاملين وامتداد هؤلاء العاملين بالمعلومات اللازمة من أجل دعم القرار الإداري داخل المؤسسة ومن أجل تحقيق الموظف للمهام الوظيفية دون ارتكاب أخطاء.

### ١,١١ الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات السابقة التي أشارت بشكل واضح إلى العلاقة بين الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي، حيث أن هناك العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي أشارت إلى أثر إدارة الوقت على معدل أداء الموارد البشرية، كما أن هناك العديد من الأوراق البحثية المنشورة وغير المنشورة المتعلقة بمتغيرات الدراسة الرئيسية وبتغيرات الدراسة الفرعية ويمكن استعراض تلك الدراسات كالتالي:

### أولاً: دراسات متعلقة بمحور الإبداع التنظيمي

١. دراسة اليعربي، على بن سيف بن سعود، (٢٠١٨)، الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر العاملين. ١٩

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر العاملين، وتكمن مشكلة الدراسة في عدم وضوح الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية العمانية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل دور الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال

---

<sup>١٩</sup> اليعربي، على بن سيف بن سعود، (٢٠١٨)، الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر العاملين، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة المنصورة، جمهورية مصر العربية.

الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر العاملين. وبلغت عينة الدراسة ٢١٤ من العاملين بمدارس محافظة شمال الشرقية. ولقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج من بينها أن هناك علاقة إيجابية بين الأنماط القيادية والإبداع الإداري في مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان. ولقد أوصت الدراسة بضرورة التوسع في دراسة الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية العمانية. ولقد استفادت تلك الدراسة من التعرف على الإطار النظري للإبداع الإداري وبيئة العمل في المؤسسات العمانية. وتختلف الدراسة الحالية عن تلك الدراسة في أن هذه الدراسة تساهم في تسليط الضوء على الأنماط القيادية بشكل كبير، كما تختلف البيئة المبحوثة والتي تتناول مركز مصراتة الطبي بليبيا.

## ٢. دراسة سركيس مارلين، (٢٠١٨)، أثر بيئة العمل على الأداء الإبداعي للعاملين.<sup>٢٠</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر بيئة العمل على الأداء الإبداعي للعاملين في الجامعة الافتراضية السورية، وتكمن مشكلة الدراسة في افتقار المؤسسات السورية للإبداع الإداري. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل دور أثر بيئة العمل على الأداء الإبداعي للعاملين في الجامعة الافتراضية السورية. وبلغت عينة الدراسة ١٢٤ من العاملين بالجامعة الافتراضية السورية. ولقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج من بينها أن هناك علاقة إيجابية بين بيئة العمل على الأداء الإبداعي للعاملين في الجامعة الافتراضية السورية. ولقد أوصت الدراسة بضرورة التوسع في دراسة الأداء الإبداعي. ولقد استفادت تلك الدراسة من التعرف على الإطار النظري للإبداع الإداري وبيئة العمل في المؤسسات السورية. وتختلف الدراسة الحالية عن تلك الدراسة في أن هذه الدراسة تساهم في تسليط الضوء على الأنماط القيادية ببيئة الأعمال بشكل واضح وملاموس، وأن الدراسة الحالية تركز على قياس أثر الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي بمركز مصراتة الطبي بليبيا.

<sup>٢٠</sup> سركيس مارلين، (٢٠١٨)، أثر بيئة العمل على الأداء الإبداعي للعاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، ماجستير إدارة الأعمال، الجامعة السورية الافتراضية، الجمهورية العربية السورية.

٣. دراسة الرشيدى على ضبيان، (٢٠١٨)، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء

### ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض. ٢١

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض، وتكمن مشكلة الدراسة في عدم قدرة القيادات التحويلية على استخدام الإبداع التنظيمي. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل دور القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض. وبلغت عينة الدراسة ١٤٧ من العاملين بالجامعات السعودية. ولقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج من بينها أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض. ولقد أوصت الدراسة بضرورة التوسع في دراسة القيادات التحويلية على كافة الجامعات السعودية. ولقد استفادت تلك الدراسة من التعرف على الإطار النظري للإبداع التنظيمي ومتغيراته. وتختلف الدراسة الحالية عن تلك الدراسة في أن هذه الدراسة تساهم في تسليط الضوء على القيادة التحويلية بالجامعات الحكومية بمدينة الرياض، وأن الدراسة الحالية تركز على قياس أثر الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي بمركز مصراتة الطبي بليبيا.

٤. دراسة العواودة، صابرين. (٢٠١٧). تأثير إدارة الإبداع في محاربة الأزمة التعليمية في المدارس

### الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المديرين. ٢٢

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الإبداع في محاربة الأزمة التعليمية في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المديرين، وتكمن مشكلة الدراسة في ضعف تأثير الإبداع في محاربة الأزمة التعليمية في مدارس

<sup>٢١</sup> الرشيدى على ضبيان، (٢٠١٨)، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض، بحث منشور، جامعة نايف الأمنية، المملكة العربية السعودية.

<sup>٢٢</sup> العواودة، صابرين. (٢٠١٧). تأثير إدارة الإبداع في محاربة الأزمة التعليمية في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المديرين، مجلة التربية والتعليم، العدد ١١، ([www.liste.org.ISSN](http://www.liste.org.ISSN))

فلسطين. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل دور تأثير الإبداع في محاربة الأزمة التعليمية في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المديرين. وبلغت عينة الدراسة ٢٠١ من العاملين في المدارس الثانوية في فلسطين. ولقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج من بينها أن هناك علاقة إيجابية بين الإبداع ومحاربة الأزمة التعليمية في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المديرين. ولقد أوصت الدراسة بضرورة التوسع في دراسة الإبداع على كافة المدارس الثانوية. ولقد استفادت تلك الدراسة من التعرف على الإطار النظري للإبداع الإداري ومتغيراته. وتختلف الدراسة الحالية عن تلك الدراسة في أن هذه الدراسة تساهم في تسليط الضوء على محاربة الأزمة في المدارس الثانوية في فلسطين. وأن الدراسة الحالية تركز على قياس أثر الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي بمركز مصراتة الطبي بليبيا.

#### ٥.دراسة راج باثرانا جاينا (٢٠١٧).<sup>٢٣</sup>

Rajapathiran, Jayani, Hui, Yan, (٢٠١٧). Journal of innovation and knowledge, Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance,Shangahi University, China.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الإبداع على الأداء في جامعة شنغهاي بالصين، وتكمن مشكلة الدراسة في ضعف تأثير الإبداع على الأداء الوظيفي على العاملين بجامعة شنغهاي بالصين. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل تأثير الإبداع على الأداء في جامعة شنغهاي بالصين. وبلغت عينة الدراسة ١٦٥ من العاملين في جامعة شنغهاي بالصين. ولقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج من بينها أن هناك علاقة إيجابية بين الإبداع والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة شنغهاي بالصين. ولقد أوصت الدراسة بضرورة التوسع في دراسة الإبداع على كافة الجامعات الصينية. ولقد استفادت تلك الدراسة من التعرف على الإطار النظري للإبداع والأداء الوظيفي ومتغيراتها. وتختلف الدراسة الحالية عن تلك الدراسة

---

<sup>٢٣</sup> Rajapathiran, Jayani, Hui, Yan, (٢٠١٧). Journal of innovation and knowledge, Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance,Shangahi University, China.

في أن هذه الدراسة تساهم في تسليط الضوء على العاملين في جامعة شنغهاي وهو ما يعني اختلاف الحالة الدراسية فقط. وأن الدراسة الحالية تركز على قياس أثر الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي بمركز مصراتة الطبي بليبيا.

٦. دراسة إسماعيل مودة، (٢٠١٧)، أثر بيئة العمل في الإبداع الإداري دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. ٢٤

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير أثر بيئة العمل في الإبداع الإداري دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، وتكمن مشكلة الدراسة في ضعف تأثير أثر بيئة العمل في الإبداع الإداري دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل تأثير أثر بيئة العمل في الإبداع الإداري في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. وبلغت عينة الدراسة ١٧٥ من العاملين في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. ولقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج من بينها أن هناك علاقة إيجابية بين أثر بيئة العمل في الإبداع الإداري. ولقد أوصت الدراسة بضرورة التوسع في دراسة الإبداع على كافة الجامعات السودانية. ولقد استفادت تلك الدراسة من التعرف على الإطار النظري للإبداع الإداري ومتغيراتها. وتختلف الدراسة الحالية عن تلك الدراسة في أن هذه الدراسة تساهم في تسليط الضوء على العاملين في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وهو ما يعني اختلاف الحالة الدراسية واختلاف المتغير المستقل بيئة العمل. وأن الدراسة الحالية تركز على قياس أثر الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي بمركز مصراتة الطبي بليبيا.

---

<sup>٢٤</sup> إسماعيل مودة، (٢٠١٧)، أثر بيئة العمل في الإبداع الإداري دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير للعلوم في إدارة الأعمال، السودان.

٧.دراسة محمدية عمر ، (٢٠١٦)، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة

تنشيط السياحة الأردنية. ٢٥

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، وتكمن مشكلة الدراسة في ضعف تأثير أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل تأثير التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية. وبلغت عينة الدراسة ١٠٥ من العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية. ولقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج من بينها أن هناك علاقة إيجابية بين أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية. ولقد أوصت الدراسة بضرورة التوسع في دراسة السلوك الإبداعي على كافة المؤسسات الأردنية. ولقد استفادت تلك الدراسة من التعرف على الإطار النظري للسلوك الإبداعي ومتغيراتها. وتختلف الدراسة الحالية عن تلك الدراسة في أن هذه الدراسة تساهم في تسليط الضوء على العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية وهو ما يعني اختلاف الحالة الدراسية واختلاف المتغير المستقل التمكين الوظيفي، وأن الدراسة الحالية تركز على قياس أثر الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي بمركز مصراتة الطبي بليبيا.

٨.دراسة طاها علي (٢٠١٦). ٢٦

Tata, Ali ,(٢٠١٦). Polish Journal of management studies, The impact of organizational culture on creativity and innovation, university of Presov, Vol.١٤,No.١.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع والابتكار في المؤسسات الهندية ، وتكمن مشكلة الدراسة في ضعف تأثير الثقافة التنظيمية على الإبداع والابتكار في المؤسسات الهندية.

---

<sup>٢٥</sup> محمدية عمر، (٢٠١٦)، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية دراسة حالة، رسالة الماجستير، إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١٦.

<sup>٢٦</sup> Tata, Ali ,(٢٠١٦). Polish Journal of management studies, The impact of organizational culture on creativity and innovation, university of Presov, Vol.١٤,No.١.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل تأثير الثقافة التنظيمية على الإبداع والابتكار في المؤسسات الهندية. وبلغت عينة الدراسة ١٦٢ من العاملين في المؤسسات الهندية. ولقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج من بينها أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية على الإبداع والابتكار في المؤسسات الهندية. ولقد أوصت الدراسة بضرورة التوسع في دراسة الإبداع والابتكار على كافة المؤسسات الهندية. ولقد استفادت تلك الدراسة من التعرف على الإطار النظري للإبداع والثقافة التنظيمية ومتغيراتها. وتختلف الدراسة الحالية عن تلك الدراسة في أن هذه الدراسة تساهم في تسليط الضوء على العاملين في المؤسسات الهندية، وأن الدراسة الحالية تركز على قياس أثر الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي بمركز مصراتة الطبي بليبيا.

٩. دراسة عساف، محمود عبد المجيد، (٢٠١٥)، واقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية

في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة واستراتيجية مقترحة لتمكينه.<sup>٢٧</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة واستراتيجية مقترحة لتمكينه. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل تأثير واقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة. وبلغت عينة الدراسة ٢١٠ من العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة. ولقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج من بينها أن هناك علاقة إيجابية بين إدارة الإبداع والميزة التنافسية. ولقد أوصت الدراسة بضرورة التوسع في دراسة الإبداع والميزة التنافسية على كافة مؤسسات التعليم العالي في فلسطين. ولقد استفادت تلك الدراسة من التعرف على الإطار النظري للإبداع والميزة التنافسية ومتغيراتها. وتختلف الدراسة الحالية عن تلك الدراسة في أن هذه الدراسة تساهم في تسليط الضوء على الميزة التنافسية، وأن الدراسة الحالية تركز على قياس أثر الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي بمركز مصراتة الطبي بليبيا.

---

<sup>٢٧</sup> عساف، محمود عبد المجيد، (٢٠١٥)، واقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة واستراتيجية مقترحة لتمكينه، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، مج ٣، ٩٤، .

١٠. دراسة الحارثي، سالم بن سيف بن ناصر. (٢٠١٤). تصور مقترح لتطوير الإبداع الإداري لدى

#### مديري المدارس في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان.<sup>٢٨</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصور مقترح لتطوير الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل تأثير تصور مقترح لتطوير الإبداع الإداري لمديري المدارس في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان. وبلغت عينة الدراسة ٢٢٠ من العاملين في مديري المدارس بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان. ولقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج من بينها أن الإبداع الإداري يمكن تطبيقه بالمؤسسات العمانية. ولقد أوصت الدراسة بضرورة التوسع في دراسة الإبداع الإداري على كافة مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان. ولقد استفادت تلك الدراسة من التعرف على الإطار النظري للإبداع الإداري ومتغيراتها. وتختلف الدراسة الحالية عن تلك الدراسة في أن هذه الدراسة للمدارس العمانية في محافظة شمال الشرقية فقط، وأن الدراسة الحالية تركز على قياس أثر الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي بمركز مصراتة الطبي.

١١. دراسة القشيشي، بديعة محمد ابراهيم، (٢٠١٤)، الممارسات الإدارية الإبداعية لدى مديري

#### مدارس التعليم الثانوي العام، دراسة تقويمية.<sup>٢٩</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الممارسات الإدارية الإبداعية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل دور الممارسات الإدارية الإبداعية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام. وبلغت عينة الدراسة ١١٠ من مديري مدارس التعليم الثانوي العام. ولقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج من بينها أن الممارسات الإدارية الإبداعية لدى مديري مدارس التعليم

---

<sup>٢٨</sup> الحارثي، سالم بن سيف بن ناصر. (٢٠١٤). تصور مقترح لتطوير الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة شمال الشرقية

بسلطنة عمان، كلية العلوم والآداب، قسم التربية والدراسات الإنسانية، جامعة نزوى، سلطنة عمان.

<sup>٢٩</sup> القشيشي، بديعة محمد ابراهيم، (٢٠١٤)، الممارسات الإدارية الإبداعية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام، دراسة تقويمية، رسالة

ماجستير، كلية البنات، تخصص أصول التربية، جامعة عين شمس، مصر

الثانوي العام قابلة للتطوير إذا اتاحت لها الإمكانيات المتاحة. ولقد أوصت الدراسة بضرورة التوسع في ربط الممارسات الإدارية الإبداعية بالأداء الوظيفي. ولقد استفادت تلك الدراسة من التعرف على الإطار النظري للممارسات الإدارية الإبداعية ومتغيراتها. وتختلف الدراسة الحالية عن تلك الدراسة في أن هذه الدراسة عن مديري مدارس التعليم الثانوي العام كما أنها لا تتحدث عن الأداء الوظيفي، وأن الدراسة الحالية تركز على قياس أثر الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي بمركز مصراتة الطبي بليبيا.

### ثانياً: دراسات متعلقة بمحور الأداء الوظيفي

١. دراسة العبد الله، معن أحمد صالح، (٢٠١٨)، أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي.<sup>٣٠</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي في الجامعة الافتراضية السورية، وتكمن مشكلة الدراسة في أن التمكين الإداري يواجه العديد من التحديات مما ينعكس على الأداء الوظيفي. ولقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي في الجامعة الافتراضية السورية وبلغت عينة الدراسة ١٦٢ من العاملين في الجامعة الافتراضية السورية، ولقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج من بينها أن التمكين الإداري له دور إيجابي على الأداء الوظيفي. ولقد أوصت الدراسة بضرورة التوسع في دراسة التمكين الإداري ودوره على الأداء الوظيفي. ولقد استفادت تلك الدراسة من التعرف على الإطار النظري الأداء الوظيفي. وتختلف الدراسة الحالية عن تلك الدراسة في أن هذه الدراسة عن الجامعة الافتراضية السورية كما أنها لا تتحدث عن الإبداع الإداري، وأن الدراسة الحالية تركز على قياس أثر الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي بمركز مصراتة الطبي بليبيا.

<sup>٣٠</sup> العبد الله، معن أحمد صالح، (٢٠١٨)، أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية

٢. دراسة المسلمي، فاطمة، صثر جمعة وعبد الرحمن، أسماء وابن سامه روسني، (٢٠١٧)، الرضا الوظيفي وعلاقته بفعالية أداء العاملين بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان. ٣١

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الرضا الوظيفي وعلاقته بفعالية أداء العاملين بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان. ولقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل الرضا الوظيفي وعلاقته بفعالية أداء العاملين بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان. وبلغت عينة الدراسة ٢٢٢ من العاملين بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان، ولقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج من بينها أن الرضا الوظيفي لها علاقة إيجابية بفعالية أداء العاملين بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان. ولقد أوصت الدراسة بضرورة التوسع في دراسة الرضا الوظيفي ودوره على الأداء الوظيفي. ولقد استفادت تلك الدراسة من التعرف على الإطار النظري للأداء الوظيفي. وتختلف الدراسة الحالية عن تلك الدراسة في أن هذه الدراسة عن المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان ولكنها تختلف في عدم وجود الإبداع الإداري كمتغير مستقل، وأن الدراسة الحالية تركز على قياس أثر الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي بمركز مصراتة الطي بليبيا.

٣. دراسة ياسر عيد طه، (٢٠١٧)، القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي. ٣٢

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي. ولقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي. وبلغت عينة الدراسة ١٥٢ من العاملين بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان، ولقد توصل الباحث إلى

---

<sup>٣١</sup> المسلمي، فاطمة، صثر جمعة وعبد الرحمن، أسماء وابن سامه روسني، (٢٠١٧)، الرضا الوظيفي وعلاقته بفعالية أداء العاملين بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان، مجلة الاعمال العلمية ويادة الأعمال، الطبعة الثالثة، العدد ٥.

<sup>٣٢</sup> ياسر عيد طه، (٢٠١٧)، القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء التنظيمي، ورقة بحثية منشورة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة

العديد من النتائج من بينها أن الرضا الوظيفي لها علاقة إيجابية بفعالية أداء العاملين بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان. ولقد أوصت الدراسة بضرورة التوسع في دراسة الرضا الوظيفي ودوره على الأداء الوظيفي. ولقد استفادت تلك الدراسة من التعرف على الإطار النظري للأداء الوظيفي. وتختلف الدراسة الحالية عن تلك الدراسة في أن هذه الدراسة عن المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان ولكنها تختلف في عدم وجود الإبداع التنظيمي كمتغير مستقل، وأن الدراسة الحالية تركز على قياس أثر الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي بمركز مصراتة الطبي بليبيا.

#### ٤. دراسة جونكسو (٢٠١٧).<sup>٣٣</sup>

Jongsoo Park, MPA (٢٠١٧) How Does Employee Empowerment Contribute to Higher Individual and Workgroup Performance? An Empirical Assessment of a Trickle-down Model in Law Enforcement Agencies in Ohio, The Ohio State University

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المناخ التنظيمي للإبتكار والأداء التنظيمي. ولقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل المناخ التنظيمي للإبتكار والأداء التنظيمي. وبلغت عينة الدراسة ١٨٢ من وكالات مدينة أوهايو، ولقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج من بينها أن وجود علاقة إيجابية مباشرة بين المناخ التنظيمي للإبتكار والأداء التنظيمي. ولقد أوصت الدراسة بضرورة التوسع في الإبداع الإداري ودوره على الأداء الوظيفي. ولقد استفادت تلك الدراسة من التعرف على الإطار النظري للأداء الوظيفي. وتختلف الدراسة الحالية عن تلك الدراسة في أن هذه الدراسة عن بيئة مغايرة للبيئة المبحوثة ولكنها تختلف في عدم وجود الإبداع الإداري كمتغير مستقل، وأن الدراسة الحالية تركز على قياس أثر الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي بمركز مصراتة الطبي بليبيا.

---

<sup>٣٣</sup> Jongsoo Park, MPA (٢٠١٧) How Does Employee Empowerment Contribute to Higher Individual and Workgroup Performance? An Empirical Assessment of a Trickle-down Model in Law Enforcement Agencies in Ohio, The Ohio State University

**The Relationship Between Internal Marketing and The Organizational Commitment of Doctors and Nurses at Mardi Waluyo Hospital,, Metro Lampung Indonesia. International Journal of Healthcare Management, ١١(٢), ٧٩-٨٧<sup>٣٤</sup>.**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة جودة الخدمات الطبية التي يقدمها المستشفى وعلاقتها بالعوامل الموارد البشرية من الموظفين العاملين، حيث ركزت الدراسة على قياس العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للأطباء والمرضات العاملين في مستشفى ماردي واليو في إندونيسيا، ومعرفة الجهود التسويقية الداخلية التي يطبقها المستشفى، واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي النوعي والكمي حيث شملت الدراسة الكمية على عينة مكونة من (١٠٥) أطباء وممرضات في مستشفى ماردي واليو، في حين تكونت العينة من المنهج النوعي من مديري المستشفى، وممثلين عن مكاتب الصحة العامة. وأظهرت نتائج الدراسة أن الرؤية والمكافأة والتطوير والتي تشكل مع بعض مفهوم واحد للتسويق الداخلي ترتبط بعلاقة إيجابية مع الالتزام التنظيمي للأطباء والمرضات العاملين في المستشفى والتي تعكس مستوى جودة الخدمة الطبية التي يقدمها المستشفى للعميل الداخلي في المستشفى.

٦. دراسة الضامن، رولا، (٢٠١٥)، أثر تطبيق التمكين الوظيفي على تحسين أداء العاملين، دراسة

**تطبيقية على مشرفات إدارة التربية والتعليم.<sup>٣٥</sup>**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق التمكين الوظيفي على تحسين أداء العاملين. ولقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل أثر تطبيق التمكين الوظيفي على تحسين أداء العاملين.

---

<sup>٣٤</sup>Suprihanto and Meliala(٢٠١٨) The Relationship Between Internal Marketing and The Organizational ommitment of Doctors and Nurses at Mardi Waluyo Hospital,, Metro Lampung Indonesia. International Journal of Healthcare Management, ١١(٢), ٧٩-٨٧.

<sup>٣٥</sup> الضامن، رولا، (٢٠١٥)، أثر تطبيق التمكين الوظيفي على تحسين أداء العاملين، دراسة تطبيقية على مشرفات إدارة التربية والتعليم، مجلة البحوث، كلية التربية، جامعة الأزهر، بغزة.

وبلغت عينة الدراسة ٣٦٢ من العاملين في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة، ولقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج من بينها أن وجود علاقة إيجابية مباشرة بين أثر تطبيق التمكين الوظيفي على تحسين أداء العاملين. ولقد أوصت الدراسة بضرورة التوسع في دراسة التمكين الوظيفي ودوره على الأداء الوظيفي. ولقد استفادت تلك الدراسة من التعرف على الإطار النظري للأداء الوظيفي. وتختلف الدراسة الحالية عن تلك الدراسة في أن هذه الدراسة عن بيئة مغايرة للبيئة المبحوثة ولكنها تختلف في عدم وجود الإبداع الإداري كمتغير مستقل، وأن الدراسة الحالية تركز على قياس أثر الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي بمركز مصراتة الطبي بليبيا.

٧. دراسة عمار، كيرد. (٢٠١٥). تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، مديرية مديريةية التوزيع بالأغواط. ٣٦

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز. ولقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز. وبلغت عينة الدراسة ٢٥٤ من العاملين في مؤسسة سونلغاز، ولقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج من بينها أن وجود علاقة إيجابية مباشرة بين القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية. ولقد أوصت الدراسة بضرورة التوسع في القيادات الإدارية ودورها على الأداء الوظيفي. ولقد استفادت تلك الدراسة من التعرف على الإطار النظري للأداء الوظيفي. وتختلف الدراسة الحالية عن تلك الدراسة في أن هذه الدراسة عن بيئة مغايرة للبيئة المبحوثة ولكنها تختلف في عدم وجود الإبداع الإداري كمتغير مستقل، وأن الدراسة الحالية تركز على قياس أثر الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي بمركز مصراتة الطبي بليبيا.

<sup>٣٦</sup> عمار، كيرد. (٢٠١٥). تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، مديرية مديريةية التوزيع بالأغواط، رسالة ماجستير، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

## ٨. دراسة تومي، عبد الرحمان، (٢٠١٤)، التمكين الإداري والأداء الوظيفي.<sup>٣٧</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التمكين الإداري والأداء الوظيفي. ولقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل التمكين الإداري والأداء الوظيفي. وبلغت عينة الدراسة ٢٥٤ من العاملين في مؤسسة سونلغاز، ولقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج من بينها أن وجود علاقة إيجابية مباشرة بين القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية. ولقد أوصت الدراسة التمكين الإداري والأداء الوظيفي. ولقد استفادت تلك الدراسة من التعرف على الإطار النظري للأداء الوظيفي. وتختلف الدراسة الحالية عن تلك الدراسة في أن هذه الدراسة عن بيئة مغايرة للبيئة المبحوثة ولكنها تختلف في عدم وجود الإبداع الإداري كمتغير مستقل، وأن الدراسة الحالية تركز على قياس أثر الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي بمركز مصراتة الطبي بليبيا.

## ٩. دراسة ماضي، خليل، (٢٠١٤)، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين،

### دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية.<sup>٣٨</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين. ولقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين. وبلغت عينة الدراسة ٢٠٤ من العاملين في الجامعات الفلسطينية، ولقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج من بينها أن وجود علاقة إيجابية مباشرة بين جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين. ولقد أوصت الدراسة جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي. ولقد استفادت تلك الدراسة من التعرف على الإطار النظري للأداء الوظيفي. وتختلف الدراسة الحالية عن تلك الدراسة في أن

<sup>٣٧</sup> تومي، عبد الرحمان، (٢٠١٤)، التمكين الإداري والأداء الوظيفي، مجلة مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، العدد

٢٣

<sup>٣٨</sup> ماضي، خليل، (٢٠١٤)، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية،

رسالة دكتوراة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس

هذه الدراسة عن بيئة مغايره للبيئة المبحوثة ولكنها تختلف في عدم وجود الإبداع الإداري كمتغير مستقل، وأن الدراسة الحالية تركز على قياس أثر الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي بمركز مصراتة الطبي بليبيا.

١٠. دراسة القرشي والحميدان، سليم وعبد الله، (٢٠١٤)، أثر تمكين العاملين على تحسين الأداء

### الوظيفي دراسة تطبيقية على قطاع الخدمات الصحية بمدينة الطائف.<sup>٣٩</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين على تحسين الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على قطاع الخدمات الصحية بمدينة الطائف. ولقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل أثر تمكين العاملين على تحسين الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على قطاع الخدمات الصحية بمدينة الطائف. وبلغت عينة الدراسة ٣٠٤ من العاملين في قطاع الخدمات الصحية بمدينة الطائف، ولقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج من بينها أن وجود علاقة إيجابية مباشرة بين تمكين العاملين على تحسين الأداء الوظيفي على قطاع الخدمات الصحية بمدينة الطائف. ولقد أوصت الدراسة تمكين العاملين والأداء الوظيفي. ولقد استفادت تلك الدراسة من التعرف على الإطار النظري للأداء الوظيفي. وتختلف الدراسة الحالية عن تلك الدراسة في أن هذه الدراسة عن بيئة مغايره للبيئة المبحوثة ولكنها تختلف في عدم وجود الإبداع الإداري كمتغير مستقل، وأن الدراسة الحالية تركز على قياس أثر الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي بمركز مصراتة الطبي بليبيا.

١١. دراسة عيسي حمد، (٢٠١٤)، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة المنافذ

### بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين.<sup>٤٠</sup>

<sup>٣٩</sup> القرشي والحميدان، سليم وعبد الله، (٢٠١٤)، أثر تمكين العاملين على تحسين الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على قطاع الخدمات الصحية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، مصر.

<sup>٤٠</sup> عيسي حمد، (٢٠١٤)، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير منشورة، دولة البحرين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين. ولقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل أثر تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين. وبلغت عينة الدراسة ٢٢٧ من العاملين في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، ولقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج من بينها أن وجود علاقة إيجابية مباشرة بين المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين. ولقد أوصت الدراسة بضرورة التوسع في دراسة الأداء الوظيفي. ولقد استفادت تلك الدراسة من التعرف على الإطار النظري للأداء الوظيفي. وتختلف الدراسة الحالية عن تلك الدراسة في أن هذه الدراسة عن بيئة مغايرة للبيئة المبحوثة ولكنها تختلف في عدم وجود الإبداع الإداري كمتغير مستقل، وأن الدراسة الحالية تركز على قياس أثر الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي بمركز مصراتة الطبي بليبيا.

١٢. دراسة الزغلول، ٢٠١٧، الإبداع التنظيمي وأثره على جودة الخدمة المقدمة في مستشفيات القطاع الحكومي لإقليم الشمال في الأردن"٤١.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الإبداع التنظيمي وأثره على جودة الخدمة المقدمة في مستشفيات القطاع الحكومي لإقليم الشمال في الأردن، وتمثلت أبعاد الإبداع التنظيمي بالإبداع الإداري، الإبداع التسويقي (الإبداع التكنولوجي)، وتم أحد المتغير التابع (جودة الخدمة كحرمة كاملة، وتمثل مجتمع الدراسة جميع العاملين في الإدارة الوسطى والإدارة الدنيا في المستشفيات الحكومية لإقليم الشمال في الأردن، وتم أخذ عينة طبقية عشوائية بسيطة، واستخدمت الباحثة أداة الاستبيان في جمع بيانات الدراسة وتوصلت الباحثة إلى أن مستوى تبني الإبداع التنظيمي كان مرتفعاً، حيث حصل بعد الإبداع التسويقي على أعلى مستوى، يليه الإبداع

<sup>٤١</sup> الزغلول، سائدة زياد فواز، ٢٠١٧، الإبداع التنظيمي وأثره على جودة الخدمة المقدمة في مستشفيات القطاع الحكومي لإقليم الشمال

في الأردن، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة آل البيت، كلية إدارة المال والأعمال، الأردن.

التكنولوجي ثم الإبداع الإداري، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية الأبعاد الإبداع التنظيمي والمتمثلة ب ( الإبداع الإداري الإبداع التسويقي، الإبداع التكنولوجي) في جودة الخدمة المقدمة في مستشفيات القطاع الحكومي الإقليم الشمال في الأردن.

١٣. دراسة بلحاج، الجابري (٢٠٢٠) أثر الإبداع التنظيمي في جودة الخدمات الصحية لدراسة ميدانية في المستشفيات العاملة في محافظة حضرموت<sup>٤٢</sup>.

هدفت تلك الدراسة إلى معرفة أثر الإبداع التنظيمي في جودة الخدمات الصحية في المستشفيات العاملة في محافظة حضرموت بالجمهورية اليمنية، وذلك من وجهة نظر الموظفين العاملين، وكذلك المستفيدين من الخدمة الصحية التي تقدمها تلك المستشفيات، إضافة إلى معرفة المعوقات التنظيمية للإبداع التنظيمي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم إختيار عينة عشوائية من الموظفين، بلغت (٣٥٧) موظف وموظفة، أما عينة المستفيدين فقد بلغت (٣٨٤) مستفيداً، وتوصلت إلى نتائج أهمها: أنه يوجد مستوى مرتفع للإبداع التنظيمي، إلا أن هناك مستوى متوسط للإبداع التكنولوجي في المستشفيات محل الدراسة، كما أظهرت الدراسة مستوى منخفض الجودة الخدمات الصحية من خلال أبعادها المتمثلة في : الملموسية الاعتمادية الإستجابة، الأمان، والتعاطف من وجهة نظر المستفيدين من تلك الخدمات، إضافة إلى ذلك فقد بينت النتائج أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع التنظيمي على جودة الخدمات الصحية التي تقدمها تلك المستشفيات، وأن هناك معوقات تنظيمية تواجه الإبداع التنظيمي بدرجة كبيرة.

١٤. دراسة خلايفة ٢٠٢٠، التحول نحو إدارة الكفاءات بالمؤسسات الصحية وأثرها على جودة الخدمات الصحية دراسة حالة المؤسسات العمومية الصحية لولاية الوادي<sup>٤٣</sup>.

<sup>٤٢</sup> بلحاج، الجابري (٢٠٢٠) أثر الإبداع التنظيمي في جودة الخدمات الصحية لدراسة ميدانية في المستشفيات العاملة في محافظة حضرموت، مقال في مجلة جامعة حضرموت للعلوم الإنسانية العدد (١) المجلد (١٧).

<sup>٤٣</sup> خلايفة، العلمي، ٢٠٢٠، التحول نحو إدارة الكفاءات بالمؤسسات الصحية وأثرها على جودة الخدمات الصحية دراسة حالة المؤسسات العمومية الصحية لولاية الوادي، أطروحة دكتوراه تخصص موارد بشرية كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة الجزائر ٣.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة الكفاءات على تحسين جودة الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية التي تقدم خدمات ذات نفع عام، وتم استخدام أداة الاستبيان بالإضافة إلى استخدام أداة المقابلة، كما شملت على عينة حجمها (١٨١) من الطاقم الإداري تنتمي إلى المؤسسات الصحية العمومية لولاية الوادي نفس المؤسسات لعينة الدراسة إضافة إلى مجموعة من المرضى وعددهم عشرة من نفس المؤسسات، كما أشارت نتائجها إلى أنه كلما تغيرت إدارة الكفاءات بوحدة واحدة أدى لتغير جودة الخدمات الصحية بـ ٠,٣١١. أما باقي التغيرات التي تؤثر فيها تفسرها عوامل أخرى يتم التطرق إليها بمقدار ٢,٥٨٢، وهذا ما يبين ضعف إدارة الكفاءات وأثرها على تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة، كما بينت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ الإدارة الكفاءات على تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة في المؤسسات العمومية الصحية الجزائرية.

ثالثاً: دراسات متعلقة بالعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع (الإبداع التنظيمي والأداء الوظيفي)

#### والدراسات المتعلقة بالمنظور الإسلامي

١. دراسة السوداني، سناء راجي أحمد، (٢٠١٦)، درجة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإداري لدى

مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.<sup>٤٤</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل تأثير درجة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. وبلغت عينة الدراسة ٣٢٢ من العاملين في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية. ولقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج من بينها أن

---

<sup>٤٤</sup> السوداني، سناء راجي أحمد، (٢٠١٦)، درجة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، رسالة ماجستير منشورة، جامعة النجاح الوطنية.

هناك علاقة إيجابية بين درجة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإداري. ولقد أوصت الدراسة بضرورة التوسع في دراسة الإبداع والأداء على كافة المدارس الحكومية في فلسطين. ولقد استفادت تلك الدراسة من التعرف على الإطار النظري للإبداع والأداء الوظيفي ومتغيراتها. وتختلف الدراسة الحالية عن تلك الدراسة في أن هذه الدراسة تساهم في تسليط الضوء على مدارس شمال الضفة الغربية حيث أن مجتمع الدراسة مختلف. وأن الدراسة الحالية تركز على قياس أثر الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي بمركز مصراتة الطبي بليبيا.

٢. دراسة منير، فاطمة. (٢٠١٤). القيادة الإبداعية التربوية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي والفكر

الإداري المعاصر، منظور مقارن.<sup>٤٥</sup>

هدفت الدراسة إلى التعرف على القيادة الإبداعية التربوية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي والفكر الإداري المعاصر من منظور مقارن، وتكمن مشكلة الدراسة في التعرف على إهمال المنظور الإسلامي للقيادة الإبداعية مما يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي، وتبرز أهمية الدراسة في التأكيد على المنظور الإسلامي للقيادة الإبداعية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لوصف القيادات الإبداعية ومقومات القيادات الإبداعية من المنظور الإسلامي. ولقد أوضحت نتائج الدراسة أنه يجب الإمتثال لأوامر الله عز وجل وتطبيق الإبداع في المؤسسات للحصول على أفضل نتائج لمخرجات العمل الإداري، ولقد أوصت الدراسة بضرورة التوسع في دراسة الإبداع الإداري من المنظور الإسلامي وتطبيقه على كافة المنظمات. ولقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في التعرف على المنظور الإسلامي للإبداع الإداري، إلا أن الدراسة الحالية تختلف عن هذه الدراسة في قياس أثر الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي بمركز مصراتة الطبي بليبيا.

---

<sup>٤٥</sup> منير، فاطمة. (٢٠١٤). القيادة الإبداعية التربوية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي والفكر الإداري المعاصر، منظور مقارن. مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، جمهورية مصر العربية.

## ١,١٢ فجوة الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة يتضح مما سبق أن هذه الدراسة حديثة ومتغيراتها أيضاً متغيرات حديثة موجودة في الدراسات السابقة، حيث استخدمت دراسة اليعربي (٢٠١٨) الأنماط القيادية في علاقتها مع الإبداع الإداري، وهو يجعل هذه الدراسة مختلفة عن الدراسة الحالية التي تناول بمركز مصراتة الطي، واستخدم اليعربي (٢٠١٨) المنهج الكمي وخاصة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل الأنماط القيادية وعلاقته بالإبداع الإداري. وأوضحت دراسة سركيس (٢٠١٨) أن هناك علاقة بين أثر بيئة العمل على الأداء الإبداعي للعاملين في الجامعة الافتراضية السورية، وهو ما يجعل الدراسة الحالية مختلفة من حيث البيئة المبحوثة وكذلك طريقة تناول المتغيرات، واستخدم سركيس (٢٠١٨) المنهج الكمي وخاصة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل أثر بيئة العمل على الأداء الإبداعي للعاملين. كما استفادت الدراسة الحالية من دراسة الرشيدى (٢٠١٨) في التعرف على أثر القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي، حيث استفادت من تناول المتغيرات الفرعية للإبداع التنظيمي، إلا أن الدراسة الحالية تختلف في تناول المتغيرات والبيئة المبحوثة وهو ما يفسر أن الدراسة الحالية دراسة حديثة، واستخدم الرشيدى (٢٠١٨) المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل أثر القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي. واستفادت الدراسة الحالية من دراسة العوادة (٢٠١٧) في التعرف على تأثير الإبداع في محاربة الأزمة التعليمية في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المديرين، واستفادت الدراسة الحالية من دراسة العوادة (٢٠١٧) في استخدام المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل تأثير الإبداع في محاربة الأزمة التعليمية. كذلك فإن دراسة العوادة (٢٠١٧) مختلفة في تناول المتغير التابع والبيئة المبحوثة. وكذلك دراسة راج باثرانا جاينا (٢٠١٧) في دراسة تأثير الإبداع على الأداء بجامعة شنغهاي، وهو ما يشير إلى أن تناول الدراسة يعد مغايراً لما عليه الدراسة الحالية، واستفادت الدراسة الحالية من دراسة راج باثرانا جاينا (٢٠١٧) استخدام المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل تأثير الإبداع على الأداء بجامعة شنغهاي. وكذلك دراسة اسماعيل (٢٠١٧) التي تناولت أثر بيئة العمل في الإبداع الإداري،

حيث استفادت الدراسة الحالية من الإبداع الإداري إلا أنها تناولت المتغير التابع بشكل مغاير وهو ما يجعل الدراسة الحالية حديثة بكافة متغيراتها الرئيسية والفرعية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل أثر بيئة العمل في الإبداع الإداري. كما أن المنظور الإسلامي تم تناوله في دراسة منير (٢٠١٤) إلا أن الدراسة قد سلطت الضوء على المنظور الإسلامي للإبداع الإداري والقيادات الإدارية دون اعتبار لمدى تأثير ذلك على الأداء الوظيفي. واستفادت الدراسة الحالية من دراسة منير (٢٠١٤) في استخدام المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي. وبالرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي إلا أن دراسة السوداني (٢٠١٦) تناولت العلاقة بين الإبداع الإداري والأداء الإداري في بيئة مغايره، حيث أن الدراسة الحالية تتناول مركز مصراتة الطبي، وهو ما يجعل هذه الدراسة حديثة ومختلفة عن الدراسات السابقة، واستفادت الدراسة الحالية من دراسة السوداني (٢٠١٦) في استخدام المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل أثر الإبداع الإداري على الأداء الإداري. وبالرغم من تناول العديد من الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير الأداء الوظيفي إلا أن الدراسة الحالية قد استفادت من الإطار النظري من دراسة العبد الله (٢٠١٨) ودراسة المسلمي (٢٠١٨) ودراسة ياسر (٢٠١٧) ودراسة جونكسو (٢٠١٧) ودراسة ماثوس (٢٠١٥) حيث استفادت الدراسة الحالية من الإطار النظري وجوهر نظرية الأداء الوظيفي، واستفادت الدراسة الحالية من تلك الدراسة في اتباع المنهج الوصفي التحليلي، إلا أن الدراسة الحالية تختلف من حيث تناول المتغير المستقل وتختلف أيضاً من حيث البيئة المبحوثة حيث تناولت الدراسة الحالية قطاعاً حيويًا لم يتم تناوله من قبل وهو قطاع الرعاية الصحية وخاصة القسم الصيدلي بمركز مصراتة الطبي.

جدول رقم ١,١: تحليل الدراسات السابقة للمحور الأول: الإبداع التنظيمي

م	عنوان الدراسة	الفجوة العملية	المنهج المتبع	تغطية الفجوة العملية	أوجه الاستفادة	مميزات الدراسة الحالية
١	اليعربي (٢٠١٨) التعرف على الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر العاملين	عدم وضوح الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية العمانية	المنهج الكمي وخاصة المنهج الوصفي التحليلي	هناك علاقة إيجابية بين الأنماط القيادية والإبداع الإداري في مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان	التعرف على الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري الإطار النظري للإبداع الإداري بيئة العمل في المؤسسات العمانية	إبراز دور الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر العاملين
٢	سركيس (٢٠١٨) التعرف على أثر بيئة العمل على العاملين في الجامعة الافتراضية السورية	افتقار المؤسسات السورية للإبداع الإداري	المنهج الكمي وخاصة المنهج الوصفي التحليلي	هناك علاقة إيجابية بين بيئة العمل على الإبداعيين العاملين في الجامعة	التوسع في دراسة الأداء الإبداعي وبيئة العمل في	الإطار النظري للإبداع الإداري وبيئة العمل في

المؤسسات السورية		الافتراضية السورية				
التعرف على الإطار النظري الإبداع التنظيمي ومتغيراته	ضرورة التوسع في دراسة القيادات التحويلية على كافة الجامعات السعودية	علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض	المنهج الكمي وخاصة المنهج الوصفي التحليلي	عدم قدرة القيادات التحويلية على استخدام الابداع التنظيمي	الرشيدي (٢٠١٨) التعرف على أثر القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض	٣
التعرف على الإطار النظري الإبداع الإداري ومتغيراته	التوسع في دراسة الإبداع على كافة المدارس الثانوية	هناك علاقة إيجابية بين الإبداع ومحاربة الأزمة التعليمية في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المديرين	المنهج الكمي وخاصة المنهج الوصفي التحليلي	ضعف تأثير الإبداع في محابة الأزمة التعليمية في مدارس فلسطين	العوادة (٢٠١٧) التعرف على تأثير الإبداع في محاربة الأزمة التعليمية في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المديرين	٤

جدول ١,٢: تحليل الدراسات السابقة للمحور الثاني: الأداء الوظيفي

م	عنوان الدراسة	الفجوة العملية	المنهج المتبع	تغطية الفجوة العملية	أوجه الاستفادة	مميزات الدراسة الحالية
١	دراسة العبد الله (٢٠١٨) التعرف على أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي في الجامعة الافتراضية السورية	التمكين الإداري يواجه العديد من التحديات مما يعكس على الأداء الوظيفي	المنهج الكمي وخاصة المنهج الوصفي التحليلي	التمكين الإداري له دور إيجابي على الأداء الوظيفي ودوره على الأداء الوظيفي.	التوسع في دراسة التمكين الإداري ودوره على الأداء الوظيفي.	التعرف على الإطار النظري للأداء الوظيفي
٢	المسلمي (٢٠١٧) التعرف على الرضا الوظيفي وعلاقته بفعالية أداء العاملين بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان	تدني الرضا الوظيفي مما يؤثر سلباً على أداء العاملين	المنهج الكمي وخاصة المنهج الوصفي التحليلي	ضرورة الجمع بين المنهج الكمي والمنهج النوعي للتعرف بعمق على مزيداً من الحلول لتسحين الأداء الوظيفي	التوسع في دراسة الرضا الوظيفي ودوره على الأداء الوظيفي	التعرف على الإطار النظري للأداء الوظيفي
٣	عيسي (٢٠١٤). تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على إدارة المنافذ الشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في	عدم قدرة إدارة المنافذ والشؤون الجنسية والجوازات والإقامة	المنهج الكمي وخاصة المنهج الوصفي التحليلي	ضرورة الجمع بين المنهج الكمي والمنهج النوعي للتعرف بعمق	التعرف على الإطار النظري للأداء الوظيفي	التعرف على أهمية المناخ التنظيمي وعلاقته

بالأداء الوظيفي		على مزيداً من الحلول لتسحين الأداء الوظيفي		بوزارة الداخلية على توفير المناخ التنظيمي لتحسين مستوى الأداء الوظيفي	وزارة الداخلية بمملكة البحرين
--------------------	--	--	--	---	----------------------------------

جدول ١,٣: دراسات مشتركة بين الإبداع التنظيمي والأداء الوظيفي ودراسات عن المنظور الإسلامي

### للإبداع

م	عنوان الدراسة	الفجوة العملية	المنهج المتبع	تغطية الفجوة العملية	أوجه الإستفادة	مميزات الدراسة الحالية
١	دراسة السوداني (٢٠١٦)، التعرف على درجة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات	تدني درجة الإبداع مما يؤثر سلباً على الأداء الإداري	المنهج الكمي وخاصة المنهج الوصفي التحليلي	الإهتمام بالإبداع الإداري بمدارس شمال الضفة الغربية	التعرف على الإطار النظري الإبداع والأداء الوظيفي ومتغيراتها	التأكيد على أهمية الإبداع ودورها في تحسين الأداء الوظيفي
٢	دراسة منير (٢٠١٤) التعرف على القيادة الإبداعية التربوية في ضوء الفكر الإداري الإداري	إهمال المنظور الإسلامي للقيادة الإبداعية	المنهج الكمي وخاصة المنهج الوصفي التحليلي	يجب الإمتثال لأوامر الله عز وجل وتطبيق الإبداع في المؤسسات	دراسة الإبداع الإداري من المنظور	التعرف على المنظور الإسلامي

للإبداع الإداري	الإسلامي وتطبيقه على كافة المنظمات	للحصول على أفضل نتائج لمخرجات العمل الإداري،	مما يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي، وتبرز أهمية الدراسة في التأكيد على المنظور الإسلامي للقيادة الإبداعية	الإسلامي والفكر الإداري المعاصر من منظور مقارن
-----------------	------------------------------------	--	--	--

### ١,١٣ مصطلحات الدراسة

تتكون هذه الدراسة من العديد من المصطلحات من بينها مايلي:

#### ١,١٣,١ مفهوم الإبداع التنظيمي

هو الوسيلة التي يمكن من خلالها إنجاز الأعمال وذلك لتحقيق أهداف المنظمة وفقاً لرؤية وأهداف المنظمة.<sup>٤٦</sup>

#### مفهوم الإبداع التنظيمي إجرائياً

هو الوسيلة التي يمكن من خلالها إنجاز الأعمال وذلك لتحقيق أهداف مستشفى مصراتة الطبي وفقاً لرؤية وأهداف المركز.

<sup>٤٦</sup> المرجع السابق، بوزيد، إيمان عبد الرازق محمد. (٢٠١٢). ص ٨٠.

## التحسس للمشكلات

هي قدرة الموظف على تحسس المشكلات والوعي بوجودها وإدراك طبيعتها فهو قد يرى ما قد لا يستطيع الآخرون رؤيته كما يمكن أن يجد العديد من الحلول التي من شأنها أن تحل المشاكل (بوزيد، ٢٠١٢).

### مفهوم التحسس للمشكلات إجرائياً

هي قدرة الموظف على تحسس المشكلات بمركز مصراتة الطي والوعي بوجودها وإدراك طبيعتها فهو قد يرى ما قد لا يستطيع الآخرون رؤيته كما يمكن أن يجد العديد من الحلول التي من شأنها أن تحل المشاكل

## الطلاقة

هي القدرة على استدعاء وإنتاج وتوليد كمية كبيرة من الأفكار في غضون فترة زمنية قصيرة ومحددة (بوزيد، ٢٠١٢)

### مفهوم الطلاقة إجرائياً

هي القدرة على استدعاء وإنتاج وتوليد كمية كبيرة من الأفكار بمركز مصراتة الطي في غضون فترة زمنية قصيرة ومحددة

## الأصالة

هي القدرة على توليد الأفكار الجديدة النادرة التي لم يسبق لأحد من قبل إنتاجها ما هو غير مألوف (بوزيد، ٢٠١٢)

### مفهوم الأصالة إجرائياً

هي القدرة على توليد الأفكار الجديدة النادرة التي لم يسبق لأحد من قبل إنتاجها ما هو غير مألوف بمركز مصراتة الطي.

## المرونة

هي تنوع الأفكار في جوهرها وتغيرها باستمرار في المعنى أو الإستعمال أو استراتيجية العمل والنظر إلى المشكلة من عدة زوايا لإنتاج أكبر عدد من الأفكار المختلفة (بوزيد، ٢٠١٢)

### مفهوم المرونة إجرائياً

هي تنوع الأفكار في جوهرها وتغيرها باستمرار في المعنى أو الإستعمال أو استراتيجية العمل والنظر إلى المشكلة من عدة زوايا لإنتاج أكبر عدد من الأفكار المختلفة بمركز مصراتة الطي.

### ١,٣١,٢ الأداء الوظيفي

هو ذلك المعيار الذي التي يمكن منحه لأداء الموارد البشرية على القيام بتفيذ أهداف المنظمة وفقاً لرؤية المنظمة.<sup>٤٧</sup>

### مفهوم الأداء الوظيفي إجرائياً

هو ذلك المعيار الذي التي يمكن منحه لأداء الموارد البشرية على القيام بتفيذ أهداف مركز مصراتة الطي وفقاً لرؤية المركز.

### ١. المهام الوظيفية

هي تلك الوظائف التي يكلف بها العاملين داخل الشركة على أن تكون تلك المهام الوظيفية بشكل دائم ويحصل الموظفين من خلالها على التقييم الملائم نتيجة قيامهم بتفيذها على الوجه الأكمل.<sup>٤٨</sup>

### مفهوم المهام الوظيفية إجرائياً

هي تلك الوظائف التي يكلف بها العاملين داخل مركز مصراتة الطي على أن تكون تلك المهام الوظيفية بشكل دائم ويحصل الموظفين من خلالها على التقييم الملائم نتيجة قيامهم بتفيذها على الوجه الأكمل.

<sup>٤٧</sup> المرجع السابق، بوزيد، إيمان عبد الرازق محمد. (٢٠١٢). ص ١٥٠.

<sup>٤٨</sup> المرجع السابق، سركيس. (٢٠١٨). ص ١٥٢.

## ٢. الأدوار الوظيفية

هي تلك الوظائف التي تسند لموظف واحد أو مجموعة موظفين في إدارة واحدة على أن لا يمكن لغير هؤلاء الموظفين القيام بنفس تلك الأدوار.<sup>٤٩</sup>

### مفهوم الأدوار الوظيفية إجرائياً

هي تلك الوظائف التي يكلف بها العاملين داخل مركز مصراتة الطبي على أن تكون تلك المهام الوظيفية بشكل دائم ويحصل العاملين من خلالها على التقييم الملائم نتيجة قيامهم بتنفيذها على الوجه الأكمل.

## ٣. الدوافع

هي تلك المحفزات التي تتوافر لدى العاملين داخل المؤسسة من أجل تنفيذ أهداف المنظمة في أقل وقت ممكن.<sup>٥٠</sup>

### مفهوم الدوافع إجرائياً

هي تلك المحفزات التي تتوافر لدى العاملين داخل مركز مصراتة الطبي من أجل تنفيذ الأهداف في أقل وقت ممكن.

## ٤. التغذية العكسية

هي القدرة على القيام بإنجاز أعمال معينة بكفاءة وفعالية في المنظمة إلى أن تنتهي المهام الوظيفية على أن تتجدد تلك المهام الوظيفية مرة أخرى للقيام بإنجازها من جديد.<sup>٥١</sup>

### مفهوم التغذية العكسية إجرائياً

هي القدرة على القيام بإنجاز أعمال معينة بكفاءة وفعالية في مركز مصراتة الطبي إلى أن تنتهي المهام الوظيفية على أن تتجدد تلك المهام الوظيفية مرة أخرى للقيام بإنجازها من جديد.

<sup>٤٩</sup> المرجع السابق، سركيس. (٢٠١٨). ص ١٥٢

<sup>٥٠</sup> المرجع السابق، سركيس. (٢٠١٨). ص ١٦٠

<sup>٥١</sup> المرجع السابق، سركيس. (٢٠١٨). ص ٨٠

## ١,١٤ هيكل الدراسة

تحتوي تلك الدراسة على خمس فصول. الفصل الأول يحتوي على التمهيدي ومشكلة الدراسة وأسئلة الدراسة وأهداف الدراسة ونظرية الدراسة وحدود الدراسة والإطار النظري للدراسة وهيكل الدراسة، أما الفصل الثاني فيحتوي على الإطار النظري للإبداع التنظيمي. أما الفصل الثالث فيحتوي على الأداء الوظيفي. أما الفصل الرابع فيشمل القطاع الصحي الليبي ومركز مصراتة الطبي. أما الفصل الخامس فيشمل التحليل الإحصائي لأثر الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي في مركز مصراتة الطبي، ومجتمع الدراسة وعينة الدراسة وأدوات الدراسة. كما يحتوي على تحليل الأهداف وتحليل فرضيات الدراسة كما يحتوي على نتائج الدراسة وتوصيتها وقصور الدراسة واسهامات الدراسة في الحياة العلمية ومقترحات للدراسات المستقبلية.

## الفصل الأول

### الإبداع التنظيمي

#### ٢,١ المقدمة

يعتبر الإبداع التنظيمي من العوامل الأساسية لنمو المنظمات وتفوقها، فهو يشكل عنصرا مهما في ظل المنافسة التي تشهدها المنظمات إلموم، لذلك أصبح التشجيع عليه في مقدمة الأهداف التي تسعى العديد من المنظمات إلى تحقيقها.

فالإبداع ظاهرة تعد معقدة جدا ذات اتجاهات وأبعاد عديدة ومتباينة، حيث تعددت التعاريف من أجل تحديد ماهيته ولم يتم الأتفاق على تعريف محدد له، وهذا من خلال تعدد مجالاته، وكذلك تعدد المناهج التي حاولت تغييره، كما أن الإبداع يرتبط بالعديد من المفاهيم المتداخلة فيما بينها، وهو يمر بعدة مراحل حتى يصل إلى الفكرة المناسبة، ويتعرض إلى مجموعة من العراقيل التي تحد أو تعيق فاعليته منها ما هو شخصي ومنها ما هو اجتماعي وهذا ما يؤدي إلى اللجوء لاستراتيجيات تدعم الإبداع التنظيمي وتعمل على تطويره.

#### المبحث الأول: الإبداع التنظيمي

يعتبر الإبداع على المستوى الفردي أو على المستوى المنظمات ككل العامل الحيوي لتطويرها، لذا أصبح من المتطلبات الهامة لقادة المنظمات المعاصرة تشجيع الإبداع وتنمية لدى الأفراد العاملين بها.

#### المطلب الأول: مفهوم الإبداع التنظيمي

أوضح المفهوم اللغوي كما جاء في لسان العرب بأنه من بدع الشيء أو ابتدعه،<sup>٥٢</sup>

<sup>٥٢</sup> ابن منظور، جمال الدين، لسان العرب،

## المفهوم الاصطلاحي

يعد مفهوم الإبداع التنظيمي من المفاهيم الحديثة في الإدارة وعلم المنظمات، فقد قدمت العديد من المفاهيم المتعلقة بالإبداع التنظيمي خاصة بعد اتساع مجالات البحث، فقد اختلف علماء الإدارة في تحديد مفهوم محدد وواضح للإبداع التنظيمي، حيث أكد ياسر (٢٠١٧) أن الإبداع التنظيمي هي حالة فريدة يمكن من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة بشكل كبير وفي أقل وقت ممكن،<sup>٣</sup> وبالرغم من اتفاق الباحث مع ياسر (٢٠١٧) إلى أن الإبداع التنظيمي يحقق أهداف المنظمة إلا أن الإبداع حد ذاته قد يستغرق وقتاً طويلاً ولا يمكن اعتماد الطرق والأساليب الجديدة إلا بعد فترة زمنية كافية.

ولقد أشار محمدية (٢٠١٤) أن الإبداع التنظيمي هو قدرة عقلية واستخدام للمهارات الشخصية سواء على مستوى الفرد أو مستوى الجماعة من أجل استخدام هذه القوة العقلية في تحقيق أهداف المؤسسة. إلا أنه بالرغم من أن محمدية (٢٠١٤) قد سلطت الضوء على القدرات العقلية والمهارات التي يتمتع بها الموظفين داخل المؤسسة،<sup>٤</sup> إلا أن هذا المفهوم لم أهمل دور التنظيم ولم يحدد الفترة الزمنية التي تتحقق فيها مسألة الإبداع. ولقد أشار رحال (٢٠١٩) في أن الإبداع التنظيمي هي عملية ذات مراحل متعددة يمكن فيها إنتاج فكرة جديدة تتميز بقدرتها على اختصار خطوات العمل الطويلة لتحقيق أهداف المؤسسة خلال فترة زمنية معينة.<sup>٥</sup> وبالرغم من أن رحال (٢٠١٩) قد أشار إلى أن الإبداع التنظيمي عملية لا يمكن أن تنتج من خطوة واحدة أو مرحلة واحدة، إلا أنه أغفل أن الإبداع التنظيمي يأتي أولاً من موافقة الشركة في التعرف على التجارب والخبرات الكثيرة للموظفين والتي تعد المكون الرئيسي في عملية الإبداع التنظيمي. ولقد أشار رحال (٢٠١٩) أن الإبداع التنظيمي هو عملية ابتكار لأحد الطرق في العمل بما يؤدي إلى تحقيق وتنفيذ المهام الوظيفية بأقل وقت ممكن ووفقاً للمعايير المطلوب تطبيقها بشكل واضح، وبالرغم من أن مفهوم رحال

<sup>٣</sup> ياسر عيد طه، (٢٠١٧). القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء التنظيمي، ورقة بحثية منشورة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص ٣٠.

<sup>٤</sup> محمدية، عمر (٢٠١٦). أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، ص ٥٠.

<sup>٥</sup> رحال، الزهرة، سعد الله، كريمة، & جبالي. (٢٠١٩). أثر الإبداع التنظيمي في علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي للعاملين، ص ٨٠.

(٢٠١٩) قد سلط الضوء على مسألة أن يكون الإبداع التنظيمي متوافق مع المعايير التي يمكن للمؤسسة أن تسير عليها بشكل واضح، كما أن الإبداع كما أشار المفهوم السابق بأنه يعتمد على الخبرات والتجارب التي يجربها الموظفين بعلم المدير المباشر وبعلم الإدارة العليا، إلا أن ربط الإبداع التنظيمي بفترة زمنية قد لا يكون واقعياً حيث أن هذه التجارب قد تتطلب وقتاً لاختبار الابتكارات الحديثة من أجل العمل على تحسين أساليب العمل، ويمكن القول أن الباحث يرى أن الإبداع التنظيمي بأنه عملية ديناميكية يمكن من خلالها تطويع القدرات العقلية والمهارات الفردية والعلاقات الشخصية من أجل استخدام طرق إبداعية مبتكرة لم تستخدم من قبل من أجل إختصار خطوات العمل التقليدية للحصول على نفس النتائج وفقاً للمعايير المعمول بها المؤسسة في أقصر وقت ممكن لتحقيق أهداف المؤسسة. ويتصف التعريف السابق بالعمومية حيث يمكن تعميمه على كافة حالات الإبداع التي تصدر من الموظفين، كما أن المفهوم السابق يتميز بأنه قد سلط الضوء على المهارات العقلية التي قد يستخدمها الموظف في تنفيذ المهام الوظيفية، كما أن هذا المفهوم يمكن تخصيصه لكافة حالات الإبداع حيث أنه مخصص للإبداع داخل المنظمة أو داخل التنظيم الإداري بشكل كبير، كما أن هذا المفهوم يمكن استخدامه في كل مكان وزمان. ويهدف المفهوم السابق إلى إيجاد طرق إبداعية للعمل من خلالها يمكن أن تتحقق أهداف المؤسسة على أن تكون هذه الطرق الإبداعية متوافقة مع متطلبات المؤسسة، وبالتالي فإنه هذه الدراسة سوف تعتمد على المفهوم الذي أشار به الباحث للعمومية والشمولية والخصوصية الذي يتصف بها هذا المفهوم.

### المطلب الثاني: أهمية الإبداع التنظيمي

تظهر أهمية الإبداع كونه يطور خلال عملية التعلم والتدريب، ويسهم في تحقيق الذات الإبداعية وتطوير المنتجات الإبداعية، والإسهام في تنمية المواهب وإدراك العالم بطريقة أفضل، ويجعل الفرد يستمتع باكتشاف الأشياء بنفسه، ويؤدي إلى الانفتاح على الأفكار الجديدة، والاستجابة بفاعلية للفرص والتحديات

والمسؤوليات لإدارة المخاطر والتكيف مع المتغيرات، ويسهم في تحفيز المنظمات لتكون بيئة ملائمة لاكتشاف المواهب والعمل على تنميتها من خلال توفير برامج متخصصة.<sup>٥٦</sup>

كما تبرز أهمية الإبداع التنظيمي من حاجة المنظمات المعاصرة له، وتكمن حاجة المنظمات للإبداع فيما يلي أهمية الأشخاص المبدعين للمنظمات في الوقت الحاضر لرفع كفاءتها ونتاجيتها، وبالتالي تقدم الخدمات بشكل مميز وأهمية الأساليب الحديثة والمبتكرة للمنظمات الحكومية والتي تتناسب مع البيئة، وتساعد تلك المنظمات في إدارة عملياتها وحل مشكلاتها، تلبية لاحتياجات الرأي العام المتزايدة للمشكلات التنظيمية، والاحتياجات المتزايدة للعنصر البشري داخل المنظمات يفرض التغيير والتطوير الذي يتطلب الإبداع في إحداثه.<sup>٥٧</sup>

وأشار شيهاني (٢٠٢٠) إلى أن الإبداع التنظيمي يكتسب الكثير من الأهمية من بينها ما يلي:<sup>٥٨</sup>

١. الإبداع التنظيمي يعتبر ظاهرة إنسانية فريدة تقوم على تطوير مهارات وخبرات الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المؤسسية.

يعتبر الإبداع التنظيمي من أهم الظواهر التي اكتسبت أهمية كبيرة في الآونة الأخيرة، حيث أن الإبداع التنظيمي يمكن أن يحقق النهوض بالمؤسسة والموظفين في وقت واحد، ويمكن اعتبار الإبداع التنظيمي أنه ظاهرة اجتماعية يمكن من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة في الوقت المناسب، وأشار شيهاني (٢٠٢٠) أن الإبداع ليس مقتصرًا على الأساليب التي تؤدي إلى التخلص من البيروقراطية في العمل إلا أن الإبداع قد يكون هبة من الله عز وجل منحها لأحد الأفراد الذين تتوافر لديهم المعرفة الكاملة من أجل تطوير الأعمال بما يساهم

<sup>٥٦</sup> بديسي، فهيمة؛ ووسام شيلي؛ وحناف رزق الله (٢٠١١). تنمية الإبداع ودوره في الرفع أداء المنظمات. ورقة علمية مقدمة إلى الملتقى الدولي: حول الإبداع والتغير التنظيمي في المنظمات الحديثة، الفترة ١٨ و ١٩ ماي، جامعة سعد دحمب، المدينة، الجزائر.

<sup>٥٧</sup> معرج، قدرى أحمد (٢٠١٥). أثر التمكيف الإداري على الإبداع التنظيمي " دراسة ميدانية " بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك-بسكرة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

<sup>٥٨</sup> شيهاني، س. (٢٠٢٠). ثقافة المؤسسة و تأثيرها على الإبداع التنظيمي في الجزائر. مجلة ايكوفان للدراسات الاقتصادية والمالية، ٢(١)،

في تحقيق الأهداف في أقل فترة زمنية ممكنة. ويرى الباحث أن الفكرة الإبداعية قد تكون مفاجأة للإدارة العليا إلا أن تطبيقها قد يكون في منتهى الصعوبة أو قد يكون مكلفاً للغاية.

٢. يكشف الإبداع التنظيمي الموهبة الكامنة في كل الموظفين المبدعين من أجل تطوير ودعم هذه الموهبة لصالح العمل.

إن العوامل الوراثية لها دور كبير في تنمية وتطوير الموظفين الذين لديهم قدرات إبداعية بشكل كبير، حيث أكد شيهاني (٢٠٢٠) أن العوامل الوراثية لها دور كبير في التأكد من قدرتهم على خلق العديد من الحلول الإبداعية للأزمات التي قد تتعرض لها المؤسسة أو في ابتكار إليات جديدة للعمل بما يضمن تحقيق نتائج إيجابية وفعالة بالقدر الكافي، ويرى الباحث أن العوامل الوراثية لها دور كبير ومؤثر إلا أن الواقع الإداري يفرض نفسه، حيث أن المؤسسات التي تتبع أسلوب المركزية في اتخاذ القرار الإداري وانفراد أصحاب القرار الإداري بالمسؤولية جعل من هؤلاء المبدعين يبحثون عن أماكن أخرى تسمح بتطبيق ابداعاتهم بشكل واضح.

٣. يهتم الإبداع بالحس الإداري بأن هناك حاجة ماسة للتغيير

يهيئ الإبداع التنظيمي الفرصة لاستغلال الإمكانيات الإبداعية للموظفين من أجل العمل على إبراز قدراتهم الإبداعية بشكل واضح وملمس، ومن الجدير بالذكر أن عملية الإبداع التنظيمي تستوجب إبراز قدرات الموظفين الإبداعية من أجل اشتباع رغباتهم في إيجاد طرق وحلول جديدة مبتكرة لم تستخدم من قبل وذلك لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة في أقصر وقت ممكن. ويرى الباحث أن تنمية الحس الإداري وإدراك حاجة المؤسسة للتغيير يقع على عاتق الإدارة العليا بشكل كبير بغض النظر عن عدم قدرة النظام المركزي على كسر البيروقراطية والروتين إلومي المعتاد وعدم القدرة على تخطي المدير المباشر من أجل العمل على اشراك الموظفين في تحمل مسؤولياتهم تجاه المؤسسة التي يعملون بها.

٤. تعتبر شمولية الإبداع التنظيمي من أبرز المحفزات للمؤسسة على تشجيع الموظفين والوقوف ورائهم من أجل تنفيذ مقترحاتهم لصالح العمل.

تعتبر شمولية الإبداع التنظيمي والحلول المبتكرة التي يقدمها هي من أهم الجوانب التي يعتمد عليها الموظفين المبدعين في عرض الإبداع التنظيمي الذي يلائمهم، ويمكن القول أن شمولية الإبداع التنظيمي تعني ملائمة الفكرة الإبداعية من حيث التكلفة والعائد ودرجة الكفاءة العالمية وأن يكون متسقاً مع نفسه، كما يجب أن يتمتع بدرجة عالية وأن يكون الوضع الإبداعي الجديد أفضل من الوضع السابق، ويمكن القول أن الفكرة الإبداعية يجب أن تتم مشاركتها بين الإدارات المختلفة لتسهيل الإجراءات، وكذلك فإن شمولية الفكرة الإبداعية تكمن في وجود مرونة كافية للإبداع وأن تقوم الإدارة العليا على تسهيل التحفيز على الإبداع. ويتفق الباحث مع شيهاني (٢٠٢٠) في أن أهمية الإبداع التنظيمي تكمن في تطويع عوامل الإبداع التنظيمي من أجل مساهمة البيئة المحيطة بالنظم الإدارية في المؤسسة، إلا أن الواقع يشير إلى أن بيئة العمل في المؤسسات التي تنتمي إلى الجهاز الإداري للدولة تتسم بالبيروقراطية والروتين والمركزية في اتخاذ القرار الإداري مما يضعف قدرة الإبداع التنظيمي على اتخاذ القرار الملائم.

### المطلب الثالث: أنواع الإبداع التنظيمي

صنف الإبداع التنظيمي إلى تصنيفات متعددة حسب وجهة نظر المهتمين بموضوع السلوك التنظيمي للمنظمات منطلقين بذلك من منطلقات مختلفة، وأكد أبو ربيع (٢٠١٩) على أن أنواع الإبداع التنظيمي تكمن في ثلاثة اتجاهات يمكن بيانها كما يلي:<sup>٥٩</sup>

<sup>٥٩</sup> أبو ربيع، عرفات سعيد. (٢٠١٩). دور التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية (Doctoral dissertation, Al Aqsa University)، ص ٦٠.

## الاتجاه الأول: الإبداع التنظيمي المبرمج والإبداع التنظيمي غير المبرمج

يعتبر الإبداع التنظيمي المبرمج هو أحد الطرق المخطط لها سابقاً والتي تهدف إلى توسيع خطة الإنتاج والقيام بتحسين الإجراءات والانتقال من وضع إنتاجي وفكر إداري سابق إلى فكر إداري متطور وأسلوب إنتاجي جديد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة في أقل وقت ممكن. أما الإبداع الإداري غير المبرمج هي الطرق والأساليب الغير المخطط لها سلفاً والتي قد تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة بشكل واضح. ويرى الباحث أن الإبداع التنظيمي المبرمج هو الأكثر تطبيقاً في المؤسسات الحكومية والعامّة، ومن خلال الإبداع التنظيمي المبرمج يمكن رسم ملامح التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة ككل، كما أن العديد من المؤسسات الخاصة والمشروعات الصغيرة تفضل بأسلوب الإبداع التنظيمي غير المبرمج وذلك لمحدودية الأهداف التي تواجهها الشركة بشكل كبير، ويمكن القول ان الإبداع التنظيمي المبرمج هو الأسلوب الأمثل الذي يمكن الإعتماد عليه في تحسين أوضاع المؤسسة إدارياً وتنظيماً، حيث يستخدم كافة المعلومات الخاصة بالإنتاج المالية والشؤون الإدارية لتطوير الأساليب التي تعمل المؤسسة من خلالها لإحداث التطوير المنشود.

## الاتجاه الثاني: الإبداع التنظيمي وفقاً للأهداف والوسائل

يعتبر الإبداع التنظيمي وفقاً للأهداف والوسائل من أهم أنواع الأهداف التنظيمي، حيث يتميز الإبداع بأنه أحد الوسائل التي من خلالها توفير البيئة الملائمة للإبداع التنظيمي في المؤسسات، وكذلك فإن الإبداع التنظيمي يقوم على رسم الخطط والأهداف التي من خلالها يتم معرفة الوسائل المطلوب تطبيقها في المؤسسات بشكل كبير، ومن المؤكد أن التعرف على تحديد الأهداف سلفاً يساهم في توفير الدعم التنظيمي والإجتماعي والإقتصادي اللازم للوصول إلى الإبداع التنظيمي المنشود. ويرى الباحث أن القدرة على تحديد الأهداف سوف تساهم في التعرف على الوسائل المطلوبة من أجل تحقيق الإبداع التنظيمي، وكذلك فإن توفير الوسائل سوف يساهم في توفير القدرات المادية والمعنوية للكثير من المبدعين وذلك من أجل تحقيق الأهداف الإبداعية بالرغم من الظروف التي تمر بها المؤسسة والموظفين.

## الاتجاه الثالث: الإبداع وفقاً للجذور

يعتبر الإبداع الجذري هو من أهم أنواع الجذور، حيث اهتمت أدبيات الإبداع الإداري بمسألة الإبداع الجذري، ويمكن القول أن الإبداع الجذري يقوم على فكرة التغيير الجذري للقيادات الإدارية ووضع الموظفين المتميزين والمبدعين في أماكنهم الإدارية والإنتاجية من أجل الحصول على الإبداع التنظيمي. ومن الجدير بالذكر أن الإبداع الجذري يشمل العديد من صور الإبداع من بينها الإبداع الفني والإبداع الإداري، ومن خلال الإبداع الفني يمكن تطوير الأساليب الفنية التي يمكن استخدامها في المؤسسات التي تهدف إلى تعظيم وتطوير مستوى الإنتاج، وكذلك فإن الإبداع الإداري يهدف إلى تطوير الأساليب الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسة، حيث أن المؤسسة ليست في حاجة إلى الطرق البيروقراطية أو الطرق الراديكالية في العمل، ومن أبرز أنواع الإبداع الجذري هو الإبداع الوسيط أو الإبداع المساند، ويقوم فكرة هذا الإبداع على توفير معلومات بشكل مفصل حول البيئة المحيطة بالمؤسسة بشكل كبير.

ويرى الباحث أن الإبداع الفني مقدم على الإبداع التنظيمي حيث أن الإبداع الفني هو أحد المرتكزات التي يمكن من خلالها إبراز عناصر الرقابة في المؤسسة وتطوير الهيكل الوظيفي بما يضمن سلامة سير العمليات وابتكار العديد من الخطوات التي من شأنها أن تحقق أهداف المؤسسة بسهولة ويسر، كما أن المؤسسة تهدف إلى إيجاد العديد من العمليات الإبداعية التي من خلالها يمكن تطوير المنظمة في كافة العمليات الإدارية التي تقوم بها بشكل واضح، ومن المؤكد أنه من خلال تطوير العمليات الإدارية يمكن إيجاد الكثير من الحلول الإبداعية التي تساهم في التفاعل مع متغيرات البيئة الخارجية من أجل تحسين مخرجات العمل والإرتقاء بمستوى الأداء وتحسين جودة الخدمات وزيادة العوائد المالية.

## المطلب الرابع: تحديات الإبداع التنظيمي

أشار شبهاني (٢٠٢٠) أن الإبداع التنظيمي يواجه العديد من التحديات من بينها أن عملية الإبداع التنظيمي تتطلب القدرة على تحديد متطلبات الإبداع التنظيمي وهو ما يصعب تحديده، حيث أن الموظفين المبدعين

لا يمكنهم تحديد متطلبات العملية الإبداعية وذلك لوجود العديد من القيود عليهم داخل المؤسسة،<sup>٦٠</sup> فالموظفين لا يمكن لهم في ظل النظم الإشتراكية التي تتصف بتدني مستوى الإنتاجية، فلا يمكن للموظفين المبدعين اتخاذ خطوات من شأنها أن تؤدي إلى تطوير أساليب العمل الإداري في المؤسسات الحكومية أو العامة، كما أن البيروقراطية والروتين قد أدى إلى إضعاف قدرة الموظفين المبدعين على مواكبة كل ما هو جديد من أجل إحداث التطور المنشود، ويمكن القول أن المؤسسات الحكومية والعامة لا يمكنها أن تسمح للموظفين المبدعين أو غير المبدعين بالحصول على مزيد من المعلومات التي تمكنهم من تغيير القرار الإداري داخل المؤسسة، وبالتالي فإن تقييد الموظفين المبدعين يأتي من خلال عمليات التصديق الإداري عليهم، الأمر الذي يؤثر سلباً على عملية الإبداع التنظيمي داخل المؤسسة. ولقد أشار شهباني (٢٠٢٠) أن هناك العديد من التحديات الأخرى التي تواجه عملية الإبداع الإداري ومن بينها أن التحديات الفردية التي تواجه المبدعين في الالتزام الحرفي بالقوانين المعمول بها في المؤسسات العامة وهو ما قد يشير إلى عدم قدرة الموظفين على اتباع الأنظمة والإجراءات التي تحد من قدرتهم على الإبداع، وكذلك فإن هناك العديد من التحديات الفردية الأخرى والتي تتمثل في شعور المدير المباشر بالخطر الشديد تجاه قدرة العديد من الموظفين المبدعين على توفير الكثير من الأفكار الإبداعية التي من شأنها أن تحقق أهداف المؤسسة، إلا أن المديرين التنفيذيين لا يمكنهم السماح للموظفين المبدعين بجزء من المسؤولية، الأمر الذي يؤثر بشكل سلبي على الإبداع التنظيمي بشكل كبير، الأمر نفسه أيضاً بالنسبة للقيادات الإدارية التي ترغب أن تظهر في المشهد وبالتالي لا يمكنهم السماح للموظفين أن تبرز نتائج أعمالهم خوفاً من عملية الإحلال الإداري كل فترة زمنية، ويمكن القول أن الكثير من الموظفين المبدعين لا يأخذون حقهم من الترقى الإداري في ظل قيام المؤسسات العامة أو الحكومية بتعيين الأقارب واستمرار التجديد الوظيفي لمن تخطى سن الستين بالمخالفة للقانون، الأمر الذي يدل على تدني

<sup>٦٠</sup> شهباني، س. (٢٠٢٠). ثقافة المؤسسة و تأثيرها على الإبداع التنظيمي في الجزائر. مجلة إيكوفين للدراسات الاقتصادية والمالية، المرجع

المناخ التنظيمي للعاملين بشكل واضح، وهو ما يدل أيضاً أن القيادات الإدارية الموجودة في أغلب المؤسسات العامة أو الحكومية هي قيادات إدارية غير مؤهلة لتولي المناصب الإدارية، ولقد أشار شيهاني (٢٠٢٠) أن الهيكل التنظيمي داخل المؤسسات العامة أو الحكومية تعتبر غير سليمة، حيث تركز على الجوانب الإدارية المتعلقة بالحضور والإنصراف دون التركيز الحقيقي على أداء الموظفين داخل المؤسسة، حيث تتصف إنتاجية الموظفين إلى أدنى درجة ممكنة، الأمر الذي قد يسبب خسارة كبيرة للعاملين بشكل كبير، وأشار شيهاني (٢٠٢٠) أن العديد من القيادات الإدارية لا تسمح للموظفين بإقتسام المسؤوليات والصلاحيات، الأمر الذي يدل على عدم التوصل إلى القرارات الإدارية بشكل سليم. ومن جانب آخر فإن هناك العديد من المعوقات الإدراكية التي تتمثل في عدم إدراك مواهب العاملين في الإدارات المختلفة وقدرتهم على العمل والإنجاز في أقل وقت ممكن، وكذلك فإن هناك العديد من المعوقات الثقافية والعلمية والفكرية والتي تتمثل في وجود فئة من المديرين أقل في التعليم والمستوى الفكري والثقافي وهو ما يعد مشكلة كبيرة للموظفين المبدعين، حيث أن هذه الفئة من المديرين قد تبرز ممارسات غير أخلاقية تجاه هذه الفئة من الموظفين بشكل واضح، الأمر الذي قد يؤثر بشكل سلبي على العاملين المبدعين. وكذلك فإن هناك العديد من المعوقات البيئية والتي تتمثل في اختلاف الموظفين المبدعين من بيئات ومستويات اجتماعية متفاوتة، وهو ما قد يؤدي إلى الإصطدام الفكري مع والسلوكي مع المديرين التنفيذيين وقد يؤدي إلى العديد من المشاكل التي قد تصل إلى صرف النظر عن تطبيق الأفكار الإبداعية بشكل واضح. ويتفق الباحث مع شيهاني (٢٠٢٠) في أن الإبداع التنظيمي يواجه العديد من المشكلات والمعوقات التي تؤثر بشكل كبير على المؤسسة وعلى الموظفين المبدعين، إلا أن هناك قواعد ذهنية تتواجد في وجدان المديرين القدامى في العمل وأن العمل لن يتم إلا من خلال هذه الإستراتيجيات وهو ما قد يؤدي إلى عدم التطور في الأساليب المستخدمة، كما أن تدني الخبرة السابقة في التوصل إلى الإبداع التنظيمي قد يدفع العديد من الموظفين المبدعين، الأمر الذي يؤدي إهمال تطبيق الأفكار الإبداعية نتيجة ما يواجهونه من تحديات.

## المطلب الخامس: وجهة النظر الإسلامية في الإبداع التنظيمي

من المؤكد أن المنظور الإسلامي قد شدد على أهمية الإبداع التنظيمي، حيث أن الله عز وجل قد أمر في القرآن الكريم أن المسلمین عليهم أن يعملوا بجد وأجتهدوا واتقانا في العمل وأن الله عز وجل يري هذا العمل، حيث قال الله تعالى في محكم التنزيل: ﴿وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسِرِّيَ اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ (١٠٥)﴾. <sup>٦١</sup> حيث أوضحت الآية الكريمة أن الله عز وجل قد أمر بالإتقان في العمل وعدم التراخي والكسل وأن الله عز وجل سوف يسأل المؤمنین يوم القيامة بما عملوا وبما قصروا في أداء الواجبات الوظيفية وفي عدم اتخاذ القرار الملائم بتطوير الأعمال، ولقد أكدت السنة النبوية المطهرة على ضرورة الإتقان في الأعمال بشكل كبير، فقد روى الإمام البيهقي رحمه الله عن أم المؤمنین عائشة بنت الصديق رضي الله عنها وعن أبيها أنها قالت قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: إن الله تعالى يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه. <sup>٦٢</sup>

ولقد أوضح الحديث الشريف أن المؤمنین يجب أن يعملوا بجد واجتهدوا لنيل رضا الله عز وجل في الدنيا والآخرة، وأن الله عز وجل يدعم الإنسان المجتهد، فالحياة تحتاج إلى الاجتهاد والإبداع، حيث أكدت السنة النبوية أن الموت إذا جاء وفي يد مسلم شجيره صغيره فليزرعها، فقد تكون هذه الشجيرة هي السبب الرئيسي لحصول الإنسان على جنات النعيم، حيث قال الرسول صلى الله عليه وسلم (إذا قامت الساعة وفي يد أحدكم فسيلة) <sup>٦٣</sup>.

كما أن فلسفة الإبداع من وجهة النظر الإسلامية تقوم على قدرة الأفراد المبدعين على توفير حلول ابداعية تفيد عموم المسلمين في المجتمع، وكذلك إمكانية تحقيق الإعتماد على النفس وعدم التواكل والتوكل

<sup>٦١</sup> سورة التوبة، آية رقم ١٠٥

<sup>٦٢</sup> أخرجه أبو يعلى في مسنده فقال: حدثنا مصعب، حدثني بشر بن السري، عن مصعب بن ثابت، عن هشام بن عروة عن أبيه، عن عائشة رضي الله عنها. وهكذا سند الطبراني إلا أن شيخه المباشر اسمه أحمد وقد روى أحمد عن مصعب إلى آخر السند..

<sup>٦٣</sup> رواه أحمد وغيره بإسناد صحيح

على الله والحصول على البركة من كسب ذات إلد، حيث قال رسول الله ﷺ قال: ما أكل أحد طعاماً أفضل من أن يأكل من عمل يده، وإنَّ داود عليه الصلاة والسلام كان يأكل من عمل يده.<sup>٦٤</sup> ومن الحديث الشريف يمكن القول أن الله عز وجل قد أثني على من يقوم بالإجتهاد والعمل والإبداع من أجل ما يقوم به الأفراد المبدعين تجاه المجتمع. وبالرغم من أن الله عز وجل قد حث على الإبداع التنظيمي وأكدت عليه السنة النبوية المطهرة إلا أن تسارع وتيرة الأحداث منذ أن تولى الخليفة الفاروق عمر بن الخطاب شؤون الحكم والخلافة فقد كان يستخدم الإبداع التنظيمي لتنظيم شؤون الحكم بين الولايات الإسلامية، حيث كان أول من نظم نقاط البريد بالخيال بين المقاطعات الإسلامية، ومع تولي الدولة الأموية شؤون الحكم والخلافة فقد كانت الدولة الإسلامية مترامية الأطراف شرقاً وغرباً شمالاً وجنوباً فقد اتسم هذا العهد بالإبداع التنظيمي بشكل كبير، فقد كانت توسعة المسجد الحرام وتوسعة المسجد النبوي الشريف وكان عهد الوليد بن عبد الملك بن مروان بن الحكم عهداً يتصف بالثبيد والعمارة الإسلامية، وهو ما يعكس مدى تقدم الدولة الإسلامية في هذا الوقت.

كما أن الإبداع التنظيمي هو الذي أدى إلى تحقيق الإكتفاء الذاتي وعدم وجود الفقر في الدولة الإسلامية في عهد عمر بن عبد العزيز. ومن الجدير بالذكر أن عهد الخلافة العباسية كان عهداً مليئاً بالإنجازات حيث تم تدوين العلوم المختلفة وظهرت المذاهب الفقهية وكانت الدولة الإسلامية قوية وامتسعه ولفد تأثرت حضارة ونهضة الأندلس بالحضارة الإسلامية، كما أن في عهد الدولة العباسية ظهرت اللبنة الأولى للعديد من العلوم والفنون على أيدي علماء المسلمين، الأمر الذي يدل على أن الإبداع التنظيمي له إمتداد إسلامي حضاري كبير، وبالنظر إلى أحوال المسلمين في الوقت الراهن فإن أخذ الدروس والعبر من السيرة النبوية العطرة ومن سيرة الصحابة والتابعين سوف تؤدي إلى إعادة النظر في التعامل مع الإبداع التنظيمي بشكل كبير، حيث أن نصوص القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة مصدراً من مصادر الإبداع

<sup>٦٤</sup> البخاري، صحيح البخاري، كتاب البيوع، باب كسب الرجل وعمله بيده، برقم (٢٠٧٢)

التنظيمي، كما أن الدواوين التي أنشئت في عهد الصحابة الكرام تعد أيضاً من أبرز النماذج التي يمكن أن يستلهم من خلالها كيفية تطبيق الإبداع التنظيمي في المؤسسات.<sup>٦٥</sup>

يأتي الإبداع في القرآن على معنى الخلق على غير مثال، وعدم النظر، ويظهر في الآيات الكريمة التي ذكرت مادة بدع ومشتقاتها، ومنها قوله تعالى: ﴿بَدِيعُ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ﴾ (البقرة: ١١٧)، قال القرطبي في تفسير الآية: "منشئها وموجدتها ومبدعها ومخترعها على غير جسم ولا مثال، وكل من أنشأ ما لم يسبق إليه قيل له: مبدع" (القرطبي، ٢٠٠٦، ٢/٣٣٥).

ومما ورد عن الإبداع كذلك في القرآن الكريم قوله تعالى: ﴿قُلْ مَا كُنْتُ بِدْعًا مِنَ الرُّسُلِ وَمَا أَدْرِي مَا يُفْعَلُ بِي وَلَا بِكُمْ ۗ إِنِ أَنْتُمْ إِلَّا مَا يُوْحَىٰ إِلَيَّ﴾ (الأحقاف: ٩)، وفسرها (القرطبي) رحمه الله تعالى بقوله: "ما كنت أول من أرسل، فقد كان قبلي رسل، ويقول عكرمة: ما كنت صاحب بدع".<sup>٦٦</sup>

وارتبط الإبداع في الأحاديث النبوية بالنسق المفهومي الإسلامي العام لمعاني الإبداع اللغوية من الإيجاد على غير مثال سابق وانقطاع أو انعدام النظر، في ضوء ما سبقت الإشارة إليه من دلالات الآيات القرآنية، ومن الإشارات التي عرضتها دلالات الحديث النبوي: ما أخرجه أبو داود في سننه، من حديث العرياض بن سارية رضي الله عنه، وفيه قوله صلى الله عليه وسلم: "وإياكم ومحدثات الأمور؛ فإن كل محدثة بدعة، وكل بدعة ضلالة" (أبو داود: ٤٠٦٧).

كما وردت كلمة الإبداع بما يفيد معناها اللغوي في الاصطلاح الفقهي الإسلامي لدى السلف من العلماء المسلمين، ومنها ما وصف به الثعالبي في كتابه بقوله: "وكان يترجم ما يقترح عليه من الأبيات

<sup>٦٥</sup> العجمي، ع. س.، عساف سعد، العجمي، & مبارك فلاح حميد. (٢٠٢١). درجة ممارسة معلمى التاريخ بالمرحلة الثانوية في دولة

الكويت للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالقيم التنظيمية. مجلة بحوث التربية النوعية، ٢٠٢١، (٦٣)، ٢٢-١

<sup>٦٦</sup> القرطبي، أبو عبد الله محمد بن أحمد بن أبي بكر، ٢٠٠٦، الجامع لأحكام القرآن الكريم، تحقيق: عبد الله التركي وآخرون، مؤسسة

الرسالة، ط١، بيروت، لبنان. ١٩/١٨٣-١٨٤.

الفارسية المشتمة على المعاني الغربية بالأبيات العربية، فيجمع بين الإبداع والإسراع" (التعالبي، ١٤٠٣، ٢٥٧/٤).

وعلى ذلك فإن المعنى الاصطلاحي للإبداع لا يختلف عن المعنى اللغوي، ويمكن تعريف الإبداع اصطلاحاً في الفكر الإسلامي بأنه: الإتيان بأمر جديد دون مثال يحتذى به ولا مثيل قد سبق من قول أو عمل.

وتعد الفلسفة الإبداعية أمراً مترسخاً في الفكر الإسلامي، فقد جاء الإسلام ليطلق الطاقات الفعالة والمؤثرة ويدفع الإنسان لاكتشاف قوى الكون وأسراره، ويحفز النشاطات العقلية والعملية، ويوظف مواهب الإنسان توظيفاً حضارياً لائقاً بالكرامة الإنسانية ويقدر التخصصات ويشجعها ويرعاها، ليقوم كل فرد في المجتمع بسد الثغرات في المكان الذي يعمل ويبدع فيه.

**ويؤكد الباحث أن الانطلاق الصحيح لبناء القدرة الإبداعية، التي تنهض بالمجتمع كما يراها الإسلام، هي العقيدة الإسلامية التي تربط المبدع بأصول دينه، فالإنسان يتحول إلى طاقة هائلة من الإبداع والعطاء عندما يقوم إبداعه على أساس من الإيمان، والصدق، والوضوح، والوعي الصحيح.**

ولقد كان الإسلام منذ بزوغ فجر الدعوة الحاضن الأول للشخصية الإنسانية، فقد اهتم بها اهتماماً خاصاً، واعتنى بها أجل عناية، وجعل بناءها وتطورها من أهم أولوياته، حيث يقوم هذا البناء المتكامل على مقاييس محددة في غاية الدقة والإتقان، بخلاف المقاييس الوضعية التي صبت معظم اهتمامها على تبرير الأهواء البشرية وتزيين المصالح الضيقة (نور، ٢٠١٦).

فظهر أن مفهوم "الإبداع" في منظوره الإسلامي يؤكد أن الإبداع لا ينحصر في صيغة واحدة، فمن الممكن أن تأخذ أشكالاً وأنماطاً متعددة، تشمل القول والفعل، وقد أوكل الله عز وجل للإنسان مهمة إعمار الأرض بالعلم والحضارة، ولا حضارة ولا تقدم بغير إبداع فالإبداع هو أساس الحضارة في كل ميادينها المادية وغير المادية، لقوله تعالى: ﴿وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً﴾ (البقرة: ٣٠).

## القيم الإسلامية الداعمة للإبداع:

يشير (التلاتي، ٢٠١٥)، على أن المسلمين يمتلكون منظومة قيم إبداعية متكاملة تستند إلى الوحي الإلهي الذي عالج الإنسان وقوم الواقع البشري اعتماداً على منظومة قيم كان الهدف منها تحقيق العدل وتجسيم الرحمة بين كل البشر، لذلك كانت القيم التي دعا إليها الإسلام تشمل الحياة كلها وتتجاوز النفعية المادية الظرفية الضيقة وينبني عليها الجزاء الأخرى. ولعلنا نحصر بعض تلك القيم التي أشار لها (التلاتي) في:

(١) **القيم الاعتقادية والتعبدية:** هذه القيم تسهم في ترسيخ مفهوم العبودية لله سبحانه وتعالى وهي ترسيخ لوظيفة الاستخلاف التي خلق لها الإنسان. وما يميز المنظور الإسلامي للقيم على سائر المنظومات الأخرى ترسيخه لمفهوم العبودية والاستخلاف في مرحلة أولى. لقد قضى رسول الله صلى الله عليه وسلم ثلاث عشر سنة في ترسيخ قيم العقيدة في نفوس أتباعه لأنها الأساس الذي سبني عليه باقي مكونات منظومة القيم الحضارية للأمة الإسلامية، لقد تميزت منظومة القيم الإسلامية بربط الإنسان بربه "المبدع" المصور.

(٢) **القيم العلمية والمعرفية:** وهذه القيم هي التي تنظم تصورات الإنسان للكون والحياة والمصير، مما يجعل عمل ونشاط المؤمن على بينة، وهذه القيم العلمية والمعرفية هي مناط التكليف والاستخلاف في الأرض، فإذا انفصل الإنسان عنها أفسد في الأرض وأهلك الحرث والنسل وخالف بذلك تعاليم ربه، قال تعالى: **(إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَاخْتِلَافِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ لآيَاتٍ لِّأُولِي الْأَلْبَابِ)** (آل عمران: ١٩٠).

(٣) **القيم الاجتماعية:** فمن القيم الاجتماعية التي دعا إليها الإسلام نذكر قيم الاحترام والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر والتناصح وحب الخير للناس، والتضحية من أجل الصالح العام، والإحسان والتكافل في السراء والضراء. إن الإبداع في الإسلام بدأ من أول كلمة أنزلت من

القرآن الكريم، كلمة (اقرأ). وهي شعار الإسلام فبالعلم والمعرفة وبإعمال العقل وبالإخلاص في العمل لحسن أداء وظيفة الاستخلاف يبدع المؤمن في كل مجالات الحياة رغبة في طاعة خالقه وأملا في الفوز بالدارين.

ومما سبق وفي ضوء النظر والاستقراء لأحوال المسلمين وغيرهم نلاحظ أن الحرية المطلقة في العملية الإبداعية فساد مطلق، فالإنسان حر في دائرة من القيم الإنسانية التي ترشد الإبداع وتوجهه وتضبطه؛ حتى لا ينقلب إلى عامل تدمير وإفساد للحرث والنسل، إن الحرية الإبداعية تعني المسؤولية والالتزام، فالمسلم المبدع خاضع لحساب الضمير ولحساب المجتمع في الدنيا، وخاضع لحساب الله في الدنيا والآخرة وحرته تكون في إطار المنهج الإلهي، وفي ضوء الضوابط الشرعية واشتراط الإبداع في المصالح لا المفاسد واقتصاره عليها، ولذا عرف ( الجعبري، ٢٠٠٨ / ١٢ ) الإبداع: أن تأتي بأفكار أو آراء أو حلول أو منتجات أو اكتشافات علاقات لم يسبقك إليها أحد، ويتمثل بالقدرة على تطوير برامج جديدة وآليات عمل جديدة وحتى أشكال تنظيم جديدة تسهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة، وشرط الإبداع أن يكون ذا أفكار مفيدة، فقد يكون الإبداع في مجال يجلب الدمار والضرر وهذا لا يكون إبداعا بل تخريبا".

### المبحث الثاني: التحسس للمشكلات

يحتوي المبحث الثاني التحسس للمشكلات على مفهوم التحسس للمشكلات وأهمية التحسس للمشكلات وأنواع التحسس للمشكلات والتحديات التي تواجه التحسس للمشكلات ووجهة النظر الإسلامية للمشكلات. وسوف يتناول المبحث المطالب كما يلي:

### المطلب الأول: مفهوم التحسس للمشكلات

اختلفت أدبيات الدراسة في تحديد مفهوم محدد وواضح للتحسس للمشكلات، حيث أشار الربيعي (٢٠١٧) أن التحسس للمشكلات هي القدرة على التعرف على المشكلات التي تظهر في المؤسسة بحيث يمكن

للمؤسسة أن تقوم بالتنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها.<sup>٦٧</sup> أما محمدية (٢٠١٦) فقد أشار إلى أن التحسس للمشكلات هي قدرة ومهارة كبيرة من الموظفين المبدعين على التحسس للمشكلات بحيث يمكنهم التعرف على أبعاد المشكلات ومدى تأثيرها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة في أقل وقت ممكن.<sup>٦٨</sup> وبالرغم من أن الربيعي (٢٠١٧) قد أشار إلى أن التحسس للمشكلات هو أحد أهم الأساليب التي تتبعها المؤسسة إلا أنه أغفل أن التحسس للمشكلات يختلف بشكل كبير عن قدرة الموظفين المبدعين على توفير حلول إبداعية لهذه المشكلات، وبالتالي فإن الباحث يرى أن التحسس للمشكلات هي مهارة وقدرة عقلية على اكتشاف المشكلات قبل وقوعها بفترة على أن يتم إدراكها من قبل الموظفين المبدعين والتعرف على الأساليب التي يمكن للمؤسسة اتباعها في التخلص من المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات واتباع استراتيجيات يمكنها أن تحم من المشكلات في المستقبل خلال فترة زمنية معينة، ويتصف المفهوم السابق بالشمولية حيث يشمل كافة أنواع المشكلات التي تواجه المؤسسة سواء كانت فنية أو إدارية أو إنتاجية، كما أن هذا المفهوم يتصف بالعمومية حيث يمكن تعميمه على كل أنواع المشكلات، وكذلك فإن هذا المفهوم يتصف بالخصوصية حيث يمكن تخصيصه على كافة المشكلات المتوقع أن تصيب المؤسسة في خلال دورة العمل إلومي.

### المطلب الثاني: أهمية التحسس للمشكلات

أكد عساف (٢٠١٥) أن التحسس للمشكلات يكتسب أهميته من خلال العديد من الجوانب من بينها ما يلي:<sup>٦٩</sup>

---

<sup>٦٧</sup> الربيعي، رنا فخري عبدالامير ، علاء باقر حسن، & أزهار نعمه أبو غنيم. (٢٠١٧). نظام المعلومات الطبية ودوره في استراتيجيات الإبداع التنظيمي. ٩(١)، Al-Kufa University Journal for Biology، ص ٧٠.

<sup>٦٨</sup> المرجع السابق، محمدية، عمر (٢٠١٦). أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، ص ٨٠.

<sup>٦٩</sup> عساف، محمود عبد المجيد، (٢٠١٥) ، واقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة واستراتيجية مقترحة لتمكينه، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، مج، ٣، ٩٤، ص ٨٠.

١. التحسس للمشكلات يساهم في تنمية مهارات الموظفين المبدعين في حماية المؤسسة من المخاطر التي تصيبها من وراء هذا المشكلات.

٢. يقوم التحسس للمشكلات على إبراز العديد من الحلول التي يمكن استخدامها في التعامل مع المشكلات.

٣. تستفيد المؤسسة من تكرار المشكلات للتدريب الموظفين على كيفية مواجهة هذه المشكلات والتعامل معها وعدم تحولها إلى أزمة داخل المؤسسة.

٤. من خلال طبيعة المشكلات يمكن للمؤسسة أن تقوم بالتعرف على الإستراتيجيات الملائمة من أجل تطبيق هذه الحلول وإزالة أسباب المشكلة من جذورها.

٥. يساهم التحسس للمشكلات في اكتشاف الموظفين المبدعين الذين يمكنهم إدراك طبيعة المشكلات والتنبؤ بما قبل وقوعها والحلول التي يمكن تطبيقها لإزالة أسباب هذه المشكلات.

٦. يمكن من خلال التحسس للمشكلات تطويع عناصر الإبداع التنظيمي الأخرى للحد من حدوث المشكلات في المستقبل.

ويتفق الباحث مع ما أشار إليه عساف (٢٠١٥) في أن التحسس للمشكلات يكتسب أهمية كبيرة في الآونة الأخيرة نظراً لتعدد المشكلات وتشابكها، حيث أنها أصبحت معقدة للغاية، إلا أن المشكلة تكمن في طبيعة المؤسسات في حد ذاتها وفي تناولها للحلول التي يمكن استخدامها في مواجهة هذه المشكلات، حيث أن المؤسسات الخاصة يمكنها مواجهة المشكلات بسهولة كبيرة نظراً لوجود العديد من الموظفين المبدعين، إلا أن المؤسسات الحكومية لا يمكنها أن تواجه المشكلات إلا بعدد قليل من الموظفين المبدعين، كما أن الموظفين لا يمكنهم العمل بسهولة ويسر وذلك بسبب المركزية الشديدة التي تتسم بها هذه المؤسسات.

## المطلب الثالث: أنواع التحسس للمشكلات

أكد ياسر (٢٠١٧) أن هناك أنواع عديدة للتحسس للمشكلات يمكن بيانها كالتالي:<sup>٧٠</sup>

### أولاً: المشكلات الفنية

تعتبر المشكلات الفنية من أبرز وأهم المشكلات التي تواجه المؤسسات بشكل كبير، حيث أن المشكلات الفنية قد تتسبب في تعطل الإنتاج وتعطيل العمل في الوحدات الإنتاجية بشكل كبير، وكذلك فإن المشكلات الفنية يمكنها أن تتسبب في خسائر كبيرة على مستوى المؤسسة بشكل واضح، ويمكن القول أن التعامل مع المشكلات الفنية يحتاج إلى معلومات مفصلة ودقيقة حول طبيعة المشكلة وأسباب حدوثها والأسباب التي أدت إليها والطرق التي يمكن استخدامها في معالجة المشكلات الفنية، وكذلك فإن مسألة اختيار الموظفين المبدعين القادرين على التعامل مع المشكلات الفنية أصبحت في غاية الأهمية وذلك من أجل التأكد من قدرتهم ومهاراتهم في التعامل مع المشكلات الفنية بشكل كبير.

### ثانياً: المشكلات الإدارية

تعتبر المشكلات الإدارية من أبرز المشكلات التي تواجه المؤسسات بشكل واضح وملحوس، حيث أن المشكلات الإدارية قد تؤدي إلى حدوث إرباك شديد داخل التنظيم الإداري للمؤسسة، ويمكن القول أن المشكلات الإدارية تأتي نتيجة سوء التنظيم والتمسك باستخدام أساليب الإدارة التقليدية، وهو الأسلوب المنتشر في أغلب المؤسسات الحكومية والعامية بشكل كبير، وهو ما يتطلب التعرف على قدرة كبيرة في التعامل مع هذه النوعية من المشكلات.

ويتفق الباحث مع كل ما أشار إليه ياسر (٢٠١٧) حيث تعتبر المشكلات الفنية والمشكلات الإدارية من أهم أنواع المشكلات التي تواجه المؤسسات في الوقت الراهن، إلا أن الإستراتيجيات التي تطبق في أوقات

---

<sup>٧٠</sup> ياسر عيد طه، (٢٠١٧). القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء التنظيمي، ورقة بحثية منشورة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، المرجع السابق، ص ٨٠.

أحتواء المشكلات والأزمات هي التي قد تكون السبب الرئيسي في زيادة حدة المشكلات وتحويلها إلى أزمات أو انقطاع الأزمات وانتهاء المشكلات من جذورها.

#### المطلب الرابع: تحديات التحسس للمشكلات

أشار الربيعي (٢٠١٧) أن هناك العديد من التحديات التي تواجه التحسس للمشكلات من بينها أن التحسس للمشكلات يحتاج العديد من الموظفين المبدعين الذين لديهم قدرة كبيرة في إدراك الأحداث والوقائع، وهو الأمر الذي يصعب على الإدارة العليا إختيار وترشيح الموظفين من ذوي القدرات الإبداعية الكبيرة،<sup>٧١</sup> وكذلك فإن مشكلة توفير المعلومات اللازمة للتصدي للمشكلات، وكذلك فإنه يصعب السماح للموظفين المبدعين الحصول على أكبر قدر ملائم من المعلومات حتي يتمكنوا على مواجهة المشكلات. ويمكن القول إن البيروقراطية والروتين الذي يتصف بهم المؤسسات العامة والحكومية تمثل عائقاً كبيراً للتحسس للمشكلات، حيث لايسمح للموظفين المبدعين أن يتحملوا جزءاً من المسؤولية في إزالة أسباب المشكلات، وبالتالي فإن مسألة تدخل المدير المباشر أصبحت مسألة حتمية لاغني عنها في المؤسسات العامة والحكومية بشكل كبير، وكذلك فإن العمل على تحسين القدرات الإبداعية يستلزم مزيداً من الوقت من أجل العمل على تحقيق أهداف الشركة بشكل واضح. وأكد شهباني (٢٠٢٠) أن النظام الإداري للمؤسسات العامة والحكومية لايشجع على ممارسة التحسس للمشكلات بشكل كبير.<sup>٧٢</sup> كما أكد خير الله (٢٠١٥) أن هناك افتقار لوجود أعداد من الموظفين المبدعين القادرين على التحسس للمشكلات، الأمر الذي أدى إلى تدهور النظام الإداري في المؤسسات العامة والحكومية وتعرضها للكثير من المشكلات، كما أن التحسس للمشكلات في القطاع الخاص قد تدهور بشكل كبير نتيجة استغلال أصحاب الأعمال للموظفين المبدعين،

<sup>٧١</sup> الربيعي، رنا فخري عبدالامير ، علاء باقر حسن، & أزهار نعمة أبو غنيم. (٢٠١٧). نظام المعلومات الطبية ودوره في استراتيجيات

الإبداع التنظيمي. المرجع السابق، (١)، ٩، Al-Kufa University Journal for Biology، ص ٩٠.

<sup>٧٢</sup> شهباني، س. (٢٠٢٠). ثقافة المؤسسة و تأثيرها على الإبداع التنظيمي في الجزائر. مجلة ايكوفان للدراسات الاقتصادية والمالية، ٢(١)،

الأمر الذي أثار سلباً على المؤسسة بشكل كبير.<sup>٧٣</sup> ويتفق الباحث مع شهباني (٢٠٢٠) في أن هناك تحديات تواجه قدرة المبدعين على التحسس للمشكلات، إلا أن خير الله (٢٠١٥) قد أغفل أن رغبة الموظفين المبدعين وقدراتهم ومهاراتهم في العمل داخل المؤسسة يمثل الحافز الذي يمكن من خلاله أن يقوم الموظف بممارسة مهامه الوظيفية في اكتشاف المشكلات والتنبؤ بها قبل وقوعها والاستفادة منها بعد وقوعها وتدريب الموظفين على كيفية تخطي هذه التحديات بشكل ملائم.

### المطلب الخامس: وجهة النظر الإسلامية في التحسس للمشكلات

مما لا شك فيه أن وجهة النظر الإسلامية قد ركزت بشكل كبير على التحسس للمشكلات، حيث إن الله عز وجل قد قال في سورة يوسف في شأن الأزمة التي تعرضت لها الأمة بشأن السنوات العجاف التي انتشر فيها الجفاف والقحط، وفي هذه السنوات لا يمكن الزرع، الأمر الذي تم عرضه على سيدنا يوسف عليه السلام وقد أشار بالحل الرباني الذي أمر الله عز وجل به وهو القيام بالزراعة وتخزين كافة المحاصيل وحفظ هذه المحاصيل لإعادة استخدامها مرة أخرى في السنوات التي ينتشر فيها القحط والجذب، حيث قال الله تعالى في محكم التنزيل: (قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَأْكُلُونَ).<sup>٧٤</sup> كما أن الله عز وجل قد أشار في قصة ذو القرنين كيف استطاع أن يحمي القوم الذين استغاثوا به من أجل حمايتهم من يأجوج ومأجوج، ولقد أوضحت القصة القرآنية أنه لن يستطيع ذلك بمفرده وأنه أرشدهم إلى الطريقة وإلى الأدوات التي يجب استخدامها لصهر الحديد ووضعه كحائل بينهم وبين يأجوج ومأجوج، حيث قال الله تعالى في محكم التنزيل: (ءَاتُونِي زَبَرَ الْحَدِيدِ ۗ حَتَّىٰ ۖ إِذَا سَاوَىٰ بَيْنَ الصَّدَفَيْنِ قَالَ أَنفَخُوا ۗ حَتَّىٰ ۖ إِذَا جَعَلَهُ نَارًا قَالَ ءَاتُونِي ۖ أُفْرِغْ عَلَيْهِ قِطْرًا).<sup>٧٥</sup>

<sup>٧٣</sup> خير الله، جمال، (٢٠١٥). الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ٨٠.

<sup>٧٤</sup> سورة يوسف، الآية ٤٧

<sup>٧٥</sup> سورة الكهف، الآية ٩٦

ولقد أشارت الآية الكريمة أن ذو القرنين لم يقوم بالحلول من تلقاء نفسه بل أشار عليه بكيفية استخدام الوسائل والقيام بإحضارها والعمل معه يداً بيد من أجل درء المشكلات، حيث قال الله تعالى في محكم التنزيل: (قَالَ مَا مَكْنِي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا)<sup>٧٦</sup>.

ولقد أوضحت الآية الكريمة أن تطبيق الحلول لا يأتي إلا بحسن التوفيق والتوكل على الله عز وجل، حيث بني سداً متيناً بتوفيق الله لمنع تسلل يأجوج ومأجوج الذين أهلكوا الحرث والنسل، وهو ما أكد على أهمية التحسس للمشكلات وكيفية إيجاد الحلول وتوفير كل السبل المادية والمعنوية من أجل التخلص من المشكلات في أقل وقت ممكن.<sup>٧٧</sup>

### المبحث الثالث: المرونة

يحتوي المبحث الثالث المرونة على خمس مطالب مفهوم المرونة وأهمية المرونة وتصنيفات المرونة ومرتكزات المرونة والمنظور الإسلامي للمرونة وسوف نستعرض الخمس مطالب بالتفصيل كما يلي:

### المطلب الأول: مفهوم المرونة

اختلفت أدبيات الدراسة في تحديد مفهوم محدد وواضح للمرونة حيث أكدت أدبيات الدراسة أن بوزيد (٢٠١٢) قد أكد أن المرونة هي القدرة على تنوع الأفكار الإبداعية والتغيير في مضمون هذه الأفكار والقدرة على النظر إلى المشاكل التي تمر بها المؤسسة من أكثر من إيجاب وإختيار الأفكار الإبداعية الأكثر ملاءمة مع ظروف المؤسسة وبما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>٧٨</sup> وبالرغم من اتفاق الباحث مع بوزيد (٢٠١٢) في أن المرونة لديها القدرة على تقديم أكثر من فكرة إبداعية من أجل إيجاد حل للمشكلات التي تمر بها

<sup>٧٦</sup> سورة الكهف، الآية ٩٥

<sup>٧٧</sup> حامد، & كمال عجمي. (٢٠٢١). واقع التخطيط الاستراتيجي للجامعات المصرية في ضوء معايير الجودة وتأصيله من المنظور

الإسلامي. التربية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، ٤٠ (١٩٠)، ٣٠٠-٣٧٧.

<sup>٧٨</sup> بوزيد، إيمان عبد الرازق محمد. (٢٠١٢). أثر متغيرات البناء التنظيمي والمتغيرات الشخصية على مستوى الإبداع الإداري للمديرين،

دراسة ميدانية على شركات النفط العاملة في نطاق مدينة بنغازي، المرجع السابق، ص ٦٥

المؤسسة، إلا أن الواقع الإداري قد فرض نفسه في عدم السماح للموظفين المبدعين بتقديم أو ممارسة أو تجربة إية فكرة إبداعية نظراً للظروف والممارسات السيئة التي تمر بها ليبيا في هذا الوقت، حيث إن كافة المؤسسات الحكومية أو العامة تعتبر مؤسسات شمولية لا يمكن أن تسمح للموظف أن يمارس اللامركزية في اتخاذ القرار بإختيار أحد الحلول الإبداعية دون التركيز على قرار المدير المباشر وقرارات الإدارة العليا، مما يعطل الموظفين المبدعين عن إيجاد حلول فعلية للمشكلات التي تواجه المؤسسة.

ويرى الباحث أن المرونة هي القدرة على توليد العديد من الأفكار الإبداعية والاختيار من بين هذه الأفكار الفكرة الأكثر ملائمة وانسجاماً مع ظروف ومقتضيات المؤسسة التي يتم العمل بها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة في أقل وقت ممكن. ويتصف هذا المفهوم بالعمومية حيث يمكن أن يكون هذا المفهوم عاماً لكافة المشكلات التي يمكن أن تواجه المؤسسة. ويتصف هذا المفهوم بالخصوصية حيث يمكن تخصيص هذا المفهوم لكافة المشكلات التي تواجه المؤسسة. كما يتصف هذا المفهوم بالشمولية حيث يشمل هذا المفهوم كافة الأفكار الإبداعية سواء كانت هذه الأفكار الإبداعية تخص الجوانب الفنية أو الإدارية داخل المؤسسة.

## المطلب الثاني: أهمية المرونة

أشار شهباني (٢٠٢٠) أن المرونة تكتسب أهميتها من خلال العديد من الجوانب من بينها ما يلي:<sup>٧٩</sup>

١. تكشف المرونة أهمية استخدامها في إبراز علاجها من مشكلة لأخرى وذلك لقدرة الموظفين المبدعين على التكيف السريع مع التطورات المتلاحقة في المؤسسة.
٢. تستخدم المرونة في إيجاد العديد من الأفكار الإبداعية من أجل استخدامها في حل المشكلات التي تواجه الشركة.

<sup>٧٩</sup> شهباني، س. (٢٠٢٠). ثقافة المؤسسة و تأثيرها على الإبداع التنظيمي في الجزائر. مجلة ايكوفان للدراسات الاقتصادية والمالية، ٢(١)، ٢٢-٣٥، المرجع السابق، ص ٩٠.

٣. تكمن أهمية المرونة في إظهار قدرات الموظفين المبدعين بشكل كبير، كما تبرز قدرات الأفراد المبدعين من خلال ما تقوم به المؤسسة من توفير كل السبل لأتاحة الفرصة للأفراد المبدعين للتعرف على إبداعهم وممارسته في الحياة العملية.

٤. تمثل المرونة أحد أساليب التحرر من الأفكار التقليدية من خلال منح الموظفين المبدعين صلاحيات ومسؤوليات في حدود تطبيق أفكارهم الإبداعية.

٥. تساهم المرونة في إيجاد علاقات جديدة وروابط بين الإدارات بعضها البعض وذلك للحصول على مكونات جديدة لم تكن معروفة من قبل.

٦. العمل على استخدام المرونة في حل المشكلات الكبيرة التي تعترض المؤسسة والتي قد تؤدي إلى توقف الإنتاج أو تعطل التنظيم الإداري.

ويتفق الباحث مع شبهاني (٢٠٢٠) في أن استخدام المرونة يكتسب أهميته من الدور الهام الذي يؤديه داخل المؤسسة، حيث يعمل الموظفون المبدعون على استخدام قدراتهم ومهاراتهم في المؤسسة إلا أن الممارسات غير الأخلاقية في المؤسسة قد تدفع الموظفون المبدعين إلى الشعور بالظلم الوظيفي نتيجة وجود أعباء وظيفية ليست لها أي أهمية وأن المديرين التنفيذيين لا يمكنهم السماح للموظفون المبدعين بالعمل وذلك لشعورهم بالنقص حيث إن قدرات الموظفون تعتبر أكبر من قدرات المديرين، الأمر الذي قد يعكس عدم قدرة الموظفون على تطبيق المرونة.

### المطلب الثالث: تصنيفات المرونة

أشار التيجاني (٢٠٢٠) أن هناك العديد من التصنيفات الخاصة بالمرونة من بينها ما يلي:<sup>٨٠</sup>

---

<sup>٨٠</sup> التيجاني، دوح. (٢٠٢٠). سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها على الإبداع التنظيمي-دراسة حالة جامعة غرداية للفترة ٢٠١٢-٢٠١٧، المرجع السابق، ص ٨٠.

## أولاً: المرونة التكيفية

تعتبر المرونة التكيفية من أهم تصنيفات المرونة حيث تمثل المرونة التكيفية بأنها قدرة الأفراد المبدعين على تغيير الصورة الذهنية للمشكلة والتكيف في التعامل معها، كما أن التكيف مع المشكلات سوف يساهم بشكل كبير في التعرف على الطرق الإبداعية الملائمة لحل هذه النوعية من المشكلات ومن المؤكد أن الأشخاص المبدعين الذين لديهم مقدره على خلق فكرة إبداعية يمكنهم التكيف مع الظروف البيئية المحيطة بالعمل بشكل واضح، حيث برزت المرونة التكيفية من خلال قدرة الموظفين المبدعين على التحليل بشكل كبير.

## ثانياً: مرونة المواقف

تعتبر مرونة المواقف من أهم تصنيفات المرونة، ومن خلال مرونة المواقف يمكن للأشخاص المبدعين أن يقوموا بتغيير الحالة والموقف من المشكلة نفسها بأن يقوم الأشخاص المبدعين بتغيير مبادئهم واتجاهاتهم تجاه تغير الأحداث بشكل واضح، حيث إن الوضع الراهن يجبر العديد من الموظفين على اتخاذ خطوات من شأنها أن تحد من الأزمات أو المشاكل التي تتعرض لها المؤسسة.

ويتفق الباحث مع التيجاني (٢٠٢٠) في أن تصنيف الموقف أهم بشكل كبير، حيث إن الأفراد المبدعين لديهم القدرة على إحداث تغيير في الأفكار والأساليب المستخدمة وذلك للتماشي مع المشكلة والتعرف على مكان الضعف فيها من أجل إضعاف تأثيرها والسيطرة عليها وإحداث التغييرات اللازمة بعد حدوث المشكلة أو بعد حدوث أضرار من أجل صالح العمل، إلا أن التيجاني (٢٠٢٠) قد أغفل رفض المؤسسة تداول المعلومات عن بيئة العمل مع الموظفين المبدعين حيث إن ذلك لا يتماشى مع الطبيعة الشمولية للمؤسسة وأساليب المركزية في اتخاذ القرار الإداري داخل المؤسسة.

## المطلب الرابع: مرتكزات المرونة

أكد شيهاني (٢٠٢٠) أن المرونة تركز على العديد من المرتكزات من بينها مايلي:<sup>٨١</sup>

### أولاً: الحداثة

تعتبر الحداثة من أبرز مرتكزات المرونة حيث تتميز الفكرة الإبداعية بالحداثة المطلقة، كما أن الحداثة في الفكرة الإبداعية يمكن أن تكون علاجاً كافياً للمشكلة من خلال قدرة الفكرة الإبداعية على السيطرة على مقابله للمشكلة بما يسهل من إجراءات الحل الخاصة بها.

### ثانياً: التميز

يعتبر التميز من أهم مرتكزات المرونة حيث إن الفكرة الإبداعية لا بد أن تكون فكرة متميزة بشكل كبير، حيث إن التميز يساهم في دفع القيادات الإدارية العليا إلى تغيير الخطط والإستراتيجيات والطرق والأساليب المستخدمة في حل المشكلة بشكل متميز ومختلف عما سبق.

### ثالثاً: التفوق والسبق

يمكن للفكرة الإبداعية أن تكون فكرة أكثر تميزاً من خلال تفوقها في مجال عمل المؤسسة، كما أنها تركز على الكوادر البشرية والعمل على زيادة القدرات الإستيعابية التي تمكنها من حل المشكلات وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة في أقل وقت ممكن، ويعتمد تفوق الفكرة الإبداعية على استخدام وسائل حديثة لم تكن في الحسبان من قبل، كما أن هذه الفكرة الإبداعية سوف تجد طريقها للتنفيذ في المؤسسة إذا كانت حديثة بما يكفي للأخذ بها وتطبيقها في الواقع العملي. ويتفق الباحث مع شيهاني (٢٠٢٠) في أن مرتكزات المرونة هي الأساس الذي تعتمد عليه الفكرة الإبداعية، حيث إن الفكرة الإبداعية لا بد أن تمتاز بالتفوق والحداثة، إلا أن الواقع الإداري الذي تعيش فيه معظم المؤسسات في الوطن العربي أن استخدام الحداثة يستلزم تكلفة كبيرة من أجل اعتماد الفكرة الإبداعية وهو ما يجعل تطبيقها صعب للغاية.

<sup>٨١</sup> شيهاني، س. (٢٠٢٠). ثقافة المؤسسة و تأثيرها على الإبداع التنظيمي في الجزائر. المرجع السابق، ٢(١)، ٢٢-٣٥، ص ٧٥

## المطلب الخامس: المنظور الإسلامي للمرونة

من المؤكد أن المرونة الخاصة بتطبيق الإبداع التنظيمي في المؤسسات لها سند شرعي من وجهة النظر الإسلامية، والله عز وجل يدعم كافة الأفراد المبدعين في تفكيرهم الإبداعي، حيث ورد في السيرة النبوية أن مسلمة بن عبد الملك قائد جيوش المسلمين في وقت خلافة الدولة الأموية، وهو يعد أحد أبناء الخليفة عبد الملك بن مروان بن الحكم، حيث خلد التاريخ ذكره كقائد مرن لجيوش المسلمين في هذه الحقبة الزمنية، حيث خرج مسلمة بن عبد الملك في إحدى الغزوات وكان قد تحصن الكفار في قلعة من القلاع أو حصن من الحصون، فأراد مسلمة الدخول إلى القلعة وطلب المشورة بأن يفكروا في طرق إبداعية من أجل الدخول إلى هذه القلعة المحصنة، وبالفعل جاء رجل إلى مسلمة بن عبد الملك بن مروان وأشار عليهم بأن هذه الفتحة يمكن الدخول منها ثم يقاتل جيوش الكفار على أن يقوم بفتح هذه الحصون أمام أبواب جيش المسلمين، وبالفعل نجحت الفكرة الإبداعية التي استخدمها الرجل في اختراق الحصن والدخول إلى القلعة وقتل جيش الكفار والتمكين لجيوش المسلمين، وبالتالي فإن المنظور الإسلامي للمرونة كأحد عناصر الإبداع التنظيمي يعتمد على ما ورد في القرآن الكريم، حيث قال الله تعالى: (فَاسْتَبِقُوا الخَيْرَاتِ).<sup>٨٢</sup>

ولقد أوضحت الآية الكريمة أن قدرة الأفراد على خلق فكرة إبداعية هو من جانب الإستباق في الخيرات، كما أن الإستباق في الخيرات يساهم في وصول الإنسان المبدع إلى الإستباق في الخيرات إلى مكانة مرتفعة، حيث ورد عن مسلمة بن عبد الملك بن مروان بن الحكم أنه حينما كان يصلي كان يدعو في صلته اللهم أجعلني وصاحب النقب،<sup>٨٣</sup> وذلك من عظم ما فعله من حماية جيوش المسلمين ومن قدرته على المرونة الإبداعية واستغلال فكرة الثقب وفتح الحصون من الداخل. ويمكن القول أن تطور العصر الحديث يفترض

<sup>٨٢</sup> سورة البقرة، الآية ١٤٨

<sup>٨٣</sup> الشهراني، عبد الله محمد. (٢٠١٣). اللهم اجعلني مع صاحب النقب.

<https://ar.islamway.net/article/18519>

أيضاً أن يكون الإنسان متسابق للخيرات وأن يقوم بكل ما في وسغه وبذل الجهود وشحن الهمم من أجل تطوير الأفكار الإبداعية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة في أقل وقت ممكن.

#### المبحث الرابع: الطلاق

يحتوي المطلب الرابع الطلاق على خمس مطالب مفهوم الطلاق وأهمية الطلاق ومرتكزات الطلاق ومقومات الطلاق والنظرة الإسلامية للطلاق، وسوف نتناول المطالب كما يلي:

#### المطلب الأول: مفهوم الطلاق

اختلفت أدبيات الدراسة في تحديد مفهوم محدد للطلاق كأحد عناصر الإبداع التنظيمي، حيث أشار بوزيد (٢٠١٢) أن المرونة هي القدرة على إنتاج وتوليد كميات كبيرة من الأفكار في فترة وجيزة ومحددة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بشكل واضح.<sup>٨٤</sup> ويرى المحمدية (٢٠١٤) أن الطلاق أحد عناصر الإبداع التنظيمي والتي تتمثل في قدرة المبدعين داخل المؤسسة من التخلص من الأزمات الفنية والإدارية والخروج من الأزمات بأقل قدر من الخسائر.<sup>٨٥</sup> وبالرغم من اتفاق الباحث مع بوزيد (٢٠١٢) أن الطلاق قادرة على إنتاج وتوليد كميات كبيرة من الأفكار، إلا أن هذا المفهوم لم يحدد الغرض الذي يجب توليد وإنتاج الأفكار الإبداعية من أجله، الأمر الذي يجعل هذا المفهوم منقوصاً بشكل كبير، وبالتالي فإن الباحث يرى أن الطلاق هي قدرة الأفراد المبدعين على توليد وإنتاج العديد من الأفكار الإبداعية والتي تعد كأحد أبرز الحلول التي يمكن من خلالها حل المشكلة على أن تكون كافة الحلول الإبداعية من اتجاهات مختلفة بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة خلال فترة زمنية معينة. ويتصف المفهوم السابق بالخصوصية نظراً لخصوصية الحلول التي يقوم بإنتاجها الأفراد المبدعين للقيام بدور كبير في تحقيق أهداف المؤسسة، ويتصف المفهوم السابق بالعمومية حيث يمكن

<sup>٨٤</sup> بوزيد، إيمان عبد الرازق محمد. (٢٠١٢). أثر متغيرات البناء التنظيمي والمتغيرات الشخصية على مستوى الإبداع الإداري للمديرين، دراسة ميدانية على شركات النفط العاملة في نطاق مدينة بنغازي، المرجع السابق. ص ٥٠

<sup>٨٥</sup> محمديّة، عمر (٢٠١٦). أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، المرجع السابق ص ٨٠.

تعميم اطلاق المفهوم على كافة حالات انتاج وتوليد الأفكار الإبداعية وفي كافة المجالات التي تقوم بها المؤسسة. كما يتميز المفهوم السابق بأنه قد قام بتحديد الفترة الزمنية التي يمكن الحصول عليها فلا يمكن للطلاقة أن تحقق أهدافها دون وجود فترة زمنية يمكن من خلالها تحقيق أهداف الدراسة بشكل كبير. وكذلك فإن هذا المفهوم صالح للتطبيق في كل زمان ومكان ومهما اختلفت طبيعة المؤسسات التعليمية أو خدمية أو إنتاجية.

### المطلب الثاني: أهمية الطلاقة

أشار شبهاني (٢٠٢٠) أن أهمية الطلاقة تكمن في العديد من الجوانب من بينها ما يلي:<sup>٨٦</sup>

١. تساهم الطلاقة في إيجاد العديد من الحلول والبدائل التي يمكن أن تستخدم في العمل من أجل تحسين أساليب العمل وتفادي الأزمات.

٢. تهتم الطلاقة بالأفراد المبدعين في المقام الأول لقدرتهم على توليد وإنتاج الأفكار الإبداعية، وبالتالي فإنه من المفترض أن توفر لهم كل سبل العمل من أجل توليد مزيد من الأفكار الإبداعية.

٣. تقوم الطلاقة بفهم وأبعاد المشكلات التي تواجهها المشكلة بحيث يقوم الأفراد المبدعين بإبتكار العديد من الخطوط الحديثة التي لم تستخدم من قبل وذلك لحماية الشركة من مخاطر التوقف عن العمل

٤. تعمل الطلاقة على حفز وتشجيع المبدعين على تجهيز العديد من الخطط المستقبلية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة في الأجل الطويل.

٥. من خلال الطلاقة تقوم المؤسسة بالتعاون مع المبدعين واطاحة الفرصة لهم لاختبار تطبيقاتهم وابتكارهم وإعادة تنظيمها مرة أخرى من أجل صالح المؤسسة.

---

<sup>٨٦</sup> شبهاني, س. (٢٠٢٠). ثقافة المؤسسة و تأثيرها على الإبداع التنظيمي في الجزائر. مجلة ايكوفان للدراسات الاقتصادية والمالية, المرجع السابق ٢(١), ٢٢-٣٥, ص ٩٥

٦. تقدر الطلاقة الأوضاع والمعطيات الميدانية للمؤسسة من أجل إنجاز الأعمال بطرق مختلفة عن الطرق التقليدية المتبعة في المؤسسات الأخرى.

٧. تعمل الطلاقة على فكرة اطلاق العنان للمبدعين في بلورة الأفكار الإبداعية من أجل دمج العديد من الأفكار مع بعضهم البعض حتى تكون فكرة واحدة.

ويتفق الباحث مع شهباني (٢٠٢٠) في أن الطلاقة في غاية الأهمية للشركة وأن الأفكار الإبداعية التي ينتجها المبدعين هي الأهم والأكثر تركيزاً، إلا أنه أغفل أن الطلاقة دائماً تركز على المنتجين للأفكار الإبداعية، فالشركات في حاجة لتطبيق هذه الأفكار الإبداعية.

### المطلب الثالث: مرتكزات الطلاقة

أكد التجاني (٢٠٢٠) أن مرتكزات الطلاقة تقوم على ثلاثة مرتكزات يمكن إجمالها فيمايلي:<sup>٨٧</sup>

#### أولاً: الطلاقة الفكرية

تعتبر الطلاقة الفكرية من أهم مرتكزات الطلاقة، ويمكن من خلال الطلاقة الفكرية توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار الإبداعية التي تخص المشكلة التي تتعرض لها المؤسسة أو تخص المؤسسة نفسها، ويمكن القول أن الطلاقة الفكرية مهمة للغاية للمبدعين من حيث إمكانية تعديل أوضاعهم الوظيفية بشكل كبير نتيجة مساهماتهم في توليد هذه الأفكار.

#### ثانياً: الطلاقة التعبيرية

تعد الطلاقة التعبيرية من أبرز مرتكزات الطلاقة على الإطلاق، حيث إن الطلاقة التعبيرية هي القدرة على سهولة التعبير عن الأفكار الإبداعية. ومن خلال الطلاقة التعبيرية يمكن شرح الأفكار الإبداعية والتعبير عنها

---

<sup>٨٧</sup> التجاني, دوح. (٢٠٢٠). سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها على الإبداع التنظيمي-دراسة حالة جامعة غرداية للفترة ٢٠١٢-٢٠١٧ (Doctoral dissertation), المرجع السابق، ص ٩٠.

في أقل وقت وبأعلى كفاءة ممكنة، كما أن الطلاقة التعبيرية تساهم في إبراز موقف المؤسسة من الفكرة الإبداعية في حد ذاتها.

### ثالثاً: الطلاقة الحرفية

تعد الطلاقة الحرفية هي القدرة على إنتاج عدد كبير من الحروف التي يمكن من خلالها شرح وتفيد الأفكار الإبداعية وكيفية انتاجها والتعبير عنها، ومن غير الطلاقة الحرفية لا يمكن أن يقوم المبدعين بتوفير الكلمات المناسبة لشرح الطلاقة الحرفية لديهم.

ويتفق الباحث مع التيجاني (٢٠٢٠) في أن الطلاقة لديها العديد من المرتكزات، حيث تساهم المرتكزات في كشف أهمية الطلاقة بشكل كبير وخاصة في المؤسسات التي تتطلب قدراً كبيراً من الابتكارات والأفكار الحديثة، إلا أن الواقع الإداري في المؤسسات الشمولية قد يرفض القيام بالطلاقة التعبيرية إلا من خلال وجهة نظر المؤسسة بالإطراء على مجلس الإدارة وغيرهم ممن لا دخل لهم بالأفكار الإبداعية أو ابتكارها، مما قد يشير إلى ضياع حقوق المبدعين.

### المطلب الرابع: مقومات الطلاقة

أشار بوكلثوم (٢٠١٦) أن الطلاقة تتمتع بالعديد من المقومات يمكن إجمالها فيما يلي:<sup>٨٨</sup>

#### أولاً: الحماس الزائد

ومن خلال الحماس يمكن للموظفين أو المديرين المبدعين أن يقوموا بتوليد ونتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار الإبداعية على أن تؤدي هذه الحماسة إلى القيام بالعديد من المهام الإدارية والتنظيمية داخل المؤسسة بشكل كبير، وكذلك فإن الحماس يساهم في إبراز القدرات الإبداعية للموظفين المبدعين بشكل واضح. ويرى الباحث أن الحماس الزائد يمكن أن يحقق الكثير للمؤسسة التي يعمل بها المديرين والموظفين المبدعين، إلا أن

<sup>٨٨</sup> نعيمة بوكلثوم، (٢٠١٦). دور القيادة في تغيير المنظمات من خلال الابداع التنظيمي ، جامعة الجزائر ٠٣: كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير)، ص٦٥.

الواقع قد أثبت أن الحماس الزائد للموظفين المبدعين قد أدى إلى الخوف المتكرر من القيادات العليا لعدم ثقتهم في أنفسهم نتيجة تفصيرهم في العمل والبحث عن أي نجاح من أجل ضمان البقاء في المؤسسة وتحديد الثقة فيهم.

### ثانياً: التفكير غير النمطي

يساهم التفكير النمطي في عدم استخدام الأشياء المألوفة والمخاطرة في إنشاء الأفكار أحد أهم مقومات الطلاقة، حيث إن استخدام الأفكار الغير نمطية والحديثة قد أدى إلى اكتشاف العديد من الأساليب والمهارات والتكنولوجيا التي يجب استخدامها وأن تحل هذه الأفكار محل الطرق التقليدية القديمة، ومما لاشك فيه أن الموظفين أو المديرين المبدعين يواجهون العديد من التحديات بسبب عدم النمطية بالتفكير، حيث إن أساليب العمل قديمة للغاية كانت مطبقة في المؤسسات منذ خمسينيات وستينيات القرن الماضي، الأمر الذي قد يصيب الموظفين بالإحباط نتيجة تمسك القيادات العليا بهذه الطرق التقليدية التي لا تحقق مصلحة المؤسسة، كما أن التمسك بالطرق القديمة يبرز العديد من الثغرات والتي يمكن من خلالها أن يعاب على النظم التقليدية المعمول بها في المؤسسة، وبالتالي لا يمكن للإدارة العليا التخلي عن هذا النظام وتركه والعمل بأنظمة أخرى من ابتكار الموظفين، مما قد يؤثر على مكانتهم وأوضاعهم داخل التنظيم الإداري في المؤسسة.

### المطلب الخامس: النظرة الإسلامية للطلاقة

أكدت وجهة النظر الإسلامية على أهمية الطلاقة، وأن الطلاقة هي الأساس لتحسين وضع المؤسسة وانتقالها من وضع إلى وضع ميداني أفضل. حيث ورد في القرآن الكريم أن سيدنا سليمان كان يوجد لديه هدهد، وهذا الهدد يتصف بالطلاقة، حيث إنه كان يمر على قوم سبأ فوجدهم يعبدون من دون الله، وحينما عاد إلى سيدنا سليمان أخبره بطلاقة التعبير التي منحها الله إياه بأنه جاء بعد ما توفرت لديه العديد من المعلومات التي لم تكن معلومة من قبل، حيث قال الله تعالى في محكم التنزيل: (وَتَفَقَّدَ الطَّيْرَ فَقَالَ مَا لِيَ لَا أَرَى الْهُدْهُدَ أَمْ كَانَ مِنَ الْغَائِبِينَ \* لَأُعَذِّبُنَّهُ عَذَابًا شَدِيدًا أَوْ لَأَذْبَحُنَّهُ أَوْ لِيَأْتِنِي بِسُلْطَانٍ مُّبِينٍ \* فَمَكَثَ غَيْرَ بَعِيدٍ فَقَالَ

أَحَطْتُ بِمَا لَمْ تُحِطْ بِهِ وَجَعْتِكَ مِنْ سَيِّئِ بَنِي إِيْقِينَ \* إِنِّي وَجَدْتُ امْرَأَةً تَمْلِكُهُمْ وَأُوتِيَتْ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ وَلَهَا عَرْشٌ عَظِيمٌ \* وَجَدْتُهَا وَقَوْمَهَا يَسْجُدُونَ لِلشَّمْسِ مِنْ دُونِ اللَّهِ وَزَيْنُ لَهُمُ الشَّيْطَانُ أَعْمَالُهُمْ فَصَدَّهُمْ عَنِ السَّبِيلِ فَهُمْ لَا يَهْتَدُونَ \* أَلَا يَسْجُدُوا لِلَّهِ الَّذِي يُخْرِجُ الْخَبَاءَ فِي السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَيَعْلَمُ مَا تُخْفُونَ وَمَا تَعْلَمُونَ \* اللَّهُ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ رَبُّ الْعَرْشِ الْعَظِيمِ \* قَالَ سَنَنْظُرُ أَصَدَقْتَ أَمْ كُنْتَ مِنَ الْكَاذِبِينَ \* اذْهَبْ بِكِتَابِي هَذَا فَأَلْقِهْ إِلَيْهِمْ ثُمَّ تَوَلَّ عَنْهُمْ فَانظُرْ مَاذَا يَرْجِعُونَ) ٨٩.

ولقد أوضحت الآية الكريمة أن الهدهد جاء لسيدنا سليمان عليه السلام مستنكراً وجود من لا يسجد لله، كما أن الله عز وجل قد أشار إلى أن سيدنا سليمان قد تأكد من المعلومات التي جاء بها الهدهد وأنه أرسل إليهم كتاباً من أجل التأكد من صدق ما جاء به الهدهد، ويمكن القول أن المعلومات التي جاء بها الهدهد إلى سيدنا سليمان لم تكن معلومة له من قبل، كما أن الأسلوب الذي اتبعه الهدهد في شرح هذه المعلومات تعد طلاقة تعبير أنه أحبب الغضب الذي يكنه سيدنا سليمان للهدهد نتيجة تأخيره، وبالتالي فإن طلاقة التعبير هي التي دفعت الهدهد إلى شرح المعلومات التي حصل عليها نتيجة اتباعه طرق غير تقليدية للتعرف على قوم سباً والتعرف على طرق العبادة التي يمارسونها واستنكاره أنهم لا يعبدون الله عز وجل.

### المبحث الخامس: الأصالة

تعتبر الأصالة عنصراً أساسياً في تفكير المبدع ويمكن اختيار هذه قدرة الأصالة عن طريق معرفة كمية الاستجابات غير الشائعة والتي مع ذلك هي مقبولة، وتكون قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي، غلبها الفرد، أي كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالته.

### المطلب الأول: مفهوم الأصالة

٨٩ سورة النمل، الآية ٢٠ إلى ٢٨.

اختلفت الكثير من علماء الإبداع التنظيمي في تحديد مفهوم محدد وواضح للأصالة، حيث أكد بوزيد (٢٠١٢) أن الأصالة هي قدرة المبدعين على توليد أفكار إبداعية جديدة على أن تكون هذه الأفكار نادرة لم تتناولها من قبل ويجب أن تكون غير مألوفة،<sup>٩٠</sup> وبالرغم من اتفاق الباحث مع بوزيد (٢٠١٢) في أن الأصالة هي قدرة الأفراد المبدعين على إنتاج وتوليد أفكار إبداعية لم تكن مألوفة من قبل، إلا أنه قد خلط بين مفهوم الأصالة والطلاقة، حيث إن الأصالة تعبر عن وجود فكرة نادرة لم تكن مستخدمة من قبل بعكس الطلاقة التي تعتمد على توليد الأفكار الإبداعية بغض النظر عن قدرة هذه الأفكار على تحقيق أهداف المؤسسة من عدمه، كما لم يحدد المفهوم الفترة الزمنية التي سوف يقوم فيها المبدعين بتوليد الأفكار الإبداعية النادرة التي لم تستخدم من قبل، وكذلك لم يحدد المفهوم كيفية وإليات قبول المؤسسة بالأفكار النادرة والقيام بها وتطبيقها على الوجه الأمثل، حيث إن المؤسسات الحكومية أو المؤسسات العامة لا يمكنها أن تتخطى فكرة المركزية في اتخاذ القرارات الإدارية من أجل فكرة إبداعية نادرة، وبالتالي وبناء على ما تقدم فإن الباحث يرى أن الأصالة هي الحالة التي يكون فيها المبدعين قادرين على إنتاج وتوليد أفكار إبداعية نادرة وغير مألوفة ولم يتم استخدامها على أن تكون هذه الفكرة الإبداعية صالحة للتطبيق في خلال فترة زمنية معينة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. ويتصف المفهوم السابق بالعمومية حيث يمكن تعميمه على كافة الأفكار الإبداعية الجديدة، كما يمكن تخصيصه للأفكار الإبداعية النادرة، وكذلك فإن هذا المفهوم صالح في كل زمان ومكان، كما أن المفهوم السابق تميز بأنه قد حدد الفترة الزمنية التي يمارسها المديرين أو الموظفين المبدعين داخل المؤسسة، وبالتالي فإن الدراسة سوف تعتمد على هذا الأسلوب.

<sup>٩٠</sup> بوزيد، إيمان عبد الرازق محمد. (٢٠١٢). أثر متغيرات البناء التنظيمي والمتغيرات الشخصية على مستوى الإبداع الإداري للمديرين،

دراسة ميدانية على شركات النفط العاملة في نطاق مدينة بنغازي، المرجع السابق، ص ٦٠

## المطلب الثاني: أهمية الأصالة

أشار بوزيد (٢٠١٢) أن أهمية الأصالة تكمن في عدة جوانب يمكن إجمالها فيما يلي:<sup>٩١</sup>

١. تعتبر الأصالة مهمة جداً للمؤسسة التي قد تتعرض لها المؤسسات حيث تقوم بإيجاد أفكار غير مألوفة عن الأزمات التي تتعرض لها المؤسسة.
٢. تقوم الأصالة بحفز المبدعين من المديرين أو الموظفين من أجل التعامل مع إحدى القضايا التي يمكن من خلالها حل الأزمات التي تتعرض لها المؤسسة.
٣. تستخدم الأصالة العديد من الأساليب التقليدية من أجل توليد أفكار إبداعية غير مألوفة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
٤. تستخدم الأصالة عادة في الأزمات الكبيرة التي تواجهها المؤسسة من فترة لأخرى، وهو ما يشير إلى تكرار الأزمات ودور الأصالة في إيجاد الحل الملائم لها.
٥. تساهم الأصالة في تسليط الضوء على مساهمات المديرين والموظفين المبدعين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بشكل كبير.
٦. تساهم الأصالة في تدعيم روح التعاون بين الموظفين والمديرين المبدعين والمساهمة فيما بينهم بتجربة الأفكار الإبداعية النادرة من أجل صالح المؤسسة التي يعملون بها.
٧. تعتبر الأصالة من أبرز عناصر الإبداع التنظيمي التي تتميز بتفردتها في الأفكار الإبداعية عن العناصر الأخرى والتي تؤثر بشكل واضح في المؤسسة.

---

<sup>٩١</sup> بوزيد، إيمان عبد الرازق محمد. (٢٠١٢). أثر متغيرات البناء التنظيمي والمتغيرات الشخصية على مستوى الإبداع الإداري للمديرين، دراسة ميدانية على شركات النفط العاملة في نطاق مدينة بنغازي، المرجع السابق، ص ٨٩.

ويتفق الباحث مع بوزيد (٢٠١٢) في أهمية الأصالة كأحد أبرز عناصر الإبداع التنظيمي، حيث إن الأصالة تقوم على إبراز الحلول الإبداعية كنتيجة طبيعية للمشكلات والأزمات التي تتعرض لها المؤسسة والتي قد تؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة.

### المطلب الثالث: مرتكزات الأصالة

أشار حميدة (٢٠١٤) أن الأصالة تتركز على العديد من المرتكزات ويمكن إجمال هذه المرتكزات فيما يلي:<sup>٩٢</sup>

#### أولاً: الفكر الأصيل

يمثل الفكر الأصيل أحد مرتكزات الأصالة، حيث إن الفكر الأصيل يتمثل في قدرة المبدعين والمديرين والموظفين من توليد أفكار إبداعية وفقاً للمشاكل والأزمات التي تتعرض لها المؤسسة بشكل واضح، ويمكن القول أن الفكر الأصيل يعتمد على حدس ومهارات المبدعين في قيامهم بالتعرف عن المعلومات الكاملة والمفصلة حول الأزمات والمشكلات التي تتعرض لها المؤسسة بشكل كبير، ويمكن القول أن الفكر الأصيل قد يدفع المبدعين إلى توليد أفكار إبداعية نادرة لم تكن معمول بها من قبل. ويتفق الباحث مع حميدة (٢٠١٤) في أن الفكر الأصيل يساهم في الخروج من الأزمات التي تتعرض لها المؤسسة، إلا أنه أغفل أن المؤسسات التي تعمل بالمركزية في اتخاذ القرار لا يمكنها أن توافق على منح المبدعين سلطة العمل بهذه الأفكار الجديدة.

#### ثانياً: إنتاج الأفكار الجديدة

يعتبر إنتاج الأفكار الجديدة من أبرز مرتكزات الأصالة، حيث إن إنتاج الأفكار الجديدة يساهم في التعرف على قدرات وإمكانيات الموظفين والمديرين المبدعين على إنتاج وتوليد أكبر قدر ممكن من الأفكار الإبداعية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، ويمكن القول أن إنتاج الأفكار الجديدة في المقام الأول يعتمد على قدرات المبدعين وخروج هذه الأفكار عن النمطية والتقليد، كما أن الأفكار الإبداعية النادرة يمكنها أن تكون أكثر

<sup>٩٢</sup> حميدة، عبد القادر على، أمينة، (٢٠١٤). اتجاهات مديري المكاتب التنفيذية نحو التفكير الابتكاري وعلاقتها بالإبداع الإداري، ص

فعالة في عدم قدرة المؤسسة على تخطي الأزمات إلا من خلال تطبيق إحدى الأفكار الإبداعية النادرة. ويتفق الباحث مع حميدة (٢٠١٤) في أن مرتكزات الأصالة تكمن في الخيال الخصب والإنتاج الأصيل واستخدام المقومات العلمية والعملية فضلاً عن مهارات الأفراد المبدعين من أجل تخطي العقبات والمشكلات التي تواجه المؤسسة، إلا أنه لايسمح في المؤسسات العامة بتجاوز المركزية في اتخاذ القرار وأن تطبيق الفكرة الإبداعية مرهون بالموافقة من الإدارة العليا.

### المطلب الرابع: مقومات الأصالة

أشار بوكثوم (٢٠١٦) أن الأصالة لديها العديد من المقومات من بينها ما يلي:<sup>٩٣</sup>

#### أولاً: الخبرات العلمية والعملية

تعتبر الخبرات العلمية والعملية من أبرز مقومات الأصالة، حيث لايمكن للمبدعين من الموظفين أو المديرين أن يقوموا بتوليد الأفكار الإبداعية إلا من خلال وجود الخبرات العلمية التي تؤهل على إنتاج وتوليد الأفكار الإبداعية النادرة وذلك بالتعاون فيما بينهم، كما يجب أن يتوافر لدى المبدعين العديد من الخبرات العملية والتي تتمثل في قدرة المبدعين على إنتاج وتوليد الأفكار الإبداعية في مشكلات وأزمات مرت بها المؤسسة من قبل أو خبرة الموظفين في المؤسسات الأخرى التي واجهت أزمات ومشكلات تتطابق مع نفس الأزمات والمشكلات التي تمر بها المؤسسة.

#### ثانياً: فعالية الأفكار الإبداعية الجديدة

يعتبر نجاح المبدعين من الموظفين أو المديرين في عملهم مرهون بفعالية الأفكار الإبداعية الجديدة وقدرتها على حل الازمات والمشكلات التي تواجه المؤسسة، ويمكن القول أن فعالية الأفكار الإبداعية الجديدة تتوقف أيضاً على القدرة على تبسيط هذه الأفكار الإبداعية للقيادات الإدارية العليا لإقناعهم بمدى نجاعة الأفكار

<sup>٩٣</sup> نعيمة، بوكثوم، (٢٠١٦). دور القيادة في تغيير المنظمات من خلال الابداع التنظيمي، المرجع السابق، ص٩٥.

الإبداعية الجديدة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة في الوقت المناسب، كما أن نجاح الأفكار الإبداعية الجديدة يتوقف على مدى تجربة هذه الأفكار وأنها قابلة للتطبيق وأنها سوف تكون مؤثرة في المؤسسة بما يساهم من تحقيق الأهداف بشكل واضح.

ويتفق الباحث مع بوكثوم (٢٠١٦) في أن مقومات الأصالة تكمن في توافر الخبرات العلمية والعملية ومدى فعالية الأفكار الإبداعية الجديدة، إلا أن المركزية في اتخاذ القرارات الإدارية التي يتخذها القيادات العليا قد تعطل قرار تطبيق الأفكار الإبداعية في المؤسسة، حيث يجب أن تمر الفكرة الإبداعية بالدورة المستندية للإعتماد والموافقة بداية من المدير التنفيذي وصولاً إلى مجلس الإدارة.

### المطلب الخامس: النظرة الإسلامية للأصالة

شددت النظرة الإسلامية على أهمية الأصالة، حيث إن المنظور الإسلامي أولي اهتماماً كبيراً بالأفكار الإبداعية النادرة والتي لم تكن معمولاً بها من قبل، ويمكن القول أن السنة النبوية أيضاً أكدت على أهمية المشورة بين المسلمين حول الفكرة الإبداعية وكيفية تطبيقها، حيث ورد في السنة النبوية أن سلمان الفارسي هو صاحب الاقتراب بحفر الخندق حول المدينة المنورة وذلك حينما أرادت الأحزاب القيام بهجوم على المدينة المنورة، ولما وصل أهل مكة إلى مشارف المدينة المنورة ووجدوا الخندق، قال أبو سفيان هذه مكيدة من مكائد العرب، ويمكن القول أن الإنسان المبدع سوف يحصل على مكانة كبيرة بعد نجاح الفكرة الإبداعية التي أشار بها، حيث قال المهاجرون سلمان منا وقال الأنصار سلمان منا، حينها نادى الرسول صلى الله عليه وسلم قائلاً (سلمان منا آل البيت).<sup>٩٤</sup> ومن الجدير بالذكر أن الإنسان المبدع يتمتع بعلم وخبرة كبيرة والتي تعد السبب الرئيسي لفكرته الإبداعية النادرة، حيث إن سلمان الفارسي كان حبراً وراهباً قبل الإسلام إلى أن أسلم بين

---

<sup>٩٤</sup> الحاكم، أبو عبدالله، المستدرک علی الصحیحین، كتابة معرفة الصحابة، ذكر سلمان الفارسي رضي الله عنه، رقم الحديث ٦٥٣٩، بيروت: دار الكتب العلمية، ط٢، ٢٠٠٢، ج٣، ص٦٩١.

يدى رسول الله صلى الله عليه وسلم، حيث سماه أبوهريرة رضي الله عنه (صاحب الكتابين) أي الإنجيل والفرقان، وسماه على بن أبي طالب لقمان الحكيم.<sup>٩٥</sup>

ومن المؤكد أن الأصالة قد تخضع لتجارب حتي تنجح، حيث قد تفشل الفكرة الإبداعية في البداية إلا أنها قد تنجح في نهاية الأمر بشكل غير متصور، ويمكن القول أن فتح بلاد الهند جاء نتيجة قيام الحجاج بن يوسف الثقفي بمطالبة ملك الهند ببرد النساء المسلمات المخطوفات، ورفض ملك الهند، حينها أرسل الحجاج بن يوسف الثقفي جيشاً لتحرير الأسرى المسلمين فهزم الجيش، وأرسل جيشاً آخر فهزم أيضاً، ويمكن القول أن عزيمة صاحب الإبداع التنظيمي والأصالة التي تتمكن منه جعلته يفكر في عدم تحرير الأسرى بل فتح بلاد الهند والهند، ولذلك أرسل الحجاج بن يوسف الثقفي جيشاً بقيادة محمد بن القاسم الثقفي ونجح في فتح بلاد الهند والهند وقتل ملك الهند وتحرير الرهائن وضم بلاد الهند والهند إلى الأراضي التابعة للخلافة الأموية.

## خلاصة الفصل الثاني

استعرض الفصل الثاني الإبداع التنظيمي، حيث تناول الفصل مفهوم الإبداع التنظيمي ومدى أهميته في المؤسسة والمرتكزات والمقومات التي يقوم عليها الإبداع التنظيمي وكذلك التحديات التي تواجه الإبداع التنظيمي في المؤسسة والنظرة الإسلامية للإبداع التنظيمي، واستعرض الفصل الثاني عناصر الإبداع التنظيمي مثل الأصالة والطلاقة والمرونة والتحسس للمشكلات، كما استعرض الفصل النظرة الإسلامية للتحسس للمشكلات وأن الله أمر بضرورة العمل بالحيلة والحذر، وكذلك فإن الفصل قد استعرض النظرة الإسلامية للطلاقة وما ورد في القرآن الكريم من قصة الهدهد والمعلومات المتوفرة لديه عن قوم سبأ، وكذلك المنظور الإسلامي للأصالة وكيف تعامل الرسول صلى الله عليه وسلم مع الفكرة الإبداعية التي أشار بها سلمان

---

<sup>٩٥</sup> منير، فاطمة. (٢٠١٤). القيادة الإبداعية التربوية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي والفكر الإداري المعاصر، منظور مقارن. المرجع السابق، ص ٢٣.

الفارسي، وكذلك الفكرة الإبداعية التي أشار بها الحجاج بن يوسف الثقفي وفتحته لبلاد الهند والسند، وكذلك فقد أشارت النظرة الإسلامية للمرونة في تطوير دواوين البريد بين المقاطعات الإسلامية في عهد عمر بن الخطاب رضي الله عنه وتشبيد وتطوير المساجد في عهد الوليد بن عبد الملك بن مروان بن الحكم رحمه الله.

## الفصل الثاني

### الأداء الوظيفي

#### ٣,١ المقدمة

يعد الأداء الوظيفي عنصراً للمنظمات بشكل عام؛ فهو القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، وعنصراً محورياً لجميع حقوق المعرفة الإدارية فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المنظمات، والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمها.<sup>٩٦</sup>

إن التغيرات التي شهدتها العصر الحالي فرضت جملة من التحديات تتعلق بضرورة تطوير الأداء الوظيفي للموظفين بالمؤسسات عامة، وبالمؤسسات الخاصة بشكل خاص؛ إذ إن تحسين الأداء وتطويره لم يعد أمراً اختيارياً، بل أصبح ضرورة ملحة للمؤسسات لتستطيع الاستمرار، والتطوير وذلك بمراجعة الأدوار الوظيفية لمختلف أنواع الوظائف ومستوياتها بالمؤسسة.<sup>٩٧</sup> ويعتبر تحسين أو تطوير الأداء الوظيفي للموظف هو الغاية التي تنشدها أي مؤسسة، والسبيل المؤدية إلى قوة المؤسسة وجودة مخرجاتها.<sup>٩٨</sup> لأن مقدار ما ينجزه الموظف من عمل يسهم إلى حد كبير في تطوير المؤسسة، ورفيها لذلك على المؤسسات بصفة عامة، ومؤسسات القطاع الخاص بصفة خاصة العمل على تطوير الموظف، وتنميته مهنياً، وتعزيزه مادياً ومعنوياً حتى يستطيع أن يرفع من أدائه الوظيفي بما يكفل رفع أداء المؤسسة وجودة مخرجاتها.<sup>٩٩</sup>

<sup>٩٦</sup> زويلف، مهدي حسن، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية من منظور كمي"، مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠٣، ص ٢٠٤.

. سالم، مؤيد سعيد، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي" عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، ٢٠٠٢، ص ١١٢.

<sup>٩٧</sup> سلطان، محمد سعيد، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٣، ص ٣٠٢.

<sup>٩٨</sup> ماهر، أحمد، "الاختبارات واستخداماتها في إدارة الموارد البشرية و الأفراد"، الدار الجامعية، مصر، ٢٠٠٦، ص ٤٢٠.

<sup>٩٩</sup> المرسي، جمال الدين، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية" الدار الجامعية، مصر، ٢٠٠٦، ص ٤٢٠.

## المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

يحتوي المبحث الأول على خمس مطالب من بينها مفهوم الأداء الوظيفي ومركزات الأداء الوظيفي وأهمية الأداء الوظيفي والتحديات التي تواجه الأداء الوظيفي والمنظور الإسلامي للأداء الوظيفي.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

يعد مفهوم الأداء الوظيفي من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام، والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام، ومجال علم النفس والمؤسسات بشكل خاص وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة، ولتداخل المؤثرات التي على الأداء وتنوعها، كما يعتبر الأداء الوظيفي الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل.<sup>١٠٠</sup> حيث لازالت المنظمات تبحث عن قيادات جديدة عن طريق إعادة تصميم هيكلها، ومحاولتها إشراك العاملين في وضع السياسات بصورة أكبر، واستخدام نظام حلقات الجودة، وابتداع حوافز جديدة للجهود الفردية الملموسة لتحقيق غاية واحدة وهي تحسين الأداء.<sup>١٠١</sup> ولقد تنوعت أدبيات علم الإدارة في تحديد مفهوم الأداء الوظيفي، يقصد بمفهوم الأداء الوظيفي: "المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، أي أنه أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملون داخل تلك المنظمات.<sup>١٠٢</sup>

---

<sup>١٠٠</sup> السلمي، على، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، ٢٠٠٢ ص ٧٥.

<sup>١٠١</sup> السكران، ناصر محمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي بقطاع الامن الخاص بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، ٢٠٠٤، ص ٤٦.

<sup>١٠٢</sup> العصري عبد الملك أحمد، أثر إدارة الصراع على الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية على وزارة التربية في الجمهورية اليمنية، اليمن، ٢٠٠٦، ص ٦٥.

كما يعرف الأداء الوظيفي بأنه: "العملية التي يتعرف من خلالها أداء الفرد لمهامه، على الأداء، والخصائص  
الازمة لتأدية العمل بنجاح.<sup>١٠٣</sup>

وعرف على أنه مدى قدرة على تحقيق أهداف المؤسسة في الوقت المناسب.<sup>١٠٤</sup>

وأشار العطاس (٢٠١٩) إلى أن الأداء هو مجموعة من المحددات التي يمكن القيام بها من أجل

تحقيق أهداف المؤسسة خلال فترة زمنية محددة ولا يمكن تجاوزها.<sup>١٠٥</sup>

وبالرغم من اتفاق الباحث مع ما أشار إليه العطاس إلا أن تحديد الفترة الزمنية بما تجاوز شديد حيث

إن أهداف المؤسسة قد توجل أو تعطل نتيجة تعرض المؤسسة للعديد من المخاطر، كما أن إبراز فكرة

المحددات تعتبر فكرة ضيقة لا يمكن تعميمها في المؤسسات بشكل عام، أما القرشي والحميدان (٢٠١٤) فقد

أشاروا إلى أن مفهوم الأداء الوظيفي هو كل ما يقوم به الموظف والمدير في أعمال وأنشطة مرتبطة بالأعمال

اليومية من أجل تحقيق الأهداف خلال فترة زمنية معينة<sup>١٠٦</sup>. ويتفق الباحث مع ما أشار إليه القرشي

والحميدان (٢٠١٤) في أن الأداء الوظيفي هو إبراز الأنشطة اليومية خلال فترة زمنية محددة، إلا أن هذا

المفهوم يعد مفهوماً منقوصاً حيث اقتصر المفهوم على المدير والموظف فقط دون إبراز الفئات الإدارية الأخرى

داخل المؤسسة، كما أن المفهوم لم يوضح بشكل كبير كيفية التعاون بين المديرين والموظفين في إطار تحقيق

أهداف المؤسسة. ومن جهة أخرى فإن السوداني (٢٠١٦) قد أشار إلى أن مفهوم الأداء الوظيفي

هو عبارة عن مجموعة من السلوكيات البشرية المرتبطة بتحقيق أهداف المؤسسة خلال فترة زمنية

معينة.<sup>١٠٧</sup> وبالرغم من اتفاق الباحث مع مفهوم السوداني (٢٠١٦) إلا أن السوداني لم يوضح

<sup>١٠٣</sup> سلطان، محمد سعيد، "السلوك الإنسان في المنظمات"، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، مصر، ٢٠٠٤ ص ٥٣.

<sup>١٠٤</sup> ماهر، أحمد. (٢٠٠٤). إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الجزء الأول، جمهورية مصر العربية، ص ٩٥.

<sup>١٠٥</sup> العطاس، نور بنت حسن بن أحمد. (٢٠١٩). المرجع السابق، ص ٨٠.

<sup>١٠٦</sup> القرشي والحميدان، سليم وعبدالله، (٢٠١٤) المرجع السابق، ص ٩٠.

<sup>١٠٧</sup> السوداني، سناء راجي أحمد، (٢٠١٦). المرجع السابق، ص ٩٥.

طبيعة ارتباط نتائج تلك السلوكيات ومدى ارتباطها بتحقيق نتائج ذات فاعلية في المؤسسة بشكل واضح. وبناء على ما تقدم فإنه يمكن القول أن مفهوم الأداء الوظيفي الذي تقترحه الدراسة وفقاً للدراسات السابقة بأنه هو عملية ديناميكية ينتج عنها العديد من التفاعلات السلوكية التي تنشأ بين العاملين داخل الشركة والتي ترتبط بنتائج الأعمال بشكل كبير، على أن تحقق تلك التفاعلات السلوكية نتائج مرضية وتصل إلى تحقيق أهداف الشركة بشكل كبير خلال فترة زمنية محددة، ويعد هذا المفهوم مفهوماً شاملاً حيث يمكن تطبيقه على كافة أنواع المؤسسات، وكذلك يتصف هذا المفهوم بالعمومية حيث يمكن تعميم نتائجه على كافة المؤسسات دون استثناء، ويتصف المفهوم أيضاً بالخصوصية أي أنه يمكن أن يكون من أبرز خصوصيات عملية التفاعل السلوكي بين العاملين داخل المنظمات، ولقد تميز المفهوم السابق بأنه أشار إلى أن تلك التفاعلات السلوكية تكون وفقاً لرؤية وأهداف المؤسسة بشكل كبير. وبالتالي فإنه لا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة بدون وجود تلك التفاعلات السلوكية بين العاملين، كما أن من أبرز مميزات المفهوم السابق هو ارتباطه بشكل كبير بنتائج ومخرجات الأعمال في المؤسسات، أي أن بدون وجود تلك التفاعلات السلوكية يصعب تقييم الأداء الوظيفي داخل المؤسسات بشكل واضح، كما أن المفهوم السابق قد أشار بشكل واضح إلى أن تلك التفاعلات السلوكية لا بد أن يتم تقييمها خلال فترة زمنية محددة دون تجاوزها وإلا فإن عملية تقييم الأداء يصعب تحقيقها بشكل واضح.

## المطلب الثاني: مرتكزات الأداء الوظيفي

أشار الطبولي (٢٠١٧) أن هناك العديد من مرتكزات الاداء الوظيفي داخل الشركات من بينها متطلبات الوظيفة الإدارية والبيئة التنظيمية للعمل الإداري ويمكن بيان تلك المرتكزات فيما يلي:

### أ.متطلبات الوظيفة الإدارية

ومن خلال متطلبات الوظيفة الإدارية تستطيع الشركات الحصول على ناتج الأعمال الذي يبذله الموظفين خلال فترة زمنية محددة، ويشمل متطلبات العمل الإداري كافة الأعمال التي تقدم في خلال دورة الأعمال اليومية، وبالرغم اتفاق الباحث مع الطبولي (٢٠١٧) إلا أن متطلبات العمل الإداري في الشركات والمؤسسات العامة لاينظر إليه بشكل كبير حيث إن المؤسسات العامة تقوم على فكرة المحسوبية والرشوة والتملق للرؤساء وليست مبنية على الاجتهاد في العمل للحصول على أعلى الدرجات الوظيفية. فالكثير من متطلبات العمل الإداري تكون بدائية وتقليدية للغاية ولايمكن أن يعتد بها في تقييم الأداء الوظيفي.<sup>١٠٨</sup>

### ب. البيئة التنظيمية للعمل الإداري

أشار تومي (٢٠١٤) أن البيئة التنظيمية للعمل الإداري هي البيئة التي يمكن من خلالها مراعاة عدة مرتكزات من بينها ضرورة توفير مناخ ملائم للعمل في الشركات، حيث إن الشركات ملزمة أن توفر مناخاً ملائماً من أجل اتاحة الفرصة للعاملين والموظفين من أجل العمل على توفير مساحة كافية للعاملين لاستغلالها من أجل اظهار مزايا المناخ المتاح للمؤسسات،<sup>١٠٩</sup> وبالرغم من اتفاق الباحث مع ما أشار إليه تومي (٢٠١٤) إلا أن الشركات العامة والحكومية بصفة عامة لا يوجد بها مناخ ملائم للعمل وأنه لايمكن اختيار بيئة العمل أو تغييرها مما قد ينعكس سلباً على الأداء الوظيفي بشكل كبير، ومن جانب آخر فإن البيئة التنظيمية يجب أن تشمل على دور الإشراف، فمن خلال الإشراف يمكن كشف كافة الاختلالات في الأداء، كما أن الإشراف

<sup>١٠٨</sup> الطبولي، إسماعيل المبروك أحمد. (٢٠١٧). المرجع السابق، ص ٦٧

<sup>١٠٩</sup> تومي، عبد الرحمان (٢٠١٤)، التمكين الإداري والأداء الوظيفي، مجلة مركز البصيرة للبحوث والأستشارات والخدمات التعليمية، ورقة بحثية منشورة، العدد ٢٣. ص ٧٠

يساهم في إبراز الأخطاء المهنية ومحاوله معالجتها، كما أن الإشراف يساهم في دعم الموظفين بالمعلومات اللازمة لتخطي مرحلة المخاطر. وبالرغم من اتفاق الباحث على أن الإشراف يحقق الكثير من أجل تطوير الأداء الوظيفي إلا أن الشركات أصبحت تستخدم وظيفة الإشراف في غير محلها، حيث إن المشرف على علاقة طيبة مع الموظفين وبالتالي لا يمكنه أن يكتب تقريراً رسمياً يدين فيه أحد العاملين بأنه ارتكب خطأ مهنيًا ويجب معاقبته، كما أن خوف الكثير من العاملين من وظيفة المشرف قد جعل الإشراف وظيفة للفساد المالي والإداري وتحصيل الرشوة عمداً من الموظفين، مما ينعكس سلباً على الأداء الوظيفي للعاملين. وأكد العطاس (٢٠١٩) أن توفر الموارد والأنظمة الإدارية من أبرز مرتكزات الأداء الوظيفي البيئية التنظيمية للعمل الإداري، فمن غير الموارد لا يمكن للشركة أن تفرض أوامرها الإدارية على الموظفين لتنفيذها.<sup>١١٠</sup> ولا يتفق الباحث مع العطاس (٢٠١٩) حيث إن الكثير من الشركات في الوقت الحالي تقوم بدور كبير من أجل إعادة توفير الموارد المالية من أجل مواجهة الأزمات التي قد تحيط بالشركات من فترة لأخرى، كما أن وجود الأنظمة الإدارية داخل الشركات قد يؤدي إلى قيام الشركات بتسريح قطاع كبير جداً من الموارد البشرية مما ينعكس سلباً على الأداء الوظيفي، وأكد السوداني (٢٠١٩) أن وجود الهيكل التنظيمي يساهم بشكل كبير في تحسين بيئة العمل التنظيمية، ومن جهة أخرى فإن الهيكل التنظيمي يساهم بشكل موسع في تحسين الخدمات وإصدار الأوامر الإدارية وإبراز التعاون بين القيادات الإدارية العليا والقيادات الإدارية الدنيا،<sup>١١١</sup> ويتفق الباحث مع السوداني (٢٠١٦) في أن الهيكل التنظيمي مهم للغاية ولا يمكن الإستغناء عنه، إلا أن السوداني (٢٠١٦) لم يشير إلى المشكلات التنظيمية والتضارب في القرارات الإدارية التي قد تتعرض لها الإدارة بشكل مباشر من وراء ما يمارسه الهيكل التنظيمي من مشكلات، ومن جانب آخر فإن الطبولي (٢٠١٧) قد أشار إلى أنه يجب تركيز السلطة وحصرها في القيادات الإدارية العليا دون غيرها من القيادات،<sup>١١٢</sup> ولا يتفق

<sup>١١٠</sup> العطاس، نور بنت حسن بن أحمد. (٢٠١٩). المرجع السابق، ص ٧٥

<sup>١١١</sup> السوداني، سناء راجي أحمد، (٢٠١٦). المرجع السابق، ص ٩٥

<sup>١١٢</sup> الطبولي، إسماعيل المبروك أحمد. (٢٠١٧). المرجع السابق، ص ١٠٥

الباحث مع الطبولي (٢٠١٧) حيث إن الشركات التي تتبع أسلوب المركزية في اتخاذ القرار الإداري دائماً مؤسسات فاشلة تعاني من الفشل الإداري، أما المؤسسات التي تتبع اللامركزية في اتخاذ القرارات تقوم بتوزيع المسؤوليات ويكون الموظف مشارك برأية الإداري ويكون مسؤول عنه مسؤولية كاملة.

### المطلب الثالث: أهمية الأداء الوظيفي

يحتل تقييم الأداء بأهمية خاصة في العمليات الإدارية فهو الأسلوب الذي يدفع الأجهزة الغدارية بجدية ونشاط، ويجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيههم بشكل مستمر، ويدفع المرؤوس إلى مزيد من العمل والجهد وبشكل أكثر فاعلية وكفاءة.<sup>١١٣</sup> حيث إن أهمية تقييم الأداء تكمن في مجالات الاستفادة منه في تحسين وتطوير الأداء، ودفع الحواجز والمكافئات للأشخاص ذوي الأداء المتميز، والكشف عن الاحتياجات التدريبية، والترفية والنقل والحكم على مدى سلامة الاختيار والتعيين وتحديد صلاحيات الموظف الجديد، وسياسات التأديب والأنضباط، وتقوية علاقة بين الرؤساء والمرؤوسين والكشف عن فعالية الرقابة والإشراف وتحسين مستوى المشرفين.<sup>١١٤</sup>

وأشار الطبولي (٢٠١٧) أنه تكمن أهمية الأداء الوظيفي من خلال الشركات والموظفين والقيادات الإدارية وسوف نستعرض فيما يلي أهمية الأداء الوظيفي طبقاً لكل بعد كما يلي:

#### ١. أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للشركات

أكد الطبولي (٢٠١٧) أن الأداء الوظيفي للشركات يساعد على تقييم أداء العاملين كل فترة زمنية من أجل قيام الشركات بمنح التدريب اللازم للموظفين المتميزين واستبعاد ومعاقبة الموظفين الذين لم يحققوا المؤشرات

<sup>١١٣</sup> ينظر: أبو شندي، سعيد عامر، "إدارة الموارد في المؤسسات التعليمية"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١١، ص ٩٥.

<sup>١١٤</sup> ينظر: العجمية، ميمونة بنت يوسف، "نظام تقييم أداء مديري مدارس التعليم العام في سلطنة عمان" دراسة تحليلية، رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس، مسقط، سلطنة عمان، ٢٠٠٣، ص ١٦.

المطلوبة في الأداء الوظيفي للشركات.<sup>١١٥</sup> ولا يتفق الباحث مع الطبولي (٢٠١٧) حيث إن تقييم الأداء الوظيفي للعاملين داخل الشركات يعد تقييماً غير متوازن وغير واقعي، فالمهام الوظيفية التي توزع على العاملين قد وزعت بأسلوب غير دقيق، كما أن هذا التقييم قد يلغي للعديد من الإعتبارات من بينها وجود صلة قرابة بين العاملين بعضهم البعض، وهو ما يؤثر على نزاهة تقييم الأداء بشكل واضح، ومن جهة أخرى فإن الشركات لاتراعي الظروف الشخصية أو الإجتماعية التي قد يمر بها الموظفين أثناء العمل مما يجعل التقييم غير ملائم تنظيمياً، حيث من المفترض أن يعكس تقييم الأداء قدرات الأفراد ومهاراتهم، الأمر الذي يجعل تقييم الأداء للشركات بعيد كل البعد عن الوضوح والموضوعية.

## ٢. أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للعاملين

أكد أبو الكاس (٢٠١٦) أن الأداء الوظيفي يرتبط ارتباطاً كبيراً بحصول العاملين على الحوافز والأرباح بشكل كبير، فمن غير الممكن أن يحصل الموظفين على الحوافز والأرباح السنوية إذا كان تقرير الأداء الوظيفي غير كفاء أو لا يرقى لمستوى عالى من الكفاءة.<sup>١١٦</sup> كما يشير أبو الكاس (٢٠١٦) إلى أن حصول الموظفين على التدريب اللازم مرهون بارتفاع مستوى الأداء الوظيفي للشركات، وهو ما يعني أن حصول الموظفين على التدريب يتأكد من خلال وجود العاملين من ضمن كشوفات أفضل ممارسات إدارية على مستوى المؤسسة ككل، وذلك من أجل ترشيحهم لممارسة الأعمال الإدارية بشكل موسع ومن أجل انتقاء القيادات الإدارية منهم في المستقبل. ويتفق الباحث مع أبو الكاس (٢٠١٦) في أن الأداء يرتبط ارتباطاً كبيراً بحصول العاملين على الحوافز والأرباح إلا أنه أغفل أن العاملين الذين لديهم تقرير ضعيفة من الممكن أيضاً أن يحصلوا على الحوافز والأرباح وفقاً لمرتباتهم وأجورهم، وهو ما يشير إلى عدم إمكانية حرمان الموظفين من تلك العوائد إلا بالقدر الذي يمثل عقوبة لهم على تقصيرهم في أدائهم الوظيفي خلال فترة زمنية محددة.

<sup>١١٥</sup> الطبولي، إسماعيل المبروك أحمد. (٢٠١٧). المرجع السابق، ص ١٢٠

<sup>١١٦</sup> أبو الكاس، المعتصم بالله هاني على. المرجع السابق، ص ١٠٥

### ٣. أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للقيادات الإدارية

أكد سركيس (٢٠١٨) أن الأداء الوظيفي للقيادات الإدارية تبرز أهميته من خلال قدرة تلك القيادات الإدارية على متابعة الموظفين في كافة الإدارات التخصصية، كما أن الأداء الوظيفي يساهم في التعرف عن الموظفين وأدائهم وقدرتهم على الاحتفاظ بالمعلومات واستخدام مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية، فالقيادات الإدارية ترافق الموظفين من أجل ترشيح أحدهم لتولي المناصب القيادية في المستقبل.<sup>١١٧</sup> وبالرغم من الباحث يتفق مع سركيس (٢٠١٨) إلا أنه لم يوضح أن القيادات الإدارية العليا غالباً ما ترشح العديد من الأسماء من الموظفين المتميزين إلا أن القيادات الإدارية العليا لا تملك قرارات ملزمة بحصول الموظفين المتميزين على العديد من المناصب الإدارية وهو ما يشير إلى أن تقييم الأداء الوظيفي بالنسبة إليهم تقييماً نظرياً، وكذلك فإن قدرة الإدارة العليا والقيادات الإدارية العليا على تحديد الموظفين المتميزين ليس بالضرورة لحصول الموظفين على الأجور والمهايا والعطايا فقط بل وكذلك لحصولهم على الكوادر القيادية في المستقبل.

وبالنظر إلى أهمية الأداء الوظيفي، فإنه يمكن القول أن المؤسسات تعتمد على الأركان الثلاثة المؤسسة بإعتبارها شخصية اعتبارية تستطيع من خلال الإدارة العليا تحديد مقدار المكافآت التي تمنحها تلك الإدارة للموظفين الذين تميزوا بأدائهم الوظيفي العالى، كما أن الإدارة العليا قد تميزت بشكل كبير في التعرف على الموظفين الذين برزت قدراتهم الإبداعية ومهاراتهم في العمل من خلال هذا التقييم للتعرف عن قرب عن مدى تطبيق هؤلاء الموظفين للوائح والقوانين واتباع كافة السبل لتطوير قدراتهم ومهاراتهم في العمل.

### المطلب الرابع: التحديات التي تواجه الأداء الوظيفي

أكد سركيس (٢٠١٨) أن هناك العديد من التحديات التي تواجه الأداء الوظيفي من بين أبرز تلك التحديات هو أن الموظفين يمتلكون قدرات كبيرة ومهارات غير موظفة نتيجة وجود البيروقراطية في الشركات وعدم

<sup>١١٧</sup> سركيس مارلين، (٢٠١٨)، أثر بيئة العمل على الأداء الإبداعي للعاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، ماجستير إدارة الأعمال، الجامعة السورية الافتراضية، الجمهورية العربية السورية. ص ٨٠

استغلال قدراتهم الإبداعية في العمل بشكل مما يشير إلى تدهور الأداء الوظيفي، وكذلك فإن العديد من الموظفين يمتلكون أفكار إبداعية كبيرة لم تطبق نتيجة وجود المركزية في اتخاذ القرار ورغبة القيادات الإدارية العليا في الظهور ولو على حساب الموظفين دون الرجوع إلى آرائهم.<sup>١١٨</sup>

ويتفق الباحث مع سركيس (٢٠١٨) الذي أشار إلى وجود الكثير من الموظفين المبدعين في المؤسسات إلا أن الواقع الإداري المرير قد أدى إلى تدهور أساليبهم الإدارية بشكل واضح. ومن جانب آخر فإن أسلوب المركزية في اتخاذ القرار الإداري قد أدى إلى تحجيم الموظفين بشكل كبير، كما أدى إلى تدهور القدرات الإبداعية للموظفين بشكل واضح، ومن المؤكد أن تدهور القدرات الإبداعية للموظفين داخل الشركات قد يؤدي بلاشك إلى تدهور الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات. وأكد سركيس (٢٠١٨) أن التغييرات الإدارية قد تسبب إرباكاً شديداً للعاملين داخل الشركة، وكذلك فإن التغييرات الإدارية تشير إلى تغيير كامل في الأسلوب الإداري المتبع في الإدارات التخصصية مما قد يدفع الموظفين إلى تغيير أسلوبهم تبعاً لذلك، وقد يكون الأسلوب القديم في العمل هو الأسلوب الأكثر ارتياحاً في المؤسسات دون غيره من الأساليب، الأمر الذي يشير إلى تدهور الأداء الوظيفي بشكل واضح. ومن جانب آخر فإن من أبرز التحديات التي تواجه الأداء الوظيفي هو وجود أعمال خاصة لدى الموظفين من أجل مواجهة أعباء المعيشة وهو ما قد يؤثر بلاشك في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين، وأكد الطبولي (٢٠١٧) أن من أبرز التحديات التي تواجه الأداء الوظيفي هو وجود تنوع في المناهج الإدارية وهو ما قد يسبب تشتتاً كبيراً للعاملين في المؤسسات بشكل واضح، وأشار القرشي والحميدان (٢٠١٤) أن هناك افتقاراً واضحاً في تعيين المواهب وأصحاب القدرات والمهارات العالية بشكل واضح، كما أشار إلى أن معظم الشركات قامت بربط الحوافز بالأداء الوظيفي مما يجبر العاملين على تقديم مستوى مقبول من الأداء الوظيفي من أجل صرف تلك

---

<sup>١١٨</sup> سركيس مارلين، المرجع السابق، ص ٨٠

التعويضات المالية وأن الشركات لا تمنح التعويضات للأفراد المتميزين في العمل بشكل كبير.<sup>١١٩</sup> أما السوداني (٢٠١٦) فقد أكد على أن هناك مشكلة كبيرة في تدريب الموظفين حيث إن الشركات تقوم بمنح الموظفين العديد من البرامج التدريبية دون الحاجة إلى تطبيق تلك البرامج بشكل واضح، كما أن حصول الموظفين على البرامج التدريبية يعد إهداراً للموارد المالية حيث إن تلك البرامج التدريبية لا تنفيذ العاملين بشكل واضح مما يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي. وأكد السوداني (٢٠١٦) أن القيادات الإدارية العليا قد ترفض بشكل واضح كافة الابتكارات الإدارية التي يقوم الموظفون بإبتكارها من أجل صالح العمل، وبالتالي فإن قيام تلك القيادات الإدارية برفض الابتكارات الإدارية قد يتسبب في شعور الموظفين بالإحباط التنظيمي وإلأس وعدم التمكن من تطبيق ما قد حصلوا عليه من خبرات سابقة في مؤسسات أخرى مماثلة، مما ينعكس سلباً على الأداء الوظيفي بشكل واضح.<sup>١٢٠</sup> ويتفق الباحث مع ما ذكره السوداني (٢٠١٦) في أن القيادات الإدارية العليا قد تتشدد مع الموظفين مما يجعلهم يبحثون عن شركات أخرى تلتفت لإبتكاراتهم وقدراتهم الإبداعية ويستطيعون من خلالها المنافسة في الأسواق المحلية، كما يتفق الباحث مع القرشي والحميدان (٢٠١٤) الذي أشار أن الشركات لا تقوم بتعيين المواهب حيث إن تلك الشركات تقوم فقط بتعيين أبناء العاملين وأصحاب الوساطة والنفوذ الوظيفي من أجل الإستفادة من توسيع نطاق نفوذهم الوظيفي داخل الشركات وهو ما يسبب المزيد من الإحباط الوظيفي للعاملين بشكل كبير. ويتفق الباحث مع العطاس (٢٠١٩) في أن التغييرات الإدارية تسبب إرباكاً شديداً في الشركة إلا أن هذا الإرباك لا يمكن أن يسبب توقفاً في العمل والإنتاج. وكذلك فإن الباحث يتفق مع الطبولي (٢٠١٧) الذي أشار إلى وجود تنوع في المناهج الإدارية إلا أن هذا التنوع لا يمكن أيضاً أن يعطل الموظفين عن أداء المهام الوظيفية الموكلة إليهم.

<sup>١١٩</sup> القرشي والحميدان، سليم وعبد الله، المرجع السابق، ص ٩٥

<sup>١٢٠</sup> السوداني، سناء راجي أحمد، المرجع السابق، ص ١٠٥

## المطلب الخامس: المنظور الإسلامي للأداء الوظيفي

من المؤكد أن المنظور الإسلامي للأداء الوظيفي قد ركز بشكل كبير على أن الله عز وجل قد أمر بالعمل وأمر أيضاً بالتفاني والإخلاص في العمل وحث الناس على العمل وأن بالعمل وحده ترتقي الأمم حيث قال الله تعالى في محكم التنزيل: (وَقُلِ اعْمَلُوا فَسِرِّي اللَّهُ عَمَلِكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۖ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ)<sup>١٢١</sup> ولقد حرصت الآية الكريمة على العمل وأن الله هو الرقيب على أعمال المؤمنين وأن الرسول والمؤمنون أيضاً يراقبون، وأن الله عز وجل سوف يحاسب المقصر في أداء واجباته وسوف يعطي الجزاء الكبير لمن يقوم بالإتقان في أداء عمله بشكل واضح. ولقد أوضحت العديد من الآيات القرآنية أن الأداء الوظيفي يتطلب مزيداً من التعاون بين الزملاء في العمل، حيث إن الشركات لا يمكنها أن تمارس عملاً إلا من خلال تضافر الجهود بين الموظفين، حيث يقول الله تعالى في كتابة العزيز: (وَتَعَاوَنُوا عَلَىٰ الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ ۖ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَىٰ الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ)<sup>١٢٢</sup>. ويمكن القول أن المنظور الإسلامي للأداء الوظيفي قد ركز على أن الله عز وجل قد نهي عن الكسل في أداء المهام الوظيفية وأن التغافل والتسويف ليس من النهج الإسلامي القويم، وكذلك فإن الأداء الوظيفي يعد أمانة قد وضعتها الشركات في أعناق الموظفين من أجل تحقيق قدراً كبيراً من الإبداع والابتكار في المؤسسات حيث قال الله عز وجل (إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا)<sup>١٢٣</sup> ولقد أوضحت الآية الكريمة أنه يجب على الموظفين داخل المؤسسات أن يقوموا بواجباتهم تجاه دينهم أولاً وتجاه أعمالهم بحمل أمانة العمل وأن يصبروا على المشقة في العمل استناداً لقول الله تعالى: (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اصْبِرُوا وَصَابِرُوا وَرَابِطُوا وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ)<sup>١٢٤</sup>.

<sup>١٢١</sup> سورة التوبة، الآية ١٠٥

<sup>١٢٢</sup> سورة المائدة، الآية ٢

<sup>١٢٣</sup> سورة الأحزاب، الآية ٧٢

<sup>١٢٤</sup> سورة آل عمران، الآية ٢٠٠

ومن المؤكد أن المنظور الإسلامي للأداء الوظيفي ينظر بنظره متوازنة أي أن المنظور الإسلامي يوازن بين الأوامر والتكليفات الإلهية الواجب صدورها للعاملين والتكليفات الواجب صدورها للقيادات الإدارية العليا والتكليفات الواجب صدورها للشركات ككل، فالله عز وجل قد أمر أيضاً القيادات الإدارية العليا بضرورة الرفق والأخذ بالرفق كمنهج في التعامل مع الموظفين.<sup>١٢٥</sup> وبالتالي فإنه لا يعقل أن يكون الموظف مريضاً وتتطلب القيادات الإدارية العليا بضرورة إتمام توقيع الموظف في دفاتر الحضور والإنصراف، وبالتالي فإن الشرع الحنيف قد فتح باباً من الرفق في التعامل بين الموظفين بعضهم البعض وبين القيادات الإدارية التي يجب أن تتحمل مسؤوليتها في الرفق بالموظفين بشكل كبير. ولقد روي عن عائشة رضي الله عنها أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: "إن الرفق لا يكون في شيء إلا زانه، ولا ينزع من شيء إلا شانه".<sup>١٢٦</sup>

كما أن المؤسسات يجب أن تتحمل مسؤوليتها أمام الله عز وجل في ضرورة عدم بحس الناس حقوقها بالباطل وعدم أكل أموال الناس إلا بالحق، حيث قال الله تعالى في محكم التنزيل: (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَأْكُلُوا أَمْوَالِكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً عَنْ تَرَاضٍ مِنْكُمْ وَلَا تَقْتُلُوا أَنْفُسَكُمْ إِنَّ اللَّهَ كَانَ بِكُمْ رَحِيمًا وَمَنْ يَفْعَلْ ذَلِكَ عَدْوَانًا وظُلْمًا فسوف نصليه نارًا وكان ذلك على الله يسيراً).<sup>١٢٧</sup> حيث أوضحت الآية الكريمة أن على المؤسسات أن تراعي الله عز وجل في الموظفين وألا تبخس أجرهم وحقوقهم المشروعة وأن تقوم بكل ما يلزم من أجل الحفاظ على حقوق الموظفين، وبالتالي فإن المنظور الإسلامي للإداء الوظيفي يرتكز في المقام الأول على ثلاثة أبعاد من بينها الموظفين باعتبارهم العمود الفقري للمؤسسات ومن خلالهم وحدهم يمكن تحقيق أهداف تلك المؤسسات، وكذلك القيادات الإدارية التي أمر الله عز وجل بطاعتها بعد

<sup>١٢٥</sup> القطب، محمد القطب. (٢٠١٢). نظام الإدارة في الإسلام، دار السلام للطبع والنشر، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ص ٩٥

<sup>١٢٦</sup> رواه مسلم في صحيحه

<sup>١٢٧</sup> سورة النساء، الآية ٢٩ - ٣٠

الله عز وجل ورسوله وكذلك فإن المؤسسات هي البعد الثالث والمحوري والتي يجب أن تتسع لكافة الموظفين وتعطيهم حقوقهم المشروعة وبما حققوا من إنجازات واسهامات في العمل دون بحس. ١٢٨

## المبحث الثاني: المهام الوظيفية

يحتوي المبحث الثاني المهام الوظيفية على خمس مطالب من بينها مفهوم كفاءة المهام الوظيفية ومحددات المهام الوظيفية وأهمية المهام الوظيفية وتحديات المهام الوظيفية والنظرة الإسلامية للمهام الوظيفية.

### المطلب الأول: مفهوم المهام الوظيفية

اختلفت أديبات علم إدارة الأعمال في تحديد مفهوم محدد لكفاءة المهام الوظيفية، حيث أشار اسماعيل (٢٠١٧) أن كفاءة المهام الوظيفية هي إنجاز الأنشطة والأعمال التي يؤديها الموظفون داخل الشركة بحيث يتم تنفيذها بكفاءة وفعالية على أن تكون في الوقت المناسب، وبالرغم من اتفاق الباحث مع مفهوم اسماعيل (٢٠١٧) إلا أنه لم يوضح كيف يمكن تنفيذ الأعمال بكفاءة وفعالية. ١٢٩ وأشار السوداني (٢٠١٦) أن كفاءة المهام الوظيفية هو تسليم تلك الأنشطة الإدارية بأعلى درجة من الكفاءة على أن تكون مطابقة للمعايير الموضوعه كنتائج أعمال خلال فترة زمنية محددة. ١٣٠

ويتفق الباحث مع مفهوم السوداني (٢٠١٦) الذي أشار إلى ضرورة مطابقة المهام الوظيفية مع المعايير الموضوعه إلا أنه لم يحدد طبيعة المعايير التي يتطلبها كفاءة تنفيذ الأعمال. وبالتالي فإن المفهوم الذي تعتمد عليه الدراسة في تحديد مفهوم كفاءة المهام الوظيفية هو تلك الأعمال والأنشطة التي تقوم الشركة بتنفيذها بدقة وبسرعة متناهية وبأعلى درجات الكفاءة والفعالية على أن تكون تلك الأعمال تتوافق مع المعايير الموضوعه سلفاً في فترة زمنية محددة وبشكل واضح. ويتصف هذا المفهوم بالعمومية حيث يمكن

١٢٨ مطاوع، مصباح منصور موسي. (٢٠١٦). المرجع السابق، ص ٣٩

١٢٩ اسماعيل مودة، (٢٠١٧)، أثر بيئة العمل في الإبداع الإداري دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير للعلوم في إدارة الأعمال، السودان. ص ٩٥

١٣٠ السوداني، سناء راجي أحمد، (٢٠١٦). المرجع السابق، ص ٨٠

تطبيقه على كافة الشركات التي تقوم بتنفيذ وتخطيط الأعمال، كما يتصف هذا المفهوم بالشمولية حيث إن المفهوم يشمل كافة أنواع الأداء الوظيفي في كافة المؤسسات الصناعية والتجارية والزراعية أو صناعات صغيرة ومتوسطة. ويعد هذا المفهوم مرناً حيث يمكن تطبيقه وتعميمه على كافة المؤسسات لصلاحيته لكل زمان ومكان.

## المطلب الثاني: محددات المهام الوظيفية

أكد الحارثي (٢٠١٤) أن هناك العديد من الأنواع التي تحدد كفاءة المهام الوظيفية من بينها مايلي:

### ١. محددات فنية

حيث أشار الحارثي (٢٠١٤) أن المحددات الفنية تقوم بدور كبير في المهام الوظيفية في الشركات العاملة، حيث تقوم تلك المحددات على حقيقة مفادها أن المستوى الفني للعاملين يمكنه تحديد مستوى كفاءة المهام الوظيفية،<sup>١٣١</sup> وبالرغم من اتفاق الباحث مع ما أشار إليه الحارثي (٢٠١٤) فإن المحددات الفنية في غاية الأهمية ولكن لا بد من أن يصاحب المهارات الفنية التي يستخدمها الموظفون وجود تكنولوجيا حديثة يمكن استخدامها في المؤسسات وهو أمر قد يستحيل تطبيقه بسبب الظروف الإقتصادية والأزمات المالية التي تمر بها الشركة.

### ٢. محددات إدارية

أكد العطاس (٢٠١٩) أن هناك العديد من المحددات الإدارية التي تساهم في تحديد المهام الوظيفية بالشركة، وتقوم المحددات الإدارية على السماح للموظفين بالعمل على تحقيق أهداف الشركة بشكل كبير.<sup>١٣٢</sup> وبالرغم من اتفاق الباحث مع العطاس (٢٠١٩) إلا أن المحددات الإدارية في المؤسسات الحكومية أصبحت تعطل

<sup>١٣١</sup> الحارثي، سالم بن سيف بن ناصر. (٢٠١٤). تصور مقترح لتطوير الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة شمال الشرقية

بسلطنة عمان، كلية العلوم والآداب، قسم التربية والدراسات الإنسانية، جامعة نزوى، سلطنة عمان. ص ٥٠

<sup>١٣٢</sup> العطاس، نور بنت حسن بن أحمد. المرجع السابق، ص ٥٠

الموظفين على تحقيق أعلى قدر ممكن من الكفاءة في تنفيذ الأعمال، ومن جانب آخر فإن الكثير من الشركات الحكومية كانت تتبع العديد من الطرق البيروقراطية في العمل، مما يشير إلى عدم التمكن من استخدام المحددات الإدارية في العمل داخل الشركات بشكل واضح.

### ٣. محددات أخلاقية

أشار الطبولي (٢٠١٧) أن هناك العديد من المحددات الأخلاقية التي تستخدم في تحقيق أعلى مستوى ممكن من كفاءة تنفيذ الأعمال،<sup>١٣٣</sup> ويتفق الباحث مع الطبولي (٢٠١٧) في أن رفع مستوى المهام الوظيفية يكون من خلال وجود محددات أخلاقية إلا اللوائح السلوكية والقيمية داخل الشركة تعاني من سوء التطبيق.

### المطلب الثالث: أهمية المهام الوظيفية

أكد الطبولي (٢٠١٧) أن أهمية المهام الوظيفية تبرز من خلال التزام الشركة بالعديد من المشروعات المرتبطة بنشاط الشركة في السوق المحلي والسوق العالمي، وأن قدرة الشركة على تنفيذ المهام الوظيفية يكمن في إبراز قدرة الشركة على تنفيذ المهام الوظيفية وفقاً للمعايير المتفق عليها سلفاً والتي تراعي كيفية إنهاء الأعمال من الجوانب الفنية، كما أن أهمية كفاءة تنفيذ المهام الوظيفية تكمن في حتمية إنهاء تلك الأعمال واستقبال العديد من أوامر العمل الأخرى من أجل تعظيم تحقيق الأرباح، وكذلك تحقيق أهداف الشركات في الوقت المحدد.<sup>١٣٤</sup> وأكد العطاس (٢٠١٩) أن أهمية كفاءة تنفيذ الأعمال تكمن في التأكيد على أهمية تلك الأعمال في إبراز قدرة المؤسسة على إنهاء تلك الأعمال في الوقت الزمني المتفق عليه والتغلب على الصعاب التي قد تواجه تلك الأعمال.<sup>١٣٥</sup> وبالرغم من اتفاق الباحث مع الطبولي (٢٠١٧) الذي أشار أن كفاءة تنفيذ المهام الوظيفية يعتمد على مطابقة مخرجات تلك الأعمال مع المعايير الموضوعية لها من قبل إلا أن هناك جوانب أخرى لأهمية كفاءة تنفيذ الأعمال تتمثل في قدرة المؤسسة على بناء علاقات متميزة مع أصحاب تلك

<sup>١٣٣</sup> الطبولي، إسماعيل المبروك أحمد. المرجع السابق، ص ٧٠

<sup>١٣٤</sup> الطبولي، إسماعيل المبروك أحمد. (٢٠١٧). المرجع السابق، ص ٨٠

<sup>١٣٥</sup> العطاس، نور بنت حسن بن أحمد. (٢٠١٩). المرجع السابق، ص ٧٥

الأعمال والتعرف على تنمية تلك العلاقات واستخدامها بما يخدم تلك المشروعات بشكل كبير. ويتفق الباحث مع ما أشار إليه العطاس (٢٠١٩) حيث أكد أن الشركة قادرة على تسليم الأعمال وفقاً لأعلى كفاءة تنفيذ للأعمال في الوقت الزمني المتفق عليه من قبل، إلا أن العطاس (٢٠١٩) أغفل أن هناك مخاطر قد تتعرض لها الأعمال وهو ما قد يؤدي إلى تدرج مستوى الأعمال داخل الشركة.

#### المطلب الرابع: تحديات المهام الوظيفية

أكد السوداني (٢٠١٦) أن هناك العديد من التحديات التي تواجه كفاءة تنفيذ المهام الوظيفية في الشركات من بين تلك التحديات عدم القدرة على الإنفاق على الأعمال التي تقوم بها الشركة بشكل كبير، مما قد يؤثر بشكل كبير على توقف الأعمال،<sup>١٣٦</sup> وكذلك فإن عدم قدرة المؤسسات على الإنفاق على تلك الأعمال قد يؤثر بشكل كبير على حصول العاملين على التعويضات والمكافآت التي يحصلون عليها بشكل مباشر مما يؤثر سلباً على تطوير الأداء الوظيفي للعاملين. كما أن السوداني (٢٠١٦) قد أشار إلى أن مستوى مهارات العاملين داخل الشركة قد لا يؤهلهم إلى تنفيذ المهام الوظيفية بكفاءة متناهية حيث إن الموظفين يعانون من العديد من المشاكل الاقتصادية والاجتماعية وبالتالي لا يتوقع أن يقوموا بتنفيذ المهام الوظيفية بكفاءة متناهية. ويتفق الباحث مع السوداني (٢٠١٦) في أن تدهور الأحوال الاجتماعية والاقتصادية قد تدفع العديد من الموظفين إلى إنهاء الأعمال بدون كفاءة مطلوبة، كما أن تدهور الأحوال الاجتماعية والاقتصادية قد يفتح باباً من الفساد المالي والإداري ويحصل الموظفين على الرشوة من أجل الخروج من المأزق الاقتصادي الذي يمرون به. وكذلك يتفق الباحث مع السوداني (٢٠١٦) في تدني الإنفاق قد يؤثر بشكل كبير على كفاءة تنفيذ المهام الوظيفية، ويرجع السبب في ذلك أيضاً لدور القيادات الإدارية العليا في الشركة التي تدخل في صفقات من أجل توفير المواد الخام بدون دراسة حقيقية لوضع السوق وهو ما يشير إلى قيام بعمليات شراء

<sup>١٣٦</sup> المرجع السابق، السوداني، سناء راجي أحمد، (٢٠١٦). ص ١٠١

قد تؤدي إلى خسارة وضع الشركة بالأسواق الداخلية، وبالتالي فإن القيادات الإدارية العليا داخل المؤسسات لا يمكنها أن تتخذ قراراً بالإنفاق على شراء مستلزمات الأعمال أو المواد الخام إلا بعد وجود دراسة متأنية للأسواق وتوفير كافة المستلزمات بمناقصة وممارسة في السوق المحلي من أجل العمل على توفير المواد الخام بأفضل الأسعار، كما أن الباحث يري أنه يجب إتاحة الفرصة للموظفين لتطبيق مهاراتهم العلمية التي اكتسبوها من أعمال سابقة من أجل العمل على تحسين كفاءة تنفيذ الأعمال بشكل مباشر وحتى تستفيد الشركة من هذه المهارات.

### المطلب الخامس: النظرة الإسلامية للمهام الوظيفية

من المؤكد أن النظرة الإسلامية لكفاءة تنفيذ المهام الوظيفية قد تأكدت في القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة، حيث إن هناك العديد من الآيات القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة التي أكدت على دور الإلتقان والتفاني في العمل، حيث قال الله تعالى في محكم التنزيل: (وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۖ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ) ١٣٧ ويمكن القول أن التفاني في العمل والإلتقان فيه مؤكّد أيضاً في السنة النبوية المطهرة حيث قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه) ١٣٨.

ويمكن القول إن النظرة الإسلامية لكفاءة تنفيذ المهام الوظيفية تقوم على أساس قيام الموظفين بدورهم الطبيعي في النهوض بالأداء الوظيفي من خلال الخوف من الله والعمل على مراقبته والإلتقان في الأعمال والمهام الوظيفية التي تقع ضمن مسؤولياتهم المباشرة، ويمكن الإشارة في هذا الصدد إلى قيام الصحابة الكرام ودورهم في عصر الخلافة الإسلامية حيث نهضت الدولة الإسلامية وخاصة الخلافة الأموية حيث إنهما حققت طفرة كبيرة نتيجة الإخلاص والتفاني في تنفيذ الأعمال بكفاءة، فكان عهد عبد الوليد بن عبد الملك

١٣٧ سورة التوبة، آية رقم ١٠٥

١٣٨ أخرجه أبو يعلى والطبراني، وقد صححه الألباني

بن مروان بن الحكم رحمه الله تعالى حيث شهد عصره كفاءة تنفيذ الأعمال بشكل واضح، حيث كان عصره عصراً للتشييد والعمارة الإسلامية، كما تميز عهد الخليفة الأموي عمر بن عبد العزيز بأنه عهداً كان يتم فيه سد حاجات الفقراء والمساكين والمحتاجين خلال عصر خلافته، حيث تميز هذا العصر بكفاءة تنفيذ الأعمال الخيرية بالسعي إلى الفقراء والمحتاجين والمرور بالأموال في الأسواق والطرق من أجل سد حاجات الناس، وهو ما يشير إلى كفاءة تنفيذ الأعمال التي قام بها أمير المؤمنين في ذلك الوقت، كما برز عهد عبد الملك بن مروان بن الحكم رحمه الله بأنه كان عهداً مليئاً بالفتوحات الإسلامية وأن أراضي الدولة الإسلامية اتسعت شرقاً وغرباً وهو ما يشير إلى كفاءة تنفيذ الأعمال.<sup>١٣٩</sup>

### المبحث الثالث: الأدوار الوظيفية

يشمل المبحث مفهوم الأدوار الوظيفية وأنواع الأدوار الوظيفية وأهمية الأدوار الوظيفية والتحديات التي تواجه الأدوار الوظيفية والمنظور الإسلامي للأدوار الوظيفية.

### المطلب الأول: مفهوم الأدوار الوظيفية

اختلفت أدبيات علم إدارة الأعمال في تحديد مفهوم واضح للأدوار الوظيفية، حيث أشار الجعدي (٢٠١٤) أن تخطيط الأعمال وتنفيذها هو القيام بتنفيذ الخطط والإستراتيجيات المتفق عليها سلفاً وتنفيذها في الوقت المناسب لتحقيق أهداف الشركة في الأجل الطويل.<sup>١٤٠</sup> أما السوداني (٢٠١٦) فقد أشار إلى أن مفهوم الأدوار الوظيفية هو القيام بترتيب الأفكار وتنفيذ الخطط والإستراتيجيات والطرق المتفق عليها على أن يتم القيام بتنفيذ تلك الخطط في الوقت المناسب من أجل تحقيق أهداف الشركة في الأجل الطويل.<sup>١٤١</sup>

---

<sup>١٣٩</sup> المقدادي، هاني صلاح سعد. (٢٠١١). أساسيات الإدارة الإسلامية الفعالة بين الاعتقاد والممارسة: دراسة ميدانية على مديري المدارس في منطقة عسير، ورقة بحثية منشورة، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد ٣٨، الملحق ٢. ص ٨٠

<sup>١٤٠</sup> الجعدي. نادر أحمد سالم الجعدي. (٢٠١٤). دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في سبابة إستراتيجية المنظمة دراسة في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار. سلطنة عمان.: دراسة ماجستير من جامعة ظفار، ص ٩٥

<sup>١٤١</sup> السوداني، سناء راجي أحمد، (٢٠١٦). المرجع السابق، ص ٨٠

ويتفق الباحث مع الجعدي (٢٠١٤) في أن الأدوار الوظيفية هو القيام بتنفيذ الخطط والإستراتيجيات المتفق عليها من قبل في الوقت المناسب إلا أنه أغفل أن هناك أنواعاً كثيرة من الخطط والاستراتيجيات المطبقة، فالمفهوم لم يشير إلى تخطيط الأعمال وتنفيذها بشكل كبير. كما يتفق الباحث مع السوداني (٢٠١٦) في أن الأدوار الوظيفية هو ترتيب الأفكار وتنفيذها وفقاً لخطط واستراتيجيات واضحة من أجل العمل على تحقيق أهداف الشركة، إلا أن المفهوم لم يشير إلى نوعية تلك الطرق. وبالتالي فإن المفهوم التي تتبناه الدراسة هو القيام باستخدام أفكار إبداعية وخطط واستراتيجيات متفق على استخدامها من أجل تحقيق أهداف الشركة في خلال فترة زمنية محددة. ويتصف هذا المفهوم بالعمومية والشمولية حيث إنه يمكن تطبيقه في كافة المؤسسات وعلى كافة الأنشطة الاقتصادية، كما أن هذا المفهوم يتصف بالمرونة حيث إن هذا المفهوم يمكن تطبيقه في كافة المؤسسات.

### المطلب الثاني: أنواع الأدوار الوظيفية

أكد العطاس (٢٠١٩) أن هناك العديد من أنواع تخطيط الأعمال وتنفيذها من أبرز تلك الانواع مايلي: ١٤٢

#### ١. الدور الإستراتيجي

من خلال الدور الاستراتيجي يمكن للمؤسسة أن تقوم بدور كبير في التخطيط للشركة لتحقيق أهدافها على الأجل الطويل، حيث يمكن التعرف على الموارد والإمكانات المتاحة حتي يمكن تنفيذها ومتابعة تنفيذها في الأجل الطويل. ويتفق الباحث مع العطاس (٢٠١٩) إلا أن العديد من الشركات الحكومية تقوم بالفعل باستخدام الدور الإستراتيجي إلا أنه لا يطبق في الواقع وذلك لرغبة الكثير من القيادات الإدارية العليا على بروز أسمائهم وإنجازاتهم على تلك الخطط وذلك لصالحهم بشكل كبير.

١٤٢ العطاس، نور بنت حسن بن أحمد. (٢٠١٩)، المرجع السابق، ص ١٠٥

## ٢. خطة العمل

أكد القرشي والحميدان (٢٠١٤) أن خطة العمل تبرز من خلال قيام القيادات الإدارية بالإعداد لتطبيق الخطط والإستراتيجيات التي تم إعدادها،<sup>١٤٣</sup> ويتفق الباحث مع القرشي والحميدان (٢٠١٤) إلا أنه لا يتفق معهم في أن الخبرات الوظيفية لتلك القيادات الإدارية قد لاتؤهلهم إلى تطبيق الخطط والاستراتيجيات نتيجة لضعف خبراتهم الوظيفية.

## ٣. الخطط التسويق والبيع

أشار العطاس (٢٠١٩) أن كافة الخطط لدى الشركات تحتوي على جانب كبير من الخطط التسويقية، كما يجب أن تحتوي تلك الخطط على كيفية الترويج وبيع المنتجات ومن خلال خطط التسويق يمكن للشركة أن تحقق أكبر دعاية ممكنة لمنتجاتها،<sup>١٤٤</sup> ويتفق الباحث مع ما أشار إليه العطاس (٢٠١٩) من ضرورة وجود خطط تسويقية إلا أن تلك الخطط أيضاً لاتطبق في الواقع، كما أن الباحث يرى أن خطط التسويق والبيع لابد أن تكون مرتبطه ببعضها البعض فلا يمكن أن تنسجم خطط التسويق بدون الإشارة إلى تحديد طرق البيع التي يجب أن تستخدم في تلك الخطط.

## المطلب الثالث: أهمية الأدوار الوظيفية

أكد السوداني (٢٠١٦) أن أهمية الأدوار الوظيفية تبرز من خلال العديد من الجوانب من بينها أن القيام بالمشروعات الكبيرة والأعمال الهامة تحتاج إلى اتباع منهج علمي واضح من أجل الأدوار الوظيفية ووضع جدول زمني كبير لإنهاء تلك الأعمال في الوقت المحدد. كما أن الأدوار الوظيفية يعتبر سمة من سمات الشركات والمؤسسات الكبرى.<sup>١٤٥</sup> وبالتالي فإن الأدوار الوظيفية يعكس حجم الشركة وشخصيتها الإعتبارية في الأسواق

<sup>١٤٣</sup> القرشي والحميدان، سليم وعبد الله، (٢٠١٤)، المرجع السابق، ص ١١٠

<sup>١٤٤</sup> العطاس، نور بنت حسن بن أحمد. (٢٠١٩)، المرجع السابق، ص ٢٠١

<sup>١٤٥</sup> السوداني، سناء راجي أحمد، (٢٠١٦). المرجع السابق، ص ١٧٠

المحلية. وأشار العطاس (٢٠١٩) أن الشركة تقوم بتخطيط الأدوار الوظيفية من خلال وجود فريق عمل لدية خبرة في تحديد الأعمال ووضع خطة عمل من أجل البدء في تنفيذها.<sup>١٤٦</sup> ويتفق الباحث مع السوداني (٢٠١٦) في أن تخطيط الأدوار الوظيفية قبل البدء في التنفيذ يعد سمة من سمات الشركات الكبرى التي لايمكنها القيام بالأعمال إلا بعد دراسة واعية وإدارك كامل بطريقة العمل. كما يتفق الباحث مع السوداني (٢٠١٦) أن تخطيط الأعمال لايمكن أن يتم إلا من خلال وجود طاقم من الخبرات الذي يمكنه أن يمارس العمل بشكل مباشر، إلا أن الواقع يفرض نفسه أن تخطيط الأعمال قد لا يكون بالدقة المطلوبة في العديد من الشركات مما يؤدي إلى تحقيق خسائر كبيرة من دخول الشركات إلى تلك المشروعات والأعمال. كما أن الباحث يري أن الخبرات الوظيفية للقائمين على الأدوار الوظيفية لا تكفي وحدها للتنبؤ بمكاسب كبيرة للمشروعات والأعمال. ومن جانب آخر فإن القيام الأدوار الوظيفية لايمكن أن يتم تحديدها إلا من خلال وجود خبرات يمكنها أن تدعم الشركة بالأفكار الإبداعية التي تساهم في الإنتهاء من الأعمال في الوقت المناسب، إلا أن الواقع قد يفرض نفسه حيث إن المؤسسات الحكومية لا تتيح لأية خبرات أن تقوم بتطبيق تلك الأفكار الإبداعية إلا من خلال المدير المباشر، وكذلك فإن المدير المباشر يربح في إبراز شخصيته في العمل فيطمس دور الموظف المبدع المجتهد ليكون المدير وحدة هو البارز دون غيره مما قد يتسبب في مزيداً من الإحباط بشكل كبير.

#### المطلب الرابع: تحديات الأدوار الوظيفية

أشار العطاس (٢٠١٩) أن تنفيذ الأدوار الوظيفية غالباً لا يتم بسبب وجود البيروقراطية والمركزية في اتخاذ القرار الإداري، حيث إن مجلس الإدارة داخل المؤسسة المنوط وحدة دون غيره إبداء الرأي بالموافقة على تلك الأعمال من عدمها.<sup>١٤٧</sup> وكذلك فإن الأدوار الوظيفية تحتاج كثير من الوقت والشركات الحكومية تحتاج إلى

<sup>١٤٦</sup> العطاس، نور بنت حسن بن أحمد. (٢٠١٩)، المرجع السابق، ص ١٥١

<sup>١٤٧</sup> العطاس، نور بنت حسن بن أحمد. (٢٠١٩). المرجع السابق، ص ٨٠

حلول عاجلة من أجل إعادة تطبيق تلك الخطط، مما ينعكس سلباً على الأداء الوظيفي لتلك الشركات الحكومية، كما أشار العطاس (٢٠١٩) أن المركزية في اتخاذ القرارات الإدارية قد تحرم الموظفين من التخطيط المتقن للأعمال وفقاً لطبيعة النشاط الذي تمارسه المؤسسة، مما يحرم المؤسسة من الكثير من الأرباح. وأكد السوداني (٢٠١٦) أن من أبرز التحديات التي تواجه الأدوار الوظيفية هو لجوء الشركات الحكومية للعديد من الخبراء لإجراء التعديلات اللازمة دون الإستعانة بالخبرات الإدارية الموجودة في الشركة.<sup>١٤٨</sup> وبالرغم من اتفاق الباحث مع العطاس (٢٠١٩) في أن المركزية قد تسببت في عدم القدرة على تخطيط الأدوار الوظيفية بشكل صحيح حيث إن الشركات لا بد أن تطلع على الخطط التي يتم اقتراحها وقد يوجد شبهة فساد مالي وإداري بين خبراء المكاتب الإستشارية في التخطيط وبين الشركة التي يتم إجراء التخطيط لها وذلك حتى يمكن قبول عرض التخطيط التابع لهم، مما قد يضيع على المؤسسة الكثير من الأفكار الإبداعية التي يمكن أن تطبق كخطط استراتيجية يمكن تطبيقها في أقل وقت ممكن، كما تتفق الدراسة مع السوداني (٢٠١٦) في أن الشركات الحكومية يجب أن تلجأ إلى مكاتب الخبراء ولكن الواقع أن تلك المكاتب الإستشارية تقوم بإجراء التخطيط وفقاً لبيئة العمل التي يتم تناولها بشكل نظري دون الإحتكاك المباشر بالشركة عن قرب ودون الإستماع إلى كافة الفئات الإدارية والتعرف على رؤيتهم وحتى تكون الخطط ملائمة لأسلوب العمل بالشركة، وهو ما يعكس وجود الكثير من البنود داخل الخطه لاتعكس طريقة العمل داخل الشركة بشكل كبير، وهو ما يؤدي إلى وجود خطة أو أحد أركانها لاتنسجم مع الواقع الإداري والتنظيمي الذي تسير عليه الشركة منذ عقود.

---

<sup>١٤٨</sup> السوداني، سناء راجي أحمد، (٢٠١٦). المرجع السابق، ص ٩٥

## المطلب الخامس: النظرة الإسلامية للأدوار الوظيفية

من المؤكد أن الله عز وجل قد أشار إلى أنه يجب إعمال العقل واتخاذ الحكمة منهجاً والتصرف وفق المنهج الرباني في كل شيء، ومما لاشك فيه أن التخطيط للأعمال وتنفيذها من أبرز الأمور التي حث الشرع الحنيف على اتباعها بشكل واضح، ولقد قال الله تعالى في محكم التنزيل: (تزرعون سبع سنين دأباً فما حصدتم فذروه في سنبله إلا قليلاً مما تأكلون . ثم يأتي من بعد ذلك سبع شداد يأكلن ما قدمت لهن إلا قليلاً مما تحصنون . ثم يأتي من بعد ذلك عام فيه يغاث الناس وفيه يعصرون).<sup>١٤٩</sup> ومن الآية الكريمة يمكن القول أن سيدنا يوسف قد قام بالتخطيط المتقن والجيد لمواجهة ظروف الجفاف التي استمرت لسبع سنوات، وبالتالي فإن التخطيط الجيد يساهم في تفادي المخاطر التي قد تحيط بالمؤسسة من كافة النواحي، وأن هذا التخطيط وحدة قادر على عبور المشكلة وحلها من جذورها والإنطلاق بما نحو التقدم والرخاء دون الحاجة إلى مزيد من المشكلات، ولقد أمر رسول الله صلى الله عليه وسلم بضرورة إعمال العقل والأخذ بالأسباب والحيلة والحنكة في سبيل تحقيق التقدم والرخاء حيث قال رسول الله صلى الله عليه وسلم الذي وضع الناقية أمام باب المسجد دون أن يربطها فقال له رسول الله صلى الله عليه وسلم: (إعقلها وتوكل).<sup>١٥٠</sup> ولقد أشار الحديث الشريف أنه يجب إعمال العقل واستخدام الحكمة في توظيف المعرفة المتاحة واستخدام الأفكار الإبداعية من أجل العمل على توظيف الموارد واستخدامها الإستخدام الأمثل والسير على خطة محكمة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ومن أجل تطوير الأداء الوظيفي بالشركة. وبالتالي فإن المنظور الإسلامي للأدوار الوظيفية يعتمد على حسن استخدام الموارد المتاحة والعمل على توظيف تلك الموارد بإستخدام العقل والحكمة وفقاً للظروف المحيطة في البيئة الخارجية تارة وفي الظروف الداخلية للشركة تارة أخرى.<sup>١٥١</sup>

<sup>١٤٩</sup> سورة يوسف، آية رقم ٤٧-٤٩

<sup>١٥٠</sup> الترمذي، سنن الترمذي، رقم الحديث ٢٥١٧، ص ٥٧٢.

<sup>١٥١</sup> بغداداي، محمد. (٢٠١٩). الأساليب الإدارية الحديثة والإسلام. مقال منشور في جريدة الرأي العام.

## المبحث الرابع: الدوافع

يحتوي المبحث الرابع على خمس مطالب من بينها مفهوم الدوافع وأهمية الدوافع ومركزات الدوافع والتحديات التي تواجه الدوافع والنظرة الإسلامية للدوافع.

### المطلب الأول: مفهوم الدوافع

اختلفت أدبيات علم إدارة الأعمال حول تحديد مفهوم محدد للدوافع، حيث أشار اليعربي (٢٠١٨) أن الدوافع هو قدرة الأفراد على استخدام القدرات العقلية وإيجاد الأفكار والأساليب بأسلوب غير مألوف لدى الأفراد الآخرين على أن تتناسب مع موقف معين.<sup>١٥٢</sup> أما الحارثي (٢٠١٤) فقد أشار إلى أن الدوافع هو الحالة التي يكون فيها الفرد قادراً على إيجاد فكرة متميزة يمكن استخدامها في المؤسسة لتحقيق الأهداف في أقل وقت ممكن وبأعلى كفاءة ممكنة.<sup>١٥٣</sup> ويتفق الباحث مع اليعربي (٢٠١٨) في أن الدوافع يشير إلى استخدام المهارات والقدرات العقلية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، إلا أن المفهوم قد خلط بشكل واضح بين الدوافع، فمن خلال إبراز حالة الدوافع يمكن للشركة أن تستخدم الدوافع من وقت للآخر. ولقد اتفق الباحث مع الحارثي (٢٠١٤) الذي أشار إلى الحالة التي يكون فيها الفرد قادراً على استخدام مهاراته العقلية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة إلا أنه لم يذكر أي نوع من المهارات العقلية التي يمكن استخدامها والتي تشير إلى وجود حالة الدافع في المؤسسة من عدمه، وبالتالي فإن المفهوم الذي تبناه الدراسة هو أن الإبداع والابتكار

---

<sup>١٥٢</sup> اليعربي، على بن سيف بن سعود. (٢٠١٨). الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر العاملين، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة، جمهورية مصر العربية. ص ٨٠

<sup>١٥٣</sup> السوداني، سناء راجي أحمد، (٢٠١٦). المرجع السابق، ص ٩٥

هو حالة فريدة يمكن من خلال استخدام أفكار ابتكارية جديدة تؤثر بشكل كبير على تحقيق أهداف الشركة خلال فترة زمنية معينة.

### المطلب الثاني: أهمية الدوافع

أشار السوداني (٢٠١٦) أنه يكمن أهمية الدوافع في ضرورة وجود طاقم إداري قادر على خلق فكرة إبتكارية حديثة للغاية لم تكن مستخدمة من قبل في المؤسسة على أن تقوم تلك الفكرة على تحقيق أهداف المؤسسة في أسرع وقت ممكن وبأعلى كفاءة وفعالية ممكنة.<sup>١٥٤</sup> وكذلك فقد أشار السوداني (٢٠١٦) أن أهمية الدوافع تظهر في وجود طاقم إداري قادر على التأقلم مع بيئة العمل الحالية إلى أن يقوم بتغيير المناخ الوظيفي داخل الإدارة بحيث يبتكر العديد من الأفكار التي لم تكن مستخدمة من قبل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة في أسرع وقت ممكن وبأعلى كفاءة معينة. وأكد السوداني (٢٠١٦) أن الإبتكارات تظهر بقوة في الجوانب الإنتاجية أما الإبداع يبرز في الجوانب الإدارية المتعلقة بالأعمال التي تحتاج إلى اختصار كبير من أجل تحقيق أهداف الشركة. ويتفق الباحث مع السوداني (٢٠١٦) في أن الدوافع تتضح أهميته في المؤسسة من خلال إعادة خلق الأفكار حتى يمكن للمؤسسة أن تحقق أهداف المؤسسة في أقل وقت ممكن، إلا أنه أغفل أنه لا يمكن السماح للموظفين أن يمارسوا أفكارهم الإبداعية وذلك لوجود كوادرات إدارية عليا لا يمكن أن تسمح إلا بوجود أفكار تقليدية يسهل مراقبتها والإطلاع عليها، وبالتالي فإن القيادات الإدارية لا يمكنها أن تقبل بتطبيق مستوى مرتفع من الدوافع في المؤسسات، كما أن النمط الراديكالي التقليدي الذي يعتمد على القيد في الدفاتر والسجلات لا يمكن أن يتغير لعدم رغبة الإدارة العليا في التغيير، كما أن الإدارة العليا لا يمكنها تحمل مسؤولية الإنفاق على مستوى من الإبداع يفوق قدرات المؤسسة، وبالتالي فإن الإبداع والإبتكار في غاية الأهمية إلا أن الكثير من الشركات لا ترغب بتحقيق مستوى عالي من الدوافع، فالطرق التقليدية تعتبر

<sup>١٥٤</sup> المرجع السابق، السوداني، سناء راجي أحمد، (٢٠١٦). ص ٩٥

مرضية للقيادات الإدارية التي تخاف في حالة التحول إلى مستوى إبداعي عالى يتم الإستغناء عن تلك القيادات الإدارية بشكل كبير أو استبدالهم بقيادات إدارية أخرى على أن يكونوا قادرين على التأقلم مع المستوى الإبداعي الكبير من أجل تحقيق أهداف الشركة.

### المطلب الثالث: مرتكزات الدوافع

أشار العواودة (٢٠١٧) أن الدوافع تركز على العديد من المرتكزات من بينها ما يلي:

#### ١. القدرة على التحليل

ولقد أكد العواودة (٢٠١٧) أن قدرة الموظفين على تحليل الاوضاع القائمة، واستبدال الإجراءات الإدارية التقليدية لتحل محلها إجراءات إدارية أكثر قدرة على تحقيق الأهداف وبأسرع وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة على أن تتميز الإجراءات الإبداعية الجديدة بالعديد من المميزات من أجل تحقيق مصلحة الشركة بشكل كبير.<sup>١٥٥</sup> وبالرغم من اتفاق الباحث مع اليعربي (٢٠١٨) إلا أنه أغفل أن الشركات الحكومية لايمكنها أن تسمح للموظفين بتحليل الأوضاع الإدارية القائمة مالم يكن هناك أمر إداري خاص بذلك.

#### ٢. المهارات الفردية

أكد اليعربي (٢٠١٨) أن هناك العديد من المهارات الفردية التي تمكن الموظفين من تطبيق مستوى مرتفع من الإبداع والإبتكار داخل الشركات، حيث إن الشركات يمكنها أن تقوم بدور كبير في سبيل تحقيق استغلال المهارات الفردية للعاملين الإستغلال الأمثل وذلك من أجل تطوير إليات العمل داخل الإدارات المختلفة<sup>١٥٦</sup>. وبالرغم من اتفاق الباحث مع اليعربي (٢٠١٨) إلا أن الواقع الإداري الذي تمر به كافة الشركات الحكومية دون استثناء قد أضفي مزيداً من عدم الإهتمام لدى القيادات العليا داخل تلك الشركات، فالأهم في تلك

<sup>١٥٥</sup> العواودة، صابرين. (٢٠١٧). تأثير إدارة الإبداع في محاربة الأزمة التعليمية في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المديرين،

مجلة التربية والتعليم، العدد ١١، [www.liste.org.ISSN](http://www.liste.org.ISSN). ص ١٥٠

<sup>١٥٦</sup> المرجع السابق، اليعربي، على بن سيف بن سعود. (٢٠١٨). ص ٩٠

الشركة هو انتظام سير العمل وعدم توقف العمل أو خطوط الإنتاج، وأن الأولوية الأولى لشراء المواد الخام من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، وبالتالي فإن مسألة استغلال المهارات الفردية قد تأتي قيادة إدارية لاقتهم بالمهارات الفردية ولا تقدرها من الأصل. وبناء على ما تقدم فإن الشركات التي تستغل المهارات الفردية للموظفين لا يمكنها أن تقوم بمنح الموظفين مقابل تلك المهارات مما يسهم في تعميق الشعور بالظلم والنأس والإحباط الوظيفي.

### المطلب الرابع: تحديات الدوافع

أكد القشيشي (٢٠١٤) أن هناك العديد من التحديات التي تواجه المؤسسات في تطبيق الدوافع، فالشركات الحكومية لا يمكن للدوافع مالم يوافق على تلك الأفكار من القيادات العليا، كما أن رحيل الموظفين عن تلك الشركات قد ساعد في شيوع الارتياح من قبل القيادات الإدارية العليا التي ترغب في استمرار العمل بالنظم التقليدية حفاظاً على مصالحهم داخل تلك الشركات. ومن جهة أخرى فإن الموظفين مكافئ الحقيقى ليس الشركات الحكومية التي تعتمد على أسلوب المركزية في اتخاذ القرار بل يجب أن يكونوا متواجدين في مؤسسات يمكنهم أن تستوعب تنفيذ الأفكار التنظيمية والإبداعية الجديدة بالمواكبة مع تطورات العصر الحديث.<sup>١٥٧</sup>

ولقد أكد اليعربي (٢٠١٨) أن الشركات الحكومية أصبح الأداء الوظيفى بما متدنى للغاية وأصبحت المشكلة في تلك الشركات افتقارها لوجود قيادات شابة يمكنها أن تتحمل المسؤولية وتقوم بواجباتها تجاه تحقيق أهداف ومصالح المؤسسة بشكل كبير، كما أن تلك الشركات تعاني من هجرة العقول المفكره وأن فكرة الحقد الوظيفى أصبحت قائمة بحيث لا يمكن تعيين قيادة شابة تحصل على أجور ورواتب أعلى من المرتبات المتوقعة،<sup>١٥٨</sup> كما أكد السويدي (٢٠١٦) أن تدنى المستوى الدافعي في العاملين قد أدي إلى تدنى

<sup>١٥٧</sup> القشيشي، بديعة محمد ابراهيم، (٢٠١٤)، الممارسات الإدارية الإبداعية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام، دراسة تقويمية،

رسالة ماجستير، كلية البنات، تخصص أصول التربية، جامعة عين شمس، مصر. ص ٨٠

<sup>١٥٨</sup> المرجع السابق، اليعربي، على بن سيف بن سعود. (٢٠١٨)، ص ١٠٥

الكفاءة في مخرجات العمل الإداري، كما أن هجرة العقول المفكرة التي تستطيع تطبيق واختصار خطوات العمل الإداري قد أدى بلاشك إلى تدهور الأداء الوظيفي نتيجة عدم تطبيق مستوى من الإبداع والابتكار، وبالتالي فإن التحديات التي تواجه تطبيق الدوافع داخل المؤسسات قد أدت إلى تدهور مستوى الإبداع في تلك الشركات بشكل واضح، كما أن الأعمال الإدارية التي تقوم بها أصبحت بلاقيمة فنية حقيقية من حيث إبراز قدرات ومهارات الموظفين داخل المؤسسة والسماح لهم بتطبيق قدر كبير من الأفكار من أجل العمل على تحقيق أهداف المؤسسات بشكل واضح، ويرى الباحث أن استخدام الأفكار التي تحث على حفز الدوافع ليس ضروري فقط لهذه النوعية من المؤسسات<sup>١٥٩</sup>.

### المطلب الخامس: النظرة الإسلامية للدوافع

من المؤكد أن المنظور الإسلامي قد حث على الدوافع وبذل كل مايلزم من أجل رفعة الأمة الإسلامية، فالإسلام قد أمر بالسعي نحو تطبيق أفضل الأساليب حيث قال الله تعالى في محكم التنزيل: (وَقُلِ اعْمَلُوا فَسِرِّي اللَّهُ عَمَلِكُمْ وَرَسُولِهِ وَالْمُؤْمِنُونَ ۖ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ)<sup>١٦٠</sup>. ولقد أشارت الآية الكريمة إلى ضرورة شحن الهمم والدوافع لتحقيق أهداف المؤسسات، كما أمرت السنة النبوية المطهرة بضرورة التخلق بأخلاق الإسلام حيث قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: (تخلقوا بأخلاق الله)<sup>١٦١</sup>.

فإنه عز وجل أبدع الكون وصوره وابتكر للإنسان النظام الكوني ليعيش في الكون ليكون مسؤولاً عن إعمار الكون والسعي في الأرض وتطبيق الدوافع هو منهج رباني قائم على اختيار أنسب الأفراد من أجل تولي المهام القيادية الكبيرة بالمجتمع. ولقد اختار الله الرسول صلى الله عليه وسلم ليبعد في نشر الدعوة

<sup>١٥٩</sup> المرجع السابق، السوداني، سناء راجي أحمد، (٢٠١٦)، ص ٨٠.

<sup>١٦٠</sup> سورة التوبة، آية رقم ١٠٥.

<sup>١٦١</sup> الألباني، ناصر الدين، سلسلة الأحاديث الضعيفة، رقم الحديث ٢٨٢٢، الرياض: مكة المعارف، ط١، ٢٠٠٠، ج٦، ص٣٤٦.

الإسلامية ويجذب قطاعات كبيرة من الناس حوله ويسافر ويهاجر من مكة إلى المدينة ليتحقق الإبداع مرة أخرى في زيادة عدد المسلمين. ولقد خلق الله الليل والنهار وأبدع في خلقهم وجعل الليل يتعاقب النهار بشكل كبير حيث قال الله تعالى في محكم التنزيل: (إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَاخْتِلَافِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ لَآيَاتٍ لِأُولِي الْأَلْبَابِ).<sup>١٦٢</sup> فالله هو المبدع والمصور الذي خلق الكون وأبدعه ليجعل الإنسان أمام حقيقة هامة وهي ضرورة أن يوجد الإنسان الدافع الحقيقي من أجل إنجاز عمله وأن يتكرر من أجل أن يجعل العمل على أكمل وجه، ولن يصل الإنسان لدرجة الكمال إلا أن قدرة الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم في العمل واطاحة الفرصة الكاملة لهم في تطبيق أفكارهم الابتكارية سوف يساهم بشكل كبير في تحسين وتطوير الأداء وفقاً لما أمر الله عز وجل به.<sup>١٦٣</sup>

#### المبحث الخامس: التغذية العكسية

يحتوي المبحث الخامس التغذية العكسية على مفهوم التغذية العكسية وأهمية التغذية العكسية ومرتكزات التغذية العكسية والتحديات التي تواجه التغذية العكسية والنظرة الإسلامية للتغذية العكسية.

#### المطلب الأول: مفهوم التغذية العكسية

أكد مسن (٢٠١٩) أن التغذية العكسية هو القيام بالإعمال الإدارية بالجهد اللازم لإنتاجها لبذل كافة الطاقات وذلك لإنجاز الأهداف في الوقت المناسب،<sup>١٦٤</sup> وبالرغم من اتفاق الباحث مع مفهوم الجهد المبذول الذي أشار إليه مسن (٢٠١٩) إلا أنه لم يوضح كيفية إنجاز الأهداف في الوقت المناسب، كما لم يوضح درجة الطاقات المبذولة من أجل تحقيق تلك الأهداف. وأكد العباسي (٢٠١٤) أن هي تلك المعلومات التي

<sup>١٦٢</sup> سورة آل عمران، آية رقم ١٩٠

<sup>١٦٣</sup> المقداي، هاني صلاح سعد. (٢٠١١)، المرجع السابق، ص ٨٠

<sup>١٦٤</sup> مسن، محمد بحيث فاضل. (٢٠١٩). أثر التنمية البشرية على إدارة الأزمات في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار في سلطنة عمان

باستخدام نظم المعلومات كمتغير وسيط، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية نيلاي، ماليزيا. ص ٩٥

يمكن الحصول عليها للتأكد من صحة الأداء الوظيفي.<sup>١٦٥</sup> ولا يتفق الباحث مع مفهوم العباسي (٢٠١٤) حيث إنه مفهوم عام لم يحدد فيه طبيعة الأعمال ودرجاتها. وأشار القرشي والحميدان (٢٠١٤) أن التغذية العكسية هي من أبرز الأساليب الإدارية التي تستخدم في المؤسسات للتعرف على دقة المعلومات التي يتلقاها الموظف من أجل التثبت من الإجراءات التي اتخذها أثناء تنفيذه للأوامر الإدارية المختلفة.<sup>١٦٦</sup> وبالرغم من اتفاق الباحث مع القرشي والحميدان (٢٠١٤) إلا أنه لم يوضح طبيعة النشاط الإقتصادي التي تمارسه الشركة وعلى أساسه يحصل الموظف على التقييم اللازم. ويرى الباحث أن مفهوم التغذية العكسية هو تسهيل حصول الأفراد داخل المؤسسة على المعلومات الكاملة من أجل تسهيل حصول التعلم وزيادة الدافعية نحو إبراز إيجابيات العمل وزيادة اتقان مخرجات العمل الإداري بما يضمن رفع مستوى الأداء الوظيفي ومن أجل الحصول على نتائج مؤكده وحقيقية. ويتصف المفهوم السابق بالشمولية حيث يشمل العديد من الشركات والأنشطة الإقتصادية والتجارية، كما أن المفهوم السابق يتصف بالعمومية حيث إن مفهوم الجهد المبذول يلاءم كافة الشركات والمؤسسات، ويتصف المفهوم السابق بالمرونة حيث يمكن قياس المفهوم السابق على العديد من الشركات، حيث إن التغذية العكسية تتطلب توافر العديد من المتغيرات من بينها وضوح الأهداف والبرامج المطلوب تنفيذها، كما يستلزم للمؤسسة أن توضح الإجراءات والمعايير التي تساعد العاملين للحصول على تلك المعلومات بسهولة ويسر.

### المطلب الثاني: أهمية التغذية العكسية

أكد الطبولي (٢٠١٧) أن التغذية العكسية في الشركات تساهم في التعرف على الأداء الوظيفي للموظفين بسهولة شديدة، فمن خلال الجهد المبذول يمكن التعرف على الفترات التي قام الموظف فيها بأداء وظيفي

<sup>١٦٥</sup> العباسي. عبد الحميد محمد. (٢٠١٤). التنمية البشرية مفاهيم وأساسيات بنائها ودلالاتها. القاهرة. مصر: معهد الدراسات والبحوث

الإحصائية جامعة القاهرة. ص ٨٠

<sup>١٦٦</sup> القرشي والحميدان، سليم وعبد الله، (٢٠١٤)، المرجع السابق، ص ١٠٤

متميز، وكذلك فإنه يجب عودة العمل إلى مصادره الطبيعية في حالة بروز نقص في تلك الأعمال وأن تلك الأعمال يجب أن تكون بدرجة عالية من الدقة والفاعلية.<sup>١٦٧</sup> وأكد العطاس (٢٠١٩) استمرار عملية التغذية العكسية من الأمور البديهية داخل المؤسسة، كما أن اتباع عملية التغذية العكسية للأساليب والأنماط الإدارية في الحصول على المعلومات من الإدارات والفروع والأقسام المختلفه تدل على بروز أهمية وجود منهجية علمية يستند إليها الموظف في عملية التغذية العكسية.<sup>١٦٨</sup> وأشار القشيشي (٢٠١٤) أن التغذية العكسية عملية متكاملة شاملة يمكن أن تساهم في تسليم مخرجات الأعمال بدقة شديدة وأن أى خلل في المعلومات والبيانات يمكن عودته مرة أخرى للمصادر التي جاءت منه للتأكد من تلك المعلومات وتعديلها بشكل قطعي.<sup>١٦٩</sup> وبالرغم من اتفاق الباحث مع القشيشي (٢٠١٤) في أن التغذية العكسية تساهم في الوقوف على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين إلا أن الشركات لاتراعي القدرات الفردية والتفاوت بين الأفراد داخل الشركة، كما يتفق الباحث مع العطاس (٢٠١٩) أن التغذية العكسية تتطلب توافر العديد من المتغيرات من بينها وضوح الأهداف والبرامج المطلوب تنفيذها، كما يستلزم للمؤسسة أن توضح الإجراءات والمعايير التي تساعد العاملين للحصول على تلك المعلومات بسهولة ويسر، وبالتالي فإن التغذية العكسية تساهم في تدعيم العلاقات التبادلية داخل النظام الإداري.

### المطلب الثالث: مرتكزات التغذية العكسية

أكد العطاس (٢٠١٩) أن التغذية العكسية يرتكز على العديد من المرتكزات من بينها:

#### ١. الإنتهاء من المهام الوظيفية المكلف بها الموظف خلال فترة معينة

<sup>١٦٧</sup> لطبوي، إسماعيل المبروك أحمد. (٢٠١٧)، المرجع السابق، ص ١١٤

<sup>١٦٨</sup> العطاس، نور بنت حسن بن أحمد. (٢٠١٩). المرجع السابق، ص ١١٥

<sup>١٦٩</sup> القشيشي، بديدة محمد ابراهيم، (٢٠١٤)، الممارسات الإدارية الإبداعية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام، دراسة تقويمية، رسالة ماجستير، كلية البنات، تخصص أصول التربية، جامعة عين شمس، مصر. ص ٩٥

أشار العطاس (٢٠١٩) أن الجهد المبذول يتركز على انتهاء الموظف من المهام الوظيفية المكلف بها الموظف خلال فترة معينة، وكذلك فإنه أشار إلى أن الجهد المبذول من الموظفين لا بد أن ينتهي بإنهاء المهام الوظيفية المكلف بها الموظفين، على أن يبدأ الجهد المبذول مرة أخرى دون توقف إلى أن تنتهي المهام الوظيفية خلال فترة زمنية معينة،<sup>١٧٠</sup> وبالرغم من اتفاق الباحث مع العطاس (٢٠١٩) في أن المهام الوظيفية للموظفين تتجدد بإنهاء المهام الوظيفية وتبدأ مرة أخرى إلى أن تنتهي بتحقيق الأهداف.

## ٢. المدة الزمنية

أكد السوداني (٢٠١٦) أن الجهد المبذول يتوقف على الفترة الزمنية التي يتم من خلالها، حيث إن المدة الزمنية تشير إلى مدى إمكانية الإنهاء من الأعمال خلال الفترة الزمنية المطلوب إنجاز تلك الأعمال فيها،<sup>١٧١</sup> ويرى الباحث أن الشركات الحكومية لا يمكنها أن تحدد وقت محدد للإنهاء من الأعمال الإدارية حيث إن توسع الأفراد والفروع قد يفرض على الطاقم الإداري الإنهاء بعد الفترة الزمنية المتاحة للإنهاء من تلك المهمة.

## ٣. تحقق الأهداف

أشار السوداني (٢٠١٦) أن العبرة في الجهد المبذول بإمكانية تحقيق أهداف الشركات بشكل واضح، كما أن أهداف الشركات لا يمكن أن تتحقق إلا إذا قام الموظفون بالتأكد من المهام الوظيفية وأنها مطابقة للمعايير المطلوب تسليم الأعمال عليها.<sup>١٧٢</sup> ويتفق الباحث مع السوداني (٢٠١٦) في أنه يجب التأكد من تحقيق الأهداف في الوقت المناسب وأنه العمل تم استيفاء المعايير المطلوبة دون نقص.

<sup>١٧٠</sup> العطاس، نور بنت حسن بن أحمد. (٢٠١٩). المرجع السابق، ص ٩٠.

<sup>١٧١</sup> السوداني، سناء راجي أحمد، (٢٠١٦). المرجع السابق، ص ١١٥.

<sup>١٧٢</sup> السوداني، سناء راجي أحمد، (٢٠١٦). المرجع السابق، ص ٢٠١.

## المطلب الرابع: تحديات التغذية العكسية

أكد العطاس (٢٠١٩) أن هناك العديد من التحديات التي تواجه التغذية العكسية داخل الإدارات التخصصية بالشركات ومن أبرز تلك التحديات مايلي:

### ١. الواسطة والمحسوبة

تعتبر الواسطة والمحسوبة من أبرز أساليب الفساد المالي والإداري التي يقوم بها الموظفون الغير مؤهلين للعمل داخل تلك الشركات، وهو ما يؤدي إلى تدهور الحالة النفسية للموظفين الذين بذلوا مزيداً من الجهد من أجل تحقيق أهداف الشركة في الوقت المناسب.<sup>١٧٣</sup> ويتفق الباحث مع العطاس (٢٠١٩) الذي أشار إلى أن الواسطة والمحسوبة قد تؤدي إلى تدمير أوضاع الموظفين من ذوي القدرات الإبداعية حيث إن الموظفين المبدعين لا يحصلون على حقوقهم إذا كان الترتي والحصول على الحوافز والتعويضات مبني على وجود واسطة أو معارف أو علاقات وهو ما يؤدي إلى تسليط الضوء أن عملية تقييم الأداء لم تكن على أساس علمي صحيح.

### ٢. البيروقراطية والمركزية في إتخاذ القرارات الإدارية

أكد القشيشي (٢٠١٤) أن البيروقراطية أدت إلى تدهور الأداء الوظيفي للعاملين داخل الشركات حيث إن البيروقراطية قد تؤدي إلى تعطيل الأعمال بشكل غير مبرر، مما ينعكس سلباً على تدهور مؤشرات الأداء الوظيفي التي يحصل عليها الموظفون بعد إجراء عملية التقييم.<sup>١٧٤</sup> كما أشار القشيشي (٢٠١٤) أن تركز السلطات في يد القيادات الإدارية العليا يعتبر أحد أبرز الأسباب التي تؤدي إلى ضياع الجهد المبذول داخل الشركات، مما ينعكس سلباً على الأداء الوظيفي. وبالرغم من أن الباحث يتفق مع السوداني (٢٠١٦) في أن البيروقراطية والمركزية في إتخاذ القرار الإداري من أبرز التحديات التي تواجه الموظفين داخل الشركات، إلا أن

<sup>١٧٣</sup> العطاس، نور بنت حسن بن أحمد. (٢٠١٩). المرجع السابق، ص ٥٩

<sup>١٧٤</sup> القشيشي، بدیعة محمد ابراهيم، (٢٠١٤)، المرجع السابق، ص ٨٠



فإن الدولة العثمانية اعتمدت على الجهد المبذول من الأتراك في حماية المسلمين في الدول ذات الأغلبية النصرانية، وهو ما يؤكد الجهد المبذول من الخلافة العثمانية في اقرار الحق والعدالة على كافة الأوجه.<sup>١٧٧</sup>

### خلاصة الفصل الثالث

استعرض الفصل الثالث الأداء الوظيفي حيث إن الأداء الوظيفي هي تلك الممارسات التي يقوم بها العاملين داخل المؤسسات من أجل تحقيق أهداف الشركات في فترة زمنية محددة، والأداء الوظيفي يمر بالعديد من التحديات التي تواجه الشركات حيث إن البيروقراطية وتفشي الفساد المالي والإداري من أبرز الممارسات التي تمثل تحدياً كبيراً للأداء الوظيفي. كما أن المنظور الإسلامي قد أشار إلى أهمية الإلتقان في العمل والتفاني فيه من أجل تحقيق أهداف الشركات في الوقت الزمني المحدد، ويمكن القول أن كفاءة تنفيذ الأعمال هي من أبرز العوامل التي يمكن من خلالها التعرف على الأداء الوظيفي وتعتبر المركزية في اتخاذ القرار من أبرز التحديات التي تواجه المهام الوظيفية، كما أن الأدوار الوظيفية أيضاً يعتبر من أهم عوامل الأداء الوظيفي وكذلك فإن الإسلام قد أمر بضرورة السعي نحو إلى التخطيط والعمل على إبراز الخطط والإستراتيجيات من أجل تحقيق أهداف الشركات بشكل كبير، ومن جانب آخر فقد حث المنظور الإسلامي على الإبداع والإبتكار وأكد على ضرورة اتباع الهدي النبوي في الإبداع من أجل الوصول بالشركات إلى أعلى مستوى، وكذلك فإن الجهد المبذول للموظفين يحتاج مزيداً من الأهتمام والرعاية لتحقيق أهداف الشركات.

---

<sup>١٧٧</sup> مطاوع، مصباح منصور موسي. (٢٠١٦). المرجع السابق، ص ٨٠

## الفصل الثالث

### مركز مصراتة الطبي

#### ٤,١ المقدمة

يحتوي الفصل الثالث مركز مصراتة الطبي على خمس مباحث، المبحث الأول واقع القطاع الصحي في ليبيا يشمل خمس مطالب مفهوم القطاع الصحي في ليبيا وأهداف القطاع الصحي في ليبيا ومرتكزات القطاع الصحي في ليبيا والتحديات التي تواجه القطاع الصحي في ليبيا والمنظور الإسلامي للقطاع الصحي في ليبيا، أما المبحث الثاني مركز مصراتة الطبي فيحتوي على خمس مطالب دور الإبداع التنظيمي في مركز مصراتة الطبي ودور الأداء الوظيفي في مركز مصراتة الطبي والعلاقة بين الإبداع التنظيمي والأداء الوظيفي في مركز مصراتة الطبي والتحديات التي تواجه مركز مصراتة الطبي والنظرة الإسلامية لمركز مصراتة الطبي، أما المبحث الثالث دور الإبداع التنظيمي في القطاع الصحي الليبي حيث يحتوي على خمس مطالب أساليب تطبيق الإبداع التنظيمي في القطاع الصحي الليبي والتحديات التي تواجه الإبداع التنظيمي في القطاع الصحي الليبي ومبررات تطبيق الإبداع التنظيمي في القطاع الصحي الليبي ومقومات تطبيق الإبداع التنظيمي في القطاع الصحي الليبي والنظرة الإسلامية للإبداع التنظيمي في القطاع الصحي الليبي. أما المبحث الرابع دور الأداء الوظيفي في القطاع الصحي الليبي حيث تشمل خمس مطالب أساليب الإداء الوظيفي في القطاع الصحي في ليبيا والتحديات التي تواجه الأداء الوظيفي في القطاع الصحي وتقييم الأداء الوظيفي في القطاع الصحي في ليبيا ومقومات الأداء الوظيفي في القطاع الصحي في ليبيا وتقييم الأداء الوظيفي في القطاع الصحي والنظرة الإسلامية للأداء الوظيفي في القطاع الصحي في ليبيا، أما المبحث الخامس أثر الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي في مركز مصراتة الطبي

## المبحث الأول: واقع القطاع الصحي في ليبيا

### المطلب الأول: مفهوم القطاع الصحي في ليبيا

اتفق العديد من المتخصصين أن القطاع الصحي في ليبيا هو القطاع الذي يوفر الرعاية الصحية لكافة المواطنين والمقيمين في ليبيا، ولقد شهد القطاع الصحي في ليبيا تطوراً كبيراً عما كان عليه في العقود الماضية، حيث ارتفع عدد الأطباء بشكل كبير، كما زاد عدد العاملين في المستشفيات الحكومية وزادت عدد المستشفيات الخاصة بشكل ملحوظ، وكذلك فإن هناك زيادة ملحوظة في عدد الأسرة بالمستشفيات، ويمكن القول أن النظام الصحي الليبي فيما قبل الاحتلال الايطالي كان محصوراً في المدن الرئيسية، وبعد عام ١٩٦٩ زادت عدد المستشفيات والوحدات الصحية والعيادات التخصصية بشكل كبير، إلا أن الخدمات الصحية في ذلك الوقت مازالت ضعيفة للغاية، وبالرغم من تطور الخدمات الصحية فيما بعد إلا أن في نهاية السبعينات والثمانينات من القرن الماضي تدهورت الخدمات الصحية بشكل واضح، وانخفض الانفاق العام على المجال الصحي الليبي، الأمر الذي دفع العديد من الأسر الليبية إلى مغادرة ليبيا والسفر إلى مصر وتونس والأردن من أجل العلاج في الخارج، حيث أصبحت مصر وتونس من أبرز الوجهات التي يذهب إليها الليبيين للعلاج. ومع انهيار نظام القذافي في عام ٢٠١١ كانت ملامح النظام الصحي الليبي شبه منهارة تماماً، وفي عام ٢٠١٢ تم عقد مؤتمر الأنظمة الصحية بحضور ٥٠٠ من الخبراء والأطباء الصحيين في ليبيا من أجل البحث في العديد من السبل لإعادة إحياء النظام الصحي الليبي، ومنذ بداية عام ٢٠١٣ بدأ الاتحاد الأوروبي بالتعاون مع السلطات الليبية من إعداد مشروع لتعزيز النظام الصحي الليبي بالاتفاق مع وزارة الصحة الليبية، ولقد توقف المشروع بسبب الظروف السياسية وعدم الاستقرار الأمني إلا أنه أعيد رسمياً للإنتلاق في عام ٢٠١٦، حيث تبعه قرار إنشاء المركز الوطني لتطوير النظام الصحي والذي يتبع رئاسة الوزراء بموجب القرار

رقم ٢٥٥.

الجدول رقم ٤,١ يوضح المؤشرات المتعلقة بوضع قطاع الصحة في ليبيا<sup>١٧٨</sup>

٢٠١٩	٢٠١٨	٢٠١٥	٢٠١٠	٢٠٠٥	٢٠٠٠	المتغيرات
....	٧٢,٧	٧٢,١	٧٢,٠	٧١,٩	٧٠,٩	متوسط العمر المتوقع عند الولادة إجمالي سنوات
....	٦٩,٩	٦٩,٢	٦٩,٥	٧٠,٠	٦٩,٢	متوسط العمر المتوقع عند الولادة الذكور سنوات
....	٧٥,٨	٧٥,٣	٧٥,٠	٧٤,١	٧٢,٨	متوسط العمر المتوقع عند الولادة الاناث سنوات
٩,٩	١٠,٢	١١,٤	١٤,٢	١٩,٨	٢٤,١	معدل الوفيات الرضع لكل ١٠٠٠ ولادة حية
١١,٥	١١,٩	١٣,٣	١٦,٦	٢٣,١	٢٨,١	معدل الوفيات الأطفال دون سن الخامسة لكل ١٠٠٠ ولاده حية
....	....	٧٠,٠	٥٣,٠	٥٧,٠	٧٠,٠	معدل الوفيات التقاسمية التقديرات الممنجة لكل ١٠٠,٠٠٠ ولادة حية
٦,٥	٦,٧	٧,٥	٩,٤	١٣,٠	١٥,٩	معدل الوفيات الأطفال حديثي الولادة لكل ١٠٠٠ ولادة حية
....	١,٥	١,٥	٤,٨	٤,٥	٦,٤	معدل الوفاة الخام لكل ١٠٠٠ شخص

<sup>١٧٨</sup> إحصائيات التغذية الصحية والسكان. (٢٠٢٠). البنك الدولي.

## المطلب الثاني: أهداف القطاع الصحي في ليبيا

هناك العديد من الأهداف التي يهدف لها القطاع الصحي الليبي من بينها ما يلي:

١. التركيز على صحة الإنسان وتقديم أقصى حماية ممكنة له بشكل كبير.

٢. العمل على تطوير الخدمات الصحية التي يحصل عليها المواطنين بشكل واضح.

٣. العمل على تحسين العلاج الممنوح واستقطاب مزيداً من الأطباء والمساعدین لتطوير النظام الصحي الليبي

٤. العمل على استخدام الإبداع والإبتكار من أجل رفع كفاءة النظام الصحي الليبي بشكل واضح.

٥. استمرار تدريب الكفاءات الطبية على العمل بالرغم من الظروف السياسية والاجتماعية التي تمر بها ليبيا

في الوقت الراهن.

٦. ربط المستشفيات الليبية بالجامعات الليبية وخاصة كليات الطب والجراحة وطب الأسنان من أجل تدريب

الكوادر الطبية بشكل واضح.

٧. تعديل اللوائح والقوانين الداعمة للقطاع الصحي الليبي من أجل توفير أقصى درجات الراحة للمواطنين.

٨. العمل على احترام المهنة والتعامل بإنسانية مع كافة الحالات التي تشهدها المستشفيات الليبية.

٩. ضرورة التركيز على حياة المرضى وتضافر الجهود من أجل توفير العلاج ومتابعة المرضى بعد العلاج.

١٠. استيراد كافة الأدوية واللقاحات والبدء في التصنيع المحلي للدواء لتحقيق الاكتفاء الذاتي.

١١. التعاون مع المنظمات الدولية ولاسيما منظمة الأمم المتحدة من أجل تطوير الخدمات الصحية وفقاً

للتغيرات الدولية.

١٢. التزام القطاع الصحي بتنفيذ تعليمات وزارة الصحة الليبية والحكومة الليبية من أجل تحقيق أكبر قدر من

الرعاية للمواطنين.

## المطلب الثالث: مرتكزات القطاع الصحي في ليبيا

هناك العديد من المرتكزات التي يتركز عليها القطاع الصحي في ليبيا ومن بين هذه المرتكزات ما يلي:

### أولاً: الهيكل التشريعي للخدمات الصحية

الهيكل التشريعي للخدمات الصحية يعد من أهم مرتكزات القطاع الصحي في ليبيا، حيث يتبع القطاع الصحي تعليمات ولوائح وقوانين وزارة الصحة الليبية، حيث تقوم وزارة الصحة الليبية بتنظيم وتخطيط ورعاية ورصد وتقييم الأداء الصحي في كافة البلديات والمدن بشكل واضح، ومن خلال الهيكل التشريعي للخدمات الصحية يمكن توفير الرعاية والخدمات الصحية وفقاً للكثافة السكانية ومدى تمركز السكان.

### ثانياً: الحوكمة والإدارة

تعتبر الحوكمة من أهم مرتكزات القطاع الصحي الليبي، حيث إن القطاع الصحي قد تطور بشكل ملحوظ منذ عام ١٩٥١ وحتى يومنا هذا، فقد كان القطاع الصحي الليبي يبدأ بموارد محدودة للغاية مقارنة بالتطور والحدثة التي يعيش فيها القطاع الصحي في الوقت الراهن وذلك بفضل البدء في تطبيق معايير الحوكمة وإلزام الإدارة العليا بالمستشفيات والمراكز والوحدات الصحية بما بشكل كبير، كما أن بفضل تطبيق معايير الحوكمة أصبحت ليبيا مركزاً لجذب الأطباء للعلاج وذلك من خلال البدء في الاستثمار بالقطاع الصحي بشكل كبير. ويمكن القول إن قانون الصحة قد منح الاهتمام والرعاية الصحية الصادرة في المشهد الصحي الليبي، حيث برز تطبيق عدة تشريعات مثل رقم ١٩٩٢/٩، رقم ١٤٣٠/٦، رقم ١٩٩٣/٥٣٥،

### ثالثاً: التخطيط للخدمات الصحية

يعتبر التخطيط للخدمات الصحية من أبرز مرتكزات القطاع الصحي في ليبيا على الإطلاق، حيث إن التخطيط يساهم في توزيع الخدمات الصحية على المواطنين، ويمكن القول أن وزارة الصحة الليبية لديها ضعف ملحوظ في تخطيط الخدمات الصحية وذلك لتعرض الخدمات الصحية للعديد من الخطط العشرية

التي لم تنجح بشكل كبير، كما أن ضعف التخطيط نتج عن عدم الاستقرار السياسي الذي تعاني منه الدولة الليبية بشكل كبير.

#### المطلب الرابع: التحديات التي تواجه القطاع الصحي في ليبيا

هناك العديد من التحديات التي تواجه القطاع الصحي في ليبيا، حيث إن ضعف الإنفاق على الموارد الصحية والعلاج قد أدى إلى تدهور الخدمات الصحية بشكل كبير، كما أن ضعف تخصيص موارد مالية كافية للعلاج جعل العديد من الليبيين يغيرون وجهتهم للعلاج في الدول المجاورة ولاسيما مصر وتونس وتركيا وغيرها من الدول، وكذلك فإن تفشي الفساد الإداري والمالي في قطاع الصحة قد أدى إلى بروز نقص حاد في الأدوية والأدوات والمستلزمات الطبية بشكل كبير، وكذلك فإن تأخر الرواتب جعل العديد من الأطباء والمساعدين يبحثون عن وجهات أخرى للعمل وإنهاء التعاقد مع المستشفيات والمراكز الطبية الليبية بشكل كبير. ويمكن القول أن سلوكيات المواطنين تجاه الأطباء أصبحت سيئة للغاية حيث إن انتشار الأسلحة جعل العديد من أهالي المرضى يتخذون موقفاً عدائياً تجاه الأطباء أو الأطقم المساعده لهم، الأمر الذي عرض حياة العديد من الأطباء إلى مخاطر كبيرة، وكذلك فإن الشركات المتعاقده مع المستشفيات والصيدليات الليبية قد اتجهت إلى إلغاء التعاقدات نتيجة التأخر في التحويلات المصرفية من أجل استمرار شحن الأدوية والمستلزمات الطبية بشكل واضح، ناهيك عن التأخر الكبير والتباطؤ الواضح من قبل أصحاب القرار الإداري في صرف المستلزمات الطبية والتأكد من الأصناف والأدوية، الأمر الذي يسلب الضوء على حالة الفوضى التي يعيشها القطاع الصحي في ليبيا بشكل كبير، وعلى الرغم من أن نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي مرتفع نسبياً عن الدول المجاورة إلا أن مستوى الخدمات الصحية التي يحصل عليها متدن للغاية، كما أن مصدر انفاق المواطن على الخدمات الصحية أصبح من الأموال الخاصة وليس من الأموال التي تعتمد عليها الحكومة بشكل ملحوظ، ويمكن القول أن معدل الانفاق الجاري على الصحة من الناتج المحلي الإجمالي قد انخفض بشكل

ملحوظ حيث بلغ المعدل في عام ٢٠٠٥ بما يقدر ٦,٢٪، في حين انخفضت النسبة في عام ٢٠١٩ إلى ٣,٦٪.

### المطلب الخامس: النظرة الإسلامية للقطاع الصحي في ليبيا

من المؤكد أن النظرة الإسلامية للقطاع الصحي قد ركزت على الحفاظ على صحة الإنسان بشكل كبير، حيث إن الحفاظ على صحة الإنسان من ضمن مقاصد الشريعة الإسلامية، ولقد أمر الله تعالى بالحفاظ على حياة الإنسان بشكل كبير، حيث قال الله في محكم التنزيل: ﴿ وَأَنْفِقُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَلَا تُلْقُوا بِأَيْدِيكُمْ إِلَى التَّهْلُكَةِ وَأَحْسِنُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ ﴾<sup>١٧٩</sup> حيث أوضحت الآية الكريمة أن الانفاق على الحفاظ على الصحة من أهم أولويات الشريعة الإسلامية، كما أن الحفاظ على الصحة من أهم أسباب خشية الهلاك بوضوح. كما أن نصوص القرآن الكريم قد تناولت ضرورة الحفاظ على الصحة والطهارة التي هي عماد

صحة الإنسان، حيث قال الله تعالى في محكم التنزيل: ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قُمْتُمْ إِلَى الصَّلَاةِ فَاغْسِلُوا وُجُوهَكُمْ وَأَيْدِيَكُمْ إِلَى الْمَرَافِقِ وَامْسَحُوا بِرُءُوسِكُمْ وَأَرْجُلَكُمْ إِلَى الْكَعْبَيْنِ وَإِنْ كُنْتُمْ جُنُبًا فَاطَّهَّرُوا وَإِنْ كُنْتُمْ مَرْضَىٰ أَوْ عَلَىٰ سَفَرٍ أَوْ جَاءَ أَحَدٌ مِنْكُمْ مِنَ الْغَائِطِ أَوْ لَامَسْتُمُ النِّسَاءَ فَلَمْ يَجِدُوا مَاءً فَتَيَمَّمُوا صَعِيدًا طَيِّبًا فَامْسَحُوا بِوُجُوهِكُمْ وَأَيْدِيكُمْ مِنْهُ مَا يُرِيدُ اللَّهُ لِيَجْعَلَ عَلَيْكُمْ مِنْ حَرَجٍ وَلَكِنْ يُرِيدُ لِيُطَهِّرَكُمْ وَلِيُتِمَّ نِعْمَتَهُ عَلَيْكُمْ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ ﴾<sup>١٨٠</sup>

ولقد أكدت السنة النبوية المطهرة على ضرورة الحفاظ على الصحة، حيث أمر الرسول صلى الله عليه وسلم بالحفاظ على الصحة العامة، فعن جابر عن رسول الله صلى الله عليه وسلم أنه قال: (غطوا الأثناء وأوكوا السقاء، وأغلقوا الباب، وأطفئوا السراج، فإن الشيطان لا يجل سقاء، ولا يفتح باباً، ولا يكشف إناء، فإن لم يجد أحدكم إلا أن يعرض على إنائه عوداً، ويذكر اسم الله فليفعل، فإن الفويسقة تضرم على أهل

<sup>١٧٩</sup> سورة البقرة، آية رقم ١٩٥

<sup>١٨٠</sup> سورة المائدة، آية رقم ٦

البيت بيتهم).<sup>١٨١</sup> كما أنه ورد في الأثر أنه في فترة الطاعون أن عمرو بن العاص أمر عموم المسلمين أن يتفرقوا ويعيشوا في الجبال خشية انتقال مرض الطاعون والعدوى بشكل كبير، الأمر الذي يشير إلى اهتمام القطاع الصحي بالهدف الرئيسي للحفاظ على صحة الإنسان بشكل كبير.

## المبحث الثاني: مركز مصراتة الطبي

### المطلب الأول: دور الإبداع التنظيمي في مركز مصراتة الطبي

تطور مركز مصراتة الطبي بشكل ملحوظ، حيث برز دور الإبداع التنظيمي في مركز مصراتة الطبي نظراً لتطور قدرات الموظفين والطواقم الطبية بشكل كبير، حيث إن المركز يغطي الخدمات الصحية وتوفير العلاج لمدينة مصراتة والمدن المجاورة لها وذلك للبيين المقيمين أو الأجانب المقيمين في مدينة مصراتة أو المدن المجاورة لها، ويمكن القول أن مركز مصراتة الطبي قد ساهم في عملية التطور والإبداع بشكل كبير، حيث إن الإبداع التنظيمي يبرز من خلال قدرة الموظفين في مركز مصراتة الطبي إلى القدرة على التحسس للمشكلات واكتشافها بشكل كبير، كما أن الإبداع التنظيمي في مركز مصراتة الطبي يتصف بالمرونة بوضوح، حيث إن التطور والانتقال من وضع متدني إلى وضع أفضل يستلزم المزيد من المرونة، كما أن الموظفين في مركز مصراتة الطبي أصبح لديهم قدرة على تحليل الواقع الإداري وكذلك فإن مركز مصراتة الطبي أصبح بدون شك يتيح الفرصة لتطبيق الأفكار الإبداعية الحديثة، كما أن القيادات الإدارية العليا أصبحت أكثر قبولاً لتطبيق الأفكار الإبداعية الحديثة، وهو ما يشير إلى الطلاقة في محاولة تطبيق الأفكار الإبداعية، ولعل من أبرز الأمثلة التي يمكن ذكرها في هذا المقام هي التوسعات الحديثة التي قام بها مركز مصراتة الطبي في سبيل المشاريع الإنشائية الجديدة والتوسعات، حيث أكد المهندس حسين الفيتوري أن هناك أربع مشروعات كبرى داخل سياج مركز مصراتة الطبي وتشمل عيادة القلب والجلدية واستكمال تطوير مبني الكافيتريا ووحدة تشخيص أمراض المرأة،

<sup>١٨١</sup> مسلم، صحيح مسلم، كتاب الأشربة، باب الأمر بتغطية الإناء إيكاء السقاء وإغلاق الأبواب، رقم الحديث ٢٠١٢، ص ٩٦٩.

وقسم الحركة وإنشاء مبني المعهد المتوسط للتمريض، الأمر الذي يعكس أن الإبداع التنظيمي قد برز من خلال تضافر الجهود من أجل توفير الخدمات الصحية لكافة المواطنين على الإطلاق.<sup>١٨٢</sup>

### المطلب الثاني: دور الأداء الوظيفي في مركز مصراتة الطبي

برز الأداء الوظيفي في مركز مصراتة الطبي من خلال قدرة الموظفين على إنجاز الأعمال والمهام الوظيفية بشكل كبير، حيث إن مركز مصراتة الطبي يساهم في دعم الموظفين وتوفير كافة المعلومات التي تؤهلهم لتنفيذ الأعمال في أقل وقت ممكن، كما أن مركز مصراتة الطبي يقوم بدور كبير في إتاحة الفرصة للموظفين من أجل إجراء عملية التغذية العكسية والتي تتمثل في إنهاء وإنجاز الأعمال والبدء في أعمال أخرى وفقاً لدورة حياة العمل اليومية في المؤسسة بشكل واضح. ويمكن القول أن مركز مصراتة الطبي برز دوره في الاهتمام بالأداء الوظيفي للعاملين بشكل كبير، حيث إن التوسعات الأخيرة في المركز أدت إلى زيادة عدد الموظفين وعدد الأطقم الإدارية والأطباء والمساعدين بشكل ملحوظ، الأمر الذي يعزز الاهتمام بالأداء الوظيفي ولاسيما إذا كان مركز مصراتة الطبي يقوم بدور كبير في تقديم الخدمات الصحية للمواطنين بشكل ملحوظ. وبالتالي فقد زادت الأدوار الوظيفية مع التطورات المصاحبة لمركز مصراتة الطبي، فضلاً عن زيادة دوافع الموظفين لإنجاز المهام الوظيفية بشكل ملحوظ، ويمكن القول أن زيادة الانفاق على التدريب والتطوير والتوسعات الأخيرة قد أدت إلى تحفيز الموظفين إلى المزيد من الانجازات الوظيفية، حيث إن المهام الوظيفية قد زادت بشكل كبير، كما أن الأدوار الوظيفية قد توسعت مع زيادة عمليات التغذية العكسية، ويمكن القول أن مركز مصراتة الطبي يبذل جهوداً كبيرة من أجل تطوير الأداء الوظيفي للموظفين، كما أن كافة الأقسام قد استعانت بمستويات تكنولوجية متطورة من أجل تحديث وتطوير الأداء في مركز مصراتة الطبي بشكل ملحوظ.

<sup>١٨٢</sup> مقال منشور حول مشاريع التنمية. (٢٠٢١). مركز مصراتة الطبي، على موقع فيسبوك <https://www.facebook.com/M.Med.Cen> تاريخ الاسترداد ٢٠٢١/٤/٢

### المطلب الثالث: العلاقة بين الإبداع التنظيمي والأداء الوظيفي في مركز مصراتة الطبي

أكدت جبريل (٢٠١٥) أن مركز مصراتة الطبي يبذل جهوداً كبيرة من أجل تطوير الأداء الوظيفي بشكل ملحوظ، حيث إن الموظفين لديهم قدرة كبيرة على التحسس للمشكلات والعمل على تطوير الأداء الوظيفي من خلال تحديد المهام الوظيفية وعدم تداخلها وتطويرها وربط المهام الوظيفية بالتكنولوجيا حتى يسهل تطبيقها والانتهاء منها في أقل وقت ممكن، وكذلك فإن مركز مصراتة الطبي قد ساهم في إيجاد المرونة المنشودة من خلال العمل على تحديث النظام الإداري الذي يسير عليه مركز مصراتة الطبي، كما أن المرونة سوف تؤثر بشكل واضح في تحقيق عملية التغذية العكسية، وكذلك فإن تحديد المهام الوظيفية سوف يساعد الإدارة العليا على تجربة وتطبيق الأفكار الإبداعية الحديثة في مركز مصراتة الطبي، وهو ما حدث بالفعل في التوسعات الجديدة وضم مركز وحدة الكلي إلى المركز، الأمر الذي يشير إلى قدرة مركز مصراتة الطبي على تحقيق الإبداع التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي في مركز مصراتة الطبي، وكذلك فإن الإبداع التنظيمي ووجود أفكار إبداعية لدى الموظفين وقدرتهم على توليد المزيد من الأفكار الإبداعية بعد النجاح الذي حققه مركز مصراتة الطبي بشكل ملحوظ، فإن هذا الإبداع والمرونة والطلاقة والأصالة سوف تؤدي إلى تعزيز الأداء الوظيفي للموظفين وخاصة لزيادة الأدوار الوظيفية لديهم وتعزيز قدرتهم على تنفيذ الأعمال وتخطيط الأعمال بشكل منظم وملائم لتطورات المرحلة. وتتفق الدراسة مع ما أشار إليه جبريل (٢٠١٥) في أن هناك علاقة بين الإبداع التنظيمي والأداء الوظيفي بمركز مصراتة الطبي، إلا أن الواقع يشير إلى أن الخدمات الصحية في ليبيا تحتاج إلى مزيد من الاهتمام والتركيز، حيث إن مركز مصراتة الطبي قد استفادت من التطورات الحديثة إلا أن وضع مركز مصراتة الطبي يستلزم مزيداً من استقطاب الأطباء من خارج ليبيا وكذلك فإن تفعيل المزيد من الأفكار الإبداعية وخاصة العمل على ربط مركز مصراتة الطبي بجامعة مصراتة من أجل العمل على تدريب الأطباء والموظفين بشكل كبير، وبالتالي فإن مركز مصراتة الطبي يحتاج أيضاً إلى الربط العلمي والفني مع جامعة مصراتة من أجل تدريب الأطباء والموظفين بشكل كبير.

## المطلب الرابع: التحديات التي تواجه مركز مصراتة الطبي

هناك العديد من التحديات التي تواجه مركز مصراتة الطبي بشكل كبير، حيث تعاني كافة المستشفيات الليبية من تدني مستوى الإنفاق على الخدمات الصحية بشكل كبير، كما أن جودة الخدمات الصحية متدنية للغاية، وهو ما جعل العديد من الليبيين يلجأون إلى العلاج في الدول المجاورة، كما أن هناك العديد من المشروعات الانشائية في المركز، وكذلك فإن عدم التخطيط الجيد وعدم وجود مراحل للإنشاء والتوسع أدى إلى تعطيل المزيد من الأفكار الإبداعية التي يقوم مركز مصراتة الطبي بالعمل عليها، وكذلك فإن من أبرز التحديات التي تواجه مركز مصراتة الطبي، هو نقص الأدوية ملحوظ، حيث إن التعاقدات قد توقفت بشكل ملحوظ نظراً للظروف السياسية التي تمر بها البلاد فضلاً عن الظروف الاقتصادية وتأخر تحويل المدخرات إلى الشركات المصنعة للأدوية في الدول المجاورة بشكل واضح، الأمر الذي أدى إلى تضارب المهام الوظيفية في مركز مصراتة الطبي، وبالرغم من قدرات ليبيا في الإنفاق على القطاع الصحي، إلا أن الواقع قد أثبت وجود اهمال كبير في عدم تطبيق الأفكار الإبداعية بشكل كبير، حيث إن الأفكار الإبداعية تحتاج إلى قرار لتطبيقها في المركز بشكل واضح، إلا أن الواقع قد أثبت أن مركز مصراتة الطبي لديه العديد من المشكلات الإدارية والمتعلقة بتدني الأداء الوظيفي للموظفين، حيث إنه لا يوجد تحديد للمهام الوظيفية فضلاً عن عدم قدرة المديرين التنفيذيين على تحديد الأدوار الوظيفية بشكل ملحوظ، ويمكن القول أن مركز مصراتة الطبي يعاني من تدهور المهام الوظيفية للموظفين، كما أن الموظفين أصبح ليس لديهم دوافع للعمل، وذلك بسبب تأخير الرواتب والمستحقات المالية بشكل كبير، الأمر الذي ساهم في تدني الأداء الوظيفي لمركز مصراتة الطبي بشكل كبير، كما أن القيادات الإدارية العليا لم تكن تسمح أن يقوم الموظفين بتطبيق الأفكار الإبداعية عملاً بأسلوب اللامركزية في اتخاذ القرار الإداري، وهو ما يتعارض مع أسلوب عمل القيادات الإدارية في ذلك الوقت، الأمر الذي يساهم الحصول على إذن مسبق قبل البدء بتطبيق أو تنفيذ الأفكار الإبداعية، وهو ما

سوف يتم إنجازه للقيادات الإدارية العليا وليس الموظفين ولن يظهر عملهم بشكل واضح، مما يسبب في تعميق شعورهم بالظلم الوظيفي.

### المطلب الخامس: النظرة الإسلامية مركز مصراتة الطبي

أكد المنظور الإسلامي لمركز مصراتة الطبي على الهدف الرئيسي وهو الحق في حفظ الحياة وسلامة البدن من الأمراض والأسقام والأوجاع، حيث يتطابق هذا الهدف مع مقاصد الشريعة الإسلامية التي تشير إلى ضرورة العمل على الحفاظ على حق الحياة وتذليل كافة العقبات في سبيل الحفاظ على حق الحياة، وذلك استناداً للقاعدة الشرعية لاضرر ولاضرار، الأمر الذي يشير إلى الحفاظ على حياة الإنسان هي الغاية الكبيرة التي تسعى إليها مركز مصراتة الطبي، ومن الجدير بالذكر أن الله عز وجل وضع الحفاظ على الصحة العامة للأفراد والمواطنين أمانة في عنق المسؤولين والأطباء، حيث قال الرسول صلى الله عليه وسلم: (لاعدوى ولاطيرة)،<sup>١٨٣</sup> والحديث الشريف يدل على أن مركز مصراتة الطبي يقوم بمهمة كبيرة من أجل عدم تفشي الأمراض بين المواطنين، كما أن الله تعالى قد أمر بتحريم الحلال والحرام من الرزق، حيث قال الله تعالى في محكم التنزيل:

﴿إِنَّمَا حَرَّمَ عَلَيْكُمُ الْمَيْتَةَ وَالْدَّمَ وَلَحْمَ الْخَنزِيرِ وَمَا أَهَلَ لِغَيْرِ اللَّهِ بِهِ ۖ فَمَنْ اضْطُرَّ غَيْرَ بَاغٍ وَلَا عَادٍ فَإِنَّ اللَّهَ غَفُورٌ رَحِيمٌ﴾<sup>١٨٤</sup>

ولقد أشارت الآية الكريمة بأهمية تحرى الحلال والحرام وأن مركز مصراتة الطبي يجب أن يتحرى الحلال والحرام وأن تبعد الإدارة العليا عن ما يغضب الله عز وجل، ومن المؤكد أن مركز مصراتة الطبي يجب أن يساهم في إبراز الرحمة في سرعة تقديم العلاج والرفق بالمرضى وهو الأصل في تقديم الخدمات الصحية، وبذل أكبر جهد ممكن من أجل تمكين المسلمين من استعادة صحتهم مرة أخرى والعمل على انقراض المرضى وذلك استناداً لحديث الرسول صلى الله عليه وسلم عن عبد الله بن عمرو قال قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

<sup>١٨٣</sup> أبو داود، سليمان بن الأشعث، سنن أبي داود، باب في الطيرة، رقم الحديث ٣٩١٦، ج٦ ص٥٩.

<sup>١٨٤</sup> سورة النحل، الآية ١١٥

(الراحمون يرحمهم الرحمن ارحموا من في الأرض يرحمكم من في السماء الرحم شجنة من الرحمن فمن وصلها وصله الله ومن قطعها قطعته الله).<sup>١٨٥</sup> الأمر الذي يشير أن المنظور الإسلامي يؤكد على استخدام مفهوم الرحمة والتأكيد عليه في مركز مصراتة الطبي من حيث توفير العلاج وإمكانية التداوي بشكل واضح.

### المبحث الثالث: دور الإبداع التنظيمي في القطاع الصحي الليبي

يحتوي المبحث الثالث دور الإبداع التنظيمي في القطاع الصحي الليبي على خمسة مطالب أساسية تطبيق الإبداع التنظيمي في القطاع الصحي الليبي والتحديات التي تواجه الإبداع التنظيمي في القطاع الصحي الليبي ومبررات تطبيق الإبداع التنظيمي في القطاع الصحي الليبي ومقومات تطبيق الإبداع التنظيمي في القطاع الصحي الليبي، التحديات التي تواجه الإبداع التنظيمي في القطاع الصحي الليبي والنظرة الإسلامية للإبداع التنظيمي في القطاع الصحي الليبي، وسوف نتناول فيما يلي كل مطلب بمزيد من التفصيل كما يلي:

#### المطلب الأول: أساليب تطبيق الإبداع التنظيمي في القطاع الصحي الليبي

هناك العديد من الأساليب المستخدمة في الإبداع التنظيمي في القطاع الصحي الليبي، ومن أبرز هذه الأساليب هو استخدام مهارات التحسس للمشكلات بشكل كبير، حيث يعتبر الأسلوب الأبرز المستخدم في القطاع الصحي الليبي، حيث يساهم هذا الأسلوب في التعرف على المشكلات التي يمكن أن تصيب القطاع الصحي الليبي والتنبؤ بها واستخدام واقتراح العديد من الحلول التي تساهم في معالجة الإبداع التنظيمي بالقطاع الصحي الليبي، كما أن من أبرز الأساليب المستخدمة في تطبيق الإبداع التنظيمي في القطاع الصحي الليبي أسلوب القدرة على التحليل، حيث إن قراءة الواقع في القطاع الصحي الليبي قد أثبت أن تفشي الفساد المالي والإداري في القطاع أصبح ظاهرة تستلزم المزيد من التركيز على اللوائح والقوانين المنظمة لعمل القطاع الصحي، ومن الجدير بالذكر أن مؤشر مدركات الفساد لعام ٢٠٢١ قد أوضح أن ليبيا في المرتبة ١٧٠ بين

<sup>١٨٥</sup> أبو داود، سنن أبي داود، باب في الرحمة، رقم الحديث ٤٩٤١، ج٧، ٢٩٨.

دول العالم في انتشار وتفشي الفساد المالي والإداري في القطاع الصحي الليبي، الأمر الذي يستدعي مزيداً من الاهتمام من قبل أصحاب القرار الإداري في القطاع الصحي الليبي بشكل واضح، وكذلك فإن قدرة الموظفين في القطاع الصحي الليبي على تحليل الوضع الراهن ومدى التجاوب مع اللوائح والقوانين سوف يساهم في الحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري في القطاع الصحي الليبي والذي بدوره سوف يؤثر على المسؤولين في القطاع الصحي الليبي<sup>١٨٦</sup>.

### المطلب الثاني: أهداف تطبيق الإبداع التنظيمي في القطاع الصحي الليبي

هناك العديد من الأهداف التي يهدف إلى تحقيقها تطبيق الإبداع التنظيمي في القطاع الصحي الليبي من بين هذه الأهداف ما يلي:

١. يقوم الإبداع التنظيمي بالعمل على ترتيب أولويات القطاع الصحي الليبي من حيث العمل على تحديد المهام واستخدام المهارات في إنجازها.
٢. يعمل الإبداع التنظيمي على تطوير قدرات القطاع الصحي الليبي وفقاً للمعايير المطلوب تطبيقها من وزارة الصحة الليبية.
٣. يساهم الإبداع التنظيمي في التخلص من مكامن الضعف الموجودة في القطاع الصحي الليبي والانطلاق نحو تحقيق أهداف القطاع الصحي الليبي.
٤. يعمل القطاع الصحي الليبي على التخلص من الآثار السلبية لمشكلة الفساد المالي والإداري بشكل واضح، كما أن القطاع الصحي الليبي يمنح الفرصة للإبداع التنظيمي للتخلص من مشكلة الفساد بشكل كبير.
٥. يعمل الإبداع التنظيمي على محاولة التنبؤ بالمشكلات ومحاولة إيجاد حلول واقعية لها والعمل على التخلص من الآثار السلبية لمشكلة الفساد.

<sup>١٨٦</sup> تحليل شامل حول الفساد المالي والإداري في ليبيا (٢٠٢٥-٢٠١١)

٦. يقوم الإبداع التنظيمي على إتاحة الفرصة للموظفين لتحليل الأوضاع والمشكلات القائمة وإيجاد حلول فعالة للتخلص من البيروقراطية الموجودة في القطاع الصحي الليبي.
٧. يطور الإبداع التنظيمي من قدرات ومهارات الموظفين حيث يسمح لهم بتوليد المزيد من الأفكار الإبداعية بغض النظر عن إمكانية تطبيقها في القطاع الصحي من عدمه.
٨. يعمل الإبداع التنظيمي على إبراز قدرات ومهارات الأفراد في القطاع الصحي من خلال إشراكهم في حل المشكلات والمساهمة في اتخاذ القرارات الإدارية.

### المطلب الثالث: مقومات تطبيق الإبداع التنظيمي في القطاع الصحي الليبي

يتميز تطبيق الإبداع التنظيمي في القطاع الصحي الليبي بالعديد من المقومات من بينها ما يلي:

#### أولاً: التعرف على القدرات والمهارات الفردية

يعتبر التعرف على القدرات والمهارات الفردية للموظفين من أهم مقومات تطبيق الإبداع التنظيمي في القطاع الصحي الليبي، حيث يساهم القطاع الصحي الليبي في اكتشاف القدرات والمهارات الفردية للموظفين وخاصة في تطبيق الإبداع التنظيمي بالقطاع الصحي الليبي، كما أن قدرة الموظفين على حل المشكلات التي تواجه القطاع الصحي الليبي غالباً ما تلفت نظر القيادات الإدارية العليا بشكل واضح.

#### ثانياً: إبراز طرق وأساليب الأفكار الإبداعية

تعد طرق وأساليب الأفكار الإبداعية من أهم مقومات تطبيق الإبداع التنظيمي في القطاع الصحي الليبي، حيث يساهم القطاع الصحي الليبي في دعم الأفكار الإبداعية الجديدة ويسمح بشكل ملموس في تجربة هذه الأفكار بما يسمح من محاولة مناقشة الأفكار الإبداعية وإتاحة الفرصة بشكل واقعي لتطبيق الأفكار الإبداعية للتأكد من فعالية الأفكار الإبداعية. كما أن الطرق والأساليب الإبداعية يمكنها أن تساهم في لفت الأنظار إلى حتمية وضرورة تطبيق الإبداع التنظيمي في القطاع الصحي الليبي.

### ثالثاً: تحسين المخرجات الإدارية

يساهم الإبداع التنظيمي في القطاع الصحي الليبي في تحسين المخرجات الإدارية من خلال العمل على إبراز مهارات وقدرات الموظفين في فهم المعايير الإدارية، كما أن تحسين المخرجات الإدارية يتطلب إماماً بالمبادئ والمعايير الإدارية التي يسير عليها القطاع الصحي الليبي بشكل ملحوظ، وكذلك فإن تحسين المخرجات الإدارية سوف تؤدي إلى زيادة قدرة الموظفين على تحليل الأوضاع الراهنة في القطاع الصحي الليبي، وكذلك فإن الإبداع التنظيمي يسعى بشكل كبير إلى تحسين المخرجات الإدارية وذلك لتحقيق أهداف القطاع الصحي الليبي.

### المطلب الرابع: التحديات التي تواجه الإبداع التنظيمي في القطاع الصحي الليبي

هناك العديد من التحديات التي تواجه الإبداع التنظيمي في القطاع الصحي الليبي، وعلى رأس هذه التحديات تأتي البيروقراطية والروتين، حيث يعاني القطاع الصحي الليبي من انتشار وتفشي البيروقراطية والروتين بين أروقة القطاع الصحي الليبي، وأصبح الوضع معقداً للغاية حيث إن الكثير من الموظفين أصبحوا يعطلون الخدمات الصحية للمواطنين بشكل ملموس، الأمر الذي ينعكس سلباً على عدم تطبيق الإبداع التنظيمي بشكل واضح. وكذلك فإن القطاع الصحي يعاني من ارتفاع معدلات الفساد المالي والإداري، ويتعرض القطاع الصحي الليبي للعديد من التحديات المتعلقة بعدم التنظيم الإداري، حيث إن الفوضى الإدارية قد طالت العديد من القطاعات، الأمر الذي يشير إلى تدهور أساليب العمل بالقطاع الصحي الليبي بشكل ملحوظ، ويمكن القول أن القطاع الصحي الليبي أصبح يعاني من إهمال العديد من الأفكار الإبداعية حيث إن الأفكار الإبداعية لا بد أن تمر على القيادات الإدارية العليا وينسب الفضل إليها وذلك في ظل غياب دور الموظفين الإيجابي في استخدام الإبداع التنظيمي بشكل واضح، وكذلك فإن القطاع الصحي الليبي يطبق المركزية في اتخاذ القرار الإداري، الأمر الذي يجرم العديد من الموظفين لتطبيق الأفكار الإبداعية الخاصة بهم

بشكل واضح، ويمكن القول أن العديد من الموظفين أصبحوا يشعرون بحالة من الاحباط وإلأس نتيجة اهمال أفكارهم الإبداعية لمصلحة القطاع الصحي الليبي، الأمر الذي دفع العديد من الموظفين إلى البحث عن مؤسسات أخرى لشعورهم بالظلم الوظيفي بشكل واضح، وكذلك فإن القطاع الصحي الليبي يعاني من هروب العديد من الكفاءات بوضوح، حيث لايشعر العديد من الموظفين بالظلم الوظيفي وعدم القدرة على التعبير عن أنفسهم أو حتي تطبيق الأفكار الإبداعية، فالمركزية في اتخاذ القرارات الإدارية تأتي دائماً في مصلحة الإدارة العليا التي ترغب بدون شك في استمرار الوضع الراهن، واستمرار المزيد من المشكلات التي يتعرض لها القطاع الصحي الليبي بشكل واضح، الأمر الذي يكشف تعرض القطاع الصحي الليبي لمزيد من التحديات، مما ساهم في تعميق اشكالة القطاع الصحي الليبي.

### المطلب الخامس: النظرة الإسلامية للإبداع التنظيمي في القطاع الصحي الليبي

من المؤكد أن المنظور الإسلامي قد شددت على ضرورة تطبيق الإبداع التنظيمي في القطاع الصحي الليبي، حيث إن الله عز وجل أمر بضرورة السعي للاتقان والإبداع في العمل داخل القطاع المختلفة والقطاع الصحي خاصة، حيث إن القطاع الصحي مسؤول عن توفير الرعاية والخدمات الصحية للأفراد، ولقد قال الله عز وجل: ﴿وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۖ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ﴾<sup>١٨٧</sup>.

ولقد أوضحت الآية الكريمة أن الإبداع يأتي من خلال الاتقان في العمل، والاتقان لا يأتي إلا من الإيمان بالله عزوجل بضرورة التغيير للأفضل، ويمكن القول أن الله عز وجل من صفاته العلى وأسمائه الحسنى المبدع، فالله عز وجل هو بديع السموات والأرض والذي خلق السماوات ووضع قوانين الجاذبية، والله وحده أمر الإنسان بضرورة الإتقان والإبداع في الأعمال من أجل تحسين أساليب العمل بشكل كبير، ومن أجل

<sup>١٨٧</sup> سورة التوبة، آية رقم ١٠٥

توفير الراحة للأفراد الذي أنهكم المرتب وأعيانهم التعب، الأمر الذي يشير إلى أهمية الإبداع التنظيمي في المنظور الإسلامي بشكل كبير، والله عزوجل المبدع أمر الإنسان بضرورة السعي إلى تحسين العمل والإبداع فيه وتقديمه في أفضل صورة، ولقد أشارت السنة النبوية المطهرة أن الإبداع التنظيمي هو أساس الإيمان، حيث روى الإمام البيهقي رحمه الله عن أم المؤمنين عائشة بنت الصديق رضي الله عنها وعن أبيها أنها قالت قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: **إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُحِبُّ إِذَا عَمَلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يَتَّقَنَهُ**<sup>١٨٨</sup> ولقد أشار الحديث الشريف أن الإيمان بالله يفترض أن يقوم الإنسان بإتقان العمل والإبداع فيه وإبراز العمل على أكل وجه وأتم صورته ممكنة.

ويمكن القول إن القطاع الصحي الليبي هو الأوج في الوقت الراهن للإتقان في العمل ولتطبيق معاني الإيمان بالله والتعرف على ما أراد الله عز وجل من إسم الله المبدع، والنظر إلى ما فعل المبدع في هذا الكون من خلق السماوات والأرض والأنهار والجبال والغلاف الجوي الذي لا يستطيع الإنسان أن يتنفس بغيره ولو كان في الفضاء الخالي.

#### المبحث الرابع: دور الأداء الوظيفي في القطاع الصحي الليبي

يحتوي هذا المبحث دور الأداء الوظيفي في القطاع الصحي الليبي على خمسة مطالب أساسية الأداء الوظيفي في القطاع الصحي الليبي والتحديات التي تواجه الأداء الوظيفي في القطاع الصحي الليبي وتقييم الأداء الوظيفي في القطاع الصحي الليبي ومقومات الأداء الوظيفي في القطاع الصحي الليبي والنظرة الإسلامية للأداء الوظيفي في القطاع الصحي الليبي، وسوف نتناول فيما يلي كل مطلب بمزيد من الشرح والتفصيل:

#### المطلب الأول: أساسيات الأداء الوظيفي في القطاع الصحي الليبي

<sup>١٨٨</sup> سبق تخرجه.

تعتبر أساليب الأداء الوظيفي من أهم الأساليب المطلوب تطبيقها في القطاع الصحي الليبي، حيث إن هناك العديد من أساليب الأداء الوظيفي من بينها المهام الوظيفية، وتكتسب المهام الوظيفية أهمية كبيرة من أجل تحسين مؤشرات القطاع الصحي الليبي بشكل كبير، ومن خلال تحديد المهام الوظيفية يمكن التأكد من كيفية تحقيق الموظفين لكافة التكاليف الوظيفية بشكل محدد، كما يمكن للإدارة العليا أن تقوم بتقييم كافة المهام الوظيفية المكلف بها الموظفين بشكل كبير، ويمكن القول أن القطاع الصحي الليبي يعاني من تداخل المهام الوظيفية بوضوح، كما أن القطاع الصحي الليبي لم يحدد الأدوار الوظيفية بشكل واضح، الأمر الذي أدى إلى تداخل الأدوار الوظيفية بين الموظفين، الأمر الذي خلق العديد من المشكلات التنظيمية، فضلاً عن أن الموظفين في القطاع الصحي يعانون من عدم وجود الدوافع لتحقيق أهداف القطاع الصحي بشكل كبير، ويمكن القول أن عمليات التغذية العكسية أصبحت لا تتم بصورة سليمة، الأمر الذي أدى إلى تدهور أساليب الأداء الوظيفي في القطاع الصحي الليبي، مما يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي بالقطاع الصحي الليبي، ومن الجدير بالذكر أن عملية التغذية العكسية قد ترتب عليها المزيد من الاختلالات في ضبط وترتيب الأعمال، الأمر الذي يستلزم معه حلول جذرية تساهم في تطوير الأداء الوظيفي بالقطاع الصحي الليبي، ومن أجل إعادة ضبط المهام الوظيفية وتوزيع الأدوار الوظيفية على الموظفين من جديد والعمل على ضبط عملية التغذية العكسية بما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي.

## المطلب الثاني: أهداف الأداء الوظيفي في القطاع الصحي الليبي

يهدف الأداء الوظيفي في القطاع الصحي الليبي إلى العديد من الأهداف من بينها ما يلي:

١. العمل على تحقيق أهداف القطاع الصحي الليبي بشكل واضح وملحوس في الوقت المحدد دون التجاوز في تسليم المهام الوظيفية.

٢. يمكن من خلال الأداء الوظيفي الحصول على معدلات تقييم مرتفعة للشفافية الإدارية المالية وذلك من خلال تحديد الأدوار الوظيفية.

٣. من خلال ترتيب أولويات الموظفين وتوافر الدوافع لديهم يمكن تحمل مشقة العمل في القطاع الصحي الليبي وخاصة في أوقات الأزمات الصحية المتكرره.

٤. يقوم الأداء الوظيفي بدور كبير في سبيل حفز الموظفين بالقطاع الصحي الليبي

٥. تقوم الأدوار الوظيفية بدور كبير في سبيل تحديد الموظفين المسؤولين عن تحقيق الأهداف في القطاع الصحي الليبي.

٦. يؤدي تعدد المهام الوظيفية إلى إبراز دور القطاع الصحي الليبي في سبيل تطوير قدرات الموظفين بشكل كبير.

٧. تنوع المهام الوظيفية بالقطاع الصحي الليبي يساهم في إعادة تدوير الوظائف كل فترة زمنية وذلك من أجل اتقان العمل بشكل كبير.

٨. يقوم القطاع الصحي الليبي بدور كبير في تدريب الموظفين من أجل تحسين معدلات تقييم الأداء الوظيفي بوضوح.

٩. يسلط القطاع الصحي الليبي دور الموظفين المتميزين من أجل تطوير المهام الوظيفية وتحديد المسؤوليات من خلال تحسين دوافع الموظفين بشكل واضح.

١٠. تهدف عملية التغذية العكسية في القطاع الصحي الليبي في إعادة ترتيب أولويات العمل داخل التنظيم الإداري بالقطاع الصحي الليبي.

### المطلب الثالث: مقومات الأداء الوظيفي في القطاع الصحي الليبي

يرتكز الأداء الوظيفي بالقطاع الصحي الليبي على عدة مرتكزات من بينها ما يلي:

#### أولاً: قدرات وكفاءة الموظفين

يعتمد الأداء الوظيفي على قدرة وكفاءة الموظفين بشكل كبير، حيث إن الموظفين يمكنهم القيام بتحديد المهام الوظيفية وإنجاز الأدوار الوظيفية بشكل واضح، كما أن توافر حفز الموظفين تجاه تحقيق أهداف القطاع

الصحي الليبي يساهم في لجوء الموظفين إلى تطوير قدراتهم الوظيفية بشكل واضح من أجل تطوير قدرات القطاع الصحي الليبي. ومن المؤكد أن القطاع الصحي الليبي يعاني من عدم استثمار القدرات والكفاءات الفردية للموظفين، حيث تعاني المؤسسات الصحية الليبية من العمل بأسلوب المركزية في اتخاذ القرار الإداري وعدم مشاركة الموظفين في القرارات الإدارية المختلفة، الأمر الذي يساهم في زيادة الاحباط الذي يصاب به الموظفين، كما أن استمرار هذا الأمر سوف يدفعهم إلى البحث عن مؤسسات أخرى بديلة للعمل بها.

### ثانياً: تطوير بيئة العمل

بالرغم من أن بيئة العمل في القطاع الصحي الليبي تعتبر غير طبيعية نظراً للظروف السياسية والأمنية التي تمر بها على الإطلاق، حيث تعاني بيئة العمل من انتشار ظروف الحرب والهجوم على المستشفيات والتعدي على المرضى، فضلاً عن انتشار حالات التعدي على الأطباء وقتلهم، وكذلك فإن انتشار الأسلحة قد أدى إلى شيوع حالة من الخوف لدى الأطباء والأطعم المعاونين لهم من قتل الأطباء أو إجبارهم على العمليات الجراحية دون اتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة، الأمر الذي يشير إلى ضرورة تطوير بيئة العمل بما يسمح من وجود ضمانات أمنية تكفل الحماية للأطباء والمساعدين من أجل الحفاظ على حياة الأطباء والموظفين على السواء. ومن المؤكد أن بيئة العمل في ليبيا منذ عام ٢٠١٢ وحتى يومنا هذا في معاناة شديدة، الأمر الذي يستلزم إعادة حفظ الأمن في القطاع الصحي الليبي وخاصة في المستشفيات والمراكز والوحدات الصحية بشكل واضح.

### المطلب الرابع: التحديات التي تواجه الأداء الوظيفي في القطاع الصحي الليبي

هناك العديد من التحديات التي تواجه الأداء الوظيفي في القطاع الصحي الليبي، ومن بين أبرز هذه التحديات هو قيام الموظفين بالقطاع الصحي الليبي بعدم تحقيق الأهداف الوظيفية للقطاع وذلك لوجود اختلاط في المهام الوظيفية بين الإدارات العاملة بعضها البعض، حيث يوجد بعض الموظفين لديهم مهام وظيفية تتطابق مع المهام الوظيفية لموظفين آخرين في إدارات أخرى أو في نفس الإدارة بشكل واضح. وكذلك فإن الأداء

الوظيفي للقطاع الصحي الليبي لم يتم بتحديد الأدوار الوظيفية التي يبنى عليها القطاع الصحي الليبي المهام الوظيفية بشكل واضح، الأمر الذي أدى عدم القدرة على تحديد الأدوار الوظيفية بالقطاع الصحي الليبي بشكل واضح. ويمكن القول أن عملية التغذية العكسية في القطاع الصحي الليبي قد أصبحت ضعيفة للغاية وذلك بسبب تفشي الفساد المالي والإداري في القطاع، الأمر الذي جعل العديد من الأجهزة الرقابية تحاول كشف الثغرات في الأداء الوظيفي للموظفين لتحميل المسؤولية بشكل كبير، الأمر الذي يساهم في ضرورة إعادة الأمور إلى نصابها في القطاع الصحي الليبي بشكل واضح. ولقد كشفت العديد من التقارير الرقابية وخاصة تقرير ديوان المحاسبة لعام ٢٠٢٠ بأن هناك فساداً مالياً وإدارياً بشكل واضح في القطاع الصحي الليبي، الأمر الذي أدى إلى تدهور معدلات الأداء الوظيفي بالقطاع الصحي الليبي، حيث إن الأمر لم يقتصر فقط على التجاوزات الإدارية، بل استمر الأمر إلى وجود شبهة اختلاسات مالية كبيرة من القطاع الصحي الليبي، مما أثر سلباً على كفاءة الأداء الوظيفي بالقطاع الصحي الليبي، كما أن الموظفين أصبح لديهم انعدام واضح في وجود حوافز تدفعهم إلى تحقيق أهداف القطاع الصحي الليبي، مما يستلزم إعادة النظر في استراتيجية شاملة يمكن من خلالها تحديد المهام الوظيفية وفقاً للمسمى الوظيفي للموظفين بالقطاع الصحي الليبي، كما أن اللوائح والتعليمات يجب النظر بهم مرة أخرى من أجل سد الثغرات وإحالة من يتوافر بحقهم شبهة الفساد المالي والإداري، سوف يؤدي ذلك إلى محاولة القيام بما يلزم نحو توفير الدوافع من أجل تحقيق أهداف القطاع الصحي بشكل كبير.

### المطلب الخامس: النظرة الإسلامية للأداء الوظيفي في القطاع الصحي الليبي

من المؤكد أن النظرة الإسلامية قد شددت على أهمية القطاع الصحي الليبي بشكل واضح، حيث إن نصوص القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة قد أكدت على أهمية مرافعة الله في السر والعلن، وأن الأداء الوظيفي يتطلب انضباطاً من أجل رفع معدلات الأداء الوظيفي بالقطاع الصحي الليبي، حيث قال الرسول صلى الله عليه وسلم: (أيها الناس إنكم محشورون إلى الله عراة غزلاً وإنه سيؤتي رجالاً من أمتي فيؤخذ بهم ذات الشمال

فأقول كما رب أصحابي فيقال إنك لاتدري ما أحدثوا بعدك).<sup>١٨٩</sup> فالله هو الرقيب والشهيد على أعمال الموظفين حيث إن اتقان الموظفين، ومن حكمة الله عز وجل أن الله عز وجل يمهل الموظفين الذين صدرت بحقهم العديد من التجاوزات، الأمر الذي يساهم في منح فرصة للموظف المقصر أو المفسد من أجل تعديل مساره وضبط الأداء الوظيفي بالقطاع الصحي الليبي، حيث قال الله تعالى: ﴿ وَيَوْمَ يَعِضُّ الظَّالِمُ عَلَى يَدَيْهِ يَقُولُ يَا لَيْتَنِي اتَّخَذْتُ مَعَ الرَّسُولِ سَبِيلًا ﴾.<sup>١٩٠</sup>

ولقد أشارت الآية الكريمة أن الله يمنح الفرصة للموظفين المقصرين في أدائهم الوظيفي فعلى الموظفين استغلال الفرصة والتوبة والعودة والرجوع إلى الله عز وجل من أجل تقويم وضبط الأداء الوظيفي بشكل واضح، ويمكن القول أن هناك العديد من الأدلة من القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة أن الله يعطي الفرصة للتوبة والعودة إلى الطريق القويم، حيث إن الموظف إذا عمل بأسلوب مخالف فإنه يشعر أنه يجب عليه العودة إلى الله وتصحيح الأخطاء، حيث قال رسول الله صلى الله عليه وسلم من حديث ابن عباس أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: يا غلام، إني أعلمك كلمات: أحفظ الله يحفظك، أحفظ الله تجده تجاهك، إذا سألت فأسأل الله، وإذا استعنت فاستعن بالله، وأعلم أن الأمة لو اجتمعت على أن ينفعوك بشيء لم ينفعوك إلا بشيء قد كتبه الله عليك، رفعت الأقلام وجفت الصحف).<sup>١٩١</sup> حيث أوضح الحديث الشريف أن الموظف لن ينفعه أي شيء إلا العمل الصالح بشكل واضح.

### المبحث الخامس: أثر الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي في مركز مصراتة الطبي

يحتوي المبحث الخامس أثر الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي في مركز مصراتة الطبي، حيث يحتوي المبحث على خمسة مطالب أساليب الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي في مركز مصراتة الطبي، ومرتكزات

<sup>١٨٩</sup> البخاري، صحيح البخاري، كتاب التفسير، باب وكنتم عليهم شهيدا ما دمت فيهم فلما توفيتي كنت أنت الرقيب عليهم وأنت على

كل شيء شهيد، رقم الحديث ٤٦٢٥، ص ١١٣٨.

<sup>١٩٠</sup> سورة الفرقان، آية رقم ٢٧.

<sup>١٩١</sup> الترمذي، سنن الترمذي، رقم الحديث ٢٥١٦ ج ٤، ٢٨٥.

الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي في مركز مصراتة الطبي، ومبررات أثر الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي في مركز مصراتة الطبي والتحديات التي تواجه الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي في مركز مصراتة الطبي، والنظرة الإسلامية للإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي في مركز مصراتة الطبي، وسوف نتناول كل مطلب بمزيد من التفصيل كما يلي:

### المطلب الأول: أساليب الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي في مركز مصراتة الطبي

تعتبر أساليب الإبداع التنظيمي من أكبر المؤثرات التي تدعم وتحسن الأداء الوظيفي في مركز مصراتة الطبي، حيث إن مركز مصراتة الطبي يحتاج بشكل ضروري وعاجل للطلاقة والأصالة والمرونة بشكل مستمر، حيث إن الأصالة قد ساهمت في إبراز القدرات الإبداعية للموظفين بشكل ملائم، كما أن وجود العديد من الأفكار الإبداعية قد ساهم بشكل واضح في توجيه الإبداع التنظيمي نحو تحقيق الأداء الوظيفي بمركز مصراتة الطبي، وكذلك فإن قيام الموظفين بتوليد المزيد من الأفكار الإبداعية سوف يؤدي ذلك إلى تحسين الأداء الوظيفي في مركز مصراتة الطبي بشكل واضح، ويمكن القول أن المرونة في طرح الأفكار الإبداعية والعمل على استخدام التحسس للمشكلات والقدرة على وضع الموظفين في حالة استعداد دائم للتخلص من المشكلات وعدم تحويلها إلى أزمات فعلية سوف يساهم في تحديد المهام الوظيفية بمركز مصراتة الطبي، كما سوف يسهل التعرف على الأدوار الوظيفية بشكل ملموس، ويمكن القول أن تعدد الأساليب وتنوعها سوف يساعد مركز مصراتة الطبي على تطوير الأداء الوظيفي من خلال استعادة عملية التغذية العكسية لنشاطاتها بشكل ملحوظ، كما يساعد في التعرف على أبرز الأساليب التي يمكن من خلالها العمل على تطوير الأداء الوظيفي من خلال استخدام أسلوب التحسس للمشكلات بشكل واضح من أجل الارتقاء بالأداء الوظيفي بمركز مصراتة الطبي.

## المطلب الثاني: مرتكزات ومبررات الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي في مركز مصراتة الطبي

### أولاً: مرتكزات الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي بمركز مصراتة الطبي

يرتكز الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي بشكل ملحوظ في مركز مصراتة الطبي، حيث إن الإبداع يقوم على استخدام المزيد من الأفكار الإبداعية والتطوير والتخطيط من أجل تحسين مستوى الأداء الوظيفي في مركز مصراتة الطبي، ومن خلال الأفكار الإبداعية ومحاولة تطبيقها بقوة والعمل على تحسين الأفكار الإبداعية سوف يؤدي ذلك إلى تحسين الأداء الوظيفي في مركز مصراتة الطبي، ويمكن القول إن مركز مصراتة الطبي قد حقق العديد من الإنجازات في مجال الإبداع التنظيمي ولاسيما في ضم العديد من المؤسسات الطبية إلى محيط مستشفى مصراتة الطبي ومن أبرز الأمثلة على ذلك مركز غسيل الكلى الذي تم ضمه حديثاً إلى التنظيم الإداري لمركز مصراتة الطبي، الأمر الذي يكسب الإبداع التنظيمي أهمية كبيرة وخاصة إذا كان الإبداع موجه للمهمة الأساسية المطلوبة من مركز مصراتة الطبي وهي الحفاظ على حياة المرضى وتقديم الخدمات الطبية والعلاجية لهم في الوقت الملائم. كما أن الإبداع التنظيمي يركز على كيفية تجربة الأفكار الإبداعية واختبارها بشكل واضح، واستخدام هذه الأفكار من خلال الموظفين، وبالتالي فإن إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن أنفسهم في اختيار الفكرة الإبداعية محاولة منح هذه الفكرة الاهتمام الكافي من قبل المسؤولين سوف يؤدي ذلك إلى تحسين معدلات الأداء الوظيفي بمركز مصراتة الطبي بشكل واضح، ويمكن القول أن الطلاقة المطلوبة في وجود العديد من الأفكار الإبداعية سوف يساهم في دراسة هذه الأفكار واختير الأنسب من بينها ومحاولة تطبيق واختبار هذه الأفكار بعناية شديدة من أجل تحسين الأداء الوظيفي بمركز مصراتة الطبي، ومن المؤكد أن مركز مصراتة الطبي يدرس المحاولات الجادة للموظفين وخاصة في قدراتهم الإبداعية في اكتشاف المشكلات والأزمات والتحسس لها والتنبؤ بأفضل الحلول التي يمكن تطبيقها والعمل بها، الأمر الذي يساهم في ضبط معدلات الأداء الوظيفي بمركز مصراتة الطبي بشكل واضح، الأمر الذي دعى المسؤولين وأصحاب القرارات

الإدارية إلى توفير مزيداً من الاهتمام بمركز مصراتة باكتشاف الأفكار الإبداعية ورعاية الموظفين أصحابها ومحاولة تطبيق هذه الأفكار والعمل بها في المركز.

### ثانياً: مبررات أثر الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي في مركز مصراتة الطبي

هناك العديد من مبررات الإبداع التنظيمي للتأثير على الأداء الوظيفي بمركز مصراتة الطبي، حيث إن هناك العديد من الأفكار الإبداعية التي ينتظر أن تحقق أثراً مباشراً على الأداء الوظيفي في مركز مصراتة الطبي، حيث يقوم الموظفون المبدعين بالعمل على إبراز قدراتهم الإبداعية وأفكارهم على الإدارة العليا من أجل تطوير الأداء الوظيفي في مركز مصراتة الطبي، وبالتالي فإن من أبرز مبررات الإبداع التنظيمي للأداء الوظيفي بمركز مصراتة الطبي هو التأكيد على أهمية رفع معدلات الأداء الوظيفي في مركز مصراتة الطبي، وكذلك فإن الموظفين المبدعين يقومون بتوليد الأفكار الإبداعية والتعرف على أساليب الأفكار الإبداعية من أجل تحقيق كفاءة تخطيط الأعمال لتنفيذ الأعمال بشكل كبير، حيث تسعى إلى رفع معدلات الأداء الوظيفي بمركز مصراتة الطبي، وكذلك فإن وجود الأصالة والقدرة على تجربة الأفكار الإبداعية سوف يساهم بشكل كبير في إبراز قدرة مركز مصراتة الطبي على تحقيق أهدافه بشكل كبير. ويمكن القول أن مركز مصراتة الطبي يقوم بدور لاغنى عنه في سبيل تطوير الأداء الوظيفي بشكل كبير، حيث يقوم أصحاب القرار الإداري بمحاولة تطبيق الأفكار الإبداعية التي يتلاءم تنفيذها مع مركز مصراتة الطبي، كما يمكن للمركز أن يقوم بدور كبير في اختيار الفكرة الإبداعية وتبني هذه الفكرة من أجل رفع معدلات الأداء الوظيفي بالمركز، ويمكن القول أن تنفيذ الأعمال يتطلب تحقيق المرونة الكاملة في تبني الأفكار الإبداعية والقيام عليها ومحاولة تطبيقها وتنفيذها بشكل واضح وملموح، وكذلك فإنه يمكن القول أن عملية التغذية العسكية التي تساهم في تطوير الأداء الوظيفي في مركز مصراتة الطبي تساهم في إبراز القدرات الإبداعية للموظفين من خلال العمل على إبراز قدرة المركز على تنويع الأفكار الإبداعية المستخدمة والبحث عن حلول إضافية لكافة المشكلات والأزمات التي قد تصيب مركز مصراتة الطبي أو تعوق أصحاب القرار الإداري في تنفيذ المهام الوظيفية الخاصة بهم. وكذلك

فإن سرعة الاستجابة إلى الأفكار الإبداعية يساعد على تنمية الدوافع لدى الموظفين بشكل كبير من أجل تحقيق أهداف مركز مصراتة الطبي بأسرع وقت ممكن.

### المطلب الثالث: التحديات التي تواجه الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي في مركز مصراتة الطبي

هناك العديد من التحديات التي تواجه الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي في مركز مصراتة الطبي، حيث تبرز تلك التحديات في العديد من الجوانب من بينها أن هناك ضعف في قدرة مركز مصراتة الطبي على جذب العديد من الموظفين المدربين على توليد وتطبيق الأفكار الإبداعية من أجل تحسين الأداء الوظيفي، الأمر الذي جعل مركز مصراتة الطبي متأخر بشكل كبير في تحقيق وتطبيق الأفكار الإبداعية، ويمكن القول أن مركز مصراتة الطبي يواجه البيروقراطية والروتين بشكل ملحوظ، حيث إن البيروقراطية قد أدت إلى تعطيل مصالح الأفراد الراغبين في الحصول على الخدمات الطبية وذلك نتيجة لتعقد الإجراءات وعدم مرونتها، الأمر الذي يضعف الأداء الوظيفي للموظفين بشكل كبير، كما أن الروتين قد يؤدي إلى القيام بالأعمال النمطية داخل مركز مصراتة الطبي، الأمر الذي يشير إلى تحول الأمر من الأعمال الإبداعية إلى الأعمال النمطية بشكل كبير بمركز مصراتة الطبي، وكذلك فإن الإبداع التنظيمي قد ضعف بشكل واضح نتيجة الإهمال الواضح في تنظيم الأعمال، الأمر الذي أدى إلى إضعاف الأداء التنظيمي في مركز مصراتة الطبي بشكل واضح، وكذلك فإن تفشي الفساد الإداري والرشوة والمحسوبية أصبحت من سمات العمل في مركز مصراتة الطبي، الأمر الذي أدى إلى تدهور الإبداع التنظيمي وتدني مستوى الأداء الوظيفي، ويمكن القول أن تقارير وزارة الصحة الليبية وكذلك التقارير الواردة من ديوان المحاسبة الليبي وتقرير هيئة الرقابة الإدارية قد أدت إلى تدني الأداء الوظيفي بمركز مصراتة الطبي، حيث إن انتشار الفساد الإداري قد ساهم في استسهال الموظفين للحصول على منافع ومزايا من أجل انهاء الإجراءات المعقدة للحصول بعض الأفراد على الخدمات الصحية، الأمر الذي ساهم في تدني الأداء الوظيفي، كما ساهم في عدم القدرة على تقييم الأداء الوظيفي بمركز مصراتة الطبي نتيجة الضعف الواضح في أداء مركز مصراتة الطبي. الأمر الذي يشير إلى عدم قدرة الأداء الوظيفي

للموظفين على تحقيق أهداف مركز مصراتة الطبي بشكل ملموس، وبالتالي وبناء على ما تقدم فإن مركز مصراتة الطبي يواجه العديد من التحديات بشكل كبير.

#### المطلب الرابع: النظرة الإسلامية للإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي في مركز مصراتة الطبي

شدت النظرة الإسلامية للإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي في مركز مصراتة الطبي على تحقيق معاني التعاون بين المسلمين من أجل رفع معدلات الأداء الوظيفي في مركز مصراتة الطبي، حيث أكدت نصوص القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة على أن الإبداع التنظيمي أصبح ضرورة كبيرة،<sup>١٩٢</sup> حيث قال الله تعالى في محكم التنزيل: ﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ﴾.<sup>١٩٣</sup>

حيث أوضحت الآية الكريمة أن النظرة الإسلامية للإبداع التنظيمي قائمة على وجود روح التعاون بين الموظفين بشكل كبير وذلك لرفع معدلات الأداء الوظيفي في مركز مصراتة الطبي، كما أكد المنظور الإسلامي للإبداع التنظيمي على ضرورة الاعتصام بحبل الله والعمل على كلمة واحدة وهي محاولة تطبيق الإبداع التنظيمي من أجل تحسين الأداء الوظيفي بمركز مصراتة الطبي، حيث قال الله تعالى في محكم التنزيل: ﴿وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا﴾.<sup>١٩٤</sup>

ولقد أمر الله الموظفين بضرورة أن ينصحوا بعضهم البعض وأن يتم تطبيق الأفكار الإبداعية عن علم ويقين وتجربة بأن الله عز وجل سوف يكرم المؤمنين الراغبين بتطبيق الأفكار الإبداعية،<sup>١٩٥</sup> حيث قال الله

<sup>١٩٢</sup> سعيد جعفر آل كاظم، & محمد بطور. (٢٠٢١). دور التحفيز في تحسين الأداء من منظور إسلامي. مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية و القانونية، ٥(١٨)، ٢٤-١.

<sup>١٩٣</sup> سورة المائدة، آية رقم ٢

<sup>١٩٤</sup> سورة آل عمران، آية رقم ١٠٣

<sup>١٩٥</sup> صبيح كرم زامل الكناني. (٢٠١٥). جودة الادارة في فكر الامام علي بن ابي طالب عليه السلام. مجلة أهل البيت عليهم السلام، ١(١٧)، ٦٢-٨١.

تعالى في محكم التنزيل: ﴿قُلْ هَذِهِ سَبِيلِي أَدْعُو إِلَى اللَّهِ عَلَى بَصِيرَةٍ﴾<sup>١٩٦</sup>. ولقد نهي الله عز وجل عن الجدال الا في الحق حيث قال الله تعالى في محكم التنزيل: ﴿وَمَنْ أَحْسَنُ قَوْلًا مِّمَّنْ دَعَا إِلَى اللَّهِ وَعَمِلَ صَالِحًا وَقَالَ إِنَّنِي مِنَ الْمُسْلِمِينَ﴾<sup>١٩٧</sup>.

ولقد نهي الرسول صلى الله عليه وسلم عن تطبيق الأفكار التي قد تضر المؤسسة ولو أنها تأتي من القيادة العليا وذلك استناداً لحديث الرسول حيث قال أبو القاسم الطبراني: حدثنا عمرو بن إسحاق بن إبراهيم بن زبريق الحمصي: حدثنا أبي: حدثنا عمرو بن الحارث، عن عبدالله بن سالم، عن الزبيدي: قال عباس بن يونس: إنَّ أبا الحسن نمران بن صخر حدثه: أنَّ رسول الله ﷺ قال: من مشى مع ظالم ليعينه وهو يعلم أنَّه ظالم فقد خرج من الإسلام.<sup>١٩٨</sup>

#### المطلب الخامس: دراسة ميدانية عن مستشفى كوالمبور الطبي

يعتبر مستشفى كوالمبور الطبي من أهم المستشفيات في ماليزيا وهي أكبر أحد المستشفيات المملوكة للحكومة الماليزية، تأسست في عام ١٨٧٠ وهي مؤسسة غير ربحية وتقع على مساحة ١٥٠ فدان، وتضم المستشفى ٨٤ جناح و ٢٣٠٠ سرير، حيث توسعت مستشفى كوالمبور بشكل واضح مما جعلها تحصل على تلك المكانة العالمية، ويمكن القول أن مستشفى كوالمبور تحتوي على ١١ ألف موظف وعدد ٣٠٠ استشاري وأخصائي وما يقرب من ٣٨٠٠ ممرضة، ويمكن القول أن من أبرز مبررات تناول مستشفى كوالمبور الطبي هو الانجازات التي حققتها على مستوى الإبداع التنظيمي بشكل ملموس، حيث تطور مستوى الإبداع في المستشفى منذ عام ١٨٧٠ وحتى عام ٢٠٢٣، كما أنه في عام ١٩٦٢ تم ضم قسم النساء والتوليد للمستشفى الذي تطور في عام ٢٠١٧ بتكلفة وصلت إلى ٨٥٠ مليون رينجت، فضلاً عن التطور الكبير

<sup>١٩٦</sup> سورة يوسف، آية رقم ١٠٨

<sup>١٩٧</sup> سورة فصلت، آية رقم ٣٣

<sup>١٩٨</sup> الألباني، ناصر الدين، سلسلة الأحاديث الضعيفة، رقم الحديث ٧٥٨، ص ١٨١.

في قسم الأطفال، وبرز الإبداع التنظيمي في كل فترة زمنية من عمر المستشفى حيث إنه في عام ١٩٧٣ تم إنشاء العيادات الخارجية التخصصية وفي عام ١٩٧٤ تم افتتاح معهد لتدريب الممرضات داخل المستشفى، وكذلك في عام ١٩٧٥ تم إنشاء معهد جراحة المسالك البولية وجراحة الأعصاب، أما في التسعينات فقد شهدت المستشفى طفرة كبيرة في تقديم الخدمات الصحية الخاصة بالطب الإشعاعي وطب الأطفال بشكل كبير.<sup>١٩٩</sup>

ولقد تطور الأداء الوظيفي بمستشفى كوالمبور الطبي بشكل كبير، حيث إن المستشفى أصبحت تستوعب أكثر من مليون مريض خارجي وحوالي ١٣١٦٣٩، ومن أبرز ملامح تطور الأداء الوظيفي هو التطور الذي تعرضت له المستشفى منذ عام ٢٠١٥ حيث أنفقت المستشفى ما يقرب من ١٧ مليون رينجت على التطوير المطلوب في مستشفى كوالمبور الطبي، ومن المؤكد أن المنظور الإسلامي لمستشفى كوالمبور الطبي قد أدى إلى إقدام فريق الأطباء على إجراء العديد من الجراحات الصعبة والمتطورة في مستشفى كوالمبور الطبي من بينها زراعة وتجميل الوجه وعمليات زرع النخاع من جثث الموتى وإبراز قدرات الطب النووي في المستشفى بشكل واضح وملمووس. وترى الدراسة أنه بالمقارنة مع مركز مصراتة الطبي فإن مركز مصراتة الطبي قد استفاد من تناول تجربة مستشفى كوالمبور الطبي بشكل كبير، حيث إن مركز مصراتة الطبي قد ركز على الإبداع التنظيمي والتي كان لها أبرز الأثر الانطلاق نحو عمليات القلب المفتوح وافتتح المزيد من الأقسام والوحدات الطبية وزيادة الاقبال على جراحات القلب المفتوح بمدينة مصراتة الليبية.

### خلاصة الفصل الثالث

استعرض الفصل الثالث مركز مصراتة الطبي وأهدافه وخصائصه ومقومات مركز مصراتة الطبي، كما استعرض الفصل الثالث القطاع الصحي الليبي والتحديات التي تواجه القطاع الصحي الليبي والنظرة الإسلامية للقطاع الصحي الليبي، كما استعرض الفصل الإبداع التنظيمي في مركز مصراتة الطبي، وكذلك استعرض الأداء

<sup>١٩٩</sup> موقع مستشفى كوالمبور الطبي. (٢٠٢٣). <http://hkl.moh.gov.my/>

الوظيفي في مركز مصراتة الطبي، وكذلك استعرض الفصل الثالث أثر الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي في مركز مصراتة الطبي، حيث تناول الفصل أساليب الإبداع التنظيمي ومبرراته والنظرة الإسلامية للإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي في مركز مصراتة الطبي.

## الفصل الرابع

### منهجية الدراسة

#### ٤,١ المقدمة

يحتوي الفصل الرابع منهجية دراسة أثر الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي من المنظور الإسلامي دراسة حالة مركز مصراتة الطبي في ليبيا، حيث يشمل المنهج المستخدم ومجتمع الدراسة وعينة الدراسة وأدوات الدراسة وتقنيات التحليل، وسوف نتناول كل نقطة بمزيد من التفصيل كما يلي:

#### ٤,٢ منهجية الدراسة

منهجية الدراسة هي تلك الطريقة والنهج الذي تسير عليه الدراسة وفق منهج علمي وواضح وخطوات أكاديمية واضحة متعارف عليها من قبل بحيث يمكن اتباع ذلك النهج لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلات الدراسة. وتقوم هذه الدراسة باتباع المنهج المختلط، أي المنهج الكمي والنوعي. ويعرف المنهج المختلط بأنه المنهج الذي يقوم باستخدام الطرق النوعية والكمية في تحليل أسئلة وأهداف الدراسة. ويعتبر المنهج المختلط من أفضل وأفضل المناهج التي تقوم على الجمع بين قياس أثر العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة وتتعرف على الأسباب والعوامل والمميزات والعيوب والظروف المحيطة بالبيئة الداخلية والخارجية والدوافع التي أدت إلى الظاهرة محل الدراسة. ويمكن القول أن المنهج المختلط يساهم بعد الحصول على نتائج التحليل الكمي ونتائج التحليل النوعي على إجراء المقارنات اللازمة بين نتائج التحليل النوعي والتحليل الكمي للتعرف بعمق على أثر الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي من منظور إسلامي بمركز مصراتة الطبي، كما أن المنهج المختلط سوف يسهل التعرف على نجاعة تطبيق المنظور الإسلامي للإبداع التنظيمي ومدى تأثيره على تحسن الأداء الوظيفي بمركز مصراتة الطبي.

أشار براون (٢٠١٣) أن المنهج النوعي هو المنهج الذي يقوم على الحصول على معلومات كثيرة حول الظاهرة محل الدراسة ومعرفة الأسباب المحيطة بالظاهرة والدوافع التي أدت إليها والمرتكزات التي ارتكزت عليها وتبويب تلك المعلومات وتصنيفها وربط الأحداث التاريخية التي نتجت عن تلك المعلومات من أجل تفسير الظاهرة تفسيراً يتلاءم مع ظروف تلك الظاهرة، وسوف يقوم المنهج النوعي على التعرف على العوامل والأسباب والدوافع التي أدت إلى الظاهرة محل الدراسة، وبالتالي فإن الدراسة سوف تستخدم المنهج النوعي في التعرف على الدوافع والأسباب والظروف التي تحيط البيئة الداخلية والخارجية بمركز مصراتة الطبي للتعرف على وجهة النظر الإسلامية للإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي، وبالتالي فإن المنهج النوعي سوف يستخدم في هذه الدراسة للإجابة على السؤال الأول في الدراسة وهو كالتالي: ما وجهة النظر الإسلامية للإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي بمركز مصراتة الطبي؟ حيث يستخدم المنهج النوعي لتحقيق الهدف الأول للدراسة وهو تبيان وجهة النظر الإسلامية للإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي بمركز مصراتة الطبي. حيث يساهم المنهج النوعي في تحقيق الهدف من خلال إجراء مقابلات مع العاملين في مركز مصراتة الطبي يمكن من خلال هذه المقابلات معرفة مدى تأثير وجهة النظر الإسلامية للإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي بمركز مصراتة الطبي. ومن خلال تلك المقابلات يمكن التعرف على وجهة النظر الإسلامية للإبداع التنظيمي في مركز مصراتة الطبي وعلى مدى اتباع الموظفين ما أمر الله عز وجل في القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة بشأن تطبيق الإبداع التنظيمي ومدى تأثيره في الأداء الوظيفي للعاملين في مركز مصراتة الطبي. ومن خلال الأسئلة التي سوف تطرح على المشاركين واتباع تحليل المحتوى يمكن التعرف على وجهة النظر الإسلامية للإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي. وتتميز المقابلات عن إجراء الاستبانة الإحصائية بأنها تتعرف عن قرب على آراء المستجوبين حول الظاهرة محل الدراسة، أو بعبارة أخرى فإن المقابلات سوف تساهم بالتعرف على مدى وحجم تأثير النظرة الإسلامية للإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي بمركز مصراتة الطبي، كما أن

إجراء المقابلات يستلزم إجراء الموثوقية والثبات بعد الانتهاء من تحليل المحتوى، حيث يتم إرسال النتائج إلى ثلاثة من الخبراء الأكاديميين المتخصصين في التحليل النوعي للتأكد من الحصول على نفس النتائج، ولقد أكد (Stemler ٢٠٠٤) أنه لا بد أن يقوم على الأقل ثلاثة من المتخصصين في التحليل النوعي بإعادة التحليل مرة أخرى ومنح أجوبة المشاركين التقييم اللازم من أجل التحقق من الموثوقية للنتائج.<sup>٢٠٠</sup>

## ٤,٢,٢ المنهج الوصفي التحليلي

المنهج الكمي وبصفة خاصة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل أثر الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي من المنظور الإسلامي بمركز مصراتة الطبي بليبيا. ويعد المنهج الكمي من أبرز المناهج المستخدمة في قياس الظاهرة محل الدراسة حيث يساهم هذا المنهج على وصف الظاهرة والتعرف على الظروف المحيطة بها من أجل تفسير النتائج بشكل أكثر موضوعية، ويتم ذلك من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذا النوع من الدراسات الأكاديمية. ويقوم المنهج الوصفي التحليلي بدور إيجابي في تفسير النتائج بموضوعية من أجل الوصول إلى تفسير لفرضيات وأهداف الدراسة والإجابة على تساؤلات الدراسة. وأشارت إمتثال (٢٠١٣) أن المنهج الوصفي التحليلي هو المنهج الذي يقوم بوصف الظواهر والتعرف على البيئة المحيطة بالدراسة داخلياً وخارجياً والقدرة على تفسير تلك الظواهر بشكل إحصائي يمكن من خلاله التعرف على الطرق والأساليب الإحصائية من أجل تفسير النتائج بشكل واضح.<sup>٢٠١</sup>

## ٤,٣ مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة هي البيئة التي تتم فيها الدراسة ومن خلالها يتم توزيع عينة الدراسة بشكل واضح، ومجتمع الدراسة هو عدد ٥٥٠ من موظفي القسم الصيدلي بمركز مصراتة الطبي، ويعتبر مركز مصراتة الطبي من

<sup>٢٠٠</sup> Stemler, S. E. (٢٠٠٤). A comparison of consensus, consistency, and measurement approaches to estimating interrater reliability. *Practical Assessment, Research, and Evaluation*, 9(١).

<sup>٢٠١</sup> إمتثال رشيد بجاي. (٢٠١٣). الرقابة الإحصائية على جودة إنتاج الاسمنت في الشركة العامة العراقية. مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية ٣٣١-٢٩٦، (١٢)، ص ٥٠.

المستشفيات الواعدة التي تغطي الخدمات الصحية والعلاجية للعديد من المدن وعلى رأسها مدينة مصراتة والمدن المجاورة لها، كما يوفر مركز مصراتة الطبي المواطنين الليبيين والكثير من الأجانب المقيمين.

#### ٤,٤ عينة الدراسة

يختلف مجتمع وعينة الدراسة في المنهج الوصفي التحليلي عن المنهج النوعي، وسوف نتناول مجتمع وعينة الدراسة لكل منهما بشئ من التفصيل:

#### ٤,٣,١ عينة الدراسة للمنهج النوعي

وفقاً لمنهج براون (٢٠١٩) في إجراء المقابلات فإن الباحث قد اختار خمسة عشرة من العاملين الذين لهم صلة بالإبداع التنظيمي والأداء الوظيفي بمركز مصراتة الطبي. وسوف يتم التواصل مع المشاركين في المقابلات من خلال البريد الإلكتروني من أجل الحصول طرح الأسئلة عليهم والحصول على تلك الأجوبة بما يخدم تحقيق أهداف الدراسة.

#### الجدول ٤,١: عينة الدراسة الذين وافقوا على إجراء المقابلات

رمز المبحوث	الجنس	المؤهل	الوظيفة
A	ذكر	بكالوريوس	موظف مسؤول يعمل بإدارة الموارد البشرية بمركز مصراتة الطبي
B	ذكر	بكالوريوس	مدير عام، مسؤول عن قسم الأطفال حديثي الولادة بمركز مصراتة الطبي
C	ذكر	بكالوريوس	مدير عام، مسؤول عن تقييم الأداء الوظيفي
D	ذكر	بكالوريوس	موظف بإدارة الموارد البشرية بمركز مصراتة الطبي
E	ذكر	بكالوريوس	موظف بإدارة الموارد البشرية بمركز مصراتة الطبي
F	ذكر	بكالوريوس	موظف بإدارة الموارد البشرية بمركز مصراتة الطبي
G	ذكر	بكالوريوس	موظف بإدارة الموارد البشرية بمركز مصراتة الطبي
H	ذكر	ماجستير	مدير القسم الصيدلي بمركز مصراتة الطبي
L	ذكر	ماجستير	مدير قسم النساء والتوليد بمركز مصراتة الطبي
M	ذكر	ماجستير	مدير قسم الجراحة العامة بمركز مصراتة الطبي
N	ذكر	بكالوريوس	موظف بإدارة الموارد البشرية بمركز مصراتة الطبي
O	ذكر	بكالوريوس	موظف بإدارة الموارد البشرية بمركز مصراتة الطبي

P	ذكر	دكتورة	مدير قسم الرعاية المركزة بمركز مصراتة الطبي
Q	ذكر	بكالوريوس	موظف بإدارة الموارد البشرية بمركز مصراتة الطبي
R	ذكر	بكالوريوس	موظف بإدارة الموارد البشرية بمركز مصراتة الطبي

## ٤,٣,٢ عينة الدراسة للمنهج الكمي

ولتحديد مجتمع وعينة الدراسة في هذه الدراسة فإن الباحث اتبع معادلة ستيفن ثامبسون (٢٠١٧) في تحديد مجتمع وعينة الدراسة.<sup>٢٠٢</sup> حيث تساهم تلك المعادلة في التعرف على مجتمع وعينة الدراسة بشكل واضح. كما قام الباحث بمقارنة ما تم الحصول عليه من معادلة ستيفن ثامبسون بمخرجات الجداول الإحصائية لسيكران (٢٠١٦) أن مجتمع الدراسة ٥٥٠ يتناسب مع عينة مقدارها ٢٢٦.٢٠٣ وتجدد الإشارة إلى أن أن الدراسة سوف تجري على العاملين في القسم الصيدلي وقسم النساء والولادة وقسم الأطفال حديثي الولادة وقسم الرعاية المركزة وقسم الجراحة بمركز مصراتة الطبي بليبيا، بلغ عدد العاملين في مجتمع الدراسة حوالي ٥٥٠ موظف وموظفة في مركز مصراتة الطبي بليبيا. ومن أبرز المبررات لإختيار مجتمع الدراسة هو التأكيد على أهمية الإبداع التنظيمي وتأثيره من المنظور الإسلامي على الأداء الوظيفي. واتباع الباحث طريقة العينة العشوائية غير الطبقية وبحسب هذا النوع فإنه يمكن القول بأن مجتمع الدراسة غير متجانس في الفئات التي تحتويها حيث تكون العينة تغطي كافة الفئات لمجتمع الدراسة. وتم احتساب عينة الدراسة وفقاً لمعادلة ستيفن ثامبسون:

$$ن * ت (ت-١)$$

$$ن-١ * (٢م/٢خ) + (ت-١) ت = \text{حجم العينة}$$

<sup>٢٠٢</sup> Sampson, Robert J., Jared Schachner, and Robert D. Mare. (٢٠١٧). "Urban Income Inequality and the Great Recession in Sunbelt Form: Disentangling Individual and Neighborhood-Level Change in Los Angeles." RSF: The Russell Sage Foundation Journal of the Social Sciences ٣: ١٠٢-١٢٨

<sup>٢٠٣</sup> Sekaran, U., & Bougie, R. (٢٠١٦). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons. P٥٧٥.

حيث إن (ع) يرمز لحجم العينة و(ن) ترمز لحجم مجتمع الدراسة ويبلغ ٥٥٠، وترمز (ت) إلى القيمة الإحتمالية وتساوى ٠,٥٠. كما أن (خ) ترمز إلى نسبة الخطأ وتساوي ٠,٠٥. كما ترمز (م) إلى الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى المعنوية ٠,٠٥ ومستوى الثقة ٠,٩٥ وتساوى ١,٩٦ ويرجع السبب الرئيسي في اختيار معادلة ستيفن ثامبسون إلى وضوح وسهولة مكونات عناصرها الخاصة بتحديد حجم العينة كما أنها تتصف بسهولة تحديد أسلوب العينة العشوائية غير الطبقية.

وبتطبيق المعادلة يتضح أن حجم العينة كالتالي:

$$\frac{٥٥٠ * ٠,٥ (١ - ٠,٥)}{(٠,٥ - ١) * ٠,٥ + (١,٩٦^2 / ٠,٠٥^2) * ١ - ٥٥٠}$$

حجم العينة = (ع) = ٢٢٦

وبالتالي فإن نتيجة معادلة ستيفن ثامبسون (٢٠١٧) تتطابق مع عينة الدراسة في جداول الحزم الإحصائية لسكران (٢٠١٦)، وكذلك قام الباحث بعمل عينة استطلاعية مكونة من ٣٠ من العاملين في مركز مصراتة الطبي في ليبيا وذلك للتأكد من الثبات والمصادقية.

#### ٤,٥ أدوات الدراسة

تختلف أدوات الدراسة في المنهج الوصفي التحليلي عن المنهج النوعي، وسوف نتطرق إلى أدوات الدراسة المستخدمة بشيء من التفصيل.

#### ٤,٥,١ أدوات تحليل المنهج النوعي

##### أولاً: المقابلات الفردية شبة المنتظمة

تجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من الأنواع من أدوات المنهج النوعي المقابلات من بينها المقابلات المنتظمة وغير المنتظمة، تعتبر طريقة المقابلات شبة المنتظمة والمفتوحة من أبرز أنواع التحليل النوعي الذي تعتمد عليه

الدراسة الحالية. حيث تقوم فكرة المقابلات الغير المنتظمة بقدرة الباحث على إعداد الأسئلة والقدرة على تعديلها وفقاً للظروف التي تمر بها الدراسة أو بما يمكن الباحث من الحصول على المزيد من الإجابات. وبالتالي فإن الدراسة سوف تستخدم أسلوب المقابلات شبة المنتظمة مع العاملين في مركز مصراتة الطبي، كما أن الدراسة سوف تستخدم أسلوب المقابلات الفردية، حيث إن يصعب إجراء المقابلات الجماعية نظراً لضيق الوقت كما أنه يصعب الاتفاق بين المشاركين على الاجتماع في وقت واحد. ويتميز أسلوب المقابلات الفردية بإمكانية تحديد مواعيد مناسبة للمشاركين. ويرجع السبب الرئيسي في إختيار أسلوب المقابلات شبة المنتظمة هو قابلية هذا الأسلوب وفاعليته ومرونته من أجل الحصول على الأجوبة دون تقييد بأسلوب طرح السؤال، كما أن هذا النوع يسمح للباحث أن يطرح مزيداً من الأسئلة بعكس الأساليب المنتظمة الأخرى. كما أن هذا النوع هو الأكثر ملائمة للمختصين في نشاط معين، فضلاً عن إمكانية توفير معلومات موثقة وقابلة للمقارنة بعكس أسلوب المقابلات المنتظمة. ومن جانب آخر فإن المقابلات غير المنتظمة يمكن أن تطرح على الخبراء والمختصين وخاصة من الأكاديميين والمتخصصين في القطاع الصحي ولاسيما مركز مصراتة الطبي، ومن أجل التأكد من سلامة المعلومات والتأكد من بعض المتغيرات التي تؤثر على الظاهرة محل الدراسة. كما أن الدراسة سوف تتبع أسلوب وطريقة براون (٢٠١٩) في إجراء المقابلات شبة المنتظمة المفتوحة وهي كالتالي:

١. إعداد أسئلة المقابلات مع الإحتفاظ بقدرة الباحث على تعديل تلك الأسئلة بما يحقق هدف الدراسة

٢. الحصول على الأجوبة بالتسجيلات الصوتية

٣. العمل على تفرغ تلك الأجوبة من التسجيلات الصوتية

٤. القيام بإرجاع كافة الأجوبة إلى المشاركين للتأكد من صحة ما ورد في مقابلاتهم

٥. التأكد من الأجوبة من خلال تأكيد المشاركين

٦. استخدام تلك الأجوبة وتلخيص تلك النتائج واستخدامها بما يخدم الدراسة ويفسر الأهداف.

سوف يقوم الباحث بإعداد أسئلة المقابلات التي بلغت عشرة أسئلة تساهم في التعرف على المنظور الإسلامي للإبداع التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، ولإعداد أسئلة المقابلات سوف تستخدم الدراسة العديد من المصادر الأولية والثانوية من أجل تحقيق أهداف الدراسة من بين تلك المصادر الكتب التاريخية ومصادر ومواقع الإنترنت والمقالات العلمية والأبحاث المنشورة وغيرها من المصادر التي يمكن الإعتماد عليها كمصادر ثانوية.

### ثانياً: تحليل المحتوى

أكد براون (٢٠١٣) أن تحليل المحتوى سوف يساهم في إعادة استخدام النتائج التي تم الحصول عليها من مشاركات العاملين في مركز مصراتة الطبي بما يخدم تحقيق أهداف الدراسة، وسوف يتم استخدام المقابلات من أجل تحقيق الهدف الأول في الدراسة، حيث يمكن استخدام تحليل المحتوى للتعرف على المنظور الإسلامي في العلاقة بين الإبداع التنظيمي وبين الأداء الوظيفي بمركز مصراتة الطبي في ليبيا.



الشكل ٤,١: تحليل المحتوى

الجدول ٤,٢ : أسئلة المقابلات

أسئلة المقابلات الفردية المفتوحة	الأبعاد الفرعية	الأبعاد الرئيسية
نظراً لما تتمتعون به من خبرة كبيرة في مجال الإدارة، كيف يمكن للموظفين أن يمارسوا التحسس للمشكلات من المنظور الإسلامي في ظل الظروف التي تمر بها مستشفى مصراتة المركزي في ليبيا؟	التحسس للمشكلات	الإبداع التنظيمي الإسلامي
من واقع خبراتكم العملية في مجال الإبداع، كيف يمكن تطبيق المرونة من المنظور الإسلامي في مستشفى مصراتة المركزي في ليبيا؟	المرونة	
من واقع خبراتكم العملية، كيف يمكن تطبيق الطلاقة من المنظور الإسلامي في مستشفى مصراتة المركزي في ليبيا؟	الطلاقة	
من واقع خبراتكم العملية في مجال الإبداع، كيف يمكن تطبيق الأصالة من المنظور الإسلامي في مستشفى مصراتة المركزي في ليبيا؟	الأصالة	
نظراً لما تتمتعون به من خبرة كبيرة في مجال الأداء الوظيفي، كيف يمكن تحديد المهام الوظيفية من المنظور الإسلامي بمستشفى مصراتة المركزي في ليبيا؟	المهام الوظيفية	الأداء الوظيفي الإسلامي
نظراً لما تتمتعون به من خبرة كبيرة في مجال الأداء الوظيفي، كيف يمكن تحديد الأدوار الوظيفية من المنظور الإسلامي بمستشفى مصراتة المركزي في ليبيا؟	الأدوار الوظيفية	

الدوافع	نظراً لما تتمتعون به من خيرة كبيرة في مجال الأداء الوظيفي، كيف يمكن تحديد الدوافع من المنظور الإسلامي بمستشفى مصراتة المركزي في ليبيا؟
التغذية العكسية	نظراً لما تتمتعون به من خيرة كبيرة في مجال الأداء الوظيفي، كيف يمكن التعرف على التغذية العكسية من المنظور الإسلامي بمستشفى مصراتة المركزي في ليبيا؟
	نظراً لما تتمتعون به من خيرة كبيرة في مستشفى مصراتة المركزي، كيف وجهة النظر الإسلامية في الإبداع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي؟
	ما التصورات المستقبلية بخصوص أثر الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي من المنظور الإسلامي بمستشفى مصراتة المركزي؟

## ٤,٥,٢ أدوات تحليل المنهج الكمي (الاستبانة الاحصائية)

تعتبر الاستبانة الإحصائية من أفضل الأساليب التي تساهم في التعرف على أثر المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة في الدراسة وتكشف أيضاً وجود علاقات إحصائية بين متغيرات الدراسة، وتستخدم الاستبانة الإحصائية كأحد أبرز أدوات الدراسة للمنهج الوصفي التحليلي. فقد ركزت الدراسة على مركز مصراتة الطبي باعتبارها أحد الصروح الطبية المتميزة في ليبيا وخاصة القسم الصيدلي وقسم النساء والولادة وقسم الأطفال حديثي الولادة وقسم الرعاية المركزة وقسم الجراحة بمركز مصراتة الطبي بليبيا. وسوف يقوم الباحث بعمل

صدق المحتوى للتأكد من توازن وتطابق الفقرات مع المحتوى من خلال عرض الاستبانة الإحصائية على العديد من الخبراء والأكاديميين في مجال إدارة الأعمال. وسوف تقوم الدراسة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية أو ما يعرف بـ spss الإصدار الخامس والعشرون وذلك من أجل تحليل البيانات الوصفية وإجراء تحليل المصدقية والثبات للتعرف على مدى قوة البيانات قبل إجراء التحليل الإحصائي، وكذلك القيام بالاختبارات اللازمة للتعرف على مدى طبيعة البيانات وإجراء تحليل الارتباط للتعرف على درجة وقوة الارتباط بين متغيرات الدراسة، كما يساهم هذا البرنامج في إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد الذي يكشف العلاقة بين المتغيرات وإثبات العلاقة الإحصائية بين متغيرات الدراسة من عدمها، كما يساهم في إجراء التحليل العاملي لاكتشاف العوامل الكامنة في الدراسة والتأكد منها من خلال إجراء التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي. ومن خلال تلك المؤشرات يمكن للباحث أن يحدد العوامل الكامنة التي سوف يتم استخدامها في الدراسة واستبعاد العديد منها وفقاً للنتائج التي يمكن الحصول عليها في الدراسة. وبالتالي فإن تحليل الانحدار المتعدد سوف يحدد معنوية العلاقة بين متغيرات الدراسة وهو ما سوف يساعد الباحث في التوصل إلى القرار الملائم. وسوف تستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للإجابة على تساؤلات الدراسة الخاصة بالتعرف على متغيرات الإبداع الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي، حيث تتناول يتناول السؤال الثاني أثر التحسس بالمشكلات على الأداء الوظيفي، كما يمكن من خلال المنهج الوصفي التحليلي الإجابة على التساؤل الثالث الخاص بأثر الطلاقة على الأداء الوظيفي يمكن الإجابة على التساؤل الثالث من خلال إجراء تحليل الانحدار المتعدد للتعرف على معنوية العلاقة بين المتغيرات، وكذلك فإن السؤال الرابع الخاص بدراسة أثر المرونة على الأداء الوظيفي فيمكن الإجابة عليه من خلال إجراء اختبار الانحدار المتعدد، وكذلك فإن السؤال الخامس الخاص بدراسة أثر الأصالة على الأداء الوظيفي من خلال إجراء اختبار الانحدار المتعدد.

جدول ٤,٣ : أسئلة الاستبانة الإحصائية

المصدر	أسئلة الاستبانة الإحصائية	محاور الدراسة الفرعية	محاور الدراسة الرئيسية
البطاشي (٢٠٢٢)	يتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها	التحسس للمشكلات	الإبداع التنظيمي الإسلامي
	يحرص على معرفة جوانب القصور في العمل باستمرار		
	يحدد مسببات وأبعاد المشكلة بدقة		
	يستفيد من الخبرات السابقة لتدارك وحل مشكلات العمل		
البطاشي (٢٠٢٢)	يبحث بصفة دائمة عن التجديد والإبداع في العمل	الطلاقة	
	يستخدم التفكير المنظم بخطوات محددة لحل مشكلات العمل		
	يعمل على دمج الأفكار المختلفة المطروحة لتكوين فكرة جديدة مفيدة		
	يطرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل		
البطاشي (٢٠٢٢)	يستخدم الطرق والأساليب الإبداعية المتنوعة كالعصف الذهني والاستقصاء	الأصالة	

	<p>يقدم الأفكار الجديدة التي لم يفكر بها أحد من قبل من أجل تطوير الأداء في العمل</p> <p>يبحث دائماً عن الأفكار الجديدة وغير المألوفة لحل مشاكل العمل</p> <p>يبتعد غالباً من تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل</p>		
البطاشي (٢٠٢٢)	<p>يقوم بتجريب أفكار مبتكرة وغير مألوفة لحل مشاكل العمل دون الخوف من السخرية</p> <p>يتقبل الأفكار الجديدة التي تساعد على حل مشاكل العمل وتحسين مستوى الأداء</p> <p>ينظر إلى الأشياء من زوايا مختلفة فهو غير محصور الفكر</p> <p>يعطي الصلاحيات للعاملين لحل مشاكل العمل البسيطة والمتكررة</p>	المرونة	
البطاشي (٢٠٢٢)	<p>يكون الفرد على علم تام بالمهام والمسئوليات قبل بدء العمل</p> <p>عن طريق وصف الوظيفة يعرف الفرد مدى ملائمة قدراته للمهام الوظيفية المسندة إليه</p>	المهام الوظيفية	الأداء الوظيفي الإسلامي

	<p>يوزع المديرون المهام حسب القدرات والمسؤوليات</p> <p>يحافظ المدير على عدم تداخل المهام الوظيفية بين بعضها البعض</p>	
البطاشي (٢٠٢٢)	<p>يعزز التزام الموظفين بسياسات وإجراءات العمل من تكامل الأدوار.</p> <p>يتم تحديد الصلاحيات بشكل واضح لتعزيز أدوار العاملين.</p> <p>يلتزم الموظفون بتنفيذ التعليمات الصادرة عن الإدارة العليا.</p> <p>يتم وضع البرامج وخطط العمل بطريقة منهجية وصحيحة في تحديد الأدوار.</p>	الأدوار
البطاشي (٢٠٢٢)	<p>أكثر ما يهمني هو أن أكون مستمتعاً بالعمل الذي أقوم به.</p> <p>الثناء الذي أحصل عليه من الآخرين يدفعني كثيراً للعمل.</p> <p>تحفزني النقود التي يمكن أن أجنيها من العمل بشكل كبير.</p> <p>يشعر العاملون بوجود فرص لمستقبل وظيفي لهم في مستشفى مصرارة المركزي.</p>	الدوافع

البطاشي (٢٠٢٢)	تسهم التغذية العكسية في تحقيق أهداف العمل في مستشفى مصراتة المركزي.	التغذية العكسية	
	تساعدني التغذية العكسية في السيطرة على أخطائي في العمل.		
	تساعدني التغذية العكسية في تبادل المعلومات مع زملائي في الأداء المهني.		
	لدي استعداد لتلقى ردود الأفعال تجاه عملي.		

#### ٤,٦ المعالجة الإحصائية

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق فرضيات الدراسة فإن الباحث استخدم العديد من الأساليب الإحصائية من أجل تحقيق هذا الهدف، حيث إن الباحث استخدم برنامج الحزم الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة. فمن خلال برنامج الحزم الإحصائية يمكن للدراسة أن تحصل على التوزيعات التكرارية والنسب المتوية لفقرات الدراسة ومتغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية كما أن استخدام برنامج الحزم الإحصائية يساعد في التعرف على الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة. كما يساهم في برنامج الحزم الإحصائية في التعرف على معامل كروبنغ ألفا للتأكد من ثبات أداة الدراسة. ويساعد برنامج الحزم الإحصائية في التعرف على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمعرفة الأهمية النسبية لمخاور الدراسة. كما يمكن لبرنامج الحزم الإحصائية التعرف على معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة والتعرف على تحليل الانحدار المتعدد للتأكد من تأثير المتغيرات والعلاقات بين المتغيرات بعضها البعض. كما يمكن لبرنامج الحزم الإحصائية التعرف بشكل مباشر على التحليل العملي الاستكشافي وذلك لاستكشاف العوامل الكامنة. ومن ناحية

أخرى قامت الدراسة بشرح العلاقات بين المتغيرات والتعليق على كافة التحليلات الاحصائية وذكر المعايير والمؤشرات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على فرضيات الدراسة والتعرف على المساهمات الأكاديمية التي أضفت لتلك الدراسة بشكل واضح. ومن خلال المعالجة الاحصائية يمكن للباحث استخدام البيانات التي تم تجميعها سواء البيانات التي تخص المنهج الكمي أو البيانات التي تخص المنهج النوعي من أجل البدء في ترتيب أولويات البحث العلمي وعرض النتائج وربطها بشكل يمكن معه التعرف على الاسهام العلمي والأكاديمي للدراسة بشكل واضح، وكون الدراسة أجريت في أحد القطاعات الهامة وخاصة مركز مصراتة الطبي، إلا أن هذا يضع العديد من المسؤوليات في عنق الباحث من أجل استخراج نتائج حقيقة بمنتهى الشفافية حيث إن القطاع الصحي الليبي من القطاعات الواعدة في ليبيا.

#### ٤,٧ صدق الأدوات

هناك صدق للأدوات في المنهج النوعي والمنهج الكمي، وسوف تتناول الدراسة مناقشة صدق الأدوات كما يلي:

#### ٤,٧,١ صدق الأدوات في المنهج النوعي

من المؤكد أن صدق الأدوات في المنهج النوعي من الأمور التي تحقق المصدقية في النتائج، حيث أشار Stemler (٢٠٠٤) أن المصدقية في النتائج تأتي بعد إنتهاء الباحث من الدراسة محل البحث وبعد ذلك إرسال المقابلات للمتخصصين لإعادة إجراء التحليل النوعي مرة أخرى من أجل التأكد من الوصول إلى نفس النتائج مرة أخرى وذلك لاعتماد نتائج المنهج النوعي، وقد تم إرسال تحليل المحتوى وهدف الدراسة المتعلق باستخدام المنهج النوعي وذلك للتعرف على النظرة الإسلامية للإبداع التنظيمي الإسلامي على الأداء الوظيفي بمركز مصراتة الطبي، وسوف يقوم الخبراء بإتباع أسلوب Stemler (٢٠٠٤) حيث أكد أنه يجب أن يقوم كل خبير بتقييم السؤال والإجابة عليه من خلال وضوح المعني وتحقيق الهدف منه بأن يعطي تقييماً

من صفر إلى ١٠، وأشار (Stemler ٢٠٠٤) أن التقييم إذا حصل من ٧٥ إلى ٩٠٪ فإنه الإجابة على السؤال تكون واضحة في عموم التقييم ككل.

## ٤,٧,٢ ثبات الاستبانة الإحصائية

استخدمت الدراسة معامل الثبات ويعرف ثبات الإستبانة أن الفقرات تعطي نفس النتائج إذا تم توزيعها مرة أخرى إذا توافرت نفس الظروف وهو ما يعني الحصول على النتائج وعدم تغيرها. واستخدمت الدراسة العديد من الأساليب لإثبات صدق وثبات الإستبانة حيث استخدمت الدراسة صدق المحتوى وثبات أداة الدراسة. يعتبر صدق المحتوى من أبرز الدرجات التي يمكن قياس محاور الدراسة بها فمن خلال صدق المحتوى يمكن التأكد من صدق الإجابات من خلال اختبار الفقرات والتعرف على مواصفات التي يتطلبها وطريقة بناء المحتوى. وصدق المحتوى يعتمد في الأصل على تقدير المحكمين ولايستخدم فيه أية أساليب إحصائية. وتجدد الإشارة إلى أن هذا النوع أكثر عرضة للأخطاء ولتجنب الأخطاء يمكن زيادة عدد المحكمين للحصول على نتائج متشابهة إلى حد ما. ويفترض صدق المحتوى إمكانية تحقيق التوازن بين صدق تقديرات المحكمين وبين الجوانب السلوكية لتكون النتائج مشابهة إلى حد كبير إلى الواقع المطلوب قياسه. كما يجب ربط الفقرة بالهدف من المحور في حد ذاته، كما أن صدق المحتوى يفترض عدم الإلتباس بين الفقرات وأنها تحقق الغاية منها. كذلك ينبغي مراعاة الصياغة بأن تكون واضحة ومحددة وتحقق الهدف المرجو منها، ويناقش صدق البيانات التدرج الذي تقيس به دراسة بحثية وتعالج ما تنوي قياسه. وفقاً لـ (Creswell ٢٠١٢)، فإن صدق البيانات تقدم تأكيد وإثبات سليم لإثبات أن تفسير الاختبار للنتائج حول المفهوم أو البناء الذي يفترض أن الاختبار يقيسه يطابق استخدامه المقترح. هناك نوعان رئيسيان من الصدق، داخلي وخارجي. يشير الصدق الداخلي إلى صحة القياس والاختبار نفسه، بينما يشير الصدق الخارجي إلى القدرة على تعميم النتائج على الموظفين المستهدفين. كلاهما مهم للغاية في تحليل ملاءمة وجدوى وفائدة الدراسة البحثية (بجاي، ٢٠١٣). ويعتبر صدق المحتوى من أبرز الدرجات التي يمكن قياس محاور الدراسة بها فمن خلال صدق المحتوى يمكن التأكد

من صدق الإجابات من خلال اختبار الفقرات والتعرف على مواصفات التي يتطلبها وطريقة بناء المحتوى. وصدق المحتوى يعتمد في الأصل على تقدير المحكمين ولايستخدم فيه أية أساليب إحصائية. وتجدر الإشارة إلى أن هذا النوع أكثر عرضة للأخطاء ولتجنب الأخطاء يمكن زيادة عدد المحكمين للحصول على نتائج متشابهة إلى حد ما. ويفترض صدق المحتوى إمكانية تحقيق التوازن بين صدق تقديرات المحكمين وبين الجوانب السلوكية لتكون النتائج مشابهة إلى حد كبير إلى الواقع المطلوب قياسه. كما يجب ربط الفقرة بالهدف من المحور في حد ذاته، كما أن صدق المحتوى يفترض عدم الإلتباس بين الفقرات وأنها تحقق الغاية منها. كذلك ينبغي مراعاة الصياغة بأن تكون واضحة ومحددة وتحقق الهدف المرجو منها (بجاي، ٢٠١٣).

#### الجدول ٤,٤: معامل كرونباغ ألفا لمحاور الدراسة ومتغيراتها

المتغير الرئيسي	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	معامل الثبات (كرونباغ ألفا)
القدرات الإبداعية	التحسس بالمشكلات	٤	.٧٣٤
	الأصالة	٤	.٧٢٤
	الأصالة	٤	.٧٠١
	المرونة	٤	.٧٠٥
الأداء الوظيفي	المهام الوظيفية	٤	.٧١٠
	الأدوار	٤	.٧٠٨
	الدوافع	٤	.٧٤٢
	التغذية العكسية	٤	.٧٠٤
إجمالي الاستبان			.٧٣٦

أوضحت نتائج الجدول ٤,٤ معامل كرونباغ ألفا لمعامل المصدقية والثبات، حيث تشير نتائج معامل كرونباغ ألفا إلى الثبات والمصدقية في البيانات، ويمكن القول أن المحور إذا حقق ٠,٧، فما فوق فإن المحور قد حقق مستوى الثبات والمصدقية بشكل واضح.

## ٤,٦ خلاصة الفصل الرابع

استعرض الفصل الرابع منهجية دراسة أثر الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي من المنظور الإسلامي دراسة حالة مركز مصراتة المركزي في ليبيا، حيث استخدمت الدراسة المنهج المختلط الذي يجمع بين المنهج الكمي والمنهج النوعي في تناول أهداف وأسئلة الدراسة، ويشمل الفصل الرابع منهجية الدراسة وأدوات الدراسة حيث استخدمت الدراسة الاستبيان والمقابلات الفردية المفتوحة من أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة بشكل واضح، كما أن الفصل الرابع يشمل مجتمع الدراسة الذي تناول القسم الصيدلي بمركز مصراتة الطبي، حيث بلغ عدد الموظفين والموظفات ٥٥٠. وكانت عينة الدراسة ٢٢٦ من الموظفين والموظفات بمركز مصراتة الطبي، واتبعت الدراسة أسلوب العينة العشوائية غير الطبقية، وتم إيضاح أسئلة الاستبيان وأسئلة المقابلات، كما تناول الفصل الرابع المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة، كما أن الفصل الرابع احتوى على صدق وثبات أداة الدراسة والتي تناولت معامل الثبات والمصدقية في محاور الدراسة، حيث أظهرت النتائج أن محاور الدراسة قد حصلت على قيمة ٠,٧، فما فوق، وهو ما يعني أن درجة الثقة في محاور الدراسة قوية للغاية وأن البيانات جاهزة لإجراء التحليل الإحصائي اللازم، كما تناول الفصل خلاصة الفصل الرابع.

## الفصل الخامس:

### الاستنتاجات ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية التطبيقية

#### ٥,١ المقدمة

يحتوى هذا الفصل على عدة نقاط رئيسية وهامة من بينها ملخص الدراسة ونتائج الدراسة ومناقشة تلك النتائج في ضوء نتائج تحليل البيانات وتوصيات الدراسة المستقبلية. وسوف يتناول الفصل القصور في تلك الدراسة وتوصيات الدراسة وخاتمة الفصل. ويحتوى هذا الفصل على مناقشة نتائج الدراسة التي توضح نتيجة التحليل الإحصائي كما تحتوي على ملخص الدراسة الذي يسلط الضوء على أهداف الدراسة وفرضيات الدراسة والمنهج المستخدم والتحليل الإحصائي وأهم النتائج والتوصيات المستخدمة في تلك الدراسة. واستعرضت تلك الدراسة أهم جوانب القصور وأهم الإسهامات العلمية لتلك الدراسة وتوصيات الدراسة المستقبلية وخلاصة الفصل.

ومن خلال الفصل الخامس يمكن التعرف على نتائج التحليل الكمي والنوعي، كما أن من خلال نتائج التحليل الكمي يمكن التعرف على نتائج فرضيات الدراسة، والتحليلات الإحصائية الأخرى، كما أن نتائج التحليل النوعي كشفت عن العوامل والمتغيرات والظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بالظاهرة محل الدراسة والتي يمكن أن تؤثر على الظاهرة محل الدراسة، وكيف يمكن للإبداع التنظيمي أن يؤثر على الأداء الوظيفي بمركز مصراتة الطبي. وكذلك فإن من خلال المنهج النوعي سوف تبرز الفقرات الدالة على تحقق أهداف الدراسة وخاصة الفقرات والعبارات التي تدل على المنظور الإسلامي لمركز مصراتة الطبي. كما أن التعرف على فرضيات الدراسة يأتي أيضاً من التحليلات الإحصائية الأخرى التي تدل على قبول الفقرات وتحقيق المعايير الإحصائية اللازمة لتحقيق أهداف وفرضيات الدراسة، والدراسة استعرضت نتائج التحليل الكمي، ثم استعرضت نتائج التحليل النوعي.

## ٥,٢ مناقشة نتائج التحليل الكمي

تتضمن نتائج التحليل الكمي كافة التحليلات الإحصائية التي تم إجراؤها على الدراسة من أجل التحقق من فرضيات الدراسة والتأكد من تحقيق أهداف الدراسة، ولقد قام الباحث باستخدام مجتمع الدراسة حوالي ٥٥٠ من العاملين بمركز مصراتة الطبي حيث بلغت عينة الدراسة ٢٢٦، وسوف نتناول فيما يلي مخرجات التحليل الكمي.

### ٥,٢,١ تحليل الإجابات

تم توزيع عدد ٣٠٠ استبانة إحصائية على المشاركين في الاستبيان من العاملين في القسم الصيدلي بمركز مصراتة المركزي وبلغت عدد الاستمارات المستردة من المستحويين ٢٢٦ استمارة من إجمالي ٣٠٠ استمارة موزعة على العاملين بالقسم الصيدلي بمركز مصراتة الطبي، حيث بلغت عدد الإستمارات المقبولة لإجراء التحليل الإحصائي حوالي ٧٥,٣٪ من الإستمارات، وبلغت عدد الإستمارات التالفة الغير صالحة للتحليل الإحصائي بلغت ٣٠ استمارة بنسبة ١٠٪ وعدد الاستمارات الغير مكتملة بلغت ٤٤ استمارة بنسبة ١٤,٧٪، ويوضح الجدول ٤,١ توزيع العينة على المشاركين في الإستبانة الإحصائية ويشير الجدول التالي إلى أن الاستمارات التي تصلح لإجراء التحليل الإحصائي والتي بلغت أعلى نسبة لها ٨٩,٧٪ من بين الإستمارات الموزعة لإجراء التحليل الإحصائي.

## جدول ٤,١ : توزيع العينة

النسبة المئوية	الإجمالي	البيان
القسم الصيدلي بمركز مصراتة الدولي	٥٥٠	مجتمع الدراسة
	٢٢٦	عينة الدراسة
%١٠٠	٣٠٠	عدد الاستثمارات الموزعة
%٧٥,٣	٢٢٦	عدد الإستثمارات الصالحة للتحليل الإحصائي
%١٠	٣٠	عدد الإستثمارات الغير مكتملة
%١٤,٧	٤٤	عدد الإستثمارات الغير صالحة للتحليل الإحصائي

## ٥,٢,٢ تنقيح البيانات

القيم المفقودة هي تلك القيم التي تسقط سهواً أثناء إدخال اجابات المشاركين في الاستبيان أما القيم المتطرفة هي القيم الشاذة التي تكون قيمتها شاذة لاتتلاءم مع عموم النتائج التي يكون عليها كافة المتغيرات. حيث تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة وقد تبين بعد إجراء التحليل أنه لا يوجد قيم شاذة ولا قيم مفقودة في التحليل. حيث بلغ مجتمع الدراسة ٥٥٠ وكانت عينة الدراسة ٢٢٦ حيث تم توزيع ٣٠٠ استمارة استبيان على العاملين بالقسم الصيدلي بمركز مصراتة الطبي وبلغ عدد الاستثمارات المستردة من المستجوبين ٢٢٦ أى بنسبة %٧٥,٣ وبلغ عدد الإستثمارات التالفة وغير صالحة للتحليل ٤٤ أى بنسبة %١٤,٧ من إجمالي عينة الدراسة. وقد تم التأكد من استخدام العينة بالكامل دون وجود قيم مفقودة أو قيم شاذة.

## ٥,٢,٣ اختبار التوزيع الطبيعي

يرتبط التوزيع الطبيعي بمتغير عشوائي متصل وهو دالة في المتغير العشوائي ويمكن تمثيله بيانياً وهو من أهم التوزيعات الاحتمالية لتمثيله العديد من الظواهر وهو المناسب لها سواء كانت القيم التي تحدث في الظاهرة

كبيرة جداً أو صغيرة جداً باحتمالات صغيرة. هو توزيع مستمر يعرف أيضاً بتوزيع جاوس (كارل جاوس) حيث جرى نشره سنة ١٧٣٣م ويعتبر المتغير المعتدل عشوائي مستمر لكونه يتكون من عدد لانهائي من القيم الحقيقية والتي يمكن ترتيبها على مقياس متصل، وهو من أهم التوزيعات في علم الإحصاء بل يعتبر أساساً لكثير من النظريات الإحصائية الرياضية ويلعب دوراً أساسياً في اختبارات الفروض الإحصائية وفترات الثقة وغير ذلك وأن الكثير من الصفات كالطول والوزن ومستوى الذكاء والزواج وما إلى ذلك إذا قيست ولعدد كبير من المشاهدات فإن توزيعها يقترب من التوزيع الطبيعي إن لم يكن يأخذ صورة التوزيع الطبيعي، ويعرف بأسماء مختلفة منها التوزيع الجرسى لكون شكله يشبه الجرس (امتثال، ٢٠١٣).

للتأكد من أن البيانات موزعة توزيعاً غير طبيعياً فإنه يمكن إجراء اختبار كلموجروف سيمانروف للعينة الواحدة واختبار شايبورو، وهو اختبار يقارن توزيع طبيعى أو توزيع معين وهو اختبار لامعلمى ولايحتاج فرضيات تتبع توزيع معين. كما أن اختبار إحصائي يقارن توزيع المجتمع الإحصائي من خلال عينتين مستقلتين مأخوذتين من هذا المجتمع. ويمكن استخدامه لمقارنة أي توزيع نظري *theoreticl distribution* مع التوزيع المشاهد *observed distribution*. يسمى في بعض الأحيان حسن المطابقة *goodness of fit*، وهو يحدث في بعض قوانين القياسات الببليومترية *bibliometrics*. وبالتالي فإن جدول تحليل التوزيع الطبيعي قد أشار إلى أن قيمة مستوى المعنوية في معامل كملوجروف سيمانروف، ٠.٠٠ وهو ما يؤكد أن البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً

## جدول ٤,٢

### تحليل اختبار التوزيع الطبيعي كلمجروف سيمانروف

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		الأداء الوظيفي
	N	٢٢٦
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	٣,٣٥٥٢
	Std. Deviation	.٦٣٣٠٨
Most Extreme Differences	Absolute	.١٤٨
	Positive	.١٤٨
	Negative	-.١٤٥
	Test Statistic	.١٤٨
	Asymp. Sig. (٢-tailed)	.٠٠٠ <sup>c</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

### ٥,٢,٤ اختبار التداخل الخطي

هو نوع من التداخلات بين المتغيرات في النموذج الإحصائي، غالباً ما تتسبب بفشل النموذج وعدم مقدرته على شرح العلاقة بين عدد من المتغيرات ومتغير تابع، حيث يتم فحص التداخل الخطي من خلال مقياس Collinearity Diagnostics، وذلك باحتساب معامل Tolerance لكل متغير من المتغيرات المستقلة، ومن ثم يتم إيجاد معامل (Variance Inflation Factor) (VI) حيث يعد هذا النموذج مقياساً لتأثير الارتباط بين المتغيرات المستقلة ومن التالى يلاحظ أن معامل المتغيرات فترة السماح (Tolerance) لم يتجاوز الخمسة (٥)، وكذلك VIF أكبر من ١,٠ (هير واخرون، ٢٠٠٦) لذلك يمكن القول بأن نموذج الدراسة لا يعاني من مشكلة التداخل الخطي، فالارتباط بين المتغيرات منخفض ولا يتجاوز ٠,٨٠ كما أظهرت النتائج في الجدول ٤,٢٢ (معامل الارتباط)، وهذا يدل على قوة نموذج الدراسة في تفسير الأثر على المتغير التابع وتحديدده.

### جدول رقم ٤,٣

اختبار التداخل الخطي والارتباط الذاتي لنموذج للإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي بمركز مصراتة

#### الطبي

التداخل الخطي		المحاور
Tolerance	VIF	
أقل من ١٠	أكبر من ٠,١	
١,٣٢٣	٠,٧٥٦	التحسس للمشكلات
١,٦١٤	٠,٦١٩	المرونة
١,٣٧٩	٠,٧٢٥	الطلاقة
١,٢٩٩	٠,٧٧٠	الأصالة
١,٣٤٣	٠,٧٤٥	الأداء الوظيفي

المصدر: من مخرجات برنامج (Spss)

ومن الجدول ٤,٣ يلاحظ أن البيانات لاتعاني من مشكلة التداخل الخطي حيث إن معامل VIF لم يتخطى ٢ وكذلك معامل السماح تتجاوز الواحد الصحيح. ومن الجدير بالذكر أن البيانات تعاني من مشكلة التعدد الخطي إذا كان متوسط التباين المشترك قد تخطى ١٠ وإذا كانت معامل السماح قد تخطى ٥. وبناء على ذلك فإنه طبقاً للمتغيرات ونتائج تحليل التعدد الخطي فإن البيانات لاتعاني من مشكلة التعدد الخطي.

#### ٥,٣ تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة.

يتضح من جدول معامل الارتباط أن الإبداع بمتغيرها الفرعية على التغيير بمتغيراته الفرعية تربطها علاقة أقل من ٠,٧، حيث أشار (pallant) (٢٠١٣) أن الفقرات تحقق مستوى المعنوية إذا كانت نتيجة تحليل الارتباط بين المتغيرات قد حصلت على أقل من ٠,٧، وهو ما يفسر درجة الارتباط القوية بين متغيرات الدراسة بشكل كبير. الجدول ٤,٤ يوضح درجة الارتباط بين متغيرات الدراسة بعضها البعض، حيث إن كافة المتغيرات قد حصلت على أقل من ٠,٧ وهو أقل من مستوى المعنوية.

## جدول ٤,٤

### تحليل الارتباط بين المتغيرات

		Correlations						
		التحسس للمشكلات	المرونة	الطلاقة	الأصالة	المهام الوظيفية	الأدوار الوظيفية	الدوافع
التحسس للمشكلات	Pearson Correlation	١	.٤٥٦**	.٥٨٠**	.٦٤١**	.٥٩٤**	.٢٨٧**	.٠٥١
	Sig. (٢-tailed)		.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠	.٤٠٨
	N	٢٢٦	٢٢٦	٢٢٦	٢٢٦	٢٢٦	٢٢٦	٢٢٦
المرونة	Pearson Correlation	.٤٥٦**	١	.٥٢٤**	.٥٢٠**	.٥٠٣**	.٢٨٢**	.٠٦٨
	Sig. (٢-tailed)	.٠٠٠		.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠	.٢٦٤
	N	٢٢٦	٢٢٦	٢٢٦	٢٢٦	٢٢٦	٢٢٦	٢٢٦
الطلاقة	Pearson Correlation	.٥٨٠**	.٥٢٤**	١	.٦٩١**	.٦٩٤**	.٢٦٠**	-.٠٠٢
	Sig. (٢-tailed)	.٠٠٠	.٠٠٠		.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠	.٩٧١
	N	٢٢٦	٢٢٦	٢٢٦	٢٢٦	٢٢٦	٢٢٦	٢٢٦
الأصالة	Pearson Correlation	.٦٤١**	.٥٢٠**	.٦٩١**	١	.٨٠٦**	.٣١١**	.٠٣٢
	Sig. (٢-tailed)	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠		.٠٠٠	.٠٠٠	.٥٩٦
	N	٢٢٦	٢٢٦	٢٢٦	٢٢٦	٢٢٦	٢٢٦	٢٢٦
المهام الوظيفية	Pearson Correlation	.٥٩٤**	.٥٠٣**	.٦٩٤**	.٨٠٦**	١	.٢٥٩**	-.٠٢٢
	Sig. (٢-tailed)	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠		.٠٠٠	.٧٢٣
	N	٢٢٦	٢٢٦	٢٢٦	٢٢٦	٢٢٦	٢٢٦	٢٢٦
الأدوار الوظيفية	Pearson Correlation	.٢٨٧**	.٢٨٢**	.٢٦٠**	.٣١١**	.٢٥٩**	١	.٦١٣**
	Sig. (٢-tailed)	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠		.٠٠٠
	N	٢٢٦	٢٢٦	٢٢٦	٢٢٦	٢٢٦	٢٢٦	٢٢٦
الدوافع	Pearson Correlation	.٠٥١	.٠٦٨	-.٠٠٢	.٠٣٢	-.٠٢٢	.٦١٣**	١
	Sig. (٢-tailed)	.٤٠٨	.٢٦٤	.٩٧١	.٥٩٦	.٧٢٣	.٠٠٠	
	N	٢٢٦	٢٢٦	٢٢٦	٢٢٦	٢٢٦	٢٢٦	٢٢٦

\*\* . Correlation is significant at the .٠٠١ level (٢-tailed).

## ٤,٥ التحليل الإحصائي الوصفي للمجيبين

### أ. إجمالي محاور الدراسة

## جدول رقم ٤,٥

### المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لمحاور الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحاور	الرقم
٠,٧١٩	٤,١	التحسس للمشكلات	١
٠,٧٥٦	٤,٢	المرونة	٢

٣	الطلاق	٣,٦	٠,٩١٥
٤	الأصالة	٣,٨	٠,٨٩٦
٥	المهام الوظيفية	٣,١	٠,٨٩٦
٦	الأدوار الوظيفية	٣,٤	٠,٨٢٧
٧	الدوافع	٣,٠٠	١,٠٨
٨	التغذية العكسية	٣,٩	٠,٦٨٦

٤,٤ يتضح من الجدول السابق ٤,٤ أن محاور الدراسة قد حققت متوسط حسابي جيد وهو ما يدل على مدى قوة البيانات وقبولها مما يؤدي إلى زيادة نسبة الثقة في معدلات الدراسة. وتجدر الإشارة إلى أنه طبقاً لمعامل ليكارت الخماسي للبيانات فإنه يمكن القول أن البيانات تكون مقبولة إذا حقق معامل ليكارت الخماسي من ٣-٥ وبالتالي فإن محاور الدراسة مقبولة لإجراء التحليل.

#### ب. تحليل البيانات الديمغرافية للمشاركين

أشارت نتائج التحليل الإحصائي أن البيانات الرئيسية قد أظهرت أن تحليل الجنس قد أظهر أن الذكر قد حقق عدد من المشاركين ١٧٩ بنسبة ٧٩,٢٪، أما المرأة فكانت مشاركتها بعدد ٤٧ بنسبة ٢٠,٨٪. أما المؤهل العلمي فقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن نسبة العاملين غير الحاصلين على شهادة الثانوية العامة ٤ بنسبة ١,٨٪، وبلغت أعلى مشاركة من الجامعيين الحاصلين على شهادة البكالوريوس ١٥٧ بنسبة ٦٩,٥٠٪. ويليهما الحاصلين على الماجستير والدكتوراة بعدد ٥٩ بنسبة ٢٦,١٪، وأخيراً الحاصلين على الثانوية العامة من المشاركين حوالي ٦ بنسبة ٢,٦٪. أما المشاركين الحاملين درجة الماجستير والدكتوراة فبلغ عددهم ٥٩ بنسبة ٢٦,٠١٪. أما متغير العمر فقد أوضحت نتائج التحليل الإحصائي أن الفئة من ٢٠:٣٠ من المشاركين في الاستبيان فقد بلغوا ٣٢ بنسبة ١٤,١٪، أما الفئة من سن ٣١: ٤٠ فقد بلغوا أعلى المشاركين حيث حققوا ١١٢ بنسبة ٤٩,٥٠٪، يليهم الفئة العمرية من ٤١: ٥٠ بنسبة مشاركة ٢٣,١٪ حيث بلغ عدد المشاركين ٥٢. أما متغير الحالة الاجتماعية فقد انقسم عدد المشاركين من المتزوجين إلى ١٧٩ بنسبة

٢,٧٩,٢٪، بينما بلغ عدد العازبين حوالي ٤٧ عازب وعازبه بنسبة ٢٠,٨٪. أما متغير سنوات الخبرة فقد بلغ عدد المشاركين الأكثر مشاركة حوالي ١٠٠ بنسبة ٤٤,٢٪ من الفئة ذات الخبرة من ٩:٥، أما أصحاب الخبرات من ١٠ إلى ١٤ فقد بلغ عدد المشاركين ٥٢ بنسبة ٢٣,١٪، كما أن الفئة من ١٥:١٩ فقد بلغت ٣٠ من المشاركين بنسبة ١٣,٣٪، وبلغ عدد المشاركين من الفئة ٢٠ فأكثر بلغت ١٢ من المشاركين بنسبة ٥,٣٪. أما متغير الوظيفة فقد بلغ عدد المشاركين من الموظفين بلغ ١٣١ بنسبة ٥٩٪، وبلغ عدد المشاركين من المديرين ٥٩ بنسبة ٢٦٪، وبلغ عدد المشاركين بدرجة مدير عام ٣٦ بنسبة ١٥,٩٪. أما المشاركين من وظيفة مدير عام فقد بلغت ١٩ بنسبة ٨,٤٪

#### الجدول رقم ٤,٦: تحليل البيانات الديمغرافية للمشاركين

النسبة	التكرارات	الفئة
		<b>النوع</b>
٢,٧٩,٢٪	١٧٩	ذكر
٢٠,٨٪	٤٧	أنثي
		<b>الحالة الإجتماعية</b>
٢,٧٩,٢٪	١٧٩	متزوج
٢٠,٨٪	٤٧	أعزب
		<b>المؤهل العلمي</b>
١,٨٪	٤	دون الثانوي
٢,٦٪	٦	ثانوي
٦٩,٥٪	١٥٧	بكالوريوس
١٧,٧٪	٤٠	ماجستير
٨,٤٪	١٩	دكتوراة
		<b>العمر</b>
١٤,١٪	٣٢	٢٠-٣٠
٤٩,٥٪	١١٢	٣١-٤٠
٢٣,١٪	٥٢	٤١-٥٠
١٣,٣٪	٣٠	٥١ فما فوق
		<b>سنوات الخبرة</b>
١٤,١٪	٣٢	أقل من خمس سنوات
٤٤,٢٪	١٠٠	٥-٩
٢٣,١٪	٥٢	١٠-١٤

١٩-١٥	٣٠	%١٣,٣
٢٠ فأكثر	١٢	%٥,٣
<b>الوظيفة</b>		
فني	٤٠	%١٧,٧
موظف	١٣١	%٥٨
مدير	٣٦	%١٥,٩
مدير عام	١٩	%٨,٤

### خامساً: تحليل آراء المشاركين حول محور الإبداع التنظيمي

ويشمل هذا المحور ٤ متغيرات رئيسية بواقع ٤ فقرات لكل محور فرعي لبيبلغ ١٦ فقرة في المحور ككل، وسوف نستعرض فيما يلي لكل متغير على حدة. وسوف يستخدم معامل ليكارت في قياس قبول الفقرات للتحليل الوصفي، حيث يشير معامل ليكارت أن الفقرة إذا حققت متوسط حسابي قدرة من ٣ إلى ٥ فإن الفقرة تكون مقبولة.

#### أ. محور التحسس للمشكلات

يحتوي هذا المحور على ٤ فقرات رئيسية، الجدول ٤,٣ يوضح نتائج التحليل الوصفي لمحور التحسس للمشكلات، حيث أوضحت النتائج أن الفقرات كلها مقبولة وأن الفقرات حصلت على متوسط حسابي من ٣ إلى ٥، وهو ما يشير إلى مدى قبول الفقرات، حيث حصلت الفقرة الأولى في الترتيب على متوسط حسابي قدرة ٤,١٨. أما الفقرة الثانية في التحليل فقد حصلت على ٤,٢ التي تنص على (يحرص على معرفة جوانب القصور في العمل باستمرار). وكذلك فإن الفقرة التي تنص على (يحدد مسببات وأبعاد المشكلة بدقة) قد حصلت على متوسط حسابي قدره ٤,٨ وهو ما يشير إلى قبول فقرات محور التحسس للمشكلات.

الجدول رقم ٤,٧: المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة عن فقرات محور

### التحسس للمشكلات

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق بشدة	أوافق	البيان	الرقم
١	٠,٨٩٧	٤,١٨	٩٢	٩٨	٢٦	٤	٦	يتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها	١
٢	٠,٨٣٨	٤,١٥	٩٢	٨١	٤٧	٣	٣	يحرص على معرفة جوانب القصور في العمل باستمرار	٢
٣	٠,٨٨٤	٤,٠٨	٧٩	١٠٠	٣٥	٩	٣	يحدد مسببات وأبعاد المشكلة بدقة	٣
٤	٠,٨٨١	٤,٠٥	٨١	٨٦	٤٩	٩	١	يستفيد من الخبرات السابقة لتدارك وحل مشكلات العمل	٤
	٠,٧١٩	٤,١						إجمال المتوسط الحسابي	

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS)

### ب. محور الطلاقة

ويشمل هذا المحور ٦ فقرات، الجدول ٤,٤ يوضح فقرات محور الطلاقة وهو متغير فرعي من متغير الإبداع التنظيمي، وسوف نستعرض فيما يلي لكل متغير على حدة. أوضحت نتائج الطلاقة أن كل فقرات المحور مطابقة لمعامل ليكارت الذي يشير إلى حصول الفقرات من ٣ إلى ٥ حتى تكون الفقرات مقبولة، وبالتالي فإن الفقرة الأولى التي حصلت على أعلى متوسط حسابي هي الفقرة التي تنص على (يعمل على دمج الأفكار المختلفة المطروحة لتكوين فكرة جديدة مفيدة)، حيث حصلت على ٣,٧٨، أما الفقرة الثانية في الترتيب فقد حصلت على متوسط حسابي قدره ٣,٥٦ والتي تنص على يستخدم التفكير المنظم بخطوات محددة لحل مشكلات العمل، أما الفقرة التي حصلت على الترتيب الثالث فكانت من نصيب الفقرة التي

تنص على (يطرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل)، حيث حصلت على متوسط حسابي

قدرة ٣,٥٥، وهو ما يؤكد على قبول فقرات الطلاقة

الجدول رقم ٤,٨

المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة عن فقرات محور الطلاقة

الرقم	البيان	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	يبحث بصفة دائمة عن التجديد والإبداع في العمل	٢٤	٣٩	١٥	١٠٩	٣٩	٣,٤٤	١,٢٥٧	٤
٢	يستخدم التفكير المنظم بخطوات محددة لحل مشكلات العمل	٣٥	١٤	٤٤	٥٥	٧٨	٣,٥٦	١,٤١٤	٢
٣	يعمل على دمج الأفكار المختلفة المطروحة لتكوين فكرة جديدة مفيدة	٣	٢١	٥٤	٩٣	٥٥	٣,٧٨	٠,٩٦٤	١
٤	يطرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل	١	٩	٤٩	٨٦	٨١	٣,٥٥	٠,٨٨١	٣
	إجمال المتوسط الحسابي						٤,٢	٠,٧٥٦	

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS)

### ج. محور الأصالة

أوضحت نتائج التحليل الإحصائي في جدول ٤,٥ أن محور الأصالة قد حصلت فقراته على المتوسط الحسابي

من ٣ إلى ٥، أظهرت النتائج أن الفقرة التي حصلت على الترتيب الأول بين الفقرات فقد بلغ المتوسط

الحسابي ٣,٩٢ حيث تنص الفقرة على (يبحث دائماً عن الأفكار الجديدة وغير المألوفة لحل مشاكل العمل)،

كما الفقرة الثانية في الترتيب حصلت على متوسط حسابي قدره ٣,٨٧ والتي تنص على (يبتعد غالباً من

تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل)، ولقد حصلت الفقرة على متوسط حسابي قدره

٣,٥٨ على الترتيب الثالث حيث تنص الفقرة على (يقدم الأفكار الجديدة التي لم يفكر بها أحد من قبل من أجل تطوير الأداء في العمل)

### الجدول رقم ٤,٩

#### المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة عن فقرات محور الأصالة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البيان	الرقم
٤	٠,٨٥٦	٣,٢٨	٣٣	٩٥	٥٠	٣٦	١٢	يستخدم الطرق والأساليب الإبداعية المتنوعة كالعصف الذهني والإستقصاء	١
٣	٠,٨٥٣	٣,٥٨	٤٨	١١١	١٥	٣٦	١٦	يقدم الأفكار الجديدة التي لم يفكر بها أحد من قبل من أجل تطوير الأداء في العمل	٢
١	٠,٨٥٤	٣,٩٢	٤١	١٢٦	١٩	٣١	٩	يبحث دائماً عن الأفكار الجديدة وغير المألوفة لحل مشاكل العمل	٣
٢	٠,٨٥٨	٣,٨٧	٥٨	٥٠	٣١	٤٢	٤٥	يبتعد غالباً من تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل	٤
	٠,٩١٥	٣,٦						إجمال المتوسط الحسابي	

#### ج. محور المرونة

أوضحت نتائج التحليل الإحصائي في جدول ٤,٦ أن فقرات محور المرونة كلها مقبولة وفقاً لمعامل ليكارت الإحصائي، حيث حصلت الفقرة الأولى على متوسط حسابي ٣,٩٨ والذي ينص على (ينظر إلى الأشياء من زوايا مختلفة فهو غير محصور الفكر)، أما الفقرة التي حصلت على الترتيب الثاني والذي ينص على (يقوم بتجريب أفكار مبتكرة وغير مألوفة لحل مشاكل العمل دون الخوف من السخرية) حيث حصلت على

متوسط حسابي قدرة ٣,٨٥، وهو ما يؤكد قبول فقرات المحور بشكل مؤكد أما الفقرة التي حصلت على الترتيب الثالث والتي تنص على (يتقبل الأفكار الجديدة التي تساعد على حل مشاكل العمل وتحسين مستوى الأداء)، حيث حصلت الفقرة على متوسط حسابي ٣,٢٤.

الجدول رقم ٤,١٠

### المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة عن فقرات محور المرونة

الرقم	البيان	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	يقوم بتجريب أفكار مبتكرة وغير مألوفة لحل مشاكل العمل دون الخوف من السخرية	١٢	٣٦	٥٠	٩٥	٣٣	٣,٨٥	٠,٨٥٦	٢
٢	يتقبل الأفكار الجديدة التي تساعد على حل مشاكل العمل وتحسين مستوى الأداء	١٦	٣٦	١٥	١١١	٤٨	٣,٢٤	٠,٨٥٣	٣
٣	ينظر إلى الأشياء من زوايا مختلفة فهو غير محصور الفكر	٩	٣١	١٩	١٢٦	٤١	٣,٩٨	٠,٨٥٤	١
٤	يعطي الصلاحيات للعاملين لحل مشاكل العمل البسيطة والمتكررة	٤٥	٤٢	٣١	٥٠	٥٨	٣,١٩	٠,٨٥٨	٤
	إجمال المتوسط الحسابي						٣,٨	٠,٨٩٦	

### سادساً: تحليل آراء المشاركين حول محور الأداء الوظيفي

يحتوي هذا المحور على أربعة متغيرات، كل متغير يحتوي على أربع فقرات، وسوف نكشف عن نتيجة التحليل الإحصائي التي توصلت إليها الدراسة، وسوف نتناول فيما يلي المتغيرات ونتيجة التحليل الإحصائي لكل متغير على حدة.

## أ. محور المهام الوظيفية

يحتوي محور المهام الوظيفية على أربع فقرات، ولقد أوضحت نتائج التحليل الإحصائي أن الفقرة التي حصلت على أعلى ترتيب بين فقرات محور المهام الوظيفية حيث حصلت على متوسط حسابي من ٤,٢٨ وهو ما يؤكد أن فقرات المحور مقبولة وفقاً لمعامل ليكارت الإحصائي، حيث حصلت الفقرة الأولى التي تنص على (يوزع المديرون المهام حسب القدرات والمسؤوليات). أما الفقرة الثانية في محور المهام الوظيفية حيث تنص على (يكون الفرد على علم تام بالمهام والمسؤوليات قبل بدء العمل)، حيث حصلت الفقرة على متوسط حسابي ٤,١٧. وكذلك الفقرة الثالثة في محور المهام الوظيفية حصلت على متوسط حسابي ٤,٠٤ حيث تنص الفقرة الثالثة على (عن طريق وصف الوظيفة يعرف الفرد مدى ملائمة قدراته للمهام الوظيفية المسندة إليه)

### الجدول رقم ٤,١١

#### المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة عن فقرات محور المهام الوظيفية

الرقم	البيان	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	يكون الفرد على علم تام بالمهام والمسؤوليات قبل بدء العمل	٢٧	٨٦	٤٧	٥٠	١٦	٤,١٧	٠,٩٠٨	٢
٢	عن طريق وصف الوظيفة يعرف الفرد مدى ملائمة قدراته للمهام الوظيفية المسندة إليه	٧	١٢	٣٨	١١٩	٥٠	٤,٠٤	١,٠٣٨	٣
٣	يوزع المديرون المهام حسب القدرات والمسؤوليات	٨	٣٤	٩٠	٥٥	٣٩	٤,٢٨	٠,٩٣٣	١
٤	يحافظ المدير على عدم تداخل المهام الوظيفية بين بعضها البعض	٦	٢٨	٧٦	٩٨	١٨	٣,٧٦	١,٢٠٩	٤
	إجمال المتوسط الحسابي						٣,١	٠,٨٩٦	

## ب. محور فقرات الأدوار

أوضحت نتائج التحليل الإحصائي في الجدول ٤,٨ أن محور فقرات الأدوار قد أوضح أن كافة الفقرات قد حصلت على متوسط حسابي قدره من ٣,٨٥ إلى ٣,٣٣ وهو ما يجعل فقرات المحور كلها مقبولة، حيث حصلت الفقرة التالية على الترتيب الأول وذلك لحصولها على متوسط حسابي ٣,٨٥ والتي تنص على (يلتزم الموظفون بتنفيذ التعليمات الصادرة عن الإدارة العليا)، كما حصلت الفقرة التالية التي تنص على أن (يتم تحديد الصلاحيات بشكل واضح لتعزيز أدوار العاملين) حيث حصلت الفقرة الثانية على متوسط حسابي قدره ٣,٧٣، وكذلك فإن الفقرة الثالثة في الترتيب قد حصلت على متوسط حسابي قدره ٣,٦٣ والتي تنص على (يتم وضع البرامج وخطط العمل بطريقة منهجية وصحيحة في تحديد الأدوار)، وهو ما يؤكد أن فقرات المحور مقبولة.

### الجدول رقم ٤,١٢

#### المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة عن فقرات محور الأدوار

الرقم	البيان	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	يعزز التزام الموظفين بسياسات وإجراءات العمل من تكامل الأدوار.	١٥	٤٢	٤٩	٩٣	٢٧	٣,٣٣	١,١١٢	٤
٢	يتم تحديد الصلاحيات بشكل واضح لتعزيز أدوار العاملين.	٦	٢٤	٣٤	١٢٣	٣٩	٣,٧٣	٠,٩٥٨	٢
٣	يلتزم الموظفون بتنفيذ التعليمات الصادرة عن الإدارة العليا.	٥	٩	٤٣	١٢٦	٤٣	٣,٨٥	٠,٨٤٩	١
٤	يتم وضع البرامج وخطط العمل بطريقة منهجية وصحيحة في تحديد الأدوار.	٢	٢٣	٦٠	١١٢	٢٩	٣,٦٣	٠,٨٦٥	٣

									إجمال المتوسط الحسابي
	٠,٨٢٧	٣,٤							

### ج. محور فقرات الدوافع

أوضحت نتائج التحليل الإحصائي أن فقرات محور الدوافع كلها مقبولة بشكل واضح وبالتالي فإن فقرات محور تكنولوجيا المعلومات مقبولة، حيث تساوت في الترتيب الأول الفقرة التي تنص على (الثناء الذي أحصل عليه من الآخرين يدفعني كثيراً للعمل)، حيث حصلت الفقرة على متوسط حسابي قدره ٤,٥٠ والفقرة التي تنص على (تحفزي النقود التي يمكن أن أجنبيها من العمل بشكل كبير)، حيث حصلت على متوسط حسابي ٤,٤٥. أما الترتيب الثاني من نصيب الفقرات التي تنص على (تحفزي النقود التي يمكن أن أجنبيها من العمل بشكل كبير)، ولقد حصلت الفقرة التي تنص على (يشعر العاملون بوجود فرص لمستقبل وظيفي لهم في مستشفى مصراة المركزي)، حيث حصلت على متوسط حسابي قدرة ٤,٣٣.

#### الجدول رقم ٤,١٣

#### المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة عن فقرات محور الدوافع

الرقم	البيان	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	أكثر ما يهمني هو أن أكون مستمتعاً بالعمل الذي أقوم به.	٤	١٧	٤٦	١١٦	٤٣	٣,٧٨	٠,٩٠٠	٤
٢	الثناء الذي أحصل عليه من الآخرين يدفعني كثيراً للعمل.	٢	٧	١٧	٥٢	١٤٨	٤,٥٠	٠,٨٠١	٢
٣	تحفزي النقود التي يمكن أن أجنبيها من العمل بشكل كبير.	٣	٣	١٨	٧١	١٣١	٤,٤٥	٠,٧٥٤	١
٤	يشعر العاملون بوجود فرص لمستقبل وظيفي لهم في مستشفى مصراة المركزي.	٥	١	٢١	٨٦	١١٣	٤,٣٣	٠,٨٣٨	٣
	إجمال المتوسط الحسابي						٣,٠٠	١,٠٨	

## د. محور فقرات التغذية العكسية

أوضحت نتائج التحليل الإحصائي أن محور التغذية العكسية قد حصل على أعلى متوسط حسابي قدرة (٣,٨٣-٤,٤)، وهو ما يؤكد أن فقرات محور تنمية الموارد البشرية كلها مقبولة وفقاً لمعامل ليكارت الإحصائي، ولقد حصلت الفقرة الأولى في الترتيب على متوسط حسابي قدره ٤,٠٤، حيث تساوت الفقرة التي تنص على (لدي استعداد لتلقى ردود الأفعال تجاه عملي)، وقد حصلت الفقرة الثانية في الترتيب على متوسط حسابي قدرة ٣,٩٩ والتي تنص على (تسهم التغذية العكسية في تحقيق أهداف العمل في مستشفى مصراتة المركزي) أما الفقرة الثالثة في الترتيب والتي تنص على (تساعدني التغذية العكسية في تبادل المعلومات مع زملائي في الأداء المهني)، حيث حصلت الفقرة على متوسط حسابي قدره ٣,٨٨ وهو ما يؤكد أن فقرات المحور مقبولة.

### الجدول رقم ٤,١٤

#### المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة عن فقرات محور التغذية العكسية

الرقم	البيان	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	تسهم التغذية العكسية في تحقيق أهداف العمل في مستشفى مصراتة المركزي.	٩	٢٠	٢٤	٨٥	٨٨	٣,٩٩	١,١٠١	٢
٢	تساعدني التغذية العكسية في السيطرة على أخطائي في العمل.	١٣	٢٢	٢٦	٩٥	٧٠	٣,٨٣	١,١٤٤	٤
٣	تساعدني التغذية العكسية في تبادل المعلومات مع زملائي في الأداء المهني.	١٠	٢٢	١٩	١١٠	٦٥	٣,٨٨	١,٠٧٢	٣
٤	لدي استعداد لتلقى ردود الأفعال تجاه عملي.	١٢	٢١	١٢	٨١	١٠٠	٤,٠٤	١,١٦٢	١
	إجمال المتوسط الحسابي						٣,٩	٠,٦٨٦	

## ٥,٥ تحليل المصدقية والثبات

أوضحت نتائج تحليل المصدقية والثبات أن معامل كرونباغ ألفا في إجمالي فقرات الدراسة قد حصلت على ٠,٩٠٠، حيث بلغت عدد الفقرات التي تم اختبارها إحصائياً ٤٦ فقرة شاملة البيانات الديمغرافية للدراسة، كما يوضح الجدول رقم ١ في الملحق أن معامل كرونباغ ألفا للفقرات قد حصل على نتائج من ٠,٨٩٥ إلى ٠,٩٠٠، وهو ما يدل أن درجة الثقة في البيانات قوية جداً،

### جدول رقم ٤,١٥

معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) لجميع فقرات مجالات الدراسة والأداة ككل

الرقم	المجال	معامل (كرونباخ ألفا)
١	التحسس للمشكلات	٤.٩٠
٢	المرونة	.٩٠٠
٣	الطلاقة	.٩٠٣
٤	الأصالة	.٩٠٢
٥	المهام الوظيفية	٠,٨٩٩
٦	الأدوار الوظيفية	٠,٨٩٨
٧	الدوافع	٨٩٧.
٨	التغذية العكسية	.٩٠٣
الاداة ككل		٠,٩٠٠

## ٥,٦ تحليل الانحدار المتعدد

يقوم تحليل الانحدار على قياس العلاقة بين أثر المتغير المستقل على المتغير التابع بشكل واضح، حيث يقوم تحليل الانحدار المتعدد على توضيح أثر المتغيرات المسقلة من خلال التعرف على مستوى المعنوية، فإذا حققت

العلاقة مستوى المعنوية من ٠,٠٠٠ إلى ٠,٠٠٥، تحققت المعنوية وأصبح هناك علاقة، أما إذا كانت نتيجة العلاقة متغيرات تخطت مستوى المعنوية بالتالي لا يكون هناك علاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث أوضح التحليل أنه تم تجميع المتغيرات الأربعة الخاصة بالأداء الوظيفي من خلال compute variable من أجل توحيد المتغيرات لتصبح متغير واحداً تابعاً لسهولة قياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع. أوضح الجدول الخاص بملخص النموذج الموجود في الملحق أن معامل R ومعامل R المعدل يساهم بشكل كبير في التأكد من معنوية متغيرات الدراسة حيث إن كلما اقترب المعامل من الواحد الصحيح تصبح العلاقة ذات دلالة معنوية.

### جدول رقم ٤,١٦

#### تحليل الانحدار الخطي المتعدد

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
١	(Constant)	٢,٦٩٨	.٢٠٧		١٣,٠٤١	.٠٠٠
	التحسس للمشكلات	.٢٦٢	.٠٥٤	.٠٩٠	٤,٨٥١	..٠٠٠
	المرونة	.٢١١	.٠٥١	-.٠٧٢	٤,١٣٧	.٠٠٠
	الطلاقة	.١٧٩	.٠٤٣	.٢٥٩	٤,١٦٥	.٠٠٠
	الأصالة	٠,٢٨١	.٠٥٥	-.٠٢٤	٥,٠٧٨	.٠٠٠

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

أوضحت نتيجة تحليل الانحدار أن هناك علاقة معنوية بين التحسس للمشكلات والأداء الوظيفي، حيث حققت العلاقة مستوى المعنوية ٠,٠٠٠، وكذلك فإن المرونة قد حققت مستوى المعنوية في الأداء الوظيفي حيث حققت مستوى المعنوية المطلوب، الطلاقة قد حقق مستوى المعنوية المطلوب في علاقته بالأداء الوظيفي حيث حقق مستوى المعنوية المطلوب ٠,٠٠٠، أما الأصالة فقد حقق مستوى المعنوية المطلوب في علاقته بالأداء الوظيفي بمركز مصراة الطبي في ليبيا.

## ٥,٧ مناقشة نتائج التحليل النوعي

### ٥,٧,١ نتائج تحليل المقابلات

تم إجراء المقابلات مع عدد ١٥ من العاملين في مركز مصراتة الطبي، وتصدر الإشارة إلى أن المقابلات قد أجريت في مقر مركز مصراتة الطبي، وقد تم إجراء المقابلات الساعة العاشرة صباحاً باللقاء الفردي المباشر، وقد استغرقت المقابلات للمقابلة الواحدة فيما يزيد عن الثلاث ساعات متتالية من أجل استكمال الأجوبة من المشاركين بخصوص أثر الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي من منظور إسلامي بمركز مصراتة الطبي. حيث تم اتباع طريقة براون (٢٠١٩) في تحليل المقابلات، واتبع الباحث خمسة مراحل حيث إن المرحلة إعداد أسئلة المقابلات والحصول على الأجوبة من خلال التسجيل الصوتي، وبعد ذلك تأتي مرحلة التفريغ للمحتوي الصوتي وإعادة الأجوبة مرة أخرى للمشاركين في المقابلات، وبعد ذلك تأتي مرحلة التأكد من الأجوبة واستخدام تحليل المحتوى لتحليل الأجوبة.

**السؤال الأول:** نظراً لما تتمتعون به من خبرة كبيرة في مجال الإدارة، كيف يمكن للموظفين أن يمارسوا التحسس للمشكلات من المنظور الإسلامي في ظل الظروف التي تمر بها مركز مصراتة الطبي في ليبيا؟

أوضحت نتائج المقابلات أن العديد من الموظفين قد بدأ عليهم التطور والتقدم إلى حد كبير، فمن خلالها تم تحقيق الإبداع والابتكار بشكل كبير، حيث إن كل فترة زمنية تظهر العديد من الاختراعات والابتكارات التي تؤدي إلى اتباع خطوات معينة يمكن من خلالها اختصار خطوات العمل الطويلة في خطوات مبسطة تحقق نفس الغرض المطلوب وبنفس الأساليب الإنتاجية أو الفنية أو الإدارية المطلوبة في مركز مصراتة الطبي، ويمكن القول أن مركز مصراتة الطبي يمتلك الموارد البشرية والقدرات التي تؤهلها لتحقيق الإبداع والابتكار في كافة المجالات الإدارية المالية والفنية بشكل واضح، كما أن مركز مصراتة الطبي يمتلك العديد من المواهب الإبداعية التي تمكنها من تحسين الأداء الوظيفي خلال دورة العمل اليومية وبما يمكنها من تحقيق أهداف المركز في أقل وقت ممكن، ولقد أوضحت نتائج المقابلات أن مركز مصراتة الطبي تمتلك العديد من الخريجين الجدد

كما يمتلك المركز الكثير من العاملين القدامى الذين لديهم خبرة كبيرة في التحسس للمشكلات التي يمكن أن تنشأ في مركز مصراتة الطبي ، كما أن الخريجين الجدد لديهم قدرة كبيرة على تحليل المشكلات والأزمات التي قد تتعرض لها مركز مصراتة الطبي بما تعلموه من قبل وبما اكتسبوه من خبرات فنية وأكاديمية تؤهلهم إلى التعامل مع الأزمات والمشكلات التي تواجه مركز مصراتة الطبي بشكل واضح، ويمكن القول أن العديد من الخريجين الجدد أيضاً بالتعاون مع العاملين القدامى يستطيعون إيجاد العديد من الأفكار الإبداعية التي يمكن تطبيقها في مركز مصراتة الطبي بما يحقق اختصاراً للخطوات التقليدية التي تمارسها المركز والتي لا يمكن تجاوزها لسنوات طويلة، كما أن هذه الخطوات التي يقوم الموظفون بإبتكارها تعد إنجازاً عملياً للتخلص من الروتين أو لاختصار خطوات إنتاجية هامة لا يمكن تجاوزها إلا بطرق وحلول إبداعية جديدة يمكن تطبيقها في المؤسسات بشكل كبير، وكذلك فإن العاملين في المواقع الإنتاجية استطاعوا أيضاً إيجاد العديد من الحلول الإبداعية للمشاكل والأزمات التي تعترضهم في خلال العمل، ومن المؤكد أن الأفكار الإبداعية تحتاج إلى العديد من التجارب قبل اعتمادها من مركز مصراتة الطبي ، إلا أن الواقع قد أثبت أن مركز مصراتة الطبي لم تكن تسمح بإجراء تجارب إبداعية لإثبات نجاح أو فشل الإجراءات المتبعة لإحدى الحلول الإبداعية التي تطبق في مركز مصراتة الطبي ، كما أن المشكلة تكمن في مركز مصراتة الطبي في بروز المركزية في اتخاذ القرارات الإدارية، حيث إن القيادات الإدارية العليا لم تكن تسمح بإتباع العديد من الإجراءات غير الإجراءات المعتمدة من قبل المسؤولين على مركز مصراتة الطبي ، كما أن مركز مصراتة الطبي لم يكن لتسمح بإتباع العديد من الخطوات الإجرائية إلا من خلال الخطوات التي تم اعتمادها من قبل، وبالتالي فإن أية إجراءات جديدة يقوم الموظفون بإتباعها فإن المركز لاتعترف بها، ويمكن القول أنه بناء على ذلك فإن مركز مصراتة الطبي لايمكنها أن تقوم بمكافأة العاملين أو تقوم بمنحهم علاوة استثنائية نظير قيامهم بالعديد من الأفكار والحلول الإبداعية في مركز مصراتة الطبي ، مما يعمق الشعور بالإحباط الشديد نتيجة تجاهل مركز مصراتة الطبي لإسهامات العاملين، ومن المؤكد أن مركز مصراتة الطبي كأى مؤسسة صحية تتبع الأنظمة الشمولية والمركزية في اتخاذ

القرار لا يمكنها أن تبرز اقتراحات الموظفين إلا من خلال ما يسمي بإسهامات القيادات الإدارية لتحسين صورتهم ومحاولة إبراز قدراتهم، الأمر الذي يزيد من شعور الموظفين بأنهم لاقيمة لهم داخل مركز مصراتة الطبي بشكل كبير، كما أن الأمر قد يتطور نتيجة أهمال المركز لهم مما قد يؤثر على تنفيذهم للمهام الوظيفية الموكلة إليهم، كما أن تجاهل مركز مصراتة الطبي للموظفين في تطبيق الأفكار الإبداعية قد يؤدي إلى احتمالية تعرض المركز للعديد من المخاطر والأزمات. ولقد أوضحت نتائج المقابلات أن المنظور الإسلامي قد اهتم بشكل كبير بالإبداع والابتكار في المؤسسات، حيث إن الإبداع والابتكار هو أحد أبرز الأولويات التي يمكن استخدامها في المؤسسات لتحسين جودة مخرجات العمل بشكل كبير باستخدام الخطوات الإبداعية، ومن المؤكد أن هناك العديد من التجارب الإبداعية التي كانت نموذجاً في التاريخ الإسلامي بشكل كبير، حيث إن خليفة المسلمين الفاروق عمر بن الخطاب رضي الله عنه قد أبتكر ربط المقاطعات الإسلامية بنظام البريد بالخيول من أجل سرعة التعرف على أوضاع البلاد والمقاطعات الإسلامية بشكل واضح، ومن خلال نظام البريد الذي ابتكره عمر بن الخطاب رضي الله عنه فإنه يتعرف أيضاً على الأوضاع السياسية لبلاد الروم وبلاد الفرس وإمكانية إجراء فتوحات جديدة أو التعرف على الأراضي الإسلامية التي تحتاج معونات اقتصادية عاجلة من عدمه، وكذلك فإن المنظور الإسلامي لم يخلو من التجارب الإبداعية الناجحة، حيث نجحت الدولة الأموية بقيادة معاوية بن أبي سفيان بترسيخ وجود الإسلام في بلاد الشام وحفظها من التهديدات الوجودية من بلاد الروم، وكذلك فإن المنظور الإسلامي قد أثبت أن الدولة الأموية قد حققت الإبداع والابتكار منذ توسعت الدولة الأموية بقيادة الخليفة الأموي الوليد بن عبد الملك بن مروان رحمه الله وغفر له حيث اتسم عهده بأنه كان عهد العمارة والتشييد فكانت عواصم الخلافة الإسلامية لديهم مساجد وقصور مشيدة بشكل كبير، كما أن حضارة الأندلس كانت لديها العديد من الأفكار الإبداعية التي تميز بها العديد من علماء المسلمين الأوائل من الأطباء حيث استطاعوا أن يكتشفوا بعض العلاجات للكثير من الأمراض باستخدام الأعشاب، ويمكن القول أن الدولة العباسية أيضاً استطاعت أن تحقق الكثير من النجاحات على

مستوى الإبداع والابتكار حيث برز العديد من العلماء والعديد من المدارس الفقهية ومدارس الحديث التي تنافست فيما بينها وأبرزت العديد من الكتب والمؤلفات الفقهية في الحديث والسيرة وغيرها والتي تتوارثها الأجيال إلى يومنا هذا، ويمكن القول أن الله عز وجل قد شدد على أهمية الإبداع في القرآن الكريم، فكانت تجربة ذي القرنين في إنشاء السد الذي يحول بين يأجوج ومأجوج والقوم الذين لاحيلة لهم، وكانت التجربة الفريدة التي أشار بها سيدنا يوسف عليه السلام من استمرار الزراعة وتخزين المحاصيل سبعة أعوام من أجل مواجهة الأعوام التي يكون فيها الجفاف والقحط والجذب، فكانت هذه التجربة الإبداعية التي ساهمت في ترشيد الإستهلاك لمدة سبع سنوات، كما ساهمت الفكرة الإبداعية التي أشار بها سيدنا يوسف إلى القيام بزراعة المحاصيل الزراعية لمدة سبع سنوات من أجل الإحتفاظ بالحبوب والغلل لمدة سبع سنوات أخرى من أجل استهلاكها في سنوات القحط والجفاف، وبالتالي فإن الأفكار الإبداعية قد أدت بشكل كبير إلى التعرف على الأساليب المناسبة تطبيقها في ظل ظروف غير اعتيادية تمر بها، وهو ما قد يساهم في عدم تعرض المؤسسة إلى العديد من المخاطر أو الأزمات أو التوقف عن العمل، ولقد أوضحت نتائج المقابلات أنه بالنظر إلى وضع مركز مصراتة الطبي فإن الإدارة لاتقوم بمنح الموظفين التعويضات والأجور وتستغل حقوق العاملين لفترات طويلة ولم تحتسب الوجبات للعمال إلا بأحكام قضائية لايمكن لها أن تمنح الفرصة للعاملين بتطبيق وترويج أفكارهم الإبداعية في المركز، كما أن مركز مصراتة الطبي يحتاج إلى أن تتخلى عن المركزية في اتخاذ القرار وأن تمنح العاملين قدراً كبيراً من المسؤولية وحرية التصرف في محرجات الأعمال بما يحقق أهداف ومصالح مركز مصراتة الطبي.

**السؤال الثاني: من واقع خبراتكم العملية في مجال الإبداع، كيف يمكن تطبيق المرونة من المنظور الإسلامي**

**في مركز مصراتة الطبي في ليبيا؟**

أشارت نتائج المقابلات أن المرونة الخاصة بتطبيق الإبداع التنظيمي في المؤسسات، حيث إن المرونة تهدف إلى إمكانية وجود الأفكار الإبداعية والتي تساهم في لفت الأنظار على قدرة الموظفين المبدعين على وجود

مرونة في الأفكار الإبداعية، وهو ما يعني وجود العديد من الأفكار الإبداعية التي يمكن أن تكون ملائمة للإبداع التنظيمي في مركز مصراتة الطبي، ولقد اتفقت نتائج المقابلات على أن المرونة تعكس أيضاً مهارات وخبرة الموظفين داخل القطاع الصحي، حيث إن مركز مصراتة الطبي من أبرز المراكز الطبية التي تقدم المزيد من الخدمات الطبية والصحية للعديد من الأفراد داخل مدينة مصراتة والمدن المجاورة لها، ولقد اتفقت نتائج المقابلات أن المرونة سوف تساهم في توفير المزيد من الحلول للمشكلات التنظيمية التي تمر بها مركز مصراتة الطبي من أجل اختبار ما هو أنسب لمركز مصراتة الطبي بشكل واضح. ولقد اتفقت آراء المشاركين في المقابلات على أن مركز مصراتة الطبي يفتقر للكثير من المرونة بسبب المركزية في اتخاذ القرارات الإدارية التي تحد من قدرة الموظفين على وجود المرونة الكافية لتحقيق الإبداع التنظيمي، حيث إن المرونة تساهم بشكل واضح في إيجاد بيئة العمل الملائمة من أجل تسهيل تحقيق المرونة في توليد وإيجاد الأفكار الإبداعية الملائمة لتحقيق الإبداع التنظيمي داخل مركز مصراتة الطبي. ولقد اتفقت آراء المشاركين في المقابلات على أن المرونة تساهم بشكل كبير في توفير الأسس والدعائم للمشكلات والمعضلات الإدارية والفنية التي تساهم في تطوير النهوض بقدرات مركز مصراتة الطبي من أجل الوصول إلى الإبداع التنظيمي، وبالرغم من أن تقارير ديوان المحاسبة وتقرير هيئة الرقابة الإدارية قد أشاروا أن القطاع الصحي الليبي يفتقر للعديد من المقومات إلا أن الإنجازات التي تمت مؤخراً في مركز مصراتة الطبي عكست بشكل واضح على حجم الإنجازات التي وصل إليها مركز مصراتة الطبي، حيث إن ضم وحدة غسيل الكلى والعمل على اختصار العديد من الإجراءات الإدارية قد لفتت أنظار العديد من المختصين في الشؤون الإدارية وخاصة في مركز مصراتة الطبي. ولقد اتفقت آراء المشاركين في المقابلات على أن كافة المستشفيات والوحدات والمراكز الصحية مازالت تعمل وفقاً للأساليب البيروقراطية وانتشار الروتين، الأمر الذي ساهم بشكل كبير في عدم إيجاد الفرصة الملائمة للمرونة من أجل إتاحة الفرصة لوجود الكثير من الأفكار الإبداعية التي سوف تدعم بشكل كبير في تحقيق الإبداع التنظيمي، وكذلك فإن نتائج المقابلات قد أشارت إلى وجود العديد من الأمراض الإدارية التي انتشرت في

الأونة الأخيرة في المؤسسات الصحية الليبية ومن بينها التسويف الإداري وعدم وجود تكافؤ الفرص بين الموظفين بعضهم البعض، الأمر الذي يؤدي إلى ضياع حقوق الموظفين المبدعين، مما يعطل المرونة بشكل كبير. وكذلك فقد اتفقت آراء المشاركين في المقابلات على أن المرونة يمكنها أن تحقق تطوراً كبيراً في الأداء الوظيفي في مركز مصراتة الطبي، حيث إن المرونة تكشف عن العديد من الثغرات التي تصيب نظام مركز مصراتة الطبي. وكذلك فإن نتائج المقابلات قد اتفقت على أن هناك الكثير من المشكلات التنظيمية استطاعت المرونة حلها داخل مركز مصراتة الطبي، حيث إن مركز مصراتة الطبي قد ساهم في حل العديد من مشكلات سوء توزيع الموظفين على الإدارات داخل المركز، الأمر الذي ساهم في انشغال كل موظف بما لديه من مهام وظيفية وعدم الاندفاع نحو الأمراض الإدارية المنتشرة في أغلب المستشفيات العامة بشكل كبير، مما ساهم في زيادة أهمية المرونة وخاصة في مركز مصراتة الطبي بشكل ملحوظ نظراً للدور المحوري الذي يقوم به في تسهيل حصول الأفراد على الخدمات الطبية والعلاجية في الوقت الملائم.

ولقد اتفقت آراء المشاركين في المقابلات أن المرونة لها سند شرعي من وجهة النظر الإسلامية، والله عز وجل يدعم كافة الأفراد المبدعين في تفكيرهم الإبداعي، حيث ورد في السيرة النبوية أن مسلمة بن عبد الملك قائد جيوش المسلمين في وقت خلافة الدولة الأموية، وهو يعد أحد أبناء الخليفة عبد الملك بن مروان بن الحكم، حيث خلد التاريخ ذكره كقائد مرن لجيوش المسلمين في هذه الحقبة الزمنية، حيث خرج مسلمة بن عبد الملك في إحدى الغزوات وكان قد تحصن الكفار في قلعة من القلاع أو حصن من الحصون، فأراد مسلمة الدخول إلى القلعة وطلب المشورة بأن يفكروا في طرق إبداعية من أجل الدخول إلى هذه القلعة المحصنة، وبالفعل جاء رجل إلى مسلمة بن عبد الملك بن مروان وأشار عليهم بأن هذه الفتحة يمكن الدخول منها ثم يقاتل جيوش الكفار على أن يقوم بفتح هذه الحصون أمام أبواب جيش المسلمين، وبالفعل نجحت الفكرة الإبداعية التي استخدمها الرجل في اختراق الحصن والدخول إلى القلعة وقتال جيش الكفار والتمكين لجيوش المسلمين، وبالتالي فإن المنظور الإسلامي للمرونة كأحد عناصر الإبداع التنظيمي يعتمد على ما ورد في القرآن

الكريم، حيث قال الله تعالى: (فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ). فالمرونة من المنظور الإسلامي تعتمد على فكرة الاستباقية في الخير، حيث إن الصحابة كانوا يتسابقون في الخير، ويتسارعون في الخير بشكل واضح، ومن بين أبرز الأمثلة التي قام بها الصحابة الكرام رضوان الله عليهم أن سيدنا أبو بكر الصديق رضي الله عنه وأرضاه كان يعود امرأة كبيرة ويطعمها، فلما مات أبوبكر كان عمر بن الخطاب رضي الله عنه وأرضاه يعودها ويأتي إليها بالتمر، فعرفت أن أبوبكر قد مات حيث إنه كان يقوم بنزع النوى من التمر، الأمر الذي لم يفعله عمر بن الخطاب رضي الله عنه وأرضاه.

ولقد أوضحت الآية الكريمة أن قدرة الأفراد على خلق فكرة إبداعية هو من جانب الإستباق في الخيرات، كما أن الإستباق في الخيرات يساهم في وصول الإنسان المبدع إلى الإستباق في الخيرات إلى مكانة مرتفعة، حيث ورد عن مسلمة بن عبد الملك بن مروان بن الحكم أنه حينما كان يصلي كان يدعو في صلواته اللهم أجعلني وصاحب النقب، وذلك من عظم ما فعله من حماية جيوش المسلمين ومن قدرته على المرونة الإبداعية واستغلال فكرة الثقب وفتح الحصون من الداخل. ويمكن القول أن تطور العصر الحديث يفترض أيضاً أن يكون الإنسان متسبق للخيرات وأن يقوم بكل ما في وسغه وبذل الجهود وشحن الهمم من أجل تطوير الأفكار الإبداعية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة في أقل وقت ممكن. ولقد اتفقت آراء المشاركين في المقابلات أن المرونة مفهوم مأخوذ من القرآن والسنة النبوية وأفعال الصحابة الكرام، وأن الموظف عليه بذل المزيد من الجهد لتسليم الأعمال بأقصى قدرة وكفاءة ممكنة، ومن بين الأدلة من السنة النبوية المطهرة أن يقوم الإنسان بالعمل والاجتهاد ولو وفاته المنية وفي يده فسيله فليغرسها، ولعل فلسفة تفسير هذا الأمر هو أن زرع الفسيلة سوف يساهم في وجود حلول واضحة تصلح لمن سوف يمارسون الشؤون الإدارية في مركز مصراتة الطبي، وهو ما يعكس أهمية المرونة من المنظور الإسلامي لتحقيق الإبداع التنظيمي.

السؤال الثالث: من واقع خبراتكم العملية، كيف يمكن تطبيق الطلاقة من المنظور الإسلامي في مركز

مصراتة الطبي في ليبيا؟

اتفقت آراء المشاركين في المقابلات أن هناك مشكلة كبيرة الطلاقة بمركز مصراتة الطبي، حيث إن مركز مصراتة الطبي أصبح يعاني من غياب واضح في الإبداع والابتكار بشكل واضح وملحوس، كما أن هناك غياب للتفكير الإبداعي من قبل الموظفين بشكل كبير، فضلاً عن الأساليب التقليدية التي يستخدمونها في العمل وعدم الحاجة إلى استخدام أساليب تكنولوجية أكثر حداثة من أجل تطوير العمل في مركز مصراتة الطبي، كما أن العاملين في مركز مصراتة الطبي لا يمكنهم القيام بمهام التحليل للمهام التي تحتاج المزيد من القدرات الإبداعية، وبالرغم من تدهور الظروف الأمنية والسياسية وزيادة حدة الإستقطاب وزيادة المخاطر الأمنية والسياسية التي أدت إلى إغلاق المركز لفترة من الزمن إلا أن الموظفين لم يتمكنوا من استخدام قدراتهم الإبداعية في التواصل حتى يكونوا حلقة الوصل التي يمكن من خلالها أن يحقق الأفراد الأداء الإبداعي المنشود بما يساهم من تحقيق أهداف مركز مصراتة الطبي بشكل واضح، ولقد اتفقت آراء المشاركين في المقابلات أن البيروقراطية والروتين من أهم المعوقات التي تعوق الأداء الإبداعي والابتكاري للعاملين، حيث إن الأداء الإبداعي يتطلب قدراً من الحرية في ممارسة القرارات الإدارية بشكل واضح، كما أن الأداء الإبداعي يتطلب الكثير من التركيز على الفكرة الإبداعية في حد ذاتها، وفي ظل نظام المركزية في اتخاذ القرارات الإدارية يصعب على الموظفين المبدعين خلق الأفكار الإبداعية والقيام باختبارها وتطبيقها والقيام بتنفيذها واعتمادها، حيث إن الأفكار الإبداعية غالباً ما تنسب إلى الإدارة العليا وليس إلى الموظفين العاديين، كما أن الإدارة العليا تحتاج إلى فكرة إبداعية تحقق من خلالها لفت الأنظار إلى الجهود التي تبذلها الإدارة من أجل إعادة نيل الثقة والتجديد مرة أخرى، كما أن الموظفين يصعب عليهم أيضاً توليد الأفكار الإبداعية وطلاقتها، أي خلق العديد من الأفكار الإبداعية في حال فشل الفكرة الإبداعية الرئيسية كأحد الحلول التي يمكن من خلالها معالجة الفكرة الرئيسية والعمل بها، ولقد اتفقت نتائج المقابلات أن مركز مصراتة الطبي التي تخضع للفكر المركزي في اتخاذ القرارات الإدارية لا تسمح بشكل كبير بقيام الموظفين بإجراء تجارب على أفكار إبداعية أو ممارسة الطلاقة في اختبار الأفكار الإبداعية الملائمة لمركز مصراتة الطبي، ولقد أجمعت نتائج المقابلات أن القيادات الإدارية العليا

لا يمكنهم أن يسمحوا باستخدام الموظفين لأفكار أبداعية، حيث إن الاختلافات السياسية والانتماءات وتعدد الولاءات قد تحد من قدرة الموظفين المبدعين على الإقدام على تطبيق أفكارهم الإبداعية، بل إن الأمر قد يصل في كثير من الأحيان إلى خلق العداوة والمشاحنة بين الموظفين بعضهم البعض من أجل تسهيل فصل الموظف المبدع وحرمانه من الراتب والتعويضات نتيجة قدرته ومهاراته، الأمر الذي يشير إلى الظلم الوظيفي وعدم القدرة على تحقيق الإنصاف، أو يتحول الأمر مع الموظفين إلى أن يترك الإبداع والابتكار نظراً للظروف الراهنة ولشعوره الدائم بالإستغلال من قبل أقرانه بشكل واضح، الأمر الذي يشير إلى عزوف عدد كبير من الموظفين والعاملين عن الإبداع والابتكار بشكل كبير، كما أن التعيين في مركز مصراة الطي من خلال الوساطة والمحسوبية قد أدى إلى عدم قدرة الموظفين المبدعين على وضع أنظمة خاصة تمكن من تطبيق الرقابة الداخلية والعمل على ضبط معاييرها وأساليبها بشكل واضح، حيث إن الموظفين لا يمكنهم أن يضعوا نظاماً خاصاً بالرقابة في مركز مصراة الطي وأن يطبق هذا النظام وأن يعمل به بالمخالفة لقرارات الإدارة العليا التي مازالت ترى أن الجهات الرقابية الخارجية نداءً ولا يمكن الإفصاح الكامل أو ممارسة الشفافية الكاملة في الأعمال الإدارية، مما يؤثر سلباً على أداء مركز مصراة الطي بشكل واضح وملموس، ولقد اتفقت نتائج المقابلات على أهمية الإبداع والابتكار من المنظور الإسلامي، حيث إن الله عز وجل قد أمر بالإبداع والابتكار والأمانة والإتقان في العمل حيث قال الله تعالى في محكم التنزيل (وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)، ومن الآية الكريمة أن الإتقان يأتي من خلال العمل الدؤوب والمستمر وأن الإبداع يتحقق من خلال التعرف على مواطن الأمور وسلبات الأعمال والوقوف عليها من أجل تحسين أساليب العمل، فالمسلمين مأمورين بالأمانة والتعرف على أساسياتها، كما أن الإبداع والابتكار من باب الأمانة التي استرعها الله عز وجل في أعناق المسلمين، ويمكن القول أن السنة النبوية المطهرة قد أولت اهتماماً شديداً بالإبداع والابتكار كأحد المرتكزات الرئيسية لبناء المجتمع المسلم استناداً لقول الله تعالى (وأعدوا لهم ما استطعتم من قوة ومن رباط الخيل ترهبون به عدو الله وعدوكم)، حيث أكدت السنة النبوية المطهرة على أهمية العمل والإتقان والخوف من الله

من التقصير في العمل والتعرف على ثغرات الأعمال وبواطنها واللجوء إلى الله والأخذ بالمشورة حيث قال الله تعالى في محكم التنزيل (وإذا عزمتم فتوكل على الله) وقال الله تعالى (وشاورهم في الأمر)، حيث أمر الله عز وجل عباده المؤمنين بالإتقان والإبداع والإستمرار في التحسين المستمر للعمل، ويمكن القول أن الإبداع والإبتكار يرتبط بإعطاء كل ذي حق حقه في المؤسسات ووضع الأشخاص المناسبين في أماكنهم للإستفادة من خبراتهم وقدراتهم على البذل والعطاء، فلا يعقل أن يتم حرمان الموظفين من الترقية إذا كانوا مستحقين لها، كما أنه لا يعقل أن لا يتم وضع الموظفين في المكان الملائم لهم بشكل واضح ولموس، كما أن حكمة الله اقتضت أن يظل الإنسان يبدع ويتكرر ويعمل إلى آخر لحظة في عمر الإنسان لعلها تكون له مغفرة لذنوبه وعتقاً من نار جهنم، ولقد اتفقت نتائج المقابلات أن هناك غياب واضح لاستخدام القيم الإسلامية التي أوصت بضرورة الإبداع والإبتكار وأن هناك انبهار بالحضارات والثقافات الغربية التي سبقت حضارة الإسلام نتيجة عدم اتباع القيم الإسلامية التي تخص الإبداع والإبتكار، حيث إن علماء المسلمين الأوائل لم يكونوا علماء وفقهاء في الدين الإسلامي فحسب بل كانت لديهم خبرات كبيرة في شتى العلوم والفنون، حيث إن ابن حيان كان عالماً مسلماً وهو مؤسس علم الرياضيات والجبر، أما ابن رشد فكانت خبراته في علوم الفلسفة التطبيقية بجانب العلوم الدينية والإنسانية، كما اتفقت نتائج المقابلات أن التاريخ الإسلامي يظل حافلاً بالإبداع والإبتكار مادام المسلمين متمسكين بالقيم الإسلامية الأصيلة التي من الأولى اتباعها بشكل واضح ولموس، كما أن استمرار المشكلات الداخلية في مركز مصراة الطبي قد أعطي مبرراً للعديد من الأفراد إلى موات الضمير الإنساني والإقبال على الفساد والرشوة المحسوبة مجرد أنه مظلوم في العمل ولم يحصل على المكان الملائم له، الأمر الذي يستلزم معه العودة مرة أخرى إلى المنهج الإسلامي القويم والبعث عن التحزبية ونبذ الفرقة والإستقطاب ووضع الموظفين في أماكنهم الصحيحة حتي يمكن الإستفادة منهم بشكل واقعي، كما يجب الإهتمام بالقيم الإسلامية وخاصة أن مركز مصراة الطبي تحمل عبء نقل المعرفة والقيم الإسلامية بجانب العلوم التطبيقية ولذلك ينبغي أن تكون من المؤسسات الصحية التي تقبل على

الإبداع والإبتكار بغض النظر عن الأساليب الإداري المتلوية بشكل واضح. ولقد اتفقت آراء المشاركين في المقابلات أن الطلاقة من المنظور الإسلامي تشير وجود الكثير من الأفكار التي يمكن أن تعالج المشكلات الإدارية في مركز مصراتة الطبي، وأن امتداد تلك الحلول في المنظور الإسلامي، تبرز من خلال ما مرت به الأمة الإسلامية من مشكلات وأزمات، وبالتالي فإن الطلاقة من المنظور الإسلامي تعتمد على كافة الأفكار والحلول الإبداعية التي تم تطبيقها من قبل في عهد دولة الخلافة الإسلامية، حيث استطاع عمر بن الخطاب رضي الله عنه وأرضاه ربط المقاطعات والبلاد التي دخلها الإسلام بنظام البريد بواسطة الخيل، حيث يتم ربط المقاطعات الإسلامية من خلال عدة نقاط، الأمر الذي يشير إلى نجاح الطلاقة من المنظور الإسلامي بشكل قاطع، مما يشير إلى ضرورة اقتباس تلك التجارب الناجحة التي طبقت في دولة الخلافة الإسلامية ومحاولة تطبيقها في مركز مصراتة الطبي.

**السؤال الرابع: من واقع خبراتكم العملية في مجال الإبداع، كيف يمكن تطبيق الأصالة من المنظور الإسلامي في مركز مصراتة الطبي في ليبيا؟**

اتفقت آراء المشاركين في المقابلات على أن الأصالة هي الأساس الذي يمكن من خلاله الوصول إلى الإبداع التنظيمي في مركز مصراتة الطبي، حيث إن الأصالة تعني قدرة مركز مصراتة الطبي على إيجاد فكرة إبداعية تخضع للتجربة بحيث تكون هذه الفكرة الإبداعية ناجحة وملائمة لظروف وبيئة العمل في مركز مصراتة الطبي، ولقد اتفقت آراء المشاركين في المقابلات على أن مركز مصراتة الطبي قد تطور بشكل ملحوظ وخاصة في الأونة الأخيرة، حيث إن المركز قد قام بإختبار العديد من الأفكار الإبداعية التي من شأنها أن تؤدي إلى تطوير قدرات الإبداع التنظيمي بشكل واضح.

شددت النظرة الإسلامية على أهمية الأصالة، حيث إن المنظور الإسلامي أولي اهتماماً كبيراً بالأفكار الإبداعية النادرة والتي لم تكن معمولاً بها من قبل، ويمكن القول أن السنة النبوية أيضاً أكدت على أهمية المشورة بين المسلمين حول الفكرة الإبداعية وكيفية تطبيقها، حيث ورد في السنة النبوية أن سلمان الفارسي هو صاحب

الإقتراب بحفر الخندق حول المدينة المنورة وذلك حينما أرادت الأحزاب القيام بهجوم على المدينة المنورة، ولما وصل أهل مكة إلى مشارف المدينة المنورة ووجدوا الخندق، قال أبو سفيان هذه مكيدة من مكائد العرب، ويمكن القول أن الإنسان المبدع سوف يحصل على مكانة كبيرة بعد نجاح الفكرة الإبداعية التي أشار بها، حيث قال المهاجرون سلمان منا وقال الأنصار سلمان منا، حينها نادى الرسول صلى الله عليه وسلم قائلاً (سلمان منا آل البيت). ومن الجدير بالذكر أن الإنسان المبدع يتمتع بعلم وخبرة كبيرة والتي تعد السبب الرئيسي لفكرته الإبداعية النادرة، حيث إن سلمان الفارسي كان حبراً وراهباً قبل الإسلام إلى أن أسلم بين يدي رسول الله صلى الله عليه وسلم، حيث سماه أبوهريرة رضي الله عنه (صاحب الكتابين) أي الإنجيل والفرقان، وسماه على بن أبي طالب لقمان الحكيم.

ومن المؤكد أن الأصالة قد تخضع لتجارب حتي تنجح، حيث قد تفشل الفكرة الإبداعية في البداية إلا أنها قد تنجح في نهاية الأمر بشكل غير متصور، ويمكن القول أن فتح بلاد السند جاء نتيجة قيام الحجاج بن يوسف الثقفي بمطالبة ملك السند برد النساء المسلمات المخطوفات، ورفض ملك السند، حينها أرسل الحجاج بن يوسف الثقفي جيشاً لتحرير الأسرى المسلمين فهزم الجيش، وأرسل جيشاً آخر فهزم أيضاً، ويمكن القول أن عزيمة صاحب الإبداع التنظيمي والأصالة التي تتمكن منه جعلته يفكر في عدم تحرير الأسرى بل فتح بلاد الهند والسند، ولذلك أرسل الحجاج بن يوسف الثقفي جيشاً بقيادة محمد بن القاسم الثقفي ونجح في فتح بلاد الهند والسند وقتل ملك الهند وتحرير الرهائن وضم بلاد الهند والسند إلى الأراضي التابعة للخلافة الأموية.

**السؤال الخامس: نظراً لما تتمتعون به من خبرة كبيرة في مجال الأداء الوظيفي، كيف يمكن تحديد المهام**

**الوظيفية من المنظور الإسلامي بمركز مصراتة الطبي في ليبيا؟**

أوضحت نتائج المقابلات أن المشاركين قد أكدوا على أن هناك غياب الإبداع التنظيمي قد أثرت بشكل سلبي على تحسين الأداء الوظيفي لمعظم الموظفين بمركز مصراتة الطبي، حيث أجمع المشاركون أن الأداء الوظيفي

قد تأثر بشكل كبير نتيجة التعسف والتمسك بالقوانين واللوائح التي أدت بشكل مباشر إلى تأثر سمعة المركز سلباً بين كافة المراكز الطبية، كما أوضحت نتائج المقابلات أن المشاركين قد أكدوا على أن هناك إجماع على أن المركز تستخدم سياسة الكيل بمكيالين، حيث إن هناك العديد من العاملين والمديرين التنفيذيين قد حصلوا على ترقياتهم الإدارية وتسوية أوضاعهم الإدارية التي تقضي بضرورة صرف العلاوة الخاصة بالأداء الوظيفي، كما أن سوء التقدير للعاملين حيث إن المركز قد منحت العديد من العاملين الذين يعملون لفترات إضافية، حيث قام المركز بسداد خمس ساعات فقط للعاملين الذين عملوا ثمان ساعات، الأمر الذي ينعكس سلباً على العاملين، كما أن الأمر يشير إلى مدى الإحباط الوظيفي الذي يترتب على الإلتقان في العمل وسوء التقدير، كما أن تقرير تقييم الأداء الوظيفي للعاملين أصبح يتم وفقاً لمن هم على غير خلاف مع المديرين التنفيذيين، ولقد أوضحت نتائج المقابلات أن هناك العديد من الخلاقات التي نشأت بين أعضاء مجلس إدارة مركز مصراتة الطبي بسبب عدم الإلتفاق فيما بينهم وعدم مشاوراتهم في القرارات الإدارية التي تصدر، وكذلك في تفضيل بعضهم في المزايا المادية والعينية من بينها المهام الخارجية، وكذلك فإن المركز قد تقوم بإجراء تعيينات وفقاً للقرابة تجاهلاً للكفاءة الذاتية للعاملين، ولقد أوضحت نتائج تحليل المقابلات أكد أن المركز لا يوجد فيها هيكل وظيفي واضح، كما أوضحت نتائج المقابلات أن أنه لا يوجد بطاقات لوصف وظيفة كل موظف بحيث تحدد المهام الوظيفية بشكل واضح، إلا أن القرارات لم تحدد المهام الوظيفية بشكل واضح وخاصة بعد تغيير نظام الدرجات الوظيفية إلى نظام الفئات الوظيفية، الأمر الذي يدل على عمق المشاكل المتعلقة بالأداء الوظيفي للعاملين بمركز مصراتة الطبي، ولقد أوضحت نتائج المقابلات أن العاملين من المفترض أن يعملوا وفق القوانين واللوائح التي تشير إلى الوصف الوظيفي المدرج في البطاقات الوظيفية التي توضح المهام الوظيفية للعاملين، الأمر الذي يؤدي إلى إهدار حقوق العاملين والموظفين بشكل كبير، كما أن نظام المركز بهذا الشكل قد أهدر بشكل واضح حقوق العاملين في الترقيات الوظيفية في الأماكن الشاغرة، وكذلك فإن العديد من القيادات الإدارية العليا تقوم بإختيار الأقارب والموظفين المرتبطين معهم بمصالح من أجل ترقيةهم

الوظيفية، الأمر الذي يعكس تردى الأوضاع الوظيفية في المركز، مما يدفع إلى القول بأن الأداء الوظيفي يعد متدني للغاية وأن مخرجات العمل الإداري أصبحت في تدهور مستمر نتيجة عدم الإقرار بحقوق العاملين والموظفين بشكل واضح، الأمر الذي يشير إلى تدهور كفاءة تنفيذ الأعمال في مركز مصراتة الطبي لا يشير إلى الأداء الذي ينبغي أن يكون عليه العاملين في المؤسسات الأخرى. ويمكن القول أن المنظور الإسلامي قد حث على أهمية تسليم الأعمال بكفاءة متناهية، حيث إن الإسلام قد أمر بضرورة تنفيذ الأعمال بكفاءة من أجل رفع مستوى الأداء الوظيفي، ومن المفترض أن يعمل الإنسان بجد واجتهاد من أجل تنفيذ الأعمال بكفاءة، كما أنه يفترض وجود العديد من المعايير التي يمكن من خلالها أن يتعرف الإنسان على درجة الكفاءة التي يسلم بها الأعمال، ومن الجدير بالذكر أن كفاءة تنفيذ الأعمال تتم من خلال ما حثت السنة النبوية المطهرة عليه، حيث قال رسول الله صلى الله عليه وسلم (من عمل عملاً ليس عليه أمرنا فهو رد) (رواه مسلم، كتاب الأفضلية حديث رقم ٣٨٨٢)، كما أن الإلتزام إلومي للموظف محمود في المنظور الإسلامي حيث إن أكد النبي صلى الله عليه وسلم أن العبرة ليست بكم المخرجات التي يمكن للموظفين أن يقوموا بها ولكن العبرة بالمداومة على هذا العمل، فعن عائشة رضي الله عنها (أن رسول الله صلى الله عليه وسلم سئل أي العمل أحب إلى الله؟ قال: أدومه وإن قل) (صحيح مسلم، كتاب صلاة المسافرين حديث رقم ٤١٦٢)، ومن المؤكد أن كفاءة الإنجاز في الأعمال أيضاً موصى عليها في المنظور الإسلامي، حيث أشار الحديث الشريف أن الإلتقان في العمل هو أحد مرتكزات النجاح في تنفيذ الأعمال بكفاءة، حيث قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه) (صحيح مسلم، كتاب البيوع حديث رقم ٢٣٨١)، ويمكن القول أن الحديث الشريف قد سلط الضوء على كفاءة تنفيذ الأعمال من كافة الجوانب كمياً ونوعياً، حيث إن الحكم على الكفاءة يأتي من درجة اتقان الأفراد للمهام الوظيفية وتحديد الإمكانيات المتاحة، كما أن إنجاز الأعمال يرتبط بالفترة الزمنية لإنجاز هذه الأعمال بشكل واضح، حيث تتطلب التزاماً من الموظفين والعاملين بتحقيق كافة الأعمال المطلوبة في الأوقات الرسمية، ويمكن القول أن

المنظور الإسلامي قد حقق التوازن بين مصلحة الجماعة ومصلحة الأفراد، وتأسيساً على ذلك فإن المؤسسات إذا قامت بتغليب مصلحتها على مصلحة الأفراد وعدم تفعيل هذا التوازن فإن ذلك يؤدي إلى حدوث التذمر والمشاكل التنظيمية التي تعصف بالمؤسسة ككل، وهو ما يفسر العديد من الظواهر المصاحبة للعديد من الممارسات اللاخلاقية التي تمارسها المركز بحق الموظفين، وليس للشركة أن تتعلل بالتحايل على الأجور الإضافية للعاملين بدلاً من أن تضع في خطتها منح العاملين أجراً إضافياً للعاملين كسياسة استراتيجية تنتهجها المركز لتحقيق الرضا والاستقرار الوظيفي وتعمق الانتماء إلى المركز وتزيد من حفز الموظفين والعاملين على إنهاء المهام الوظيفية وعدم التذمر والاحتجاج والتجمع والعمل على إنهاء كافة المظاهر السلبية التي تصاحب عدم تنفيذ الأعمال بكفاءة، ولقد أوضحت نتائج المقابلات أنه بالرغم من أن المركز لديها قواعد أخلاقية ولوائح تعتمد على الأصول والمبادئ الإسلامية إلا أن القيادات العليا لم تلتزم بهذه القواعد التي يجب أن تطبق عليهم في المقام الأول دون غيرهم، فإذا التزمت الإدارة العليا بالمبادئ والأصول المتعارف عليها في اللوائح والقوانين فيما يخص توفير التعويض اللازم الناتج عن كفاءة تنفيذ الأعمال، فإن ذلك سوف يشجع العديد من الموظفين والعاملين على نبذ الممارسات غير الأخلاقية والبدء في العمل وطي صفحة الخلافات وشيوع روح التعاون والإخلاء بين الموظفين بعضهم البعض وبين الموظفين والمدبرين التنفيذيين وبين القيادات الإدارية العليا وبين الموظفين من أجل تحقيق أهداف المركز.

**السؤال السادس: نظراً لما تتمتعون به من خيرة كبيرة في مجال الأداء الوظيفي، كيف يمكن تحديد الأدوار**

**الوظيفية من المنظور الإسلامي بمركز مصراتة الطبي في ليبيا؟**

أوضحت نتائج المقابلات أن هناك تدني واضح في الأدوار، حيث إن الأعمال اليومية لا تتمر بدون وجود احتجاج على ممارسات مركز مصراتة الطبي الغير أخلاقية تجاه الموظفين، كما أن عدم احتساب الأجور والتعويضات الإضافية إلى صرف أنظار العديد من الموظفين عن الإلتزام بأوقات العمل الإضافي في المركز، كما أوضحت نتائج المقابلات أن تنفيذ الأعمال قد تأثر بشدة من تجاهل مركز مصراتة الطبي لإعتبارات

العاملين الذي قضوا وقتاً طويلاً في المركز، حيث إن الموظفين الذين بدأوا في مركز مصراتة الطبي من سنوات طويلة مازال توصيفهم الوظيفي مهندس تحت التمرين أو مهندس على الدرجة الثالثة التخصصية، أو بعبارة أخرى أن هناك العديد من العاملين الذين قضوا أعمارهم في مركز مصراتة الطبي مازلوا على درجات وظيفية صغيرة جداً، الأمر الذي ينعكس سلباً على تنفيذ الأعمال ويعمق الشعور بالظلم المهني من وراء تجاه مركز مصراتة الطبي لحقوق الموظفين والعاملين المعنية، ويمكن القول أن الإجراء الذي اتخذته قيادات مركز مصراتة الطبي حيال هذا الأمر قد أدى إلى شعور الموظفين القدامى بأن ليس لهم قيمة داخل التنظيم الإداري بشكل واضح، ويمكن القول أن قيام القيادات الإدارية العليا بتعيين ذويهم في أماكن قيادية وتجاهل الرعييل الأول في الترقيات الوظيفية قد أدى إلى نشوب خلاف كبير، حيث إن الموظفين القدامى يرون أن لديهم أحقية في الترقي وأنهم لا يمكنهم أن يتعاونوا مع مديرين أقل منهم في الخبرات الوظيفية وهو ما قد يعظم المشكلات التي تواجه مركز مصراتة الطبي بشكل كبير، ولقد أوضحت نتائج المقابلات أن هناك إهمال واضح في الحصول على الترقيات الإستثنائية في مركز مصراتة الطبي، وهو ما أدى إلى شيوع فكرة العمل على قدر الراتب، وهو الأمر الذي أدى إلى تدهور الأدوار الوظيفية داخل مركز مصراتة الطبي، وبالرغم من أن مركز مصراتة الطبي قد تهاون بشكل كبير في رد الاعتبار للموظفين، إلا أن انتشار فكرة أن الموظف سوف يقوم بالعمل في مركز مصراتة الطبي والإنتاج على قدر الراتب، فكرة غير مرحب بها من قبل القيادات الإدارية العليا، حيث إن القيادات الإدارية العليا تريد أن تعظم مستوى الاستفادة من العاملين بشكل واضح في الوقت نفسه تحاول التضييق عليهم في التعويضات والأجور الإضافية وأوضاعهم المهنية والإدارية، الأمر الذي يشير إلى شعور الموظفين بعدم الإرتياح وعدم الإستقرار، بل إن الأمر قد وصل إلى حد قيام عدد كبير من الموظفين بالبحث عن مؤسسات أخرى يمكن أن تقدر قدرة الموظفين في الأدوار الوظيفية، الأمر الذي ينعكس سلباً على أوضاع العاملين بمركز مصراتة الطبي بشكل كبير، ولقد أوضحت نتائج المقابلات أن هناك العديد من العاملين من ذوي الأداء المتميز في الأدوار الوظيفية بشكل واضح، إلا أن التأخر في تقدير هؤلاء العاملين وعدم

الإهتمام بمنحهم المناصب القيادية ومشاركتهم في المسؤولية واتخاذ القرار الإداري قد أثر بشكل سلبي على هؤلاء العاملين بشكل سلبي على هؤلاء العاملين والمتخصصين بشكل كبير، حيث يعاني عدد كبير منهم من الأحباط ومن الممارسات اللااخلاقية من قبل الإدارة العليا بسبب تجاهلهم، والإحباط أيضاً نتيجة تنمر عدد كبير من العاملين الآخرين والشعور بالحدق التنظيمي نتيجة قدرة هؤلاء على الأدوار الوظيفية في الوقت المطلوب ووفقاً للمعايير المطولة في مركز مصراتة الطبي دون وجود أخطاء فنية أو تنظيمية، ويمكن القول أن الهدف الفطري لكافة العاملين هو الأدوار الوظيفية دون الدخول مع مركز مصراتة الطبي في مشاكل تنظيمية، إلا أن الواقع في مركز مصراتة الطبي مختلف تماماً بسبب تجاهل مركز مصراتة الطبي لحقوق الموظفين والعاملين بشكل واضح. ولقد أوضحت نتائج المقابلات أن الأدوار الوظيفية من المنظور الإسلامي قد شدد بشكل كبير على أهميتها في حل المشكلات التنظيمية، حيث إن الأدوار الوظيفية من المنظور الإسلامي قد كشف عن أهمية وجود الشخصيات القادرة على الأدوار الوظيفية فقد قام رسول الله صلى الله عليه وسلم بتربية المسلمين حينما يكون المسلمون في ضائقة مالية أثناء قيام الرسول صلى الله عليه وسلم بتجهيز جيش العسرة، فجاء سيدنا عثمان بن عفان إلى النبي صلى الله عليه وسلم وقام بدفع ألف دينار لتجهيز جيش العسرة، حيث قام سيدنا عثمان بن عفان بمنحها للنبي صلى الله عليه وسلم في حجره وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم : ( ما ضر عثمان ما عمل بعد هذا إلدوم، قالها مراراً ) (المستدرك على الصحيحين للحاكم، كتاب معرفة الصحابة رضى الله عنهم)، حيث أوضح الحديث الشريف أن الأدوار الوظيفية قد يحاول القيام به العديد من الأفراد داخل التنظيم الإداري الواحد إلا أن هناك من يوفقه الله بالأخلاص والتضحية والعمل الدؤوب إلى تحقيق الهدف بما يؤدي إلى نجاح كافة الأفراد كلهم، وهو بالفعل ما قام به سيدنا عثمان بن عفان مع رسول الله صلى الله عليه وسلم من تحقيق إنفراجة لعموم المسلمين وتجهيز جيش العسرة من ماله الخاص، وكان الحباب بن المنذر رضى الله عنه مثلاً يحتذى به في الأدوار الوظيفية ، حيث أشار بدم كافة آبار المياة في غزو بدر إلا بئر المياة الموجود في منطقة بدر حتي يشدد على الكفار ويجعلهم في بأس شديد

بسبب نقص المياه، وما سبق يمكن القول أن الأدوار الوظيفية يحتاج إلى خبرة في التعامل مع المشكلات والأزمات التي قد تمر به الشركات من أحداث تتطلب القيام بأعمال متميزة من أجل تحقيق الهدف المطلوب وهو الأدوار الوظيفية ، ومن الجدير بالذكر أن هذه الأعمال لم تكن أسباباً جوهرية لنصر المسلمين سواء في جيش العسرة أو ردم آبار المياه، حيث إن الله كتب على المسلمين النصر أو الشهادة، إلا أن الواقع قد أثبت هذه الأفعال قد ساهمت بشكل كبير على حسم المعركة وتنفيذ بكفاءة ودقة متناهية، ويمكن القول أن الشركات في العصر الحديث يتميز نظامها الإداري بالتشابك، الأمر الذي يتطلب وجود أفراد لديهم إخلاص وخبرة في التعامل مع المشكلات الإدارية أو الفنية أو التقنية التي تمر بها الشركات في هذا الوقت، وبالنظر إلى حالة مركز مصراتة الطبي فإنه يمكن القول أن المركز لديه من القدرات البشرية التي يمكنها أن تقوم بتنفيذ الأدوار الوظيفية وأن يقوموا بحل المشكلات والأزمات التي قد تتعرض لها مركز مصراتة الطبي في خلال دورة العمل اليومية، إلا أن مركز مصراتة الطبي لا تقوم بتشجيع الموظفين على تنفيذ الأدوار الوظيفية بشكل واضح، حيث إن القيادات الإدارية العليا لا تسمح بأحد أن ينازعها في قراراتها الإدارية والترقيات معطلة والأجور الإضافية لم تحتسب بشكل صحيح والواجبات الغذائية الواردة في اللوائح والقوانين كأحد حقوق الموظفين لم يتم منحها ولجأ العديد من الموظفين إلى القضاء، كما أن بيئة العمل في مركز مصراتة الطبي أصبحت بيئة تتسم بالأزمات والمشاكل شبة يومي، وكذلك فإن الإضطرابات والاحتجاجات العمالية لا يمكن أن يصاحبها تنفيذ للأعمال وفق المعايير المعمول بها داخل مركز مصراتة الطبي بشكل كبير، كما أن رغبة القيادات الإدارية العليا في الحصول على أكبر المنافع من الموظفين دون منحهم التعويضات المتفق عليها بقوة القانون واللوائح لا يمكن أيضاً أن يتم من خلاله حصول هذه القيادات الإدارية على تنفيذ الأدوار الوظيفية بشكل سليم.

السؤال السابع: نظراً لما تتمتعون به من خيرة كبيرة في مجال الأداء الوظيفي، كيف يمكن التعرف على

الدوافع الوظيفية من المنظور الإسلامي بمركز مصراتة الطبي في ليبيا؟

اتفقت آراء المشاركين في المقابلات على أن الدوافع الوظيفية من المنظور الإسلامي هي الأساس في تحسين الأداء الوظيفي، حيث إن الدوافع الوظيفية هي عملية طبيعية يمكن من خلالها خفز الهمم من الموظفين ووضعهم في المكان المناسب لهم والإهتمام بمقوماتهم من أجل إجراء تحسين الأداء الوظيفي، ولقد اتفقت نتائج المقابلات أن من يمارس الإدارة في مركز مصراتة الطبي أصبحوا غير مؤهلين لتولي هذه النوعية من الوظائف بشكل كبير، كما أن قدراتهم وخبراتهم أصبحت في طي من النسيان نتيجة عدم قيام الموظفين بتطوير أنفسهم من خلال التدريب والتطوير الذي يمكن الحصول عليه من أجل تطوير الأداء الوظيفي بالقسم الصيدلي بمركز مصراتة الطبي، واتفقت آراء المشاركين على أن مركز مصراتة الطبي يعاني من عدم وجود برامج تدريبية للمساهمة بالنهوض بالأداء الوظيفي بشكل كبير، كما أن هناك ضعفاً واضحاً في استخدام الموظفين في أمكانهم الوظيفية نتيجة عدم وجود الدوافع لدى لتحسين الأداء الوظيفي، الأمر الذي يؤدي إلى عدم تحقق أهداف مركز مصراتة الطبي بشكل واضح، ويمكن القول أنه لا يوجد تنفيذ للتخطيط الإستراتيجي الذي تم الإتفاق عليه نحو الاستفادة بالدوافع الوظيفية وحسن استغلالها لتحقيق أهداف مركز مصراتة الطبي للعديد من الأسباب أهمها هو تعطل الرواتب ولم تصرف للموظفين للعديد من الشهور، ويضطر في نهاية الأمر إلى الإقتراض من أجل حاجاته الأساسية بشكل واضح، كما أن الوضع يزداد سوءاً من حيث عدم قدرة الموظفين على تنفيذ عمليات الإدارة العليا لشعورهم بعدم الإنصاف داخل مركز مصراتة الطبي فضلاً عن وجودهم في أماكن إدارية غير التي عليها وظائفهم الأساسية وشعورهم بالظلم تجاه عدم التعيين في وظائف إدارية أفضل وعدم الترقى والحصول على التعويضات وكذلك تحملهم مسؤولية وأخطاء العمل الفنية نتيجة استخدام الأساليب التقليدية في العمل، وبالرغم من بذل العديد من المسؤولين في مركز مصراتة الطبي المزيد من الجهد من أجل تحقيق الأداء الوظيفي إلا أن الواقع أشار إلى أن هناك تدني ملحوظ في الدوافع الوظيفية لدى الموظفين، ولقد اتفقت آراء المشاركين في المقابلات على أن الدوافع الوظيفية تتعرض لمشاكل كبيرة ومخاطر أمنية حيث إن الظروف الأمنية والسياسية فرضت واقعاً مغايراً على الموظفين والعاملين بمركز مصراتة الطبي،

حيث يخاف الموظفون من النزول إلى مركز مصراتة الطبي خشية القتل والإنتقام، كما أن ممارسات المليشيات قد قامت بغوازي كبيرة من أجل إخافة العديد من الموظفين بل وصل الأمر إلى حد القتل والسرقة والإنتقام بدافع زيادة حدة الإستقطاب، الأمر الذي يؤثر سلباً على تحسين معدلات الاداء الوظيفي بمركز مصراتة الطبي. ولقد اتفقت آراء المشاركين في المقابلات أن مركز مصراتة الطبي تعاني من تدهور ملحوظ في الدوافع الوظيفية حيث إنهم يعانون من عدم الإلتفاء الوظيفي بسبب المحاباة في الوظائف العليا وعدم التقدير وتأخير الرواتب والتعويضات والأجور الإضافية بشكل واضح، الأمر الذي أدى إلى تدهور أوضاع الموظفين في مركز مصراتة الطبي نتيجة الخوف والظلم الوظيفي والقهر، كما أن تدهور أوضاع تنمية الموارد البشرية بالجامعات اللبية الموظفين في مركز مصراتة الطبي قد أدى إلى عدم قدرتهم على تحسين معدلات الاداء الوظيفي حيث إن الاكتفاء فقط بالمهام الوظيفية يأتي كنتيجة طبيعية للخوف الذي يشعرون به خشية قيام العديد من الموظفين الذين تتجه إليهم أصابع الإتهام بالفساد المالي والإداري فيخسرون وظائفهم ويخسرون مناصبهم الإدارية بشكل كبير، كما أن العديد من القيادات الإدارية داخل مركز مصراتة الطبي لا يوجد لديهم الفكر الفلسفي الخاص بتحسين الاداء الوظيفي والتعرف على مكان القوة والضعف في تناول تلك المشكلات، حيث إنه في ظل نظام المركزية في اتخاذ القرارات الإدارية الموظفين تحت سيطرة القيادات الإدارية العليا بشكل واضح. ولقد اتفقت آراء المشاركين في المقابلات على أهمية الدوافع الوظيفية من المنظور الإسلامي حيث أكدت نصوص القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة على أهمية الدوافع الوظيفية، حيث قال الله تعالى في محكم التنزيل (وأعدوا لهم ما استطعتم من قوة ومن رباط الخيل ترهبون به عدو الله وعدوكم)، ولقد أوضحت الآية الكريمة أن الله عز وجل قد أمر عباده المؤمنين بضرورة الدوافع الوظيفية وتذليل كافة الصعاب من أجل تطوير الدوافع الوظيفية بشكل كبير، كما أوضحت السنة النبوية المطهرة أن تنمية الموارد البشرية من أصول التشريع الإسلامي، حيث أكدت السنة النبوية المطهرة بضرورة منح العاملين أو الموظفين التعويضات والأجور قبل أن يحرقوا العاملين، كما حرم على أصحاب الأعمال أو القيادات الإدارية التفتن بوضع العراقيل تجاه حصول

الموظفين على تعويضاتهم بالكامل، حيث أشارت السنة النبوية المطهرة بضرورة الأخذ بالحيلة والحذر تجاه من أكل حقوق العاملين وفتح أبواب الفساد لهم على مصراعيه بسبب السياسات والإستراتيجيات التي تحد من حصول الموظفين على أجورهم ورواتبهم الأساسية بشكل كبير، كما أن ابتعاد القيادات الإدارية عن تطبيق القيم الإسلامية الأصيلة التي تفضي إلى دعم الدوافع الوظيفية بشكل واضح، ولقد اتفقت نتائج المقابلات على أن القيم الإسلامية الموجودة في التاريخ الإسلامي قد أثبتت أن الدوافع الوظيفية مهمة للغاية حيث كان الخلفاء الراشدين يقومون بدعم الدوافع الوظيفية وكذلك الولاة العباسيين قد استخدموا العديد من الموظفين المهرة في بيت المال الذين تتوافر لديهم القدرة والإلمام الكافي بالعديد من اللغات التي كانت منتشرة في ذلك الوقت مثل اللغة الرومية واللغة السورانية واللغة الفارسية، الأمر الذي يشير إلى حرص دولة الخلافة الأموية على حفظ مصلحة الدولة من خلال التغيير المطلوب والقيام بما يلزم نحو تحقيق مصلحة المجتمع المسلم، ولقد اتفقت آراء المشاركين في المقابلات على أن المنظور الإسلامي قد عالج المشكلات التي واجهت الدوافع الوظيفية بشكل فعال، حيث إن النبي صلى الله عليه وسلم قد أكد على ضرورة استمرار العمل الجاد والدؤوب من أجل صالح الأمة الإسلامية ومن أجل صالح الفرد نفسه، فالأفراد داخل المؤسسات يحتاجون إلى القيم الإسلامية مثل الصبر والأمانة والتعاون والتغافل وعدم الجهر بالسوء والنصح من أجل صالح المؤسسات والأفراد، فالإسلام لم يقوم بفرض التكليف إلا من خلال وجود مراحل كثيرة يمكن معها ممارسة النصح والتوجيه والزرع ثم العقاب، إلا أن الواقع الإداري الذي نعيشه اليوم متأثر بشكل كبير بالنظم الرأسمالية والإشتركية بشكل واضح، الأمر الذي يؤدي إلى عدم جدوى المنهج إذا لم يطبق، وبالتالي فإن تنمية الدوافع الوظيفية هي عملية متكاملة تأتي من كافة الأفراد والقيادات الإدارية العليا بشكل متواتر من أجل تحقيق مصلحة المؤسسات، ومن المؤكد أن الله عز وجل لم يفرض عقاباً في بداية الأمر على من يخالف تنمية الدوافع الوظيفية بل إن النصح واستمرار النصيحة والتقويم هو المنهج الرباني الذي أقره الله لعباده من أجل تحسين الأساليب الإدارية واكتشاف الأخطاء المهنية وإعادة الموظفين مرة أخرى لتحسين أدائهم وأن يقوم الإدارة

العليا بالتغييرات اللازمة من أجل تحسين الأداء الوظيفي وبما يعود بالنفع على مركز مصراتة الطبي التي تلتزم أمام الله وأمام الناس بحمل أمانة توفير الرعاية الصحية لكافة الأفراد والتي تستلزم المزيد من تضافر الجهود من أجل تحسين معدلات الأداء الوظيفي.

**السؤال الثامن: نظراً لما تتمتعون به من خيرة كبيرة في مجال الأداء الوظيفي، كيف يمكن التعرف على**

**التغذية العكسية من المنظور الإسلامي بمركز مصراتة الطبي في ليبيا؟**

أوضحت نتائج المقابلات أن التغذية العكسية من العاملين والموظفين داخل مركز مصراتة الطبي وجهود المديرين التنفيذيين في كافة المواقع من أهم المرتكزات التي يمكن الإعتماد عليها في تطوير وتحسين الموارد البشرية، ويمكن القول أن مركز مصراتة الطبي استفادت بشكل إيجابي من الجهود المبذولة من العديد من العاملين في كافة المجالات وفي كافة المواقع، كما أن المستوى الإداري الذي حققه مركز مصراتة الطبي في ليبيا لم يكن إلا بفضل الجهود المبذولة من قبل هؤلاء العاملين ومدى اسهاماتهم في المركز بشكل واضح، وبالرغم من تدهور الأوضاع الأمنية والظروف السياسية التي تعصف بالمشهد الليبي إلا أن العاملين قد بذلوا جهدهم بإخلاص وأمانة وتفاني في العمل، ويمكن القول أن هناك العديد من الأمثلة للجهود المبذولة داخل المركز والتي حققت أداء وظيفي متميز، ولقد أوضحت نتائج المقابلات أن المركز للأسف لايعطي حقوق العاملين من ذوي التغذية العكسية الأولوية الكبرى حيث إن المديرين التنفيذيين لايمكن أن يسمحوا أن يعلو الموظف وأن يبرز جهده المبذول، وكذلك القيادات الإدارية العليا لايمكن أن يسمحوا أن يبرز جهود إدارة من الإدارة إلا بعد أن يبرز أسماء القيادات الإدارية العليا ولايمكن ذكر الموظف بأي حال من الأحوال، ويمكن القول أن هذه الظاهرة أصبحت ملازمة لقيادات مركز مصراتة الطبي، حيث إن القيادات الإدارية العليا دائماً ما يساورهم القلق نتيجة بروز الجهد المبذول لأحد الموظفين الإداريين، مما يؤكد عدم وجود ممارسات أخلاقية من قبل القيادات الإدارية العليا بمركز مصراتة الطبي ورغبتهم في تحقيق أية إنجازات إدارية على حساب العاملين والموظفين الآخرين، ولقد أوضحت نتائج المقابلات أن الأمر قد وصل إلى حد نقل العديد من الموظفين من

أماكنهم الإدارية أو الإنتاجية إلى أماكن أخرى أقل نشاطاً بعد بروز نشاطهم الإنتاجي وقدرتهم على البذل وتحقيق الأهداف والمهام الوظيفية بشكل ملفت، الأمر الذي أدى إلى بروز حالة من الخوف التي تسيطر على العديد من القيادات الإدارية الموجودة بالمركز نتيجة صعود أسماء من الشخصيات الإدارية أو المهندسين المتميزين، مما قد يهدد بقاء هذه القيادات الإدارية في المركز بشكل كبير، أو أنه قد يتم استبدال القيادات الإدارية العليا بشخصيات إدارية وكوادر جديدة إلتزاماً بقرارات المركز بضرورة تجديد الوظائف القيادية والتنفيذية كل فترة زمنية، إلا أن قرارات مركز مصراتة الطي أصبحت لا تنفذ إلى حد كبير، الأمر الذي يعمق الإحساس بالظلم تجاه تجاهل اسهامات العديد من العاملين والموظفين المتميزين، ومن الجدير بالذكر أن هناك العديد من الصور الأخرى لتجاهل الجهد المبذول من قبل القيادات الإدارية العليا بالمركز وهو أن يتم منح الموظفين المتميزين تقييم الأداء الوظيفي في نهاية الفترة الزمنية أقل من ممتاز على أن يمنح تقييم الموظفين المتميزين جيد جداً وهو ما يعني عدم قدرة الموظف على الانتقال لأي إدارة أخرى، وكذلك لا يمكن أن يحصل الموظف على منصب قيادي في المركز إلا بعد حصوله على تقييم ممتاز، وكذلك قد يمنح الموظف تقييم جيد وهو ما يعني أن المدير التنفيذي لا يكون راضي على أدائه بشكل كبير، الأمر الذي قد يؤدي إلى احتمالية نقل الموظفين الحاصلين على هذا التقييم إلى إدارات أخرى كفرصة لهم لاثبات وجودهم أو إمكانية فصلهم من مركز مصراتة الطي إذا حصل على تقرير ضعيف لعاميين متتاليين، الأمر الذي يعد إهداراً لحقوق العاملين وللجهود المبذولة، كما أن تقرير تقييم الموظفين في نهاية العام قد تفتح الباب على مصراعية للخلافات الإدارية والشقاق بشكل كبير، وقد تؤدي إلى نشأة العديد من الصراعات التنظيمية بين الموظفين وبين المديرين التنفيذيين بشكل واضح وقد يصل الأمر إلى حد التلاسن والتذمر والإعتداء والإشتباك فيما بينهم بشكل كبير، ولقد أوضحت نتائج المقابلات أن المنظور الإسلامي قد شدد على أهمية الحفاظ على الجهد المبذول وأهمية منح الحقوق التي توازي عملية التغذية العكسية، حيث أمر الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم أن يحصل الأجير على حقه قبل أن يجف عرقه، كما ورد عن الخلفاء الراشدين أنهم كانوا يمنحون العاملين في

بيت المال أجراً نظير الجهد المبذول في تدوين الأموال والصدقات واحتساب الزكاة المفروضة، ولقد تطور الأمر في عهد الدولة الأموية وتم انشاء فرعاً من بيت المال في العديد من الأمصار الإسلامية نتيجة توسع الدولة في تحصيل الجباية والزكاة، وهو ما قد يشير إلى أن العاملين في ديوان بيت المال في بلاد الشام أو في مصر أو في الأندلس كانوا يحصلون على أجراً نظير خدماتهم في بيت المال أو في الدواوين المختلفة، ومن الجدير بالذكر ان المنظور الإسلامي قد أكد على أن الله عز وجل يبارك في الجهود المبذولة إذا كانت في وجهتها الحلال وإذا كانت تحقق غاية شرعية ومصلحة جماعية يجب أن تدرك لكافة الأفراد، وبالتالي فإن جمع الجهود المبذولة سوف يحقق الهدف المرجو منه من تسيير الأعمال، كما أن المنظور الإسلامي قد حرم التكاسل، حيث أكدت السنة النبوية المطهرة أن من يقوم بالغرس وقامت عليه الساعة فإنه ينبغي أن يستكمل غرسه، حيث إن استكمال الغرس يصب في مصلحة جماعة المسلمين وقد يكون سبباً للفرد للتقرب إلى الله عز وجل والفوز برضا الله عز وجل. كما أن الله عز وجل قد حرم في القرآن الكريم من أن يقوم الإنسان بأكل حقوق الناس بالباطل، حيث إن إهدار حقوق الناس هي من أعظم المفاصد التي يعاني منها العديد من الأفراد في الوقت الراهن، كما أن مستوى الثقة سوف يتدهور بشكل كبير، الأمر الذي يساهم في تدهور أوضاع وحقوق العاملين بشكل واضح، كما أن القيام بالترير للإستيلاء على أموال العاملين سوف يؤدي إلى البغضاء والمنكر والتشاحن وبروز ممارسات غير أخلاقية من جانب العمال الغاضبين. وعلى الجانب الآخر فإن العاملين الذين فصلوا بشكل تعسفي سوف يسعون بكافة الوسائل لاسترداد حقوقهم المسلوبة وعلى رأسها العودة للعمل بأي شكل ولو بإستخدام القوة، كما أن لجوء عدد كبير من العاملين إلى القضاء لحسم المشكلة قد أثر بشكل سلبي على المركز وقد زاد الأمر سوءاً حينما اختفت لغة الحوار بين العاملين وبين القيادات التنظيمية العليا صاحبة القرار الإداري.

السؤال التاسع: نظراً لما تتمتعون به من خيرة كبيرة في مركز مصراتة الطبي، كيف وجهة النظر الإسلامية

في الإبداع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي؟

اتفقت آراء المشاركين في المقابلات أن المنظور الإسلامي له دور هام وحيوي واصلاحي لمعالجة مكامن الضعف في الإبداع التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي بشكل مباشر، حيث إن المنظور الإسلامي قد شدد على أن الله هو الرقيب، فالله عز وجل يمارس دور الرقابة على العباد والبلاد وأن الله سوف يسأل الأفراد عن ما عملوا يوم القيامة، حيث قال الله تعالى في محكم التنزيل (إن الله هو الرقيب)، ولقد أشارت الآية الكريمة أن الرقيب هو أسم من أسماء الله الحسني وأن الله يمارس دور الرقابة لتقويم العباد، فكل إنسان مخير فيما يريد أن يفعل وما يريد أن يعمل من أفعال، إلا أنه سوف يقف أمام الله وسوف يحاسبه على الكبيرة والصغيرة، حيث قال الله تعالى (قُلْ إِنَّ أَلْمُوتَ أَلَّذِي تَفْرُونَ مِنْهُ فَإِنَّهُ مُلْقِيكُمْ ۖ ثُمَّ تَرُدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ) (الجمعة، آية رقم ٨)، حيث أشارت الآية الكريمة أن الله عز وجل قد جعل الموت بداية للحساب الحقيقي عن ما اقترفه الإنسان وأن الله رقيب على ما يفعلون، وأن كل شئ مدون ومكتوب، فمن يعمل سوء فلنفسه ومن يعمل صالحاً فلنفسه، حيث قال الله تعالى في محكم التنزيل (وَوَضَعَ الْكِتَابَ فَنَرَى الْمُجْرِمِينَ مَشْفِقِينَ مِمَّا فِيهِ وَيَقُولُونَ يُوبِلْتَنَا مَا لَ هَذَا الْكِتَابِ لَا يَغَادِرُ صَغِيرَةً وَلَا كَبِيرَةً إِلَّا أَحْصَاهَا ۚ وَوَجَدُوا مَا عَمِلُوا حَاضِرًا ۗ وَلَا يَظْلَمُ رَبُّكَ أَحَدًا) (الكهف آية رقم ٤٩). ولقد أشارت الآية الكريمة أن فلسفة الرقابة قائمة على الحساب، فلا يمكن لأحد أن يفلت من الحساب مادام أن الله عز وجل يراقب الخلق جميعاً والملائكة تدون أفعالهم، فمن يعمل صالحاً فلنفسه ومن يعمل سوءاً فعلى نفسه ولن يضر الله شيئاً، حيث قال الله تعالى في محكم التنزيل (وَمَا مُحَمَّدٌ إِلَّا رَسُولٌ قَدْ خَلَتْ مِنْ قَبْلِهِ الرُّسُلُ ۚ أَفَأَيْنَ مَاتَ أَوْ قُتِلَ أُنْقَلَبْتُمْ عَلَىٰ أَعْقَابِكُمْ ۚ وَمَنْ يَنْقَلِبْ عَلَىٰ عَقْبَيْهِ فَلَنِ يَضُرَّ اللَّهَ شَيْئًا ۗ وَسَيَجْزِي اللَّهُ الشَّاكِرِينَ) (آل عمران، آية رقم ١٤٤). ومن الآية الكريمة أن الإنسان هو وحدة فقط سوف يتضرر من أفعالها إذا كانت لاتوافق المنهج الرباني الذي اختص الله به عباده، ولقد أثبتت السنة النبوية المطهرة أن القاعدة النبوية في الرقابة هي رقابة الأفراد على أنفسهم، حيث قال رسول الله صلى الله عليه وسلم (اتق الله حيثما كنت واتبع السيئة الحسنة تمحها وخالق الناس بخلق حسن) (رواه الترمذي، حديث حسن صحيح). فالرقابة الذاتية هي

من أسمى درجات الرقابة في الإسلام، ولقد استخدم النبي صلى الله عليه وسلم الرقابة بشكل واضح ولملموس، فالنبي صلى الله عليه وسلم قد أكد على الهدف من عملية الرقابة وهي تحديد الانحرافات السلبية لتقويمها والعودة مرة أخرى إلى المنهج الرباني القويم، كما أن السنة النبوية قد أشارت إلى العوامل التي يمكن من خلالها تحديد الأسباب التي أدت إلى الانحرافات بشكل واضح، وكذلك فإن تحديد الانحرافات من باب جلب المنفعة ودرء المفسدة، ومن المؤكد أن الرقابة من الأجهزة الحكومية الأخرى تتمثل في انضباط النظام الإداري للدولة ككل الذي من حقه التأكد من سلامة المعايير المهنية والوظيفية التي تمنح للموظفين في مؤسسة ما من أجل التأكد من سلامة إجراءات العمل بشكل واضح ولملموس، كما أن النظام الإداري للدولة له كل الحق في تأديب من خرج عن المعايير المهنية المتفق عليها والمعمول بها، وبالتالي فلا يعاقب إذا كانت هناك محاولة للإصلاح الإداري ورد المظالم.

**السؤال العاشر: ما التصورات المستقبلية بخصوص أثر الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي من المنظور الإسلامي بمركز مصراتة الطبي؟**

لقد أوضحت نتائج المقابلات أن مركز مصراتة الطبي قد نجحت في تطوير اللوائح والقوانين الخاصة بأخلاقيات الإدارة، حيث قامت مركز مصراتة الطبي بتنقيح اللوائح، إلا أن الواقع الإداري قد أثبت أن القيادات الإدارية بالمركز قد دخلوا في نزاع فيما بينهم حول فكرة الأدوار الوظيفية التي تتسم بها، حيث يظن بعض أعضاء مجلس الإدارة من القيادات الإدارية العليا بضرورة احاطتهم بكل صغيرة وكبيرة، كما يظن العديد من القيادات الإدارية أنهم أهم من الأعضاء الآخرين وفقاً للإدارات التخصصية التي يترأسها، حيث تظن القطاعات التخصصية مثل القسم الصيدلي أو جراحة النساء والتوليد أو الجراحة العامة أهم من الإدارات التخصصية مثل المالية أو الإدارية أو العلاقات العامة، وهو ما يفسر قيام العديد من القيادات الإدارية العليا بالنزاع فيما بينهم من أجل فكرة السيطرة على القرارات الإدارية وخضوع بعضهم لبعض، كما أن هناك العديد من الصراعات التنظيمية التي نشأت فيما بينهم، مما يعطل القرار الإداري الذي يعد في صالح المركز بشكل واضح.

كما أن اللوائح والقوانين من المفترض أنها تحقق مصالح مركز مصراتة الطبي ومصالح الأفراد العاملين فيها إلا أن الواقع الإداري قد أثبت عدم وجود ليونه لدى القيادات الإدارية العليا في تطبيق القانون، وأن هذا التعسف ليس في صالح المركز حيث تم تعطيل الكثير من الصفقات نتيجة التخبط الواضح في القرارات الإدارية، ومن الجدير بالذكر أن الواقع قد أثبت أن عدم فعالية القوانين التي يتم الاحتكام إليها، حيث إن تعديلات القوانين واللوائح الخاصة بالممارسات الأخلاقية وغير الأخلاقية لم تحد من قيام المركز متمثله في قياداتها الإدارية من ارتكاب العديد من الممارسات الغير أخلاقية بشكل واضح، ومن جانب آخر فإن القيادات الإدارية العليا لم تحاول تقديم بادرة حسن نوايا في التعامل الجاد والمثمر مع المديرين التنفيذيين أو مع صغار الموظفين المؤهلين لتولي مناصب قيادية، حيث إن التعامل بنصوص القانون قد يعتبر تعسفاً واضحاً وخاصة مع الموظفين من ذوي الإبداعات والابتكارات وخاصة في المواقع الإنتاجية، حيث إن هؤلاء الموظفين قد قدموا بصورة جيدة العديد من التضحيات من أجل استمرار العمل في مركز مصراتة الطبي دون توقف، إلا أن المركز ممثل في القيادات الإدارية تجاهلت اسهامات العاملين بشكل واضح وعملت على عدم التساهل في منح الموظفين في الترقيات الإستثنائية، إلا أن الحقيقة أن كثرة الإضرابات والإحتجاجات العمالية تشير إلى عدم فعالية القوانين أو تعديل اللوائح المعمول بها داخل المركز بشكل كبير، كما أن العديد من الموظفين قد تأكدوا من أن تعديل القواعد واللوائح كان في صالح المركز فقط دون تحقيق أكبر قدر ممكن من تحقيق انصاف العاملين بشكل واضح، الأمر الذي أدى إلى تدني القواعد الأخلاقية التي تسيّر عليها المؤسسة بشكل كبير. ويمكن القول أن المنظور الإسلامي قد شدد على أهمية احترام القوانين وأن الله عز وجل قد أشار أن احترام القوانين والالتزام بها من صميم أخلاق المسلمين، وأن احترام القوانين واجب شرعي وديني مقدس يجب أن يقوم به كافة الأفراد في المجتمع الإسلامي، ويمكن القول أن المنظور الإسلامي قد أكد أن احترام القوانين يهدف إلى تحقيق مقاصد الشريعة في حفظ الأموال والأعراض والممتلكات العامة والخاصة، ومن الجدير بالذكر أن فكرة احترام القوانين مصدرها القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة، وبالتالي فإن من يقوم بمخالفة القوانين فإنه يعرض نفسه للوقوع

في اشكالات قانونية كبيرة، حيث إن الغاية من احترام القوانين هو فرض احترام القوانين بشكل واضح، كما أن الإسلام قد شدد أن احترام القوانين يساهم في تنظيم المعاملات داخل الشركات حيث إن احترام القوانين هو أحد الوجوه لحفظ الحقوق، وبالتالي فإن المنظور الإسلامي قد أكد على أهمية احترام القوانين بشكل واضح. إلا أن الواقع الإداري في مركز مصراتة الطبي قد أثبت أن القوانين التي يضعها العديد من الأفراد بشكل تعسفي قد تؤدي إلى ظلم أحد الأفراد وهو ما يعد مخالفاً للشريعة الإسلامية، وكذلك فإن هناك العديد من النصوص القانونية الموجودة في اللوائح والقوانين تجعل من الموظفين مستعبدين للمدير المباشر وهو أمر محرم في الشريعة حيث إن الله عز وجل خلق الإنسان وخلق له إرادته وكرمه، وبالتالي لايجوز للمدير التنفيذي أن يحاسب الموظفين على تحركاتهم أو قضاء حاجاتهم داخل مركز مصراتة الطبي، كما أن المنظور الإسلامي يحتوي على كافة النصوص الشرعية التي تضمن وتكفل حماية حقوق الموظفين والشركات على السواء، إلا أن التحايل على النصوص الشرعية واللجوء إلى وضع نصوص قانونية ترجح كفة المركز على حساب الموظفين قد أدى إلى بروز حالة من العصيان والتمرد على النصوص القانونية التي من اختراع البشر، ويمكن القول أن تأثير القوانين الوضعية باللوائح والقوانين المطبقة في النظم الإشتراكية أو الرأسمالية قد أثرت سلباً على فكرة احترام الموظفين للقوانين حيث إن هذه القوانين لاتعير أي اهتمام بالموظفين وحقوقهم، وهو ما يفسر لجوء قطاع كبير من الموظفين إلى الصدام المباشر مع القيادات الإدارية العليا والإعتصام والإحتجاج للتعسف في تطبيق القوانين الوضعية التي تتنافى مع فكرة إحترام مركز مصراتة الطبي لمواثيقها وعهدها تجاه الموظفين بشكل واضح. ولقد أوضحت نتائج المقابلات أن مركز مصراتة الطبي تبرر الظلم بتطبيق قواعد ولوائح وضعية من أجل عدم ضمان حقوق الموظفين مع مرور الزمن وعدم منحهم الترقية الخاصة بهم مع مرور الزمن، كما يرى المشاركين في المقابلات أن القيادات الإدارية العليا تأثرت بشكل كبير بالأساليب التي تقوم بها الشركات المماثلة في دول نفطية أخرى، الأمر الذي جعل القيادات الإدارية يقتبسون العديد من المواد القانونية التي تعزز سيطرتهم على الأوضاع داخل المركز دون اعتبار لحقوق الموظفين، وهو الأمر الذي

باعتبار محرم في الشريعة الإسلامية حيث إنه ظلم وأكل حقوق الناس بالباطل من الحصول على ترقيةهم وصرف مستحقاتهم المادية وإبراز قوانين تهميهم من التنمر والحسد والإعتداءات القولية والفعلية وتضمن سير انتظام العمل داخل مركز مصراتة الطبي بشكل واضح، وبالرغم من أن التعديل الجديد الذي أجرته مركز مصراتة الطبي على اللوائح والقوانين الداخلية للشركة إلا أن هذه القوانين والقواعد هي قواعد بشرية لم تستند إلى وجهة النظر الإسلامية وهو ما يجعل منها نصوص قاصرة يمكن الطعن عليها لعدم استيفائها كافة الجوانب القانونية بالإعتماد على اللوائح الصادرة من المؤسسة الوطنية للنفط بشأن حقوق العاملين والممارسات الأخلاقية للإدارة العليا والموظفين على السواء.

## ٥,٧,٢ تحليل المصدقية والثبات

وفقاً لأسلوب (Stemler ٢٠٠٤) فإن نتائج تحليل المحتوى النوعي وأسئلة المقابلات قد تم عرضها على ثلاثة من الخبراء الأكاديميين بالتحليل النوعي،<sup>٢٠٤</sup> وذلك لإعادة إجراء التحليل مرة أخرى والتأكد على الحصول على نفس النتائج، وقد أظهرت نتائج إعادة التحليل النوعي لدى الخبراء أن كل خبير قد منح الإجابة على السؤال ومدى تحققها لهدف الدراسة تقيماً من ٠ إلى ١٠ حسب أسلوب Stemler (٢٠٠٤). الجدول رقم ٤,١٧ يوضح تقييم الخبراء في النتائج التي توصلت إليها الدراسة باستخدام المنهج النوعي.

جدول ٤,١٧: اختبار الموثوقية في نتائج تحليل المقابلات

القرار	الإجمالي	تقييم الثالث	تقييم الثاني	تقييم الأول	أسئلة المقابلات
النتائج صالحة وموثوقة	+٩٠+٧٠ ٣٠٠/٩٠ ١٠٠* ٪٨٣,٣=	٩/١٠ (٩٠)%	٩/١٠ (٩٠)%	٧/١٠ (٧٠)%	نظراً لما تتمتعون به من خبرة كبيرة في مجال الإدارة، كيف يمكن للموظفين أن يمارسوا التحسس للمشكلات من المنظور الإسلامي

<sup>٢٠٤</sup> Stemler, S. E. (٢٠٠٤). A comparison of consensus, consistency, and measurement approaches to estimating interrater reliability. *Practical Assessment, Research, and Evaluation*, 9(١).

					في ظل الظروف التي تمر بها مستشفى مصراتة المركزي في ليبيا؟
النتائج صاحبة وموثوقة	+٧٠+٩٠ ٣٠٠/٩٠ ١٠٠* ٪٨٣,٣=	٩/١٠ (٩٠)%	١٠/٧ (٧٠)%	٩/١٠ (٩٠)%	من واقع خبراتكم العملية في مجال الإبداع، كيف يمكن تطبيق المرونة من المنظور الإسلامي في مستشفى مصراتة المركزي في ليبيا؟
النتائج صاحبة وموثوقة	+٧٠+٩٠ ٣٠٠/٩٠ ١٠٠* ٪٨٣,٣=	٩/١٠ (٩٠)%	٧/١٠ (٧٠)%	٩/١٠ (٩٠)%	من واقع خبراتكم العملية، كيف يمكن تطبيق الطلاقة من المنظور الإسلامي في مستشفى مصراتة المركزي في ليبيا؟
النتائج صاحبة وموثوقة	+٧٠+٩٠ ٣٠٠/٩٠ ١٠٠* ٪٨٣,٣=	٩/١٠ (٩٠)%	٧/١٠ (٧٠)%	٩/١٠ (٩٠)%	من واقع خبراتكم العملية في مجال الإبداع، كيف يمكن تطبيق الأصالة من المنظور الإسلامي في مستشفى مصراتة المركزي في ليبيا؟

تابع جدول ٤,١٧: اختبار الموثوقية في نتائج تحليل المقابلات

القرار	الإجمالي	تقييم الثالث	تقييم الثاني	تقييم الأول	أسئلة المقابلات
النتائج صاحبة وموثوقة	٩٠+١٠٠ ٣٠/٩٠+ ١٠٠* ٪٩٠=	٩/١٠ (٩٠)%	٩/١٠ (٩٠)%	٩/١٠ (٩٠)%	نظراً لما تتمتعون به من خيرة كبيرة في مجال الأداء الوظيفي، كيف يمكن تحديد المهام الوظيفية من المنظور الإسلامي بمستشفى مصراتة المركزي في ليبيا؟
النتائج صاحبة وموثوقة	٨٠+١٠٠ ٣٠/٩٠+ ١٠٠* ٪٩٠=	١٠/١٠ (١٠٠) %	٨/١٠ (٨٠)%	٩/١٠ (٩٠)%	نظراً لما تتمتعون به من خيرة كبيرة في مجال الأداء الوظيفي، كيف يمكن تحديد الأدوار الوظيفية من المنظور الإسلامي بمستشفى مصراتة المركزي في ليبيا؟
النتائج صاحبة وموثوقة	٨٠+١٠٠ ٣٠/٩٠+ ١٠٠* ٪٩٠=	١٠/١٠ (١٠٠) %	٨/١٠ (٨٠)%	٩/١٠ (٩٠)%	نظراً لما تتمتعون به من خيرة كبيرة في مجال الأداء الوظيفي، كيف يمكن تحديد الدوافع من المنظور الإسلامي بمستشفى مصراتة المركزي في ليبيا؟

النتائج صاحبة وموثوقة	+٩٠+٩٠ ٣٠٠/٧٠ ١٠٠* ٪٨٣,٣=	٩/١٠ (٩٠)%	٩/١٠ (٩٠)%	٧/١٠ (٧٠) %	نظراً لما تتمتعون به من خيرة كبيرة في مجال الأداء الوظيفي، كيف يمكن التعرف على التغذية العكسية من المنظور الإسلامي بمستشفى مصراتة المركزي في ليبيا؟
النتائج صاحبة وموثوقة	+٧٠+٩٠ ٣٠٠/٩٠ ١٠٠* ٪٨٣,٣=	٩/١٠ (٩٠)%	٧/١٠ (٧٠)%	٩/١٠ (٩٠)%	نظراً لما تتمتعون به من خيرة كبيرة في مستشفى مصراتة المركزي، كيف وجهة النظر الإسلامية في الإبداع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي؟
النتائج صاحبة وموثوقة	٩٠+٧٠+ ٩٠/٣٠٠ *١٠٠ ٪٨٣,٣=	٩/١٠ (٩٠)%	٧/١٠ (٧٠)%	٩/١٠ (٩٠)%	ما التصورات المستقبلية بخصوص أثر الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي من المنظور الإسلامي بمستشفى مصراتة المركزي؟

كشفت نتائج التحليل النوعي في جدول ٤,١٧ أن الخبراء قد أقرروا بأن الإجابات التي تم الحصول عليها من المستجيبين واضحة، وأن التقييم جاء وفقاً لأسلوب (٢٠٠٤) Stemler بأن السؤال الذي يحصل على تقييم من ٧٥٪ إلى ٩٠٪ يكون موثوقاً وصالحاً لاثبات نتائج الدراسة، وبالتالي فإن النظرة الإسلامية للإبداع التنظيمي الإسلامي تؤثر بشكل واضح على الأداء التنظيمي الإسلامي بمركز مصراتة الطبي.

## ٥,٨ خلاصة الفصل الخامس

استعرض الفصل الخامس التحليل الإحصائي لدراسة أثر الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي من المنظور الإسلامي بمركز مصراتة الطبي في ليبيا، وقد أشارت النتائج أن هناك علاقة إحصائية بين التحسس للمشكلات والأداء الوظيفي في مركز مصراتة الطبي في ليبيا، وكذلك فإن النتائج قد أشارت إلى أن هناك علاقة إحصائية بين الطلاقة والأداء الوظيفي بمركز مصراتة الطبي في ليبيا، وكذلك فإن النتائج قد كشفت أن هناك علاقة إحصائية بين المرونة والأداء الوظيفي بمركز مصراتة الطبي في ليبيا، وكذلك فإن النتائج قد كشفت أن هناك علاقة إحصائية بين الأصالة والأداء الوظيفي بمركز مصراتة الطبي في ليبيا، وكذلك فقد اتفقت نتائج التحليل الكمي مع التحليل النوعي حيث أشارت النتائج أن المنظور الإسلامي قد أكد أنه لا يمكن تجاهل القيم

الإسلامية حيث إنها تعد الضامن الوحيد لتطوير مركز مصراتة الطبي في ليبيا، وكذلك فإن مركز مصراتة الطبي يعاني من عدم وجود الموظفين المؤهلين للعمل بشكل متواصل، الأمر الذي يؤثر بشكل واضح على مركز مصراتة الطبي. وكذلك فإن النتائج قد كشفت عن أن التاريخ الإسلامي يظل حافلاً بالإبداع والابتكار مادام المسلمون متمسكين بالقيم الإسلامية الأصيلة التي من الأولى اتباعها بشكل واضح ولملموس، حيث كشفت النتائج أن اتباع القيم الغربية المستوردة من الغرب قد أدت إلى إفساد الرعاية الصحية بشكل كبير ولم ترع المؤسسات الصحية بشكل واضح. ولقد توصلت النتائج أن الإبداع والابتكار يرتبط بإعطاء كل ذي حق حقه في مركز مصراتة الطبي ووضع الأشخاص المناسبين في أماكنهم للاستفادة من خبراتهم وقدراتهم على البذل والعطاء، فلا يعقل أن يتم حرمان الموظفين من الترقية إذا كانوا مستحقين لها، كما أنه لا يعقل أن لا يتم وضع الموظفين في المكان الملائم لهم بشكل واضح ولملموس، كما أن حكمة الله اقتضت أن يظل الإنسان يبدع ويبتكر ويعمل إلى آخر لحظة في عمر الإنسان لعلها تكون له مغفرة لذنوبه وعتقاً من نار جهنم.

## الفصل السادس

### النتائج والتوصيات

#### ٦,١ المقدمة

يحتوي الفصل السادس النتائج والتوصيات على مناقشة النتائج لدراسة أثر الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي دراسة حالة مركز مصراتة الطبي في ليبيا وتوصيات الدراسة واقتراحات للدراسات المستقبلية وقصور الدراسة والخاتمة، ويمكن القول إن الدراسة قد حققت أهدافها بشكل واضح، حيث برزت مشكلة تدني الأداء الوظيفي في مركز مصراتة الليبي بسبب ضعف الإبداع التنظيمي، وهو ما دفع الباحث إلى اللجوء إلى وجهة النظر الإسلامية التي تساهم في التأثير الإيجابي لكل من الموظفين والمؤسسة على المضي قدماً نحو تحسين الأداء الوظيفي، حيث إن الهدف الأول في الدراسة قد تناول النظرة الإسلامية للإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي في مركز مصراتة الطبي، وقد تحقق الهدف الأول للدراسة باستخدام المنهج النوعي، أما الهدف الثاني والثالث والرابع والخامس فقد استخدمت الدراسة المنهج الكمي لتحقيق أهداف الدراسة بالتعرف على أثر المتغيرات المستقلة للإبداع التنظيمي الإسلامي على المتغير التابع الأداء الوظيفي، حيث كشفت نتائج الدراسة أن المتغيرات الفرعية للإبداع التنظيمي الإسلامي تؤثر بشكل إحصائي على الأداء الوظيفي في مركز مصراتة، كما أن النظرة الإسلامية للإبداع التنظيمي قد ساهمت بشكل واضح في تحسين معدلات الأداء الوظيفي بمركز مصراتة الطبي، وسوف تتناول الدراسة فيما يلي كل نقطة بمزيد من التفصيل كما يلي:

#### ٦,٢ مناقشة النتائج

بعد استعراض نتائج التحليل الإحصائي فقد استعرضت الدراسة أثر الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي من المنظور الإسلامي بمركز مصراتة الطبي، حيث تناولت الدراسة خمسة أسئلة وخمسة أهداف وأربع فرضيات، حيث تناول السؤال الأول نتائج التحليل النوعي أما السؤال الثاني إلى السؤال الخامس فقد تناول نتائج التحليل الكمي، حيث إن بلغ مجتمع الدراسة ٥٥٠ موظف وموظف بمركز مصراتة الطبي وبلغت عينة الدراسة

٢٢٦، وبلغ عدد المقابلات ١٥ مقابلة من أصل ٢٠ مقابلة وبلغ عدد أسئلة المقابلات عشرة أسئلة، وتم إجراء المقابلات وفقاً لطريقة براون (٢٠١٩). وسوف نتناول فيما يلي مناقشة النتائج بمزيد من التفصيل وفقاً لأهداف وأسئلة وفرضيات الدراسة كما يلي:

**السؤال الأول: ما وجهة النظر الإسلامية في الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي في مركز مصراتة الطبي بليبيا؟**

**الهدف الأول: تبيان وجهة النظر الإسلامية في الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي في مركز مصراتة الطبي بليبيا.**

اتبعت الدراسة أسلوب براون (٢٠١٩) في إجراء المقابلات الفردية المفتوحة، وبلغت عدد المقابلات ١٥ مقابلة وبلغ عدد الأسئلة ١٠، ولقد أوضحت النتائج أن مركز مصراتة الطبي تمتلك العديد من الخريجين الجدد كما يمتلك المركز الكثير من العاملين القدامى الذين لديهم خبرة كبيرة في التحسس للمشكلات التي يمكن أن تنشأ في مركز مصراتة الطبي، وكذلك فإن الخريجين الجدد أيضاً بالتعاون مع العاملين القدامى يستطيعون إيجاد العديد من الأفكار الإبداعية التي يمكن تطبيقها في مركز مصراتة الطبي بما يحقق اختصاراً للخطوات التقليدية التي تمارسها المركز والتي لا يمكن تجاوزها لسنوات طويلة، كما أشارت النتائج أن المركزية في اتخاذ القرارات الإدارية، حيث إن القيادات الإدارية العليا لم تكن تسمح باتباع العديد من الإجراءات غير الإجراءات المعتمدة من قبل المسؤولين على مركز مصراتة الطبي، فضلاً عن أن الله عز وجل قد شدد على أهمية الإبداع في القرآن الكريم.

ولقد كشفت النتائج أن مركز مصراتة الطبي يفتقر للكثير من المرونة بسبب المركزية في اتخاذ القرارات الإدارية التي تحد من قدرة الموظفين على وجود المرونة الكافية لتحقيق الإبداع التنظيمي، وكذلك فإن هناك الكثير من المشكلات التنظيمية استطاعت المرونة حلها داخل مركز مصراتة الطبي، حيث إن مركز مصراتة الطبي قد

ساهم في حل العديد من مشكلات سوء توزيع الموظفين على الإدارات داخل المركز، كما أن المرونة من المنظور الإسلامي تعتمد على فكرة الاستباقية في الخير، حيث إن الصحابة كانوا يتسابقون في الخير.

كما كشفت النتائج أن هناك غياب للتفكير الإبداعي من قبل الموظفين بشكل كبير، فضلاً عن الأساليب التقليدية التي يستخدمونها في العمل وعدم الحاجة إلى استخدام أساليب تكنولوجية أكثر حداثة من أجل تطوير العمل في مركز مصراتة الطبي، وكذلك فإن الاختلافات السياسية والانتماءات وتعدد الولاءات قد تحد من قدرة الموظفين المبدعين على الإقدام على تطبيق أفكارهم الإبداعية الأصالة تعني قدرة مركز مصراتة الطبي على إيجاد فكرة إبداعية تخضع للتجربة بحيث تكون هذه الفكرة الإبداعية ناجحة وملائمة لظروف بيئة العمل في مركز مصراتة الطبي.

ولقد أوضحت النتائج أن الأصالة قد تخضع لتجارب حتي تنجح، حيث قد تفشل الفكرة الإبداعية في البداية إلا أنها قد تنجح في نهاية الأمر بشكل غير متصور، وكذلك فإن هناك إجماعاً على أن المركز تستخدم سياسة الكيل بمكيالين، حيث إن هناك العديد من العاملين والمديرين التنفيذيين قد حصلوا على ترقيةهم الإدارية وتسوية أوضاعهم الإدارية التي تقضي بضرورة صرف العالوة الخاصة بالأداء الوظيفي، وأن الأسلام قد أمر بضرورة تنفيذ الأعمال بكفاءة من أجل رفع مستوى الأداء الوظيفي، ومن المفترض أن يعمل الإنسان بجد وإجتهاد من أجل تنفيذ الأعمال بكفاءة

ولقد كشفت النتائج أن عدم احتساب الأجور والتعويضات الإضافية إلى صرف أنظار العديد من الموظفين عن الإلتزام بأوقات العمل الإضافي في المركز، كما أوضحت نتائج المقابلات أن تنفيذ الأعمال قد تأثر بشدة من تجاهل مركز مصراتة الطبي لإعتبارات العاملين الذي قضوا وقتاً طويلاً في المركز، كذلك فإن هناك العديد من العاملين من ذوي الأداء المتميز في الأدوار الوظيفية بشكل واضح، إلا أن التأخر في تقدير هؤلاء العاملين وعدم الإهتمام بمنحهم المناصب القيادية ومشاركتهم في المسؤولية واتخاذ القرار الإداري قد أثر بشكل سلبي على هؤلاء العاملين بشكل سلبي على هؤلاء العاملين والمتخصصين بشكل كبير.

أن من يمارس الإدارة في مركز مصراتة الطبي أصبحوا غير مؤهلين لتولي هذه النوعية من الوظائف بشكل كبير، وبالرغم من بذل العديد من المسؤولين في مركز مصراتة الطبي المزيد من الجهد من أجل تحقيق الأداء الوظيفي إلا أن الواقع أشار إلى أن هناك تدنيا ملحوظا في الدوافع الوظيفية لدى الموظفين، كما أن المركز للأسف لا يعطي حقوق العاملين من ذوي التغذية العكسية الأولوية الكبرى حيث إن المديرين التنفيذيين لا يمكن أن يسمحوا أن يعلو الموظف وأن يبرز جهده المبذول، وكذلك القيادات الإدارية العليا لا يمكن أن يسمحوا أن يبرز جهود إدارة من الإدارة إلا بعد أن يبرز أسماء القيادات الإدارية العليا ولا يمكن ذكر الموظف بأي حال من الأحوال.

**السؤال الثاني: ما أثر التحسس للمشكلات على الأداء الوظيفي من منظور إسلامي في مركز مصراتة الطبي بليبيا؟**

**الهدف الثاني: إيضاح أثر التحسس للمشكلات على الأداء الوظيفي من منظور إسلامي في مركز مصراتة الطبي بليبيا.**

**الفرضية الأولى: يوجد علاقة إحصائية بين التحسس للمشكلات والأداء الوظيفي من منظور إسلامي في مركز مصراتة الطبي بليبيا**

أوضحت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك علاقة إحصائية مباشرة بين التحسس للمشكلات والأداء الوظيفي من منظور إسلامي بمركز مصراتة الطبي في ليبيا، حيث حصلت الفرضية على أقل من ٠,٠٥، وبلغ قيمة معامل T ٤,٨٥١، وهو ما يعكس قبول الفرضية، ويمكن القول أن نتائج الدراسة تتفق مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة، كما أشارت النتائج أن هناك علاقة ارتباط قوية للغاية بين التحسس للمشكلات والأداء الوظيفي، كما أشارت نتائج التحليل الوصفي أن الفقرة الأعلى في الترتيب بين الفقرات هي الفقرة التي تنص على (يتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها)، حيث تتفق نتائج الدراسة مع دراسة العوادة (٢٠١٧)

في وجود علاقة إحصائية بين إدارة الإبداع ومحاربة الأزمة التعليمية في المدارس الثانوية،<sup>٢٠٥</sup> كما أكدت نتائج السوداني (٢٠١٦) بوجود علاقة إحصائية إيجابية بين الإبداع والأداء، حيث حصلت الفرضية على مستوى المعنوية،<sup>٢٠٦</sup> وكذلك تتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة العبيدي (٢٠١٦) التي تناولت الإبداع الإداري في الشركات الصناعية الليبية، حيث أكدت النتائج على وجود علاقة إحصائية بين الإبداع الإداري والشركات الصناعية الليبية.<sup>٢٠٧</sup> وهو ما يعني تحقق هدف الدراسة وفرضية الدراسة بأن هناك علاقة إحصائية بين التحسس للمشكلات والأداء الوظيفي من المنظور الإسلامي بمركز مصراتة الطبي.

**السؤال الثالث: ما دور المرونة على معدل على الأداء الوظيفي من منظور إسلامي في مركز مصراتة الطبي بليبيا؟**

**الهدف الثالث: استكشاف دور المرونة على معدل على الأداء الوظيفي من منظور إسلامي في مركز مصراتة الطبي بليبيا.**

**الفرضية الثانية: يوجد علاقة إحصائية بين المرونة والأداء الوظيفي من منظور إسلامي في مركز مصراتة الطبي بليبيا**

أوضحت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك علاقة إحصائية مباشرة بين المرونة والأداء الوظيفي من منظور إسلامي بمركز مصراتة الطبي في ليبيا، حيث حصلت الفرضية على أقل من ٠,٠٥، وبلغ قيمة معامل T ٤,١٣٧، وهو ما يعكس قبول الفرضية، ويمكن القول أن نتائج الدراسة تتفق مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة، كما أشارت النتائج أن هناك علاقة ارتباط قوية للغاية بين المرونة والأداء الوظيفي، كما أشارت

---

<sup>٢٠٥</sup> العاودة، صابرين. (٢٠١٧). تأثير إدارة الإبداع في محاربة الأزمة التعليمية في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المديرين، مجلة التربية والتعليم، العدد ١١، (www.liste.org.ISSN).

<sup>٢٠٦</sup> السوداني، سناء راجي أحمد، (٢٠١٦)، درجة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، رسالة ماجستير منشورة، جامعة النجاح الوطنية.

<sup>٢٠٧</sup> العبيدي، سليمان سالم جمعة النعاس. (٢٠١٦). الإبداع الإداري في الشركات الصناعية الليبية، ورقة بحثية منشورة، كلية تجارة الإسماعيلية، جامعة قناة السويس. جمهورية مصر العربية

نتائج التحليل الوصفي أن الفقرة الأعلى في الترتيب بين الفقرات هي الفقرة التي تنص على (ينظر إلى الأشياء من زوايا مختلفة فهو غير محصور الفكر)، حيث تتفق نتائج الدراسة مع دراسة العوادة (٢٠١٧) في وجود علاقة إحصائية بين إدارة الإبداع ومحاربة الأزمة التعليمية في المدارس الثانوية،<sup>٢٠٨</sup> كما أكدت نتائج السوداني (٢٠١٦) بوجود علاقة إحصائية إيجابية بين الإبداع والأداء، حيث حصلت الفرضية على مستوى المعنوية،<sup>٢٠٩</sup> وكذلك تتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة العبيدي (٢٠١٦) التي تناولت الإبداع الإداري في الشركات الصناعية الليبية، حيث أكدت النتائج على وجود علاقة إحصائية بين الإبداع الإداري والشركات الصناعية الليبية.<sup>٢١٠</sup> وهو ما يعني تحقق هدف الدراسة وفرضية الدراسة بأن هناك علاقة إحصائية بين التحسس للمشكلات والأداء الوظيفي من المنظور الإسلامي بمركز مصراة الطي. وتتفق نتائج الدراسة مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة، حيث تتفق نتائج دراسة الحارثي (٢٠١٤) في أن هناك علاقة إحصائية بين الإبداع الإداري ومحافظة شمال الشرقية بسطنة عمان، حيث حصلت الفرضية على مستوى المعنوية،<sup>٢١١</sup> أما دراسة القشيشي (٢٠١٤) فقد حصلت الفرضية أيضاً على مستوى المعنوية حيث إن هناك علاقة بين الممارسات الإدارية الإبداعية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام.<sup>٢١٢</sup> وهو ما يعني تحقق هدف الدراسة وفرضية الدراسة بشكل واضح.

---

<sup>٢٠٨</sup> العوادة، صابرين. (٢٠١٧). تأثير إدارة الإبداع في محاربة الأزمة التعليمية في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المديرين، مجلة التربية والتعليم، العدد ١١، (www.liste.org.ISSN).

<sup>٢٠٩</sup> السوداني، سناء راجي أحمد، (٢٠١٦)، درجة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، رسالة ماجستير منشورة، جامعة النجاح الوطنية.

<sup>٢١٠</sup> العبيدي، سليمان سالم جمعة النعاس. (٢٠١٦). الإبداع الإداري في الشركات الصناعية الليبية، ورقة بحثية منشورة، كلية تجارة الإسماعيلية، جامعة قناة السويس. جمهورية مصر العربية

<sup>٢١١</sup> الحارثي، سالم بن سيف بن ناصر. (٢٠١٤). تصور مقترح لتطوير الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة شمال الشرقية بسطنة عمان، كلية العلوم والآداب، قسم التربية والدراسات الإنسانية، جامعة نزوى، سلطنة عمان.

<sup>٢١٢</sup> القشيشي، بديعة محمد ابراهيم، (٢٠١٤)، الممارسات الإدارية الإبداعية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام، دراسة تقويمية، رسالة ماجستير، كلية البنات، تخصص أصول التربية، جامعة عين شمس، مصر.

السؤال الرابع: ما مدى ارتباط الطلاقة بالأداء الوظيفي من منظور إسلامي في مركز مصراتة الطبي بليبيا؟

الهدف الرابع: إيضاح مدى ارتباط الطلاقة بالأداء الوظيفي من منظور إسلامي في مركز مصراتة الطبي بليبيا.

الفرضية الثالثة: يوجد علاقة إحصائية بين الطلاقة والأداء الوظيفي من منظور إسلامي في مركز مصراتة الطبي بليبيا

أوضحت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك علاقة إحصائية مباشرة بين الطلاقة والأداء الوظيفي من منظور إسلامي بمركز مصراتة الطبي في ليبيا، حيث حصلت الفرضية على أقل من ٠,٠٥، وبلغ قيمة معامل T ٤,١٦٥، وهو ما يعكس قبول الفرضية، ويمكن القول أن نتائج الدراسة تتفق مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة، كما أشارت النتائج أن هناك علاقة ارتباط قوية للغاية بين الطلاقة والأداء الوظيفي، كما أشارت نتائج التحليل الوصفي أن الفقرة الأعلى في الترتيب بين الفقرات هي الفقرة التي تنص على (يعمل على دمج الأفكار المختلفة المطروحة لتكوين فكرة جديدة مفيدة)، حيث تتفق نتائج الدراسة مع دراسة عياد (٢٠١٤) في وجود علاقة إحصائية بين عناصر الإبداع الإداري والقيادة التشاركية،<sup>٢١٣</sup> كما أكدت نتائج عساف (٢٠١٥) بوجود علاقة إحصائية إيجابية بين واقع الإبداع والميزة التنافسية، حيث حصلت الفرضية على مستوى المعنوية،<sup>٢١٤</sup> وهو ما يعني تحقق هدف الدراسة وفرضية الدراسة بأن هناك علاقة إحصائية بين الطلاقة والأداء الوظيفي من المنظور الإسلامي بمركز مصراتة الطبي.

السؤال الخامس: ما تأثير الأصالة على الأداء الوظيفي من منظور إسلامي في مركز مصراتة الطبي بليبيا؟

---

<sup>٢١٣</sup> عياد، بحية عبد الكريم أحمد، (٢٠١٤). درجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري وعلاقته بممارستهم القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، أبو ديس، فلسطين.

<sup>٢١٤</sup> عساف، محمود عبد المجيد، (٢٠١٥)، واقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة واستراتيجية مقترحة لتمكينه، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، مج ٣، ٩٤، .

الهدف الخامس: التعرف على تأثير الأصالة على الأداء الوظيفي من منظور إسلامي في مركز مصراتة الطبي بليبيا.

الفرضية الرابعة: يوجد علاقة إحصائية بين الأصالة والأداء الوظيفي من منظور إسلامي في مركز مصراتة الطبي بليبيا

أوضحت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك علاقة إحصائية مباشرة بين الأصالة والأداء الوظيفي من منظور إسلامي بمركز مصراتة الطبي في ليبيا، حيث حصلت الفرضية على أقل من ٠,٠٥، وبلغ قيمة معامل T ٥,٠٧٨، وهو ما يعكس قبول الفرضية، ويمكن القول أن نتائج الدراسة تتفق مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة، كما أشارت النتائج أن هناك علاقة ارتباط قوية للغاية بين الأصالة والأداء الوظيفي، كما أشارت نتائج التحليل الوصفي أن الفقرة الأعلى في الترتيب بين الفقرات هي الفقرة التي تنص على (يبحث دائماً عن الأفكار الجديدة وغير المألوفة لحل مشاكل العمل)، حيث تتفق نتائج الدراسة مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة، حيث تتفق نتائج دراسة الحارثي (٢٠١٤) حيث استخدمت الدراسة متغير الأصالة كمتغير فرعي مستقل وبالتالي فإن هناك علاقة إحصائية بين الأصالة وبين مديري المدارس بسلطنة عمان،<sup>٢١٥</sup> أما دراسة القشيشي (٢٠١٤) فقد استخدمت أيضاً متغير الأصالة كمتغير فرعي مستقل وهو ما يعني وجود علاقة إحصائية بين الأصالة ومديري التعليم العام.<sup>٢١٦</sup> وهو ما يعني تحقق هدف الدراسة وفرضية الدراسة بشكل واضح.

#### ملخص مناقشة نتائج واستنتاجات الدراسة

ترتكز نتائج التحليل الكمي على تحقق فرضيات وأهداف الدراسة.

<sup>٢١٥</sup> الحارثي، سالم بن سيف بن ناصر. (٢٠١٤). تصور مقترح لتطوير الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان، كلية العلوم والآداب، قسم التربية والدراسات الإنسانية، جامعة نزوى، سلطنة عمان.  
<sup>٢١٦</sup> القشيشي، بدیعة محمد ابراهيم، (٢٠١٤) ، الممارسات الإدارية الإبداعية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام، دراسة تقويمية، رسالة ماجستير، كلية البنات، تخصص أصول التربية، جامعة عين شمس، مصر.

١. هناك علاقة إحصائية بين التحسس للمشكلات والأداء الوظيفي من المنظور الإسلامي بمركز مصراتة الطبي.

٢. هناك علاقة إحصائية بين المرونة والأداء الوظيفي من المنظور الإسلامي بمركز مصراتة الطبي.

٣. هناك علاقة إحصائية بين الطلاقة والأداء الوظيفي من المنظور الإسلامي بمركز مصراتة الطبي.

٤. هناك علاقة إحصائية بين الأصالة والأداء الوظيفي من المنظور الإسلامي بمركز مصراتة الطبي.

وترتكز نتائج التحليل النوعي على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج وتتلخص فيما يلي:

٥. مركز مصراتة الطبي تمتلك العديد من الخريجين الجدد كما يمتلك المركز الكثير من العاملين القدامى الذين

لديهم خبرة كبيرة في التحسس للمشكلات التي يمكن أن تنشأ في مركز مصراتة الطبي.

٦. يعاني مركز مصراتة الطبي من المركزية في اتخاذ القرارات الإدارية، حيث إن القيادات الإدارية العليا لم تكن

تسمح بإتباع العديد من الإجراءات غير الإجراءات المعتمدة من قبل المسؤولين على مركز مصراتة الطبي

الله عز وجل قد شدد على أهمية الإبداع في القرآن الكريم.

٧. كشفت النتائج أن مركز مصراتة الطبي يفتقر للكثير من المرونة بسبب المركزية في اتخاذ القرارات الإدارية

التي تحد من قدرة الموظفين على وجود المرونة الكافية لتحقيق الإبداع التنظيمي.

٨. غياب للتفكير الإبداعي من قبل الموظفين بشكل كبير، فضلاً عن الأساليب التقليدية التي يستخدمونها

في العمل وعدم الحاجة إلى استخدام أساليب تكنولوجية أكثر حداثة من أجل تطوير العمل في مركز مصراتة

الطبي.

٩. أن الاختلافات السياسية والانتماءات وتعدد الولاءات قد تحد من قدرة الموظفين المبدعين على الإقدام

على تطبيق أفكارهم الإبداعية.

١٠. الأصالة تعني قدرة مركز مصراتة الطبي على إيجاد فكرة إبداعية تخضع للتجربة بحيث تكون هذه الفكرة

الإبداعية ناجحة وملائمة لظروف وبيئة العمل في مركز مصراتة الطبي.

١١. كشفت النتائج أن الأسلام قد أمر بضرورة تنفيذ الأعمال بكفاءة من أجل رفع مستوى الأداء الوظيفي، ومن المفترض أن يعمل الإنسان بجد وإجتهاد من أجل تنفيذ الأعمال بكفاءة.

١٢. كما أن عدم احتساب الأجور والتعويضات الإضافية إلى صرف أنظار العديد من الموظفين عن الإلتزام بأوقات العمل الإضافي في المركز، كما أوضحت نتائج المقابلات أن تنفيذ الأعمال قد تأثر بشدة من تجاهل مركز مصراتة الطبي لإعتبارات العاملين الذي قضوا وقتاً طويلاً في المركز.

١٣. هناك العديد من العاملين من ذوي الأداء المتميز في الأدوار الوظيفية بشكل واضح، إلا أن التأخر في تقدير هؤلاء العاملين وعدم الإهتمام بمنحهم المناصب القيادية ومشاركتهم في المسؤولية واتخاذ القرار الإداري قد أثر بشكل سلبي على هؤلاء العاملين بشكل سلبي على هؤلاء العاملين والمتخصصين بشكل كبير.

١٤. كشفت النتائج أن مركز مصراتة للأسف لايعطي حقوق العاملين وهناك الكثير من التعويضات المفروضة للموظفين لم يحصلوا عليها بعد.

١٥. إهمال استخدام المنظور الإسلامي في معالجة مشكلات الإبداع التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي بمركز مصراتة الطبي.

### ٦,٣ استنتاجات الدراسة

كشفت الدراسة عن أهمية المنظور الإسلامي في معالجة الاختلالات التي طرأت في مركز مصراتة الطبي، ويمكن القول أن مركز مصراتة الطبي في الأونة الأخيرة قد ركز بشكل واضح على مسألة تقييم الموظفين، حيث كانت هذه العملية تتم في السابق بشكل روتيني، أما في الوقت الراهن فإن مسألة تقييم الموظفين في مركز مصراتة الطبي قد تطورت قليلاً بفضل الرغبة في الحفاظ على مستوى الجودة كمؤسسة علاجية في ليبيا، وبالتالي فإن الدراسة قد كشفت عن تطبيق الحوكمة بشكل واضح في مركز مصراتة الطبي، حيث إن ديوان المحاسبة الليبي وهيئة الرقابة الإدارية في ليبيا تصدر بشكل سنوي تقريراً يشمل الموازنة المالية وكذلك يكشف عن الاختلالات الإدارية، مما دفع القيادات إلى اتخاذ خطوات ملموسة نحو استقطاب الأكفاء من أجل تحسين مستوى الإبداع

التنظيمي الإسلامي الذي يؤثر إيجاباً على الأداء الوظيفي بمركز مصراتة الطبي بشكل واضح. كما أن مقاييس أداء الموظفين بمركز مصراتة دفعت القيادات الإدارية إلى رفع مستوى التقييم من ٨٥٪، واستبدال العمال محدودي التعليم بعماله استكملت المراحل التعليمية مما ساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي، ويمكن القول أن مركز مصراتة قد تغيرت سياسته بشكل واضح خاصة بعد التهديدات التي كان يتعرض لها الأطباء والأطعم المعانة منذ أعوام ٢٠١٦ و ٢٠١٧ إلى إحكام السيطرة الأمنية على المركز، مما انعكس على تطور الأداء الوظيفي للموظفين بمركز مصراتة الطبي، كما أن المركز يمنح الموظفين ذوي الإبداع القدر الكافي من التدريب من خلال ترشيح عدد من الموظفين الأكفاء الذين برز أدائهم في الأعوام الأخيرة.

ومن الجدير بالذكر أن العديد من فقهاء الموارد البشرية الإسلامية قد أشاروا إلى استخدام أسلوب الثواب والعقاب مع ضمانات الحفاظ على الوظائف وعدم ظلم الموظفين، الأمر الذي ساهم بحصول مركز مصراتة على أعلى تقييم بين المواطنين والمقيمين في ليبيا بأن المركز قد تطور بشكل ملفت، ليس فقط في الجوانب الطبية بل بالطواقم الإدارية أيضاً وأساليب العمل قد باتت أفضل مما سبق.

#### ٦,٤ توصيات الدراسة

أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات من بينها أنه يجب التوسع في استخدام الإبداع التنظيمي ومتغيراته الفرعية، وبالتالي فإن التوسع في الدراسة سوف يؤدي إلى تحقيق مزيداً من النتائج ويأتي ذلك إذا حصلت الدراسة على العديد من النتائج المتعلقة بحجم تأثير الإبداع الإداري وواقع الإبداع الإداري في مركز مصراتة الطبي. ومن ناحية أخرى فإنه ينبغي أن تقوم الدراسة بمحاكاة أحد التجارب الناجحة في تطبيق الإبداع الإداري وليس من الضروري أن تكون تلك التجارب الناجحة من الدول الغربية أو الدول المتقدمة إلا أن هناك العديد من تجارب الدول الخليجية أصبحت جديره بالإحترام مثل تجربة مدارس دولة قطر الشقيقة أو دولة الكويت حيث إن ارتفاع مستوى الإبداع الإداري أصبح ظاهراً بشكل ملموس. ومن ناحية أخرى فإن التجربة الإيرلندية في التعليم وخاصة في التعليم الأساسي أصبحت تجرته بالإحترام والتقدير، كما أن

تجربة العديد من الدول الآسيوية الأخرى أصبحت تجربة جديرة بالإحترام ومن بينها تجربة سنغافورة، حيث تطورت وسائل الإبداع الإداري ويمكن من خلال الآتي تلخيص توصيات الدراسة في العديد من النقاط المحورية كما يلي:

١. ضرورة الجمع بين المنهج النوعي والمنهج الكمي من أجل الحصول على مزيداً من المعلومات بخصوص الظاهرة محل الدراسة.

٢. القدرة على وضع دليل يمكن من خلال الإسترشاد لتطبيق الإبداع الإداري وتحسين قدرات الإبداع الإداري بما يساهم في تعزيز الممارسات الإبداعية.

٣. محاولة التغلب على الصعوبات التنظيمية التي تعوق تطوير الأداء الوظيفي في مركز مصراتة الطبي.

٤. ضرورة متابعة الأداء الوظيفي من الإدارة العليا من أجل تطوير أساليب الإبداع الإداري المستخدمة.

٥. تطبيق اللامركزية في اتخاذ القرارات في مركز مصراتة الطبي والعمل على تعزيز احترام الأعراف التنظيمية

٦. ضرورة تطبيق المحاكاة باتباع أحد النماذج الناجحة في استخدام الإبداع الإداري مثل تجربة سنغافورة التي تميزت برفع مستوى الإبداع الإداري لديها.

٧. أهمية الاستعانة بالخبرات اللازمة لتطوير العمل بالثقافة التنظيمية في المؤسسات من أجل العمل على تطوير الأداء الوظيفي في مركز مصراتة الطبي.

٨. التوسع في تدريب العاملين في مركز مصراتة الطبي على كيفية استخدام مهارات وممارسات الإبداع الإداري من أجل تحسين مستوى التأثير على الأداء.

٩. العمل على خلق استراتيجية يمكن من خلالها تطبيق الإبداع الإداري من خلال الإستعانة بالأشخاص ذوي الخبرات العالية في تطبيق الإبداع الإداري واطاحة الفرصة لهم لتطبيق ابداعاتهم بشكل ملائم.

١٠. يجب إعادة النظر في استخدام المستوى التكنولوجي المستخدم والانفتاح على استخدام تكنولوجيا أكثر تطوراً لتكون أكثر انسجاماً مع مستوى الإبداع الإداري المنشود.

## ٦,٥ اقتراحات للدراسات مستقبلية

تقترح هذه الدراسة للباحثين أن تشمل دراسة الإبداع الإداري والأداء التنظيمي، كما تقترح هذه الدراسة ضرورة اتباع المنهج النوعي وإجراء العديد من المقابلات بأسئلة محددة من أجل التعرف عن قرب كيفية تطوير السياسات المدرسية تجاه الاستفادة من الإبداع الإداري في مركز مصراتة الطبي، كما تقترح هذه الدراسة أن تتبع متغيرات جديدة مثل المخاطر التي تواجه العمليات التعليمية التي يمكن أن تكون من أبرز المتغيرات التي تستخدم في تطوير الأداء التنظيمي. ومن ناحية أخرى فإن هذه الدراسة تقترح اتباع الأسلوب الكمي والتوعى معاً من أجل التعرف على مزيد من الحلول لاستخدام الإبداع الإداري في مركز مصراتة الطبي. كما يمكن للدراسة أن تقوم بدراسة إحدى التجارب الناجحة في الدول المتميزة التي قامت باستخدام أساليب الإبداع الإداري في نظامها التعليمي مثل دولة قطر والكويت، كما أن على أصحاب القرار في مركز مصراتة الطبي أن يكون لهم تجربة خاصة من خلال تطبيق تجارب إحدى الدول الرائدة في مجال الطب وخاصة دولة سنغافورة التي تطورت مراكزها ومستشفياتها الطبية بشكل كامل، كما يمكن الأخذ بالنموذج الماليزي في تطوير المستشفيات بالإستعانة بتطبيق مقومات ومرتكزات النموذج الماليزي المقترح من أجل تعزيز الأداء التنظيمي في مركز مصراتة الطبي، ومناقشة هذا النموذج ومحاولة تطبيقه في منطقة أخرى للتعرف على مكان القوة والضعف في النموذج المقترح ومحاولة استبعاد نقاط الضعف والتركيز على عناصر القوة والآخذ بها للتأكيد على أهمية النموذج الماليزي في تطبيق الإبداع الإداري ومن الجدير بالذكر أن منهجية الدراسة وطريقة التحليل الإحصائي سوف تكون أحد الأساليب المتبعة في الرسائل المستقبلية، كما أن إعداد الاستبيان رباعي الأبعاد أحد أدوات الدراسة التي يمكن أن يسفيد منها الباحثين في مجال الإبداع الإداري أو الأداء التنظيمي وكذلك فإن الدراسة الحالية قد تكون أحد المصادر التي يمكن الإستعانة بها من قبل الباحثين المتخصصين في مجال الإدارة بصفة عامة والباحثين في مجال الإبداع الإداري والباحثين في الطرق والأساليب التي تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي بشكل ملحوظ. وبالتالي فإن من أبرز المقترحات المستقبلية للدراسين في مجال

الإبداع الإداري والأداء التنظيمي محاولة استخدام متغيرات أخرى وسيطة بجانب الثقافة التنظيمية من أجل العمل على تحسين مستوى الإبداع الأداء التنظيمي في مركز مصراتة الطبي.

## ٦,٦ الخلاصة

هدفت الدراسة إلى التعرف على الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي من المنظور الإسلامي بمركز مصراتة الطبي في ليبيا، وتكمن مشكلة الدراسة في تدني مستوى الإبداع التنظيمي، حيث إن هناك ضعف في التحسس للمشكلات وعدم وجود مرونة كافية للموظفين للإبداع المطلوب، كما أن الأصالة والطلاقة أصبحت ضعيفة للغاية، الأمر الذي أدى إلى تدني الأداء الوظيفي بمركز مصراتة الطبي، وكذلك فإن هناك إهمال لتطبيق المنظور الإسلامي في التركيز على الأمانة والإتقان في العمل، مما ساهم في ضعف الأداء الوظيفي بمركز مصراتة الطبي، وتبرز أهمية الدراسة في تسليط الضوء على الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي من المنظور الإسلامي بمركز مصراتة الطبي في ليبيا، واتبعت الدراسة المنهج المختلط لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تم اتباع المنهج الكمي لقياس فرضيات الدراسة وتحقيق أهداف الدراسة الكمية، أما المنهج النوعي فقد تم استخدامه وذلك للتعرف على العوامل والظروف الداخلية والخارجية والملابسات التي تحيط بظاهرة تدني الإبداع التنظيمي وعدم اتباع المنظور الإسلامي من أجل التوصل إلى تفسير النتائج بشكل منطقي ووفقاً للظروف والمتغيرات التي تمر بها الدراسة. وبلغ مجتمع الدراسة ٥٥٠ من الموظفين بمركز مصراتة الطبي بالمركز الصيدلي وبلغت عينة الدراسة ٢٢٦ حيث اتبعت الدراسة أسلوب العينة العشوائية غير الطبقية التي تتصف بعدم التجانس بين أفرادها، وأجرت الدراسة المقابلات الفردية المفتوحة مع عدد ١٥ موظف من القسم الصيدلي بمركز مصراتة الطبي وبلغ عدد الأسئلة عشرة أسئلة وبلغت مدة المقابلات ساعة ونصف لكل موظف. وبلغت عدد فرضيات الدراسة أربعة فرضيات، واعتمدت الدراسة على نظرية الأداء الوظيفي التي تركز على كيفية استغلال أقصى قدر ممكن من الطاقات لدى الموظفين لتحسين الأداء الوظيفي، وركز الإطار النظري للدراسة على المفاهيم الرئيسية للإبداع التنظيمي والأداء الوظيفي فضلاً عن المنظور الإسلامي للإبداع

التنظيمي والأداء الوظيفي، كما ركزت الدراسة على الحالة الدراسية لمستشفى كوالبور بماليزيا بإعتبارها أحد الصروح الطبية المشهود لها بالكفاءة والتي يمكن الاعتماد عليها في الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات من أجل تطوير مركز مصراتة الطبي. ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من بينها أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسس للمشكلات والأداء الوظيفي من المنظور الإسلامي بمركز مصراتة الطبي حيث حصلت الفرضية على مستوى المعنوية أقل من ٠,٠٥، كما كشفت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة والأداء الوظيفي من المنظور الإسلامي بمركز مصراتة الطبي حيث حصلت الفرضية على مستوى المعنوية أقل من ٠,٠٥، وكذلك فإن النتائج أوضحت أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأصالة والأداء الوظيفي من المنظور الإسلامي بمركز مصراتة الطبي حيث حصلت الفرضية على مستوى المعنوية أقل من ٠,٠٥. كما أن النتائج قد أوضحت أن علاقة ذات دلالة إحصائية بين الطلاقة والأداء الوظيفي من المنظور الإسلامي بمركز مصراتة الطبي حيث حصلت الفرضية على مستوى المعنوية أقل من ٠,٠٥. وكذلك فقد أشارت النتائج المنظور الإسلامي قد كشف عن أهمية الإبداع التنظيمي من المنظور الإسلامي بشكل كبير، حيث إن المنظور الإسلامي ركز على الأمانة في العمل والالتقان من أجل نيل رضا الله عز وجل والقيام بكافة المهام الوظيفية والأدوار على أكمل وجه، وكذلك فقد أكدت النتائج أن اتباع المنظور الإسلامي سوف يؤدي إلى التخلص من المركزية في اتخاذ القرار ومنح الموظفين الصلاحيات الكاملة من أجل توليد أكبر قدر ممكن من الأفكار الإبداعية ومنح الفرصة الكافية لإعادة توليد تلك الأفكار الإبداعية بما يساهم من تطوير الأداء الوظيفي بشكل واضح. وكذلك فإن النتائج كشفت عن أهمية تناول المنظور الإسلامي مسألة البيروقراطية والروتين في كافة المؤسسات الحكومية والتي أصبحت من المشاكل التي تسببت في تعطيل أكبر قدر ممكن من الأعمال.

ولقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات من بينها أن العمل على خلق استراتيجية يمكن من خلالها تطبيق الإبداع الإداري من خلال الإستعانة بالأشخاص ذوي الخبرات العالمة في تطبيق الإبداع الإداري

واتاحة الفرصة لهم لتطبيق ابداعاتهم بشكل ملائم، كما أوصت الدراسة بضرورة الجمع بين المنهج النوعي والمنهج الكمي من أجل الحصول على مزيد من المعلومات بخصوص الظاهرة محل الدراسة، كما أن الدراسة قد أوصت للدراسات المستقبلية المقترحة بخصوص نفس الموضوع أن على أصحاب القرار في مركز مصراتة الطبي أن يكون لهم تجربة خاصة من خلال تطبيق تجارب إحدى الدول الرائدة في مجال الطب وخاصة دولة سنغافورة التي تطورت مراكزها ومستشفياتها الطبية بشكل كامل، كما أن الدراسة أيضاً تفتتح أهمية عناصر المقارنة بالنموذج الماليزي الذي تناولته الدراسة في مستشفى كوالمبور بماليزيا من أجل محاولة نقل تلك التجربة إلى ماليزيا بشكل كبير.

## قائمة المراجع والمصادر

### أ. المراجع والمصادر باللغة العربية

#### القرآن الكريم

اليعربي، على بن سيف بن سعود، (٢٠١٨)، الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر العاملين، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة المنصورة، جمهورية مصر العربية.

الرشيدي على ضبيان ، (٢٠١٨)، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض، بحث منشور، جامعة نايف الأمنية، المملكة العربية السعودية.

العبد الله، معن أحمد صالح، (٢٠١٨)، أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، قسم ادارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية.

العوادة، صابرين، (٢٠١٧)، تأثير الإبداع في محاربة الأزمة التعليمية في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المديرين، مجلة التربية والتعليم، العدد ١١.

اسماعيل مودة، (٢٠١٧). أثر بيئة العمل في الإبداع الإداري دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير للعلوم في إدارة الأعمال، السودان.

المسلمي، فاطمة، صحر جمعة وعبد الرحمن، أسماء وبن سامه روسني، (٢٠١٧)، الرضا الوظيفي وعلاقته بفعالية أداء العاملين بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان، مجلة الاعمال العالمية ويادة الأعمال، الطبعة الثالثة، العدد ٥.

العوادة، صابرين. (٢٠١٧). تأثير إدارة الإبداع في محاربة الأزمة التعليمية في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المديرين، مجلة التربية والتعليم، العدد ١١ ، ([www.liste.org.ISSN](http://www.liste.org.ISSN)) .

السودي، سناء راجي أحمد، (٢٠١٦)، درجة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، رسالة ماجستير منشورة، جامعة النجاح الوطنية.

العبيدي، سليمان سالم جمعة النعاس. (٢٠١٦). الإبداع الإداري في الشركات الصناعية الليبية، ورقة بحثية منشورة، كلية تجارة الإسماعيلية، جامعة قناة السويس. جمهورية مصر العربية.

الضامن، رولا، (٢٠١٥)، أثر تطبيق التمكين الوظيفي على تحسين أداء العاملين، دراسة تطبيقية على مشرفات إدارة التربية والتعليم، مجلة البحوث، كلية التربية، جامعة الأزهر، بغزة.

البرجاوي، مولاي مصطفى، (٢٠١٥)، الإبداع والتربية الإبداعية، مجلة البيت العربي، ع٥، ط١.

الحارثي، سالم بن سيف بن ناصر. (٢٠١٤). تصور مقترح لتطوير الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان، كلية العلوم والآداب، قسم التربية والدراسات الإنسانية، جامعة نزوى، سلطنة عمان.

القشيشي، بديعة محمد ابراهيم، (٢٠١٤)، الممارسات الإدارية الإبداعية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام، دراسة تقويمية، رسالة ماجستير، كلية البنات، تخصص أصول التربية، جامعة عين شمس، مصر.

المركز الكندي للعلوم والثقافة، (٢٠١٤)، أثر عوامل بيئة العمل على الأداء الوظيفي، دراسة مطبقة على قطاع الفنادق في انكلترا.

القرشي والحميدان، سليم وعبد الله، (٢٠١٤)، أثر تمكين العاملين على تحسين الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على قطاع الخدمات الصحية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، مصر.

المطيري، أحمد محمد صنيتان. (٢٠١٣). ضغوط العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس في دولة الكويت، (رسالة ماجستير، كلية العلوم التربية والنفسية، جامعة عمان العربية)، الأردن.

امنتال رشيد بجاي. (٢٠١٣). الرقابة الإحصائية على جودة إنتاج الاسمنت في الشركة العامة العراقية. مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية، (١٢)، ٢٩٦-٣٣١ ص ٥٠.

البخاري، محمد بن إسماعيل. (١٩٩٨). صحيح البخاري، اعني به أبو صهيب الكرمي، بيت الأفكار الدولية.

المغربي، صباح، (٢٠٠٤). معوقات السلوك الابتكاري لدى المديرين"، رسالة ماجستير غير منشورة، بنغازي، جامعة قاريونس، كلية الاقتصاد، قسم إدارة أعمال، ص ١١٨.

بوزيد، إيمان عبد الرازق محمد. (٢٠١٢). أثر متغيرات البناء التنظيمي والمتغيرات الشخصية على مستوى الإبداع الإداري للمديرين، دراسة ميدانية على شركات النفط العاملة في نطاق مدينة بنغازي، قسم الإدارة الدراسات العليا، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي.

تومي، عبد الرحمان، (٢٠١٤). التمكين الإداري والأداء الوظيفي، مجلة مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، العدد ٢٣.

حميدة، عبد القادر علي، أمينة، (٢٠١٤). اتجاهات مديري المكاتب التنفيذية نحو التفكير الابتكاري وعلاقتها بالإبداع الإداري. الخرطوم: جامعة السودان، العلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، ٢٠١٤.

خير الله، جمال، (٢٠١٥). الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

سركيس مارلين، (٢٠١٨). أثر بيئة العمل على الأداء الإبداعي للعاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، ماجستير إدارة الأعمال، الجامعة السورية الافتراضية، الجمهورية العربية السورية.

عساف، محمود عبد المجيد، (٢٠١٥)، واقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة واستراتيجية مقترحة لتمكينه، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، مج، ٣، ٩٤.

عمار، كيرد. (٢٠١٥)، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، مديرية مديرية التوزيع بالأغواط، رسالة ماجستير، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

عيسى حمد، (٢٠١٤)، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير منشورة، دولة البحرين.

عياد، بهية عبد الكريم أحمد، (٢٠١٤). درجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري وعلاقته بممارستهم القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، أبوديس، فلسطين.

غواص. على سالم غواص. (٢٠١٤). دور أسلوب العصف الذهني دراسة في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار. سلطنة عمان.:دراسة ماجستير من جامعة ظفار .

صوالجة، أمل زهير، (٢٠١٤). مهارات التفكير الإبداعي وعلاقته بأنماط الإتصال لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، الوطنية، نابلس، فلسطين.

محمدية، عمر (٢٠١٦). أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية.رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط،الأردن،.٢٠١٦

منير، فاطمة. (٢٠١٤). القيادة الإبداعية التربوية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي والفكر الإداري المعاصر، منظور مقارن. مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، جمهورية مصر العربية.

ماضي، خليل، (٢٠١٤) ، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، رسالة دكتوراة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.

ياسر عيد طه، (٢٠١٧). القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء التنظيمي، ورقة بحثية منشورة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

## ب.المراجع والمصادر باللغة الإنجليزية

Jongsoo Park, MPA (٢٠١٧) How Does Employee Empowerment Contribute to Higher Individual and Workgroup Performance? An Empirical Assessment of a Trickle-down Model in Law Enforcement Agencies in Ohio, The Ohio State University.

Mathews Christopher, Khan, I, k, (٢٠١٥), International Journal of Science and Research, Impact of work environment on performance of employees in manufacturing sectors in India, India, Vol.٥, No.٤.

Tata, Ali ,(٢٠١٦). Polish Journal of management studies, The impact of organizational culture on creativity and innovation, university of Presov, Vol. ١٤, No. ١.

Sampson, Robert J., Jared Schachner, and Robert D. Mare. (٢٠١٧) . “Urban Income Inequality and the Great Recession in Sunbelt Form: Disentangling Individual and Neighborhood-Level Change in Los Angeles.” RSF: The Russell Sage Foundation Journal of the Social Sciences ٣: ١٠٢-١٢٨.

Sekaran, U., & Bougie, R. (٢٠١٦). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons. P٥٧٥.

Stemler, S. E. (٢٠٠٤). A comparison of consensus, consistency, and measurement approaches to estimating interrater reliability. *Practical Assessment, Research, and Evaluation*, 9(١).

## ج. المواقع الإلكترونية

الجمال، حسين سالم. (٢٠٢٠). مقابلة مع رئيس اللجنة العليا لإدارة الأزمة ومواجهة جائحة كورونا ببلدية مصراتة، تقرير

منشور بتاريخ ٨ ابريل <https://www.libyanews.co/entertainment/٢٧٦٤٨٦.html>

الديب، إبراهيم محمد إبراهيم. (٢٠٢٠). حالة الإبداع التنظيمي في مستشفى مصراتة المركزي الليبي.

مقال منشور في موقع منارة الإلكترونية. بتاريخ ٦ فبراير.

<https://www.menara.ma/article/%D8%AA%D9%٨٢%D8%B١%D9%٨A%D8%B١-%D8%B9%D9%٨٦-%D8%AD%D8%A٧%D9%٨٤%D8%A9%D8%A٧%D9%٨٤%D8%A٥%D8%A٨%D8%AF%D8%A٧%D8%B9%D8%A٧%D9%٨٤%D8%AA%D9%٨٦%D8%B٨%D9%٨A%D9%٨٥%D9%٨A%D9%٨١%D9%٨A%D9%٨٥%D8%B٣%D8%AA%D8%B٤?fbclid=IwAR١xH٦qvIbAR>

Tihnj٩JOMbkWVFYlvif٦\_GL٠JPAoPGhUi٢T٧rNNvdDH٢QA

<http://audit.gov.ly/home/reports.php> . (٢٠١٩). تقرير ديوان المحاسبة الليبي.

<http://www.aca.gov.ly/attachments/article/٣٧٤/report٢٠١٩-١> . (٢٠١٩). تقرير هيئة الرقابة الإدارية.

<http://audit.gov.ly/home/reports.php> . (٢٠١٨). تقرير ديوان المحاسبة الليبي.

<http://audit.gov.ly/home/reports.php> . (٢٠١٧). تقرير ديوان المحاسبة الليبي.

تقرير داخلي لمركز مصراتة الطبي. (٢٠٢١). غير منشور على شبكة الإنترنت، وتم ارفاق نسخه منه بالملاحق. تقرير رقم

٢٠١٩/١٠٣

موقع مستشفى مصراتة المركزي. (٢٠٢٠). [/https://mmc.med.ly](https://mmc.med.ly)

## الملاحق

أ. نماذج أسئلة المقابلات موزعة على عشرة مشاركين من مستشفى مصراتة المركزي بليبيا

الرقم	السؤال
١	ما هي وظيفتكم؟
٢	ما هي الصعوبات التي واجهتكم؟
٣	هل المدير يملك رؤية واضحة لحاضر و مستقبل المؤسسة؟
٤	كيف يتم اختيار العاملين (المؤهلات أو الخبرات)؟
٥	هل يتم تشجيع العاملين في تحمل المسؤولية وطرح الأفكار الإبداعية؟
٦	ماذا تعني لك كلمة الإبداع؟
٧	هل المؤسسة مجبرة على إتباع سياسة الإبداع؟ ولماذا؟
٨	في ماذا تبدع مستشفى مصراتة المركزي؟
٩	هل يقوم الموظفون بإتباع المنظور الإسلامي وما أمر الله به في تطوير الأداء الوظيفي؟
١٠	هل ترى أن المؤسسة لديها طاقات إبداعية بشرية؟

ب. نموذج مطابقة إجابات المقابلات مع المشاركين

نموذج التأكد من مطابقة اجابات المقابلات بواسطة من تم مقابلاتهم	
المقابلة الأولى	تم ارجاع تفرغ المقابلة وتم الموافقة على محتوى التفرغ
المقابلة الثانية	تم ارجاع تفرغ المقابلة وتم الموافقة على محتوى التفرغ
المقابلة الثالثة	تم ارجاع تفرغ المقابلة وتم الموافقة على محتوى التفرغ
المقابلة الرابعة	تم ارجاع تفرغ المقابلة وتم الموافقة على محتوى التفرغ
المقابلة الخامسة	تم ارجاع تفرغ المقابلة وتم الموافقة على محتوى التفرغ
المقابلة السادسة	تم ارجاع تفرغ المقابلة وتم الموافقة على محتوى التفرغ
المقابلة السابعة	تم ارجاع تفرغ المقابلة وتم الموافقة على محتوى التفرغ
المقابلة الثامنة	تم ارجاع تفرغ المقابلة وتم الموافقة على محتوى التفرغ
المقابلة التاسعة	تم ارجاع تفرغ المقابلة وتم الموافقة على محتوى التفرغ
المقابلة العاشرة	تم ارجاع تفرغ المقابلة وتم الموافقة على محتوى التفرغ

ج. نموذج أسئلة الإستبانه الإحصائية لإثبات مشكلة الدراسة

أسئلة الإستبانه لإثبات مشكلة الدراسة
١- القدرة على التخطيط والتنظيم
٢- اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية
٣- التحسس بالمشكلات المستقبلية والحالية في أداء واجبات ومسؤوليات الوظيفة
٤- روح المبادرة والابتكار وتنمية المواهب
٥- توليد الأفكار الإبداعية في العمل
٦- إبراز الطلاقة في مستشفى مصراتة المركزي
٧- التعامل مع الآخرين وتنفيذ اللوائح والتعليمات
٨- المهارات الذاتية في التعامل مع الإدارات المختلفة
٩- روح المبادرة والابتكار وتنمية المهارات الذاتية
١٠- تحمل المسؤولية وحسن التصرف

التاريخ: ١٥٤ / ٥٦ / ٢٠٢١  
الموافق: ١٦ / ٥٢ / ٢٠٢١ م  
الرقم الإشاري: ٢١ / ٢٥٥٤



مركز مصراتة الطبي  
MISRATA MEDICAL CENTER

## تقرير رقم 103/2019

هناك إهمال واضح في حالة الإبداع التنظيمي بمستشفى مصراتة المركزي مما يؤثر سلباً على الأداء التنظيمي، حيث تشير التقارير الرسمية الصادرة من مستشفى مصراتة المركزي بأن هناك الإهمال في الإبداع التنظيمي قد أدي إلى تدهور الأداء الوظيفي للعاملين في العديد من الأقسام وخاصة مستشفى مصراتة المركزي، حيث أن هناك غياب ملموس للقدرات العاملين على التحسس للمشكلات القائمة أو عدم القدرة على التحسس بالمشكلات في المستقبل القريب مما ينعكس سلباً على الأداء الوظيفي للعاملين في مستشفى مصراتة المركزي. وكذلك فإن الطاقم الإداري بمستشفى مصراتة المركزي يعاني من عدم وجود الطلاقة في العمل أو بعبارة أخرى عدم القدرة على استدعاء وإنتاج وتوليد كمية كبيرة من الأفكار في غضون فترة زمنية قصيرة ومحددة وهو ما يؤثر على الأداء الوظيفي بشكل سلبي، وكذلك فإن هناك عدم القدرة على توليد الأفكار الجديدة النادرة التي لم يسبق لأحد من قبل استخدامها وهو ما يؤثر سلباً على تحقيق الأداء الوظيفي. كما أن حالة من عدم تنوع الأفكار التي تستخدم أو تستعمل من أجل تعديل استراتيجية العمل أو النظر إلى المشكلات المصاحبة للعمل من عدة زوايا لإنتاج أكبر عدد من الأفكار المختلفة الأمر الذي ساهم في تدني ملحوظ في الأداء الوظيفي في هذا القسم الهام والحيوي. وهو ما يفسر حالة التدني الملحوظة في الإبداع التنظيمي التي تؤثر بشكل واضح على الأداء الوظيفي في مستشفى مصراتة المركزي

اعتماد



www.mmc.med.ly  
info@mmc.med.ly

مصراتة . شارع طرابلس  
☎ 051 262 98 10  
☎ 051 261 48 76

**THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CREATIVITY ON  
FUNCTIONAL PERFORMANCE FROM  
ISLAMIC PERSPECTIVE: A CASE STUDY OF MISRATA  
MEDICAL CENTRE IN LIBYA**

**ABDULHAMID ABULGASEM ABUBAKER ABURWAIS**

**ACADEMY OF ISLAMIC STUDIES  
UNIVERSITI MALAYA  
KUALA LUMPUR**

**2026**