

# الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة

## دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية

الدكتور طلال نصير

الأستاذ الدكتور نجم العزاوي

### مقدمة:

أن المحور الجوهرى للمنظمات المعاصرة المبدعة يقوم على تطويرها لبيئة تنظيمية تعمل على بلورة الاتجاهات الإبداعية في منهج فكري وعلمي، يقوم على قيم ومعايير وممارسات وظيفية تنعكس على تحسين أداء العاملين في المنظمة.

والنظام الإداري المرن الذي لا يتصف بالتعقيد أو الجمود، والمناخ التنظيمي الذي تسوده الثقة بين العاملين والتي هي أساس تنمية الاتصال المفتوح الذي يساعد بدوره على تدفق المعلومات وحل المشكلات، من شأنها أن تؤثر على السلوك الإبداعي وتحسين أداء المنظمة على حد سواء.

من هذا المفهوم أعلاه، يتضمن البحث المحاور الآتية:

- المبحث الأول: منهجية البحث
- المبحث الثاني: الإبداع الإداري
- المبحث الثالث: تحسين الأداء
- المبحث الرابع: النتائج وإثبات الفرضية
- المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

### المبحث الأول: منهجية البحث

#### مشكلة البحث:

الظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات اليوم، سواء أكانت ظروف سياسية أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية تحتم على المنظمات الاستجابة للمتغيرات بأسلوب ابداعي يؤثر على تحسين الأداء للعاملين والمنظمة على حد سواء ويضمن بقاء المنظمة واستمرارها.

ومن هذا المفهوم تبرز مشكلة البحث بالسؤال التالي:

«هل هناك أثر في ضوء الاهتمام بالإبداع الإداري على تحسين أداء الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية».

### أهمية البحث:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من النقاط التالية:

- أهمية موضوع الدراسة والمتمثل بالإبداع الإداري وتحسين إدارة الموارد البشرية في المنظمة.
- توضيح مدى مساهمة الإبداع الإداري المتمثل بملامح الشخصية الإبداعية، ومبادئ وأنواع وأساليب ونظريات الإبداع الإداري في تحسين إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية.
- أهمية نتائج الدراسة للبنوك التجارية الأردنية، والتي ستظهر أهمية الاهتمام بالإبداع الإداري في تحسين إدارة الموارد البشرية بما يعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها، وإعطائها الأولوية.

### أهداف البحث:

إن هدف الدراسة الرئيسي يتمثل في معرفة أثر الإبداع الإداري في تحسين أداء الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية وذلك من خلال:

- التعرف على مستوى أهمية الاهتمام بالإبداع الإداري بالبنوك التجارية الأردنية.
- بيان مستوى أهمية تحسين أداء الموارد البشرية بالبنوك التجارية الأردنية.
- تحديد أثر الإبداع الإداري على تحسين أداء الموارد البشرية بالبنوك التجارية الأردنية.
- بيان أهمية النتائج والاستنتاجات والتوصيات على البنوك التجارية الأردنية ومعرفتها لاتخاذ الاجراءات الكفيلة بتطبيقها.

### فرضية البحث واسئلتها:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للإبداع الإداري على تحسين أداء الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

وهناك أكثر من سؤال في البحث يقتضي الإجابة عليها وأهمّها: ما هو أو ما هي؟

- مفهوم الإبداع الإداري على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة؟
- الملامح الشخصية الإبداعية للفرد في المنظمة؟
- مبادئ ونظريات وانواع الإبداع الإداري في المنظمة؟
- معوقات الإبداع الإداري في المنظمة؟
- مفهوم أداء الموارد البشرية؟
- أهمية تحسين أداء الموارد البشرية؟
- طرق قياس وتقييم أداء الموارد البشرية؟
- بيان أثر الإبداع الإداري على تحسين أداء الموارد البشرية في مصرف الرافدين؟

### حدود البحث:

تكون نطاق الدراسة على النحو الآتي:

- الحدود البشرية: المدراء العاملون في البنوك التجارية الأردنية.
- الحدود المكانية: البنوك التجارية الأردنية والبالغ عددها (5) بنوك.
- الحدود الزمانية: الفترة الممتدة من (2010/11/1-2011/3/31).
- الحدود العلمية: وهي متغيرات الإبداع الإداري، وأداء الموارد البشرية.

### محدّدات الدراسة:

- صعوبة الحصول على كافة المعلومات والبيانات ذات العلاقة بالدراسة الحالية عن البنوك التجارية الأردنية.
- صعوبة الحصول على دراسات جمعت بين متغيرات الدراسة: الإبداع الإداري وتحسين مستوى أداء البنوك التجارية.

## مجتمع وعينة البحث:

مجتمع الدراسة: يتكوّن المجتمع من جميع المديرين في المستويات الإدارية الثلاث (العليا، الوسطى، الدنيا) وعددهم (560) مدير في عدد من البنوك التجارية الأردنية في عمان وهي:

- الإسكان للتجارة والتمويل.
- الأردن.
- الاتحاد.
- الأردني الكويتي.
- الإسلامي الأردني.

عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية تتألف من (150) مديراً من المستويات الإدارية الثلاث المختلفة (العليا، الوسطى، الدنيا) ويوضح الجدول التالي الاستبانة الموزعة والمستردة على البنوك التجارية في عمان:

الرقم	اسم البنك	الإدارة العليا		الإدارة الوسطى		الإدارة الدنيا		العدد الكلي	
		موزعة مستوردة	موزعة مستوردة	موزعة مستوردة	موزعة مستوردة	موزعة مستوردة	موزعة مستوردة	موزعة مستوردة	موزعة مستوردة
1	الإسكان للتجارة والتمويل	3	2	22	16	5	4	30	22
2	الأردن	2	1	18	13	10	3	30	17
3	الاتحاد	3	2	19	15	8	4	30	21
4	الأردني الكويتي	3	1	17	11	10	7	30	19
5	الإسلامي الأردني	4	3	15	13	11	7	30	23
الإجمالي								150	102

سيتم عرض وتحليل النتائج بالاعتماد على رزمة التحليل الإحصائي SPSS

## المبحث الثاني : الإبداع الإداري

### مفهوم الإبداع:

يمكن تعريف الإبداع بأنه أفكار جديدة ومفيدة ومنتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، ولا يقتصر الإبداع

على الجانب التكتيكي لأنه لا يشمل تطور السلع والعمليات المتعلقة بها وإعداد السوق فحسب بل يتعدى أيضاً الآلات والمعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا عن العمل بما يؤدي إلى زيادة الانتاجية (الصرن، 200، 28).

فالإبداع ليس إلا رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة تتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة من خلال التفكير بشكل مختلف ومبدع لايجاد الحل المناسب.

### ملامح الشخصية المبدعة:

الإبداع سلوك إنساني خلاق يكمن في داخل كل فرد، يتفق في حالات تحفيز المدارك واستثارة الأحاسيس ضمن وسائل عديدة، لوجود أفراداً متميزين لديهم ملكة الحضور الدائم والحيوي للعقل الباطن (اللاوعي) وباستطاعتهم الحصول على أنسب الحلول وأفضلها من مجموعة خيارات مطروحة أو استنباط مجموعة رؤى وتصورات مبتكرة لمسألة اتفق على أنها مستعصية.

لذا يعد الإبداع موهبة كامنة في كل إنسان كبقية المواهب المستترة، تحتاج إلى إثارة وصقل وممارسة نوعية دائبة كي تكون ملكة حاضرة عند كل ملمة وإنتاج جديد وعلى هذا فلا يتصور البعض أن الإبداع مختص بأصحاب الذكاء الخارق أو أولاد الذوات، فالكل عليهم إعمال عقولهم، وتفجير مواهبهم للوصول إلى حالة الإبداع الواقعي في شتى مجالات الحياة الفردية والاجتماعية.

غير ان هناك بعض الأفراد تظهر قابلياتهم وقدراتهم الإبداعية من خلال مواقف طارئة وظروف حرجة، وهؤلاء عليهم التوجه إلى انفسهم أكثر والعناية بقابلياتهم، وتغيير نمط سلوكهم بما يتلائم والصفات التي يحملونها ومن جملتها:

الحساسية: وتعني القدرة على وعي مشكلات موقف معين والإحاطة بجميع ابعادها والعوامل المؤثرة فيها.

الطلاقة: وهي القدرة على إنتاج سيل كبير من الأفكار والتصورات الإبداعية في برهة زمنية محدودة وتقسم الطلاقة إلى:

- طلاقة الكلمات: أي سرعة إنتاج كلمات أو وحدات للتعبير وفقاً لشروط معينة في بنائها أو تركيبها.

- طلاقة التداعي: أي سرعة إنتاج صور ذات خصائص محددة في المعنى.
- طلاقة الأفكار: أي سرعة إيراد عدد كبير من الأفكار والصور الفكرية في أحد المواقف.
- طلاقة التعبير: أي القدرة على التعبير عن الأفكار بسهولة صياغتها في كلمات أو صور للتعبير عن هذه الأفكار بطريقة تكون فيها متصلة بغيرها وملائمة لها.

المرونة: وهي قدرة العقل على التكيف مع المتغيرات والمواقف المستجدة، والانتقال من زاوية جامدة إلى زوايا متحررة تقتضيها عملية المواجهة.

الأصالة: وتعني تقديم نتاجات مبتكرة تكون مناسبة للهدف والوظيفة والتي يعمل لأجلها، أو بتعبير آخر رفض الحلول الجاهزة والمألوفة، واتخاذ سلوك جديد يتوافق مع الهدف المنشود، ومن يطلق استجابات غير مألوفة لمنبهات غير مألوفة لا يمكن أن نطلق عليها استجابة أصلية، لأنها طلاقات إنتاجية هادرة غير موجهة.

البصيرة: وهي تعني امتلاك النظرة الثاقبة والقدرة على اختراق الحجب التقليدية وقراءة النتائج قبل أوانها وإعطاء البدائل اللازمة لكافة الاحتمالات المتوقعة.

### مبادئ الإبداع الإداري:

قام Drucker (1985) بوضع مبادئ للإبداع التنظيمي وهي عبارة عن أعمال أو دراسات يجب على المنظمات التي تسعى إلى الإبداع للقيام بها، وأطلق على هذه المجموعة من الممارسات (The Do's)، كما حدد أيضاً مجموعة من الممارسات يجب على المنظمة تجنبها وأطلق عليها (The Don't's). والأشياء التي يجب على المنظمات القيام بها هي (Drucker, 1985:133-137).

إن الإبداع الهادف المنظم يبدأ بتحليل الفرص، فهو يبدأ بالتفكير بمصادر الفرص الإبداعية، وعلى الرغم من أهمية كل مصدر من هذه المصادر إلا أنها تختلف من مجال لآخر ومن وقت لآخر إلا أنه يجب دراسة وتحليل جميع هذه المصادر بشكل منظم.

يجب عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكلة، وإنما أيضاً مقابلة الناس والاستفسار منهم والاستماع إليهم. فللإبداع جانبان: جانب مفاهيمي وآخر إدراكي حسي. فالمبدعون يجدون طريقة تحليلية لما يجب أن يكون عليه الإبداع للاستفادة من الفرصة، ثم يقومون بمقابلة العملاء أو المستخدمين للتعرف على توقعاتهم والقيم والحاجات الموجودة لديهم.

لكي يكون الإبداع فعالاً يجب أن يكون بسيطاً ومركزاً نحو حاجة محددة. الإبداع الفعال عادة يبدأ صغيراً بحيث لا يتطلب الكثير من الأموال والأفراد وغيرها من المصادر.

أما الأعمال التي يجب على المنظمات تجنبها فهي (Drucker, 1985:133-137):

- المغالاة في التفكير وإظهار الذكاء للوصول إلى الإبداع بطريقة يصعب على الأشخاص العاديين التعامل معه.
- التنوع ومحاولة عمل عدة أشياء في نفس الوقت.
- محاولة الإبداع للمستقبل البعيد وليس للحاضر.

### نظريات الإبداع :

قام عدد من العلماء والكتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد بالنظريات وعرفت بأسمائهم، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع، كما استعرضت ملامح المنظمات والعوامل المؤثرة وهذه النظريات هي: (الصرايرة، 2003، ص (203-205)).

نظرية (March & Simon; 1958) فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة أداء، عدم رضاء، بحث ووعي، وبدائل، ثم إبداع حيث عزيا الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغيير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية) أو داخلية.

نظرية (Burns & Stalker; 1961) وكانا أول من أكدوا على أن التراكيب والهيكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملاءمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغيير، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

نظرية (Wilson; 1966) بين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغيرات في المنظمة وهي: إدراك التغيير، اقتراح التغيير، وتبني التغيير وتطبيقه، ويكون

بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافتضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهام المختلفة كلما ازدادت المهام غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع، بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الإقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.

نظرية (Harvey & Mill; 1970) قد استفادا مما قدمه كلا من (March & Simon Burns & Stalker))، فانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية لما يعرف (بالحالة والحلول)، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها أو بلورتها (أي كيفية استجابة المنظمة) أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل (انتقاء البديل الأمثل) أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقاً (الخبرات السابقة) وأيضاً تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية.

كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المنظمة وعمرها، درجة المنافسة، درجة التغيير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوب أكثر إبداعاً لمواجهتها.

نظرية (Hang & Aiken; 1970) تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلاً عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغيير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع كالتالي:

- مرحلة التقييم: تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ما جاء به (March & Simon).
- مرحلة الإعداد: الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.
- مرحلة التطبيق: البدء بتكملة الإبداع وإحتمالية ظهور المقاومة.



- الروتينية: سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.
- أما العوامل المؤثرة في الإبداع فمختلفة وبالغة التعقيد وأهمها:
- زيادة التخصصات المهنية وتنوعها.
- المركزية.
- الرسمية.
- الانتاج.
- الكفاءة والرضا عن العمل.

نظرية (Zaltman & others; 1973) تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبنّي، ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على نظرية (Hang & Aiken) إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي: العلاقات الشخصية، وأسلوب التعامل مع الصراع.

### أنواع الإبداع الإداري في المنظمات :

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع الإداري في المنظمات، وهي: (أبو زيد، 2010:37)

- الإبداع الإداري على مستوى الفرد.
  - الإبداع الإداري على مستوى الجماعة.
  - الإبداع الإداري على مستوى المنظمة.
- والأنواع الثلاثة تكمل بعضها البعض، وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة:

### الإبداع الإداري على مستوى الفرد Individual Innovation:

هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، وكتب الكثير عن الشخصية المبدعة، وتم تحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها من حيث القدرات والاستعدادات والميول ويحدد (Kreitner, 1992:580) خصائص الفرد المبدع بالآتي:

- المعرفة: بذل الوقت الكبير لاتقان العمل.
- التعليم: التعليم الذي يؤكد على المنطق.
- الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.
- الشخصية: الرغبة في المخاطرة والاستقلالية والمثابرة والدافعية والانفتاح على الآراء الجديدة والإحساس الكبير بروح الفكاهة.
- الطفولة: اتسمت طفولته بالتنوع وواجه اضطرابات عائلية وأوضاعاً اقتصادية صعبة.
- التفاعل: تبادل الآراء مع الآخرين وليس منطوياً على نفسه.

### الإبداع الإداري على مستوى الجماعة Group Innovation:

هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، أو دائرة، أو لجنة، ... الخ)، واعتماداً على خاصية التداؤب Synergism فإن ابداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها. ولا شك فإن التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة. هذا ويتأثر إبداع الجماعة كماً ونوعاً بالعوامل الآتية (Smith, 1991:165):

- الرؤية Vision: حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.
- المشاركة الآمنة safety Participative: إن البيئة والمناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم (بدون اتهام مضاد) تعززان الإبداع الناجح.
- الالتزام بالتميز في الأداء: فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديثها بشكل مستمر.
- دعم ومؤازرة الإبداع: حتى يتحقق الإبداع، يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن يتأتى هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة. كما وتشير الأبحاث إلى العوامل الآتية التي تؤثر في إبداع الجماعة (الدهان، 1992:193).
- جنس الجماعة: الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس.

- تنوع الجماعة: يزداد إبداع الجماعة بوجود جماعة من شخصيات مختلفة.
- تماسك الجماعة: الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً وحماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.
- انسجام الجماعة: الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة التي تفتقر للانسجام.
- عمر الجماعة: الجماعة الحديثة التكوين أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة القديمة.
- حجم الجماعة: يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة.

### الإبداع الإداري على مستوى المنظمة **Organizational Innovation**

لا بد من التأكيد مرة أخرى على أن الإبداع في المنظمات المعاصرة، على اختلاف أنواعها، لم يعد مسألة ترف أو شيئاً كمالياً، وإنما بات أمراً ضرورياً وملحاً، ولا غنى لها عنه إذا ما أرادت البقاء والازدهار، وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارساتها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية التالية (عساف، 1994: 277):

ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، وذوي علاقة بالمفاهيم، ويقدرون القيمة العلمية للنظريات الحقيقية الواقعية، ولديهم رغبة الاستطلاع، ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.

ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية (Creative Problem Solving): وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة، بحيث يستطيع أن ينفذ من الأطر والأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات، ليخرج من قيدها بحثاً عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية.

ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها (Creative Problem Finding): مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات والتعود على التفكير الناقد والمطلق والشامل، وتقصي أبعاد اية مشكلة مما هو غير مباشر وفيما هو غير مألوف.

ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات: والعمل على حلها؛ فالمشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها، بل هي التي نصنعها ونعمل على حلها، ولعل الإبداع الحقيقي

يتعلق ويتصل بهذا المطلب ويكون أكثر أهمية من الإبداع في المطالب السابقة، لأن الإبداع على هذا المستوى سيقود المنظمات والجماعات والمجتمعات إلى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل.

ويمكن تنمية المهارة والقدرة الإبداعية في صنع المشكلات من خلال التشكيك وإثارة التساؤلات بشأن الواقع الحالي في المنظمة سواء فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي أو العمليات أو اساليب العمل أو أدواته وغيرها.

دور البيئة التنظيمية في تنمية الإبداع الوظيفي: الإبداع ليس ومضة أو إشراقاً أو إلهاماً يأتي من فراغ، بل هو محصلة تفاعل الفرد وبيئة المنظمة والبيئة العامة، وتلعب بيئة التنظيم دوراً حاسماً في إبداع المنظمات.

وفيما يلي أهم جوانب ومتغيرات البيئة التنظيمية التي تحفز الإبداع الوظيفي وتشجعه (Wynett, 2002:39):

الهيكل التنظيمي العضوي: يؤثر إيجاباً على الإبداع وذلك لأنه يتضمن درجة متدنية من تقسيم التمايز الرأسي، والرسمية والمركزية، فالهيكل العضوي يوفر المرونة والتكيف والتفاعل الأفقي بين الوحدات المختلفة مما يشجع ويسهل تبني الإبداعات.

استقرار الإدارة لفترة طويلة يرتبط بالإبداع: حيث إن استقرار الإدارة يوفر المشروعية والمعرفة في كيفية إنجاز العمل وتحقيق النتائج المرجوة.

ثقافة المنظمة: المنظمات المبدعة لديها ثقافات متشابهة، فهي تشجع المخاطرة والاختبار والتجربة، وتكافئ النجاح والفشل، على السواء، وتشجع بل وتكافئ الأخطاء، وتنظر إلى الفشل على أنه نتيجة ثانوية طبيعية للخوض في المجهول.

القيادة: الإبداع يتطلب قيادة ملتزمة بالتغيير وتدعم الإبداع وتسانده وتتسامح مع الأخطاء، بل وتشجعها، وعلى المدير أن يساعد الأفراد على التغلب على خوفهم من الفشل، وتطوير ثقافة المخاطرة الذكية التي تؤدي إلى الإبداع الدائم. (Schermerhorn, 2000:67)

جماعة العمل: لقد دلت الدراسات على أن وجود درجة معتدلة من التنوع، والتماسك، والاستقلالية تتصف بها جماعة، فريق عمل يشجع ويعزز الإبداع، ولكن إذا ما زادت هذه الخصائص أو قلت درجة الاعتدال فإن ذلك يعيق الإبداع في المنظمات. ومن ناحية أخرى

فإن الدراسات أثبتت أن وجود علاقات قوية بين أفراد الجماعة الواحدة يشجع على الامتثال وتضر بالإبداع.

أن المنظمة التي تسودها العلاقات الاجتماعية القوية يمكن أن تصبح راضية ذاتياً بالوضع الراهن (Complacent) ومنعزلة عن المعلومات والتحديات الأخرى، وهذا يعني أن المنظمات التي تعزز التنوع والانفتاح الداخلي ولو على حساب جزء من التماسك يمكن أن تساعد على جذب الأفراد الموهوبين والمبدعين، وتشجع الإبداع التعاوني. (Florida, Cushing & Gales, 2002:20).

أنظمة المكافآت والحوافز Rewards & Incentives: مما يحفز الإبداع ويسانده وضع نظم المكافآت التي تلائم الإبداع، والربط بين أنظمة المكافآت والإبداع هو منح الاعتراف والتقدير والأداء الجيد (Schermerhorn, 2000:67).

### عملية الإبداع الوظيفي:

هناك نماذج عديدة اقترحها الكتاب والباحثون بشأن مراحل وخطوات عملية الإبداع، تختلف عن بعضها البعض بدرجات متفاوتة، وسنكتفي بمناقشة نموذجين يعتبران الأكثر قبولاً كما أنهما لا يختلفان كثيراً عن بعضهما البعض.

نموذج (Kreitner & Kinicki, 1992:578) يقترح ان عملية الإبداع تتضمن المراحل الخمس الآتية :

الاعداد preparation: تتضمن المدة التي يقضيها الفرد في التعلم والقراءة والتدريب في العمل وحضور المؤتمرات والندوات وغيرها، ليتمكن الفرد من الاحاطة بكل أبعاد المشكلة والاحساس بها.

التركيز (Concentration): في هذه الحالة يركز الفرد اهتمامه وجهوده وتفكيره على المشكلة.

الاحتضان (Incubation): وهنا ينخرط الفرد في أعماله اليومية بينما يحول ذهنه في البحث عن المعلومات.

الشروق / الالهام (Illumination): حين يبحث الفرد عن المعلومات يعمل على ربطها وإيجاد العلاقات فيما بين الأشياء.

الاثبات / التحقق (Verification): اعادة العملية بكاملها من أجل اثبات الفكرة أو تعديلها أو تجربتها .

ان الابداع لا يتم في كثير من الحالات وفق المراحل السابق ذكرها بالتتابع والتسلسل الذي أشار اليه الكتاب، فالمرحل والخطوات المختلفة في العملية الابداعية متداخلة ومتشابكة في معظم الأوقات ، كما أنها ليست دائماً عملية عقلية توجهها أهداف المنظمة ، ففي حالات كثيرة تتوالد أفكار جديدة قبل الشعور بالمشكلة.ومن ناحية اخرى ، يشير بعض الكتاب (Kreitner & Kinicki,1992:580) (Robry,1991:430) الى أهمية البيئة في عملية الابداع ، وأن البيئة تؤثر في عملية الابداع بطرق ثلاثة وهي :

- ان مشكلات الأداء يتم الاعتراف والشعور بها من قبل العملاء .
- البيئة هي مصدر المعلومات الفني ( الأفكار التقنيات ) .
- البيئة يمكن أن تكون مصدراً مالياً وبخاصة للمنظمات العامة .

### مراحل عملية الابداع الوظيفي :

من خلال دراسة معالم الابداع وأثاره يمكن انجاز المراحل التي تمر بها عملية الابداع بما يأتي: ( الشماع ، وحمود ، 2005 :423-424 ) :

#### 1 - مرحلة ( التصور ) أو الادراك : Recognition

تبدأ الخطوة الأساسية للابداع الناجح بفكرة جديدة أو تصور كامل للامكانيات التكنولوجية والاحتياجات المطلوبة ، اضافة لدراسة المنافع الاقتصادية او الاجتماعية التي يأخذها المبدع بنظر الاعتبار ، أو طبيعة الطلب المتوقع ( المحتمل ) ، ومقارنة المنافع المتوقعة بكلفة الانتاج المطلوب .

#### ب - مرحلة تكوين الفكرة Idea Formulation :

مرحلة تكوين الفكرة هي العملية الأساسية الثانية في مرحلة الابداع ، حيث ان تصميم المحتوى يشتمل على تحديد الطلب المتوقع والتكنولوجيا المحتملة لتكوين التصميم . وهذه الخطوة هي عمل مبدع وخلاق لتوحيد كل العوامل المطلوب اعتمادها . كما أن هذه تمثل عملية تقييم ( Evaluation ) تصاحب ادارة الابداع في كل مراحلها المطلوبة ، اذ يتقرر في ضوءها ما اذا كان الامر ممكناً في الاستمرار ، أو كانت هنالك ضرورة للتوقف عن العمل .

## ج- مرحلة معالجة المشكلة Problem - Solving

ترافق هذه الخطة عملية الإبداع بشكل مستمر حيث تصاحب ذلك ظهور بعض المشكلات او المعوقات التي يجب ان تتخذ بشأنها المعالجات الممكنة فان المشروع توقف أو يلغى العمل به .

### د. مرحلة الحل Solution :

إذا ما نجحت نشاطات حل المشكلات ، تأتي هذه المرحلة التي يكون الإبداع فيها قد وجد وتحقق نجاح المشروع المستهدف . فإذا تحقق المشروع من خلال الامكانيات التكنولوجية المتاحة سمي هذا النوع الإبداعي بالتبني (Innovation by Adoption) . أما إذا لم تحقق الموارد التكنولوجية المتاحة امكانية التنفيذ فان المنظمة تلجأ الى اعتماد المرحلة الاخرى من مراحل الإبداع وهي مرحلة التطوير (Development) .

### هـ. مرحلة التطوير Development :

تمثل هذه المرحلة احدى صور عدم التأكد التي يواجهها المبدع ، حيث أن امكانية قياس الحاجة الى التكنولوجيا المتوقعة لاكمال المشروع تكون غير معروفة عادةً لذلك يحاول المبدع أن يحل مشكلات عدم التأكد من خلال الأخذ بالنظر حاجة السوق ، والعقبات الانتاجية المرافقة لذلك . ولا يمكن تحقق الإبداع الا حينما يتم تقديم السلع والخدمات ( المخرجات ) فعلاً للسوق .

### و. مرحلة الاستعمال او الانتشار Utilization & Diffusion :

تمثل هذه المرحلة الخطوة النهائية في عملية الإبداع ، حيث يتم استعمال الإبداع أو انتشار فكرة الإبداع والنتائج المتحققة منها . وغالباً ما تكون المدة الأولى من تشغيل المشروع (تنفيذ الفكرة ) عالية الكلفة ، بسبب ما تتحمله المنظمة من كلف استثمارية وتشغيلية، واحتمال وجود طاقات انتاجية فائضة ، تنتظر الاستخدام الأعلى في المستقبل . ومن هنا يتضح بأن عمليات الإبداع ليست حالات رتيبة من التفكير ، بل انها تصورات هادفة الى تفجير الطاقات الانسانية الكامنة في الفرد والجماعة والمنظمة على حد سواء ، كما أن نتائجها هي ذات أبعاد تطويرية فاعلة لخدمة المنظمة والمجتمع .

## خصائص وسمات الشخصية المبدعة:

- الذكاء.
- الثقة بالنفس على تحقيق أهدافه.
- أن تكون لديه درجة من التأهيل والثقافة.
- القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية التي يحملها الشخص المبدع.
- القدرة على استنباط الامور فلا يرى الظواهر على علاتها بل يقوم بتحليلها ويثير التساؤلات و التشكيك بشكل مستمر .
- لديه علاقات اجتماعية واسعة ويتعامل مع الاخرين فيستفيد من آرائهم .
- يركز على العمل الفردي لظهار قدراته وقابلياته ، فهناك درجة من الانانية .
- غالباً ما يمر بمرحلة طفولة غير مستقرة مما يعزز الاندفاع على اثبات الوجود واثبات الذات ، فقد يكون من أسرة فقيرة او من أحياء شعبية .
- الثبات على الرأي أو الجرأة والاقدام والمجازفة والمخاطرة ، فمرحلة الاختبار تحتاج الى شجاعة عند تقديم أفكار لم يتم طرحها من قبل .
- يفضل العمل بدون وجود قوانين وأنظمة .
- يميل المبدعون الى الفضول والبحث وعدم الرضا عن الوضع الراهن .

## معوقات الابداع في المنظمات :

بينت بعض الدراسات ان الابداع على مستوى المنظمة قد يعاني من المعوقات للأسباب التالية :

(الفياض، 1995، ص 67):

- المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير .
- الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة ، حيث ان الابداع في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات اضافية على المنظمة أن تتحملها .



- عدم الرغبة في تخفيض قيمة الاستثمار الرأسمالي في سلعة أو خدمة حالية .
  - عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذه التغيير .
  - ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة وولاء المرؤوسين لهم أو رغبة أصحاب الامتيازات في المحافظة على امتيازاتهم .
- وقد أضافت الدكتورة رندة الزهري بعض المعوقات الموجودة في عالمنا العربي وهي (الزهري، 2002، ص 249):

- الخوف من الفشل
- تجنب المخاطر
- الاعتقاد على الأمور
- عدم توافر الحرية
- مقاومة التغيير
- جمود القوانين
- انخفاض الدعم الجماعي
- فقدان التحفيز .
- التوبخ العلني .
- العقاب في حال الفشل .

### أساليب التفكير الإبداعي الجماعي :

ان هناك العديد من الأساليب التي يمكن للمنظمات اختيار احدها بما يتلاءم مع طبيعة المشكلة المراد حلها ومن هذه الأساليب (الزهري، 2002، ص250-251)

العصف الذهني: (Brainstorming) والذي ابتكره (أوسبرون) ومن الشروط اللازم توافرها لنجاح هذه الاسلوب:

- تجنب نقد أي فكرة

- تشجيع استعراض أكبر قدر من الأفكار .
  - العمل على تنمية الأفكار لأن كل فكرة تولد فكرة أخرى.
- ويتطلب هذا الأسلوب أن تجتمع مجموعة ما من الأفراد ويطلب رئيس الجلسة تقديم أكبر عدد ممكن من الأفكار الغريبة واللاواقعية مع تجنب النقد ومن ثم تدون الأفكار فكرة فكرة ليختار الأنسب منها.
2. أسلوب المجموعات الشكلية أو الصورية (Nominal Group): وقد أوجده (دليليك وفان دوفان)، وفي هذا الأسلوب يتم الابتعاد عن تناول العلاقات بين أفراد المجموعة وإن الهدف الأساسي منه هو التخفيف من حدة سيطرة أفكار أحد أفراد المجموعة على أفكار الآخرين، ومن أهم الخطوات المتبعة:
- أن يسجل كل فرد على حدة أفكاره على قصاصة من الورق حول المشكلة المراد معالجتها.
  - ثم يتم عرض أفكاره التي يدونها رئيس الجلسة ولا تناقش حتى ينتهي أفراد المجموعة كافة من سرد أفكارهم.
  - ثم يفتح النقاش ويمنع النقد.
- بعدها يقوم كل فرد سراً بتقييم الأفكار المعروضة ومن ثم يستعرض رئيس الجلسة الأفكار التي استحوذت على الاهتمام الأكبر ليعاد التصويت مرة ثانية للوصول إلى قرار نهائي.
3. أسلوب دلفي (Delphi): وقد أوجده (دالكي) وفيه لا يتطلب أن يكون الأعضاء من مكان واحد، وهو عبارة عن سلسلة من الأسئلة ترسل إلى عدد من الخبراء ليبدوا آراءهم في مشكلة ما (كل على حدة)، ثم تعاد الإجابات لتصنف وترتب حسب توافق الآراء والأفكار وتعاد مرة أخرى إلى المشاركين وتكرر الخطوات السابقة حتى يتفق الجميع على الحل المطروحة.
- وهناك أساليب أخرى تشجع على الإبداع والتفكير الجماعي منها:
- حلقات الجودة (Quality Circles):** بحيث يتم اجتماع مجموعة من العمال المتطوعين ليعالجوا مشكلة ما ويوصوا باتخاذ الإجراءات المناسبة لحلها.

إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management): وهي عبارة عن فلسفة إدارية تهتم بتحسين المنتج باستمرار من خلال فحص الإجراءات التنظيمية ليكون الهدف الأساسي إرضاء المستهلك وليصبح جميع الأفراد العاملين في المنظمة الواحدة مسؤولين عن تحقيقه.

## المبحث الثاني: أداء الموارد البشرية

إن المطلع على الفكر الإداري المعاصر لا بد وأن ينتهي إلى نتيجة أساسية وهي أن الإدارة هي إدارة الموارد البشرية، وأن محور اهتمام الإدارة هو إدارة البشر وليس إدارة الأشياء، والإدارة الناجحة تهتم بالموارد البشرية ابتداءً من الاختيار السليم، فالاختيار السليم للموارد البشرية هو نقطة الانطلاق في نظام فعال للإدارة لذلك فإن الإدارة تهتم باختيار الأفراد الذين لديهم مهارات عقلية ومهارات الإبداع والمهارات الاجتماعية كما تختار الأفراد الذين تتفق ثقافتهم مع ثقافة المنظمة، مروراً بالتدريب إذ يجب أن يكون هناك تدريب مكثف للموظفين عند بداية التعيين، وإجبار جميع الموظفين على الالتحاق بالتدريب كل سنة وتخصيص ميزانية للتدريب، ومروراً بالتحفيز وتوفير مناخ العمل وانتهاءً بالتقييم السليم للأداء ويمكن أن يؤدي التطوير في ظروف وبيئة العاملين (الهوري، 2002: 215-234) إلى الحاجة إلى التطوير في هيكل الموارد البشرية بإضافة أفراد جدد يتمتعون بمهارات وقدرات جديدة أو الاستغناء عن بعض الأفراد أو العمل على تغيير وتطوير مهارات واتجاهات وسلوكيات الأفراد الموجودين في التنظيم وبما يتوافق مع الأدوار الجديدة المطلوبة منهم.

## أهمية تحديد أداء الموارد البشرية:

يؤكد (الطائي وآخرون، 2006: 225-228) أن معظم المنظمات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء عاملها وتحديد القابليات والإمكانات التي يمتلكها كل فرد، ومدى احتياج هؤلاء الأفراد إلى التطوير. وبالنظر لأهمية العاملين في المنظمات يتطلب الأمر إعداد نظام لتحديد مستوى أداء هذا المورد الثمين. حيث إن أهمية تحديد مستوى أداء العاملين تتمثل في:

تمثل العملية أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تعتبر عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها أداء الموارد البشرية.

تستطيع المنظمة من خلال تحديد مستوى أداء مواردها البشرية، الوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة.

رفع معنويات العاملين، حيث إن توفير جو من التفاهم والعلاقات ينساب بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة وأن الهدف الأساس من تحديد مستوى أداء الموارد البشرية هو معالجة نقاط الضعف في أداءهم على ضوء ما تظهره نتائج التقييم للأداء.

يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين، ويسهم في تعديل معايير الأداء ورفع أداء العاملين، ويسهم في رسم خطة القوى العاملة للمنظمة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين.

تشكل فرصاً للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية وتسلق السلم الوظيفي والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية.

ويستخدم أداء العاملين أساساً ومقياساً في ترشيح العاملين لشغل الوظائف الأعلى، فشرط شغل الوظائف لا تكفي في حد ذاتها لشغلها إذا تنافس عليها عدد كبير ممن تتوافر فيهم تلك الشروط، حيث يتعين المفاضلة بينهم وفقاً لتقدير كفاءتهم من خلال عملية التقييم (Redman & Wilkinson, 2008: 223).

ويؤكد (Torrington, et. al, 2008: 302) أن تحديد مستوى أداء العاملين يستخدم للحكم على صلاحية العاملين الجدد الذين يخضعون لمدة اختبار يتقرر على أثرها استمرارهم في شغل وظائفهم أو الاستغناء عنها.

يتفق معظم المختصين والكتاب على أن وجود نوعين لتحديد مستوى الأداء هما: القياس والتقييم الرسمي، والقياس والتقييم غير الرسمي. إذ يقصد بقياس وتقييم الأداء الرسمي: التقييم الذي يقوم به الرؤساء أو المشرفون المباشرين في وقت معين أو محدد غالباً ما يكون مرة واحدة أو مرتين في السنة الواحدة بشكل دوري. أما القياس والتقييم غير الرسمي: فإنه يشير إلى القياس والتقييم الذي يعده الرؤساء أو المشرفون المباشرين وقت الحاجة إليه في غير الأوقات المحددة للتقييم الرسمي، مثال ذلك، إذا كان أداء أحد الموظفين يصل دائماً إلى مستوى المعايير الموضوعية، أو يتجاوزها، فإن هذه الحقيقة بحاجة إلى تثبيت من خلال تقييم الأداء غير الرسمي.

يشير (هاشم، 1986: 196) إلى أن القياس والتقييم الرسمي يعتمد أساساً لعملية تقييم الأداء، في حين يستخدم غير الرسمي لأغراض التغذية العكسية. ومما يجدر بالملاحظة، وجوب اعتماد المنظمة يجنب معايير موضوعية لقياس أداء العاملين فيها، ويفضل أن تكون رقمية، إذ إن التعبير عنها بالأرقام الانحياز، ويضمن عدالته، وهذا لا يعني أن على المنظمة ألا تعتمد على معايير شخصية أو غير رقمية على الإطلاق، فإن بعض الفعاليات لا يمكن التعبير عنها بلغة الأرقام، فتضطر المنظمة إلى اعتماد معايير غير رقمية، وفي هذه الحالة، فإن على المنظمة والقائمين بعملية القياس والتقييم التحوط من عدم القدرة، ومراعاة الالتزام بالموضوعية وعدم الخضوع للرغبات والأهواء الشخصية في الحكم على أداء العاملين أو المرؤوسين.

### مستلزمات أداء الموارد البشرية:

يؤكد (العزاوي، وجواد، 2009: 369-370) أن عملية تحديد مستوى الأداء لا يمكن أن تجري بمعزل عن الأنشطة والوظائف الإدارية الأخرى، وفعاليتها ترتبط بتوافر عدد من المقدرات أو المستلزمات منها:

وجود تحليل للوظائف المتنوعة التي تنتهي بها أقسام ووحدات المنظمة جميعاً، إذ إن وجود وصف دقيق ومتكامل للوظائف والأعمال، يعد الأساس الذي ينطلق منه تحديد المتطلبات الرئيسية أو المهمة اللازمة لإنجاز هذا العمل أو تلك الوظائف، لتحديد محتويات الوظيفة من واجبات ومسؤوليات وظروف عمل، وفعاليات أخرى يستلزمها إنجاز الوظائف والأعمال المطلوبة هي الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها قياس وتقييم الأداء.

وضع المعايير اللازمة لقياس وتقييم الأداء، التي تشير إلى قيام الإدارة باشتقاق معايير للتقييم بالاعتماد على المعلومات التي يمكن الحصول عليها من نتائج تحليل العمل وتوصيف الوظائف، لذا فإن معايير التقييم الجيدة، هي المعايير التي تركز على النتائج التي توصل إليها الموظف أو العامل، أي أن المعيار يجب أن يعطي جواباً لعدد من التساؤلات التي يمكن التعبير عنه بـ ماذا؟ وكم؟ ومتى؟ كما يجب أن تكون هذه المعايير مكتوبة، يتاح لكل العاملين في المنظمة الاطلاع عليها، وأن تكون واقعية، تتماشى مع إمكانيات وقدرات العاملين.

## طرق تقييم أداء الموارد البشرية:

ويرى (Anthony, et al, 1999:383) أن هناك نوعين من الطرائق الأول يركز على سلوك تحقيق العمل المنوط به وإنجازه. وفيما يلي توضيح لطرائق تقييم الأداء السلوكية.

### طرائق قياس وتقييم الأداء السلوكية، والمتضمنة:

قائمة المراجعة، وهي عبارة عن قائمة تضم مجموعة من الفقرات أو العبارات ذات العلاقة بأداء الموظف، يقوم المسؤول عن التقييم بتأشيرات الفقرات أو العبارات التي تنطبق على الخصائص والصفات الموجودة في الموظف. ومن البديهي أن تشير كل فقرة من فقرات هذه القائمة إلى صفة أو سمة من السمات الإيجابية أو السلبية التي يتسم بها أداء الموظف. وبعد انتهاء المقوم من تأشير هذه القائمة، تجمع التأشيرات الإيجابية والسلبية لصالح الموظف، ثم يقارن عدد النقاط الإيجابية والسلبية. فإن كان رصيد النقاط الإيجابية أكثر، دل ذلك على أداء إيجابي، والعكس صحيح.

طريقة التدرج البياني، التي تتضمن إعطاء قيمة أو (وزن) لكل فقرة أو عبارة من العبارات التي تصف سلوك أو أداء الموظف تحت التقييم في هذه القائمة، وذلك بهدف تحقيق درجة معقولة من الموضوعية والدقة في أداء الموظف، إذ إن الفقرات أو العبارات المعبرة عن سلوك الموظف غير متساوية من حيث الأهمية والقيمة بالنسبة للمنظمة وإنجاز الأعمال الموكلة إليه بشكل عام.

طريقة التدرج المعياري، تقوم هذه الطريقة في التقييم على أساس استخدام معيار يتكون من عدد من المستويات المعبرة عن الأداء، يتراوح عددها بين خمسة إلى سبعة (5-7) مستويات تبدأ بـ(1) وتنتهي بـ(5) أو (7). علماً أن قطبي المقياس يعبران عن صفتين أو سلوكين متناقضين. مثال ذلك: أن يبدأ المقياس بـ(ضعيف) وينتهي بـ(متغير) وبين هاتين الصفتين تقع الأخرى. وما يميز هذه الطريقة سهولة استخدامها، وفهمها وتفسيرها أو شرحها للعاملين، ومستخدميها في الوقت نفسه، كما يمكن تغيير الصفات أو المعايير الموضوعية على هذا المقياس بحسب حاجة المنظمة أو المقوم.

طريقة الوقائع المهمة، تقوم على أساس قيام المشرفين بالتركيز على الأحداث أو الوقائع الجوهرية أو الحرجة التي تعد الأساس في النجاح أو الفشل الذي يواجه الموظف في أداء واجباته ومسؤولياته، وبموجب هذه الطريقة يقوم المشرف بتسجيل عدد من

الأحداث المهمة أو الوقائع التي قام بها الموظف سواء في حالة التقييم الدوري المخطط، أو التقييمات الأخرى لأغراض الترقية أو النقل أو الترفيح أو أي غرض آخر.

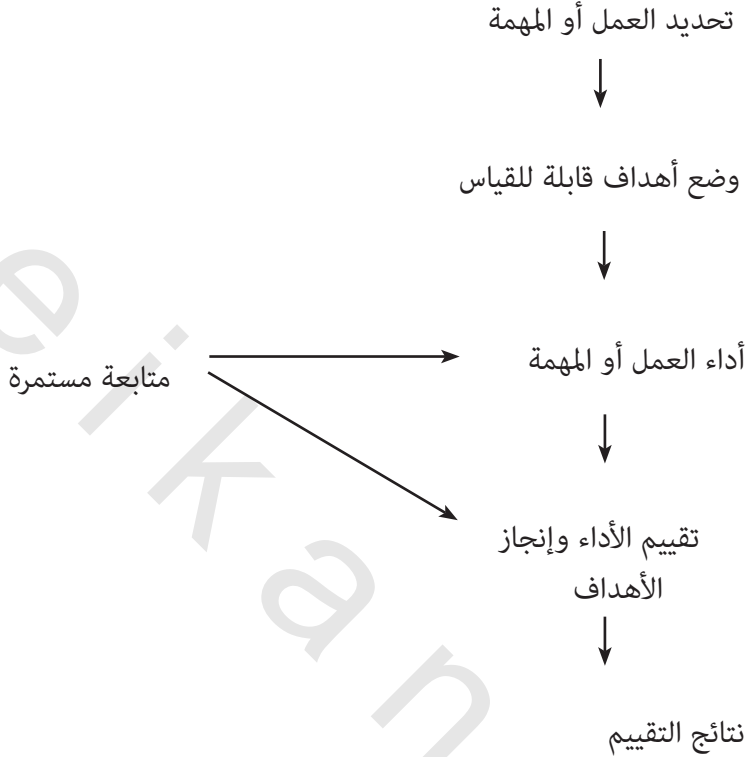
طريقة الترغيب، يقوم المشرف المباشر المسؤول عن تقييم مرؤوسيه، بوضعهم في قائمة بحسب مستوى كفاءتهم، ويحتل أكثرهم كفاءة أعلى القائمة، ويوضع أقلهم كفاءة في نهاية القائمة، وبهذا الشكل يصبح لدى الرئيس المباشر قائمة بأسماء مرؤوسيه مرتبة بحسب كفاءتهم من الأعلى كفاءة إلى الأقل. وهناك أسلوب آخر لتنفيذ هذه الطريقة وهي بأن يقوم الرئيس المباشر بإعداد قائمتين، إحداهما تضم أسماء الموظفين الأكفاء ومرتبين بحسب مستوى كفاءتهم، في حين تضم القائمة الثانية الموظفين غير الأكفاء. ومن مزايا هذه الطريقة، أنها بسيطة ولا تتطلب جهداً كبيراً أو وقتاً طويلاً من المقوم. ومن عيوبها أنها لا تسمح للمقوم بوضع أكثر من موظف واحد ضمن فئة واحدة عندما يتصفون بدرجات كفاءة متساوية، فهو مجبر على ترتيبهم تنازلياً أو تصاعدياً، بحيث يحتل كل منهم مرتبة أو درجة معينة.

طريقة التوزيع الإجباري، تقوم هذه الطريقة على أساس تحديد عدد من الفئات لمستوى الأداء مقدماً. ثم يقوم المسؤول عن التقييم بتوزيع الموظفين الخاضعين للتقييم على هذه الفئات بحيث لا يدع فئة فارغة أي لا يسمح له بترك إحدى الفئات دون أن تحتوي العدد أو النسبة المحدد من الموظفين تحت التقييم. وهذه الطريقة تتطلب من المقوم التمييز بين الموظفين الخاضعين للتقييم، وتمتاز بسهولة وبساطتها، ومما يؤخذ عليها صعوبة الفصل الدقيق وتحديد الفروقات في مستوى أداء العاملين.

طريقة المقارنة المزدوجة، تعتمد هذه الطريقة في تقييم أداء العاملين على مقارنة أداء كل موظف بجميع الموظفين في الوحدة أو القسم الذي يعمل فيه، وبموجب هذه المقارنة التي تجري بين أداء كل اثنين من الموظفين يحدد المشرف الأكثر تميزاً في الأداء عن غيره من الآخرين.

طريقة الرقابة، وهي طريقة تبين آلية قياس وتقييم الأداء من خلال المتابعة والرقابة على العاملين كما هو موضح في الشكل (2-3).

شكل (2-3) آلية تحديد مستوى الأداء من خلال مداخل الرقابة



ويشير (Dessler, 2003: 323) إلى أن عملية تحديد مستوى الأداء الحالي أو الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه تتضمن:

- وضع وإعداد معدلات للعمل.
- تقييم أداء الموظف الفعلي قياساً بهذه المعدلات.
- إضافة تغذية عكسية للموظف بهدف حث الشخص على التخلص من عيوب الأداء أو مواصلة الأداء فوق المعدل المطلوب.



## أسباب تحديد مستوى أداء الموارد البشرية:

- يؤكد (DeNisi & Griffin, 2001: 298) أن هناك أربعة أسباب أساسية تكمن وراء تحديد مستوى الأداء، هي:
- أن تحديد مستوى الأداء يوفر المعلومات التي على أساسها تتخذ العديد من قرارات النقل والترقية.
- أن تحديد مستوى الأداء يتيح الفرصة لمراجعة وإعادة النظر في سلوك المرؤوسين.
- يعتبر تحديد مستوى الأداء جزءاً من عملية تنظيمية مهمة، فمن خلالها يمكن مراجعة خطط ونظم العمل.
- يوفر تحديد مستوى الأداء أساساً قوياً يمكن الاعتماد عليه في تحسين وتطوير مستويات الأداء بالمنظمة.

ويعلل (Dessler, 2003: 323) دور المشرف في عملية تحديد المستوى إذ يعتبر مستوى الأداء إحدى المهارات الإشرافية الأساسية، فالمشرف هو الذي يقيم الأداء الفعلي لمرؤوسيه، والمشرف يجب أن يكون عادلاً في عملية التقييم فلا يقيم مرؤوسيه بمعدلات أداء أعلى أو أقل من اللازم لأنه في هذه الحالة يتجنى عليهم، لذا فإنه يجب أن يؤدي هذه المهمة على الوجه الأكمل ولا يتحقق ذلك إلا من خلال الإلمام التام بأساليب وطرق تقييم الأداء والتعرف على مجموعة المشكلات التي قد تعترضه أثناء التقييم ومحاولة التغلب عليها.

وأكدت (برنوطي، 2004: 385-386) أن من المفترض أن يتم تحديد عناصر الأداء في ضوء طبيعة الوظائف في المنظمة وتكون ذات صلة بها، وكذلك السلوك الوظيفي الذي تحتاجه المنظمة. وأن أكثر المنظمات المعاصرة تعتمد عدداً من العناصر، من ذلك: كم الإنتاج، ونوع الإنتاج، والكفاءة وحسن استخدام الموارد (والأضرار)، والمواظبة والدوام، والتعامل والعلاقات، والتعلم والاستعدادات لتطوير الذات، والقدرات العقلية، ... إلخ. والشكل (2-4) يوضح عناصر تقييم الأداء.

## شكل (2-4) عناصر تحديد مستوى الأداء

العقل والإنتاج ويشمل:	
كم الإنتاج.	نوعية الإنتاج والأخطاء.
السرعة.	الإلمام والإتقان.
المواظبة، ويشمل:	
الالتزام بالدوام والأوقات الرسمية.	العلاقة مع الرؤساء.
طريقة التمتع بالإجازات المستحقة.	
التعاون والعلاقات، ويشمل:	
التعاون مع الزملاء.	العلاقة مع الرؤساء.
العلاقة مع الزبائن والجمهور.	
القرارات العقلية، ويشمل:	
الذكاء.	القدرات على التعلم وتطوير الذات.
القدرة على حل المشكلات.	القدرات الإبداعية.
السمات الشخصية والاستعدادات النفسية، ويشمل:	
الجدية والحرص.	طريقة التصرف في المواقف الصعبة.
القدري على التغيير والتكيف	الاستعداد لتحمل المسؤولية.

ويتخذ تحديد مستوى أداء العاملين أساساً للنقل النوعي، وقد يكشف هذا التقييم عجز بعض الأفراد عن النهوض بواجبات وظائفهم، الأمر الذي يفرض نقلهم إلى وظائف أكثر اتفاقاً مع قدراتهم أو اتجاهاتهم الحقيقية (Dessler, 2008: 218).

ويشير (Foot & Hook, 2008: 187) إلى أن تحديد مستوى أداء العاملين يحقق إثارة روح التنافس بين العاملين، وهو ما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية الفردية والإنتاجية الكلية على مستوى المنظمة وينجم هذا التنافس عن إدراك العاملين بأن المستويات الوظيفية العليا على دراية بجوانب الكفاءة والضعف الخاصة بكل منهم، وهو ما يثير الشعور بالاعتزاز لدى الأفراد الأكفاء، ويثير الرغبة لدى الأقل كفاءة في تحسين أدائهم بهدف تغيير الانطباع السلبي للإدارة عنهم.

## خصائص تحديد مستوى أداء الموارد البشرية:

ويحدد (Armstrong, 2006: 507) خصائص تحديد مستوى أداء العاملين بالآتي:

قياس وتقييم الأداء عملية مستمرة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية.

تتطلب عملية القياس وجود شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكل مستمر ليكون القياس موضوعياً وسليماً.

عملية القياس تتطلب وجود معايير للأداء ليتم مقارنة أداء الموظف بها والحكم على كفاءته.

القياس والتقييم لا يعني فقط الحكم في نهاية فترة معينة على ما يستحقه الفرد من تقدير يبني على أساسه بقاءه في العمل، بل يعني أيضاً تحديد نقاط الضعف للعمل على علاجها وتكون مهمة فريق بناء القدرات والرئيس المباشر بمثابة المعلم الذي يقوم بالاشتراك معاً في إدارة الموارد البشرية باقتراح نوع التدريب والمساعدة التي يحتاجها الموظف.

قياس وتقييم الأداء يقوم على الرأي الشخصي للمقوم، وبالتالي هناك احتمال كبير للتحيز والمحسوبية إذا تم بمعرفة شخص من ادخل المراكز للزملاء أو المرؤوسين.

نتائج عملية القياس تساعد في اتخاذ القرارات المصيرية المتعلقة بالموظف مثل الترقية، والمكافآت، والفصل وكذلك التدريب الذي يحتاجه. لذا يجب أن يكون التقييم موضوعياً. يخضع كافة الموظفين على مختلف المستويات الإدارية إلى عملية تقييم الأداء، والهدف من ذلك أن يشعر جميعهم بنزاهة وعدالة نظام القياس وليعرف أن الجميع محاسبون على أعمالهم وأن تقدمهم في السلم الوظيفي مرهون بتفوقهم في العمل.

## مجالات استخدام تحديد مستوى أداء الموارد البشرية:

تحديد صلاحية الموظف للوظيفة، حيث يبين التقييم درجة الكفاءة لدى العامل الجديد من خلال اختباره أثناء العمل الفعلي مما يساعد على اتخاذ قرار التثبيت أو التسريح.

الاسترشاد بالتقويم عند النقل والترقية، حيث يحدد التقويم الأفراد الذين يستحقون المكافأة، وتحديد مستوى الأداء المطلوب والاحتياجات التدريبية. بالإضافة إلى أن التقييم يبين نقاط الضعف والقوة لدى الموظف وفي ضوء ذلك يتم تحديد الدورات التدريبية الملائمة.

الاسترشاد بالتقويم عند منح المكافآت، يحدد التقويم الأفراد الذين يستحقون المزايا والعلاوات حسب درجة إتقانهم لأعمالهم.

الحكم على مدى سلامة الاختيار والتعيين في الوظيفة والمهام الموكلة للموظف.

ويشير (Patterson, et...al, 1997) إلى العديد من عوامل تحديد مستوى أداء الأفراد العاملين، وتتمثل في:

عوامل تحديد مستوى أداء الأفراد العاملين المتصلة بالعمل، والتي تتضمن كمية الإنتاج، وجودة الإنتاج. بالإضافة إلى مراعاة قواعد وتعليمات السلامة المهنية، والتي تقوم بالتأكد من التزام الأفراد العاملين بقواعد وتعليمات السلامة المهنية وعدم تعرضهم للإصابة بدرجاتها المختلفة، ومراعاة مواعيد العمل والحرص على أموال وممتلكات المنظمة. والمبادرات المقدمة من قبل العاملين وأخيراً درجة الإلمام بخطوات العمل وإجراءاته.

عوامل تحديد مستوى الأداء المتصلة بالصفات والسلوك الشخصي، والمتضمنة التعاون مع الغير والصدق والموضوعية والأمانة وأسلوب التعامل مع عملاء المنظمة والاستخدام السليم للحقوق المقررة.

ويرى (الطائي، وآخرون، 2006 : 263) أن أسباب ضعف تحديد مستوى أداء العاملين في منظمات الأعمال، تتمثل في:

- عدم المعرفة بكيفية أداء العمل، بسبب عدم تعلم المهارات المطلوبة.
- الاعتقاد بأن مستوى أدائهم جيد لعدم الإشارة لغير ذلك.
- عدم معرفة العاملين بالمطلوب عمله، وذلك بسبب عدم وجود وصف وتوصيف وظيفي.
- اعتقاد العاملين بأن وظائفهم غير ضرورية للمنظمة.
- مكافأة بعض العاملين في المنظمة مع عدم استحقاقهم لذلك.
- ضعف موقف العاملين تجاه مسؤوليات ووظائفهم والافتقار إلى الحماسة لطبيعة عملهم.

ويرى الباحث أن تحديد مستوى أداء العاملين يمكن من الحكم على صلاحية العاملين لشغل مواقعهم الحالية أو المستقبلية، بالإضافة إلى أن هذا التحديد يثير روح التنافس بين العاملين والذي ينعكس بزيادة الإنتاجية وتحسين فرص اتخاذ القرار

## المبحث الرابع: النتائج واثبات الفرضية

الفرضية: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للإبداع الإداري على تحسين أداء الموارد البشرية لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة معنوية ( 0.05 ).

لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple Regression كما هو موضح في الجدول أدناه:

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الإبداع الإداري على تحسين أداء الموارد البشرية:

معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الانحدار B	قيمة ت المحسوبة	قيمة ت الجدولية	الدلالة الإحصائية	نتيجة الفرضية
0.683	96.6%	0.450	9.348	1.960	0.000	رفض

يلاحظ من نتائج تحليل الانحدار البسيط في الجدول وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( 0.05 ) للإبداع الإداري على تحسين أداء الموارد البشرية، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (9.348) والدلالة الإحصائية لها ( 0.000 ) وبلغت قيمة (ت) الجدولية ( 1.960 )، كما يلاحظ من النتائج أن الإبداع الإداري يفسر ما نسبته ( 46.6% ) من التباين في تحسين أداء الموارد البشرية، أي أن ما قيمته ( 46.6% ) من التغيرات في تحسين أداء الموارد البشرية ناشئ عن التغيير في الإبداع الإداري، وبما أن قيمة (ت) المحسوبة أكبر من قيمة (ت) الجدولية ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري على تحسين أداء الموارد البشرية لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة معنوية ( 0.05 ).

وأن هذا يعود إلى أن الإبداع الإداري يؤثر بشكل مباشر على تحسين أداء الموارد البشرية لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية.

## المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

### الاستنتاجات:

- يوجد اثر ذي دلالة إحصائية للمتغير المستقل الإبداع الإداري على المتغير التابع تحسين أداء الموارد البشرية.
- تقوم البنوك بتكريم الموظفين المبدعين بشكل دوري ومستمر، وهذا دليل على اهتمام البنوك بتحفيز الموظفين المبدعين على العمل.
- يقدم مديري البنوك مكافآت مجزية للموظفين الأكفاء، وأيضاً يتم ربط ترقية الموظفين بمستوى الأداء لديهم.
- هناك علاقة إيجابية بين الحوافز المادية والمعنوية من جهة، وبين الإبداع لدى العاملين من جهة أخرى.
- أن العاملين في البنوك يتمتعون بدرجة عالية من الإبداع على الرغم من أن تشجيع البنوك على الإبداع محدود.
- إن السلوك القيادي يرتبط بعلاقة معنوية مع الإبداع التنظيمي.
- خبرة العاملين في البنوك وخاصة خبرة مديري البنوك لها الأثر الكبير على الإبداع.
- نمط القيادة التحويلية يخلق مستويات عالية من الإبداع لدى العاملين كما أنه أكثر تعزيزاً للإبداع من نمط القيادة التبادلية.
- عملية التحسين المستمر للخدمة المصرفية المقدمة لعملاء البنوك مستمرة.
- فاعلية قاعدة المعلومات في البنوك كبيرة جداً وذات كفاءة عالية بما ينعكس إيجابياً على مستويات الأداء.

### التوصيات:

- تشجيع العاملين على توليد أفكار جديدة تساهم في زيادة إيراداتها، وتحقيق البقاء والنمو، من خلال التركيز على النواحي العملية المؤدية لتحقيق أفضل مردود مالي وأفضل خدمة على حد سواء.

- زيادة الاهتمام بقوة الخبرة لدى المديرين والعاملين في البنوك، وإفادة موظفيهم من حصاد أعمالهم حتى يكونوا قادرين على مواجهة المشكلات ووضع الحلول المناسبة التي تساهم في عملية تحقيق الرضا للعملاء، وتشجيع العاملين لديها على توليد أفكار جديدة وتنفيذ التغيير لحل المشكلات واقتراح الحلول الإستراتيجية وذلك من خلال عقد الاجتماعات الدورية التي تؤدي إلى بناء علاقات قوية بين المديرين والعاملين لديهم.
- زيادة الاهتمام بقوة المكافآت، وتقديم المكافآت بأنواعها لموظفيها المبدعين والمتميزين من أجل تشجيعهم على توليد أفكار جديدة وتنفيذ التغيير المناسب الذي يؤدي إلى حل المشكلات وبالتالي مواجهة العصر بأزماته وتحدياته، عن طريق عقد احتفالات يتم من خلالها تكريم المبدعين منهم .
- التأكيد على أهمية ودور تطوير الموارد البشرية كأحد الاستراتيجيات التي يمكن تبنيها من قبل البنوك في مجال تحسين أداء الموارد البشرية العاملة فيها.
- تعزيز دور ثقافة التمييز والتجديد والإبداع لما ينعكس على أداء الموارد البشرية العاملة بالبنوك.
- استقطاب كوادر متخصصة بتنفيذ عمل البنوك المرتبطة بالإدارة الإلكترونية لتحسين مستويات أداء البنوك.
- الاهتمام بتحقيق رضا العملاء لتحقيق حصة سوقية أكبر بالمقارنة مع البنوك الأخرى.

## المراجع:

### أ - اللغة العربية:

1. أبو زيد، خالد ذيب حسين، أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، برنوطي (2010) سعاد نايف (2004)، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، ط2، دار وائل، عمان.
2. الرهان، أميمه ( 1992 )، نظريات منظمات الأعمال المعاصرة، ط1، عمان، مطبعة الصفدي .
3. الزهري، رندة (2002)، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، مجلة عالم الفكر المجلد 30، العدد 3.
4. الشماع، خليل محمد، حمود، خفير كاظم (2005)، نظرية المنظمة طرح، عمان، دار المسيرة للنشر.
5. الصرف، رعد ( 2001)، إدارة الإبداع والابتكار، الطبعة الأولى، دار الرضا، دمشق.
6. الصرايرة، أكثم ( 2003 )، العلاقة بين الثقافة والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات، مجلة مؤتة، المجلد 18، العدد (4).
7. الطائي، يوسف حجيم، الفضل، مؤيد عبد المحسن، العبادي، هاشم فوزي ( 2006 )، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، عمان، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن.
8. العزاوي، نجم، جواد، عباس، تطور إدارة الموارد البشرية، المفهوم، الإستراتيجية، الموقع التنظيمي، عمان، دار اليازوري، الأردن.
9. الفياض، محمود ( 1995 )، أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري الصناعية المساهمة العامة الأردنية، ورسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال الجامعة الأردنية، قسم إدارة الأعمال.
10. الهواري، سيد ( 2002 )، الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن الحادي والعشرين، القاهرة، مكتبة عين شمس.
11. عساف، محمد عبد المعطي ( 1999 )، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة ط1، عمان، مكتبة المحتسب.
12. هاشم، زكي محمود ( 1986 )، إدارة الموارد البشرية، الكويت، ذات السلاسل للطباعة والنشر.



أ - اللغة الأجنبية:

13. Armstrong, Michael, (2006). Performance Management: Key Strategies and Practical guide lines «3rd ed, Kogan Page.
14. Denise, Angelo. S & Griffin, Ricky W, (2001). Human Resource Management 2nd ed. Houghton Mifflin Company.
15. Dissler, Gary. (2003). Human Resource Management, 9th edition New Jersey: Prentice-Hall.
16. Drucker, P, (1985). Innovation and enter partnership, (1st ed), London.
17. Foot, Margaret & Hook, Caroline. (2008). Introducing Human Resource Management 5th Edition, Person.
18. Kissler, Gary, (2008). Fundamentals of Human Resource Management, International Edition, Pearson.
19. Kreitner, R & Kinicki, A (1992). Organizational behavior (2nd ed). Homewood: Irwin.
20. Patterson, M G west, MA, Law Thom, Rand Nickell, S (1997) Impact of People Management Practices on Performance» Institute of Personal and development, London.
21. Newton, T& Findlay P, (1996). «Playing god»? The Performance of appraisal» Human Resource Management Journal, Vol: 6.No:3.
22. Redman, Tom & Wilkinson, Adrian (2008). «Contemporary Human Resource Management: Text and Cases» 3rd Edition, Pearson.
23. Robey, D, (1991). Designing Organization. (3rd ed) Homewood: Irwin.
24. Smith, M. (1999). Analyzing Organizational behavior (1st ed). London: Macmillan Press.
25. Schermerhorn, J. Hunt, J. & Osborn, R (2000). Organizational behavior (5th ed). John wiley
26. Torrington, Derek, Laura, Hall& Steven Taylor, (2008) Fundamentals of Human Resource Management Managing People at work, Pearson, USA.
27. Wynnett, C. (2002). Inspiring innovation, Harvard Business Review, Vol,80,No.8.