الجمهمورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم والبحث العلمي
جامعة حمة لخضر الوادي
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

الموضوع

أثر الإبداع الإداري على أداء الموار البشرية

دراسة حالة مصحة الرمال لولاية الوادي

من اعداد الطلبة

بيسي خزاني

توارس عبد الخالق

تحت اشراف

د.شوراب محمد

اللجنة المناقشة		
أعضاء اللجنة	الجامعة	الصفة
– د . خضير ليلى	الوادي	رئيسا
– د عابي خليدة	الوادي	مقررا
– د .شوراب محمد	الوادي	مشرفا

الموسم الجامعي2022–2023

بسم الله الرحمن الرحيم

إهـــــداء

إلى الوالدين حفظهما الله وأطال عمرهما على طاعته إلى الإخوة الأعزاء

وإلى جميع الأصدقاء والأحباءنهدي إليهم ثمرة جهدنا

جعله الله علماً نافعاً

.

بيسي خزاني توارس عبد الخالق

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا مُحَمَّد وعلى آله وصحبه أجمعين أما بعد:

يسرنا ويسعدنا أن نتقدم بخالص الشكر والتقدير للدكتور شوراب مُحَمَّد أستاذنا والمشرف على هذه الرسالة على ما قدمه من جهد كبير ودعم متواصل وإشراف دقيق لإظهار هذه الرسالة بالشكل المطلوب كما يسعدنا أن نتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة التحكيم والشكر موصول لبقية الأساتذة بقسم علوم التسيير على جهودهم وإرشاداتهم القيمة طوال فترة الدراسة.

الباحثان

ملخص الدراسة: تهدف هذه الدراسة، إلى التعرف على أثر الإبداع الإداري على أداء الموارد البشرية وذلك من خلال قياس مستوى الابداع والأداء في المؤسسة الصحية الخاصة مصحة الرمال بولاية الوادي ، إضافة الى اختبار العلاقة بين عناصر الابداع الإداري و عناصرالأداء للمورد البشري . ثم مقارنة النتائج المتحصل عليها للخروج باستنتاجات يمكن أن يستفاد منها في تطوير الأساليب الإدارية، وتحقيق مستوى عال من الابداع لدى عمال المؤسسات الصحية الخاصة ، وبالتالي مستوى مرتفع من الأداء ولتحقيق هذا الهدف تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الجزءالنظري ومنهج دراسة الحالة في الجزء العملي .ثم تم تطوير استبيان وتوزيعه على عينة الدراسة، التي تم اختيارها من مجتمع مكون من عدد من العاملين في المؤسسة محل الدراسة ، بطريقة العينة العشوائية، وزعت عليهم 35استبانة، استرجع منها 31. وبعد تبويبها وترتيبها، بإدخالها إلى برنامج التحليل الإحصائي ،SPSS V.25تم تحليل محاور الدراسة واختبار فرضياتها، بوسائل التحليل الاحصائي الوصفي و الاستدلالي

وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج، من أهمها:

– الموارد البشرية العاملة بمصحة الرمال بولاية الوادي يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعةبدرجةعالية.

– المتغيرات الإدارية (الإبداع الأداء) قيد الدراسة تساهم بدرجات متفاوتة في توفير المناخ الإبداعي.

– واقع الإبداع الإداري بمصحة الرمال بولاية الوادي بشكل عام ضعيف

. – عملية تقويم الأداء بالقطاع الخاص عموما لا تتم بشكل صحيح وفعال بما يخدم المورد البشري والإ دارة معاً. وأهم توصيات الدراسة :

– إنشاء إدارة حاضنة للإبداع أو إنشاء ما يسمى بنك الأفكار.

– وضع إستراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن المبدعين والموهوبين.

– إنشاء نظام تقويم الأداء يضمن معايير تقويم موضوعية وواضحة، تكفل اطلاع الموارد البشرية على نتائج التقويم

الكلمات المفاتيح :الابداع الإداري، أداء الموارد البشريق ،الاصالة، المرونة، الطلاقة، قبول المخاطرة، الحساسية للمشكلات، التحليل والربط ،الاصرار والمثابرة

Abstruct

This study aims to identify the impact of administrative creativity on the performance of human resources by measuring the level of creativity and performance in the private health institution, Al-Rimal Clinic in El-Oued state, and to identify the extent to which it uses administrative methods that achieve and enhance creativity, in addition to testing the relationship between the elements of administrative creativity and the elements of performance of the resource human.. To achieve this goal, the analytical descriptive approach was adopted in the theoretical part and the case study approach in the practical part. Then a questionnaire was developed and distributed to the study sample, which was chosen from a community consisting of a number of employees in the institution under study, using a random sample method. 35 questionnaires were distributed to them, 31 of which were retrieved.

After classifying and arranging them, by entering them into the SPSS V.25 statistical analysis program, the study axes were analyzed and its hypotheses tested, by means of descriptive and inferential statistical analysis.

A number of results were reached, the most important of which are:

- The human resources working at Al-Rimal Sanitarium in Al-Wadi state possess all the distinctive capabilities of a highly creative personality.

- Administrative variables (creativity, performance) under study contribute to varying degrees in providing a creative climate.

- The reality of administrative creativity in Al-Rimal Sanitarium in Al-Wadi state is generally weak.

- The process of evaluating performance in the private sector in general is not done properly and effectively in a manner that serves the employees and management together.

The most important recommendations of the study:

- Establishing an incubator department for creativity or establishing what is called an Idea Bank.

- Developing a strategy based on accurate criteria to detect creative and talented people.

- Activating the incentive system based on professional foundations and standards that include excellence and creativity in performance and rewarding creators.

Establishing a performance appraisal system that includes objective and clear evaluation criteria, ensuring that the employee is informed of the evaluation results.

Keywords: administrative creativity, human resource performance, human resource management, originality, flexibility, fluency, acceptance of risk, sensitivity to problems, analysis and connection, persistence and perseverance.

المحتويات

إهـــــداء III
شكر وتقدير..... IV
ملخص الدراسة:..... V
مقدمة عامة..... XII
الإشكالية الرئيسية ..... **أ**
الاسئلة الفرعية ..... **ب**
فرضيات الدراسة ..... **ب**
مبررات اختيارالدراسة ..... **ج**
حدود الدراسة ..... **ج**
منهج الدراسة ..... **ج**
أهمية الدراسة ..... **د**
الدراسات السابقة : ..... **د**
نموذج الدراسة..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
الفصل الاول : الإطار النظري للإبداع الإداري..... 21
المبحث الاول :ماهية الابداع 21
المطلب الاول : مفهوم الابداع 6
المطلب الثاني: مراحل الابداع 20
المطلب الثالث :انواع الابداع 28
المبحث الثاني :ماهية الإبداع الإداري 32
المطلب الاول : مفهوم الابداع الاداري 33

المطلب الثاني : خصائص الإبداع الإداري 42
المطلب الثالث :إستراتيجيات الإبداع الإداري .....45.....
المبحث الثالث: **أهمية الابداع الاداري ومحفزات ومعوقاته** 46
المطلب الاول : اهمية الابداع الاداري في المنظمة 46
المطلب الثاني :محفزات الابداع الاداري .....49.....
المطلب الثالث: معوقات الإبداع في المؤسسة .....53.....
الفصل الثاني : **الإطار النظري لأداء الموارد البشرية**.....57
المبحث الاول :**ماهية الاداء** 59
المطلب الاول :مفهوم الاداء .....59.....
المطلب الثاني : أبعاد الأداء و مكوناته .....73.....
المطلب الثالث :انواع الاداء..... 77
المبحث الثاني: **ماهية اداء الموارد البشرية** 79
المطلب الاول :مفهوم اداء الموارد البشرية..... 79
المطلب الثاني :محددات اداء الموارد البشرية..... 86
المطلب الثالث :العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية..... 92
المبحث الثالث : **تقييم أداء الموارد البشرية** 94
المطلب الاول: مفاهيم أساسية حول تقييم اداء الموارد البشرية: 94
المطلب الثاني : معايير ومستلزمات تقييم اداء الموارد البشرية..... 100
المطلب الثالث :مراحل عملية تقييم أداء الموارد البشرية 102
المطلب الرابع :العلاقة بين الابداع الإداري و أداء الموارد البشرية 109
الفصل الثالث : الجانب التطبيقي دراسة حالة مصحة الرمال.....118

المبحث الاول: **التعريف بالمؤسسة محل الدراسة**: 119

المطلب الأول : نبذة عن المؤسسة .....119.....

المطلب الثاني : هيكل المؤسسة وأقسامه .....119.....

المبحث الثاني: **عرض بيانات الدراسة و تحليلها وتفسيرها** 122

المطلب الاول: منهجية الدراسة الميدانية .....122.....

المطلب الثاني :أدوات الدراساةالميدانية: 123

المبحث الثالث: **تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة** 124

المطلب الأول: تحليل بيانات الدراسة وتفسيرها 124

المطلب الثاني: إختبار الفرضيات وتفسير النتائج 142

خاتمة 147

فهرس الاشكال

الشكل 1 :نموذج الدراسة النظري ..... ز

الشكل 2: مكونات الابداع **16**

الشكل 3 مستويات الابداع **16**

الشكل 4عناصر الابداع **18**

الشكل 5 مراحل الابداع حسب نموذج والاس (Wallas، 1926) **22**

الشكل 6 :مراحل الابداع حسب نظرية اووسبورن1963 ..... **24**

الشكل 7: مراحل الابداع حسب نظرية شتاين1975 ..... **25**

الشكل 8: مراحل الابداع حسب دوبراين **26**

الشكل 9 مراحل الابداع حسب نظرية شنايدرمان..... **27**

فهرس الجداول

جدول 2: مقارنة بين التفكير النمطي والتفكير الإبداعي 10

جدول 3 الإبداعات المؤثرة في القرون الحديثة: 18

جدول 4 الادارة المبدعة 44

جدول5عناصر تحديد مستوى الأداء 76

جدول6عناصر الأداء 104

جدول7نقاط التقييم لعناصر الأداء.....107

جدول 8مقياس ليكرت للإجابة على عبارات الاستبانة 123

جدول 9معامل الارتباط بيرسون لجميع العبارات المتعلقة بمحاور الابداع.....125

جدول 10معامل الارتباط (سبيرمان) لكل عبارة من عبارات المحورالأول.....127

.جدول 11معامل الارتباط (بيرسون) لكل عبارة من عبارات المحورالثاني.....127

جدول 12 معامل الارتباط(سبيرمان) لكل عبارة من عبارات المحورالثاني 128

جدول 13معامل الثبات ألفا كرونباخ لمتغيري الدراسة.....129

جدول 14توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس 129

جدول 15توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير العمر 130

جدول 16توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.....131

جدول 17توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة 131

جدول 18توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة 132

جدول 19اختبار التوزيع الطبيعي كولجروف–سمرنوف.....133

جدول 20اختبار التوزيع الطبيعي شابيرو ويلك 134

جدول 21المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الابداع الاداري.....135

جدول 22نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسة.....142

د

ملحق 1: قائمة بأسماء محكمين الاستبانة 161

ملحق 2: استبانة البحث..... 162

ملحق 3 جدول المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعياريةSPSSV25 167

ملحق 4اختبار الانحدار المتعددSPSSV25 168

مقدمة عامة

مقدمـــة :

لقد أصبح الإبداع سمة مميزة في المنظمات المعاصرة حيث أنه يقدم لها حلولا مُثلى في عالم يعج بالتحديات التي فرضها نظام العولمة الجديد، فالتنافس الشديد بين الشركات والتغيّر التقني بالإضافة إلى الثورة المعلوماتية وإلغاء الحواجز التجارية، وضع المنظمات على المحك الأمر الذي استدعى توفير قدرات إبداعية قادرة على مواجهة هذه التغيرات المتسارعة، و في هذه الحالة أصبح الإبداع وظيفة أساسية في المنظمات الحديثة.فالعمل الجوهري اليوم للمنظّمات المعاصرة المبدعة يقوم على تطويرها لبيئة تنظيمية تعمل على بلورة الاتجاهات الإبداعية ، يقوم على قيم ومعايير وممارسات وظيفية تنعكس على تحسين أداء العاملين في المنظّمة.

بالإضافة الى ماسبق يعتبر الاهتمام بالعنصر البشري من الأمور المهمة التي يلزم المنظمات أن تقوم به لما له من تأثير في تطوير وتحسين الأداء في المنظمات وقد أصبح ذلك من الأمور التي تتسابق إليها المنظمات والمجتمعات ولذا تجد اليوم كثير من المنظمات الكبرى تسعى للإهتمام بالعنصر البشري وترقيته للوصول بها إلى أن يصبح ذو قيمة مادية ومعنوية عالية ويعتبر الإبداع من الأساسات القوية التي تساهم في تحسين الأداء . وتستطيع المنظمات تحقيق التميز في الأداء إذا استطاعت توفير البنية الأساسية لبناء إداري متكامل ومتناسق أساسه الإبداع والإبتكار لتعظيم العائد بما يصب في تحقيق الأهداف الإستراتيجية فالمنظمات المتميزة تدرك بأن رأس مالها البشري هو أساس تحقيق الأداء المتميز وذلك بما يمتلكه من كفاءات وخبرات وقد تبين أن من أكثر العوامل والمكونات تأثيراً على الأداء ويساهم بقوة في تحسين الأداء هو تشجيع الإبتكار و تنمية الإبداع مما يشكل دوراً حيوياً في تحسين الأداء.

الإشكالية الرئيسية:

إن الإبداع الإداري أداة ومهارة هامة تمكّن وارد البسيطة المتاحة للمنظمة ، فالقدرة على الإبداع من أهم المتطلبات الواجب توفرها فيمن يتحملالمنظمات الحديثة من مواجهة التحديات المختلفة و إدارة الأزمات وتحويلها إلى فرص وهو يعظّم منفعة الم مسؤولية القيام بالعمل الإداري.

ومن خلال ما تقدم تبرز المشكلة الرئيسية في المنظمات الوطنية الخاصة والعامة والتي تتمثل في الممارسات الإدارية العقيمة التي تعتمد على الروتين القاتل والبيروقراطية الجامدة التي تشل العقول وتكبل الأيدي فيصبح الموظفون كآلات تقوم بمجموعة من الإجراءات دون إعمال للعقل وإطلاق العنان له للتفكير بشمولية

– وعلى ضوء ما تقدم يمكن صياغة مشكلة هذه الدراسة بالسؤال التالي:

ما أثر الإبداع الإداري على أداء الموارد البشريّة العاملة بمصحة الرمال بولاية الوادي ؟

الاسئلة الفرعية:

وتندرج ضمن هذه الإشكالية جملة من الأسئلة الفرعية التالية:

– ما مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بمصحة الرمال بولاية الوادي؟

– ما مستوى أداء الموارد البشرية بمصحة الرمال بولاية الوادي ؟

– ما طبيعة العلاقة بين الإبداع الإداري وأداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؟

فرضيات الدراسة :

يسعى الباحثان من خلال هذه الدراسة إلى مناقشة واختبار الفروض التالية في محاولة لإثباتها أو نفيها

– يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري بعناصره المختلفة (الأصالة ،والطلاقة ، والمرونة ، والحساسية للمشكلات ، الإصرار والمثابرة ، قبول المخاطرة ، والقدرة على التحليل والربط). على أداء الموارد البشرية العاملين بمصحة الرمال بولاية الوادي عند مستوى الدلالة (α=0.05)

وتندرج تحت هذه الفرضية جملة من الفرضيات الفرعية هي:

– **الفرضية الأولى** :يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الأصالة على أداء الموارد البشرية العاملين بمصحة الرمال بولاية الوادي

الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الطلاقة على أداء الموارد البشرية العاملين بمصحة الرمال بولاية الوادي

الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد المرونة على أداء الموارد البشرية العاملين بمصحة الرمال بولاية الوادي

الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد قبول المخاطرة على أداء الموارد البشرية العاملين بمصحة الرمال بولاية الوادي

الفرضية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الحساسية للمشكلات على أداء الموارد البشرية العاملين بمصحة الرمال بولاية الوادي

الفرضية السادسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الإصرار والمثابرة على أداء الموارد البشرية العاملين بمصحة الرمال بولاية الوادي

الفرضية السابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التحليل والربط على أداء الموارد البشرية العاملين بمصحة الرمال بولاية الوادي

مبررات اختيارالدراسة:

– الأسباب الموضوعية:

يتم تحديد الأسباب من خلال الموضوع (موضوع الدراسة) وما يكتسبه من معرفة علمية وعائد ثقافي و وجود فعلي ، ومن بين الأسباب الموضوعية المتعلقة بموضوع الدراسة:

– ان الإبداع الإداري من المواضيع الحديثة، والتي تركز عليها مختلف الدراسات التي تسعى إلى الرقي الثقافي و جودة الأداء بالإضافة الى المتطلبات الإقتصادية.

– أهمية تحديد الأسلوب الملائم من اجل تنمية الموارد البشرية، الذي أصبح الشغل الشاغل لكل المؤسسات بمختلف أنواعها ، انتاجية كانت او خدماتية.

– من أجل المساهمة في البحث العلمي، ومحاولة الاجابة على بعض التساؤلات التي تتجه نحو الكشف عن الحقيقة العلمية.

– الأسباب الذاتية:

أسباب الذاتية المتعلقة باختيار هذا الموضوع ما يلي :

– توفر كل الظروف العلمية (مراجع وكتب علمية) ، والادارية.

– ان الموضوع في اطار التخصص مما يمكن من البحث والتعمق فيه .

– وأخيرا وجود ميل واهتمام شخصي وذاتي لمعرفة كل ما يتعلق بظاهرة تنمية الموارد البشرية وتحديد الخطوات الأساسية لتحقيق الإبداع الإداري.

حدود الدراسة :يتحدد هذا البحث بما يلي:

الحدود البشرية :أنجزت الدراسة الميدانية على الموظفين الإداريين في مصحة الرمال الوادي.

الحدود الموضوعية : اقتصر البحث على دراسة العلاقة بين الابداع الاداري والأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة.

الحدود المكانية :أنجزت الدراسة الميدانية بمصحة الرمال بولاية الوادي

الحدود الزمنية :أنجزت الدراسة الميدانية خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2022-2023

منهج الدراسة:

إن اختيار منهج دراسة معين يخضع لطبيعة الموضوع المدروس وكذلك الغاية منه ويعرف المنهج على أنه "الطريقة التي يتّبعها الباحث في دراسته لاكتشاف الحقيقة، وللإجابة عن الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث. بالتالي اعتمدنا في موضوع بحثنا هذا على المنهج الوصفي والذي هو مجموعة من الاجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة محل الدراسة.

أهمية الدراسة: تستمد الدراسة الحالية أهميتها من النقاط التالية:

- أهمية موضوع الدراسة والمتمثل بالإبداع الإداري وتحسين أداء الموارد البشرية في المنظمة

– توضيح مدى مساهمة الإبداع الإداري المتمثل بملامح الشخصية الإبداعية، ومبادئ وأنواع وأساليبونظريات الإبداع الإداري في تحسين أداء الموارد البشرية في منظمات الاعمال الخاصة.

- أهمية نتائج الدراسة ، والتي ستظهر أهمية الاهتمام بالإبداع الإداري في تحسين عطاء الموارد البشرية بما يعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها.

الدراسات السابقة :

حظي موضوع الإبداع الإداري و أداء المورد البشري باهتمام كبير من الباحثين و المفكرين، حيث ظهرت العديد من دراساتهم من خلال المقالات والبحوث العلمية التي نشرت في الدوريات المحكمة وفي بعض الكتب ، ويعرض الباحثان فيما يلي أهم الدراسات التي توصل إليها والتي تناولت الإبداع الإداري وفعالية الأداء للمورد البشري:

الدراسة الاولى: حسن رضا الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالأجهزة الأمنية بمطار الملك عبدالعزيز الدولي بجدة، والتعرف على واقع الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الأمنية بالمطار، والتعرف على علاقةالإبداع الإداري وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمطار، والتعرف على مدى اختلاف رؤية أفراد مجتمعالدراسة إزاء محاورها المختلفة.

توصلت إلى عدة نتائج أهمها

1.:أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة بالأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي يعتمدون على قدراتهم التحليلية والمعلومات المتاحة لديهم في الكشف على المخالفات وما قد يسيء للأمن

2..وجود تكافؤ بين المسؤولية والسلطة الممنوحة لرجل الأمن بالمطار مع إتاحة الفرصة للمرؤوسين بمشاركةالرؤساء في إعداد الخطط الطارئة التي توضع للتعامل مع المشكلات المختلفة

3..يقوم رجل الأمن بالمطار على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة في مجال عمله وبإنجاز الأعمال بأسلوب متجدد ومتطور.

الدراسة الثانية : توفيق عطية توفيق العجلة الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام "دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة":قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال/ إدارة موارد بشرية بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة – فلسطين **2009**

هذه الدراسة هدفت إلى معرفة واقع الإبداع الإداري وعلاقته بأداء المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، وقد تم تصميم استبانة الدراسة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة، تم توزيعها على عينة الدراسة على أساس طبقي ، تم تحليل 305 استبانة وذلك بنسبة % 82من حجم العينة الأصلي باستخدام برنامج SPSS الإحصائي واستخدمت الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة

. **أهم نتائج الدراسة**

1- المديرون بوزارات قطاع غزة يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعةبدرجة عالية

. 2- المتغيرات التنظيمية قيد الدراسة تساهم بدرجات متفاوتة في توفير المناخ الإبداعي.

3- واقع الإبداع الإداري بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول

..4- عملية تقويم الأداء بوزارات قطاع غزة لا تتم بشكل صحيح وفعال بما يخدم الموظف و الوزارة معاً.

5- واقع الأداء الوظيفي بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول.

الدراسة الثالثةنرجس نور الايمان بن شعبان أثر الابداع الإداري على الأداء الوظيفي بالمؤسسةالاقتصادية دراسة حالة مؤسسة تو تراجي سوفت حاسي مسعود–ورقلة: مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم التسيير تخصص: ادارة الموارد البشرية هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الابداع الاداري بمؤسسة توتراجي سوفت وكذا مستوى الأداءالوظيفي، بالإضافة إلى معرفة أثر الابداع الإداري بأبعاده المحددة على مستوى الأداء الوظيفي، تكون مجتمع الدراسة المستهدف من الموظفين الإداريين بمؤسسة توتراجي سوفت ورقلة والبالغ عددهم 80حيث قمنا بتوزيع الإستبانة عليهم جميعا من خلال عدة زيارات ميدانية، و استرد منها 72إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي، واعتمدنا

على المنهج الوصفي في معالجة هذا البحث للوصول إلى نتائج الدراسة، و لتحليل البيانات تم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية منها: مقاييس الإحصاء الوصفي، تحليل الانحدار المتعدد.....إلخ.

توصلت الدراسة إلى عدة النتائج أهمها: أن مستوى الابداع الاداري و الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة جاءمرتفعا، وتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري بأبعاده المختلفة على الأداء الوظيفي، حيث فسرمتغير الابداع الاداري 69.2%من التغيرات الحاصلة في مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة المبحوثة و ذلكبالاعتماد على قيمة معامل التحديد R2 .وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: ضرورة اهتمام المؤسسة بالإبداع الإداري من خلال تقديم الحوافز المناسبة لما له من أهمية كبيرة في رفع الأداء الوظيفي والحفاظ على مكانتها في مجال نشاطها، وتشجيع الأفكار الإبداعية التي تجنب المؤسسة العديد من التكاليف وتساهم في تحقيق ميزة التنافس.

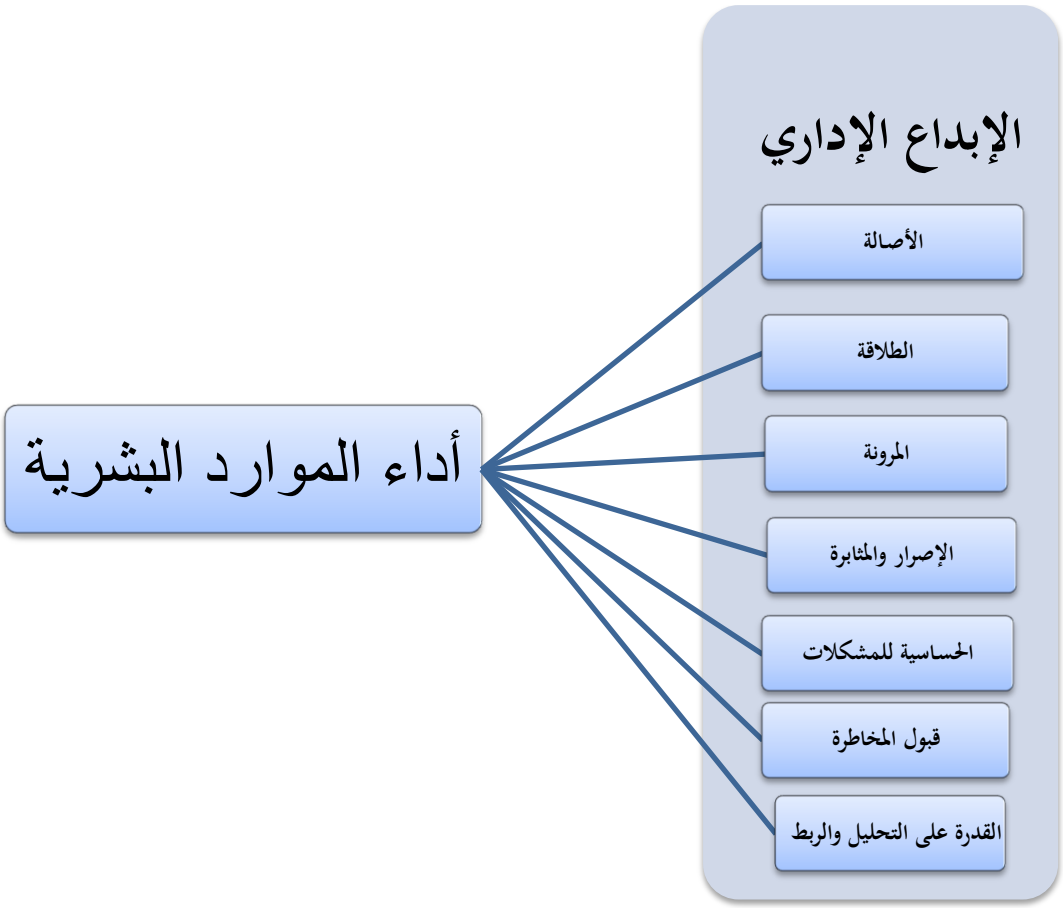
نموذج الدراسة

لدينا ضمن نموذج الدراسة النظري متغيرين أساسيين منهما متغير مستقل ومتغير تابع، وكل متغير يضم أبعاد سوف نفصل فيها أكثر في الجانب التطبيقي من الدراسة وهي في مايلي:

- **المتغير المستقل** :الإبداع الإداري **المتغير التابع** :أداء الموارد البشرية

وفي مايلي نموذج الدراسة النظري

الشكل 1 :نموذج الدراسة النظري



المصدر :من إعداد الطلبة بناء على ما سبق.

الفصل الاول : الإطار النظري للإبداع الإداري

في هذا الفصل سيتم إستعراض الإطار النظري للابداع الاداري (الخلفيةالنظرية للمتغير الاول من البحث) حيث سنتطرق للماهية العامة للإبداع من حيث تحديد المفهوم اللغوي والاصطلاحي ومراحله وأنواعه وبعد ذلك سنتعرف على نوع خاص من الابداع وهو المقصود بالدراسة ألا وهو الابداع الإداري في ثلاثة عناصر الماهية والخصائص والاستراتيجيات ثم تطرقنا الى اهميته في المنظمة ومعوقاته ومحفزاته وفي هذا الصدد كان التقسيم المنهجي لهذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية هي :

- **المبحث الاول :ماهية الابداع**
- **المبحث الثاني: ماهية الابداع الاداري**
- **المبحث الثالث : اهمية الابداع الاداري في المنظمة ومحفزاته ومعوقاته**

المبحث الاول :ماهية الابداع :

يعد الإبداع من أهم الأهداف التي تتوقُ المجتمعات الإنسانية الطموحة إلى تحقيقها، بل يظل لغة الإنسان العليا، التي تنضج معها بالصقل، على الرغم من الرأي القائل بفطرية وجبلية الإبداع؛ فإن الفرد بذاته لا يولد مبدعا من أول وهلة، بيد أن بذور أو(جينات) الإبداع تولد معه، وقد تموت معه إذا لم تجد ساقيا ينمي جذورها، ويفرع أغصانها في المجتمع الذي هو بحاجة ماسة إلى مخرجاته التنموية، وهي جزء من مشروع الاستدامة الفكرية والحضارية التي تتشارك فيها البشرية جمعاء؛ كما قال جون هولت: "ليس علينا أن نجعل البشر أذكياء؛ فهم يخلقون كذلك، وكل ما علينا أن نفعله هو التوقف عن ممارسة ما يجعلهم لا يفكرون."

المطلب الاول : مفهوم الابداع :

الإبداع موضوع قديم، قدم الانسان نفسه؛ لكن شيوعه كمفهوم علمي، لم يتحقق بمعناه الحالي إلا في منتصف القرن الماضي فقط؛ حين تنبه الباحثون في علم النفس (وبوجه خاص في ظروف الحرب العالمية الثانية)، إلى التناقض الحاد بين أهميته باعتباره واحدا من أعلى الخصال البشرية قيمة؛ وبين التجاهل وصور الخلط التي حالت طويلا دون تقدم البحث العلمي فيه؛ ومنذ ذلك الحين بدأ الاهتمام المكثف بالإبداع والاعتراف بقابليته للدراسة العلمية سواء الأساسية أو التطبيقية باعتباره ظاهرة نفسية عريضة وقد ترتب علي ذلك تكاتف جهود الباحثين حول ظاهرة الإبداع منذ الخمسينيات في القرن الماضي، وأمكن لهذه الجهود أن تغطى في سنوات قليلة نسبيا مختلف جوانب هذه الظاهرة.[1]

- نبدأ أولا بتعريف الإبداع في إطاره العام لأنه الأكثر شمولية من جهة، ولأن معظم المفكرين تناولوا الإبداع ضمن هذا الإطار الشمولي، وفي البداية نجدنا أمام إشكالية أخرى من إشكاليات تعريف الإبداع، ذلك أنه كما يقول **الكسند روروشكا** AL. Rosca: من الصعب أن ننتظر إيجاد تعريف محدد ومتفق عليه في الوقت الحاضر، خصوصا أن بعض التعريفات التي جاءت تعلق أهمية على هذا البعد كون الإبداع ظاهرة معقدة الأبعاد وبعضها يؤكد بعدا آخر، فتارة يعرّف الإبداع بوصفه استعدادا أو قدرة على إنتاج شيء ما جديد، وذي قيمة،وتارة أخرى لا يرى في الإبداع استعدادا أو قدرة بل عملية يتحقق النتاج من

1- أيمن عامر وآخرون ، **سيكولوجية الابداع أسس نظرية وتطبيقات مؤسسية**، كلية التجارة ،جامعة القاهرة ،2017، **ص15**

خلالها، ومرة ثالثة يرى في الإبداع حل جديد لمشكلة ما، أما معظم البا حثين فيرون أن الإبداع هو تحقيق إنتاج جديد، وذي قيمة من أجل المجتمع.[1]

أولا – معنى الإبداع اللغوي والاصطلاحي:

إن الاحاطة بمفهوم هذه الظاهرة امر مهم لذلك سنحاول في هذا المطلب أن نتطرق الى مفهوم الابداع في اللغة ثم المفهوم الاصطلاحي للابداع

1– الإبداع لغة:

– فبالنسبة **للغة الإنجليزية**

فتشتق كلمة الإبداع الإنجليزية من المصطلح اللاتيني create (to create ؛ make) بمعنى يخلق ويخرج إلى الحياة أو يصمم أو ينشئ أو يخترع أو يكون سببا،او صنع ظهرت كلمة "create " في اللغة الإنجليزية في وقت مبكر من القرن الرابع عشر ، ، للإشارة إلى الخلق الإلهي. ومع ذلك ، فإن معناها الحديث كفعل من أعمال الصنع البشري لم يظهر إلا بعد عصر التنوير[2].ويذكر معجم ويبستر مصطلح (creativity)الإبداع يعني القدرة على إيجاد الأشياء .[3]

ولقد ظهر اختلاف واضح حول استخدام كلمتي إبداع وابتكار وأيهما أكثر صحة بارتباطها بالكلمة الإنجليزية (Creativity). ويلاحظ أن بعض تلك الأبحاث والدراسات قد استخدمت الكلمتين وكأنهما مترادفتين والبعض الآخر من الدراسات والأبحاث ، قد فرق بينهما وأن كل واحدة من تلك الكلمتين تعطي معنى مختلفا عن الأخرى.[4]

– وبالرجوع إلى المعاجم **اللغوية العربية** لتوضيح المعنى اللغوي لكلمة إبداع نجدهاإتفقت جميعها على أن الإبداع يعني اختراع الشيء أو إنشاؤه على غير مثال سابق وجعله غاية في صفاته،[5]وفي مايلي نذكر بعض اقوال اهل اللغة في معنى الابداع:

---

1 – عزت السيد أحمد ، **الطريق إلى الإبداع نحو نظرية جديدة** ، طبعة ابرويازيسي ،انقرة تركيا، 2016 ، **ص44**

2 - https://en.**wikipedia**.org/wiki/Creativity

3- Webster Danial, **Webster Third New International Dictionary**, Boston:MerriamWebster, 2006 .

4 – عبدالله حسن مسلم ،**الابداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق**، ط1،دار المعتز ،الاردن ، 2015، **ص18**

5 – ليلى حسن عبدالله القرشي ، **القيادة الابداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية** ، مذكرة دكتوراة ،تخصص علم النفس، كلية التربية جامعة أم القرى ،مكة ،2004م ، **ص49**

- يقول ابن فارس : الباء والدال والعين أصلان، أحدهما ابتداء الشيء وصنعه لا عن مثال، والآخر الانقطاع والكلال. فالأول قولهم: بدعت الشيء قولا أو فعلا، إذا ابتدأته لا عن سابق مثال، والله بديع السماوات والأرض والعرب تقول ابتدع فلان الركي إذا استنبطه.[1]
- وقال ابن منظور : البديع ؛ المحدث العجيب، والبديع المبدع، وأبدعت الشيء: اخترعته لا عن مثال، ورجل بدع؛ إذا كان غاية في كل شيء كان عالما أو شريفا أو شجاعا[2].
- قال الرازي : (أبدع) الشيء اخترعه لا على مثال. والله بديع السموات والأرض أي (مبدعهما). و (أبدع) الشاعر جاء بالبديع وشيء (بدع) بالكسر أي مبتدع، وفلان (بدع) في هذا الأمر أي بديع، ومنه قوله تعالى: {قلْ ما كنْت بدْعا من الرسل} [الأحقاف: 9] و (البدعة) الحدث في الدين بعد الإكمال. و (استبدعه) عده بديعا. و (بدعه تبديعا) نسبه إلى البدعة.[3]

2- الإبداع إصطلاحا :

تباينت آراء الباحثين والكتاب حول تحديد مفهوم الإبداع وربما تناول كل منهم هذا المفهوم من زاوية تخصصه وخلفيته العلمية واهتماماته الشخصية فمنهم من يقصد بالإبداع القدرة على خلق شيء جديد وإخراجه إلى حيز الوجود ،بينما يقصد به البعض الآخر العمليات وخصوصا السيكولوجية منها والتي يتم بها ابتكار شيء جديد ذي قيمة مرتفعة في حين ينظر فريق آخر إلى الإبداع بأنه العملية الإبداعية التي تؤدي في نهاية الأمر إلى إنجاز العمل الإبداعي وتحقيقه ، بمعنى أن العمل الإبداعي ينجم عن قدرات وعمليات تؤدي إلى إنجازه.

وهنالك العديد من التعريفات الاصطلاحية لمفهوم الإبداع لكنها لا تخرج عن الإطار اللغوي للابداع وسوف نذكر بعضا من أقوال العلماء والمتخصصين حول مفهوم الإبداع ، وذلك حتى يتضح لنا الإطار العام لهذا المفهوم وأهم أبعاده وعناصره كما يمكن حصر هذه الاقوال و التعاريف التي قدمها الباحثون في المحاور التالية :

- **المحور الأول** :ويشمل التعاريف التي تنظر للإبداع من زاوية كونه عملية Proeess ، وفي هذا:

1- بن فارس، **مقاييس اللغة**، ج1، دار الفكر، 1979 م، **ص 209**

2 - بن منظور، **لسان العرب**، ج 6، دار صادر بيروت ، 1994م ، **ص 8،7**

4 - الرازي، **مختار الصحاح** ،المكتبة العصرية ،بيروت، 1999م ، **ص3**

- يقول **شتاين**(**Stein**) أن الإبداع هو (عملية) ينتج عنها عمل جديد يرضي الجماعة ، وتقبله على أنه مفيد "[1].
- ويقول **سيمبسون** (**Sembeson**) إنه العملية القادرة على تحقيق نوع من الانشقاق عن مسارات التفكير العادي لتقديم تصورات جديدة ومختلفة كلية.[2]
- ويقول **سميث**(**smith**) أنه العملية التي تتمكن من إيجاد علاقات بين أشياء لم يسبق أن قيل أن بينها علاقات .[3]
- كما عرفته **المنظمة الأمريكية للتدريب والتطوير** بأنه عملية إنتاج أفكار أو أشياء حقيقية أو خيالية، ووضعها في طرق جديدة ومفيدة.[4]

– **المحور الثاني** :ويشمل التعاريف التي تركز على الإنتاج الإبداعي وحل المشكلات .

- فيقول **ماكينون** (**Mackinnon**) أن الإبداع يسعى لتحقيق إنتاج يتميز بالجدية والملائمة وإمكانيةالتطوير "[5].
- ويقول **روشكا** (**roshka**) أنه الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل وذي قيمة من قبل الفرد أو الجماعة " [6]
- ويقول **جيلفورد**(**Guilford**)أن الإبداع يعني: حل لمشكلة ما وأن الإنتاج الإبداعي يبدو كوسيط يقودنا إلى الهدف الذي هو حل المشكلة[7]

– **المحور الثالث** :ويركز هذا المحور كما أشار منصور على السمات أو الخصائص التي تميز الأشخاص المبدعين وهناك من بين الباحثين من يركز على سمات المخاطرة والاستقلال والمثابرة والانفتاح ، وهنا من يركز على الطلاقة الفكرية والأصالة والمرونة [1]

1- Stein ,**MI simulating creativiy**, **Groupprocedur**, Newyork, 1975, **pp214–259**

2 – منصور زهير،**مقدمة في منهج الإبداع** ، دار السلاسل للطباعة و النشر، الكويت 1985 م ، **ص 26**

3 – منصور زهير،**مرجع سابق** ،**ص 26**.

4 – ماجد عبد المهدي مساعدة ، **ادارة المنظمات منظور كلي** ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2013 م ، **ص373**

5- Mackinnon, D.W (1111): **The Study of Creativity in Proceedings of The Conference on "The Creative Person", Berkeley**, Univ of California Extension Division **p.p124–126**

6 –روشكاألكسندر، **الابداع والخاص**، ترجمة غسان أبوفخر ، سلسلة عالم المعرفة المجلس الوطيفي للثقافة والفنون، عدد 144 ، الكويت 1989م، **ص 19**

7 – Guilford J.P. **Greativily "American Psychdogist**Vnrg, 1950 , **P 34**

– **المحور الرابع** :ويركز على الإمكانية الإبداعية أو الاستعدادات النفسية الكامنة للإبداع كما اشار روشكا التي تكشف عنها الإختبارات النفسية ، ويعرف الإبداع على أساسها على أنه الاستعداد الكامن للتفوق أو التميز.[2]

– **المحور الخامس** :ويركز على المراحل الأساسية التي يمر بها العمل الإبداعي

– ويقول **والاس (Wallas)** أن السلوك الإبداعي هو الذي يمر في أربع مراحل هي: مرحلة الإعداد والاختمار ، ومرحلة الإشراق ، أو الاستبصار ، ومرحلة التحقق والتعديل.[3]

وبالتبصر في معظم هذه التعاريف والمحاور نستطيع أن نجد أن معظمها لا يركز على الإبداع كمفهوم في حد ذاته، وينصرف إما لبحث مراحله أو للخصائص التي تميز المبدعين ، أو غير ذلك مما يؤدي إلى اختلافات متباينة حول المفهوم.[4]

جدول 1: مقارنة بين التفكير النمطي والتفكير الإبداعي

التفكير النمطي	التفكير الإبداعي
تفكير أحادى الرؤيا	**تفكير متشعب**
تفكير مكرر وروتيني	**يتصف بالأصالة**
محدد بقوانين وقواعد	**لا يتحدد بالقواعد المنطقية**
يمكن التنبؤ بنتائجه ومجراه	**لا يمكن التنبؤ بنتائجه**
يتسم بالحيادية والجمود	**يتسم بالمرونة**

1 –منصور زهير،**مرجع سابق** ، **ص ص 26–27**

2 –روشكاألكسندر، **مرجع سابق** ،**ص18،24**

3 – ليلى حسن القرشي ،**مرجع سابق** ، **ص 51**

4– نصر الدين بن عودة، **العوامل المساعدة على تنمية الإبداع الإداري ومعوقاتها** ،. مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية، المجلد 2016، العدد 6 منشورات جامعة البليدة ، الجزائر ،2016 ، **ص 186**

يتسم بالروتينية	الخروج عن المألوف
لا يخرج عما هو متعارف علية	عملية ينتج عنها شيء جديد
رفض الأفكار الجديدة	تقبل الأفكار الجديدة

المصدر : مُحَّد خضر عبد المختار ، د إنجي صلاح فريد عدوي، **التفكير النمطي والابداعي**،مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث كلية الهندسة – جامعة القاهرة،الطبعة الأولى، 2011 ،ص20

ثانيا :الابداع من منظور اسلامي :

1– حق الابداع في الاسلام:

هذا الحق حديث النشأة، بسبب التطور العلمي والثقافي والاجتماعي، لذا كان مثار اختلاف في احترامه وحمايته وتموله وتملكه، فلم تكن له في الماضي قيمة مالية، ويمكن أن يسطو عليه غير صاحبه وينسبه لنفسه، ولم يكن للإبداع العلمي والفني والأدبي في العصور الغابرة أثر مادي، وإنما يقتصر على مجرد اختصاص نسبته المبدعه عن طريق النسخ أو الكتابة والتدوين أو الإعلان السريع كإعلان القصيدة الشعرية من الشاعر نفسه أمام حاكم أو أمير أو زعيم قبيلة، أو بمناسبة معينة، أو لعلاج فوضى اجتماعية كقصائد الإرشاد والمديح والحكمة، أو إنهاء حالة الحرب التي طال أمدها، ونحو ذلك.[1]

لكن في الوقت الحاضر حظي هذا الموضوع باهتمام المعاصرين من أهل العلم والفقه واعتبروه من النوازل الجديدة التي تحتاج إلى تأصيل يبين حكمها مما حدا بالفقيه المسلم أن يدلي بدلوه في سبيل الوقوف على حكمها الشرعي، فإننا نجد أنه اعتبر حقا من الحقوق المعنوية يدخل فيه الحقوق المعنوية[2]، وكل ما في حكمها كالاسم التجاري وحقوق الإنتاج العلمي(الذهني)وحقوق التأليف وحقوق الابتكار (حق الإبداع) الذي هو موضوع بحثنا.

وعلى هذا الأساس يتبين بأن الشريعة الإسلامية عرفت حق الابداع وحرمت الاستيلاء عليه و لقد صدرت قرارات عن المجامع الفقهية الإسلامية والتي تعتبر بمثابة فتاوى شاملة، فكل هذه القرارات

1– وهبة الزحيلي، **المعاملات المالية المعاصرة بحوث وفتاوى وحلول** ، دارالفكر ، دمشق، سوريا ،2002، **ص 581**

2 – وهبة الزحيلي، ،**مرجع سابق، ص 582**

نصت على ثبوت حق الابداع شرعا ومنها تقرر ان حق الابداع والابتكار من الحقوق الخاصة لأصحابها، فهي حقوق يعتد بهاشرعا، فلا يجوز الاعتداء عليه[1]

ولبيان الحكم الشرعي في أحقية هذا الاختراع لابد وأن نؤكد على ان حق الاختراع والابتكار حق ثابت لصاحبه يتصرف فيه تصرف المالك في ملكه بيعا وشراء؛ إذ هو سلسلة متواصلة ومكثفة من البحوث والدراسات والتجريب للحصول على النتيجة التي تم التوصل إليها، وما يترتب عليه من تحمل كلف النفقة على تلك البحوث والتجارب، يجعلها حقا شرعيا خالصا لصاحبها، ويترتب على حمايتها أحكام شرعية، فيحرم انتفاع الغير بها بغير إذن صاحبها أو إتلافها، سواء أكان ذلك بتزويرها أو تقليدها، لأنه يعتبر أكلا لأموال الناس بالباطل، قال الله تعالى: {يا أيها الذين آمنوا لا تأكلوا أموالكم بينكم بالباطل إلا أن تكون تجارة عن تراض منكم} النساء/29، ولقوله ﷺ: (إن دماءكم وأموالكم عليكم حرام) متفق عليه.[2]

فحق الاختراع والابتكار له قيمة مادية في الاجتهاد الفقهي المعاصر، وقد أصدر مجمع الفقه الإسلامي قرارا برقم (43) 5/ 5 بشأن الحقوق المعنوية، جاء فيه:

أعلن مجلس مجمع الفقه الإسلامي الدولي المنعقد في دورة مؤتمره الخامس بالكويت من 1-6 جمادى الأولى 1409هـ الموافق 10-15 كانون الأول (ديسمبر) 1988م،بعد اطلاعه على البحوث المقدمة من الأعضاء والخبراء في موضوع الحقوق المعنوية، واستماعه للمناقشات التي دارت حوله، **قرر ما يلي:**

أولا :الاسم التجاري، والعنوان التجاري، والعلامة التجارية، والتأليف والاختراع أو الابتكار، هي حقوق خاصة لأصحابها، أصبح لها في العرف المعاصر قيمة مالية معتبرة لتمول الناس لها. وهذه الحقوق يعتد بها شرعا، فلا يجوز الاعتداء عليها.

ثانيا :يجوز التصرف في الاسم التجاري أو العنوان التجاري أو العلامة التجارية، ونقل أي منها بعوض مالي، إذا انتفى الغرر والتدليس والغش، باعتبار أن ذلك أصبح حقا ماليا.

ثالثا :حقوق التأليف والاختراع أو الابتكار مصونة شرعا، ولأصحابها حق التصرف فيها، ولا يجوز

1- د .زواني نادية ،**الملكية الفكرية بين الشريعة الإسلامية والقانون الجزائري**، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية السياسية و الاقتصادية ، المجلد57 العدد 02، 2020، **ص406**

2 - حسين بن معلوي الشهراني، **حقوق الاختراع والتاليف في الفقه الاسلامي** ،دار طيبة للنشر والتوزيع، الرياض، 2004، **ص447**

الاعتداء عليها. والله أعلم[1]

2-الاسلام والتربية على الابداع:

لقد اهتمت التربية الإسلامية بقضية الإبداع اهتماما كبيرا، وفي مجالات عديدة، بما يحقق للإسلام والمسلمين والبشرية النفع والتقدم، كما أنها ضبطت عملية الإبداع بأن وجهتها توجيها خيرا، بعيدا عن الإفساد والدمار، ونظرا لكثرة مجالات الإبداع وتنوعها بما لا يسع المقام لذكرها، فهذه بعض النماذج الإبداعية في عدد من المجالات العامة.

- لقد جاء الإسلام والناس في جاهلية جهلاء، في عباداتهم واعتقاداتهم وأخلاقهم، وفي علومهم ومعارفهم، حتى إن عدد الذين يقرؤون ويكتبون في قريش هم سبعة عشر رجلا، منهم: عمر بن الخطاب، وعثمان بن عفان، وعلي ابن أبي طالب ﷺ وجاء الإسلام وفي الأوس والخزرج عدد يكتبون، منهم: سعد بن عبادة، والمنذر بن عمرو، وأبي بن كعب، وزيد بن ثابت، فكان يكتب العربية والعبرية ﷺ.

وبعد ما جاء الإسلام تفتقت تلك العقول وأبدعت في تفوقها، وتواصل هذا الإبداع في الأمة، فتولدت علوم ومعارف، ما كان لأحد قبلهم بها معرفة، ومن ذلك: علم أصول الفقه، الذي أول من صنف فيه الإمام الشافعي، وأول من صنف في الفقه الإمام مالك بن أنس، وأول من صنف في غريب القرآن الكريم أبو عبيدة معمر بن المثنى، وأول من عمل العروض هو الخليل بن أحمد، وأول من وضع الإعراب أبو الأسود الدؤلي، وأول من صنف في صنعة الشعر عبد الله بن المعتز[2]

ولقد برع المسلمون في العلوم التجريبية، وأسسوا قواعدها ونواتها، ففي مجال الصيدلة: هم أول من اخترع الكحول، والمستحلبات، والخلاصات العطرية، واستخدم الرازي لأول مرة الزئبق في تركيب المراهم، وهم أول من غلف حبات الأدوية المرة بغلاف من السكر، ليتمكن المريض من استساغة الدواء، وهم أول من غلف الأدوية المعمولة على شكل حبوب، كما برعوا وابتكروا تحضير وضع وتركيب الضمادات والمساحيق واللزوق، وقد وقفوا على صنع مراهم تجف مع الوقت، كشماعات أو

1- **قرارات وتوصيات المجمع الفقه الاسلامي المنبثق عن منظمة التعاون الاسلامي**، الاصدار الرابع 2020، **ص 149**

2 - خالد بن حامد الحازمي، **التربية الإبداعية في منظور التربية الإسلامية** ، الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة، العدد 116، السنة 34، 2002م ، **ص422**

غطاء للجروح الحديثة، ومن أشهر من برع في علم الأدوية عبد الرحمن بن مُحَمَّد بن عبد الكريم بن واقد، المتوفى سنة 467هـ/1074 م.

وفي علم التشريح تم اكتشاف الدورة الدموية الصغرى (الدورة الدموية الرئوية) وكذلك الدورة الشريانية من قبل ابن النفيس، واكتشفوا عدد الأغشية القلبية، ووظيفتها، واتجاه فتحاتها لمرور الدم، وبرعوا في تشريح العيون وجراحتها، واكتشفوا أن العضلات المحركة للمقل ست عضلات، وبينوا أن العين آلة للبصر وليست باصرة.

وفي علم الرياضيات هم أول من أسس (اللوغارتمات) فلقد ولد ونشأ وترعرع علم اللوغارتمات في البلاد الإسلامية، الذي يرجع في تكوينه لجهود سلسلة من الابتكارات على يد عدد من علماء الرياضيات، مثل: سنان بن الفتح الحراني، وابن يونس الصدفي المصري، وأبي الحسن على النسوي، وابن حمزة المغربي.

فهذه الشواهد تعطي دلالات عميقة بأن الإسلام فتق عن تلك العقول الصامتة لتبدع في جميع المجالات العلمية، بعد أن كانت لا تحسن القراءة والكتابة، مما يؤكد عمق التربية الإسلامية واستيعابها لكل ما يخدم الإنسان والبشرية جمعا، وأنها نور يحرك الأفئدة نحو العطاء، مما يؤكد أن الدور التربوي يقع اليوم على المؤسسات التربوية لتغرس ذلك في الأجيال، بما يشعرها بماضيها المضئ، وعلى أكتافهم يرتقي البحث العلمي في ميادينه المختلفة.[1]

والتربية الإبداعية هي التي تهتم بحفظ العقل من الزيغ والافتتان باللهو والهوى، كما تجنبه ما يهدم العقل من علوم فلسفية وكلامية. ومن جانب آخر تتطلع التربية الإسلامية إلى تنمية الجانب الإبداعي بما يجعل الفرد يحسن تدبير أموره، ويبدع في مهنته ويرقى بها، حتى يكون أكثر إنتاجا وأدق عملا في أقصر وقت وبأقل تكلفة وجهد، وهذا يتطلب عناية بجانب الابتكار، وهو ما سوف يبينه هذا البحث من خلال عناية التربية الإسلامية بالتربية الإبداعية، وحفظ العقل. الإدارية، والجوانب الاقتصادية، أو الجوانب المهنية، أو في مجال البحث العلمي، أو في حل المشكلات .

ومجالات الإبداع ليست محصورة في الجوانب التقنية فقط، بل إنها قد تكون في الجوانب العامة والخاصة[2]

ثالثا – مكونات الابداع[3]:

---

1 –خالد بن حامد الحازمي ، **مرجع سابق ،ص422**

2 –خالد بن حامد الحازمي ، **مرجع سابق ،ص422**

3– جروان، فتحي. **الإبداع مفهومه– معاييره – نظرياته – قياسه – تدريبه – مراحله–العملية الإبداعية** ، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان ،2002م ، **ص52، 53**

و يرى الباحثون في مجال الابداع أنه لا يمكن تحديد مفهوم الإبداع إلا إذا أحطنا إحاطة شاملة في الجوانب أو المظاهر المتداخلة المكونة للإبداع ،كما أن المنتج الإبداعي لا يمكن تحقيقه إلا في وجود هذه المكونات و هي

1- الإنتاج الإبداعيCreative Products :هو أحد جوانب تفاعل الإنسان مع البيئة و يقاس الإبداع في أحد جوانبه بكمية الإنتاج و صوره ، فالإنتاج الإبداعي محك أو مقياس للإبداع

2- العملية الإبداعيةCreative Process :عملية معرفية ذهنية ، حيث يكون الفرد في هذه العملية نشطا منظما للخبرات لكي يستجيب للموقف الجديد

3- الشخص المبدع Creative Person:تعددت النظرة للشخص المبدع بسبب تعدد زوايا النظر ، فبعضهم يركز على الجوانب الأدائية و آخرين على الجوانب الذهنية ، و الشخص المبدع يجب أن يتميز بخصائص عقلية معرفية و خصائص شخصية انفعالية ، وسنأتي إلى ذكرها لاحقا .

4-الموقف الإبداعيCreative Situation:إن تكرار المواقف الإبداعية و تعددها يسهم بإطلاق صفة المبدع على الفرد .وأيضاً الفرد يكون مبدعاً في موقف ، و يظهر سلوكا عادياً في مواقف أخرى ، فالإبداع يرتبط بالموقف الذي تفاعل معه الفرد و يظهر حلاً غير مألوفاً.

رابعا : مبادئ الإبداع :

حددها المختصون بثلاثة مبادئ أساسية للإبداع هي:

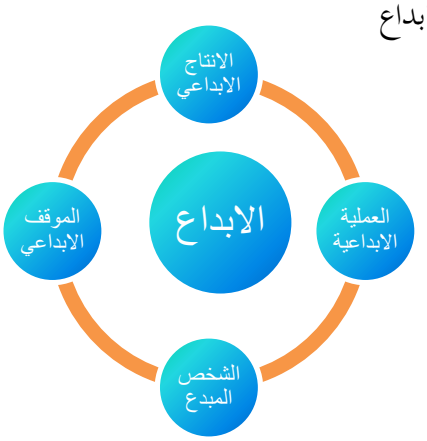
1 - يجب أن يكون الإبداع بسيطا حتى يكون فعالا، مع أهمية أن يركز على أهداف واضحة.

2 - إدراك الإبداع والابتكار عن طريق الاستماع والمشاهدة، ثم يتم تقديره بطرق تحليلية.

3 - يجب أن يسعى الإبداع لاحتلال مراكز القيادة ضمن الأفكار المقدمة.[1]

1- مُحَمَّد هلسة، **مبادئ وتصنيفات الإبداع والابتكار وأهميتها لمنظومة الأعمال المعاصر** ، جامعة الاستقلال، مجلة العلوم الإنسانية العدد السادس ،ديسمبر،2016، فلسطين ، ص282

الشكل 2: مكونات الابداع



المصدر : من إعداد الطلبة

خامسا– مستويات الابداع:

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للإبداع [1]

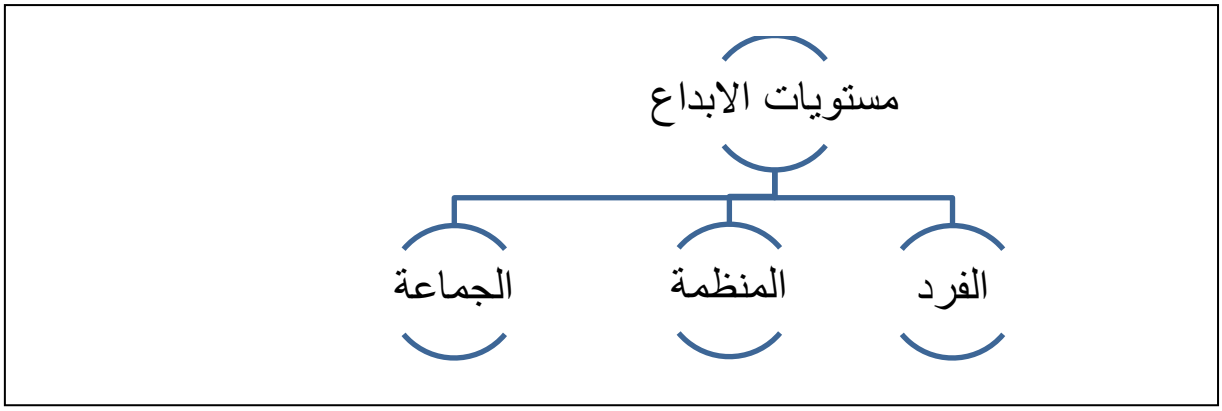
1– الإبداع على مستوى الفرد: هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد، ومن السمات التي يتميز بها الشخص المبدع حب الاستطلاع، المثابرة، الثقة بالنفس الاستقلالية في الحكم، تأكيد الذات الذكاء المرونة، حب ،المخاطرة، الطموح، القدرة على التحليل.

2– الإبداع على مستوى الجماعة: هو العمل الذي يؤدي إلى ابتكار أو تبني أفكار جديدة في محيط الجماعة بحيث تعمل الجماعة على وضع هذه الأفكار موضع التنفيذ من خلال المناقشات والمقترحات. وإبداع الجماعة أكبر من المجموع الفرد الإبداع أفرادها.

3– الإبداع على مستوى المنظمة: هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة، ويظهر الإبداع في المنظمة في شكل ابتكارات لسلع أو خدمات

الشكل 3 مستويات الابداع

1– أميمة الدهان، **نظريات منظمات الأعمال** ، مطبعة الصفدي، ، عمان ،1992م ، **ص 195**.



المصدر : من إعداد الطلبة

خامسا– عناصر الإبداع:

كما تعددت مفاهيم الإبداع، تنوعت عناصره والتي من خلالها يمكن فهم شامل للإبداع، وفيما يلي عرض العناصر الإبداع كما هو مبين بشكل

1– الأصالة: وتعني التميز في التفكير والندرة والقدرة على النفاذ إلى ما وراء المباشر والمألوف من الأفكار، وتعنيالخبرة والتفرد، وهي العامل المشترك بين معظم التعريفات التي تركز على النواتج الإبداعية كمحل للحكم على مستوى الإبداع

2– الطلاقة: وهي القدرة على إنتاج أفكار عديدة لفظية وأدائية لمشكلة نهايتها حرة ومفتوحة. وأيضا هي القدرة على توليد عدد كبير من البدائل أو الأفكار عند الاستجابة لمثير معين، والسرعة والسهولة في توليدها، وهي في جوهرها عملية تذكر واستدعاء لمعلومات أو خبرات أو مفاهيم سبق تعلمها وتركز مقاييس علم النفس على قياس الطلاقة بأكثر من طريقة، ويمكن معرفة الطلاقة بسهولة عند سؤال الشخص بذكر عشر كلمات تبدأ بحرف الجيم أو بحرف الدال، أو ذكر خمس وظائف للقلم دون الكتابة به؟، أو اذكر خمس وظائف للكرسي دون الجلوس عليه؟

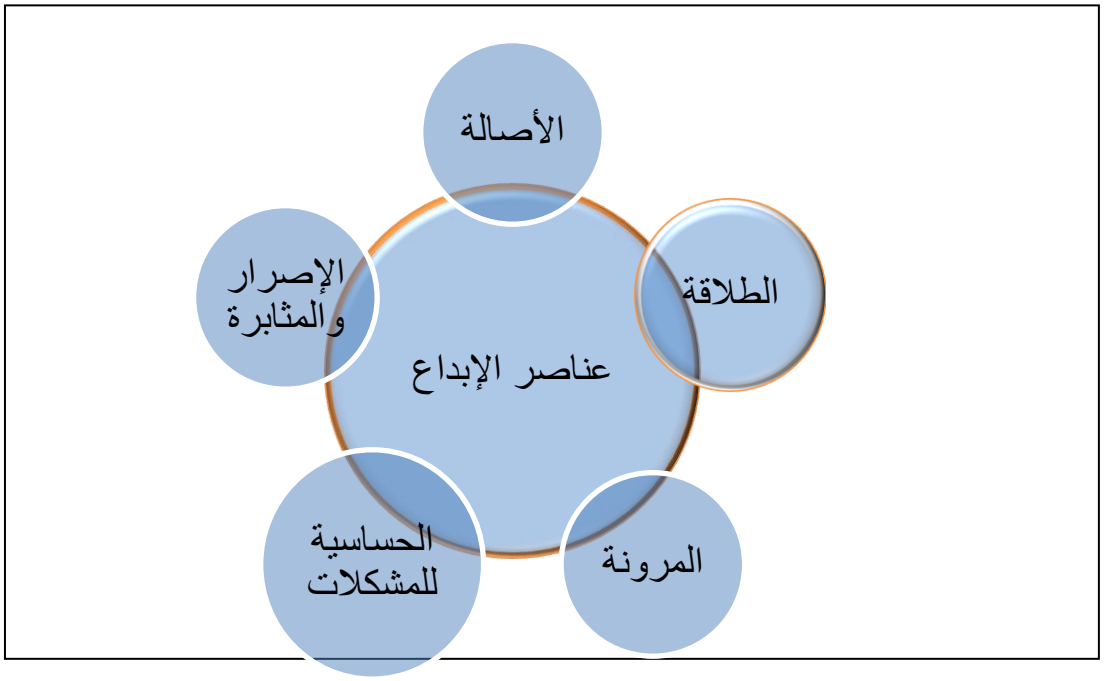
3–المرونة: وهي تغيير الحالة الذهنية لدى الفرد بتغير الموقف. وتعني القدرة على توليد الأفكار المتنوعة التي ليست من نوع الأفكار المتوقعة عادة، وتوجيه أو تحويل مسار التفكير مع تغير المثير أو متطلبات الموقف،وهي عكس الجمود الذهني الذي يعني تبني أنماط ذهنية محددة سلفا وغير قابلة للتغير حسب ما تستدعي الحاجة. وللمرونة مظهران هما:

أ – المرونة التلقائية: وهو إعطاء عدد من الأفكار المتنوعة التي ترتبط بموقف محدد

ب– المرونة التكيفية: وتعني التوصل إلى حل مشكلة، أو موقف في ضوء التغذية الراجعة التي تأتي من ذلك الموقف.

4-الحساسية للمشكلات: وهي قدرة الفرد على رؤية المشكلات في الأشياء والعادات، أو النظم، ورؤية جوانب النقص والعيب فيها .ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف.[1]

الشكل **4عناصر الابداع**



المصدر : من إعداد الطلبة

5-الاصرار والمثابرة: ويقصد بذلك عدم التنازل عن الهدف والإصرار على تتبعه والسير في اتجاهه، ومحاولة تحقيقه بطريق مباشر أو غير مباشر[2].

جدول 2 **الإبداعات المؤثرة في القرون الحديثة:**

---

1 - محمد خضر عبد المختار ، د إنجي صلاح فريد عدوي ، **التفكير النمطي والابداعي**، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث كلية الهندسة – جامعة القاهرة، الطبعة الأولى، 2011 ،**ص20**

2 – **التفكير الابتكاري الابداعي في ظلال القبعات الست للتفكير** ، خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر الطبعة الاولى ،2012 ،**ص11**

القرن 18	القرن 19	القرن 20
ماكينة الخياطة	المبردات	أجهزة التكييف
البطارية الالكترونية	التليفون و الفاكس	نظرية النسبية
منظومة براءة الاختراع	الحث الكهرومغناطيسي	منظومة الإنتاج بالجملة
المصعد	إشارات المرور	
الديناميت	التلفزيون	
الآلة الكاتبة	النسخ الضوئي	
التلغراف اللاسلكي	التفاعل النووي	
المصباح و الطاقة الكهربائية	الترانزيستور والدوائر المغلقة	
أسس إدارة العمال	الحاسب الرقمي الشخصي	
المحرك و السيارة و الطائرة	الانترنت و الشبكة الدولية للمعلومات	

المصدر :برافين جوبتا ترجمة د.أحمد المغربي – الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين –دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة – مصر ط 2008ص 21

سادسا– مقاييس الإبداع:

يستعمل عادة ثلاثة أنواع من القياسات الكمية للنشاط الإبداعي وتتمثل هذه القياسات في:[1]

1 –مُحَمَّد الطيب دويس، إبراهيم بختي، **تقييم عملية الإبداع في الجزائر خلال الفترة 1996–2007** مجلة الباحث، العدد10 ، 2012 ، ص187ص186

– **نفقات البحث والتطوير**:تمثل إجمالي المبالغ المنفقة على البحث والتطوير سواء على مستوى المؤسسات أو الدولة ككل، وتستعمل بشكل واسع كمقياس للاستثمارات في الإبداع لكن هذه المعطيات ليست دوما متوفرة وبالدقة المطلوبة في العديد من الدول.

– **تعداد الإبداعات**:وهي عبارة عن قائمة الإبداعات المتأتية من مختلف المؤسسات وتكون مستخلصة من تحقيق شامل، ويجب أن يمثل أحسن مصدر للمعلومات لأنها تقيس بوضوح الإنتاج ويستطيع القائمون على التحقيق وضع قواعد إعداد لرمل المعطيات ويستهدفون المؤسسات، الصناعات أو الدول، وفي الواقع يوجه انتقاد لهذا التعداد بسبب طابع العشوائية الذي يميزه، فيجب على القائمين بالتحقيق أن يحددوا ماذا يمثل إبداع ومالا يمثل، ونشير إلى أن تعداد الإبداعات معلومة غير متوفرة في معظم الدول، وهي أرقام يصعب تحديدها نظرا لتعدد الفاعلين في عملية الإبداع.

–**تعداد براءة الاختراع**:يمكن قياس الكثافة الإبداعية لدولة ما من خلال عدد طلبات البراءة المودعة من طرف المقيمين في هذه الدولة، وهي شهادة تمنحها الدولة بواسطة هيئة عمومية مختصة للمخترع كي يثبت له حق احتكار استغلال احتكاره ماليا، وبذلك تمثل المقابل الذي تقدمه الدولة والمجتمع ككل للمخترع تقديرا لجهوده ويصبح له حق خاص ومطلق قانونا على الاختراع، ويستطيع الاستفادة منه ماليا بنفسه مباشرة أو يتنازل عنه لغيره

المطلب الثاني: مراحل الابداع:

يعتبر الإبداع عملية ذهنية عقلية تنطوي على الكثير من الأنشطة والمراحل، وحتى إن اختلفت هذه المراحل بين باحث وآخر فالمؤكد أن أغلب الباحثين يشيرون الى ان كثير من المبدعين يمرون بها، فضلا عن أن المرور ليس شرطا أن يكون بالترتيب.وعلى كل حال، سيكون من النافع الإشارة إلى هذه المراحل، ليس لكي يسار وفقا لها بشكل حرفي وإنما لكي نتأكد من أن التفكير يسير في الإطار السليم كما أن متابعة مراحل نشأة الأفكار الإبداعية وتحليل عملياتها ونموها عمل على درجة كبيرة من الأهمية فهي تطلعنا على كثير من الشروط ، المتعلقة بنشأة الافكار الابداعية ، كما تطلعنا بالدرجة نفسها من الأهمية على الشروط ، التي تساعد على التقدم بتلك الأفكار بعد نشأتها إلى أهدافها الأساسية بوضعها في شكلها النهائي أي العمل أو الإنتاج الإبداعي.

وسوف نعرض فيما يلي لأبرز الاتجاهات والباحثين الذين كان لهم نظريات واضحة بالنسبة للعملية الإبداعية ومراحلها

أولا– حسب نموذج والاس (Wallas، 1926):

تعتبر نظرية والاس من أقدم النظريات التي تناولت العملية الإبداعية وألقت مزيدا من الضوء على مكوناتها وكيفية تطورها واستنادا لنموذج ولاس تمر العملية الإبداعية[1] في خمس مراحل:

1– مرحلة الإعداد :

وفي هذه المرحلة يتجه المبدع إلى تنمية البذرة الأولى بالقراءة ، وتدوين الملاحظات ، وإدارة الحلول ، والمناقشات ، وإلقاء الأسئلة. ، وجمع الشواهد وتسجيلها . ومن المؤكد أن نجاح هذه المرحلة يرتهن بوجود تلك القدرات قوية وحية لدى المبدع ، بحيث يستطيع الفكر أن يكون الخامات الضرورية التي تساعده على الانتقال الناجح للمرحلة الثانية[2]وفي معظم الحالات تتطلب مرحلة الإعداد إنجاز خطوتين على درجة كبيرة من الأهمية هما:

– التعريف الواضح والمحدد للمشكلة التي يتطلب حلها اختراقا إبداعيا

– جمع وتنظيم ما قد يلزم من معلومات حول المشكلة بما في ذلك المعلومات المتوافرة وغير المتوافرة ضمن الإطار المرجعي أو المعرفي الفرد.

وعلاوة على ذلك يتطلب الإعداد الجاد للعمل المبدع القيام بما يلي:

* صياغة استنتاجات أولية عامة بناء على المعلومات التوافرة أو المعلومات التي يمكن الحصول عليها في الخطوة الثانية أعلاه

* فحص الاستنتاجات العامة بتوسيع دائرة البحث التمهيدي ومراعاة عامل التوفيق بين دقة التعميم وموضوعيته، وبين الجانب الاقتصادي والعلمي. وترجع أهمية هذه الخطوة إلى أنها تقود على الأرجح إلى اكتساب معلومات هامة تساعد في صياغة فرضيات جديدة تزداد صعوبة مع تجاوز الاستنتاجات أو الصياغات السببية المألوفة لتفسير المشكلة

2– مرحلة الاحتضان:

1– فتحي عبد الرحمان جروان، **مرجع سابق** ، ص124

2– د.عبدالستارإبراهيم، **الابداع قضاياه وتطبيقاته**، مكتبة الانجلو مصرية، 2002 ،ص 60

هي مرحلة تعقب عدة محاولات يائسة للتوصل إلى حل خارق للمشكلة بعد التفكير في كل الاحتمالات الممكنة. وفي هذه المرحلة قد يلجأ الباحث إلى عدة أساليب لتحويل انتباهة الواعي عن المشكلة، كأن يتمشى أو يذهب للسباحة، أو لعب الجولف، ، أو تعمد الانشغال بموضوع آخر. وتشير خبرات الأشخاص المبدعين إلى أن إنجازاتهم الخارقة تحدث بصورة أكثر جاهزية خلال الأوقات التي يتركز فيها وعيهم حول موضوع أخر، وهكذا فإن فترة احتضان الفكرة قد تطول لسنوات وقد تقتصر على بضع دقائق، وفي الحالين لا يمكن التنبؤ بمداها.

3- الإشراق:

يقصد بالإشراق تلك اللحظة التي يتفتق فيها التفكير فجأة عن حل أو بوادر حل المشكلة التي طالما شغلت حيزا كبيرا من النشاط العقلي خلال مرحلتي الإعداد والاحتضان، إن الإشراق هو الخبرة التي تنتهي بحل اللغز المحير والشعور بالرضا والارتياح بعد معاناة ذهنية قد تطول أو تقصر، لأنه لا يمكن التنبؤ بها أو استعجالها.[1] وفي هذه المرحلة تصل العملية الإبداعية إلى قمتها وتشرق الفكرة كاملة فجأة على ذهن المبدع، وفي تلك اللحظة تنتظم كل الأمور فى مواقعها الصحيحة.[2]

4- مرحلة التحقق : وهي مرحلة الحصول على النتائج الأصيلة المفيدة والمرضية، وفيها يقوم المبدع باختبار الحل الذي توصل إليه ليتأكد من صلاحيته ودقته.[3]

فمن خلال مرحلة الاشراق يضع المادة الخام فى صياغة محددة المعالم نسبيا ، أما تحول تلك المادة إلى أشكال متكاملة ونهائية ، فهذا من شأن ما يقوم به المبدع في هذه المرحلة الأخيرة أى مرحلة الصقل ، والتعديل وتحقيق الفكرة ، أو وضع العمل الإبداعي في صورته النهائية[4]

الشكل 5 مراحل الابداع حسب نموذج والاس (Wallas، 1926)

1- فتحي عبد الرحمان جروان ،**مرجع سابق** ، ص127

2 -د.عبدالستار إبراهيم، **مرجع سابق** ،ص66

3 - سالي زكي محمد حسين، **فن التدريب الابداعي** ،دار الفكر العربي ، مصر ،ط 1، 2013، ص91

4 -د.عبدالستار إبراهيم، **مرجع سابق** ، ص67

ثانيا– حسب نظرية أوسبورن (Osborn،1963)[1]:

يعتبر اوسبورن من أوائل الباحثين الذين عملوا على تطوير منهجية " الحل الإبداعي للمشكلات حيث أنشأ مؤسسة التربية الابداعية لتسهيل نشر أفكاره وتشجيع الدراسات حول البرامج التربوية والتدريب لتعليم الإبداع. وقد توصل اوسبورن في دراساته إلى استنتاج مفاده أن الإبداع عملية تتألف من ثلاث مراحل رئيسة، وأن كل مرحلة من هذه المراحل تضم مرحلتين فرعيتين. وحدد هذه المراحل على النحو التالي:

1–إيجاد الحقائق :

وتضم هذه المرحلة ما يلي:

أ– تعريف المشكلة بعد التثبت من وجودها، وتحديدها بصورة واضحة

ب – الاعداد والتحضير بجمع البيانات ذات العلاقة وتحليلها.

1 – فتحي عبد الرحمان جروان ،**مرجع سابق**،ص130

2- إيجاد الأفكار:

وتضم هذه المرحلة ما يلي:

أ – توليد الأفكار أو البدائل التي يمكن أن تساعد في حل المشكلة

ب – تطوير الأفكار باختبار بعضها واضافة أفكار جديدة وتعديلها ودمجها ومراجعتها.

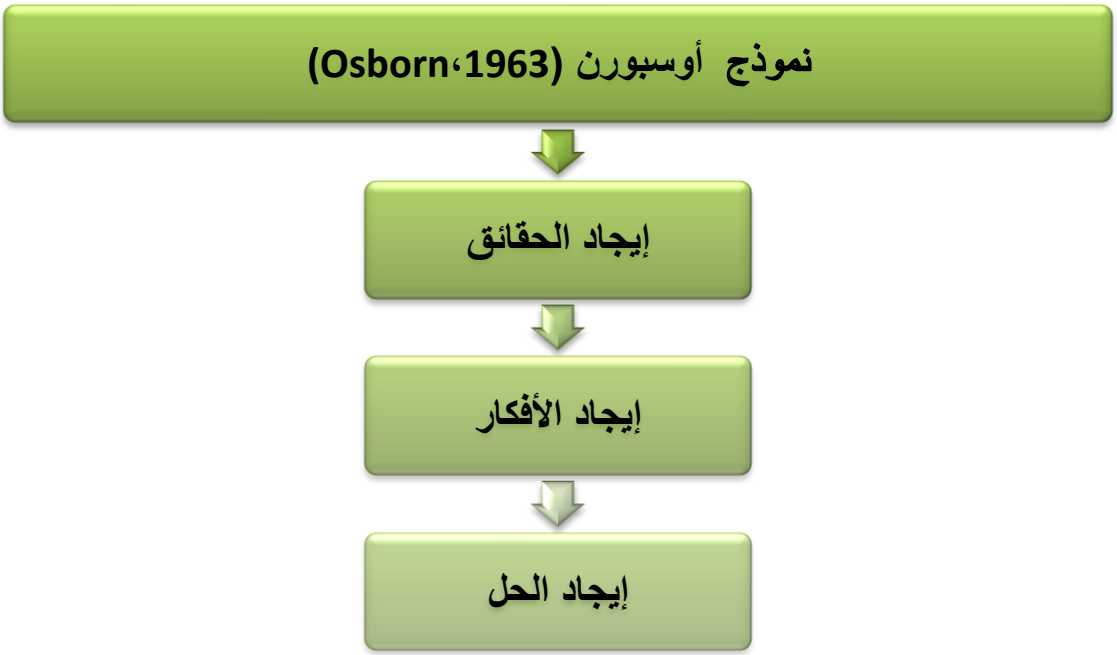
3- إيجاد الحل :

وتضم هذه المرحلة ما يلي:

أ – التقييم ويعني التحقق من الحلول المبدئية بالفحص والاختبارات.

ب – اختيار الحل النهائي واتخاذ قرار بتنفيذه.

الشكل 6 :مراحل الابداع حسب نظرية اووسبورن1963



ثالثا- حسب نظرية شتاين(Stein ,1975):

عرض الباحث مورس شتاين نظريته في العملية الإبداعية ووصف فيها مراحلها بصورة تفصيلية ، وقسمها إلى ثلاث مراحل رئيسة هي:

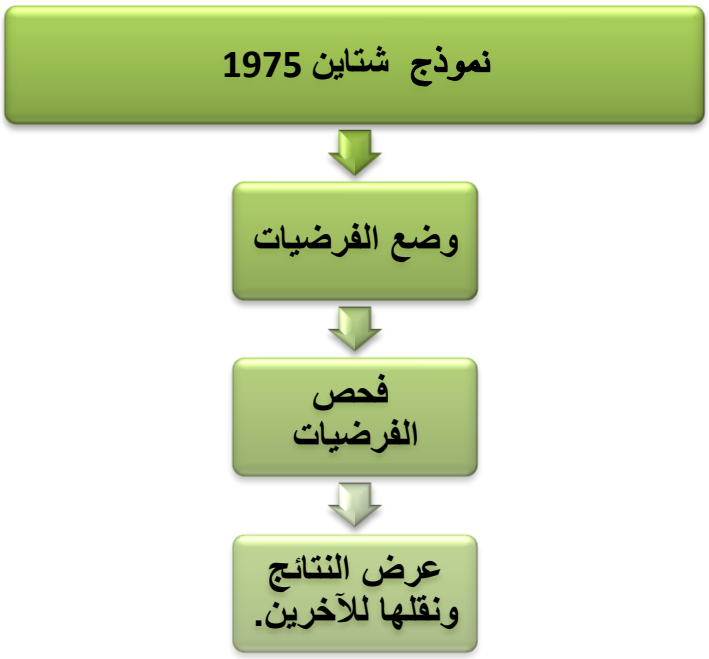
1- وضع الفرضيات

2- فحص الفرضيات

3-عرض النتائج ونقلها للآخرين.

ولكنه أشار إلى مرحلة أخرى سماها الإعداد والتحضير، واعتبر هذه المرحلة بمثابة حجر الزاوية بالنسبة للعملية الإبداعية، لأنها تمثل بداية مبكرة لها، وتشمل جميع المدخلات من المعارف والخبرات التي يكتسبها الفرد خلال سنوات الطفولة والدراسة، والتي قد تؤثر على اتجاهاته نحو عملية الإبداع والابتكار، كما أن علاقات الفرد مع المعلمين والرفاق واعضاء الأسرة في هذه المرحلة تقوم بدور حيوي في تعزيز سلوكاته الإبداعية أو تقييدها ومعاقبتها، وبالتالي تشكيل ديناميات إطاره الاجتماعي الذي يؤثر بلا شك في توجيه علاقاته مع الآخرين في مرحلة الرشد[1].

الشكل 7: مراحل الابداع حسب نظرية شتاين1975



1 – فتحي عبد الرحمان جروان، **مرجع سابق** ،ص130، 135

رابعا – حسب دوبراين A.J.Dubrin:

فإن هذه العملية تتكون من المراحل التالية :

1 –إيجاد المشكلة: حيث يكتشف الفرد أن شيئا ما له قيمة يمكنأن يعمل عليه أو أنه يسبب اضطرابا أو إزعاجا لا بد من معالجته .

2– الانغمار: في التركيز على المشكلة يصبح الفرد مغمورا فيها، فهو يطلب ويجمع المعلومات ذات العلاقة و يكون الخيارات بدون أي تنقيح أو تقييم .

3– الحضانة: بعد تجميع المعلومات، فإن الفرد يحتفظ بها في ذهنه و يقوم عقله اللاواعي في نشاط و تدوير حتى عند عدم القيام بأي نشاط و هذا في العادة مبرر ليذهب بالتمشي أو بالسرحان خلال ساعات العمل ليهتم بالحل الخلاق للمشكلة. و بينما المشكلة تنضج بهدوء مع جمع المزيد من المعلومات فإن اللاوعي يحاول ترتيب المعلومات والواقع، في نمط له دلالة أو معنى .

4 –التبصر: و هو ما يعرف بالحدس الذي يومض في العقل بالحل أو الجديد غير المتوقع في وقت غير متوقع أيضا قد يكون أثناء المشي أو قبل النوم أو بعده أو عند الغسل.[1]

الشكل 8: مراحل الابداع حسب دوبراين

1 – نجم عبود، **مرجع سابق** ، ص 38

خامسا– حسب نظرية شنايدرمان:

يقول شنايدرمان أن عملية الإبداع هيدورة من أربع مراحل:

1– الجمع: جمع المعلومات من مصادر متنوعة.

2– الربط: التشاور مع الأفراد القادرين ذوى البصيرة على تقديم معلومات مفيدة.

3– إبداع: تجريب الاحتمالات والمحاولة لإيجاد حلول جديدة.

4 – الذيوع والإنتشار: نشر النتائج وتعميمها على المجتمع[1]

الشكل **9** مراحل الابداع حسب نظرية شنايدرمان

1 – محمد خضر عبد المختار ، د إنجي صلاح فريد عدوي ، **مرجع سابق** ، ص18

بالرغم من الاتفاق العام بين الباحثين الذين تناولوا العملية الإبداعية بالتحليل والدراسة على مبدأ وجود المراحل بدءا من الإحساس بالمشكلة وانتهاء بالتوصل إلى الناتج الإبداعي.إلا أن الاتجاه التقليدي لدى معظم علماء النفس قديما وحديثا – يصف هذه العملية بدلالة مجموعة من الخطوات أو المراحل التي تختلف من باحث الآخر. وسوف نعرض فيما يلي لأبرز الاتجاهات والباحثين الذين كان لهم نظريات واضحة بالنسبة للعملية الإبداعية ومراحلها

كل النظريات تتفق على الأقل على تقسيم العملية الابداعية الى عدد من المراحل. ولكن قد يختلف عددها من نظرية إلى أخرى . وفي الوقت ذاته قد نجد اختلافا في الأسماء التي تطلق على هذه المراحل. ولكن أيضا يجب القول إن الاختلاف في التسميات اختلاف لا يقدم ولا يؤخر كثيرا في تحديد المرحلة وطبيعتها لأنه اختلاف في ظاهر اللفظ ، والألفاظ المختلف فيها ذات طيف دلالي واحد تقريبا .

– المطلب الثالث :انواع الابداع :

هناك مجالات وأنواع عديدة من الإبداع يمكن تمييزها وفقا لمعايير مختلفة وعديدة .فللإبداع مجالات مختلفة فقد يكون إداريا أو علميا أو أدبيا أو فنيا أو قديكون الإبداع متمثلا في طرح أفكار جديدة ومفيدة أو في إيجاد سلعة صناعية جديدةأو سلعة استهلاكية تشبع بعض حاجات الناس أو تغيير شكل السلعة أو

الخدمة المقدمةأو في طريقة أو موعد تقديمها أو تنوع استخدامها ، وقد يكون الإبداع بالتوصل إلى طريقة يقرب فيها الإداري أو المشرف بين مرؤسيه ويدفعهم إلى العمل بروح الفريق الواحد وبالتضامن مع الهدف المنشود أو زيادة تعاون الأفراد بعضهم مع بعض وقد صنف الباحثين الابداع حسب معايير مختلفة الى انواع كثيرة وفيما يلي عرض مختصر لبعض هذه الانواع

أولا– حسب معيار المخرجات:

1 – إبداع المنتج : ويعني تقديم منتج جديد ليحل محل منتج معلن بهدف إشباع حاجات قائمة أو كامنة في السوق، حيث يضم إبداع المنتج نوعين هما – :تقديم منتج جديد: أي تقديم منتج لم يتم تسويقه وبيعه في السوق من قبل. – تحسين منتج حالي: أي تغيير بعض خصائص المنتج الحالي لزيادة بقائه وتحسين أدائه[1]

2– .إبداع العملية :ويعني استحداث عناصر جديدة أو تقديم معالجة وتحديد أفضل الطرق للقيام أو لعمل الأشياء وتهدف إلى إيجاد حل فريد للمشكلة عبر سلسلة من العمليات المعرفية . ويعرف الإبداع هنا بأنه عملية عقلية لها خصائصها ، وتتضمن مراحل مختلفة ومتتابعة أي منفصلة بل أحيانا متداخلة يصل من خلالها الفرد المبتكر إلى خلق الجديد سواء كان هذا الجديد أفكارا جديدة تماما أو تكوين آلةجديدة من أجزائها الأولية أو ابتكارا في تطوير جهاز أو آلة أو استخدام بعض الخامات والمعدات والأجهزة في استخدامات أخرى عبر الاستخدامات التي صممت من أجلها[2]

وهو على نوعين:

–تصميم عملية إنتاجية جديدة:وذلك بطريقة تؤدي إلى تحسين نوعية الإنتاج وكميته.

---

1 –على عبدالرحمن ،محمد مرعى، **مستوى الإبداع الإداري والقيادة لدى مديرى المدارس الابتدائية** ،من وجهة نظر مديرى و معلمى إدارة الحسينية التعليمية– محافظة الشرقية، بحث من متطلبات تشكيل لجنة المناقشة والحكم على رسالة الدكتوراه مجلة كلية التربية جامعة بور سعيد ،العدد15، جانفي 2001، ص 398

2 –على عبدالرحمن ،محمد مرعى، **مرجع سابق** ،ص397

-تحسين عملية إنتاجية حالية: وذلك من خلال إحداث تغيرات تختلف درجة شموليتها في عملية الإنتاج[1]

ومثال ذلك في أوائل القرن العشرين، طبق الصناعي الأمريكي Henry Ford مبدأ خط التجميع الرئيسي بشكل هائل لإنتاج أول سيارة رخيصة و هي نموذج Ford[2]

ثانيا – حسب معيار التخصص:

1– الإبداع التكنولوجي:يمكن تعريفه على أنه كل جديد أو كل تحسين صغير أو كبير في المنتجات وأساليب الإنتاج الذي يحصل بمجهود فردي أو جماعي، والذي يثبت نجاحه من الناحية الفنية أو التكنولوجية وكذلك فعاليته من الناحية الاقتصادية (تحسين الإنتاجية وتخفيض التكاليف)[3]كما يشمل جميع الخطوات العلمية والتقنية والمنظمية والمالية والتجارية، بما فيها الاستثمارات في المعرفة الجديدة، والتي تكونُ مُعدة لتقود إلى تنفيذ العمليات والمنتجات الجديدة والمحسنة من الناحية التقنية[4]

2– الإبداع الإداري: يمثل هذا النوع الإجراءات ،والأدوار ، والبناء التنظيمي ، والقواعد وإعادة تصميم العمل بالإضافة إلى النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف المعنية بها المنظمة وتبدو أهميته في أنه يساعد المنظمة في العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي[5].

1-Benjamin Tyl, Benjamin Tyl; "**L'apport de la créativité dans les processus d'éco–innovation proposition de l'outil Eco Asit pour Favoriser l'éco–idéation de systèmes durables**", Thèse de Doctorat Spécialité: Mécanique et Ingénierie Université Bordeaux 1, 2011, pp 48-49.

2 – صبيحة قاسم ،حميد علي احمد، **متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية في أطار إدارة الإبداع التنظيمي لمنظمات الأعمال**،كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية ،العدد21 ،المجلد07 ، 2011 ، ص125

3 –جواد نبيل، **إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، المؤسسة الجامعية للدراسات – مجد –، بيروت، لبنان ،2006،ص184

4 –محمود عباس فردوس، **دور الإبداع التقني في تحسين جودة المنتوج**، بحث ميداني في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد37 ،2013، ص 118

5–حاتم علي حسن رضا ،**الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي**، دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبدالعزيز الدولي بجدة أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية،كلية الدراسات العليا،قسم العلوم الإدارية،جدة ، السعودية ،2003 ،ص31

3- الإبداع التسويقي :حسب منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية هو تطبيق طرق جديدة في التسويق تتضمن في جوهرها على تغيرات هامة في تصميم المنتجات، التغليف، الترويج للمنتج والتسعير .

يمثل التسويق الابداعي عملية تقديم شيء ما يكون جديدا وهاما للسوق، وهناك أمثلة كثيرة لهذا النوع من التسويق تقع في مجالات التسعير والمواصفات وتطوير السلعة وطرائق التسويق.[1]

ثالثا- حسب معيار حجم التغيير :

ينقسم الإبداع استنادا لمستوى التغيير إلى إبداع ينطوي على تغيرات رئيسية وثانوية في النظام (تغيرات شاملة ذات خصوصية وهامشية) كما يلي:

1- الإبداع الجذري: والذي يتمثل في التوصل إلى العملية أو المنتج الجديد الذي يختلف بشكل كلي وكامل عما سبقها من إبداعات، بحيث تعمل على تحقيق ميزة تنافسية، وقفزة نوعية في السوق. وتتميز من حيث اختلافها الكلي عما جاء به السابقون.[2]

كما يجدر الاشارة إلى أن كل الإبداعات التي تتضمن الجدة والخطورة توصف بالإبداعات الجذرية ويعتبر الإبداع الجذري أكثر أنواع الإبداعات التي لقيت اهتماما ملحوظا في أدبيات الإبداع ذلك أن الإبداع الجذري يرتبط بالتغيير وعلى ذلك فهو غالبا ما يلقى مقاومة من أطراف عديدة في المجتمع أو المنظمة بالمقارنة مع الإبداع الأقل حدة و أصالة وللحد من مقاومة هذا النوع من الإبداع فإنه يجب توفير مناخ ملائم للتغيير[3].

2-**الإبداع التدريجي:** وهو التوصل إلى المنتج الجديد بشكل جزئي وتدريجي عن طريق التحسينات والإضافات الكثيرة والصغيرة المتتالية التي يتم إدخالها على المنتجات المتداولة والتي بالتالي تؤدي إلى تحقيق إبداع جذري.[4]

رابعا- حسب معيار المصدر:وينقسم الى الابداع المبرمج والابداع غير المبرمج

---

1 -د رعد الصرن، **إدارة الإبداع والأبتكار**،منشورات الجامعة الافتراضية السورية الجمهورية العربية السورية ، 2020 ،ص67

2- عاكف لطفي الخصاونة ،**ادارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن 2011 ،ص46

3 -حاتم علي حسن رضا، **مرجع سابق**، ص34

4 - عاكف لطفي الخصاونة ، **مرجع سابق** ،ص46

1- الإبداع المبرمج: يشير إلى تلك الإبداعات المخطط لها سلفا مثل : تطوير الخدمات أو تحسين الإجراءات، أو توسيع خطوة الإنتاج، أو إحلال الموظفين المحليين محل الخبراء الأجانب في منظمة ما.[1]

2- الإبداع غير المبرمج:

أما غير المبرمج فإنه يتضمن تلك الإبداعات التي لم يخطط ، لها سلفا وهذا النوع من الإبداع من الممكن أن يحدث نتيجة لتوفر المصادر لدى المنظمة التي تستحث مثل هذا الإبداع أو من الممكن أن يتم نتيجة لوقوع مشكلة معينة حيث يمثل هذا الإبداع استجابة أو حلا لهذه المشكلة.[2]

– وبغض النظر عن نقاط الاتفاق أو الاختلاف الموجودة بين التصنيفات السابق ذكرها لأنواع الإبداع سواء أكان ذلك من حيث الأساس الذي قامت عليه هذه التصنيفات أو مسميات أنواع الإبداع، فإنه يمكن النظر إليها باعتبارها مكملة بعضها للبعض.

مما سبق يتضح أن هناك مداخل مختلفة لتصنيف أنواع الإبداع كما أن هناك أيضاً أنواعاً مختلفة من الإبداعات التي تم شرحها في أدبيات هذا المجال من المعرفة، غير أنه مع ذيوع هذه التصنيفات للإبداع يمكن القول بأنه لا توجد دراسات تجريبية واسعة فيما يتعلق بالمقارنة بينها سواء أكان ذلك من حيث أسبابها أو العمليات التي تمر بها أو النتائج التي تترتب عليها.

-المبحث الثاني :ماهية الإبداع الإداري :

يعتبر موضوع الإبداع الإداري من أحد الموضوعات المهمة والمنتشرة في ميادين علم الإدارة بشكل خاص ؛ وفي العلوم الأخرى كعلم النفس والاجتماع بشكل عام، على الرغم من أنه يعتبر من أكثرها إثارة للجدل، ومن الظواهر المعقدة بسبب تعدد الأشكال والمخرجات التي يظهر بها، وتنوع طرق وأساليب تحقيقه وإنجازه، وكثرة العوامل التي يتأثر بها وكذلك بسبب تعدد العلوم والمجالات العلمية التي تناولته الدراسات والأبحاث، وهذا ما أكده الكثير من أعلام البحث في هذا المجال على أنه من الصعب وضع مفهوم نظري مجرد للإبداع.

1- حاتم علي حسن رضا،**مرجع سابق** ،ص33

2 -حاتم علي حسن رضا، **مرجع سابق**،ص33

وفي هذا المبحث سنتعرض لمفهوم الإبداع، والحاجة إلى الإبداع، وأنواعه وعملية الإبداع ومستوياته، ثم معوقات الإبداع وكيفية تنميته وتطويره في المنظمات.

المطلب الاول : مفهوم الابداع الاداري:

ينطلق مفهوم الإبداع الإداري من المفاهيم العامة للإبداع ذاته، فالإبداع في الإدارة متعلق بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة وتطوير المنتجات وقيادة فرق العمل وتحسين الخدمات للعملاء، وكل وظائف الإدارة المعروفة. وهناك تعدد وتباين في وجهات النظر حول تحديد مفهوم الإبداع الإداري وماهيته ، فلا يوجد اتفاق بين العلماء حول تعريفه وماهيته ويعود ذلك إلى تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع منجهة أخرى مما أدى إلى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الإبداع بسبب تباين اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم وكذلك مناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية ،و من جهة ثانية تواجه الباحثين مشكلة أخرى حول موضوع الإبداع الإداري وهي تعدد المصطلحات المرادفة له مثل الابتكار والاختراع والعبقرية والذكاء إلى درجة يصعب معها اختيار التعريف المناسب له.

أولا– تعريف الابداع الاداري:

وعلى الرغم من غياب الإجماع على تعريف محدد للإبداع الإداري فان ذلك لا يعد غريبا حسب ما يراه المختصون حيث يقول أحدهم "إن محاولة الوصول إلى إجماع على تعريف محدد لهذا المصطلح ربما يتعارض مع فكرة الإبداع ذاته" ولقد تعرض الكثير من الباحثين المختصين لدراسة الإبداع الإداري وحاول كل منهم إعطاء تعريف يوضح مفهوم الإبداع

– فعرفه **تروت trott** بأنه إدارة الأنشطة وعمليات توليد الأفكار والتطور التقني، وتصنيع وتسويق المنتجات والخدمات الجديدة.[1]

–ويعرفه ، **بيزانBeisan** بأنه القدرة على إبتكار أساليب وأفكار مفيدة للعمل، بحيث تحفز الأفراد على تحقيق الأهداف الإنتاجية والأدائية بكفاءة وفاعلية.

– ويعرفه **هامل وبركينشاو.Burkinshaw and Hamal** بأنه ابتكار وتنفيذ إجراءات وعمليات وتقنيات إدارية جديدة لتحقيق الأهداف التنظيمية.[1]

---

1 – أحمد مُحَّد الشايب وعنان مُحَّد أبو حمور، **مفاهيم ادارية معاصرة** ،الأكاديميون للنشر والتوزيع ،عمان ،الاردن،2014 ، ص 14

– وعرفه **روبينز Robbins** الإبداع الإداري بأنه فكرة جديدة يتم تنفيذها من أجل تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة. ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات تقود إلى خلق شيء ذي قيمه وإحداث تطوير جوهري وهائل، ويمكن أن تشتمل هذه التحسينات على بعض الجوانب مثل الإنتاج والهياكل التنظيمية والطرق الجديدة في التكنولوجيا، والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد والعاملين، والأنظمة الإدارية[2]

ويعرفه **الليثي** بأنه قدرة المدير على تهيئة جو من الثقة والتعاون المثمر بين الموظفين لتحقيق أفضل النتائج بطرق مختلفة. [3]

– وعرفه **هيج Hage** على أنه الممارسة أو العملية التي ينبثق عنها إحداث فكرة أو سلوك أو منتج أو خدمة أو تكنولوجيا أو أي ممارسة إدارية جديدة، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة.

وقد تقاربت وجهات نظر كل من (**Hage ؛Vacola؛ Rezgui**)حول مفهوم الإبداع الإداري ، وأكدوا على أن هناك تقاربا كبيرا بين عدد من الباحثين على أن الإبداع الإداري هو عبارة عن تلك الأفكار أو السلوكات الجديدة التي تتبناها المنظمة سواء أكانت منتجات أم خدمات أم تكنولوجيا أم ممارسات إدارية جديدة، وتعتمد على مدى سرعة تبنيي المنظمة لأكثر من نوع واحد من تلك الأنواع.

– وبالرغم من تعدد التعاريف التي وضعت لتحديد المقصود بمفهوم الإبداع الابداري ، إلا أننا نرى أنها جميعا تصب في بوتقة واحدة، وتتفق على فكرة مؤدّاها أن الإبداع الإداري ببساطة هو التوصل لشيء جديد قد يكون خدمة أو نظرية أو أسلوب إداري أو اختراع جديد .كما أنه ليس من الضروري أن تكون جميع عناصر الشيء المبتكر جديدة تماما ، وإنما يكفي أن يكون الإبداع مجرد تأليف لأشكال قديمة، فالمبدع قد يستفيد من أفكار غيره ولكنه يوظفها توظيفا جديدا، ويرى فيها معاني جديدة لم يسبقها إليه أحد.

– و يمكننا من خلال ماسبق أن نعرف الإبداع الإداري بأنه مزيج من القدرات التي تمكن الفرد من إنتاج فكرة جديدة، متميزة، قابلة للتطبيق، بهدف حل مشكلة أو تطوير نظام قائم أو إيجاد مفهوم أو أسلوب عملي لتنفيذ أعمال المنظمة، بشكل يكفل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية .

---

1 – أحمد محمّد الشايب وعنان محمّد أبو حمور، **مرجع سابق** ، ص15

2– عاكف لطفي خصاونة، **مرجع سابق**، ص22

3– أحمد محمّد الشايب وعنان محمّد أبو حمور، **مرجع سابق** ، ص14

– والقدرات المقصودة في هذا التعريف هي(الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسيةللمشكلات، قبول المخاطرة، التحليل والربط).

ثانيا – مكونات الإبداع الإداري:

وبالحديث عن الإبداع الاداري لا بد أن نشير الى أن هناك أربعة نواحي رئيسية يتكون منها المزيج الإبداعي وهي:

البيئة الإبداعية .الشخص المبدع .العملية الإبداعية .المنتج الإبداعي.

وسنأتي على ذكرها بنوع من التفصيل، حيث أن المنتج الإبداعي لا يمكن تحقيقه إلا في وجود الأركان الثلاثة الأخرى، لأن عدم توفير البيئة الملائمة (الثقافية، و التنظيمية،.....) وإهمال تطوير مستويات الإبداع لدى أفراد المؤسسة وكذا عدم الاهتمام بالتدريب و تعليم كيفيات إنجاز العمليات الإبداعية لا يمكن المؤسسة من التكيف مع تحديات محيطها الداخلي والخارجي. ومايفرض عليها من منافسة، حيث تتنافس المؤسسات من أجل أن يكون لها شرف السبق في طرح منتجات و سلع جديدة تكسبها ميزة تنافسية.

1 –**البيئة الإبداعية** :يقصد بالبيئة مجموعة القيود أو المواقف والظروف التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر وبدرجات متفاوتة على مستوى كفاءة الإدارة، و يمكن أن تكون هذه البيئة طبيعية أو نموذجية يتم تصميمها بحيث توفر أفضل الظروف لإثارة القدرة على التفكير الإبداعي، و قد برهنت الحقائق أن الإبداع التنظيمي ينتج من الإدارة الواعية لثقافة المؤسسة.

2 –**الشخص المبدع** :يمكن التعرف على الأشخاص المبدعين عن طريق دراسة المتغيرات الشخصية ، و الفروق الفردية في المجال المعرفي و مجال الدافعية ويتناول وصف الشخص المبدع عادة ثلاث مجالات رئيسية و هي: الخصائص المعرفية، و الخصائص الشخصية (الدافعية) و الخصائص التطورية مع زيادة القدرة على استخدام الجانب الأيمن من المخ لزيادة استخدام الحدس و البديهة إضافة إلى إطلاق طاقاته الكامنة للخروج من القيود المعوقة لقدراته الإبداعية[1].

3–**العملية الإبداعية**:تتركز على الجوانب المتعلقة بعملية حلا لمشكلات و أنماط التفكير و أنساق معالجة المعلومات التي تشكل عملية الإبداع أي عمليةتحسس للمشكلات و الوعي بها و بمواطن الضعف و الفجوات و التنافر و النقص فيها و صياغة فرضيات جديدة و البحث عن حلول و تعديل الفرضيات و

1– بوزيان عثمان، **مرجع سابق**، ص 184

إعادة صياغتها وإعلان النتائج .

4-**المنتج الإبداعي** :إن المنتج هو دم الحياة الذي يحافظ على حيوية و تجدد المؤسسات و يعبر عن قدراتها الإنتاجية و التسويقية والإبداعية وهذا ما يجعل المنتج أكثر من شيء يمكن إنتاجه لأنه يرتبط بقدرات مهمة أخرى لا تقل أهمية عن القدرة على إنتاجه حيث يعرفه كوتلر (p.Kotler) بأنه "أي شيء يقدم إلى السوق لإشباع حاجة أو رغبة و المنتج في المؤسسات يعتبر عملية واسعة و معقدة ابتداء من عملية البحث عن فكرة جديدة لمنتج جديد و تصميم شكله و خصائصه و نماذجه التجريبية الأولى و صولا إلى إنتاجه و تسويقه و متابعة تطويره في دورة حياته في السوق و حتى تدهوره و خروجه من السوق ليحل محله منتج آخر."[1]

ثالثا– عناصر الإبداع الإداري:

القدرات الإبداعية هي الاستعدادات العقلية التي يلزم توافرها للأشخاص حتى يقوموا بأنواع من السلوك الإبداعي .فالاستعداد هو قابلية الشخص لاكتساب قدر من الكفاءة بعد نوع من التدريب الرسمي أو غير الرسمي الذي يتراكم نتيجة لخبرات الحياة. والإبداع ليس قدرة واحدة بسيطة غير مركبة، واستخدام اصطلاح واحد للتعبير عن الإبداع لا ينبغي أن يفهم منه أنه يشير إلى شيء واحد، إذ لا يوجد شخصان مبدعان بنفس الطريقة.

وبالإضافة إلى الفروق في درجة ما لدى الأفراد في كل عامل من عوامل الإبداع، هناك فروق كيفية في نوع النشاط الذي تتجلى فيه القدرات الإبداعية التي تعبر عن مكونات الإبداع.[2]

ونستنتج من ذلك :أنه في حين تمثل السمات الإبداعية للفرد استعدادات معينة تكون مسئولة عن السلوك الظاهري له، فإن القدرات الإبداعية تتضح فيما إذا كان الفرد يملك القدرة على إظهار السلوك الإبداعي إلى درجة ملحوظة أم لا .وقد حدد الباحثون عدداً من القدرات الإبداعية التي تميز الشخص المبدع القادر على التفكير الإبداعي ومن أهمها ما يلي:

1–الأصالة : وهي المقدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير المألوف وبعيد المدى.[3]

---

1 – نجم عبود نجم ، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة ، دار وائل ط1 ،عمان الاردن ،2003، ص254

2 –الشربيني، زكريا وصادق، يسريه، **أطفال عند القمة :الموهبة– التفوق العقلي –الإبداع**،القاهرة، دار الفكر العربي، 2002م، **ص 109**

3 –السرور، ناديا، **مقدمة في الإبداع** ، عمان، دار وائل للطباعة والنشر، 2002م،**ص 119**

ويتفق عدد من الباحثين على أن الأصالة هي" القدرة على إنتاج استجابات أصيلة أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها[1]

❖ والأصالة تشتمل على ثلاثة جوانب رئيسية وهي:

-الاستجابة غير الشائعة (القدرة على إنتاج أفكار نادرة).

-الاستجابة البعيدة (القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة).

-الاستجابة الماهرة (القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة) وهذا الجانب يعد محكاً جديداً للأصالة، إذ لا يمكن الاعتماد على عدم الشيوع وحده كمحك لها[2].

2- الطلاقة :هي القدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار المناسبة لموقف معين، خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً، وذلك إذا ما قورنت عملية الاستدعاء هذه بالأنواع الأخرى للتفكير غير الابتكاري، حيث تكون قدرة المبدع من حيث استدعاء الأفكار المناسبة أكبر بكثير من غيره من ذوي التفكير التقليدي[3].

فالطلاقة تعني قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار، تفوق المتوسط العام، فيغضون فترة زمنية محددة، ويقال إن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية [4]وذلك لأن الشخص المبدع الذي ينتج عدداً كبيراً من الأفكار خلال وحدة زمنية معينة، يكون لديه غالباً - في حالة تساوي الظروف الأخرى- فرصة أكبر لكي ينتج عدداً كبيراً نسبياً من الأفكار الجيدة، لذا فمن المرجح أن يتميز الشخص المبدع بالطلاقة في التفكير، وتتحدد الطلاقة في حدود كمية مقيسة بعدد الاستجابات وسرعة صدورها[5].

3- المرونة : وهي المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن

---

1 - منصور، أحمد ، **تكنولوجيا التعليم وتنمية القدرة على التفكير الإبتكاري**، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع ،مصر، 1989م، **ص86**

2 - الخطيب، احمد،**إدارة التغير والإبداع :استراتيجيات وتقنيات حديثة للتطوير التنظيمي**، ،دار وائل للنشر ،عمان ، 1989م،**ص137**

3 - عبد الفتاح، نبيل ، **مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار**، مجلة الإداري،مسقط، 1995م ، **ص 65**

4 - السويدان، طارق والعدلوني، مُحَمَّد .**مبادئ الإبداع** ، شركة الإبداع الخليجي للاستثمارات والتدريب، الكويت ، 2002م.**ص57**

5- **الشربيني وصادق، مرجع سابق ، ص12**

التصنيف العادي، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفاً أو وجهة نظر معينة، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها.[1]

كما أنها تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا، فقد يمكن الربط بين الأفكار المتنافرة لتصبح في شكل جديد.[2]

4-الحساسية للمشكلات:ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أوحاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حلٍ لها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة أشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها .[3]

ولاشك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيها، وبالتالي فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق.[4] ولعل إحساس المبتكر بالمشكلات وإمكانية إصلاحها يفسر ما كشفت عنه البحوث المختلفة من نتائج تؤكد قدرة المبدعين على رؤية اللاوضوح فيما يراه الآخرون واضحاً، وعدم الرضا بماهو كائن، وشجاعة إدراك البون الشاسع بين ما هو كائن وما يجب أن يكون[5].

5- قبول المخاطرة:هي مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد و تقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة.[6]

كما تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقومبها، ولديه الاستعداد لمواجهة

---

1 - **نادية السرور، مرجع سابق ، ص 118**

2 - حلواني ابتسام،**التغيير ودوره في التطوير الإداري** ،مجلة الإدارة العامة ، الرياض، 1990م، **ص63**

3- جروان، **مرجع سابق ، ص157**

4 - إبراهيم، **مرجع سابق ، ص26**

5- الكناني ممدوح،**الأسس النفسية للابتكار** ، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ، الكويت ،1990م،**ص20**

6- الصافي عبد الله ،**التفكير الإبداعي بين النظرية والتطبيق** ، مطابع دار البلاد، جدة ،1997م ، **ص 114**

المسؤوليات المترتبة على ذلك[1]. وفي ميدان العمل الإداري يكون المديرون الواعدون واعين لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين وتحسين المناخ التنظيمي، ومدركين لحاجة العاملين للمساندة والدعم للتغلب على التردد في تحمل الآثار المترتبة على المخاطرة مما يدفعهم إلى وضع أنظمة ومكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها[2].

6- الربط والتحليل: التحليل هو القدرة على تفتيت المركبات إلى عناصرها الأولية، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض .وتفسير ذلك أن أي موضوع لا يسمى مشكلة إلا إذا كان معقداً مؤلفاً من أجزاء بعضهم غامض ملتبس في البعض الآخر، وأول ما ينبغي عمله هو تحليل المادة المجمعة ومن ثم تنحل المشكلة إلى مجموعة قضايا تساعد على إدراك ذلك العنصر المعقد[3]

أما الربط:فهو القدرة على تكوين عناصر الخبرة ، وتشكيلها في بناء وترابط جديد أو هي القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر والسبب وتفسيرها ثم استنتاج أو توليف علاقات جديدة.[4]

رابعا – مراحل الإبداع الإداري؛[5]

تزخر أدبيات الإدارة بالعديد من النماذج التي تتحدث عن الإبداع الجماعي في حل المشكلات ومن أشهرها نموذج ويست (West 1990) والذي يتميز بإمكانية تطبيقه على المستويين الاجتماعي والتنظيمي، ويتكون هذا النموذج من أربع مراحل هي :

1-مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع :تدرك الجماعة الحاجة إلى الإبداع حين يكون هنا كفجوة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي، وبالتالي فإن التفكير الإبداعي يحدث كاستجابة لهذه الفجوة .أو حينما تدرك المنظمة أو الجماعة أهمية بعض الإبداعات كمطلب أساسي لاستمرار و بقاء المنظمة.

2-مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية:وتحتضن هذه المرحلة الاقتراحات الإبداعية للآخرين الذين يمثلون جماعة العمل وذلك بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الراهن.

1- النمر سعود ،**مرجع سابق، ص17**

2 - الشمري فهد، **المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث**، الرياض، شركة مطابع نجد،2002 ، **ص 196**

3 - رشوان حسين،**الأسس النفسية والاجتماعية للابتكار** ،المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 2002 م، **ص43**

4 - توفيق، عبدالرحمن، **أفكار لكسر الإطار**، القاهرة مركز الخبرات المهنية للإدارة بيمك، 2002 ،**ص33**

6- توفيق عبدالرحمن، **هكذا يفكرالقادة الأكثر إبداعا**،القاهرة،مركز الخبرات المهنية للإدارة بيمك 2002م ،**ص 40**

7- توفيق عطية العجلة ، **الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام "دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة** ،رسالة ماجستير إدارة الأعمال،كلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين ،2009 م ، **ص22-23**

ولاشك أن لهذه المرحلة أهميتها في تفعيل العملية الإبداعية من خلال قبول الأفكار الإبداعية التي تسهم في حل المشكلة أو تقود إلى توليد أفكار إضافية أو رفض تلك الأفكار وبالتالي فقدت العملية الإبداعية جزءا من وجودها.

3– مرحلة التطبيق: يتم في هذه المرحلة تبني وتوظيف الأفكار الإبداعية المرغوبة، ومن المتوقع في هذه المرحلة إجراء بعض التعديلات على الأفكار لتمكينها من التطبيق بنجاح.

4–**مرحلة الثبات** :وهي المرحلة التي يصبح فيها العمل الإبداعي أو الفكرة الإبداعية جزءا اعتياديا من المنظمة حيث يرتبط بثقافة ومعايير إجراءات الرقابة في المنظمة.

وهنا لابد من الإشارة إلى أن بعض الباحثين، يرى أن أي تصنيف لمراحل العملية الإبداعية يعتبر غير دقيق، وذلك لأن الإبداع لا يسير بالضرورة عبر خطوات ومراحل مرتبة ومتتالية كما يبدو من التصنيفات السابقة، بل هو عملية مستمرة ومتداخلة في مختلف اللحظات. ولا يلغيذلك أهمية إدراك أن العمل الإبداعي قد يتم عبر خطوات منظمة أيضا، خاصة على مستوى عمليات الإبداع الجماعي .

ويتفق الباحث مع هذا الرأي حيث أنه لا بد للعمل الإبداعي من خطوات منظمة لكن لا يشترط الترتيب والتوالي لهذه الخطوات فقد تتداخل أثناء العملية الإبداعية. فالباحث عندما ينظم طريقة بحثه في صورة مراحل محدودة لا يكون مخطئا، بل يمثل ذلك مطلبا مهما لعمليات البحث العلمي .فالإبداع قد يتحقق من خلال العمليات المنظمة ، إلا أن العمليات المنظمة لاتحقق الإبداع بالضرورة ، ولا بد لحدوث الإبداع من أن تعبر السمة الذاتية في عقل الإنسان عن نفسها ذات مرة ، وأن يكون الشخص المعني واعيا لذلك قادرا على التشبث به بوعيه الظاهر و العمل على تحقيقه.

خامسا – أهمية الإبداع الإداري :

يمكن إجمال الإيجابيات التي توفرها ظاهرة الإبداع في التنظيمات على النحو التالي :

–القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر إذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.

–تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد.

–المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات.

–الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواكب مع التطورات الحديثة.

–القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.

-حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة[1].

سادسا – مفاهيم تتعلق بالإبداع الإداري:

إن النظرة المتأملة في ماهية الإبداع الإداري تساعد في تحديد التصورات والمفاهيم التاليةللإبداع الإداري وهي كالتالي:

أولا :أن هناك مجالات غير متناهية للإبداع الإداري، في التفكير الذي يبلور الإرادة المجتمعية في استراتيجيات للتجديد الحضاري، وفي الأنظمة والوسائل التي تهتم في تحقيق الكفاءة و الفعالية، وفي إثراء وتعظيم مهارات وقدرات القوى العاملة، وفي الاستجابات المحدثة لاحتياجات البيئة المختلفة.

ثانيا :إن التغيرات المتعددة والمتنوعة التي يعيشها عالم اليوم، تتيح فرصا رحبة يمكن تقصيهاواستثمارهاوتحويلها إلى فرص وإمكانات إبداعية، تثري وتعظم قدرات وإمكانات المنظمات و تزيد من كفاءتها. ومن هنا تبرز أهمية التلازم بين إدارة التغيير والإبداع في المنظمات، تحقيق الاستجابات مبدعة وفعالة للتحديات التي يبرزها التغيير في مجالات التطور الحضاري.

ثالثا إن النظر إلى الإبداع كمصطلح اقتصادي أو اجتماعي أكثر منه مصطلحا فنيا، يسهم في تجاوز الفهم الخاطئ والمحدد الذي يجعل الإبداع مقصورا على الاختراع التقني، من ثم يبرز أهمية إيجاد تصورات متجددة لتنمية مناخ الإبداع الإداري وإثراءه بفرص لا متناهية في ابتكار استراتيجيات وأساليب ونظم وعلاقات بيئية ووظيفية، ذات أثر مباشر في الكفاءة والفعالية.

رابعا:إن التعريف المعاصر لعملية الإبداع، يتجاوز الاعتقاد الخاطئ الذي كان يحصره في ومضة فكرية لا تأتي إلا للمبدعين الذي يتمتعون بقدرات خارقة .وينظر للإبداع على أنه قدرة تتوزع بما يسمى اصطلاحا " التوزيع الاعتدالي" بمعنى أن الأفراد جميعا يتمتعون بقدرات إبداعية بدرجات متفاوتة وأن هناك سمات شخصية للمبدعين، وأن معظم هذه السمات يمكن غرسها بالتدريب والتجريب، كما يمكن حفز الأفراد لتبنيها، متى ما توفر في العمل المناخ الإيجابي الذي يحفز ويدعم القدرات الإبداعية.

خامسا :بما إن الإبداع هو استجابة مستحدثة ذات جدوى وفعالية لمنبهات أو مشكلات قائمة أومتوقعة في البيئة .فإن النظام المؤسسي الذي يهدف إلى تأصيل الفكر والتجارب الإبداعية، لابدأن يكون قائما على منهج نظامي مفتوح يمكنه من التفاعل الحي والمتميز على المتغيرات البيئية،كما يستوجب

---

1 -النمرسعود، **مرجع سابق ، ص 62**

أيضا أنظمة وقدرات تعين على الاستطلاع والبحث والتحديث، لتمكين المنظمة من التفاعل والاستجابة المبدعة لمتطلبات البيئة الآنية وتطلعاتها المستقبلية.[1]

المطلب الثاني – خصائص الإبداع الإداري :

أهتم الباحثون بالتعرف على خصائص الإبداع الإداري نظرا لما يمثله من قيمة وأهمية للخروج بمساهمات فيما يتعلق بتقويم الإبداع والأشخاص المبدعين وبالتالي يساعد على تنمية وتطوير القدرات والعمليات الإبداعية الادارية والوقوف على مدى ملائمتها وفعاليتها لدعم وتبني وتوظيف الإبداع في مختلف المجالات والأنشطة سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات أو المنظمات .

إن الإبداع الاداري يتميز بخصائص متعددة تتوائم مع المخرجات التي تأتي من عملية الإبداع التي تكون ضمن أشكال متعددة وتبرز هذه الخصائص كالآتي :

1- **الإبداع يعني التميز**: وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين و غيرهم حيث ينشىء شريحة سوقية من خلال الاستجابة المتفرقة بحاجاتها عن طريق الإبداع.

2 –**الإبداع يمثل الجديد** :وهو الإتيان بالجديد كليا أو جزئيا في مقابل الحالة القائمة كما يمثل مصدر التجديد من اجل المحافظة على حصة الشركة السوقية وتطويرها.

3-**الإبداع هو التوليفة الجديدة**:وهو أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال (توليفة الأشياء) أو نقلها إلي مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل.

4-**الإبداع هو أن تكون المتحرك الأول**:في السوق وفي هذا تميز لصاحب الإبداع بأنه الأول في التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق عن الآخرين وهم المقلدون ، وحتى في حالة التحسين (الإبداع الجزئي) فإن صاحب التحسين يكون الأولي بما أدخل على المنتج من تعديلات ،وهذه هي سمة السبق في الإبداع أي أن يكون صاحب الإبداع أسرع من منافسيه ، في التوصل والإدخال إلي ما هو جديد.

5– **الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص**: وهو يمثل نمطا من أنماط الإبداع الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات ، ورؤية خلاقة لاكتشاف قدرات المنتج الجديد في خلق طلب فعال ولاكتشاف السوق الجديد الذي هو غير موجود حتى الآن ولا دلائل على حجمه وخصائصه ، ولهذا ترى الشركات المبدعة في اكتشاف الفرص ما لا تراه الشركات الأخرى المنافسة[2].

1- توفيق عطية العجلة ، **مرجع سابق** ،ص **15– 16**

2 –بلال خلف السكارنة، **الابداع الإداري** ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان ، الاردن ،2011 ، ص20-21

- ويجرنا الكلام عن خصائص الإبداع إلى سمات وخصائص الفرد والمنظمة اللذان يتميزان بالابداع :

❖ **خصائص المدير المبدع**

يمكن القول بأن المدير يكون مبدع ا إذا كان سلوكه القولي أو الفعلي أو المكتوب يخالف سلوك تلك الفئة من المديرين الذين يكرهون التغيير، ويتجنبون المخاطرة، ولا يحبون التجريب فالمدير المبدع إذا هو شخص يحب التطوير والتغيير، ويميل إلى اتخاذ المخاطرة المحسوبة، ودائم التفكير في ابتكار طرق جديدة للعمل.

وفيما يلي

عددا من الخصائص التي تتوافر في المدير المبدع:

1– البصيرة الخلاقة: ويقصد بذلك قدرة المدير المبدع على وضع تصور لعدد كبير من البدائل للتعامل مع المشكلات المتباينة التي يواجهها يوميا في مجال عمله، فضلا عن قدرته على تحليل المعلومات التي يتم تجميعها، واستنتاج الحلول وتجربتها

2 –الثقة بالنفس: إن المدير المبدع هو شخص يثق بنفسه بدرجة كبيرة، كما أنه يثق بالآخرين

وبقدرتهم على إنجاز الأعمال الموكلة إليهم بفعالية .

3–القدرة على مواجهة العاملين للتغيير: إن المدير المبدع هو الذي يستطيع أن يواجه تلك المقاومة التي تحدث منجانب العاملين ويحولها إلى قوى دافعة لتحقيق الفعالية المنشودة للتغيير .

4– القدرة على التكيف والتجريب والتجديد :ويقصد بذلك أن المدير المبدع لا يقف جامد ا حيال التغييرات التي تحدث في البيئة المحيطة بمنظمته سواء كانت تلك التغييرات تحدث في البيئة الخاصة أو البيئة العامة للمنظمة.

وإنما نجد أنه سرعان ما يتخذ من القرارات والإجراءات التنفيذية ما يمكنه من التكيف مع تلك التغييرات بالاستعانة بما لديه من قدرات إبداعية، هذا فضلا عن أنه في كثير من الأحيان نجد أن المديرين المبدعين يكونون سباقين بإحداث التجديد.

5– الجرأة في إبداء الاراء والمقترحات: إن المدير المبدع والذي يتمتع بقدرات إبداعية عالية في الغالب ما تكون لديه الجرأة في إبداء الآراء والمقترحات، حيث أثبتت التجارب أن لديه آراء و مقترحات صائبة يثق بها الآخرين.

6- التمتع بقدر عالي من الاستقلالية :إن المدير المبدع نظرا لأنه شخص يثق بنفسه بدرجة كبيرة فهو يتمتع بقدر عالي من الاستقلالية الفردية، ونادر ا ما يكون لديه درجة من الاعتمادية على الآخرين[1].

- **خصائص المنظمة المبدعة:**[2]

و تشير الدراسات إلى أن المؤسسات المبدعة تتميز بالصفات التالية:

-الإتجاه و الميل نحو الفعل و الإنجاز و التجربة المستمرة.

- الإتصال القوي مع حاجات و رغبات المستهلكين.
- وجود أنصار مؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين و توجيههم.
- الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تقديم مقترحاتهم و بدائل العمل.
- تطوير مبادئ و قيم و أخلاقيات العمل يدركها الجميع و يتمسكون باحترامها وتطبيقها.
- الإلتزام بالمهارة الأصلية للمؤسسة المبدعة و عدم التحول إلى مجالات عمل ليس للمؤسسة مهارات متأصلة فيها.
- البساطة و عدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات و الوحدات الإدارية.
- الجمع بين الشدة و اللين معا، فهناك رقابة مركزية متشددة لحماية قيم و أهداف المؤسسة، و في نفس الوقت هناك إستقلالية و تفويض للسلطة في الأمور الأخرى.

- دفع وتشجيع روح المخاطرة و الإبداع.

جدول 3 الفرق بين الادارة المبدعة والادارة غير المبدعة

الإدارة غير المبدعة		الإدارة المبدعة

1 - التفكير الابتكاري والإبداعي في ظل القبعات الست للتفكير ، **مرجع سابق**، ص24 -26

2- سليم بطرس جلدة ؛ زيد منير عبوري، **مرجع سابق**، ص50.

تعمل في إطار عقلي مبني على موقف واضح ومقبول من قواعد اللعبة.	ليس هناك قواعد واضحة وهذه انبثقت يوما بعد يوم من الاحتمالية العالية للغموض
استراتيجيات غير مستقلة.	طريق مستقل، جديد، ابحث وتعلم
خيارات بيئية واضحة.	خيارات بيئية جديدة ومشوشة.
مواقع اختيار وموارد مرتبطة مع مسارات واضحة ومعايير مناسبة.	تبني المخاطر، رهانات متنوعة متوازية، احتمالية للفشل السريع.
عمليات روتينية مكررة وثابتة.	عمليات نماذج منبثقة ومشوشة.
حزم قوي ومعرفة تتدفق في قنوات واضحة.	حزم ضعيف ورؤية خارجية للأشياء المهمة.

المصدر : مدحت أبو النصر، **التفكير الابتكاري والإبداعي – طريقك إلى التميز و النجاح**، المجموعة العربية للتدريب والنشر نط1، مصر، 2012، **ص26**

- **المطلب الثالث :إستراتيجيات الإبداع الإداري**[1]:

ان الإدارة العليا تحتاج إلى وضع رؤية لتحقيق هدف الإبداع وتحريك البرنامج الذي يجعل حقيقته واقعية، فإذا لم يكن الإبداع مبرمجا تصبح إستراتيجية الإبداع فوضوية، ولتحقيق هذا الهدف تسعى المنظمة الى وضع استراتيجيات للإبداع لغرض التنفيذ، ويقصد باستراتيجيات الإبداع السياسات التنظيمية التي

1 – رفعت عبد الحليم الفاعوري، **ادارة الابداع التنظيمي، ص176**

تصمم للترويج للعملية الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعي داخل المنظمة وتتعدد وتتداخل هذهالاستراتيجيات بعضها مع البعض، إن نجاح الإدارة في الإبداع يعد في غاية الأهمية في الوقت الذي يكون فيه إستراتيجية للبقاء والاستمرار في المنافسة، وفيما يأتي عرض لتصنيف هذه الاستراتيجيات في ثلاث فئات رئيسيتي :

1 – **التطوير التنظيمي** :التطوير التنظيمي عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية و التي تصمم لتزيد من قدرة المؤسسة على تقبل التغيير و زيادة فاعليتها، و التطوير التنظيمي بتركيزه على الأفراد و العلاقات يعتبر إستراتيجية ملائمة لترويج الإبداع، فهو يساعد على تدريب أفرادالمؤسسة على تقبل الإبداع كمعيار تنظيمي أساسي و على ترويج صفات تنظيمية تساعد على الإبداع.

2 – **التخصص الوظيفي** :وهو قيام المؤسسةبتصميم و حدات للقيام بالنشاطات المتخصصة، فلترويج الإبداع تصمم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط.

3 – **الدورية** :و يقصدبها القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة، و من الأمثلة على هذه الإستراتيجية استخدام نموذج المصفوفة الذي يتم وفقا له تجميع مجموعة من المختصين و العاملين لتنفيذ مشروع معين وإنشاء بناء تنظيمي مؤقت يحل عند الإنتهاء من المشروع و من ثم يتم تحريك الأفراد للعمل في مشاريع أخرى. و من الأمثلة الأخرى على هذه الإستراتيجية ؛ نقل أفراد الإدارة العليا للعمل في بيئات تشغيلية مشابهة ولكنها ذات مسئوليات وظيفية مختلفة، التعيين الدوري لموظفين جدد ذوي خبرات مختلفة وخاصة بالنسبة للمناصب التي تتطلب إمكانية إبداعية غير عادية، و التطوير المتوازي للجماعات التي تعمل على حل نفس المشكلة أو المشكلات المتشابهة

المبحث الثالث: أهمية الابداع الاداري ومحفزات ومعوقاته

سنتطرق فيما يلي لمدى حاجة المنظمات لعنصر الإبداع، وكيفية تفعيله بما يضمن لها النجاح والتطور والاستمرار، اما حاجة المنظمات للإبداع، فتواجه المنظمات العديد من التحديات في وقتنا الحالي، حيث أصبح عليها أن تحمد الوسائل والأساليب الضرورية التي تساعدها على تحديد نشاطها والاستفادة من قدراتها لهذا فإن أي منظمة لا تتبنى الإبداع وتجعله من أولوياتها سيكون مصيرها التراجع والإفلاس

المطلب الاول : اهمية الابداع الاداري في المنظمة:

قبل ان نتطرق لاهمية الابداع سنتطرق فيما يلي لمدى حاجة المنظمات لعنصر الإبداع، وكيفية تفعيله بما يضمن لها النجاح والتطور والاستمرار، اما حاجة المنظمات للإبداع، فتواجه المنظمات العديد من التحديات في وقتنا الحالي، حيث أصبح عليها أن تحمد الوسائل والأساليب الضرورية التي تساعدها على تجديد نشاطها والاستفادة من قدراتها لهذا فإن أي منظمة لا تتبنى الإبداع وتجعله من أولوياتها سيكون مصيرها التراجع والإفلاس.

❖ ومن أهم أسباب **حاجة المنظمات للإبداع** نذكر ما يلي:

1- الحاجة المستمرة إلى نظم وأساليب إدارية مبتكرة نابعة من خصوصيتنا ومتطلباتنا دون السير خلف نظم منقولة من الآخرين وخالية من الإضافة والإبداع والتكييف.

2- إن الشخصية المبدعة لها أهمية كبيرة، حيث تساعد على تقديم الخدمات المميزة للمنظمة، ورفع كفاءتها وإنتاجيتها.

3-تساعد في تطوير وتحديث المنظمات الحكومية وتزويدها بالأساليب الحديثة.

4- مسايرة اتجاهات الدولة في ظل العولمة والاتجاه نحو اقتصاد السوق.

5- يحتم الإبداع الفني والتكنولوجي في مجال السلع والخدمات، وطرق إنتاجها وقصر دورة حياتها على المنظمات أن يستجيبوا لهذه الثورة التكنولوجيه، وما يستلزمه ذلك من تغييرات في هيكل المنظمة وأسلوب إدارتها بطرق إبداعية أيضا، مما يمكنها من زيادة أرباحها وزيادة قدرتها على المنافسة والاستمرار.[1]

- وعليه برزت اهمية الابداع والابتكار واخذت تتزايد في جميع المنظمات بغض النظر عن طبيعة النظام الاقتصادي والاجتماعي والسياسي الذي تمارس اعمالها ضمن اطاره نتيجة للمتغيرات التي يشهدها العالم في المجالات العلمية والتقنية التي شملت جميع جوانب الحياة .فالابداع والابتكار والتجديد تحتاجه. جميع المنظمات الصناعية والتجارية والخدمية والزراعية والعلمية، وحتى النوادي الرياضية بنسب ودرجات متفاوتة تعتمد على طبيعة النشاط الذي تزاوله والبيئة التي تتعامل معها، فالابداع يوفر لتلك المنظمات فرص البقاء والنمو والتطور على الرغم من التغيرات المستمرة في اذواق المستهلكين وتزايد المنافسة في الحصول على عوامل الانتاج .

1- عبد الله حسن مسلم ،**الابداع والابتكار الاداري في التنظيم والتنسيق** ، دار المعتز للنشر والتوزيع ،عمان الاردن ، 2015، **ص30**

❖ ويمكن تلخيص اهم ما **تستطيع المنظمات تحقيقه من خلال الابداع** كالاتي :

– مواجهة المنافسة المتزايدة في الحصول على عوامل الانتاج وكذلك مواجهة المنافسة من اجل زيادة المبيعات

– ايجاد حلول للمشكلات من خلال اكتشاف بدائل جديدة لمعالجة ومواجهة المشكلات .

– توسيع امكانات الادارة في تصور الاثار التي يمكن ان تحدثها القرارات في المستقبل .

– تطوير اساليب وطرق انتاج وتوزيع السلع والخدمات وتحقيق مستويات افضل من الناحيتين الكمية والنوعية في جميع الانشطة التي تقوم بتأديتها .

– تتمكن من تخفيض كلف جميع الاعمال التي تؤديها .

– تحقق الافكار الابداعية التي يتقدم بها العاملون للادارة فوائد ومنافع للمبدعين انفسهم من خلال المكافآت (المادية والمعنوية) التي يحصلون عليها من المنظمات التي تستفيد من تلك الافكار. [1]

– حاجة المنظمة إلى زيادة قدرتها التنافسية، وتقديم خدماتها بشكل أفضل.

– يزيد الإبداع من تقدم المؤسسات ، وقابليتها للتكيف مع المتغيرات وزيادة المرونة في عملياتها الإدارية و الفنية المستمرة.

– يساعد الإبداع على اكتشاف ودعم قدرات الأفراد الذاتية وتوجيهها نحو تطوير المنظمة

– يساعد الإبداع في تحقيق الذات والشعور بالإنجاز الجميع العاملين في المنظمة.

– تطوير وتنمية معارف ومهارات الأفراد والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكهم.

– يسهم في بناء الثقة لدى الأفراد العاملين.

– يساعد الفرد على التغلب على المعوقات الشخصية التي تحول دون قدرته على التعبير عن إمكاناته الإبداعية.

– يوضح للأفراد مسارات التطوير والتجديد في منظماتهم.

---

1 – غانم فنجان موسى ،**الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية** ، دار الكتب والوثائق بغداد 1990 ، **ص111– 112**

- يدفع الأفراد إلى الدخول في منافسات التحدي والتميز مع الآخرين .

- يساعد الأفراد في إعادة تحديد أهدافهم وتصوراتهم عن العمل، وبالتالي قدرتهم على الظهور بصور إبداعية متجددة ومستمرة يساعد الأفراد في إعادة تحديد أهدافهم وتصوراتهم عن العمل، وبالتالي قدرتهم على الظهور بصور إبداعية متجددة ومستمرة..[1]

- **المطلب الثاني :محفزات الابداع الاداري:**

إن تنمية الابداع والابتكار في منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها وعملياتها، يؤدي الى التنمية و التطوير للعمليات الادارية فيها وقد وصل تأثيرها اليوم الى اعطاء صفة المنظمات المبدعة أو المبتكرة على المنظمات المتبنية لهذا النهج ،وفيما يلي أهم جوانب والمتغيرات التي تحفز الإبداع الإدارى وتشجعه على المستويين التنظيمي والبشري [2]

❖ **فعلى المستوى التنظيمي** ونبرز فيما يلي أهم الممارسات التي يجب على المنظمة التركيز عليها لتعزيز وتشجيع الإبداع الاداري على هذا المستوى كالتالي:

- **الهيكل التنظيمي العضوي**: يؤثر إيجابا 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**:وذلك لفترة طويلة ترتبط بالإبداع حيث إن استقرار الإدارة يوفر المشروعية والمعرفة في كيفية إنجاز العمل وتحقيق النتائج المرجوة.

– **ثقافة المنظمة**: المنظمات المبدعة لديها ثقافات متشابة، 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.

1- عبد الله حسن مسلم ، **الابداع والابتكار الاداري في التنظيم والتنسيق**، دار المعتز للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن ،2015، ص30

2-Wynett, C. **Inspiring innovation**, Harvard Business Review ;vol ,80, (2002). P 39

–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 ثقافةالمخاطرة الذكية التي تؤدي إلى الإبداع الدائم [1]

– فرق 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.إذ تساعد فرق العمل على صقل مهارات التفكير الإبداعي وتبادل الخبرات ويكون ذلك من خلال:

– ضرورة تعرف كل عضو على المعلومات المتخصصة التي يحضرها الأعضاء الآخرون للنقاش .

– الرغبة الأكيدة للعضو على تحقيق اهداف الفريق.

– مبادرة كل عضو إلى مساعدة الآخرين وخاصة في الظروف الصعبة .[2]

– دعم المنظمة: إن تشجيع المشرفين يبرز الإبداع، ولكن الإبداع حقيقة يدعم حينما يهتم به قادة المنظمة الذين عليهم أن يضعوا نظاما أو قيما مؤكدة لتقدير المجهودات الإبداعية، واعتبار أن العمل المبدع هو قمة الأولويات، كما أن المشاركة في المعلومات وفي اتخاذ القرارات والتعاون من القيم التي ترعى الإبداع .

– التسيير والتنظيم: إن المناخ التنظيمي يرفع من أداء المنظمات ويخلق ظروف مناسبة تشجع وتحفز المبدعين، ومن أهم العوامل التي تعمل على ذلك:

– مرونة التنظيم : ونعني به قدرته على التكيف مع المتغيرات البيئية.

– طبيعة العمل:فالأعمال الروتينية تقضي إلى السأم والملل وعدم الإبداع بينما الأعمال الحيوية تثير التحدي لدى الفرد، وتدفعه إلى التفكير الخلاق فقد كشفت دراسة Heinzeni على أن درجة

---

1 - Schermerhron, J. Hunt, J. & Osborn, R ,**Organizational behavior** (**5th ed**). John wiley., 2000,P 67

2 – عبد الله حسن مسلم ، **مرجع سابق** ،ص31 ص32

التحدي التي توفرها وظيفة الفرد أمامه، تلعب دوراً واضحاً في التأثير على مستويات الإبداع لديه، على أن لا تفوق درجة التحدي إمكانيات الفرد وقدراته، مما يؤثر عليه سلباً.

– **نظام المعلومات**: يجب إقامة نظام معلومات مرن وديناميكي يهتم بمصادر المعلومات التكنولوجية التنافسية والتجارية التي تدفع الإبداع وتعطي للمؤسسة حضور دائم على كل المستويات، خاصة مع مراكز البحث العلمي والمنافسين الآخرين والبيئة التكنولوجية .

– **بناء تقبل للتغيير**:على أفراد المنظمة أن يعتقدوا بأن التغيير يفيدهم ويفيد المنظمة، وتزداد احتمالات بناء هذا الاعتقاد إذا ما شارك العاملون مع المديرين في اتخاذ القرارات، وإذا ما تمت معالجة بعض القضايا مثل الاستقرار الوظيفي بعناية حين تخطيط التغيير وتنفيذه.

❖ **أما على المستوى الفرد** فإنه من الممكن تطوير و تنمية وتعزيز الإبداع لدى الأفراد والعاملين ، إداريا من خلال الوسائل والطرق الآتية :

– **تدريب العاملين على الإبداع**:إن تحول أي مؤسسة كبرى يبدأ بالتعليم و الاتساق والقدرة على الإنتاج و النتائج، و الهدف من التدريب هو مساعدة العاملين على التآلف مع عملية الإبداع و تدعيم قدراته م و توجيه قدراتهم الإبداعية في خدمة أهداف المؤسسة، وينبغي أن يشمل التدريب فهم سمات الإبداع حتى يمكن إدراك عناصره المتمثلة في المعرفة و الأداء والتحليل، كما ينبغي أن يشمل التدريب أيضا الخبرة بإجراء الأبحاث و الأداء بمجموعات عناصر الحلول الإبداعية، و يمكن أن يتم التدريب ببساطة بوضع المتدربين في بيئة مبرمجة وعرض أهداف التعليم عليهم و لإعطائهم المزيد من الحرية، و يجب أن يكون التدريب أسلوب الإبداعي

في حد ذاته،كما يجب على المؤسسة وضع مجموعة من الأهداف للتدريب على الإبداع و قياس فعالية التدريب بناءا على عدد الإبداعات و حجمها و التأثير المالي.

– **التقدير و الإثابة**:يعتمد تدعيم مبادرات الإبداع على النجاح المستمر للعمليات و الإثارة عند القيام بالعمل الإبداعي و إنشغال كل فرد بالإبدا. و لتحقيق التقدم في الإبداع لا بد من الإعتراف بأن إعلان النجاح يعادل في أهميته فهم الإخفاق، و عندما يصبح الإبداع و المخاطرة من المبادئ الأساسية للمؤسسة فلا بد من تولي إجراءات تقدير و إثابة المبدعين ، ويمكن أن يتمثل التقدير ببساطة في كلمة"شكرا" أو من خلال عمل مأدبة أو إعلان في جريدة محلية أو على حوافز مادية أو غيرها بخلاف قيمة أو نوع التقدير.

–منح الاعتراف والتقدير:إن الفرد المبدع، مثل بقية الأفراد، يشعر بالسعادة إذا ما تمت مكافأته مقابل عمله الجيد. إن قيام المديرين بمنح الاعتراف بشكل ملموس من خلال الحوافز والمكافآت والزيادات يثبت أن السلوك الإبداعي في المنظمة تتم مكافأته.

– القيام بمبادرة إبداعية:يبدأ الإبداع بإستيعاب القدرات العقلية للعاملين من خلال أفكارهم،و عملية استيعاب مقترحات و أفكار العاملين تظل متواجدة لفترة طويلة، و مع ذلك فإن إعدادها و نجاحها لا يزال غير مرض لعدة أسباب منها عدم فهم قيمتها و أهميتها في تحسين نمو المؤسسة و زيادة أرباحها و عدم وجود عملية منسقة لإدارة الأفكار، ولذلك يجب إعداد عملية الإبداع من خلال تحديد سياسة إبداعية بوضع التوقعات وتخصيص الموارد ووضع المقاييس لرصد قيمة الإبداع، و الأهم من ذلك كله لا بد من تضمين الإبداع في تخطيط ورصد العمل .

وإن أول خطوة لدفع التفكير الإبداعي في المؤسسة هي بناء برنامج جيد لإدارة الأفكار، فبرنامج إدارة الأفكار عالية الجودة يخلق انطباعا إيجابيا طويل المدى لدى العاملين بالإخلاص والمتابعة والتقدير، كما أن كل عامل داخل المؤسسة قادر على أن يكون مبدعا وكل فرد – بين الحين والآخر– يتمتع بالخبرة في نطاق ما قام بإنجازه، و تحسين القدرة على تحقيق أي تطور هام يتطلب قيام القيادة بمحاولة تحديد التوقعات.

– وأخيراً لا بد من الإشارة إلى ضرورة مواجهة المعوقات الثقافية والاجتماعية، وهذا يتطلب توجيه الجهود المكثفة المخططة المستمرة للتأكيد على القيم والاعتقادات والمثاليات التي تشجع الإبداع في المجتمع، وتطوير المؤسسات والسياسات وبخاصة التعليمية والأسرية وغيرها بما يسمح باكتشاف المواهب وتشجيعها ورعايتها، ومكافأتها [1]

–تشجيع الأفكار الجديدة: يجب أن يوضح جميع العاملون، من أعلى مستوى حتى أدنى مستوى، قولاً وفعلاً بأنهم يرحبون بالمناهج/الطرق الجديدة، ولتشجيع الإبداع يجب أن تكون القيادة مستعدة للإصغاء لمقترحات المرؤوسين وتنفيذ ما هو جيد منها أو تقديمها للإدارة العليا.

–التسامح مع الخطأ:إن كثيراً من الأفكار الجديدة قد يثبت أنها غير عملية أو غير نافعة، والمدير الناجح يتقبل حقيقة أنه يجب استثمار الموارد والوقت في اختبار أفكار جديدة قد لا تنجح[2].

---

1 – برافين جوبتا ترجمة د احمد المغربي الابداع الاداري في القرن الحادي والعشرين ص209

2 – حريم إ دارة المنظمات منظور كلي حسين محمد حريم.ط2 _ عمان : دار الحامد ، 2009 . ص314

– **وضع أهداف واضحة وتوفير الحرية لتحقيقها**: يريد الأفراد أن يكون لإبداعهمهدف ومسار واضح . ووجود بعض الإرشادات والقيود المعقولة يوفر أيضاً للمديرين نوعاًمن الرقابة على مقدار الوقت والمال المستثمر في السلوك الإبداعي.[1]

– **البحث والتطوير**: لقد ازداد الوعي بهذا الجانب مؤخراً، حيث أصبحت المنظمات التي تمتلك إمكانيات وقدرات جيدة تهتم بهذه الوظيفة وتصنع لها مكانة في الهيكل التنظيمي.

– **الحرية**: أي إعطاء الحرية للأفراد داخل المنظمة في عملية اتخاذ القرارات، مما يزيد من درجة ولاءهم للمنظمة ويشجعهم على العمل أكثر والإبداع والتميز.

– **توفير الموارد البشرية**: وحسن استغلالها إن من أهم العناصر التي تساعد المنظمة على القيام بعملية الإبداع هو توفير الموارد البشرية اللازمة، وذلك يتطلب التركيز على النقاط التالية:

– التوظيف المباشر أو تكوين وتطوير الأفراد الذين لديهم الكفاءات والقدرات الإبداعية اللازمة.

– توفير نظم الحوافز المادية والمعنوية الضرورية لتشجيع هؤلاء الأفراد.

– تسهيل مساهمة الأفراد في اتخاذ القرارات.

– **الثقافة الإنسانية**: إن الثقافة الإنسانية تتلخص في التركيز على دمج الأدوار والمشاعر، بحيث يشعر الفرد العامل داخل المنظمة بأنه جزء لا يتجزأ من الكل وان الكل جزء لا يتجزأ منه، وبالتالي فـخلق ثقافة إنسانية تتفق مع الإبداع تعتبر من أهم التحديات التي تواجهها المنظمة.[2]

- **المطلب الثالث: معوقات الإبداع في المؤسسة.**

لقد بينت عدة دراسات وجود معوقات تحول دون السلوك الإبداعي في المؤسسة حيث يمكننا تصنيف هذه المعوقات إلى قسمين، **معوقات السلوك الإبداعي للأفراد العاملين** في المؤسسة و المتمثلة في معوقات إدراكية، معوقات وجدانية و شخصية إضافة إلى معوقات ثقافية أو إجتماعية. أما القسم الثاني فيتمثل في **معوقات تخص المؤسسة عامة** حيث أظهرت إحدى الدراسات التي أجريت على شركة مختصة في صناعة الدواء و التي تسعى إلى تحسين الأداء في مجال إبداع المنتجات أن المؤسسات تواجه في

1- حريم مرجع سابق ص314

2- الابداع والابتكار في التنظيم مسلم

غالب الأحيان ستة عوائق تقف في طريق الإبداع و المتمثلة في الثقافة، الإستراتيجية، الإجراءات العمليات ، الطرق، الأدوات و الوقت فكانت تلك المعوقات كما يلي:

أولا – معوقات السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسة[1]:

1– معوقات إدراكية:و تتمثل في عدم إدراك الأفراد العاملين لجوانب المشكلة بالشكل الصحيح وذلك بسبب عزلها عن سياقها، أو تضييق نطاقها أو لصعوبة إدراك بعد العلاقات المتضمنة فيها.

2– معوقات وجدانية و شخصية: و المتمثلة في الخوف من المبادرة و الخوف من الوقوع في الخطأ، و الجهود في التفكير و الرغبة في تحقيق النجاح السريع.

3– معوقات ثقافية أو إجتماعية: وهي تلك التي تعود إلى الضغوط الإجتماعية المختلفة التي تتدخل في تشكيل حياة الأفراد و تصرفاتهم و تؤدي بهم إلى تبني إتجاه ا لمجاراة لما هو شائع.

ثانيا – معوقات الإبداع التي تخص المؤسسة عامة[2]:

تواجه العمليات الابداعية على مستوى المؤسسات معوقات متعددة تحول دون ازدهار الابداع وجني الفوائد المتوقعة ومن تلك المعوقات ما يأتي :

1– الإستراتيجية:ينبغي على المؤسسة أن تعين و أن تبني بوضوح عملية البحث و التطوير بما يسمح بتخصيص الموارد الفعالة و زيادة إحتمالات النجاح، و لذلك فإن إختيار المشروع الناجح هو ذا أهمية كبرى و لا يجب أن يترك لعامل المصادفة.

2– الإجراءات:يجب أن تركز المؤسسات على عمليات البحث والتطوير التي تدعم إبتكار المنتجات المنشودة، فالإهتمام بالإجراءات الأساسية يضمن للمؤسسة إمكانية إدارة تلك الإجراءات بأسلوب صحيح و الحد من إستهلاك الوقت.

3– الطرق :ينبغي على الإدارة أن توقف العمل في مشروعات البحث و التطوير بمجرد إدراكها أن ذلك المشروع لا يحقق تطلعات المؤسسة، لأن إيقاف الأنشطة غير القياسية يتيح إعادة توجيه الموارد نحو المشروعات الأكثر نفعا، و غالبا ما ترى المؤسسات الأساليب غير القياسية معطلة بسبب الإفتقار إلى المعايير الواضحة و إلى المعلومات التي تدعم عملية إتخاذ القرار، أما المشروعات التي تصمد فإما أ نهاا يمكن فحصها أو لا يمكن لأنه يصعب إلغاؤها رسميا، بالإضافة إلى ذلك فإن المشروعات التي يتم إلغاؤها في

1- سليم بطرس جلدة ،زيد منير عبوي ،**مرجع سابق** ،ص37

2- برافين جوبتا ترجمة د احمد المغربي الابداع الاداري في القرن الحادي والعشرين دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة مصر 2008ص 113

وقت متأخر بحيث انها تكون قد إستهلكت تكلفة مالية و نفسية عالية و تعرف بالمشروعات السفلى تشكل عقبات كبيرة و معروفة إزاء البحث و التطوير.

4– الأدوات :تدرك المؤسسة الناجحة أن المعرفة هي المدخل الأساس للنجاح، فهي تستثمر المشاركة الداخلية للمعرفة و تتعلم من خبراتها بالمشروعات و تتعلم بوجه خاص من أخطائها، كما انها تقوم بتعديل بنائها ونظامها لتتجنب تكرار تلك الأخطاء، أما المؤسسات الأقل نجاحا فهي لا تجيد إستخدام الوسائل الضرورية لممارسة إدارة المعرفة المهنية

5–الوقت:هناك العديد من الأمثلة التي تظهر كيف يتم تحفيز الإبداع تحت ضغوط الوقت و الكثير من الأشخاص يعتقدون انهم يعملون بشكل أفضل تحت الضغط أما الأبحاث لا تثبت ذلك تماما، رغم ثبوت بعض الحالات.

– يجدر الإشارة إلى أن كل عامل من العوامل السالفة الذكر له مظاهر متعددة و يحدث بطريقة مختلفة بإختلاف المؤسسات.

ثالثا– استراتيجيات التعامل مع معوقات الابداع:

ويعتبر التعرف على معوقات الإبداع الخطوة الأولى في توفير المناخ الملائم لإبداع الذي يؤدي بدوره إلى تعزيز الإبداع ذلك أنه لابد أن تكون لدى الفرد وكذلك الجماعة والمنظمة الإستراتيجيات التي يمكن من خلالها التعامل مع هذه المعوقات و الحد من تأثيرها السلبي على عملية حل المشكلات بطريقة إبداعية وتعدد وتتداخ لهذه الإستراتيجيات بعضها مع البعض ، وذلك لأن ما ينطبق على الفرد قد ينطبق على الجماعة أو المنظمة باعتباره جزءا منها ، وفيما يلي استعراض لمحاولة تصنيف هذه الإستراتيجيات في فئتين رئيسيتين هما–:

–الفئة الأولى :إستراتيجية تعزيز الإبداع على مستوى الفرد حيث توجد عددا من الإستراتيجيات التي يمكن للفرد أن يتبناها في مواجهة المعوقات التي تحول بينه وبين التفكير الإبداعي وتعزيز الإبداع لديه ، وهذه الاستراتيجيات هي على النحو التالي–:

–مقاومة عامل الخوف من ارتكاب الأخطاء .

–تأكيد قوة الفرد الشخصية في تحديد المشكلة.

–إعطاء الذات وقتا كافيا للتفكير.

–الحصول على تأييد ودعم الآخرين .

–الفئة الثانية :إستراتيجيات تعزيز الإبداع على مستوى الجماعة والمنظمة حيث تساعد هذه

الإستراتيجيات على اتخاذ الإجراءات اللازمة التي تمكن قيادات الجماعة و المنظمة من السيطرة في معوقات الإبداع وفيما يلي عرض لأهم الإستراتيجيات التي يمكن توظيفها على مستوى الجماعة والمنظمة لمواجهة معوقات الإبداع وهي -:

-تشجيع الأفراد على التعبير عن أفكارهم بحرية .

-تقديم الدعم فيما يتعلق بتطوير الأفكار الإبداعية .

-تشجيع الأفراد على المخاطرة.

-إتاحة الخصوصية للأفراد للتفكير الإبداعي.

-تشجيع التفاعل مع الآخرين خارج نطاق أعضاء الجماعة.

-تشجيع التنافس البناء بين الأفراد والجماعات.

-تشجيع الأفراد على استخدام وسائل الإبداع في حل المشكلات التي تواجههم .

-الحد من الإشراف المفرط على الأفراد والجماعات أثناء تأدية المهام.

-تزويد الجماعات والمنظمات بالمصادر اللازمة والدعم المطلوب لإنجاز المهمة .

-تزويد الأفراد والجماعات العاملة في المنظمة بالتغذية المرتدة عن سير أعمالهم[1]

ملخص الفصل الاول

استنادا إلى ما سبق فإننا نرى إن العملية الإبداعية وأي عملية أخرى لا بد لها من مكونات أو عناصر تعتمد عليها في ظهورها، وقد أورد الباحثون الكثير من هذه العناصر في المراجع المختلفة إلا أنهم أجمعوا على عناصر الحساسية للمشكلات، والطلاقة، المرونة، الأصالة. إضافة لذلك تم التعرف لمراحل الإبداع الإداري والتي اختلف الباحثون في تصنيفها حيث يرى البعض أن هذه المراحل تسير عبر خطوات ومراحل مرئية كما ورد في البحث، بينما يرى آخرون أن العملية الإبداعية لا تسير بالضرورة غير مراحل مرئية بل هي عملية مستمرة ومتداخلة في مختلف اللحظات، وبجانب ذلك تم الإشارة إلى مستويات الإبداع الإداري ومتطلبات تحقيقه ويرى البحث أن التطبيق الفعال للإبداع الإداري يواجة بالعديد من المعوقات والتحديات التي تكون حجر عثرة في سبيل الوصول اليه وتحقيقه.

1- حاتم علي حسن رضا ،**مرجع سابق** ، ص 48ص49

الفصل الثاني : الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

في هذا الفصل سيتم إستعراض الإطار النظري لاداء الموارد البشرية (الخلفية النظرية للمتغير الثاني من البحث) حيث سنتطرق للماهية العامة للأداء من حيث تحديد المفهوم اللغوي والاصطلاحي وأبعاده ومكوناته وأنواعه وبعد ذلك سنتعرف على نوع خاص من الاداء وهو المقصود بالدراسة ألا وهو اداء الموارد البشرية حيث تطرقنا للماهية وعملية تقييمه (اداء الموارد البشرية) وفي هذا الصدد كان التقسيم المنهجي لهذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية هي :

- **ماهية الاداء**
- **ماهية اداء الموارد البشرية**
- **تقييم أداء الموارد البشرية**

تمهيد:

إن من أهم مرتكزات نجاح المنظمات الصناعية والخدمية اليوم في عالم تسوده المنافسة، الاهتمام بالموارد البشرية، والنظر إلى الإنسان على أنه رأسمال بشري يجب استثماره على المدى الطويل.

كما أن الظروف الاقتصادية و الاجتماعية قد فرضت الكثير من الأوضاع التي كان لها تأثير كبير على اعتماد كافة نشاطات التنمية في البلاد على الأيدي العاملة، في الوقت الذي لم تكن فيه المؤسسات التعليمية والتنموية قد وصلت بعد إلى حد توفير المؤهلات و الخبرات اللازمة بما تلائم سوق العمل لتوطين الوظائف،والمنظمة التي تملك موارد بشرية فعالة وقادرة على التكيف السريع مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والقانونية وغيرها، في ظل ثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات التي طرأت على بيئة العمل يكون لها ميزة تنافسية مصدرها العنصر البشري المدرب والقادر على التعامل الإيجابي مع التغيير الذي قد ينتج من المتغيرات البيئية المتعددة، بإضافة إلى ما تمتع به إدارة الموارد البشرية فيها بكفاءة وفعالية في وضع وترسيخ السياسات و الاستراتيجيات والخطط المناسبة للاستقطاب وتنفيذ الآليات المناسبة لعملية المواءمة بين وظائف إدارة الموارد البشرية والتطور التقني و الاقتصادي والاجتماعي.

لقد كان الاهتمام بالعنصر البشري من المحددات الرئيسية الإنتاجية في جميع أنشطة وأعمال المنظمة، فالفرد هو الذي يخطط وينظم ويتخذ القرارات ويتابع سير العمل من أجل تحقيق أهداف معينة تسعى لها المنظمة سواء كان نشاطها اقتصادي أو خدماتي أو حكومي،وبالتالي من هنا تبرز أهمية الأداء المورد البشري في المنظمة الحديثة .

المبحث الاول : ماهية الاداء

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام و البحث في الدراسات الإدارية بشكل عام وبدراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهميته على مستوى الفرد والمنظمة و لتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها ، لذلك فسنحاول في هذا المبحث تسليط الضوء على أهم العناصر التى توضح ماهية الأداء على الساحة الإدارية.

- **المطلب الاول :مفهوم الاداء**

يعتبر الأداء المحور الرئيس الذي تعنى به الادارات على اختلَاف أنواعها كونه يشكل أهم أهداف المنظمة، إذ أن معظم المنظمات تتوقع من العاملين فيها أن يؤدوا مهامهم التي أسندت اليهم بكفاءة وفاعلية .

اولا – تعريف الأداء :

لقد تعددت تعاريف الاداء بتعدد واختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمدها المؤسسات في دراسة الأداء، وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولته؛ إلا أنه لم يتم التوصل إلى اتفاق حول مفهوم محدد له.[1]

وفيما يلي سنبرز مفهومه اللغوي، و كذا مفهومه الإصطلاحي في مجال الادارة .

1– الأداء لغة:

في **اللغة الانجليزية** يقابل مصطلح الأداء الكلمة اللاتينية Performar التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها الكلمة الإنجليزية Performance التي تعني إنجاز العمل، أو الكيفية التي تبلغ بها المؤسسة أهدافها[2].

أما **اللغة العربية** اسم أداء من الفعل أدى، قام بأداء واجبه: أي قام بإنجازه، وبإكماله .

2– الأداء اصطلاحا:

1– خالد محمّد بني حمدان، **الإدارة الإستراتيجيةوالتخطيط الاستراتيجي –منهج معاصر**– دار اليازوري، عمان –الأردن –،2007ص.38

2 –عبد المليك مزهودة، **الأداء بين الكفاءة والفعالية – مفهوم وتقييم** – مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1،جامعة بسكرة، ،2001ص 86.

يستخدم اصطلاح الأداء في عدد من الميادين و المجالات، ما جعل منه مصطلحا متعدد المعاني و الأبعاد،

و يرى البعض أن استخدام هذا المصطلح في مجال الادارة مأخوذ عن حقل المالية ويعني "تقديم نموذج محكم بمعنى إنجاز العمل وفقا لأسس و قواعد و معايير محددة"[1].

ولا يسعنا في هذا البحث عرض وتحليل إسهامات كلُ الكتاب والباحثين في حقل الاقتصاد والتسيير بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء،الأمر الذيُ يحتم علينا الاقتصار على تقديم مجموعة محددة من التعاريف بما يفي بالغرض من الدراسة **وهي كالتالي** :

–عرفه نيجل هارسون**Nigel Harisson** بانه "سلوك يحدث نتيجة او هو استجابة لمهمة معينةسواء تم فرضها من الاخرين او يتم القيام بها من تلقاء الذات".[2]

– – كما عرف ميلر وبروملي (Miller et) :الأداء على أنه :"انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها[3]".أي أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال موارد المؤسسة، ونقصد بذلك عامل الكفاءة، والنتائج (الأهداف) المحققة من ذلك الاستخدام، ونعني بذلك عامل الفعالية .فيستشف من هذا المفهوم أن أهمية الاداء بالنسبة لمنظمات ومؤسسات الأعمال تكمن في أنهُ يستعمل للحكم على هذه المنظمات والمؤسسات من حيث قدرتها على تحقيق أهدافها، ومدى التزامها بالرشادة في الوصول إلى ذلك (أي مدى عقلانية الطريقة المتبعة)[4]

– وعرف أيضا بأنه الأثر الصافي للجهود التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.[5]

1–مُحَّد المبيضين عقلة؛ مُحَّد جرادات أسامة، **التدريب الإداري الموجه بالأداء**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة :،2001ص42

2 – العامري، مُحَّد الريس. **نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين**. ط .1الجزائر العاصمة. الجزائر: الدار الجزائرية للنشر والتوزيع،2015 ص .44

3–عداي الحسين فلاح حسن، **الإدارة الإستراتيجية**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان–الأردن :،2000ص 231.

4 – B. Doriath, **contrôle de gestion**, Dunod, Paris :1999, P125.

5 –مُحَّد سعيد سلطان**السلوك الإنساني في المنظمات** ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية، مصر، ،2004، ص .219

– **أما لورينو (Ph. LORRINO)** :(فأعتبرالأداء يتمثل في :"الفرق بين القيمة المقدمة للسوق (**V**)ومجموع القيم المستهلكة (**Ci**) وهي تكاليف مختلف الأنشطة، فبعض الوحدات (مراكز تكلفة) تعتبر مستهلكة للموارد، وتسهم سلبيا في الأداء الكلي عن طريق تكاليفها، والأخرى تعتبر مراكز ربح، وهي في الوقت نفسه مستهلكة للموارد ومصدر عوائد،وتسهم بهامش في الأداء الكلي للمؤسسة[1]". وقد ترجم ما جاء في التعريف أعلاه في المعادلة التالية :**الأداء الكلي للمؤسسة = هوامش مراكز الربح – تكاليف مراكز التكلفة**.

ومن ثم فإن الأداء يعني تعظيم الدالة**Max [V – Somme (Ci)** أي إنتاج قيمة اكبر من المواد المستهلكة، بمعنى أن أداء المؤسسة يتجسد في الزوج أو الثنائية (تكلفة –قيمة)، حيثُ تعبر التكلفة عن المواد المستعملة (أي الاستهلاك الوسيط)، بينما تعكس القيمةالحاجات التيَّ تم إشباعها؛ ويمكن الإشارة إلى أن هذه الثنائية أي الزوج (تكلفة –قيمة) تعبر هي بدورها عن إحدى الثنائيات التالية:(جودة – سعر)، (منفعة –سعر)، (كفاءة –فعالية)، (تميز –تكاليف).

– **و حسب دراكر (P. DRUKER)** : فيمثل الأداء :"قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال".[2]نستنتج من هذا التعريف أن الأداءُ يعدً مقياسا للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيسي، وهو البقاء في سوقها واستمرارها في نشاطها في ظل التنافس، ومن ثم تتمكن المؤسسة من المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين والعمال.

وتشير أغلب المراجع، إلى أن استخدام مصطلح الأداء (performance) :في مجال الإدارة ، يمكن أن يعبر عن ثلاث جوانب أو أبعاد رئيسية[3]:

– **النتيجة (résultat)** :التي يجب أن تقارن بمرجع هدف و بالتالي يمثل الأداء مستوى تحقيقا لأهداف؛

– **القيام بالفعل (action)**:و هنا يجب التمييز بين الكفاءة (compètence)"التي تعني القدرة على التصرف و تحقيق منتج معين"، و الأداء الذي يعني الإنتاج الحقيقي.حيث يكون هناك أداء، حين

1- Ph. Lorrino, **comptes et récits de la performance**, Editions d'organisations, Paris, 1996, p p 47- 48

2 -P. Druker, **l'avenir du management selon Druker**, Editions village mondial, Paris,1999, p73

3-Yvon Pesqueux, **la notion de performance globale**, l'archive ouverte HAL-SHS (Hyper Article en Ligne – Sciences de l'Homme et de la Société),p.8

يكون بالإمكان تحقيق الإنتقال من القوة الكامنة إلى الإنجاز، و يشير هذا المعنى للأداء إلى العملية في حد ذاتها و ليس النتيجة.

– النجاح (success) : و من هذا المنظور لا يمكن القول أن الأداء جيد أو ضعيف في حد ذاته، فنفس النتيجة يمكن اعتبارها أداء جيد، إذا كان الهدف بالنسبة للجهة الملتزمة به طموحا، أو أداء ضعيف إذا كان الهدف متواضعا، ومن ثم فإن الأداء بهذا المعنى يختلف من مؤسسة إلى أخرى، ومن مجموعة إلى أخرى، و من عامل إلى آخر. كما قد يحصل أن تكون نفس النتيجة المحققة من طرف نفس المؤسسة في مرحلة معينة من مراحل حياتها أداء جيد، و في مرحلة متطورة أداء ضعيفا.

إضافة إلى ذلك فهناك من يضيف جانبا آخر، إلى الجوانب الثلاثة السابقة و هي "القدرة"، التي يشير فيها الأداء من هذا المنظور إلى الجهد[1].

و يعد البعدين أو المعنيين الأول و الثاني، أكثر الأبعاد استخداما مقارنة بالمعنيين الثالث و الرابع، حيث يشار به في كثير من الأحيان إلى إنجاز المهام، أو يستخدم للتعبير عن النتائج المحققة.[2]

و من هذا المنطلق، فإن الأداء كمفهوم اقتصر لدى الكثير من الباحثين على المورد البشري دون غيره من الموارد الأخرى، حيث يرى بعضهم أنه يعني قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله[3].

ولتبرير هذا الإتجاه يرى شوفاليي (chevalier) و آخرون معه أن :الإنتاج الإجمالي للمؤسسة ينتج عن التوفيق بين العديد من العوامل كرأس المال، العمل، المعرفة ... أما الأداء فينحدر أو ينتج مباشرة عنعنصر العمل ، و بالتالي فإن كل عامل سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته و مع طبيعة عمله[4].

و لو أن هذه النظرة تبقى قاصرة، لأن أداء العاملين و إن كان جزءا لا يتجزأ من أداء المؤسسة ككلفهو في حقيقة الأمر لا يعبر عنه لوحده دون إدراج أداء الموارد الأخرى ما دامت المؤسسة تحقق أهدافها

---

1 -Teil Alice, **défi de la performance et vision partagée des acteurs** :**Application à la gestion hospitaliére**, thèse de Doctorat en science de gestion, université Jean MOULIN-LYON 3, 4 : janvier 2002, p.42,

2- مصطفى عشوي، **أسس علم النفس الصناعي التنظيمي**، المؤسسة الوطنية للكتاب: الجزائر :،1992ص.:244

3 -أحمد صقر عاشور، **إدارة القوى العاملة**، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت،1979ص.50

4- عبد المليك مزهودة، **الأداء بين الكفاءة و الفعالية: مفهوم و تقييم**، مجلةالعلوم الإنسانية، العدد الأول، منشورات جامعة محمد خيضر، بسكرة –الجزائر :نوفمبر ،2001 ص.86

منخلال تفاعل مختلف مواردها.

أما من المنظور الثاني، فيعرف الأداء على أنه النتائج النهائية من حيث الكم، النوع و التكلفة، التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية لأوجه النشاط المختلفة خلال فترة زمنية محددة [1].

وبالتالي فهي تقاس بالعلاقة بين الناتج وعوامله أو النتائج و الموارد المستخدمة، و لو أن هناك من يرى بعكس المصطلحين (الكفاءة و الفعالية) من حيث المدلول . ولا يقتصر الإختلاف فقط على تعريف الكفاءة و الفعالية، بل يتعداه إلى حصر الأداء في أحد بعديه دون البعد الآخر.

لكن في الواقع، الكفاءة و الفعالية هما وجهان متلازمان، عندما يتعلق الأمر بقياس النتائج المحققة [2] .

و قد أكد الكثير من الباحثين على هذه المقاربة فاعتبروه كمحصلة لمجموع الكفاءة و الفعالية، أي : الأداء= الكفاءة + الفعالية. [3]

ثانيا– خصائص الأداء[4]:

أن مفهوم الأداء مكون من مجموعة من العناصر يعتبرها الكثير خصائص لمفهوم الأداء وهي كالتالي :

1–الأداء مفهوم واسع الاستعمال :يستخدم مفهوم الأداء على نطاق واسع في ميدان الأعمال، لكن يبقى من الصعب إعطاء تعريف محدد له لتعدد الأبعاد التي تكوّن الأداء الشامل. يعني الأداء: "النتيجة المحصل عليها في أي ميدان عمل، كالنتائج التي يتم تحقيقها عند ممارسة عمل ما والمعبر عنها بوحدات قياس معينة". كما يعبر عن الأداء بمجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل والقياس التي تمكن من إعطاء حكمٍ على الأنشطة، النتائج، المنتجات وعلى آثار المؤسسة في البيئة الخارجية. لقد تنوع مفهوم الأداء بتعدد الجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه؛ فبالنسبة لمدير المؤسسة الأداء يعني المردودية والقدرة على المنافسة، بالنسبة للموظف فهو يعني مناخ العمل أما بالنسبةللعميل فيعبر عن نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة. بالتالي فالأداء مسألة إدراكية تختلف من فرد لآخر.

1– محمّد بن عبد الله العثمان، **تفويض السلطة و أثره على كفاءة الأداء**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض،2003ص،73

2 – عبد المليك مزهودة،**مرجع سابق**،ص87

3 –خالد محمّد الحياصات، **معاييرقياس كفاءة و فعالية استراتيجية إدارة الموارد البشرية و علاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ،2العدد ،4الجامعة الأردنية: ،2006ص.564

4 – بكوش لطيفة،**مرجع سابق** ، ص 06

2-**الأداء مفهوم متطور**:إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن، فمعايير التقييم الداخلية وتلك التي تحددها البيئة الخارجة وتحقق الأداء تكون متغيرة، فالعوامل التي تتحكم في نجاح المؤسسة في مرحلة دخول السوق قد تصبح غير ملائمة ليقاس الأداء بها بالنسبة للمؤسسة تمر بمرحلة النمو أو النضوج. هناك توليفة من العوامل الاجتماعية والتقنية و المالية والتنظيمية تكون فعالة في موقف معين دون أن تكون كذلك في آخر؛ والتوليفات متعددة وتتغير عبر الزمن.

3-**الأداء مفهوم ثري بالمكونات**:الأداء عبارة عن مجموعة من المكونات، منها التي تكمل بعضها البعض ومنها التي تكون متناقضة. يظهر هذا التناقض مثلا عندما يسعى المسؤولون إلى تحقيق هدف تخفيض التكاليف والسعي في نفس الوقت إلى تحقيق هدف تحسين جودة المنتجات والحفاظ على الروح المعنوية العالية للأفراد بصفة مستدامة. إن هذه المكونات ليست على نفس الأهمية، وإذا بقي البعد الاقتصادي هو المسيطر فإن المؤسسة في مرحلة معينة من تطورها أو تحت تأثير شخصية مديرها يمكنها أن تعطي الأولوية لبعد معين دون الأبعاد الأخرى، فالأداء إذاً نظام متعدد الأبعاد، وبالتالي من الضروري التمثيل المتعدد لأبعاد هذا المفهوم؛

4- الأداء مفهوم ذو أثر: يؤثر أداء المؤسسة على سلوكيات القادة الإداريين، فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة، فإنه يتوجب عليهم إعادة النظر في البرامج والخطط وحتى في الخيارات الاستراتيجية، لذلك فمعرفة مستوى الأداء عن طريق تقييمه يهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف.[1]

ثانيا – إدارة الأداء:

إن من أهم التحديات التي تواجه المديرين في المنظمات الحديثة هي إدارة الأداء ، وقد جرى العرف على استخدام أساليب تقييم الأداء على أساس أنها الوسيلة الأساسية لإدارة الأداء، غير أنه في هذا المجال يستخدم مدخلاً آخر هو مدخل إدارة الأداء.

1- تعريف إدارة الأداء:

ظهر مصطلح إدارة الأداء في السبعينات من خلال مقالة ل" **مايكل بير** "و"**روبرت روه**، "وأصبح معترفا بها كمقاربة متميزة نهاية الثمانينات. وهو عبارة عن عملية تواصل مستمرة ويمكن تعريفها: بأنها

1 - بكوش لطيفة ، **مرجع سابق** ،ص.07

طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها منظمة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء الفردي والمؤسسي، ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء، وتحليل المسببات لمعرفة تأثير بيئة العمل على الأداء[1]

وتقوم إدارة الأداء على منطق الأداء المتميز المحقق للغرض منه، ويتطلب توفر العناصر التالية[2]:

– تصميم العمل بطريقة علمية سليمة، يحدد الأداء المطلوب وطريقته والنتائج المتوقعة حين تمام التنفيذ.

– توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من مواد معدات معلومات، وغير ذلك من موارد يتطلبها التنفيذ السليم للعمل حسب التصميم الموضوع. تهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ العمل بما يتوافق ومتطلبات التنفيذ السليم.

– توفير الفرد أو الأفراد المؤهلين للقيام بالعمل، وإعدادهم وتدريبهم على طرق الأداء الصحيحة، وتوفير المعلومات الكاملة عن خطة الأداء و أهدافه والمعدلات المحددة ومستويات الجودة ومعايير تقييم النتائج.

– متابعة الأداء وملاحظة ما يقوم به الفرد أثناء العمل وتزويده بالمعلومات المتجددة. وتخطي ما قد يصادفه من عقبات.

– رصد نتائج التنفيذ وتقييمها بالقياس إلى الأهداف والمعدلات المحددة وتعويض الموظف عن أدائه وفق نتائج التقييم.

– تتكون إدارة الأداء من عدة عمليات متشابكة ومتكاملة، تهدف إلى ضمان وصول الأفراد إلى نتائج الأداء المستهدفة وبما يحقق غايات المنظمة ذاتها. وتضم إدارة الأداء عمليات تخطيط الأداء، توجيه الأداء، تشخيص الأداء، تحسين الأداء، وتطوير الأداء.

وتتوجه إدارة الأداء من خلال السيطرة على أداء الموارد البشرية إلىالسيطرة بالتالي على أداء جميع الموارد الأخرى المستعملة في النشاط، فالفرد الذي يؤدي عملاً معيناً يستعمل فيه موارد مادية مالية، تقنية،

---

1 – محمد عبد الغني هلال ، **الجودة في ادارة وتقييم الاداء** ، مركز تطوير الاداء والتنمية دبيك للنشر والتوزيع ط1 (القاهرة ، مصر) 2016 ، ص 11

2 – نزار عوني اللبدي ، **تنمية الاداء الوظيفي والاداري** ، ط1 دار دجلة ،عمان ، الاردن ،2015 ،ص83

ومعلوماتية. وغيرها سوف يطبق الأساليب والمعايير المعتمدة في خطة الأداء بما يضمن الاستعمال الأمثل لتلك الموارد المساعدة.[1]

وتهدف للتوصل الى توقعات وفهم واضح بخصوص :

- واجبات العمل الأساسية التي يتوقع من العامل تأديتها .

-كيف يسهم العمل في تحقيق اهداف المؤسسة.

- ماذا يعني اتقان العمل بعبارات محددة، وكيف سيجري تقييم الأداء الوظيفي.

- كيف سيعمل العامل والمشرف معا للمحافظة على الأداء الحالي وتحسينه والبناء عليه.

- ما هي العقبات التي تعترض الأداء، وكيفية التغلب عليها.

2- أهداف إدارة الأداء:

أهم عنصر في كفاءة الأداء وفعاليته هو استثمار وتنمية قدرات الأفراد وحفزهم للإجادة في الأداء، وإن القدرة الإنتاجية للمنظمات تتكون وتنمو بالتخطيط والإعداد والعمل المستمر للتحسين والتطوير في كل مجالات الأداء، وإن العمل البشري المنظم والمخطط هو أساس بناء تلك القدرات الإنتاجية. وبذلك يتحقق عن تطبيق نظام إدارة الأداء النتائج الإيجابية التالية:

- تحسين الإنتاجية والأداء طبقاً للمواصفات، وتحسين جودة العمليات والمنتجات وحسن استعمال وسائل الإنتاج، وتخفيض أو منع العيوب والأخطاء.

- تخفيض تكاليف الإنتاج، وترشيد تكلفة الصيانة والإصلاح وإعادة تشغيل المنتجات المعيبة.

- تطوير المنتجات وتنويع مجالات استعمالها وتخفيض تكلفة تشغيلها وصيانتهابواسطة المستخدمين، وابتكار منتجات وأساليب وسائل إنتاج متطورة دائماً.[2]

1- نزار عوني اللبدي ،**مرجع سابق** ،ص84

2 - نزار عوني اللبدي ، **مرجع سابق** ،ص84

- وتتكون إدارة الأداء من أربعة عناصر رئيسية:

تخطيط الأداء:

تمثل عملية إدراك الأهداف ورؤيتها بشكل متقارب أو متطابق، نقطة البداية في العمل الجاد نحو الإدارة الهادفة للأداء. ويؤدى ذلك – بجانب تحديد المعايير والمقاييس المستخدمة في قياس الأداء – إلى تقارب التوقعات والمفاهيم للمسؤوليات الوظيفية، والكيفية التي يمكن بها تحقيق ما هو مطلوب.ولا شك أن عملية تحديد الأهداف يجب أن تنطلق من تحليل الأداء المسبق والحالي، وتحديد المعارف والمهارات والقدرات الفعلية والكامنة لديهم حاليا، وكيفية توظيفها للأداء المستقبلي المتوقع.وتخطيط الأداء هو رسم صورة للأداء المستقبلي لتحقق الأهداف من خلال المعايير الواضحة والمتفق عليها بين جميع الأطراف عن طريق الامكانات والطاقات المتوفرة.

تنظيم الأداء:

لا يمكن أن يكون الوصول للهدف من خلال الاجتهادات في اختيار الطرق والوسائل اللازمة للوصول إليه.

فالفرد يعمل ضمن مجموعات عمل وفريق إنتاج، ويجب ألا يتعارض أو يصطدم أداؤه مع الآخرين. ويهدف تنظيم الأداء إلى تحديد المساحة التي يتحرك فيها كل فرد، بحيث يكون متكاملاً وليس معوقا الحركة الآخرين.

وتنظيم الأداء يتطلب وجود هيكل أو بنيان تنظيمي واضح المعالم، يستطيع الفرد من خلاله أن يحدد عليه موقعه بدقة على خريطة العمل، بل ويستطيع أن يعرف القنوات والطرق التي يمكن من خلالها أن يتحرك رأسيا وأفقيًا. وأهمية تنظيم أداء العاملين تعنى عدم التداخل في الاختصاصات، من خلال التحديد الواضح للمسئوليات والمهام الوظيفية الفردية، بل والأسس التي يمكن الاعتماد عليها في تحديد المسئوليات والمهام الوظيفية المشتركة، بين أكثر من فرد. ويتعين على الجهات المسئولة في كل منظمة، عن تنظيم الأداء، أن توفر نظاما للمعلومات متبادلا بين الرؤساء والمرؤوسين، لاكتشاف القصور في الأداء في مراحله المبكرة، وتوفير إمكانية العمل، وبصورة دورية، من خلال نظم الاتصال التحريرية والشفهية، والحصول على التعليقات المرتدة على الأداء بالسرعة المناسبة، التي تهيئ الفرصة لإعادة النظر في الأداء غير المناسب وتصحيحه.

وتتطلب عملية تنظيم الأداء توافر الآتي:

- الهيكل أو البنيان والعلاقات التنظيمية الواضحة.

- اللوائح والقوانين والقواعد المقبولة و الواضحة لتنظيم العمل التحديد الواضح للمسئوليات والمهام من خلال الوصف الوظيفي.

- الاختبار السليم والمناسب للأفراد والوظائف التي يشغلونها وجود نظام للاتصال وتبادل المعلومات عن الأداء على درجة عالية من الكفاءة.

توجيه الأداء :

تحدد المسئوليات والمهام لكل فرد وتسجل في بطاقات خاصة، ويتحدد موقع الفرد في البنيان على الخريطة التنظيمية للمنظمة التي يعمل بها، ولكن تختلف نظرة الفرد لوظيفته الجديدة وتوقعاته لشكل وطبيعة الأداء المطلوب.

ولذلك فهو يحتاج إلى التوجيه والإرشاد منذ بداية العمل وباستمرار، من خلال الأساليب المختلفة، مثل الاشتراك في الدورات التدريبية، أو التدريب أثناء العمل، أو تصحيح الأخطاء من خلال الإرشاد وتوفير سبل الاتصال الصحيحة.

والهدف من عملية توجيه الأداءة هو متابعة نتائج أداء العاملين من خلال القياس المستمر لأدائهم، وإمدادهم بالتعليمات اللازمة، كنوع من التغذية العكسية أو الاسترجاعية، عن طريق مناقشة نتائج قياس الأداء الدوري معهم.

وكي تأتي عملية التوجيه بنتائج إيجابية، لابد من أن يكون هناك تسجيل متتال لنتائج قياس الأداء على فترات متقاربة ومحددة، ويوفر ذلك الفرصة لمتابعة خط سير منحنى الأداء و اتجاهه، نحو تحقيق الأهداف، والتعرف على مقدار الانحراف، أو البعد عنها.

وتشمل عملية التوجيه العمل على تبسيط الخطوات والإجراءات بما يسمح بسهولة الأداء، والبعد عن التعقيدات.

تقييم الأداء :

وتأتي عملية التقييم في نهاية عملية إدارة الأداء، بحيث تستطيع الإدارة في نهاية السنة أو الخطة، الوصول إلى نتائج مؤكدة لمستويات الأداء. ويوفر هذا النظام درجة من الاتفاق بين الرئيس والمرؤوس، على الاعتراف بنتيجة التقييم النهائي، وبالتالي تقبل القرارات التالية لذلك.

وفي نفس الوقت فإنه يساعدنا على :

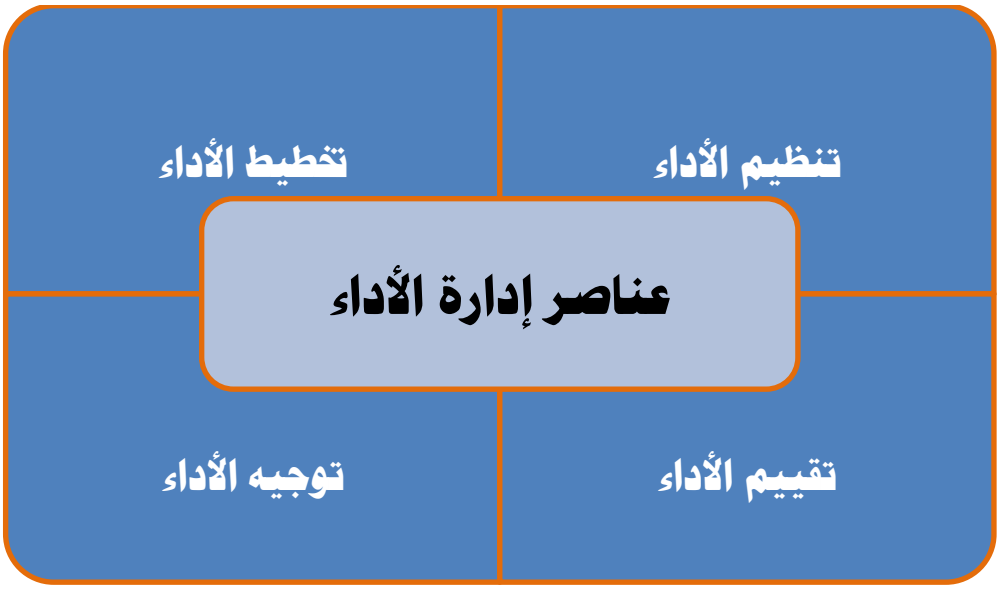
– الوقوف على الاحتياجات التدريبية الفعلية التي تساعد في وضع خطة تدريبية تعالج القصور في أداء العاملين.

– الوقوف على الاتجاهات الحقيقية للعاملين نحو المنظمة التي يعملون بها، وكذلك التحديد الدقيق لما تملكه المنظمة من مهارات.

– الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بالترقي والنقل للعاملين.

–تحقيق العدالة والرضا بين العاملين، نتيجة لمشاركتهم في المراحل المختلفة لإدارة الأداء، وتركيز الجهود على تصحيح أدائهم بدلا من الشكوى والتظلم من التقييم الخاطئلأدائهم.[1]

- **شكل 1 عناصر إدارة الأداء**



ثالثا– معايير الأداء الفعال:

لابد من الإشارة إلى أهمية المعايير التالية التي لابد من توافرها حتى يحقق **النظام أهدافه** :

---

1 – عبد الغني الهلالي ، **مرجع سابق** ،ص13 –16

- وضوح معايير تحديد الأداء المستهدف.
- العناية بتوصيل معايير الأداء المستهدف للموظفين بوضوح.
- تأكيد مشاركة الموظفين في مناقشة مستويات الأداء المستهدف والاتفاق عليها.
- وضوح أساليب تحري أسباب الأداء الضعيف وطرق معالجته.
- وضوح آليات نظام إدارة لأداء وترشيد الوقت المستغرق في الإجراءات.
- استكمال المقيمات التنظيمية للنظام وضرورة استناده إلى نظم معلومات فعال، وتوفر نظام مرن لإعادة هندسة العمليات وتطوير الأداء.
- وجود نظام للتخطيط الاستراتيجي يكون المصدر الذي تستمد منه أهدافا لأداء في مختلف مجالات النشاط.
- إدارة فعالة للموارد البشرية الاستراتيجية تطبق مفاهيمها الحديثة وفي مقدمتها نظام فعال للحوافز يرتبط بنتائج الأداء.[1]

كما أن الأداء الفعال يعتمد على توافر ثلاثة قوى رئيسية هى : **القدرة** ، و**العوامل البيئية** ، و**الدافعية** فإذا توفرت القدرات الأساسية لدى العاملين ، وقامت المنظمة بتدعيمها عن طريق العوامل البيئية والتنظيمية ، وتوفر قدر مناسب من الدافعية ، هنا يمكن تحقيق أفضل النتائج وتته يئ الفرصة لتحقيق الغايات والأهداف. ومع تغير هذهالعوامل يتغير الأداء وتتأثر الإنتاجية إيجابا و سلبا[2]

رابعا– مظاهر ضعف الأداء

- الإنتاجية الضعيفة وغير الجيدة في مواصفاتها
- عدم إنهاء الأعمال في الوقت المحدد.
- الصدام المستمر بين الإدارة و الموظفين، وخاصة الجدد.

1- نزار عوني اللبدي، **مرجع سابق** ، ص88

2 – السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات المغربي ص219

– عدم الانسجام مع ثقافة المنظمة السائدة.

– فقدان الحافزية وازدياد حالة اللامبالاة لدى العاملين.

– تجنب وفقدان روح المخاطرة و التأخير في اتخاذ القرارات. عدم وجود الرغبة في النمو والتطور الوظيفي.

خامسا – تحسين الأداء:

يعرف تحسين الأداء بأنه: "عملية إدارية ترتكز على المخرجات الكلية للمؤسسة من خلال تنفيذ جهود مستمرة

لضبط وتحسين العمليات والبحث عن الأخطاء التي قد تقع أثناء العمل لتقليل الفجوة بين ما يجب أن يكون وما هي عليه الآن؛ وهي عملية مستمرة ومنهجية ومنتظمة لتقليص الفجوة بين الأداء الحالي والنتائج المرغوب فيها. "كما قرر الباحثين في هذا المجال أن تحسين الأداء: هو استخدام لجميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى. و أن تحسين الأداء لأي مؤسسة يتطلب توازن كل من: الجودة، الإنتاجية، التكنولوجية والتكلفة.[1]

وعليه يتضح أن عملية تحسين الأداء نتيجة لعملية إدارية متكاملة ينطبق عليها مفهوم النظام المكون من قياس الأداء لمعرفة مستوياته، تحليل الأداء لتحديد الانحرافات وتحسين الأداء باتخاذ الإجراءات التصحيحية. بذلك يمكن القول أن تحسين الأداء نتيجة لعملية تقييم الأداء.

كما يحمل تحسين الأداء في مضمونه معنى التغيير أي الانتقال من وضع إلى وضع آخر بالاعتماد على نمط جديد

ومناسب في الأهداف، التكنولوجيا والسلوك. أما المقصود بتغيير الأداء أن الوضع الجديد للأشياء يختلف عن القديم لها وهو موجود في كل مكان وفي كل الأوقات؛ فتطوير المؤسسات يساعد القادة على تقبل التغيير من منظور أنه فرصة و ليس تحديدا. كما أن معظم ضغوط تغيير الأداء تأتي من البيئة الخارجية كالمؤسسات الحكومية، التقنية الحديثة، العملاء و المنافسين. وأحيانا يأتي الطلب على تغيير الأداء من البيئة الداخلية كتغير اتجاهات الإدارة العليا للاهتمام بالمنتجات الثانوية أو المهملة، أو حتى من القوى

---

1 – لطيفة بكوش ،**مرجع سابق** ، ص48

العاملة. وللتغير في الأداء عدة جوانب، فقد يكون متعمَدا ومخططاً له أو عرضيا غير مخطط له، وقد يكون كبيراً أو صغيراً؛ حيث يمكن أن يؤثر على عدد كبير أو صغير من عناصر التنظيم، أو قد يكون سريعاً أو بطيئاً. كما يعتمد تحسين الأداء على التطوير التنظيمي بإحداث تغيرات إيجابية في المؤسسة بما يجعلهاأكثر قدرة على حل المشاكل التي تواجهها وتقييم المنتجات والخدمات بكفاءة عالية. إن التطوير التنظيمي للأداء يعتبر عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى إحداث تغير تنظيمي وتنمية العاملين والمنتجات التي تقدمها المؤسسة؛ وهو سلسلة من الجهود المستمرة البعيدة المدى الهادفة إلى تحسين قدرات المؤسسة على إدخال التجديد ومواكبة التطور وتمكينها من حل مشاكلها ومواجهة تحدياتهابذلك يكون تطوير الأداء بالبحث عن تقنيات جديدة، أو تصميمات مبتكرة، أوتغييرات في هياكل القائمين بالأداء وتنظيم علاقاتهم من خلال إعادة تصميم العمليات.[1]

يحتل الأداء مكانة خاصة داخل أى منظمة كانت، بإعتباره الناتج النهائى لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك لأن المنظمات تكون أكثر استقرارً وأطول بقاء حين يكون الأداء أداء متميزا[2].

ترجع أهمية أداء العاملين من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها فى مراحلها المختلفة: وهى مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والنمو، مرحلة الإستقرار، مرحمة السمعة والفخر،مرحلة التميز ومرحلة الريادة، ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من خلال النمو و الدخول فى مرحلة أكثر تقدمًا، إنما يتوقف على مستويات الأداء بها.

كما يعتبر الأداء حجر الأساس فى تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالى من أجل ضمان تحقيق الأهداف المنشودة لابد من دراسة هذا الأداء ومتابعته وتقييمه من أجل استمرار السيطرة عليه في الإتجاهات المحققة للأهداف؛ لأنه يوجد العديد من العوامل والمتغيرات التى تؤدي إلى انحراف الأداء إلى اتجاهات عكسية أو مغايرة عن تحقيق الأهداف المخططة.

سادسا– أهمية الأداء :

يحظى موضوع الأداء باهتمام متزايد في كل المجتمعات النامية و المتقدمة على حد سواء , فالجميع يعمل على تحسين مستوى الأداء ورفع معدلاته لدرجة انه أصبح معيارا و مؤشرا أساسيا للتقدم الاقتصادي والإداري أيضا. وذلك لما له من اثر في معدلات التنمية الاقتصادية والاجتماعية في البلاد ، وأصبح مؤكد

---

1 - **لطيفة بكوش ابنة الطاهر، مرجع سابق** ، ص49

2- **نفس المرجع**، ص49

أن نمو الدخل القومي ورفع مستوى العيشة يعتمد أساسا على رفع مستوى كفاءة العاملين . لذلك نجد المشكلة الأساسية الأولى في هذه الدول بشكل عام هي العمل على رفع مستوى الأداء وتنميته في جميع الوحدات الاقتصادية الاجتماعية المختلفة . كما يحظى الأداء باهتمام بالغ في جميع المستويات ابتدءا من مستوى الفرد أيا كان موقعه داخل التنظيم تدرجا إلى المستوى القومي ، وذلك من منطلق أن أداء الفرد يؤثر في الأداء الإجمالي لإدارة التي ينتمي إليها ، وهذا بدوره يحدث تأثيره الايجابي أو السلبي في كفاءة وفعالية المنظمة ككل و العكس صحيح ، وفي النهاية ينعكس هذا التأثير على المستوى القومي إي على مستوى الدولة ، وذلك لان الأداء على المستوى القومي ماهو إلا تعبير عن أداء التنظيمات العاملة فيه [1]

- **المطلب الثاني : أبعاد الأداء و مكوناته:**

اولا : أبعاد الاداء

بعد أن تعرضنا سابقا إلى مجموعة من التعاريف المفسرة لمفهوم الأداء، نتناول فيما يلي تحليل الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم، حيث يركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء، بينما يعمد البعض الأخر إلى الأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي والاجتماعي، وهذامن منطلق أن الأداء مفهوم شامل؛ إذاً تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

1– البعد التنظيمي للأداء: يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في لمجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء؛ مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلة التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية أخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذاك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

إذا نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

2–البعد الاجتماعي للأداء: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة

---

1 – سليمان حنفي محمود، **السلوك التنظيمي والأداء** ، الاسكندرية ، دارالجامعات المصرية ،1975 ، ص29

على اختلاف مستوياتهم،لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم .وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية؛ لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات، ...الخ).[1]

ثانيا – مكونات الأداء:

هناك من يرى أن الأداء يتكون من:

1– كمية العمل :يعبر عن مقدار الطاقة العقلية والنفسية، والجسمية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة،تعبر عن المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية خلال فترة زمنية محددة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

2– **نوعية العمل** :تعني مستوى الدقة ،الجودة،وما مدى مطابقة الجهد المبذول للمواصفات.ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيرا سرعة الأداء أو كمية تعبر ما يهم نوعية وجودة الجهد المبذول، والكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

3– **نمط إنجاز العمل** :يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله وقياسه،ببعض الحركات والوسائل و الطرق التي قام بها في أدائه لعمله فعلى أساس نمط الإنجاز يمكن قياس الترتيب، الذي يمارسه في أداء حركات أو أنشطة معينة ومزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسماني بالدرجة الأولى[2].

وهناك من يرى أن مصطلح الأداء يتكون من مكونين رئيسين هما الفعالية والكفاءة، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء الجيد هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها ،وعليه سنقوم بتحليل وتفصيل هذين المصطلحين الهامين فيما يلي[3]:

– **الفعالية**:ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير

---

1 – الشيخ الداوي **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء** .، جامعة الجزائر مجلة الباحث عدد 07 ، 2010 ،ص218 ص219

2 – سميرة طهراوي **تقييم الأداء وتأثيره على دافعية الموظفين** ،مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في علوم تسيير ،تخصص مالية ،المركز الجامعي ،مدية، 2008 ،ص123

3 – الشيخ الداوي،**مرجع سابق** ، ص 219،ص .220

في المؤسسة، وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة.وتجدر الإشارة من جهة أخرى إلى أنه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح فقد اعتبر المفكرون الكلاسيك الفعالية بمثابة الأرباح المحققة ،ومن ثم حسب نظرهم تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة.

إذ نستنتج أنه يمكن التعبير عن الفعالية بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة أو المخططة ،وعليه:فإن

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{قيمة المخرجات الفعلية}}{\text{قيمة المخرجات المتوقعة}} \times 100$$

المصدر :الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص. 219

إذا نستنتج مما سبق أن مصطلح الفعالية يتعلق بدرجة بلوغ النتائج ،أي الفرق بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة وهي في الوقت نفسه ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف، وعليه يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المحققة

(أي ما تم تحقيقه من أهداف) أقرب من النتائج المتوقعة (أي الأهداف المسطرة) كلما كانت المؤسسة أكثرفعالية.

– **الكفاءة**:يتصف مصطلح الكفاءة شأنه شأن أغلب مصطلحات العلوم الإنسانية والاجتماعية بعدم الاتفاق بين الكتاب والباحثين حول تعريفه ومن ثم فلا غرابة إن وقفنا على حالة التقاطع بين هذا المصطلح و بعض المصطلحات الأخرى المستخدمة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير مثل الإنتاجية، المردودية،الأمثلية .الخ..

وعليه سنقتصر هنا على تناول وتحليل بعض الإسهامات في مجال تعريف الكفاءة بما يفي بالغرض من

الدراسة و هي[1]:

تعريف الكفاءة حسب Walker et Ruekertsz :الكفاءة هي"قدرة مردودية المؤسسة " بمعنى أن

الكفاءة هي مقياس للمردودية في المؤسسة ، أي تتعلق بالمخرجات مقارنة بالمدخلات وهو ما يقترب من معنى الإنتاجية.

تعريف الكفاءة حسب Vincent Plauchet :الكفاءة هي :القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات والنشاط الكفء هو النشاط الأقل تكلفة .نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدنية التكاليف (أي استعمال مدخلات أقل).

كما تعرف الكفاءة على: أنها الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر.

جدول4 عناصر تحديد مستوى الأداء

العمل 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**

1 -الشيخ الداوي ،**مرجع سابق** ،ص 220ص221

.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 المواقفالصعبة
القدر على التغير والتكيف	الاستعداد لتحمل المسؤولية

المصدر : د. نجم العزاوي،د **طلال نصير** أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارةالموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الثالث و الثلاثون.**جامعة البتر عمان – الأردن**

المطلب الثالث :انواع الاداء

تختلف أنواع الأداء باختلاف المعايير في تصنيفه، وسنعتمد على المعايير التالية: مصدر الأداء، معيار الشمولية،معيار الطبيعة.

أولا–حسب معيار المصدر: يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين:

1-**الأداء الداخلي** :ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من مواردها فهو ينتج أساسا من خلال:

الأداء البشري: أي أداء أفراد المؤسسة؛

الأداء التقني :يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بطريقة فعلية؛

الأداء المالي: ويمثل فعالية استخدام الوسائل المالية المتوفرة؛

2- **الأداء الخارجي**:هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة ،يمكن أن يظهرهذا الأداء في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة مثلا ،ارتفاع رقم أعمالها في معينة ،كازدياد الطلب على منتوج المؤسسة أو أحد المتنافسين ،كل المتغيرات تنعكس على الأداء إيجابا وسلبا.

ثانيا– حسب معيار الشمولية :يصنف الأداء داخل المؤسسة إلى أداء كلي وأداء جزئي

1– الأداء الكلي:يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون إنفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها . فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى تكاليف ممكنة.

2–**الأداء الجزئي**:هي مختلف الأداءات التي تحققها الأنظمة الفرعية للمؤسسة على حدىكأداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الموارد البشرية ،أداء وظيفة الإنتاج. [1]

ثالثا– حسب معيار الطبيعة:تبعا لهذا المعيار تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية، أهداف اجتماعية،أهداف تكنولوجية، أهداف سياسية.....

يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اجتماعي ،أداء اقتصادي ،أداء تكنولوجي ،أداء سياسي.

1–**الأداء الاقتصادي**:يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها

ويتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها) الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية .....(وتدنيه استخدام مواردها)رأس مال العمل، المواد الأولية،التكنولوجيا.).....

2–الأداء الاجتماعي:في حقيقة الأمر، الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط

كانت قبل ذلك قيودا أو شروطا فرضها عليها أفراد المؤسسة أولا، وأفراد ا,تمع الخارجي ثانيا. وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الاقتصادية كما يقول أحد الباحثين"الاجتماع مشروط بالاقتصاد"وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقق الأداء الاجتماعي.

3–**الأداء التكنولوجي**:يكون للمؤسسة أداء تكنولوجيا عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين،وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهداف ستر إ اتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

4–**الأداء السياسي** :يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى.

1– بن عطية سعاد ،**أثر تطبيق تسيير موارد البشرية على الأداء في مؤسسات صغيرة ومتوسطة** ،مذكرة ماستر ،تخصص علوم تسيير ،جامعة ورقلة ،(الجزائر) ، 2011 ،ص37 ص. 38

والمثال التالي يوضح أهمية الأهداف السياسية لبعض المؤسسات: كتمويل الحملات الانتخابية من أجل إيصال أشخاص معنيين إلى الحكم أو مناصب سامية لاستغلالهم فيما بعد لصالح المؤسسة.[1]

المبحث الثاني: ماهية اداء الموارد البشرية

لقد أهتم الفكر الإداري بموضوع الأداء المورد البشري نتيجة ارتباطه بكفاءة المنظمات في تحقيق أهدافها والوصول إلى ما تصبو إليه من رؤى وأهداف.

كما أن فاعلية أي منظمة ترتبط بكفاءة العنصر البشري، وقدرته على العمل، ورغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر في استخدام الموارد المادية المتاحة، وتعتمد الإدارة في تعظيم مخرجاتها سواء كانت انتاجية اوخدمية على ترشيد استخدام مواردها المتوافرة وخاصة البشرية منها وهو الأمر الذي جعل المشكلة الرئيسية التي تواجه المنظمات هي مدى قدرتها في التحكم والسيطرة على تشخيص واستخدام العوامل والمحددات التي تؤثر ايجاباً في سلوك مواردها البشرية الذين يمثلون بطبيعة الحال قدرة العمل في المنظمة.

يعد المورد الشري من أهم الركائز المساعدة للمؤسسة على الاستجابة للتطورات السريعة والمتلاحقة في مختلف المجالات، ويرجع الاهتمام بهذا العنصر منذ منتصف القرن العشرن أساسا إ اعتباره العنصر اوري نجاح أي مؤسسة، وهذا ما مكن عدة مؤسسات من أن تبرز كقوة اقتصادية مؤثرة وفعالة على المستوى المحلي والعالمي لما توليه من اهتمام بالغ للعنصر البشري التي تحتل الصدارة ضمن ما تملكه المؤسسات من مقومات إنتاجية، والعامل ساكسب اة التنافسية وافاظ علا ظل تحديات التحول قتصادي ال شدا العالم، والتحديات ال تفرضا المنافسة العالمية إطار ميانمات اقتصاد السوق ومنافسة قواء، لذلك يجب ع المؤسسات أن تطور العنصر الشري وتنميه ليصبح اورو المحور سالضامنوالسا لتحقيق أدافا حاضرا ومستقبلا .فمن أجل تنمية الموارد الشرة وتطورا والمحافظة علاى استخدم إدارة الموارد الشرة عدة وسائل من بيا القية وتصال والتحفوغا من الوسائل والسياسات الفعالة ذا المجال، وإ جانب ذلك يوجد التون الذي عتالوسيلة الفعالة ال ستخدما المؤسسة لتحقيق ستفادة الاملة من الموارد

المطلب الاول :مفهوم اداء الموارد البشرية

1- عادل عشي،**الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية،قياس وتقييم** ،مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال نيل شهادة الماجستير ، في علوم تسيير، بسكرة،،ص2.

أولا– مفهوم وأهمية المورد البشري:

1– مفهوم المورد البشري :

إن بناء المنظمات الذكية يستلزم لدرجة الأساس توافر العقول المتميزة بذكائها وقدرتها على الاستغلال العقلاني لباقي الموارد، وتسخيرها لصالح توسيع مساحة التميز لمنظماتهم، لأن تلك العقول لها قابلية التكيف مع الظروف المتغيرة، وهذا ما يعبر عنه بالرأسمال البشري.

– هذا الأخير الذيي عرف أنه "مجموعة من الأفراد الذين يستخدمون عقولهم أكثر من استخدامهم لأيديهم، لأنهم يمتلكون خبرات، قيم، ثقافة قدرة على الإبداع من أجل إيجاد حل متخصص أو خلق قيمة ."كمايعرفه آخرون نه "المعرفة التي يمتلكها ويولّدها المورد البشري مثل: المهارات، الخبرات، الابتكارات و عمليات التحسين والتنمية ."[1]

– **كما عرف** بأنه مصطلح يطلق على قوة العمل في المنظمة ، والمواردالبشرية أهم عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى الأموال و التكنولوجيا والتسهيلات الأخرى وهي تجعل من تلك العناصر ذات معنى وفائدة للمنظمة وتعتبر أكثرها فعالية وتأثيرا على تحقيق أهداف العمل[2].

– كما أن الموارد البشرية تعبير عن الثروة الأساسية في أي منظمة إنتاجية أو خدمية، وهي عنصر الإنتاج الرئيسي والاهم والذي تطغى أهميته على ما عداه من مختلف عناصر الإنتاج.

2– أهمية المورد البشري:

إن المحور الأساسي في فكر الإدارة الجديدة هو خلق القدرة التنافسية، وأن الموارد البشرية الفعالة هي ركيزة هذه القدرة وذلك وفقا للمنطق التالي:

– إن النتيجة الأساسية لحركة المتغيرات في عالم اليوم هي بروز الانفتاح والتحرر والمرونة كعناصر رئيسية في حركة منظمات الأعمال وكلها تؤدي إلى إشعال قوى التنافس فيما بينها .

1– جزيري لمياء ،بديسي فهيمة ،**الإبداع الإداري وأثره في تنمية رأس المال البشري دراسة ميدانية بمديرية الاتصالات بقسنطينة** ، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة، مجلة دراسات اقتصادية المجلد 5 العدد 1 ،2018، ص233

2 – طاهر محمود الكلالده ، **تنمية و إدارة الموارد البشرية** ، الطبعة الأولى، دار عالم الثقافة ، الاردن، 2008 ،ص8

– يتحدد مصير منظمة الأعمال في عالم اليوم وما قد تحققه من أرباح ونتائج على ما يتوافر لها من قدرات تنافسية تصل بها إلى إرضاء العملاء والتفوق على المنافسين.

– تتكون القدرات التنافسية لمنظمة الأعمال بالتصميم والتخطيط والإعداد لتحويل المزايا والموارد المتاحة لها إلى منافع وقيم أعلى للعملاء ، و تميز واختلاف عن المنافسين إن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو «المورد البشري» الفعال، حيث يبرز دوره في كل عنصر من عناصر القدرة التنافسية للمنظمة

وثمة حقيقة واضحة أن هذا الجهد البشري لا يمكن أن يصل إلى تلك النتائج الباهرة إلا إذا تم تخطيطه وإعداده وإدارته بمفهوم حديث في إطار نظام متطور لإدارة الموارد البشرية[1].

– لعل أبرز ما أحدثته المتغيرات والتوجهات العالمية وروافدها الإقليمية والمحلية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الجديدة، هو ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها الحجر الأساسي والمورد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها .

وقد تبلور هذا الاقتناع الكامل بالدور الرئيسي للمورد البشري في مجموعة الأسس التالية التي يتضمنها هيكل الفكر الإداري الجديد:

1– أن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات، وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي.

2–أن الإنسان في منظمة الأعمال يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسئولية ولا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام تحددها له الإدارة، بل هو يريد المبادرة والسعي إلى التطوير والإنجاز.

3– أن الإنسان إذا أحسن اختياره إعداده تدريبه وإسناد العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر، ولا يحتاج إلى التدخل التفصيلي من المشرف أو الرقابة اللصيقة لضمان أدائه لعمله.

4– أن الإنسان يزيد عطاؤه وترتفع كفاءته إذا عمل في إطار مجموعة [فريق] من الزملاء يشتركون جميعاً في تحمل مسئوليات العمل وتحقيق نتائج محددة.

1– علي السلمي، **ادارة الموارد البشرية** ، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة ط2 ،1997 ،ص 32ص33

وقد تكاملت لذلك مفاهيم حديثة في إدارة الموارد البشرية تتناول قضايا استثمار الموارد البشرية من منظور شامل ومتكامل يعكس كل الإسهامات والإضافات الإيجابية لتيارات فكرية متجددة مستمدة من الإطار الفكري للاستخدام الأمثل للموارد البشرية.

وتكمن أهمية الرأسمال البشري في :

-المورد البشري هو أساس الإبداع والذي يعتبر أساس التنافسية.

-إعداد الكفاءات البشرية المؤهلة والخبيرة، هي مفتاح التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

-الكفاءات البشرية هي أساس البحث العلمي وتقنياته، توظيف نتائجه.

-العنصر البشري هو أساس التنظيم والتنسيق بين مختلف عناصر الإنتاج المادية والبشرية.

وهكذا فإن الأهمية البالغة للعنصر البشري وما يمتلكه من طاقات خلاقة دعت الاقتصاديين إلى اعتباره العنصر الإنتاجي الأول في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فلا يمكن أن تنفعكل العمليات اللازمة لتهيئة الوسائل المادية المطلوبة لتحقيق مستوى مناسب لعملية التطور العلمي والارتفاع بمعدلات التنمية دون أن يكون العامل البشري هو المحرك الأول شريطة أن يكون ذو مستوى مناسب من التطور والتفتح والاندفاع الذاتي.[1]

– وتضم الموارد البشرية كل الأفراد العاملين في المنظمة من النوعيات والجنسيات، ومهما اختلفت وتنوعت مستويات المهارة وأنواع الأعمال التي يقومون بها فهي تشمل كل هيئة الإدارة العاملين في مجالات الإنتاج والعاملين في مجالات الخدمات والمهن المساعدة في أي منظمة .

– وتتميز الموارد البشرية عن غيرها من أنواع الموارد الإنتاجية أي الموارد المادية والمعنوية بالسمات التالية : الموارد البشرية تفكر وتعقل وتتمثل ما يتاح لها من معلومات .. فهي قادرة على الاختيار.

– الموارد البشرية لها أحاسيس ومشاعر وانفعالات ومن ثم لها اتجاهات وميول .. فهي قادرة على التحزب.

– الموارد البشرية لها قدرات ومهارات ومن ثم فهي .. قادرة على العطاء .

ومن ثم فإن الموارد البشرية عنصر يستطيع أن يسهم في الإنتاج، وله إرادة تتحكم فيه كما وكيفاً.فيستطيع الإنسان عادة في مواقف العمل والإنتاج أن يتخذ أيا من مواقف ثلاثة :

---

1 – جزيري لمياء ،بديسي فهيمة ،**مرجع سابق** ، ص233

أولا- المشاركة الفاعلة الإيجابية في العمل وتحقيق أهداف الإدارة.

ثانيا- المشاركة في حدود ما يطلب منه ويحدد إنتاجيته وعطاء، دون المستوى الأقصى الذي يستطيع بلوغه

ثالثا- التكاسل والتهرب من العمل والتباعد عن حمل المسئولية ومن ثم يقيد إنتاجه كمّا و كيفاً دون المستوى المقبول من الإدارة.[1]

3- مكونات المورد البشري:

يشمل الرأسمال البشري مضامين واعتبارات الموارد البشرية بصورتها الواسعة، والتي تتضمن سوق العمل والموارد البشرية اللازمة لأداء الأنشطة المختلفة،كما يشمل المتطلبات المحددة الخاصةللقدرات الفردية للعاملين، ويمكن إيجاز مكوت الرأسمال البشري فيما يلي :

-**الكفاءات:** وهي مجموعة المعارف، الاتجاهات والتصرفات والسلوكيات المستنبطة من التجربة الضرورية لممارسة مهنة معينة؛

-**التجارب والخبرات** :تتمثل في مختلف التجارب والخبرات العلمية والعملية المكتسبة عن طريق ممارسة المهنة؛

-**المعارف والمؤهلات** :تشمل مختلف المعلومات المتراكمة عن طريق التكوين والتعليم[2]

ثانيا – إدارة الموارد البشرية ودورها:

1- إدارة الموارد البشرية:حيث تعتبر إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المعنية بالدرجة الاولى في أي منظمة عن عملية ادارة وتنفيذ الأداء على مختَلف مستوياته، ويعتبر ذلك من أبرز الوظائف و المهام التي تقوم بها وذلك من خلَال الأقسام المعنية بالدراسات، والأبحاث، والتصميم،والتحليل الاحصائي التابعة لادارة الموارد البشرية، وهي الجهة المسؤولة عن إعداد المعايير والعناصر وتصميم نماذج التقييم وتوزيعها على المجتمع المستهدف من عملية التقييم، ومراجعة وتدقيق التقارير حسب سياسة المنظمة وحاجتها لعملية التقييم والتناغم مع ارادة الإدارة العليا والإدارات والأقسام المختلفة في المنظمة، واجراء التحليل الاحصائي لفقرات نماذج التقييم واستخلَص التقييم النهائي وتقديمها لذوي الاختصاص و المعنيين بها في المنظمة؛ لاستخدامه في أغراض التخطيط والتطوير والترقية و غيرها.

1- علي السلمي ، **مرجع سابق** ، ص32-34

2- جزيري لمياء ،بديسي فهيمة ،**مرجع سابق** ،ص234

2- دورإدارة الموارد البشرية :

لقد بينا سابقاً أن تقييم أداء العاملين يعتبر من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة، لكن اذا سألنا نفس السؤال على من تقع مسؤولية إدارة تقييم الأداء فيالمنظمة؟ فالجواب حتماً تقع مسؤولية إدارة تقييم الأداء في المنظمة على إدارة الموارد البشرية، ولكن يمكن أن نوجه سؤالاً آخر، وهو: هل تنجح إدارة الموارد البشرية من إدارة تقييم الأداء وحدها في غياب دور الوحدات والمستويات الأخرى، كالإدارة العليا و الرئيس المباشر للعاملين؟ فالجواب بكل صراحة لا يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تنجح وحدها إذا لم تجد دعماً ومساندة من الجهات الأخرى في المنظمة، لأن إدارة تقييم الأداء مسؤولية مشتركة، ولكن يقع جلها على إدارة الموارد البشرية في المنظمة؛ ولكن يلزم دعم الإدارة العليا وتبنيها لسياسة واستراتيجية التقييم، إضافة الى دعم الرئيس
المباشر لمرؤسية وتفاعله معهم وقبول الاجابة على نموذج التقييم وتعبئتة. لذلك يمكن القول بكل بساطة أن مسؤولية إدارة تقييم الأداء تقع على جهات مختلفة، وهي إدارة الموارد البشرية، والإدارة العليا، والرئيس المباشر.

ثالثا- مفهوم اداء الموارد البشرية:

1- تعريف أداء الموارد البشرية:

إن عدم توحيد مختلف وجهات النظر حول مدلول الأداء، أدى إلى التباين حول تعريفه، فمصطلح أداء الموارد البشرية ليس حديثا بل توجد عدة دراسات وأبحاث من الناحيتين النظرية والتطبيقية التي كانت تهدف إلى تدقيق مفهومه، إلا أنه لايوجد اتفاق عام حول تعريفه. إضافة إلى الاختلاف في المصطلحات المستخدمة للدلالة على الأداء مثل الكفاءة والفعالية.

وانطلاقا من التعريف اللغوي للأداء بأنه "انجاز عمل ما "،فلقد اعتبره الكثير من الباحثين بأنه نفسه أداء الموارد البشرية، حيث تم إهمال بقية الموارد الأخرى. **وتم تعريفه** بأنه ": قيام المورد البشري بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ، "[1] ويرجع سبب الاتجاه نحو التركيز على أداء الموارد البشرية فقط حسب (J.Chevalier)وآخرون إلى أن الإنتاج الإجمالي للمؤسسة ينتج عن التوفيق بين العديد من العوامل كرأس المال، العمل، المعرفة، ..الخ .أما الأداء فينحدر أو ينتج مباشرة من عنصر العمل،

---

1 -Erschler. J et B. Grabot, **Organisation et gestion de la production**, Hermes, Paris, 2002, P 230

وبالتالي، سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته وطبيعة عمله[1].

وبالتركيز على أن الأداء متغير تابع لعاملين هما الكفاءة والفعالية، وكما هو موضح في تعريف المنظمة العالمية

للتقييس الايزو 9000 إصدار ،2000 فان **تعريف أداء الموارد البشرية** وفق مفهوم الكفاءة يبين أنه:"أداء داخلي"[2] متمثل في "مقدار الموارد البشرية المستخدمة لإنتاج وحدة واحدة من المخرجات ."[3]

-**أما تعريفه** وفق مفهوم الفعالية يوضح أنه:"أداء خارجي [4]متمثل في المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها[5]

– **ويعرف أداء الموارد البشرية** من الناحية الإدارية كما ورد في معجم المصطلحات الاجتماعية بأنه:"القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من المورد البشري الكفء المدرب، ويمكن معرفة هذاالمعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه، وإنشاء علاقة عادلة بينهما[6].

– أما من الناحية السلوكية التنظيمية **فإن أداء الموارد البشرية** :هو "الأثر الصافي لجهود المورد البشري التي تبدأ

بالقدرات وإدراك الدور والمهام، معنى هذا أن الأداء في موقف معين يمكن النظر إليه على أنه الناتج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور."[7]

---

1 -Chevalier.J et autres,**Gestion des ressources humaines**, ed.debook université Québec,1993, p 333

2- المصري أحمد محمد، **الكفاية الإنتاجية للمؤسسات الصناعية: التكلفة، الوقت، الأداء**، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، ،2004ص12

3 -Erschler.J et B. Grabot,**Organisation et gestion de la production**,ed.hermes, 2002, p 230

4 -Idem

5- عبد المحسن توفيق محمد، **تقييم الأداء: مداخل جديدة لعالم جديد**، دار النهضة العربية، مصر، ،2002ص.3

6- علاوي عبد الفتاح، **تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة من خلال تحسين أداء مواردها البشرية**، الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة، جامعة قالمة، يومي 10-11نوفمبر .

7 -راوية حسن، **إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية**، الدار الجامعة للنشر والتوزيع والطبع، الإسكندرية، مصر، ،2000ص210

– **وعرف أداء المورد البشري** على أنه: التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموعة السلوك والنتائج القابلة للقياس[1]. أي أنه ذلك السلوك الذي يصدر عن المورد البشري ويترجم في صورة إنجاز للمهام الوظيفية بالطريقة التي تحقق الكفاءة والفعالية، هذاالتفاعل بدوره ناتج عن العلاقة بين، إدراك المورد البشري لدوره الوظيفي ومتطلباته والقدرات والمهارات والجهد المبذول بالإضافة إلى الظروف البيئية المحيطة

– **ويعرف أيضا على أنه**: عبارة عن قدرة العاملين للقيام بمهام وواجبات ومسؤوليات الوظيفة الواضحة المعالم بأقل جهد وتكلفة[2].

– **كما يمكن تعريفه** على أنه نوع من السلوك الذي يمارسه العامل في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة تلك المؤسسة[3].

ونستنتج مما سبق وجود ثلاث عناصر رئيسة لأداء الموارد البشرية هى:

أ –**العامل** :ما يمتلكه من مهارات، معارف، قيم، إتجاهات ودوافع خاصة بالعمل.

ب –**الوظيفة** :ما تتصف به من متطلبات، تحديات، وما تقدمه من فرص جيده.

ج –**الموقف** :ما تتصف به البيئة التنظيمية التى تتضمن مناخ العمل، الإشراف، وفرةالموارد، الأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

ومن التعاريف السابقة، يتضح أن أداء المورد البشري هو عبارة عن قيام العامل بإستخدام مهاراته و قدراته وما لديه من دوافع، لأداء مهام محددة سواء كانت متضمنة فى بطاقات الوصف الوظيفي أو عقد العمل، وكذلك مجموعة الأدوار الإضافية الأخرى بناء على مدى رغبة وقدرة العامل مثل ; مساعدة العاملين الجدد، تقديم أفكار إبتكارية جديدة.. وغير ذلك[4]

المطلب الثاني :محددات اداء الموارد البشرية

---

1 –عبد الباري إبراهيم درة، **تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات**، منشورات المنظمة العربية لتنمية الإدارية، مصر2003، ص 15

2 – نبيل الحسني النجار، **إدارة الموارد البشرية بين أصول النظرية وجذور التطبيق**، المكنية العصرية، مصر، 2008،ص.108

3– إبراهيم محمد المحاسنة، **إدارة و تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق**، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2013،ص .113

4– أحمد جمال غزالي حسن رضوان،**أثر الولاء التنظيمي علي أداء العامل**، دراسة تطبيقية علي بعض منظمات مصرية، رسالة ماجستير مصر 2016 ، ص33

تتطلب الإدارة الفعالة للموارد البشرية من المنظور الإستراتيجي الإلمام بتطبيق عدد من المداخل التطويرية لرفع كفاءة هذا المورد إلى جانب السيطرة على عدد من المحددات الحاكمة لنشاط المورد البشري أولا، إذ لابد من فتح المجال وتهيئة السبيل أولاً أمام أية محاولة للإصلاح أو التطوير لاسيما فيما يتعلق بإدارة المورد البشري، فما لم تكن عوامل البيئة التنظيمية مواتية بشكل كافي لاستيعاب أي سياسات جديدة لتطوير المورد البشري سواء على المستوى الكلي أو الجزئي للمنظمة، ربما أدى هذا للحد كثيراً من فاعلية جهود التطوير.

ومع هذا ربما يتصور البعض أو يعتقد بإمكانية اختزال سياسات إدارة الموارد البشرية بالمنظمات على اختلاف أطيافها– عامة أو خاصة أو غير حكومية – في مجرد الحديث عن أساليب استقطاب واختيار وتعيين المورد البشري، صحيح أن نظم الاختيار والتعيين وتصميم بطاقات الوصف الوظيفي وتوصيف الوظائف، ووضع جداول الأجور والحوافز المادية، واقتراح برامج التدريب ورفع وبناء قدرات المورد البشري العامل إلى جانب أساليب تقييم الأداء هيكلها من صميم عمل واختصاص إدارة الموارد البشرية في صورتها التقليدية والمألوفة الموجودة في منظمات اليوم، ولكن الحديث عن مسألة أداء المورد البشري من حيث الكفاءة والفاعليةوالإنتاجية هي مسألة أكثر تعقيداً من هذا، لأنه تتحكم بها العديد من العوامل والمؤثرات والمحددات التي قد لا تكون خاضعة بالضرورة في كل زواياها لممارسات الموارد البشرية المعهودة، فهناك ثمة احتمالات كبرى أن تتبنى المنظمات أساليب محكمة لاستقطاب و تعيين أفضل العناصر من ذوي الخبرات والمواهب، غير أنه قد يتداخل مع ذلك عدة محددات أخرى من شأنها عرقلة الأداء الفاعل للمورد البشري سواء كانت هذه المحددات نابعة من المستوى التنظيمي الكلي، أو حتى محددات سلوكية تتسم بالطبيعة الجزئية على مستوى الأفرادأنفسهم من عناصر الموارد البشرية في المستويات الإدارية العليا أو المتوسطة أو حتى المباشرة ذات الاحتكاك المباشر مع جمهور المتعاملين مع المنظمة، حيث تتداخل فيها عوامل الصراع التنظيمي أو مسائل الإدراك والشخصية والدافعية للعمل أو مسائل الفروق الفردية والرضا الوظيفي وغيرها من المفاهيم السلوكية النابعة من تيار دراسات السلوك التنظيمي.

انطلاقاً مما سبق، يمكن القول بأن النظرة الإستارتيجية لتطوير أداء الموارد البشرية بالمنظمات هو أمر يستدعي ليس فقط الإلمام الوافي بالمحددات الفنية المتعلقة بأساليب الاستقطاب والاختيار والتعيين، بل هي مسالة تتعدى ذلك بكثير لتأخذ في الحسبان العديد من العوامل و المحددات المؤثرة على كفاءة وأداء المورد البشري على الأجلين القصير والبعيد، ويمكن بيان ذلك على النحو التالي

فمن حيث المحددات التنظيمية على مستوى المنظمة ككل:

تتأثر ممارسات الموارد البشرية على أرض الواقع إلى حد كبير بالعديد من المتغيرات، فعلى سبيل المثال

يلعب المتغير القيادي دوراً كبيراً في التأثير على أداء الموارد البشرية مهما كانت درجة كفاءة المورد البشري العامل وحسن اختياره، فالأسلوب القيادي الذي يتفاعل من خلاله الرئيس مع المرؤوسين كفيل بدفع كفاءة الأداء إما للأمام أو للخلف وفقاً لدرجة التمكين التي يتيحها القائد لمرؤوسيه، ودرجة مشاركتهم في صنع القرارات الإدارية، تشارك الخبرات والمعارف الإدارية معهم، خلق قادة صف ثان منهم، سمات القائد وخصائصه النفسية والعقلية والذهنية،أسلوبه في التعامل من حيث السلطوية والمركزية الشديدة أو الديمقراطية واللامركزية، حرصه على العدالة التنظيمية وإحساس المورد البشري بالرضا والمواطنة التنظيمية، الطبيعة الكاريزمية التي يتحلى بها القائد من عدمه، قوة الشخصية، السمة الإنسانية، حسن تفاعله مع التنظيم غير الرسمي الموجود بالمنظمة، القيادة التحويلية الداعمة للتغيير وأسلوب إدارتها للتغيير وفرضها لسياسات التطوير والمبادأة بها مع الأخذ في الحسبان العوامل المعوقة له لاسيما أصحاب المصلحة من الموارد البشرية العاملة بالمنظمة.

كما يتأثر أداء المورد البشري بالمناخ التنظيمي السائد بالمنظمة ونوع البيئة المادية و الفيزيائية التي يباشر بها أعماله ومهامه، فإذا ما كان المناخ التنظيمي مواتي قدر الإمكان لأداء الأعمال والأنشطة كلما كانت إنتاجية المورد البشري أعلى وأفضل، خاصة من حيث طبيعة النشاط الذي يؤديه المورد البشري من حيث كونه نشاط إنتاجي ميكانيكي روتيني متكرر أم نشاط ذهني يتطلب أعلى درجات التركيز العقلي والإبداع كالصناعات الإلكترونية والمخطوطات والتصاميم الفنية، كذلك درجة تناسب الظروف البيئية التنظيمية مع الخلفية الاجتماعية والثقافية والحضارية والتعليمية التي ينحدر منها المورد البشري تلعب دوراً كبيراً من حيث درجة انسجامه مع طبيعة مهنته يشير مفهوم الثقافة التنظيمية إلى جملة الخبرات والمفاهيم والاعتقادات والعادات والتقاليد والقيم التي تسود بيئة العمل التنظيمية، وهي بطبيعة الحال يفترض أن تكون صورة مصغرة من ثقافة المجتمع ككل، غير أنها تضيف إلى ذاتها بعض الملامح واللمسات الخاصةالتي تجعلها سمة مميزة لجوهر المنظمة السائدة بها تميزاً لها عن سائر المنظمات الأخرى المنافسة أو القريبة الشبه بها على الأقل من حيث النشاط، ومن ثم يكون على إدارة الموارد البشرية أن تبذل بعض الجهود من أجل التنشئة التنظيمية السليمة للمورد البشري حديث العهد بها لضمان استيعابه بشكل كامل للثقافة التنظيمية الجديدة التي يفترض به أن يتشبع بها على نحو ينسجم مع خلفياته الثقافية والحضارية والاجتماعية لاسيما في حالة الكيانات التنظيمية متعددة الجنسيات، ليس هذه فحسب بل ضرورة الموائمة بين ثقافة المورد البشري ا لحاليةبالمنظمة التي يلتحق بالعمل بها للمرة الأولى من ناحية، وبين الثقافة التنظيمية التي سبق أن تشبع بها حال عمله في منظمات أخرى سابقة قبل التحاقه ببيئة العمل الجديدة بمتغيراتها المستحدثة، ويزداد الأمر تعقيداً إذا ما صادف أن المؤثرات البيئية والثقافية التي شابت خبرات المورد البشري سابقاً بالمنظمات سابق العمل بها هي أكثر تقدماً وحنكة من تلك المؤثرات

للبيئة التنظيمية الجديدة، من هنا يكون التحدي أكبر أمام إدارة الموارد البشرية أن تقلص من حجم تلك الفجوة المحتملة بين السياقين التنظيميين قديماً وحديثاً، بل أن الثقافة التنظيمية الواحدة للمكان الواحد قد تكون عرضة للتغير بين الحين والآخر لكن ذلك قد يستغرق سنوات طويلة، فلا يكاد يشعر بهذه الفجوة إلا الموارد البشرية ذات الأعمار السنية الكبيرة من ذوي الخبرات، وهنا يلعب عامل الزمن والعمر دوره في التأثير على هذه المسألة إما بالسلب أو بالإيجاب.

أما من حيث الحديث عن برامج التغيير والتطوير التنظيمي وحركات الإصلاح الإداري على مستوى المنظمة، فعادة ما تأتي مبادرة الإصلاح والتغيير التنظيمي من القمة، ومن ثم تثور العديد من الاحتمالات والسيناريوهات حول مدى قبول المورد البشري ودعمه لحركات التغيير التنظيمي من عدمه، وهنا يظهر البعد الأخلاقي الحاكم لأداء المورد البشري العامل، فمنهم من يكون لديه دوافعه الخاصة لمقاومة التغيير حرصاً على بقاء أوضاع تنظيمية بعينها دون تغيير حفاظاً على مصالحه الشخصية، ومنهم من يتمتع بحس أخلاقي عالي ينعكس بالتبعية على أدائه فيندفع للمشاركة بجدية في عملية التغيير والإصلاح ويقوم بالتعديل في أدائه على هذاالأساس، بل ومنهم من يبادئ بطرح رؤى الإصلاح والتغيير على مسامع القيادة الإدارية أملاً في التطوير ورفع كفاءة الأداء، وفي كل الأحوال ربما يكون من الحكمة بمكان أن تعمل القيادة الإدارية على إشراك الموارد البشرية العاملة في فعاليات التطوير والتغيير تخطيطاً وتنفيذاً لضمان تقليل حدة المقاومة المتوقعة وانحسارها في أضيق نطاق ممكن.

كما تلعب محددات الاتصال التنظيمي والحجم دوراً كبيراً في التأثير على كفاءة أداء المورد البشري، فمع زيادة الحجم التنظيمي تبرز الحاجة لوسائل وقنوات اتصالية جيدة على درجة عالية. من الوضوح والدقة تلافياً لعوامل التشويه سواء المتعمد أو غير المقصود لمحتويات المواد الاتصالية التي يتم نقلها عبر قنوات الاتصال المختلفة سواء كانت تعليمات أو قرارات جديدة أوفتاوى إدارية أو أوامر واجبة النفاذ، قلت أعداد القنوات التي تنتقل عبرها الرسالة فكلما كان أفضل خاصة في سياق المنظمات ذات الحجم الكبير، وبالتالي مهما بلغت كفاءة المورد البشريف إنه لو تم تشويه قنوات الاتصال بما تحتويه من مواد اتصالية من طرف إلى طرف آخر سواء كان رئيس أو مرؤوس في شكل اتصال رأسي من و إلى أو حتي بين مرؤوس وزميله في شكل اتصال أفقي، أدى ذلك بالتبعية إلى الإخلال بواجبات العمل نتيجة خلل ما في وسيلة الاتصال منطرف مرِسل، وآخر مرَسل إليه .

2-محددات فنية متخصصة تحكم نشاط وأداء الموارد البشرية:

تسعى المنظمات على اختلاف أنواعها لاستقطاب واستمالة واختيار أفضل عناصر الموارد البشرية العاملة في المجال ذات التخصص الذي تباشره المنظمة، وذلك من خلال آليات الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتقييم الأداء التي تتبعها إدارات الموارد البشرية، ومع تقدم الفن الإنتاجي والعامل التكنولوجي

وزيادة حدة المنافسة وزيادة درجة التعقيد والتخصص الفني في النشاط الإنتاجي الصناعي لاسيما بمجالات الصناعات المتقدمة ذات التقنيات العالية،ومع تقدم آليات التسويق والترويج للمنتجات وفتح أسواق جديدة وتغير الذوق العام للمستهلك،مع تحكم العديد من العوامل الاقتصادية كحجم الطلب والعرض سواء من السلع والمنتجات من ناحية أو من حيث طلب وعرض العمالة من الموارد البشرية وتغيرات الأسعار ومستويات الأجوروموجات التضخم، وسط كل هذه المتغيرات والتحديات المتعاظمة، تجد إدارة الموارد البشرية نفسها أمام تحديات جسام تفرض عليها مواكبة كل هذه التغيرات ووضعها في حسبانها حال الشروع في التخطيط لاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية كماً ونوعاً، مما يفرض عليها اتباع أساليب وطرق وآليات غير تقليدية في سبيل استمالة واختيار أفضل العناصر من الموارد ا لبشرية الموهوبة ذات القدرة على العطاء المتواصل بما يحقق ميزة تنافسية ملموسة النتائج لمنظماتها التي تعمل على خدمتها.

مما سبق، فإن الوظائف التقليدية التي تباشرها الإدارات المعاصرة للموارد البشرية في منظمات الأعمال تتمثل في كل من:

- استقطاب واختيار وتعيين القوة العاملة وتدبير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كماً ونوعاً.
- تطوير الهيكل الوظيفي للموارد البشرية باستمرار تماشياً مع التطورات المتلاحقة في بيئة العمل.

تنمية مهارات العاملين وتصميم برامج التدريب وضع سياسات التحفيز المادي والمعنوي.

- صيانة القوى العاملة من الموارد البشرية من خلال إشباع احتياجاتهم الإنسانية والاجتماعية.
- متابعة تقدم العاملين والتقييم المستمر لبداء.

-إجراء بحوث التطوير المستمر لممارسات وسياسات الموارد البشرية.

أما عن التصور الجديد لأدوار ومهام إدارة الموارد البشرية وفقاً للاتجاهات المستقبلية كما حددهابعض المتخصصين في هذا المجال فهي تتمثل في ما يلي:

- تبني مدخل التعلم التنظيمي المستمر كآلية لرفع كفاءة أداء المورد البشري.
- غرس القيم الإنسانية النبيلة بشكل مستمر في نفوس العاملين بما يحد من عوارض اختلال الشخصية.
- الاهتمام المستمر بتقوية شخصية العامل من الموارد البشرية وصولاً لدرجة كافية من النضج خاصة مع الأعمار الصغيرة والشابة نسبياً.
- الحث المستمر على الابتكار والإبداع بممارسة أنماط التفكير خارج الصندوق مع الإثابة الملموسة الداعمة لهذا الغرض.
- نشر أفكار وأساليب إدارية جديدة تقوم على أساس الإدارة بالأهداف والإدارة بالنتائج.

•نشر ثقافة إدارة الوقت كمورد غير قابل للتعويض.

•تعزيز قيم الأمان الوظيفي لدى المورد البشري من خلال التفكير في آليات عملية جديدة تدعم هذا الغرض لاسيما بوظائف القطاع الخاص لزيادة الإقبال عليها والتخلى عن فكرة "ثقافة الميري" التقليدية

-أما من حيث المحددات السلوكية على المستوى الفردي:

فهي بطبيعة الحال تتسم بكونها عوامل ومحددات نابعة بشكل مباشر وذاتي من عمق شخصية المورد البشري العامل بالمنظمة، فعوامل وسمات الشخصية من ذكاء وقوة ونزاهة وسرعة بديهة، والتحلي بالأمانة والالتزام الحرفي بالمواثيق الأخلاقية الحاكمة للنشاط التنظيميوما عاصرته الشخصية الفردية من عوامل تتصل بالتنشئة الأسرية والخلفية الاجتماعية والبيئية والثقافية والتعليمية التي تميز المورد البشري هي كلها عوامل من شأنها ان تتحكم في كفاءة المورد البشري لأطول مدة ممكنة طيلة سنوات عمله بالمنظمة الواحدة، فقد يجتاز المورد البشري سلاسل طويلة من الاختبارات التنافسية للالتحاق بوظيفة ما عامة أو خاصة، ومن ثم تظهرعليه بوادر الحماسة والتفوق والأمانة التنظيمية وحرفية الأداء خلال سنوات عمله الأولى بالمنظمة، غير أنه ربما يصادف أداؤه عوامل الضعف أو القصور أو التراخي والإهمال واللامبالاة خلال سنوات عمله اللاحقة بالمنظمة حتى أنها قد تصل في بعض الحالات إلى ارتكاب جرائم أخلاقية، فقد يعزي هذا السلوك التنظيمي المنحرف إلى بعض العوامل التي تتصل بعوامل

الشخصية أو التنشئة والتربية أو التمتع بالوازع الأخلاقي والديني من عدمه لدى الشخص، مما يخرجه من دائرة الاحترافية إلى دائرة الانحراف الوظيفي، لهذا دأبت العديد من المنظمات على مسألة التحري عن الخلفية الاجتماعية والأخلاقية للموارد البشرية المرشحة لشغل وظائف بعينها لاسيما بالقطاع الحكومي لبعض الأنماط الوظيفية خاصة ذات الطبيعة الحساسة منها، كما أن العديد من قوانين الخدمة المدنية حول العالم تشترط ضمن شروط التعيين أن يكون المورد البشري حسن السيرة والسمعة وأن يقدم من المستندات ما يفيد ذلك ضمن مسوغات التعيين،كذلك الحال في بيئة الأعمال.

كما تلعب عوامل كالتنظيم غير الرسمي وعلاقات العمل والشللية وجماعات الصداقة والروابط الإنسانية دوراً كبيراً في التأثير على مجمل أداء الموارد البشرية العاملة بشكل واضح خاصة لوجود بوادر للصراعات التنظيمية ووجود تكتلات وأحلاف بين جماعات تنظيمية بعينها في مواجهة جماعات أخرى سعياً للدفاع عن مصالح كل منها والاستحواذ على أكبر قدر ممكن من الموارد والمزايا المادية أو للحفاظ على أوضاع قائمة دون تغيير، وعلى هذا فمهما بلغت كفاءة الموارد البشرية من احترافية ومهنية ومهارات عملية وفنية ملموسة، فإن كل هذه المزايا التنافسية تتضائل قيمتها كثيراً وتضمحل أمام موجات الصراع التنظيمي وسيادة جو من الكراهية التنظيمية بين الأفراد وغياب التعامل والثقة التنظيمية سواء بين الأفراد والوحدات بعضها البعضمن جانب، أو حتى بينها وبين المتغير القيادي في اتجاه أرسي من ناحية أخرى،

فهي في محصلة الأمر ممارسات شديدة الخطورة تهدد بتحويل بيئة الموارد البشرية العاملة من بيئة جاذبة للكفاءات إلى بيئة طاردة لها مهما بلغت حجم المزايا المادية من أجور وأنظمة حوافز مادية مرتفعة مقارنة بمنظمات أخرى، من هنا تتضح خطورة هذه المحددات السلوكية على المستوى الجزئي (الفرد الواحد) بقيمه وإدراكاته للسياق المحيط به وعلاقاته بأقارنه ورؤسائه، فإذا ما ساءت هذه المحددات وسارت في غير الاتجاه المنشود، باتت تهدد استقرار المنظمة وبالتالي يصبح انهيارها وشيكاً إن آجلاً أو عاجلاً فهذا يتوقف على درجةِ حدة هذه العوامل والمتغيرات انطلاقاً من أن الفرد العامل هو اللبنة الأولى للوحدات والأقسام الإدارية، وهذه الأخيرة هي اللبنة الأكبر حجماً التي تتألف منها المنظمة ككل، فإذا صلح (الجزء) ممثلاً في الفرد، صلح معها (الكل) ممثلاً في المنظمة، والعكس صحيح[1].

المطلب الثالث :العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية

يتأثر الفراد بالعديد من العوامل المختلفة والمتشابكة إذ يصعبتحديد كل هذه العوامل إذيقولbajt "تكاد لاتوجد ظاهرة في الحياةالإقتصادية أو الحياةالإجتماعية أو الحياةعموما لا تؤثر في الأداء " وإلى جانب تعدد وإختلاف العوامل المؤثرة على الأداء يؤثر الزمانوالمكان وكذا العوامل الفيزيائية على الفرد وأدائه ومن هنا يتضح أنه توجد عوامل تؤدي إلىرفع الأداء وأخرى تؤدي إلى خفضه فمن أهم العوامل المؤثرة على الأداء ما يلي[2]:

-غياب الأهداف المحددة:

فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الانتاج المطلوب أدائها لنتستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة مواردها البشرية على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محددمسبقاً لذلك، فعندما لا تمتلك المنظمة معايير أو مؤشرات للانتاج والأداء الجيد، حينها يتساوىالعامل ذو الأداء الجيد مع العامل ذو الأداء الضعيف.

-عدم المشاركة في الأدارة:

إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرار يساهم فيوجود فجوة

1- آية ماهر، محمّد عوض العربي، **محددات ومداخل تطوير أداء الموارد البشرية ورؤية مستقبلية للتطوير**: مدخل نظري المجلد العشرون ، العدد الثاني ، أفريل، 2009 ،ص220 -226

2 - عبد الحق علي إبراهيم بلأحمد إبراهيم أبوسن ، **دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال بيئة المنظمة الداخلية**كمتغير معدلدراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم ،أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال ،جامعة السودان العلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا، 2015 ،ص131-133

بين القيادات الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا وبالتالي يؤدي إلى ضعفالشعور بالمسئولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذ يؤدي إلى تدني مستوى الأداءلدى هؤلاء العاملين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو فيالحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.

-اختلاف مستويات الأداء:

من العومل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداءوالمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثر بالعاملين، وهذايتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العاليوالموظف المجتهد دو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج.

-مشكلات الرضا الوظيفي:

فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسئوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

-التسيب الإداري:

فالتسيب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرةبشكل سلبي على اداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسيب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أوالإشراف أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

-مشكلات التطوير التنظيمي

تعتبر المشكلات الناتجة عن التطوير التنظيمي من الظواهر التي لها أثر على انخفاض معدلات أداء العاملين، إذ أن الهدف الأسمى للتطوير التنظيمي هو تحسين آليات حل المشكلات التنظيميةالمعقدة ومعالجة الأمراض الفنية والتي تعاني منهها المنظمات بهدف جلب بيئة مناسبة للإبتكاروالإبداع بين العاملين وإشاعة الثقافة والحضارة وتطبيق تقنيات التدخل والتجريب بهدف تحسينالأداء.

مشكلات البيئة المادية

تهتم الكثير من المنظمات بمختلف أنواعها ببيئة العمل المادية المناسبة من ناحية الإضاءة أوالعمل على إقلال الضوضاءوتوفير الهدوء للعاملين والتهوية والتدفئة والاهتمام بالنظافة بهدفتحسين ظروف العمل. إن

عجز المنظمة عن توفير بيئةمادية مناسبة للعاملين يؤدي إلى ترك آثارسيئة في نفوس العاملين وانخفاض روحهم المعنوية وبالتالي إلى قلة إنتاجهموضعفهم في مستوىأدائهم.

-ضعف نطاق الإشراف

نتيجة للتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية التي يشهدها المجتمع فإن عبء المسئولية التيتتحملها المنظمات تتزايد، ونظراً لكبر حجم المنظمات وتعقد العلاقات بين المنظمة والعامليوالرؤساء فإن لنطاق الإشراف دوراً في التأثير على الأداء الوظيفي، فيترتب على عدم وجودالإشراف الجيد إنخفاض في الروح المعنوية للعاملين وخلق جو من عدم الثقة والاحترام في التعامل مع الرؤساء وبالتالي يترك أثراً على أداء العاملين وإنتاجهم.

-ضعف نظم الحوافز

لا شك أن الجوافز على اختلاف أنواعها تسهم في تحفيز العاملين وحثهم على رفع كفاءة أداءهموتزيد من درجة رضاهم عن العمل، وتعمل المنظمات الناجحة على استخدام أساليب التحفيز التي تلاءم الموقف. إن غياب الحوافز تؤثر على العديد من النواحي، منها معنوياتهم وعلى رغبتهم فيتنمية قدراتهم ومعارفهم وعدم التوصل إلى أفكار جديدة ومنجزات عالية، وإلتزامهم وبالتالي علىأدائهم.

المبحث الثالث : تقييم أداء الموارد البشرية

ان تقييم الأداء أصبح اليوم وسيلة أساسية للحكم على دقة السياسات والبرامج التي تتبعها المنظمة منناحية، وعلى فعالية وكفاءة أداء العاملين من ناحية أخرى ومنه يتضح أن تقييم الأداء يشمل الأعمال التي أتمها الفرد خلال فترة زمنية معينة، وتصرفاته مع من يعملون معه ويؤدي تميز أداءالعاملين بالمنظمة إلى أن تكون أكثر بقاً ء واستقرار وتميزا، وعليه فإن اهتمام المنظمة برفع مستوىالأداء يكون في العادة أكثر من اهتمام العاملين بها، حيث أن قدرة المنظمة على التقدم في مراحل دورةحياتها المختلفة يعتمد بشكل أساسي على مستويات الأداء فيهالذلك نجد ان جميع المسؤولين عن المنظمات بمختلف مسمياتها واحجامها واهدافها يهتمون ا هتما ماكبيرا بأداء العاملين في منظماتهم، لان الاداء كما هو واضح لا يعد انعكاساً لقدرات كل فرد ودافعيته وكمية العمل المنجز من قبله فحسب، وانما هو انعكاس لأداء هذه المنظمات ودرجة فاعليتها وتقييم عمله. وان احد المداخل الرئيسة لتحسين مستوى ونوعية اداء العاملين هو الاستراتيجيات المعتمدةوالمتبعة من قبل ادارة الموارد البشرية في تلك المنظمات.

المطلب الاول: مفاهيم أساسية حول تقييم اداء الموارد البشرية:

لضمان مستوى أداء معين من العمال تقوم المؤسسة بوضع نظام متابعة ، خاص بكلوظيفة و يمثل تقييم الأداء تحديد و تعريف الفرد بكيفية أداءه لعمله و أحيانا عمل خطةلتحسين و تطوير الأداء ، فعند تطبيق تقييم الأداء بصورة جيدة و صحيحة فإنه لا يوضح مستوى أدائه الحالي فقط لكنه قد يؤثر في مستوى جهد الفرد و اتجاهات المستقبلية.

و يمكنتعريفتقييم أداء الأفراد عموما بأنه " معرفة سلبيات و ايجابيات مختلفالأنشطة الإنسانية وكفاءة عملها لأجل ترتيبها مقارنة مع التطور المتوقع الذي ينجز بهالعمل"

اولا –تعريف **تقييم اداء الموارد البشرية:**

حاول الدارسون لهذا الموضوع الوصول إلى تعريف شامل و متكامل لعمليةتقييم أداءالأفراد و لهذا تعددت التعاريف و اختلفت في محتواها و هدفها و من بين هذه التعاريفنذكر:

– **عرف**تقييم أداء الموارد البشرية بأنه " عملية بموجبها يتمتقديرالعاملين بشكل منصف و عادللتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون و ينتجون و بالاستناد إلى عناصر و معدلات يتم بموجبهامقارنة أدائهم لتحديد مستوى كفاءتهم[1]."

–وعرفأيضا بأنه " النظام الذي يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العامليناأعمالهم[2]. "

– و يعرف كذلك بأنه " قياسموضوعية حجم و مستوى ما تم انجازه بالمقارنة مع المطلوب انجازه كما و نوعا على شكل علاقة نسبيةللوضعين القائم و المطلوب و اعتماداعلى هذا المفهوم فانه يتعين التفرقة بين نوعين من الأعمال:

– الأعمال التي يمكن تقييمها من حيث الكم ، و هي تتميز بكونها شيئامادیا ملموسا يمكن حصروحداته، و التأكد من مطابقة هذه الوحدات للمواصفات المحددة.

– والأعمال التي تعتمد على الجهد الذهني مثل : أعمال التخطيط ، و البحوث و التنظيم والأشراف و الرقابة ، و في هذه الأعمال يصعب في كثير من الأحيان و ضع معاييرواضحة و دقيقلقياسها دون الاعتماد إلى حد كبير على التقدير الشخصي للقائم بتقييم.

– كما عرف التقييم بأنه "الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة أي من الأفراد أنجزالعمل

1–كامل المغربي **أساسيات الإدارة** ، دار الفكر للطباعة والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 1995 ص 3

2– كامل بربر ، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، المؤسسة الجامعية ،بيروت ، ، 2000ص 284

وفقا لما ينبغي له أن يؤدي ، و يترتب على هذا التقييم و صف الفرد بمستوى الكفايةأو الجدارة أو استحقاق معين(ممتاز ، جيد جدا ، جيد ، مقبول ، ضعيف ، ضعيف جدا) [1]

– **وعرف** : هو عبارة عن طريقة التي يتم بوسطتها إعطاء قيمة أو درجة أو وزن للجهدالبشري الكمي أو النوعي ، العقلي أو الجسدي في ميدان العمل الوظيفي و خلال فترة زمنيةمعينة . [2]

– **وعرف**: هي الطريقة التي بوسطتها يتمقياس حجم ومستوى ما تم انجازه بمقدرته مع المطلوب انجازه كما و نوعا[3].

هي الطريقة التي يتم بوسطتها الحصول على معلومات محددة من شأنها أن تساهم في معرفة مستوى الأداء و فعالية و انجاز للعنصر البشري الخاضع للقياس[4]

من خلال هذه التعاريف يمكن ملاحظة و استنباط مجموعة من النقاط الهامة:

—التقييم هو مقياس كما و نوعا لانجازات الفردي بمعنى من حيث عدد الوحدات المنتجةفي ظرف وحدة زمنيةمعينة و من حيث الجودة و مواصفات و الخصائص.

–إن عمليةالتقييم تقيس الجهد و أداء البدني و ذهني لأداء العمل و مستوى المهارة وإتقان و الدقة المطبقة.

–وجود معايير و معدلات لقياس أداء

–وجوب وجود مقيم تتوفر فيه التراهة و الموضوعية.

ويرى البعض أن تقييم الأداء هو نفسه تقييم الكفاءات الذي يعني أداء الفرد بكل مايتعلق به من خصائص نفسية، أو بدنية، أو مهارات فنية أو سلوكية أو فكرية؛ من أجل تحديد نقاط القوة وتعزيزها وتحديد جوانب الضعف ومعالجتها؛ بغية تطوير أداءالعاملين وتحقيق الفعالية للمنظمة [5]

1- مصطفى نجيب شاويش ، **إدارة الموارد البشرية** ، دار الشروق ، الأردن ، ، 1996ص .87.

2- مصطفى نجيب شاوش ، **نفس المرجع** ، ص . 85

3- عمر وصفي عقيلي**إدارة القوى العاملة** ، دار زهران للنشر ، عمان ، 1996ص . 191

4- مصطفى نجيب شاويش ، **مرجع سابق** ، ص .87.

5 - محمد لطفي الخصاونة ،**مرجع سابق**، ص 174

على الرغم من صعوبة وضع تعريفات جامعة مانعة في مجال الإدارة لتقييم الأداء إلا من الممكن تعريفه ببساطة بأنه: تلك العمليةالإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسئوليات وظائفهم الحالية من ناحية، وإمكانية تقلدهم لوظائف ذات مستوى وأعباء ومسئوليات أكبر من ناحية أخرى[1]

كما تتميز عملية تقييم أداء المورد البشري بالخصائص التالية[2]:

-أنها عملية إدارية مخطط لها مسبقا بشكل رسمي.

-أ نها عملية إيجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط وانما تهتم أيضا بنقاط القوة التي جسدهاالفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف.

-أنها لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط بل قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم.

- أنها عملية شاملة وعامة في وقت واحد، أي يشمل تقييم الأداء جميع العاملين في المنظمة رؤساء ومرؤوسين في كافة المستويات الإدارية.

-أنها ان كانت نتائجها العملية مستمرة يوميا (غير موسمية) او نهائية تستخرج على فترات متباعدة

ثانيا– أهمية تقييم أداء الموارد البشرية:

يعد أداء العاملين على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاسا لأداء المنظمة التي يتبعها، كما أن العاملين و درجة أدائهم الجيدة هو تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها، حيث أن اهتمام الفردبمستوى أدائه ينعكس عليه إيجابا على النحو التالي[3] :

- تمكن المنظمات من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم.

1- محمد الفاتح المغربي **ادرة الموارد البشرية** ط1 دار النشر للجامعات القاهرة ، مصر، 2013 ، ص 129 ص130

2- السالم مؤيد سعيد، **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي**، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشروالتوزيع، عمان، 2009. ص238

3 -نصر الله حنا، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان،2013 ص180

-تزويد المنظمات بمؤشرات عن أداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم.

-تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم والعمل على تفادي والتخلص من جوانب القصور والضعف

- أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين وأساليب العمل و المعاييرالمتبعة ومدى صلاحيتها.

- يسهم في رسم خطة القوى العاملة للمنظمة تما و بتطل هـ من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافزللعاملين.

كما تبرز أهميتها أيضا فيما يلي[1]:

-العمل على رفع الروح المعنوية للعاملين ، وتحسين علاقات العمل.

-ينمي الخبرة و الكفاءة لدى الرؤساء، وإن قيام الرؤساء بملاحظة سلوك مرؤوسيهم وقياس أدائهم ينمي التقدير والرقابة في الحكم السليم على الأمور لدى الرؤساء.

-وسيلة لضمان عدالة المعاملة بين العاملين داخل المنظمة دون تحيز أو تمييز، فهو يساعد على القضاءعلى الأحكام الشخصية المسبقة إذا طبق بموضوعية

ثالثا- أهداف تقييم أداء الموارد البشرية:

تتمثل أهم أهداف تقييم أداء العاملين فيما يلي[2] :

- إمداد العاملين بتغذية مرتدة على أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم.
- تسهيل تخطيط القوى العاملة.
- تيسير تخطيط المسار الوظيفي للعاملين.
- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، وتسهيل مهمة تصميم البرامج التدريبية.
- المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية.
- و ضع خطط لرفع مستوى أداء العاملين وتحسين إنتاجيتهم.
- تحسين عملية الاتصال بين المدير والعاملين بإدارته.

1- السعيد بلوم، **أساليب الرقابة ودورها في تقييم اداء المؤسسة الاقتصادية**، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008. ص49

2- ثابث زهير، **كيف تقيم أداء الشركات**: سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21، دار قباءللطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001. ص89

- تفهم المدير لقدرات العاملين في إدارته وكيفية استخدامها بشكل أفضل في المستقبل.
- تشجيع المنافسة بين العاملين وبين الأقسام والإدارات.

- اختيار الأفراد الصالحين للترقية.
- ترشيد سياسات الأجور و الحوافز والنقل.
- توفير التوثيق الملائم للقرارات الإدارية والأسباب التي بنيت عليها

رابعا– مصادر تقييم أداءالموارد البشرية:

هناك عدة مصادر لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لقياس أداء العاملين وسنعرف فيما يلي الجهات الأربعةالتي يمكن الاستعانةبها للحصول على المعلومات وذلك باعتبارها مصادر رئيسية للمعلومات.

– **الرئيس المباشر**: تجمع الآراء على أنه أنسب شخص تتوفر عليه المعلومات اللازمة على أداء العامل وذلك لأنه الشخص الذي يكون على ارد ية كاملة وشخصية، بكل ما يتعلق بمرؤوسيه، كما أنه الأقدر على معرفة كل عناصر الوظائف التي يشرف عليها، وتحديد أفضل الأفراد القادرين على تحمل مسؤوليتهم من بين مرؤوسيه وتقييم مستوى كفاءتهم في العمل[1].

– **التقييم الذاتي**: إن الذي يقوم بالتقييم وقياس الأداء هو الفرد نفسه وخاصة وأنه قد اشترك سابقا في عملية تحديد الأهداف المكن تحقيقها، واختيار هذا المصدر للقياس، وذلك لأن العامل هو أكثر الأشخاص درايةبحقيقة أدائه ومهمة الرئيس المباشر في هذه الحالة هو إعطاء الملاحظات حول تقييم العامل لنفسه، ويتميز هذاالأسلوب في أنه ينمي القدرة لدى الأفراد بالاعتماد على النفس، ويساعدهم في تطوير أدائهم الذاتي وزيادة خبراتهم في العمل وفهمهم له وتنمي ملكة التقدير والحكم لديهم.

– **الزملاء في العمل**: يرجع سبب إسناد مهمة القياس إلى زملاء العامل ذلك لان ينصح بالاعتماد بشكل كامل على زملاء العامل، ذلك لأن لديهم معلومات كافية عن سلوك أداء الفرد نتيجة احتكاكهم، إلا أنه لاينصح بالاعتماد بشكل كامل على زملاء العمل، خشية أن تكون هناك صراعات داخلية بينهم وهذا من شانه أن يتسبب في عدم موضوعية القياس ونتائجه، لكن ينصح بأن يكون رأي زملاء العمل إرشاديا ما يساعد المقيم على فهم الصورة الحقيقية عن العمل، وهذا ما يساعده تقديم على حكم موضوعي عن كفاءة الفرد الذي يقيس أدائه[2].

1مصطفى نجيب شاويش، **مرجع سابق** ، ص. 101

2 –مصطفى نجيب شاويش، **مرجع سابق** ، ص104.

– **المرؤوسين:** يعتبر المرؤوسين مصدرا للحصول على المعلومات عن أداء المديرين أو الرؤساء، وكفاءتهم في توجيههم وتنمية روح الجماعة وتشجيع التعاون وحل المشاكل التي تعترضهم خاصة المتعلقة بالعملية الإداريةفيها، ومن يمكنهم تقييم هؤلاء الرؤساء في حال وفرت لهم المنظمة الاستقلالية والثقة، مما يساعد من كبح جماح العقوبة التي قد يلوح بها الرؤساء بعد مرحلة التقييم.[1]

– **تحليل تقارير قياس الأداء:**وتعتبر هذه الخطوة من أهم الطرق وذلك لأنها تتعلق بردة فعل العامل اتجاه تقارير الأداء والكفاءة، كما أنهذه الخطوة تبرر أن التقييم الموضوعي لكفاءة الأداء ،يزود بالكثير من المعلومات الخاصة التي تحدد القوة والضعففي الأداء وبالتالي الموضوعية، كما أن الإدارة تتحسس المهارات الواجب تنميتها لدى العاملين من ذوي الكفاءةالمرتفعة أو المنخفضة.[2]

المطلب الثاني : معايير ومستلزمات تقييم اداء الموارد البشرية

أولا– معايير تقييم اداء الموارد البشرية:

يتم تقييم أداء العاملين باستخدام معايير محددة يستند اليها، في الحكم على صلاحية السلوك والكفاءة الأدائيةللعاملين، وصنفت معايير الأداء الى ثلاث معايير أساسية كما يلي[3]:

1–معايير تصف الخصائص الشخصية: يقصد بها المزايا الشخصية الإيجابية التي يجب ان يتحلى بهاالمورد البشري اثناء أدائه لمهامه ضمن حدود وظيفته، حيث تمكنه من أدائه بنجاح وكفاءة ومثال على هذا الأمانة،الإخلاص، الولاء والانتماء، فالمورد البشري الذي يتحلى اداؤه بها ستنعكس إيجابيا عليه، مما يساهم في تقييم هذاالأداء بشكل جيد.

2–معايير تصف السلوك :يقصد بالسلوك السلوكيات الإيجابية التي تصدر عن المواردالبشري الخاضع للتقييم، فتشير الى نواحي جيدة في أدائه، من هذه السلوكيات مثلا: التعاون، المواظبة على العمل،المبادرة، تحدي الصعاب والمشاكل، حسن التعامل مع الزبائن الخ، ان تقييم هذه السلوكيات الإيجابية من قبلالمقيم تحتاج أيضا الى متابعة مستمرة من قبله لاداء من يقيم اداءه (الموظف)، بالتالي فان تقييمها يتصف

---

1 –حسن إبراهيم بلوط، **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**، بيروت، دار النهضة العربية، 2002،ص389

2– أحمد صقر عاشور ، **إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي**، بيروت، دار النهضة، 1983، ص361.

3– مانع، صبرينة. **أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الافراد في الجامعات دراسة حالة:** دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية . رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر،2015، ص 230-229

أيضابالصعوبة، لكن بدرجة اقل من تقييم الصفات.

3–معايير تصف النتائج: توضح معايير النتائج ما يراد تحقيقه من قبل المورد البشري الذييقيم اداؤه من إنجازات يمكن قياسها وتقييمها من حيث الكم، الجودة، التكلفة، الزمن والعائد، حيث تمثل هذهالإنجازات الأهداف المطلوبة منه.

لا شك ان هذه المعايير أكثر دقة في وصف الأداء الجيد، الا انه من الصعوبة استخدامها في تقييم الموارد البشرية

التي تؤدي اعمالا ذات إنتاجية غير ملموسة كالأعمال الإدارية على سبيل المثال. ويتم تقييم النتائج المحققة من قبلالمورد البشري عن طريق مقارنة إنجازه الفعلي بما هو محدد فيها، فيتحدد مستوى هذا الإنجاز .

كما ان هناك من يقسم معايير تقييم الأداء الى معيارين هما أولا العناصر التي تضم عناصر تتعلق بشخصية الفرد وعناصر تتعلق بسلوك الفرد، ثانيا معدلات الأداء وتتعلق بكمية العمل المنجز، نوعيته، الوقت المستغرق وتكلفته.

وتعتبر أكثر نتائج التقييم دقة تلك التي تركز على العوامل التي يمكن ملاحظتها مثل سلوك العاملين اثناء العمل والنتائج التي يحققونها، ومن الممكن ان تكون العوامل الشخصية عناصر مهمة واساسية في مدى فعالية أداء العامل

خاصة التفاعل مع الاخرين، ولكن يجب تقييم هذه العوامل بحذر بسبب صعوبة تقييمها موضوعيا

ثانيا– مستلزمات تقييم اداء الموارد البشرية :

يؤكد الباحثين في هذا المجال أن عملية تحديد مستوى الأداء لا يمكن أن تجري بمعزل عن الأنشطة والوظائف الإدارية الأخرى، وفاعليتها ترتبط بتوافر عدد من المقدرات أو المستلزمات منها:

1. 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، فتحديد محتويات الوظيفة من واجبات ومسؤوليات وظروف عمل وفعاليات أخرى يستلزمها إنجاز الوظائف والأعمال المطلوبة هي الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها قياس وتقييم الأداء.

2 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 العامليفي المنظمة الاطلاع عليها، وأن تكون واقعية، تتماشى مع إمكانيات وقدرات العاملين[1].

المطلب الثالث :مراحل عملية تقييم أداء الموارد البشرية

اولا– الجوانب التي يجب مراعاتها في عملية تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء من أكثر العمليات دقة وحساسية لأ ؛ نها ترتبط بنتائج يستندعليها في عملية صنع القرار، ورسم السياسات، وتطوير الأنظمة والقوانين، والتخطيط،وغيرها من الإجراءات التي تؤثر على واقع المنظمة وأدائها. لذلك يقع على عاتق إدارةالموارد البشرية بشكل خاص والجهات الأخرى المعنية بالتقييم بشكل عام ضرورةمراعاة مجموعة من الجوانب للوصول الى مخرجات تقييم صحيحة منها

–الدقة في اختيار عناصر تقييم الأداء بما ينسجم مع الأهداف،والظواهر والمشاكل المراد الوصول اليها.

–اختيار أوزان معيارية تضمن توزيع حقيقي لمستويات الأداء بينالأفراد المراد تقييمهم للوقوف على تمثيل عادل لكل مستوى.

–الدقة والوضوح في صياغة الأسئلة المتعلقة بكل عنصر والابتعاد عنالغموض والتكرار.

–إعطاء تعريفات إجرائية لعناصر الأداء المراد قياسها بما ينسجم معهدف العملية التقييمية.

–الابتعاد عن التحيز والمزاجية في عملية التقييم، وأن يتم التقييمبحيادية مطلقة، أي بما ينسجم مع قناعة المقيم دونما التأثر بأراء الآخرين.

–اعتماد نتائج عملية التقييم التي يتم الوصول اليها، والابتعاد عنتسييس المعلومة أو التحريف.

–إعطاء عملية التقييم الوقت الكافي ليتسنى للشخص المقيم فرصة تفهمالأسئلة والإجابة عليها بدقة.

–تنفيذ عملية التقييم في بيئة يسودها الاستقرار والهدوء بعيداً عنالضوضاء أو التوترات المختلفة التي قد تؤثر على مسار عمليةالتقييم.

–أن يكون القائمين على عملية التقييم على قدر عال من المعرفةوالخبرة والتخصص بإدارة عملية التقييم

الاعتماد على التنوع في طرق قياس الأداء بهدف إثراء النتائج بالأدلة والبراهين التي تعزز من مستويات الرضا والقناعة بالنتائج المتحققة

---

1 – غراز الطاهر ، **دور الإبداع الإداري في تحسين أداء الموارد البشريّة بالمنظمات– عرض تحليلي**– مجلة الراصد العلمي ،جامعة وهران مجلد08 ،2021 ص22

-التعدد والتنوع في مصادر التقييم وعدم الاعتماد علىمقيمواحد لتفادي الأخطاء والابتعاد عن التحيز[1]

ثانيا- خطوات تقييم أداء الموارد البشرية:

ترتبط عملية تقييم الأداء بمجموعة من الخطوات والمراحل المتسلسلة، والتي يحكمهااسلوب عمل علمي ممنهج يضمن الوصول إلى قياس دقيق لتقييم الأداء المراد قياسة،ويعكس نتائج صحيحة تساهم بشكل فعلي في الوصول إلى الهدف المنشود؛ لتحقيقالعوائد الإيجابية على المنظمة والعاملين فيها، والوصول إلى استخدام نتائج التقييمبالشكل الأمثل من قبل إدارات المنظمة وأصحاب القرار فيها؛ لذلك يتطلب من الجهاتالتي تقوم بعملية التقييم أن لا تقوم بها بشكل عشوائي و إنما عليها أن تتبنى أسلوباً علمياً.

وعليه تتمثل مراحل تقييم أداء الموارد البشرية في خمس مراحل هي[2]:

المرحلة الأولى: وضع نموذج التقييم

ينبغي اجراء تقييمات الأداء بطريقة عادلة ومستمرة وموضوعية لحماية مصالح الموظفين والممارسات من المساءلة القانونية. احدى الطرق لضمان الاتساق هي استخدام نموذج تقييم قياسي لكل تقييم، يجب ان يركز النموذج المستخدم فقط على مناطق الأداء الوظيفي الأساسية.

ان تحديد مجالات التركيز هذه تجعل التقييم أكثر جدوى وملائمة ويسمح للمقيم والموظف بمعالجة القضايا الأكثر أهمية وليس بحاجة لتغطية كل تفاصيل أداء الموظف في التقييم.

بالنسبة لمعظم وظائف الموظفين، فان مجالات الأداء الوظيفي التي يجب تضمينها في نموذج تقييم الأداء هي المعرفة والمهارات الوظيفية، جودة العمل، كمية العمل وعادات العمل والموقف في كل منطقة.

يجب ان يكون للمقيم مجموعة من الاوصاف للاختيار منها على سبيل المثال (اقل بكثير من المتطلبات، اقل من المتطلبات، يفي بالمتطلبات، يتخطى المتطلبات، يفوق المتطلبات،) واعتمادا على مدى دقة البيانات الوصفية من المهم في كثير من الأحيان ان يكون للمقيم أيضا مساحة على النموذج لتقديم السبب وراء تقييمه.

المرحلة الثانية: تحديد مقاييس الاداء

يمكن لمقاييس الأداء القياسية التي تسمح بتقييم الأداء الوظيفي للموظف بشكل موضوعي ان تقلل من مقدار الوقت والجهد المتضمن في ملء نموذج التقييم، على الرغم من ان تطوير هذه الإجراءات يمكن ان

1- عاكف لطفي الخصاونه ،**مرجع سابق**، ص175

2- Capro, judy. (10 mars 2003).5 steps to performance evaluation systeme, Fam (better practice, healthier patients, rewarding career). Available from https://www.aafp.org

يكون أحد أكثر الأجزاء التي تستغرق وقتا طويلا في انشاء نظام تقييم الأداء الا انه يعد أيضا واحدا من الأقوى .إذا كان هنالك وصف وظيفي حالي لكل منصب في العمل فقد اتخذت بالفعل الخطوة الأولى نحو انشاء مقاييس أداء قياسية، وهي في الأساس اهداف كمية وجودة محددة ملحقة بالمهام المدرجة في وصف الوظيفة .يمكن ان يكون الوصف الوظيفي لوحده أداة قياس اثناء اجراء التقييم، على سبيل المثال اذا كنت تقيم ما اذا كانت مهارات الموظف تتطابق مع متطلبات المنصب الا ان معايير الأداء القياسية تأخذ الوصف الوظيفي لخطوة أخرى فقد تكون احدى المهام المدرجة في وصف وظيفة موظف الاستقبال هي ادخال تسجيلات المرضى الجديدة والمحدثة في جهاز الكومبيوتر كان يكون مقياس الأداء القياسي هو ادخال 6الى 12عملية تسجيل في اليوم (الكمية) بمعدل خطا اقل من 2في المئة (الجودة)

جدول5 :عناصر الأداء

الفقرات		الأوزان المعيارية					
الرقم	عناصر الأداء	متوسط 69-60	جيد 79-70	جيد جدا 89-80	ممتاز 100-90	ضعيف 59-50	راسب 49 -0
1	الإبداع						
2	السرعة						
3	الدقة						
4	الانضباط						

5	التعاون						
6	احترام الآخرين						
7	المعرفة بالعمل						
8	القيادة						
9	الإنتاجية						
10	التقيد بأنظمةالمنظمة						
11	تفويض الصلَاحيات						
12	تحمل المسؤولية						
13	احترام الوقت						
14	القدرة على التواصل						
المجموع							
اسم المقيم		التوقيع				التاريخ	

المصدر: مُحَّد فاتح المغربي، **إدارة الموارد البشرية** ، دار النشر للجامعات، مصر ،ص137

المرحلة الثالثة :وضع المبادئ التوجيهية للتغذية العكسية:

التغذية الراجعة تمثل ماهية تقييم الأداء لذا قبل تنفيذنظام الأداء يجب التأكد من ان كل من سيجري التقييمات يعرف نوع الملاحظات الي يجب تقديمها وكيفيةتقديمها وكيفية الحصول عليها من الموظف في المقابل.

-إعطاء ردود أفعال متوازنة: لا يجب التركيز فقط على نقاط قوة الموظف للتغلب على أوجه القصور لديه منخلال فهم نقاط الضعف لديهم يمكن للموظفين ان يأخذوا ملكية أدائهم ودورهم في العمل، وعندما يحصلونعلى الدعم الذي يحتاجونه لإجراء تحسينات في هذه المجالات يتعلم الموظفون ان يفخروا بعملهم والرغبة فيمواجهة تحديات جديدة بثقة.

-توقعات المخطط للتحسين: عند التعامل مع المجالات التي تحتاج الى التحسين، يجب تحديد توقعات للتحسين وكيف تتم مساعدة الموظف في تلبيتها، على سبيل المثال إذا كان الموظف يتحدث بقسوة مع الموظفينالاخرين، فامنح الموظف بعض الأمثلة عن سلوكه او قدمها وقدم بعض الاقتراحات لحل المشكلة.

-تشجيع التغذية الراجعة من الموظفين: بعد مناقشة نتائج التقييم مع الموظف يجب تشجيعه على إعطاء بعضالتعليقات غير المحددة، العلم من الموظف ما إذا كان يوافق على التقييم او طلب اقتراحات للتحسين.

المرحلة الرابعة: انشاء إجراءات تأديبية وانهاء الخدمة

في بعض الحالات حتى بعد اجراء تقييم دقيق للأداء ومناقشة التحسينات المتوقعة، سيستمر الموظف في الأداء

الضعيف، يجب ان تكون مستعدا للتعامل مع مثل هذا الموقف من خلال وضع إجراءات تأديبية وانهاء الخدمةبشكل جيد، يجب ان توضح هذه الإجراءات التي سيتم اتخاذها عند تدهور الأداء-تحذير شفهي او تحذيرمكتوب إذا لم يكن هناك أي تحسن او تكرار وانهاء إذا لم يتم حل الوضع في نهاية المطاف.

-تحذير شفوي: يجب ان يتم على انفراد مع ذكر سلوك او سبب الضبط بوضوح.

-تحذير مكتوب: تلعب طريقة التعامل مع التحذير المكتوب دورا حاسما في نجاح الإجراءات التدريبية وانهاء

الخدمة، فهو الوقت المناسب لإيضاح مدى جدية مشكلة أداء الموظف.

-الانهاء: يجب شرح سبب الانهاء ولكن باختصار وموضوعية لتجنب الدخول في مناقشة مفصلة.

المرحلة الخامسة :وضع جدول التقييم

بعد انشاء نظام تقييم الأداء، نموذج التقييم، مقاييس الأداء وارشادات التعليقات والإجراءات التأديبية نحتاج فقطالى تحديد موعد اجراء تقييمات الأداء. تقوم بعض الممارسات بجميع تقييمات الموظفين في

نفس الوقت منالسنة، بينما يقوم البعض الاخر بتنفيذها في غضون 30يوما من تاريخ انتقال العمالة لكل موظف، يجب تقريرجدولة التقييمات والتأكد من ان كل مقدم تقييم يفي بالموعد النهائي باستمرارتجدر الإشارة الى الفترة التي يتم فيها تقييم أداء الموارد البشرية، حيث ان هناك مسألتان تدخلان في عملية تحديد

جدول6 : نقاط التقييم لعناصر الأداء

الدرجة	النقاط
ممتاز	100-90
جيد جداً	89 -80
جيد	79 -70
متوسط	69 -60
ضغيف	59 -50
راسب	49- 0

ثالثا – فترات تقييم الاداء[1]:

أولا –من الممكن ان تقرر المؤسسة ذلك على أساس دوري محدد اثنا عشر شهر مثلا، او بربط عملية التقييم

للموظف بنقاط او مراحل طبيعية مثل اكتمال مشروع او عمل معين.

ثانيا –قد تتطلب المؤسسة ان يبادر الرؤساء او المشرفون بالتقويم، او بوضع نظام يطلب الموظفون بموجبه تقييمأدائهم.

تتوقف مدى ملائمة هذين البديلين على طبيعة العمل المؤدى ونوعية العاملين الذين يؤدون العمل. فاذا

1 –سيزلاقي، اندرو جي، ووالاس مارك جي، **السلوك التنظيمي والأداء**، (ترجمة) جعفر أبو القاسم، المملكة العربية السعودية ،الإدارة العامةللبحوث،1991 ص.375.

كانتالمهام عادية وبسيطة نسبيا او كانت المهارات ذات العلاقة بالعمل منخفضة لدى الموظفين، فقد يكون التقويمالدوري الذي يقوم به الرئيس المباشر هو الأفضل. اما إذا كانت للمرؤوسين مهارات عالية ومتخصصة في مجالفمن الأرجح ان يكون النظام الذي يطالب فيه المرؤوسون بالتقويم هو الأفضل.

رابعا – عوائق عملية تقييم الأداءالفعال:

هناك العديد من العوائق التي تحول دون تحقيق فعالية تقويم الأداء، ومن أبرز هذه العوائق

– عدم ملائمة معايير التقويم

– أخطاء المقّوم

إن تقويمات الأداء غالباً ما تكون ذاتية (غير موضوعية)، وكنتيجة لذلك فان التقويمات تتأثر عادة بالعديد من الأخطاء والتي قد تقوض مصداقية عملية التقويم بالكامل وبالتالي تشكل عائقاً أمام فعالية تقويم الأداء.

– عدم كفاية الالتزام التنظيمي:

إن تحسين أداء العمل وتطوير قد ارت العاملين يتطلب إضافة إلى الجهد والوقت الكافي التزاماً حقيقياً من جميع المعنيين، ولكن لسوء الحظ فإن أنظمة تقويم الأداء غالباً ما تفرض من خلال الإدارة المركزية أو من خلال كبار المديرين دون الاهتمام بالحصول على الالت ازم الكافي لذلك، ولاشك بأن هذا يشجع المديرين على الاعتقاد

بأن تقويم الأداء هو مهمة سطحية وعمل روتيني مرهق وشاق أكثر من كونه مسؤولية مهمة من مسؤوليات الإدارة.

– عدم كفاية التغذية المرتدة للعاملين:

إن المنظمات التي تهتم بتطوير مواردها البشرية وزيادة دافعية عامليها ليكونوا أكثر إنتاجية عليها تصميم أنظمة لتقويم الأداء، وأن تسمح بمناقشة نتائج تقويم الأداء مع العاملين وتزويدهم بتغذية مرتدة عن الأداء.

.– عدم التوافق بين خصائص المنظمة ونظام التقويم:

إن تقويم الأداء يعتبر جزءاً من العلاقة القائمة بين الأفراد والمنظمة، لذلك من المستحيل أن يتجاهل نظامالتقويم خصائص الأفراد والمنظمة، فمثلاً إن طريقة تصميم الوظائف يمكن أن تؤثر في اختيار طرق التقويم،كذلك فإن نمط الإدارة في المنظمة يمكن أن يؤثر أيضاً في عملية تقويم الأداء، فمثلاً من الصعوبة بمكانالمشاركة في التقويم في المنظمات التي تتبع الأسلوب الإداري الهرمي[1]

1– عبد الحميد الخليل، **إدارة الموارد البشرية**،منشورات الجامعة الافتراضية السورية ،الجمهورية العربية السورية ،2018، ص105

المطلب الرابع :العلاقة بين الابداع الإداري و أداء الموارد البشرية

موضوع الدراسة يتعلق بصفة أساسية بعلاقة الإبداع الإداري بأداءالموارد البشرية ، وبعد أن تم تناول بعض القضايا والمفاهيم الأساسية المرتبطة بمفهوميالإبداع الإداري والأداء البشري ، فسوف نتناول في هذا المبحث أهم مقومات الإبداعالإداري والذي يؤدي إلى ما يطلق عليه "الأداء الإبداعي "ودور كل منهما في رفع مستوى الأداء البشري ، ومن ثم يستهدف هذا المبحث الربط بين الإبداع الإداريوالأداء الوظيفي وتقسم دراستنا في هذا المبحث إلى النقاط التالية :

أولا– أثر البناء التنظيمي الابداعي على الاداء البشري :

أكد أحد الباحثين وهو "جلاس مان (Glass man)"بأن هناك علاقة بين الإبداع وإمكانية حرية اختيار الفرد في تقريرالكيفية التي سوف يقضي بها وقته في معالجة المشكلات التي تواجهه في أدائه لعملهوالتي لها تأثير إيجابي على الفرد في مجال الأداء الإبداعي ، بمعنى أنه كلما شعرالفرد بعدم وجود تأثير ضغوط الوقت كلما أتيح له التفكير في المشكلة بصورة متأنيةوالعمل على تحديدها تحديداً دقيقاً وبالتالي يؤدي ذلك إلى طرح العديد من الأفكاروالبدائل التي يمكن استغلالها في معالجة المشكلة .ويكون الأفراد أكثر إبداعاً فيأدائهم لعملهم عندما يستطيعون إدارة وقتهم بفاعلية ويجدون الوقت الكافي لمعالجةالمشكلات والتشاور مع المشرفين والمديرين فيما يتعلق بتحديد المشكلة والحلولالممكنة لها ويؤكد بعض الباحثين أنالتأثير الإيجابي للمواقف على الفرد يؤدي إلى أفضل أداء للمهام التي تتطلب حلولاًإبداعية لمشكلات العمل التي تواجهه ، على عكس الفرد الذي يفرض عليه الوقت أوأنه لم يجد الوقت الكافي لمعالجة المشكلات أو أنه لم يتعرض لموقف أو مواقفإيجابية أو أنه يتعرض لمواقف سلبية ضاغطة عليه تؤثر على أدائه بشكل إبداعي ،وهناك تأكيد من بعض الباحثين على أهمية التغذية المرتدة التي يوفرها البناءالتنظيمي والتقدير من المديرين للأفراد المبدعين، حيث تعد التغذية المرتدة الملائمةعاملاً هاماً في تشجيع وتسهيل الإبداع بين العاملين ذلك أن هؤلاء الأفراد يحتاجونإلى تغذية مرتدة أو استرجاعية عن أدائهم حتى يتمكنوا من معرفة مدى النجاح الذيحققوه في تأدية المطلوب منهم بالمقارنة بما هو متوقع منهم من قبل الإدارة ، وهناكثلاثة أنواع من التغذية المرتدة وهي :

– التغذية الحيادية ، – والتغذية الإيجابية ، – والتغذية السلبية

– فالتغذية الحيادية وهيالتي لا تقدم معلومات ذات قيمة أو أهمية للأفراد عن أدائهم ، وبالتالي فإنها غيرمحفزة للإبداع .أما بالنسبة للتغذية المرتدة السلبية فهي التي تحتوي على معلوماتمن شأنها أن تعيق عملية الإبداع لدى الأفراد أمابالنسبة للتغذية الإيجابية فهيتعتبر معززاً قوياً للإبداع لما تتضمنه من الثناء والتقدير

إلى جانب حوافز كالمكافآتوالترقيات ، وهذا التقدير والثناء يعدان عاملان مهمان فيما يتعلق بتشجيع الأفرادالمبدعين على الأداء وحل المشكلات .فقد وجد "جلاس مان "في دراسته عن الإبداعوالتي طبقت على العاملين في مجال البحوث

والتطوير أنهم أشاروا إلى أن غيابالثناء والتقدير من مدرائهم كان أحد الأسباب التي أدت إلى عدم إنجاز أعمالهم بطرقإبداعية ، ونستنتج مما سبق أن أداء الفرد في عمله ودوره في معالجته للمشكلات يتأثربمدى حريته في تقرير الكيفية التييقضي بها وقته ، ومدى وجود المؤثرات الإيجابيةوالسلبية للمواقف المختلفة التي يتعرض لها ، والقيادة والتغذية المرتدة والتقدير ،وهذه العوامل تؤثر على الأداء الإبداعي للفرد وكل هذه العناصر تتحدد طبيعتها منخلال البناء التنظيمي الذي يعد أحد مقومات الإبداع الإداري[1]

ثانيا – أثر المهارات الابداعية للفرد على الاداء :

كما يعتبر عنصر تنوع المهارات التي يتمتع بها الفرد كمقوم من مقوماتالإبداع عنصراً مهماً بالنسبة لأداء الفرد وفي حل المشكلات .حيث أن هذه المهاراتتعطي فرصاً أكثر لاتباع أساليب عديدة في الأداء وطرح حلول وبدائل متنوعةوتساهم على إثراء خبرات وصقل مهارات الفرد .فلقد قام الباحثون بالعديد من الدراسات التي تتصل بالإبداع في عدة مجالات كالاقتصاد وإدارةالأعمال ووجدت من هذه الدراسات أن الأداء أو الإنتاج الإبداعي يحتاج إلى أكثر منالقدرة والموهبة المعرفية .حيث حددت للأداء والإنتاج الإبداعي ثلاثة عناصر

رئيسية هي :

-الدافع الداخلي لإنجاز المهمة .

- المهارة المتوفرة لدى الفرد في المجال الذي يعمل به .

-المهارات المتعلقة بالتفكير الإبداعي .

وأكدت هذه الدراسات أن الدوافع الداخلية أكثر العوامل أهمية في الإبداعحيث أن المبدعين يقومون بأعمالهم الإبداعية لتحقيق هدفين هما :

-المتعة وتحقيق الذات .

-الرضا عن الذات .

1- علي حسن رضا ، **مرجع سابق** ص 82ص83

وتؤكد أيضاً أن الدوافع الداخلية ضرورية ومهمة للإبداع لأنها ترتبط بما لدىالفرد من مهارات في المجال الذي يعمل به والذي يمكن تنميته عن طريق النظامالتربوي والخبرات التعليمية التي يعايشها الفرد مما يساعد على نماء ثقة الفرد بنفسهفي أدائه وبالتالي تحفيزه نحو العمل الإبداعي .وترى هذه الدراسة أن الدوافع الخارجيةللإبداع الفردي والذي يظهر من خلال وضوح أهداف العمل الذي يقوم به الفرد لهاعلاقة بوجود المكافآت وعناصر التحدي الخارجية التي تدفع الفرد إلى عمل شيء مامن أجل حل المشكلة .وترى أيضاً أن هذه الدوافع على عكس الدوافع الداخلية ،حيث أنها من الممكن أن تعمل على تسهيل الأداء والتوصل إلى الحلول الملائمةللمشكلات موضع البحث أو الدراسة[1]

ثالثا – اثر الاجرءات وأنظمة العمل الابداعية على أداء المورد البشري :

حيث تسهم البيئة التنظيمية المناسبة في تنمية الروح الإبداعية لدى العاملين ،إذا روعي فيها تبسيط الإجراءات وإبعادها عن الروتين والتعقيد ، وإذا اعتمدت البيئةالتنظيمية على الإجراءات الروتينية واستخدام المركزية فسوف تكون عقبة في طريقتنمية الروح الإبداعية لدى العاملين الأمر الذي يفقد التنظيم فرصة استغلال مواهبهموقدراتهم الخلاّقة في تأديتهم لأعمالهم ، حيث توجد كثير من المنظمات والأجهزةالإدارية في الوطن العربي عاجزة عن معالجة الكثير من المشكلات في كثير منشاطاتها ، فلعلّ ذلك يرجع إلى أنها مليئة بعقول لا تريد التجديد والتحديث ، وقديرجع ذلك لخوف القائمين عليها من تحمل مسئولية الخروج عن تلك القواعد ، الأمرالذي قد يوقعهم في حرج أمام القيادات العليا لاعتقادهم أن التشدد في اتباع الأنظمةوالإجراءات حماية لهم من المساءلة من قبل الإدارة العليا في التنظيم وينسى كثير من القائمين على إدارة بعض الأجهزة الإدارية أن القوانينوالتعليمات هي وسائل ولا تعتبرغايات بحد ذاتها ، مما يجعل بعض تلك الأجهزةتقتصر على التشدد في مراقبة المسائل الشكلية ، دون النظر لمدى مساهمتها فيتحقيق الهدف المرجو منها ، ويظهر ذلك جلياً في أنه في كثير من المنظمات يكونمعيار تقييم موظف ما لديها هو مدى انضابطه وانتظامه في الدوام الرسمي حضوراًومغادرة .ورغم أن ذلك المعيار أو العنصر له أهميته إلا أن مجرد الالتزام بالدواملا يؤدي إلى نتائج جيدة .فقد يأتي الموظف في الموعد المحدد ويكمل دوامه الرسميدون أداء عمل يستحق الذكر ، وفي المقابل نجد أن بعض المنظمات لا تعير اهتماماً في التشديد وتوضيحالقواعد والإجراءات والأنظمة اللازمة لسير العمل ، مما يفتح المجال للأفراد بتطويرقواعد وإجراءات الأنظمة اللازمة لسير العمل ، مما يتيح المجال للأفراد بتطويرقواعد وإجراءات خاصة بهم تعكس في مجملها تعودهم على أداء هذه الأعمال بمرورالوقت والتي تصبح مؤثرة بنفس تأثير القواعد

---

1 – علي حسن رضا،**مرجع سابق** ، ص 84

والإجراءات المكتوبة، مما يكون لهأثر إيجابي على علاقة المرؤوسين بالرؤساء وتقوية الدافعية لأداء العمل بصورةإبداعية ، وعلى العكس من ذلك عندما يجبر العاملون على الخضوع لتلك القواعدوالأنظمة والالتزام الحرفي لها تصبح في حد ذاتها غايةبدلاً من كونها وسيلة ، مماقد يؤدي إلى أثر سلبي على علاقة المرؤوسين والرؤساء وضعف الدافعية لأداء
العمل الإبداعي ، وبالتالي ضعف الرابطة بين الموظف والمنظمة التي يعمل بها[1]

خامسا – أثر مهارات الإتصال على أداء الإفراد:

وللاتصالات كذلك تأثير كبير على وجهات نظر العاملين وأنماط تفكيرهموروحهم المعنوية .فقد توصلت إحدى الدراسات التي سألت العاملين عن الجوانبالتي يفضلونها في رؤسائهم ومديريهم ، إلى أن معظم الجوانب تدور حول الاتصالالجيد، مثل استماع المديرين لما يريد العاملون أن يقولوا ، وتشجيعهم على الإدلاءبمقترحاتهم ، وإعطائهم المعلومات التي يريدونها لإتمام أعمالهم والهدف هنا هو توفير الاتصالات والمعلومات الفعالة الجيدة التي
تؤدي إلى تنمية وتحفيز الأفكار والاقتراحات الإبداعية والابتكارية ، فالمعلومات التي تتدفق يومياً في التنظيم لها أثر مهم في تنمية الاتجاهات الإبداعية بين العاملين ، بماتحمله من أفكار يجب الاستفادة منها في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملينومن خلال الاتصال يمكن تحقيقالأهداف المشتركة للمنظمة والعاملين الاستفادة من المعلومات وإحداث التغيير وتعديلالسلوك وهي وسيلة الرؤساء والمرؤسين في إنجاز أعمالهم وفي حل المشكلات ،والهدف من الاتصالات هو وجود اتصالات فعالة ترمي إلى تنمية وتحفيز الأفكاروالاقتراحات الإبداعية ويتم ذلك من خلال فتح قنوات الاتصال بين مجموعات العملحتى تنساب الاقتراحات والأفكار الإبداعية بما يساعد على التجديد والتطوير ونجاح الأفراد بالقيام بأداء أعمالهم وفي حل المشكلات بطريقة إبداعية دون وجود عوائق .الأمر الذي يسهم في فعالية الأداء الإبداعي

خامسا – أثر نمط القيادة على الاداء:

وتتمثل القيادة بالشخص الذي يقود جماعات العمل سواء كان رئيساً أو مديراًأو مشرفاً وعلى ذلك فإن دراسة القيادة وتحديد دورها ورسالتها والعمل على تطويرهايعتبر تطوراً للعملية الإدارية وارتقاء بإمكاناتها وقدراتها لتحسين المناخ التنظيميودعماً وتشجيعاً لإبداع العاملين تستوي في ذلك المنظمات البدائية

1- علي حسن رضا،**مرجع سابق** ، ص87 ص86

الأولية والمنظمات الحديثة المعاصرة بسبب ما تفرضه التحديات الحالية والمستقبلية لمايعايشه العالم اليوم من ثورة متعددة الأبعاد والآفاق

وتلعب القيادة دورها في تنمية وتعزيز الأداء الإبداعي ، فالقائد المبدع هو شخصمجدد يبحث دائماً عن أهداف ووسائل جديدة ويوظف ذكاءه بشكل لا يخاف التجربة ،إنسان قلق يرفض أن يكون سجيناً للروتين ، لا يُكبل نفسه بقيود الإجراءات العقيمةنزعته استطلاعية ، يحدد خطواته المستقبلية هو رجل يبحث دائماً عن تركيباتجديدة وترابطات نادرة للأفكار والأشياء تفكيره متشعب غير امتثالي.

إن الأداء الإبداعي للعاملين يحتاج إلى توفير المناخ التنظيمي الصحي وهوأحد المهام الرئيسية للقياديين ، من خلال دورهم في صياغة التعاون أو أسلوبالتعامل القائم بين الرئيس ومرؤسيه من منطق أهمية العلاقات المتبادلة بينهما ، حيثأن كل طرف من أطراف هذه العلاقة يؤثر في تحقيق حاجات ورغبات وأهدافالطرف الآخر .ويعتبر الرئيس هو الطرف الرئيسي في تحديد نوعية العلاقة ، إلاأن هذا لا يعني أن اتجاهات المرؤسين لا تؤثر على تشكيل العلاقة بل بالتأكيد لهاتأثير ، ولكن ليس بنفس قوة تأثير الرئيس ، حيث يظل هو المؤثر الرئيسي في تشكيلهذه العلاقة وتحديد مسارها ويمكن القول أن القيادة في المنظمات تؤثر تأثير حيوي على إبداع الأفراد فيأدائهم الوظيفي من خلال اتباعها لإسلوب المشاركة في إدارة الأفراد الذي يؤدي إلى تشجيع الأفراد على إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية واتباع الأسلوب القيادي الملائم مع مواقف الأفراد المختلفة .

وعلى ضوء ما سبق يمكن القول أن القيادة تلعب دوراً هاماً وحيوياً في تنميةوتحفيز التفكير الإبداعي والابتكاري في أداء العاملين ولتحقيق ذلك يجب أن تتولى القيادات الإدارية والمنظمات العمل على تحسين العمل القيادي من خلال إيجاد أنظمةوآليات تخلق معاملة موضوعية مع الأفراد وتبادل الرأي والثقة ، وتشجيع التفكيرالابتكاري والإبداعي والتركيز على أن الوظيفة ليست وجاهة اجتماعية أو امتيازات مادية بل يجب النظر إليها على أنها مسئولية ، الأمر الذي يساعد على تحقيق الرضاالوظيفي للعاملين عن أعمالهم ويحقق ما تسعى إليه المنظمات لإيجاد مناخ تنظيمي ملائم والحصول على الأداء الأكفأ والمستنير للوصول إلى أهدافها وتحقيق نموهاوتطورها واستمرارها

سادسا – أثر الحوافزعلى أداء المورد البشري :

وتعتبر الحوافز إحدى الوسائل التي تهدف إلى حث الأفراد على العمل بكفاءةوفاعلية ، وعلى ظهور واستمرار الإبداع الإداري في المنظمات من خلال الحوافزالمادية والمعنوية .

فالحوافز لها أثرها في تشجيع الموظفين على الإبداع والمبادأة والتجديد ، وبذلمزيد من الجهد في الإنجاز

وتطوير مستوى الأداء ، وزيادة الطلاقة الفكرية والإنتاجية .حيث يعتبر غياب المكافأة المادية أو المعنوية والمناسبة لتشجيع الأفرادالعاملين على طرح الأفكار والحول الإبداعية للمشكلات التي تواجههم أو تواجه المنظمات التي يعملون فيها كأحد معوقات الإبداع الإداري

وتعتمد علاقة الحوافز بالإبداع على طبيعة الأحوال والظروف وطريقة منحها وهدفها .فإذا ارتبطت بأهداف واضحة ومحددة لا يتم الوصول إليها إلا عن طريق الإبداع وتقديم الأفكار الجديدة وكان الشخص المعني في حاجة لهذا الحافز،فإنها تصبح ذات أثر مهم على الإبداع .أما إذا كانت العلاقة ضعيفة بين الحافزوالهدف المتعلق بالإبداع فسوف يكون أثر المكافأة ضعيفاً وربما يكون معدوماًويمكن أن تأخذ المكافآت أسلوبين هما :المكافآت الفردية التي توجه للفرد،والمكافآت الجماعية التي تهدف إلى تشجيع روح الفريق والتعاون بين العاملين .ومنأكبر التغيرات التي مر بها قطاع الأعمال في عقد التسعينات من القرن الماضيالتركيز على العمل الجماعي .ومن المؤكد أن يغير هذا التركيز على فرق العمل وأسلوب المكافآت في المنظمات التي تكافئ العاملين بها ، فأنظمة المكافآت التقليديةالتي تشجع الإنجازات الفردية لا تتفق أبداً مع أهداف فرق العمل وهياكلها التنظيمية .

حيث أن فرق العمل ترتكز على التعاون ، ولكن أنظمة المكافآت الفردية تسعى لتحقيق الإنجازات الفردية، مما يدفع الأفراد على حجب المعلومات عن بعضهم البعض ، وإلى مقاطعة زملائهم والامتناع عن مساعدتهم نهائياً ،وهذه الآثار الجانبيةللحوافز الفردية هي التي دعت العديد من الخبراء باستبدالها بالمكافآت الجماعية

وخصوصاً في المنظمات التي تتبنى فرق العمل ، ولكن مازالت هناك أصوات ترفض التغيير التام ، وتستند إلى حجة مفادها أن المكافآت الجماعية تسوي في المعاملة بين كل أعضاء الفريق ، سواءً كانوا ذوي إسهامات ضخمة أم عادية ، ممايؤدي في الغالب إلى إثارة الموظفين المتميزين ، دون أن يكسب الموظفون المتراخون أي حافز على تحسين الأداء.

ويمكن استخدام الأسلوبين في نظام المكافآت بما يسهم في تحقيق العدالةوالتوازن لهذه الإشكالية ، بحيث تطبق المكافآت الجماعية مقابل ما حققه الفريق منأهداف أو عندما يكون جهود الفرد في هذا الفريق يساعد على تقدم الآخرين بطرقغير مباشرة من خلال تبادل المعلومات أو العمل الجماعي ، والتي تساهم في زيادةتحصيل الموارد المادية أو الوصول إلى اكتشافات هامة أو تحسين الأداء .

بينماتطبق المكافآت الفردية بين العاملين بطريقة بحيث لا تتعارض مع أهداف الفريق ،ولذا فهي تحتاج إلى رؤساء مهرة يجعلون التقييم على سبيل المثال يبدأ من أعضاءالفريق بين بعضهم البعض ، بحيث لا تؤدي إلى تمزيق الفريق بشكل يستحيل إصلاحه

ولما كانت الحوافز مرتبطة بمكافآت الأداء المتميز أو العمل الإبداعي ، ففي المقابل فإن الإفراط في مكافأة النجاح يمثل أيضاً أحد معوقات الإبداع ، أي أنه كلماكانت المشكلة أو طبيعة العمل تتطلب حلولاً إبداعية أو أداء إبداعياً متميزاً ، فإن الأفراد يكون باستطاعتهم الوصول إلى ما هو مطلوب منهم عندما يمنحون مكافآت معتدلة أو معقولة ، مقارنة بما لو تم إعطائهم مكافآت زائدة أو مبالغ فيها فإن الإفراط في هذه المكافآت تصاحبها نتائج عكسية على الأفراد كالخوف والقلق من فقدان هذه المكافآت المجزية ، بحيث تكون شغلهم الشاغل ، وتستحوذ على تفكيرهم ، ممايترتب على ذلك عدم تحقيق الأهداف المطلوبة وهي الحلول الإبداعية

سابعا – خلق الثقة

تُعد الثقة بالعاملين من العوامل الرئيسية التي تساهم في كفاءة وفعاليةمجموعات العمل فالثقة تعتبر عاملاً أساسياً في الإدارة الناجحة ، فحينما يشعرالعاملون بالثقة فسوف يبذلون جهداً ليكونوا أهلاً لها .فالعاملون الذين يثقون بأن مديرهم يسعى فعلاً لمصلحتهم ويثق فيهم سيكونون متحفزين أكثر للعمل ، وعلى العكس من ذلك إذا شعر العاملون بعدم الثقة بهم سوف لن يهتموا بعملهم خشية أن يعملوا أكثر من المطلوب بدون أخذ الموافقة على ذلك .ومن أهم الفوائد التي تجنيهاالمنظمة التي تثق بالعاملين لديها هي أن العاملين سيعملون ما بوسعهم ليكونوا أهلاً
لثقة المنظمة ، وهي من أهم أشكال التحفيز الذاتي للعاملين ، وفي محيط العمل تعتبرالثقة هنا عبارة عن إعطاء التفويض والسلطة للعاملين وهذا سيساعد على إيجاد مناخ مناسب يؤدي إلى رفع الروح المعنويةللمرؤوسين مما يؤدي إلى تنمية التفكير والأداء الإبداعي لديهم وبالتالي إلى تحقيق طموحاتهم ورغباتهم في التقدم والرقي ويساعد على الوصول إلى أهداف المنظمةبكفاءة وفعالية عالية .

ثامنا– أثر التدريب على اداء الموارد البشرية :

يُعد التدريب أحد العوامل الهامة الذي يساعد على الإبداع الإداري ويساهم في رفع الأداء الوظيفي المميز أو الإبداعي خصوصاً وأن المنظمات على مختلف أنشطتهاتواجه تغييرات وتطورات عديدة مع دخول الألفية الثالثة والاتجاه المتزايد نحوالعولمة حيث تشير توقعات خبراء الإدارة والموارد البشرية إلى ظهور اتجاهات تنظيمية جديدة في منظمات الخدمات والأعمال تختلف تماماً عن الطرق التنظيميةالتقليديدة من حيث الشكل والمضمون والوظيفة ، وترتب على ذلك أن أصبح الاتجاه الواضح والسائد هو الاهتمام بالعنصر البشري وترجيحه على بقية العناصر الأخرى والتركيز على الكفاءة والسرعة والإبداع في منظمات أعمال تكون مدارة بواسطةفرق ومجموعات العمل

وقد حدثت تطورات هامة في مجال المعلومات والاتصالات خلال الخمس عشرة سنة الأخيرة مما أحدث تغيرات كبيرة على البنية الاقتصادية والسياسيةوالاجتماعية للمجتمعات ، بل أيضاً على أنظمة وبرامج التعليم العام ، والتدريب المرتبط بمجالات العمل وذلك بتأثيرات التقدم التكنولوجي في مجال العمل مما يترتب على ذلك أن تتغير العلاقة بين العلوم والمعرفة ، وهذا يعني أن المعارف والمهارات التي اكتسبها العامل أو الموظف اليوم باعتبارها حديثة ستكون عتيقة بعد سنوات قليلة، وحتى يكون الموظف أو العامل أكثر كفاءة في مجال عمله أو أن يظل محافظاًعلى عمله أو مستوى أدائه الحالي ، فعليه عند ذلك أن يطور نفسه حتى يستطيع مجاراة التطورات الحديثة

ومن هذا المنطلق تكمن الأهمية الأساسية للتدريب بتوفير برامج لتنمية الموارد‌البشرية ، وإلى جانب ذلك توفير الأنشطة والخدمات اللازمة لرفع كفاءة وفاعليةالمنظمة في أداء عملياتها على ضوء احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية والأخذفي الحسبان التوقعات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بها من حيث جوانبهاالاقتصادية والسكانية والاجتماعية السياسية والتقنوية وحتى يتم ضمان تكامل وظيفةالتدريب وتأتي نتائجه كما ينبغي فلابد من تحديد أربعة عناصر وهي تحديداحتياجات المنظمة ، وتحديد احتياجات الجماعة ، وتحديد احتياجات الموظف ،وتحديد احتياجات الوظيفة وعلى ضوءهذه الاحتياجات يتم وضع وتصميم برامج التدريب .

وتهدف البرامج التدريبية التقليدية إلى التخلص من السلبيات الآنية وتحقيقالاستمرارية في العمل ، بينما تهدف البرامج التدريبية ذات الصفة الإبداعيةوالابتكارية بشكل أساسي إلى رفع معدلات الأداء الحالية إلى معدلات أعلى وأكثرتطوراً من خلال وضع تصورات وتطلعات وأدوات جديدة للعمل بما يتناسب معاللوائح والقوانين الجديدة والأهداف الحديثة للمنظمات ، والتغيير في ظروف العمل ووسائل التقنية الحديثة التي سيتم إدخالها وغير ذلك من التصورات التي لها تأثيرعلى أهداف المنظمة وأساليب العمل فيها

مما سبق يمكن القول بأن التدريب يحتل مكانة هامة في تعزيز العمل الإبداعي من خلال عمله على رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين أساليب العمل عن طريق إحداث تغيير في مهارات الأفراد وتطوير أنماط السلوك الذي يستخدم في أداء أعمالهم ، كماتتضح أهمية ودور التدريب في حل المشاكل بطرق ابتكارية إبداعية لذلك فهو أمرمرغوب فيه وبشكل مستمر[1]

1- علي حسن رضا، **مرجع سابق** ، ص87

ملخص الفصل الثاني :

يعد موضوع أداء الموارد البشرية من أهم الموضوعات في نظريات السلوك الإداري إلا أنه وعلى الرغم من ذلك لم يصل الباحثون إلى تعريف محدد لهرغم التقارب الواضح بينهم .
ظهر جليا من خلال ما جاء في هذا الفصل أهمية العناصر الأساسية أداء الموارد البشرية في قياس وتحديد مستوى أداء العاملين في المنظمات ، مما يستدعي ضرورة تحديد هذه العناصر والاتفاق عليها

كما لاحظنا من خلا ما سبق تعدد طرق ووسائل قياس الأداء من وجهة نظر الباحثين ، الأمر الذي يمكن المنظمات من توفير نظم معلومات إدارية عن أداء العاملين وإيجاد تغذية مرتدةلمعرفة مستوى فاعلية الأداء لديهم .-كما يمكن القول أن النتائج النهائية للأداء يمكن قياسها في كثير من الأعمال في شكل أرقام ، أماالأعمال الذي يصعب قياسها من خلال الأرقام فيمكن قياسها من خلال استخدام الحكم الشخصي شريطة أن تكون وفق معايير موضوعة بدقة

الفصل الثالث : الجانب التطبيقي
دراسة حالة مصحة الرمال بولاية الوادي

بعد ان حاولنا في الفصول السابقة التعرف على اهم المفاهيم النظرية المتعلقة بموضوع البحث الابداع الإداريوأداء الموارد البشرية وطبيعة العلاقة التي تربط بينهما.سنتطرق في هذا الفصل الى الدراسة الميدانية بمصحة الرمال في ولاية الوادي ، وذلك لدراسةأثر الابداع الإداري على أداء الموارد البشرية في أرض الواقع، وهذا ما تم الحصول عليه من معلومات من قبل العاملين بالمصحة ،عن طريق الاستبانة التي قمنا بتوزيعها عليهم.

وسنتطرق في هذا الفصل الى المحاور الرئيسية التالية:

- **التعريف بالمؤسسة محل الدراسة**
- **عرض بيانات الدراسة و تحليلها وتفسيرها**
- **تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة**

المبحث الاول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

بغرض استكمال الدراسة النظرية تم اختيار المؤسسة الصحية الخاصة مصحة الرمال في ولاية الوادي كمؤسسة صحية تنشطفي قطاعالرعاية الصحية وتمارس أعمال إدارية ، والتي تمفيها الجزء التطبيقي من الدراسة، وسنحاول التعرف عليها من خلال هذا المبحث الذي نستعرض فيه بعضالمعلومات حول المؤسسة.

- **المطلب الأول : نبذة عن المؤسسة:**

مصحة الرمال بولاية الوادي هي مؤسسة خاصة للرعاية الصحية توفر العلاج للمرضى من قبل طاقم طبي وتمريض متخصصوهي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة بموجب القانون الجزائري، افتتحتالمصحة بتاريخ 2006/07/16 تقع المصحة بحي المنظر الجميل بولاية الوادي – الجزائر – تعمل منذ أكثر من 17سنة تمتد المصحة على مساحة 340م^2، ، و تتكون البناية الخاصة بالمصحة من3 طوابق فوق الطابق الأرضي،تحتوي على غالبيّة الأقسام المكونة للمصحة ويعمل به أفضل الأطباء في المنطقة، يوفرون خدماتَ العلاج والجراحة للمرضى في المنطقة والمرضى الزائرين من مختلف أنحاء الوطن

وفي الوقت الحالي يبلغ عدد عمال المصحة 55 عاملا عدد الممرضين منهم 25 وعدد العمال المهنيين 16 وعدد الاطباء الاختصاصيين 05 و عدد الصيادلة 01 وعدد الاداريين 08 بالاضافة الى 15 ممرض متعاقد و47 طبيب اختصاصي متعاقد

- **المطلب الثاني : هيكل المؤسسة وأقسامه:**

تتكون المصحة من الهيكل التالي:

المدير : وهوالشخص الذي يمثل المركز الرئيسي للتحكم في المصحة. وهوشخص لديه خبرة في مجالات الادارة عمل في الصحة العمومية سابقا.

الادارة : وهي الجهة المعنية بالسيطرة والإدارة والإشراف على النظام العام في المصحة وأنظمة الرعاية الصحية ، وعلى جميع الأقسام.كذلك تحاول ضمان وجود الشخص المناسب في المكان المناسب، وأن

يعرف كل شخص ما هو العمل المنتظر منه، أيضًا هي تحاول ضمان استخدام الموارد بكفاءة، وعمل جميع الأقسام معا نحو هدف مشترك للتنمية والنمو المتبادلين.

كما تسعى الادارة العاملة بالمصحة تحقيق نتائج متميزة، وسهولة في عمل الأقسام داخل المؤسسة الصحية.

قسم المحاسبة والمالية: ويُعنى بمتابعة الإجراءات المالية الخاصة بالمرضى سواء التسديد النقدي أو الذمم، وتحصيلها، و ومتابعة إغلاق الفواتير المعلقة.تقييد فواتير الدفع النقدي وتحصيل الاموال النقدية كما يقوم بمتابعة الفواتير العالقة مع الاطباء والادارةويقوم بتنظيم ملف المريض عند خروجه من المصحة واستكمال اجراءات الخروج والتسوية المالية.والمشاركة في اعمال الجرد السنوي او الدوري في المستشفى.إن قسم المحاسبة هو المصفاة الأخيرة لكافة عمليات المصحة (فوترة ، بيع ، شراء ، تدقيق، ،مخزون،...) فكلها تصب فيقسم المحاسبة لمعالجتها و تدقيقها و تنظيمها و تبسيطها من أجل عرضها بصورة أوضح و أسلم في ميزانية المصحة بالإضافة لإدارة أموال المؤسسة .

الصيدلية:هي صيدلية توجد داخل مبنى المصحة ، تخزن مجموعة واسعة من الأصناف الدوائية .وهي الأدوية للمرضى المقيمين بالمصحة فقط، .لا تقوم هذه الصيدلية ببيع الأدوية لعامة الناس، ولا تقدم الاستشارات الدوائية لهم.

المخبر:يقدم مخبر المصحة مجموعة واسعة من الفحوصات المخبرية للمساعدة في تشخيص الحالةالمرضية .

الاشعة: يقدم قسم الأشعة **في المصحة** خدمات اشعة تشخيصية متعددة ذات جودة عالية للمرضى، حيث يتميز بتوفر أحدث النظم وأجهزة التكنولوجيا الطبية، وذلك لضمان أفضل الخدمات وأعلى مستوى للعناية بالمرضى بإشراف فريق من الأطباء الحاصلين على شهادات عالية في كافة التخصصات، والإشراف المباشر على التصوير، وإصدار التقارير الطبية بكفاءة ومصداقية.

فحوصات الجراحة العامة: قسم الجراحة العامة في المصحة هو قسم رائد يوفر خدمات عديدة بمجال الجراحة العامة.معاملة مهنية، ويوفر العلاج بطريقة إنسانية

فحوصات طبيب التخدير والانعاش:يقدم قسم التخدير في المصحة الاستشارة وخدمة التخدير للعمليات لجميع العمليات الجراحيةللمرضى.

قسم العمليات: يعتبر قسم العمليات أحد المحاور الرئيسية وبالغة الأهمية الموجودة في صميم المصحة الطبي. يعد هذا القسم أحد أكثر الأقسام تعقيدًا لكونه يتطلب تفاعل حساس، كثيف وحاسم بين

الأقسام المختلفة في كل مجال من المجال الطبي والمجال التمريضي، مرورًا بالمجال الإداري وحتى مجال الخدمات والماليات.

يختلف قسم العمليات بطبيعته بصورة جوهرية عن باقي الأقسام. طاقم القسم الثابت مكوَن من طاقم تمريض وطواقم دعم مختلفة (ممرضون ،مساعدو ممرضون، الخ). استنادًا إلى العمليات الجراحية المزمع إجرائها في كل أسبوع، ينضم إلى طاقم قسم العمليات طاقم من قسم التخدير (والمتواجد بشكل ثابت في مرافق غرف العمليات) وطواقم أخرى عديدة من الأقسام المختلفة.

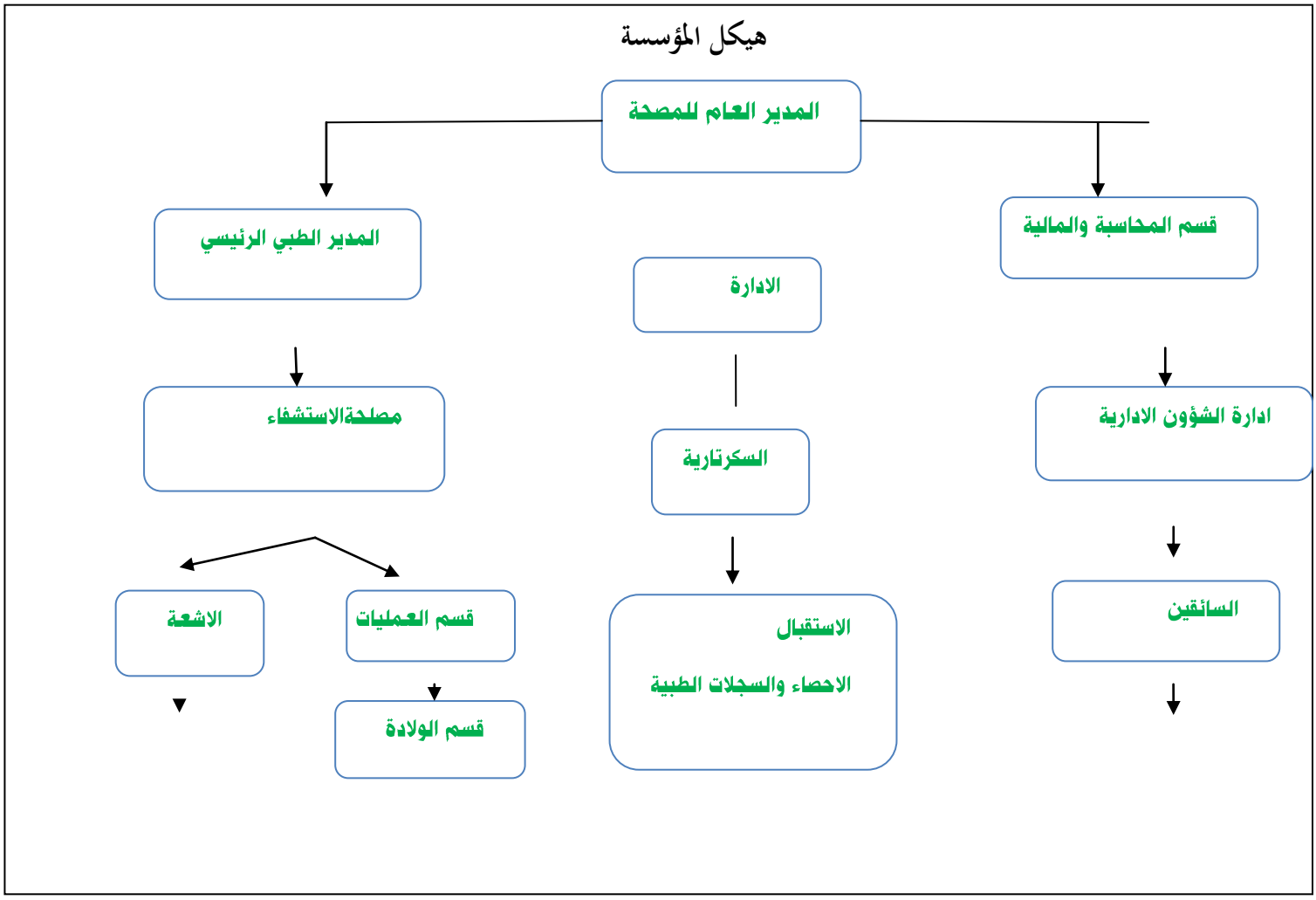
مصلحة الاستشفاء :تحوي مصلحة الاستشفاءغرفاً عامة وخاصة وأجنحة مزودة بكافة الخدمات الطبية ووسائل الراحة بإشراف طبي مستمر وخدمات تمريضية على مدار الساعة يُعد من أهم الأقسام داخل المصحة في تقديم أفضل الخدمات قبل وبعد العمليات.

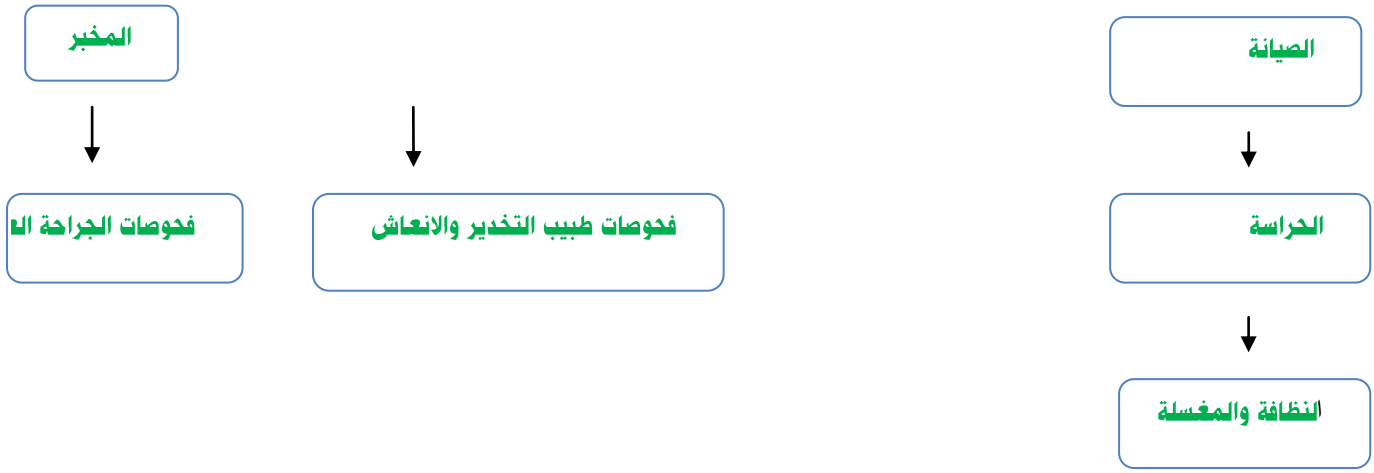
قسم الولادة: يعتبرقسم النساء والولادة قسم مهني ورائد، يوفر خدمات مختلفة في مجال طب النساء والولادة، ما قبل الولادة، خلالها وبعدها.

المطبخ:يُعنى قسم التغذية بتقديم وجبات غذائية للمرضى و الموظفين العاملين في المستشفى.

جناح غسيل الثياب : و يتولى غسيل وتعقيم المآزر والأغطية و ثياب الفريق التمريضي .

هيكل المؤسسة





المصدر : من إعداد الطلبة

المبحث الثاني: عرض بيانات الدراسة و تحليلها وتفسيرها

يناقش هذا المبحث منهج الدراسة الذي استخدمه الباحث خلال هذه الدراسة ، مجتمع الدراسةوكيفية اختيار عينة الدراسة ،كما يستعرض كيفية بناء أداة الدراسة والإجراءات التياستخدمت في التحقق من صحتها وثباتها والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البياناتوالمعلومات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسةكما حولنا في هذا المبحث عرض للبيانات التيتم جمعها من عينة الدراسة وتحليلها وتفسيرها ، وفيما يلي عرض لبيانات الدراسة وتحليلها

- **المطلب الاول: منهجية الدراسة الميدانية**

أولا– مجتمع الدراسة:

يمثل مجتمع الدراسة في الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة الصحية الخاصة مصحة الرمال بولاية الوادي من أطباء، وإداريين، شبه طبيين و عمال مهنيين حيث تم تسليم 35استبانة بطريقة عشوائية، حيث بلغت نسبة الاسترداد للبيانات90 %بتعداد 30استبانة

وتتكون أداة الدراسة من ثلاثة أقسام رئيسية كالتالي:

القسم الأول :ويضم البيانات الشخصية للموارد البشرية العاملة بالمصحة الدرجة،عدد سنوات الخبرة،العمر،المؤهل العلمي، الجنس، نوع الوظيفة

القسم الثاني : ويضم مجموعة من الأسئلة للتعرف علىالإبداع الإداري وواقعه لدىالعاملين بالمصحة ، ويحتوي هذا القسم على الأبعادالتالية:

–الأصالة،الطلاقة ،المرونة ،قبول المخاطرة ،الحساسية للمشكلات، الاصرار والمثابرة ، ، القدرة على التحليل والربط حيث تم قياس هذه المتغيرات من خلال 21عبارة.

القسم الثالث :ويحتوي على مجموعة من الأسئلة للتعرف على أداءالمورد البشري بالمصحة، ويحتوي هذا القسم على المحاورالتالية:أداء المهام ، كمية العمل ، جودة العمل ، الابداع ،الانضباط حيث تم قياس هذه المتغيرات من خلال 14عبارة.

وقد كانت الإجابات على كل فقرة مكونة من 5 إجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي الموضح في جدول رقم7

جدول 7مقياس ليكرت للإجابة على عبارات الاستبانة

التصنيف	غيرموافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المطلب الثاني :أدوات الدراسةالميدانية:

1– طرق جمع البيانات:

يعتمد البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

–البيانات الأولية:تم الحصول عليها من خلال تصميم إستبانة وتوزيعها على عينة البحث، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical PackageFor

spss(Social Scienceبنسخته25، وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث

–البيانات الثانوية :قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية، والرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث. والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدث في مجال بحثنا الحالي.

2– الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار الفرضيات، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم اجتماعية spss25من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة وهي

–مقاييس الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures : وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

–اختبار كولمجروفسمرنوف: (sample K–S1–)لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

–معامل الثبات ألفا كرونباخ(Cronbach's Coefficient Alpha):)وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

– تحليل التباين للانحدار Analyses of variance : للتأكد من صلاحية النموذج المقترح.

–تحليل الانحدار المتعدد Multiple regression analyses : وذلك لاختبار أثر المتغيراتالمستقلة التالية (الاصالة، المرونة، الطلاقة، قبول المخاطرة، الحساسية للمشكلات، التحليل) على المتغير التابع وهو أداء الموارد البشرية .

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

- **المطلب الأول : تحليل بيانات الدراسة وتفسيرها:**

أولا – الصدق والثبات :

ويقصد بالصدق أن أداة القياس تقيس ما صممت لقياسه ولا تقيس شيئا أخر .، أما الثبات فيعد الاختبار ثابتاً إذا كان يؤدي نفس النتائج في حال تكراره وخاصة إذا كانت الظروف المحيطة بالاختبار والمختبر متماثلة في الاختبارين وقد تم التأكد من صدق فقرات الاستبانة بطريقتين هما:

1-الصدق الظاهري(صدق المحكمين):تم عرض المقياس (الاستبانة) على مجموعة من المحكمين تألفت من 5 الأكاديميين العاملين بجامعة حمة لخضر بالوادي ، وقد روعي عند اختيار المحكمين تنوع التخصص والخبرة وطلب منهم عن طريق " طلب تحكيم صلاحية المقياس " تحديد مدى شمولية العبارات التي تم صياغتها لأبعاد المقياس في ضوء المعايير والتعريفات الإجرائية،كما طلب منهم تحديد مدى صلاحية كل عبارة لقياس ذلك البعد، ومدى ملاءمتها للتطبيق،والتعليق كلما تطلب الأمر. وذلك بهدف التأكد من صحة وسلامة لغة الاستبانة ووضوح مدلول عباراتها وبنودها وأنها قابلة لقياس ما وضعت من اجله. وقد أسفرت نتائج التحكيم علىحصول معظم الفقرات على درجة اتفاق بين المحكمين تزيد عن ، 85%وتبين من خلال ذلكأن معظم عبارات المقياس جيدة، وتحمل صدقاً ظاهرياً جلياً، وملائمة للتطبيق على مجتمع الدراسة ، وقد استجاب الباحثان لآراء السادة المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم.

2-الصدق الداخلي لفقرات متغيري الدراسة :

قام الباحثان بتطبيق الأداة على عينة استطلاعية مؤلفة من30عاملا ، وطلب منهم إبداءملاحظاتهم حول أية عبارة تبدو غير مفهومة أو غير محددة، ثم جمعت الملاحظات وتم تفريغهااستجاباتهم، وعلى ضوء ذلك جرى تعديل العبارات التي أبديت الملاحظات حول . كما تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على هذه العينة الاستطلاعية ، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للمتغير التابعة له وذلك للتأكد من مدى وجودارتباط كما يلي:

أ - **الإبداع الإداري (المتغير المستقل)لدى الموارد البشرية لمصحة الرمال :**

❖ **قياس معامل الإرتباط بيرسون :**

تم إيجاد معامل الارتباط (بيرسون) لكل عبارة من عبارات المحورالأول وربطها بالمعدل الكلي لعبارات المحور كذلك مستوى الدلالة لكل عبارة.

جدول 8 :معامل الارتباط بيرسون لجميع العبارات المتعلقة بمحاور الابداع

محاور الابداع	اصالة	مرونة	طلاقة	مخاطرة	حساسية	مثابرة	الربط
معامل الارتباط	0.267	0.433	0.358	0.631	0.741	0.586	0.594
مستوى الدلالة	0.015	0.017	0.052	0.000	0.000	0.001	0.001

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.25

- يلاحظ من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط بيرسون لجميع العبارات المتعلقة بمحاور الابداع يتراوح ما بين : (0.267) و (0.741) بقيم موجبة وهذا يعني وجود ارتباط طردي قوي بالمجموع الكلي للعبارات المتعلقةبهذا المحور .

- كما يلاحظ أيضا أن مستوى الدلالة لكل عبارة اقل من (0.05) وجميع العبارات دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) لذا فان عبارات هذا المحور صادقة لما وضعت لقياسه

❖ **قياس معامل الإرتباط سبيرمان:**

تم إيجاد معامل الارتباط (سبيرمان) لكل عبارة من عبارات المحورالأول وربطها بالمعدل الكلي لعبارات المحور كذلك مستوى الدلالة لكل عبارة

محاور الابداع	اصالة	مرونة	طلاقة	مخاطرة	حساسية	مثابرة	الربط
معامل الارتباط	0.246	0.384	0.246	0.621	0.665	0.529	0.524

مستوى الدلالة	0.190	0.036	0.191	0.000	0.000	0.003	0.003

جدول 9 معامل الارتباط (سبيرمان) لكل عبارة من عبارات المحورالأول

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.25

– يلاحظ من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط سبيرمانلجميع العبارات المتعلقة بمحاور الابداع يتراوحما بين : (0.432) و (0.610) وهذا يعني وجود ارتباط طردي قوي بالمجموع الكلي للعبارات المتعلقةبهذا المحور . – كما يلاحظ أيضا أن مستوى الدلالة لكل عبارة اقل من (0.05) وجميع العباراتدالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) لذا فان عبارات هذا المحور صادقة لما وضعت لقياسه

ب – **محورالأداء لدى الموارد البشرية (المتغير التابع)لمصحة الرمال :**

❖ **قياس معامل الارتباط (بيرسون):**

تم إيجاد معامل الارتباط (بيرسون) لكل عبارة من عبارات المحورالثاني وربطها بالمعدل الكلي لعبارات المحور كذلك مستوى الدلالة لكل عبارة

.جدول 10:معامل الارتباط (بيرسون) لكل عبارة من عبارات المحورالثاني

أداءالموارد البشرية	أداء مهام	كمية العمل	جودة العمل	إبداع	إنضباط
معامل الارتباط	0.703	0.737	0.676	0.451	0.520
مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.012	0.003

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.25

– يلاحظ من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط بيرسون لجميع العبارات المتعلقة بمحاور أداء الموارد البشرية يتراوحما بين : (0.451) و (0.737)وهذا يعني وجود ارتباط قوي بالمجموع الكلي للعبارات المتعلقةبهذا المحور

–كما يلاحظ أيضا أن مستوى الدلالة لكل عبارة اقل من (0.05) وجميع العباراتدالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) لذا فان عبارات هذا المحور صادقة لما وضعت لقياسه

❖ **قياس معامل الارتباط (سبيرمان):**

تم إيجاد معامل الارتباط (**سبيرمان**) لكل عبارة من عبارات المحورالثاني وربطها بالمعدل الكلي لعبارات المحور كذلك مستوى الدلالة لكل عبارة

جدول 11: معامل الارتباط(سبيرمان) لكل عبارة من عبارات المحورالثاني

أداءالموارد البشرية	أداء مهام	كمية العمل	جودة العمل	الإبداع	إنضباط
معامل الارتباط	0.549	0.752	0.639	0.478	0.576
مستوى الدلالة	0.002	0.000	0.000	0.008	0.001

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.25

– يلاحظ من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط سبيرمانلجميع العبارات المتعلقة بمحاور أداء الموارد البشرية يتراوحما بين : (0.478) و (0.752) وهذا يعني وجود ارتباط قوي بالمجموع الكلي للعبارات المتعلقةبهذا المحور .– كما يلاحظ أيضا أن مستوى الدلالة لكل عبارة اقل من (0.05) وجميع العباراتدالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) لذا فان عبارات هذا المحور صادقة لما وضعت لقياسه

3– ثبات الداخلي لفقرات محوري الدراسة :ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهةباستخدام الأداةنفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل ألفا كرونباخcronbach's،coefficient alphaالذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60فأكثر

جدول 12معامل الثبات ألفا كرونباخ لمتغيري الدراسة

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
الابداع الاداري	**21**	**0.710**
أداء الموارد البشرية	**14**	**0.669**
الاستبانة ككل	**35**	**0.725**

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.25

من خلال الجدول 12نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.725) وهو معامل ثباتمقبول ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور البحث مقبولة ومناسبة لأغراض البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج

4– تحليل متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة:

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصيةوالوظيفية.

اولا – الخصائص الشخصية و الوظيفية لعينة الدراسة:

1 – الجنس :

جدول 13 :توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	**18**	**60%.**
انثى	**12**	**40%**
المجموع	**30**	**100%**

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.25

بالنظر إلى جدول رقم يتضح أن60% من عينة الدراسة من " الذكور " ،و40%من " الإناث " يلاحظ من بيانات الجدول السابق أن معظم العاملين في المصحة منالرجال .وهذا يعطي مؤشر على ندرة الوجود الإبداعي للمرأة في العمل الاداري .على الرغم من أنكثير من الدراسات تشير إلى ارتفاع نسبة الإبداع لدى الإناث

2- العمر :

جدول 14 :توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من30	**8**	**%26.7**
40-30	**10**	**%33.3**
50-40	**8**	**%26.7**
أكثرمن50	**4**	**%13.3**
المجموع	**30**	**100.0**

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.25

بالنظر إلى جدول رقم 14يتضح أن26.7%من عينة الدراسة بلغت أعمارهم " اقل من 30سنة " و 33.3%تتراوح أعمارهم " من 30 إلى اقل من 40سنة " وهذا مؤشر جيدإذا ما حاولت المصحة الاستفادة من حيوية الشباب لأن هذه الأعمار تمثل مرحلة العطاء.وهذا ما يؤكده علماء النفس على أن " الشخص المبدع يكون أكثر قدرة على الابتكار في سنالثلاثين أو أوائل الأربعين من عمره ، مقارنة بقدراته الإبداعية قبل بلوغه الثلاثين من العمر. "وان 26.7%من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم " من 40الى اقل من 50سنة "

و13.3% من عينة الدراسة تبلغ أعمارهم "50سنة فأكثر " وهذه النسب تعطي مؤشر علىسنوات خبرة طويلة لهؤلاء العاملين الأمر الذي قد يكون له أثر ايجابي على قدراتهم الإبداعية

1 -المؤهل العلمي :

جدول 15 :توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي وأقل	18	%60
ليسانس	3	%10
ماستر	5	%16.7
دكتوراه	4	%13.3
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.25

بالنظر إلى جدول رقم **15** يتضح أن 60% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "الثانويوأقل " و أن 10 % مؤهلهم العلمي ليسانس و أن 16.7 % مؤهلهم العلمي ماستر و13.3مؤهلهمالعلمي دكتوراهإن النسب السابقة تعكس ارتفاع المستوى التعليمي لمفردات عينة الدراسة مما يعني أناتصافهم بالصفات الإبداعية سيتأثر إلى حد ما بخلفيتهم العلمية ،لان العلم يكسب مفرداتالعينة قيم وخبرات تسهم إلى حد كبير في تكوين قدراتهم الإبداعية.

3-الوظيفة :

جدول 16: توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
عامل م	5	%16.7
ممرض	17	%56.7
إداري	4	%13.3

طبيب	**4**	**%13.3**
المجموع	**30**	**100**

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.25

النظر إلى جدول رقم 16يتضح أن 16.7% من عينة الدراسة يشغلون وظائفمهنية وأن 56.7%من عينة الدراسة يشغلون وظائف تمريض وأن 56.7%من عينة الدراسة يشغلون وظائف إدارية وأن 13.3%من عينة الدراسة يشغلون وظائف أطباء 13.3 % وبهذا يلاحظ تقارب نسب وجود الوظائف الإدارية والطبية بالمصحة . ولعل ذلك يشير إلى ضرورة الإبداع في كلا المجالين الإداري والطبي لأنهما يمثلان معاً العمل المؤسسي برمته

4-الخبرة

جدول 17:توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5	**13**	**%43.3**
10-5	**7**	**%23.3**
15-10	**5**	**%16.7**
اكثر من15	**5**	**%16.7**
المجموع	**30**	**100**

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.25

بالنظر إلى الجدول السابق يتضح أن43.3%من عينة الدراسة بلغ عدد سنوات الخبرةلديهم اقل من 5سنوات ، و 23.3% من عينة الدراسة بلغ عدد سنوات الخبرةلديهم " من 5سنوات إلى اقل من 10سنوات " و16.7% من عينة الدراسة بلغ عددسنوات الخبرة لديهم " من 10سنوات إلى اقل من

15سنة " ، و 16.7% من عينة الدراسةبلغ عدد سنوات الخبرة لديهم " من 15سنة فأكثر" وبهذا يلاحظ أن النسبة الأكبر من العينةالتي شملتها الدراسة هم من المديرين التي تقل سنوات خبرتهم عن 5سنوات الأمر الذي قد يكون سبباً في قلة قدراتهم الإبداعية، لأن الإبداع ظاهرة إنسانية يمكن لها أن تنمي بزيادةسنوات الخبرة، ولعل ذلك يؤكد على أهمية تدريبهم وتطوير مهاراتهم مما يزيد قدراتهم الإبداعية .

ثانيا – اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الإستبانة:

1–اختبار التوزيع الطبيعي:يجرى هذا الاختبار لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيعالطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري لاختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلميةتشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا .وقد استعملنا نوعين من الاختبار لمعرفة التوزيع الطبيعي أحدهما للعينات الكبيرة والاخر للعينات الصغيرة

في هذا الجزء سوف نتأكد من أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ثم بعد ذلك نقوم بتحليل محاورالإستبانة.

. – اختبار التوزيع الطبيعي كولمجروف–سمرنوف(1–sample K–S1):

اختبار كولمجروف–سمرنوف يستخدم لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري عند دراسة تحليل الانحدار الخطي، لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا . ويوضح الجدول(18) نتائج الاختبار، حيث أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب أكبر من المستوى المعتمد 0.05،وهذا يدل على أن بيانات الظاهرة محل الدراسة تتبع التوزع الطبيعي

جدول 18اختبار التوزيع الطبيعي كولمجروف–سمرنوف

محاور	الدلالة الاحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
إبداع الاداري	0.113	30	0.200
أداء الموارد البشرية	0.124	30	0.200

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.25

بالنظر إلى الجدول رقم3– 12 السابق يتضح أن قيمة مستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات الاستبانة اكبر من 0.05وهذا يدلل

- على قبول الفرضية الصفريةH_0 : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

- ورفض الفرضية البديلةH_1 : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي

وعلى ذلك فان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلميه

– اختبار التوزيع الطبيعي شابيرو ويلك Shapiro–Wilk:

اختبار شابيرو ويلكيستخدم لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري عنددراسة تحليل الانحدار الخطي، لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا.
ويوضح الجدول(نتائج الاختبار، حيث أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب أكبر من المستوى المعتمد 0.05،وهذا يدل على أن بيانات الظاهرة محل الدراسة تتبع التوزع الطبيعي

جدول 19اختبار التوزيع الطبيعي شابيرو ويلك

	الدلالة الاحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
إبداع الاداري	**0.943**	**30**	**0.107**
أداءالموارد البشرية	**0.976**	**30**	**0.721**

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.25

بالنظر إلى الجدول 19السابق يتضح أن قيمة مستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات الاستبانة اكبر من 0.05 وهذا يدلل:

- على قبول الفرضية الصفرية H_0: البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

- ورفض الفرضية البديلة H_1:البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي

وعلى ذلك فان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلميه

2– تحليل محاور الإستبانة:

في هذا الجزء سوف نقوم بتحليل محاور الإستبانة بغية الإجابة على تساؤلات البحث، حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري على مقياس ليكرت(1-5) لإجابات أفرادعينة البحث عن عبارات الإستبانة المتعلقة بالمحورين"الابداع الاداري" و "أداء الموارد البشرية "، و قد تقرر أن يكونالمتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من(1- أقل من2.5)دالا على مستوى" **منخفض**"منالقبول، ومن(2.5-أقل من3.5) دالا على مستوى" **متوسط**، " و من(3.5-5)دالا على مستوى"**مرتفع**"وتظهر الجداول(وتلك النتائجكما يلي.

-تحليل المحور الأول للإجابة عن السؤال التالي:

-ما مستوى الابداع الاداري لدى العاملين بمصحة الرمال بولاية الوادي ؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول20

جدول **20 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الابداع الاداري**

أبعاد الابداع الإداري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
اصالة	4.1111	0.49000	0.82	متوسط
القدرة على التحاور والاقناع	4.3333	0.60648	0.87	مرتفع
انتاج الأفكار الجديدة وأستخدمها	4.1667	0.64772	0.83	متوسط
الابتعاد عن الإجراءات في الإنجاز	3.8333	0.98553	0.77	متوسط
مرونة	4.0444	0.53772	0.81	متوسط
تشجيع الآراء المخالفة	3.8333	1.08543	0.77	متوسط
تغيير القراري عند عدم الصحة	4.2667	0.63968	0.85	مرتفع
تقبل التغييرات في أساليب العمل	4.0333	0.55605	0.81	متوسط

طلاقة	4.0111	0.59037	0.8	متوسط
القدرة على التفكير السريع	4.0333	1.15917	0.81	متوسط
التعبير عن الافكار بسهولة والصياغة	3.9333	1.01483	0.79	متوسط
القدرة على استحضار الالفاظ	4.0667	0.58329	0.81	متوسط
قبول مخاطرة	3.9889	0.60952	0.8	متوسط
الشجاعة الكافية لمواجهة الفشل	4.0000	0.58722	0.8	متوسط
تقبل الفشل كونه تجربة للتعلم	4.1333	0.73030	0.83	متوسط
القدرة للدفاع عن افكاري	3.8333	1.23409	0.77	متوسط
الحساسية للمشكلات	4.1333	0.56460	0.83	متوسط
توقع مشاكل العمل قبل حدوثها	3.9000	0.95953	0.78	متوسط
التخطط لمواجهة المشكلات في العمل	4.3000	0.70221	0.86	مرتفع
ادراك المشاكل و ابتكار حلول لها	4.2000	0.66436	0.84	
الاصرار مثابرة	4.2889	0.50842	0.86	مرتفع
إنهاء العمل اولا باول	4.2667	0.86834	0.85	مرتفع
لا أستسلم بسهولة للمشكلات	4.3667	0.61495	0.87	مرتفع
عدم التخلي عن العمل قبل أن اتمامه	4.2333	0.72793	0.85	مرتفع
التحليل والربط	4.1667	0.61744	0.83	متوسط
القدرة على تحليل مهام العمل	4.1000	0.80301	0.82	متوسط

تحديد تفاصيل العمل قبل البدء	4.3000	0.79438	0.86	مرتفع
القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء	4.1000	0.84486	0.82	متوسط
الابداع الاداري	4.1063	0.29186	0.82	متوسط

من خلال الجدول20 نلاحظ أن:

1-بعدالاصرار والمثابرةجاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغالمتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد 4.2889بانحراف معياري0.50842ووفقا لمقياس الدراسةفإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول"مرتفعة،" كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعدالتحليل على مستوى المؤسسة أنها تشكل قبولا مرتفعا أيضا، حيث تراوحت المتوسطاتما بين4.2333-4.3667بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين0.61495-0.86834 وتبين هذه النتيجة أن الافراد المبحوثينبمصحة الرمال بولاية الوادي يسعون دائما لانهاءعملهم يتخلى عن العمل قبل اتمامه

2-بعد**الحساسية للمشكلات**جاء بالترتيب الثاني مع **بعد التحليل والربط**من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذبلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد 4.1333بإنحراف معياري0.56460ووفقا لمقياسالدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث علىعبارات بعد قبول المخاطرة أنها تشكل قبولا متوسطا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين3.900-4.300 وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين-0.95953 0.66436وهذا ما يدل على أن عمال المؤسسة يخططون لمواجهة مشاكل العمل ويبتكرون حلول لها

3-بعد**التحليل والربط**جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغالمتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد4.1667بإنحراف معياري0.61744 ووفقا لمقياس الدراسةفإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسط." كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عباراتبعد الاصالة أنها تشكل قبولا متوسطا ا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين4.1000- 4.3000وتراوحت انحرافتهاالمعيارية ما بين0.79438-0.84486 وهذا يدل على أن افراد مصحة الرمال لديهم القدرة على تحليل مهام العمل وتفاصيله

4-بعد الاصالة :"جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغالمتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد 4.111بإنحراف معياري.49000ووفقا لمقياس الدراسةفإن هذا بعد المرونة يشير إلى نسبة قبول متوسط." كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولا متوسطا ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين3.8333-4.3333وتراوحتانحرافاتها المعيارية ما بين0.60648-0.98553 يدل على أن افراد المؤسسة لديهم القدرة على الحواروانتاج الافكار الجديدة واستخدامها

5-بعد" **المرونة** :"جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغالمتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد4.0444بإنحراف معياري0.53772ووفقا لمقياس الدراسةفإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة." كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عباراتبعد الطلاقة أنها تشكل قبولا مرتفعا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين-3.79( ) 3.39وتراوحت انحرافاتهاالمعيارية ما بين1.095-0.907(.) وهذا يدل على أن افراد مصحة الرمال لديهم القدرة على انتاجالأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.

6-بعد الطلاقة :"جاء بالترتيب السادس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينةالبحث، فبلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد4.0111بإنحراف معياري0.59037ووفقالمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة." كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينةالبحث على عبارات بعد الحساسية للمشكلات أنها تشكل قبولا متوسطا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين3.24-2.96وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين1.132-1.278 وهذا يدل على أن افراد مصحة الرمال يستطعون في بعض الاحيان إدراك المشاكل وبالتالي ابتكار حلول لها.

6-بعد قبول المخاطرة :" جاء بالترتيب السادس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينةالبحث، فبلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد3.9889بإنحراف معياري0.60952ووفقالمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة." كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينةالبحث على عبارات بعد الحساسية للمشكلات أنها تشكل قبولا متوسطا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين3.24-2.96وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين-1.278 1.132وهذا يدل على أن افراد مصحة الرمال يستطعون في بعض الاحيان إدراك المشاكل وبالتالي ابتكار حلول لها

وبناءا على ما تقدم يتضح أن مستوى الابداع الاداري السائد بمصحة الرمال **جاء متوسطاوفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد الابداع الاداري مجتمعة4.1063بانحرافمعياري0.29186وبهذا يمكن القول ان الموظفين لديهم قدرة متوسطة على**

التحليل لمهامعملهم والتوجه نحو المخاطرة وقبول النقد، ولديهم القدرة على انتاج أفكار إبداعية جديدة.

2-تحليل المحور الثاني للإجابة عن السؤال التالي:

مامستوى الأداء الموارد البشرية بمصحة الرمال بولاية الوادي ؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول 21

جدول 21:- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور أداء الموارد البشرية

أبعاد الابداع الإداري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
مهام العمل	4.1333	0.49981	0.83	متوسط
أقوم بعملي وفقالإجراءات المحددة.	4.2333	0.56832	0.85	مرتفع
أتمتع بالمهارةالمهنيةلإنجازالعمل	4.2000	0.71438	0.84	مرتفع
اتخاذالقرارات الهامةالخاصةبالعمل بنجاح	3.9667	0.88992	0.79	متوسط
كمية العمل	4.0556	0.81689	0.81	متوسط
إنجازالمهام المطلوبةفي الوقتالمحدد	4.2333	0.97143	0.85	مرتفع
تاثيرالأدوارالمختلفةعلى حجم الأعمال	4.0333	1.12903	0.81	متوسط
أنجازالعمل وفق الكميةالمطلوبة	3.9000	0.99481	0.78	متوسط
جودة العمل	4.1667	0.68229	0.83	متوسط

أقدم اقتراحات للرفع من الجودة	4.1667	.7914800	0.83	متوسط
أنجزالمهام طبقالمعاييرالجودة	4.2000	0.88668	0.84	مرتفع
تجنب الأخطاءقدرالمستطاع في العمل	4.1333	0.89955	0.83	متوسط
الإبداع	3.9000	0.95050	0.78	متوسط
الحصول على حوافزعندالابداع	3.6667	1.39786	0.73	متوسط
التصرف بإبداع عندمشاكل العمل	4.1333	0.81931	0.83	متوسط
إنضباط	4.2556	0.61702	0.85	مرتفع
إنجازالأعمال في حينهادون تأخير	4.4000	0.56324	0.88	مرتفع
الاستعدادلتحمل المسئولية عن التصرفات الخاطئة	4.2000	0.80516	0.84	مرتفع
المواظبةعلى أوقات الدوام دون تأخير	4.1667	0.98553	0.83	متوسط
أداء الموارد الشرية	4.1167	0.43326	0.87	متوسط

المصدر:من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

يتضح من خلال الجدول21 أن

1-بعد**الانضباط** جاء بالترتيب الاول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذبلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد 4.2556بإنحراف معياري0.61702ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول **مرتفعة** كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة

البحث على عبارات بعد **الانضباط**أنها تشكل قبولا مرتفعا ، حيث تراوحت المتوسطات **4.1667**- **4.4000** وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين**0.56324**- **0.98553** وه ذا ما يدل على أن عمال المصحة يعملون وينجزون الاعمال في وقتها دون تاخير

2- بعد**جودة العمل** جاء بالترتيب الثاني هو وبعد مهام العمل من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذبلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد 4.1667بإنحراف معياري0.68229ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول **متوسطة** كما نلاحظ مأنها تشكل قبولا متوسطا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين4.1333-4.200 وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين0.791480-0.89553 وهذا ما يدل على أن عمال المصحةيتجنبون الأخطاءقدرالمستطاع في العمل وينجزون المهام طبقالمعاييرالجودة

3- بعد**مهام العمل**جاء بالترتيب الثاني هو وبعد جودة العمل من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد4.1333بإنحراف معياري 0.49984ووفقا لمقياس الدراسةفإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسط." كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عباراتبعد مهام العمل أنها تشكل قبولا متوسطا ا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين3.9667- 4.2333وتراوحت انحرافتهاالمعيارية ما بين0.56832- 0.88992وهذا يدل على أن افراد مصحة الرمال يقومون بعملهم وفقالإجراءات المحددة ويتمتعون بالمهارةالمهنيةلإنجازالعمل

4-بعد**كمية العمل** :جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغالمتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد 4.0556بإنحراف معياري.0.81689ووفقا لمقياس الدراسةفإن هذا بعد المرونة يشير إلى نسبة قبول متوسط." كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولا متوسطا ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين3.9000.-4.2333 وتراوحت انحرافتها المعيارية ما بين.0.97143-1.12903 يدل على أن افراد المؤسسة لديهم القدرة على أنجازالعمل وفق الكميةالمطلوبة وفي الوقت المحدد

4-بعد الابداع :"جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغالمتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد3.9000بإنحراف معياري.0.95050ووفقا لمقياس الدراسةفإن هذا بعد المرونة يشير إلى نسبة قبول متوسط." كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث علىعبارات هذا البعد أنها تشكل قبولا متوسطا ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين 3.6667-

4.1333وتراوحتانحرافتها المعيارية ما بين.1.39786-0.81931 يدل على أن افراد المؤسسة قدراتهم الابداعية متوسطة عند حدوث مشاكل

وبناءا على ما تقدم يتضح أن مستوى الأداء الموارد البشرية جاء متوسطا وفقالمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط حساب إجابات المبحوثين عن عبارات الأداء الموارد البشرية مجتمعة (4.1167) بانحراف معياري وبهذا يمكن القول ان العاملين بالمصحة لديهم قدرة متوسطة على إنجازالمهام طبقالمعاييرالجودةوقدراتهم الابداعية متوسطة عند حدوث مشاكل

- **المطلب الثاني: إختبار الفرضيات وتفسير النتائج:**

1-الفرضية الرئيسة:

H0:لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الابداع الإداري بأبعاده المختلفة على مستوى أداء الموارد البشرية لدى العاملين بمصحة الرمال بالوادي

- تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبارهذه الفرضية والجدول 21 يبين ذلك

جدول 21 :نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة Fالمحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	1.557	1	1.557	11.216	0.002
الخطأ	3.887	28	0.139		
المجموع الكلي	5.444	29			

المصدر:من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 25

α*ذات دلالة إحصائية عند المستوى0.05

1-معامل الارتباط R= 0.535

2-معامل التحديد R2= 0.286

من خلال النتائج الواردة في الجدول **21** يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمةFالمحسوبة **11.216**بقيمة احتمالية (0.000)وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد (α=0.05) ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو الابداع الاداري في هذا النموذج يفسر ما مقداره 28.6% .من التباين في المتغير التابع المتمثل في أداء الموارد البشرية ، وهي قوةتفسيرية تدل على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري بأبعاده المختلفة على **أداء الموارد البشرية العاملين بمصحة الرمال**.

2- الفرضيات الفرعية :

وبناءا على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في الجدول22

جدول 22 :نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الابداع الاداري بأبعاده المختلفة على أداء الموارد البشرية

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةT المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوبT
المعامل الثابت	0.216	1.008		0.214	0.833
اصالة	0.239	0.133	0.271	1.795	0.086
مرونة	0.025	0.129	0.031	.194	0.848
طلاقة	0.112	0.111	0.153	1.012	0.323
مخاطرة	0.016-	0.115	0.022-	0.138	0.892
حساسية	0.133-	0.157	0.173-	0.848	0.406
مثابرة	0.371	0.138	0.436	2.682	0.014
الربط	0.333	0.142	0.474	2.348	0.028
الابداع الإداري	2.330	0.992	1.570	2.348	0.028

*ذات دلالة إحصائية عند المستوى0.05α**المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25**

✓ أستخدم تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية البحث الرئيسية وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول**23**ما يلي:

1-هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية0.05 لمتغير الابداع الإداري كمجموعة في مستوى الأداءالبشري في مصحة الرمال بولاية الوادي ، حيث بلغت قيمة T 0.028بمستوى دلالة ،0.000وتشيرقيمة معامل الارتباطR0.832 إلى أن هناك ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين السابقين، حيث فسر متغيرالابداع الإداري **28.6%**في مستوى الأداء الوظيفي بالاعتماد على قيمة معامل التحديد ،R2وبالتالي

نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل بديلتها وذلك عند مستوى الدلالة 0.05

2-عند بحث أثر كل بعد من أبعاد الابداع الإداري محل الدراسة على نحو مستقل في مستوى أداء الموارد البشرية ،تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)لجميع المتغيرات المستقلة أي ان:

-هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الاصالة في مستوى أداء الموارد البشرية لدى العاملين بمصحة الرمال بولاية الوادي وهذا لان مستوى الدلالة المحسوب(0.000)وهو اقل من المستوى المعتمد، وبذلك نرفض الفرضيةالصفرية الفرعية الأولى ونقبل بديلتها.

-هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير المرونة في مستوى أداء الموارد البشرية لدى العاملين بمصحة الرمال بولاية الوادي وهذا لان مستوى الدلالة المحسوب (0.000)وهو اقل من المستوى المعتمد، وبذلك نرفض الفرضيةالصفرية الفرعية الأولى ونقبل بديلتها.

-هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الطلاقة في في مستوى أداء الموارد البشرية لدى العاملين بمصحة الرمال بولاية الواديوهذا لان مستوى الدلالة المحسوب (0.000)وهو اقل من المستوى المعتمد، وبذلك نرفض الفرضيةالصفرية الفرعية الأولى ونقبل بديلتها.

-هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير قبول المخاطرة في مستوى أداء الموارد البشرية لدى العاملين بمصحة الرمال بولاية الوادي وهذا لان مستوى الدلالة المحسوب (0.000)وهو اقل من المستوى المعتمد، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونقبل بديلتها.

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الاصرار والمثابرة في مستوى أداء الموارد البشرية لدى العاملين بمصحة الرمال بولاية الوادي وهذا لان مستوى الدلالة المحسوب (0.000)وهو اقل من المستوى

المعتمد، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونقبل بديلتها

-هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الحساسية للمشكلات في مستوى أداء الموارد البشرية لدى العاملين بمصحة الرمال بولاية الوادي وهذا لان مستوى الدلالة المحسوب (0.000)وهو اقل من المستوى المعتمد، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونقبل بديلتها.

-هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التحليل في مستوى أداء الموارد البشرية لدى العاملين بمصحة الرمال بولاية الوادي وهذا لان مستوى الدلالة المحسوب (0.000)وهو اقل من المستوى المعتمد، وبذلك نرفض الفرضيةالصفرية الفرعية الأولى ونقبل بديلتها.

خاتمة

خـــاتمـــة:

قمنا من خلال هذا البحث بالبحث عن اثر الابداع الإداري على أداء الموارد البشرية حيث حاولنا تحديد الإشكالية في مؤسسة مصحة الرمال بالوادي والتي كانت محل البحث الميداني الذي قمنا به، و هذامن أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، حيث كان الغرض منه هو الإجابة على الأسئلة المطروحةفي إشكالية بحثنا بطريقة تجعلنا نتعرف على مستوى الابداع الإداري وابعاده المدروسة المتمثلة في الاصالة، المرونة،الطلاقة، قبول المخاطرة، الحساسية للمشكلات والتحليل و الإصرار و المثابرة والكشف عن مدى تطبيقها على أرض الواقع و كذلك مدى تأثيرها أداء الموارد البشرية في المؤسسة فمن خلال هذا البحث وصلنا في الأخير إلى مجموعة من النتائج كمايلي:

أولا: النتائج

و يتم تقسيم النتائج المتحصل عليها إلى قسمين أساسين:

1.النتائج النظرية:

أهمها:

-الابداع من الظواهر القديمة التي رافقت الانسان سواء كان فردا او جماعة منذ وجوده مما يعني انه مصدر للابداع وبالتالي فهو مستمر معه.

-تتدخل العديد من العوامل الفردية والبيئة المحيطة في تشكل سلوك الموظف الإبداعي.

-تصنف أنواع الابداع بعدة تصنيفات منها حسب طبيعة الابداع وحسب درجته.

-إن الابداع الاداري له أهمية خاصة في جميع المنظمات وفي كل القطاعات خاصة المؤسسات الاقتصادية التي تواجه التنافسية كونه يعد الوسائل التي تسهم بشكل حاسم في التعامل مع التغيير وعدم التأكد في المحيط.

-ان الابداع أساسه السمات العقلية للموارد البشرية ويتم دعمه من خلال العناصر التنظيمية التي توفرها المؤسسة كنمط القيادة والإجراءات وغيرها.

-يمر الابداع لدى الموظف بخمس مراحل أساسية من الشعور بالحاجة اليه الى غاية تنفيذه.

-تسعى المنظمات المشجعة على الابداع الى التعامل الدائم مع معيقاته لمدى أهمية الابداع الإداري في نموها.

-الأداء يمثل نظام متكامل يبدا بمدخلات وينتهي بنتائج تمثل مخرجاته.

-تقوم المؤسسة بتسيير بعمليات تسيير الأداء من اجل تحقيق التكامل وتوضيح أدوار الموظفين.

-تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحسين أداء موظيفها باستخدام العديد من البرامج والطرق التي تتناسب وكل حالة.

-تنقسم مؤشرات أداء الموارد البشرية لمؤشرات تقليدية وأخرى غير تقليدية.

-يتأثر أداء الموظف بالعديد من العوامل الفردية، الإدارية، البيئية الداخلية والخارجية وكذا التكنولوجية.

-تتم عملية تقييم الأداء بصفة مستمرة للحصول على التغذية العكسية اللازمة عن أداءالموارد البشرية للتعرفع لى النقائص والتحسينات.

2.النتائج التطبيقية: أهمها:

-توصلنا من خلال هذا البحث أن مستوى الابداع الاداري في مؤسسة مصحة الرمال بالوادي جاء متوسطا وفقا لمقياس البحث.

-توصلنا من خلال الدراسة أيضا أن مستوى أداء الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة كان متوسطا وفقا لمقياس البحث.

-أظهرت النتائج أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الابداع الإداري على أداء الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05) وهذا الأثر يظهر جليا في تأثير كل من (الاصالة، المرونة، الطلاقة، قبول المخاطرة، الحساسية للمشكلات، التحليل والربط ، الاصرار والمثابرة).

-تشير قيمة الارتباط R (0.832) إلى أن هناك ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين محل الدراسة.

-كما فسر متغير الابداع الإداري (69.2 %)من التباين في مستوى أداء المورد البشري بالاعتماد على قيمة معامل التحديدR2

ثانيا: التوصيات

وفقا للاستنتاجات التي تم التوصل إليها من الإطار النظري للبحث وكذلك النتائج التي تم الحصول عليها من الجانب التطبيقي نقترح بعض التوصيات كما يلي:

-ضرورة اهتمام المؤسسة بالموظفين المبدعين واستثمار أفكارهم.

-العمل على إرساء أسس الابداع الاداري ونشره كثقافة داخل المؤسسة من اجل زيادة أداء وانتاجية الموظفين

-تقديم الحوافز اللازمة لحث الموظفين على المبادرة في طرح الأفكار التي قد تستغلها المؤسسة في التطور والنمو.

-توفير الوسائل والمتطلبات التنظيمية الضرورية للموظفين بغرض تشجيعهم على تحسين أدائهم الوظيفي.

المراجع

قائمة المراجع

مراجع باللغة العربية:

– القران الكريم

– الصحيحين (صحيح البخاري ،صحيح مسلم)

– الكتب :

1. إبراهيم مُحَّد المحاسنة، **إدارة و تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق**، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، ،2013
2. أحمد صقر عاشور، **إدارة القوى العاملة**، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت،1979
3. أحمد مُحَّد الشايب وعنان مُحَّد أبو حمور، **مفاهيم ادارية معاصرة**،الأكاديميون للنشر والتوزيع،عمان ،الاردن،2014
4. أحمد مُحَّد المصري ، **الكفاية الإنتاجية للمؤسسات الصناعية: التكلفة، الوقت، الأداء**، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004،
5. أميمة الدهان، **نظريات منظمات الأعمال**، مطبعة الصفدي، ، عمان ،1992م
6. أيمن عامر وآخرون ، **سيكولوجية الابداع أسس نظرية وتطبيقات مؤسسية**، كلية التجارة ،جامعة القاهرة ، 2017،
7. برافين جوبتا ترجمة د احمد المغربي **الابداع الاداري في القرن الحادي والعشرين** دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة مصر 2008
8. بلال خلف السكارنة، **الابداع الإداري** ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان ، الاردن ، 2011،
9. بن فارس،**مقاييس اللغة**، ج1، دار الفكر، 1979 م
10. بن منظور،**لسان العرب**، ج 6، دار صادر بيروت ،1994م ،
11. توفيق عبدالرحمن، **أفكارلكسرالإطار** ،مركزالخبرات المهنية للإدارة بيمك ،القاهرة،مصر 2002
12. توفيق،عبدالرحمن.**هكذايفكرالقادةالأكثرإبداعا**، مركزالخبرات المهنية للإدارة بيمك القاهرة،مصر 2002م
13. ثابث زهير، **كيف تقيم أداء الشركات**: سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن ،21بدون طبعة، دار قباءللطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، .2001

14. جروان، فتحي. **الإبداع مفهومه– معاييره – نظرياته – قياسه – تدريبه – مراحله–العملية الإبداعية** ، ، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان ،2002م

15. جواد نبيل، **إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، المؤسسة الجامعية للدراسات–مجد –، بيروت، لبنان ،2006

16. حريم حسين مُحَّد حريم ، **إ دارة المنظمات منظور كلي**،.ط2 دار الحامد ، عمان، 2009 .

17. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت، دار النهضة العربية، ، 2002

18. حسين بن معلوي الشهراني، **حقوق الاختراع والتاليف في الفقه الاسلامي**،دار طيبة للنشر والتوزيع، الرياض، 2004.

19. حلواني ابتسام،**التغيير ودوره في التطوير الإداري** ،مجلة الإدارة العامة ، الرياض، 1990م

20. حنورة مصري ،**التربية والإبداع– بوصلة الرؤية–**،مجلة التقدم العلمي، عدد30 ،الكويت، 2000م

21. الحيزان،عبد الإله،**لمحات عامة في التفكير الإبداعي** ، مطابع أضواء المنتدى،الرياض ،2002م

22. خالد بن حامد الحازمي،**التربية الإبداعية في منظور التربية الإسلامية**لجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة العدد 116، السنة 34، 2002م

23. خالد مُحَّد بني حمدان، **الإدارة الإستراتيجيةوالتخطيطالاستراتيجي –منهج معاصر**– دار اليازوري، عمان –الأردن – 2007،

24. خالد مُحَّد بني حمدان+وائل مُحَّد إدريس، **الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي – منهج معاصر –**،دار البازوري ،الأردن ، ،2009،

25. خبراء المجموعة العربي**التفكير الابتكاري الابداعي في ظلالقبعات الست للتفكير**، خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر الطبعة الاولى ،2012

26. الخطيب احمد،**إدارة التغير والإبداع :استراتيجيات وتقنيات حديثة للتطوير التنظيمي**، ،دار وائل للنشر،عمان ، 1989م

27. د رعد الصرن،**إدارة الإبداع والأبتكار**،منشورات الجامعة الافتراضية السوريةالجمهورية العربية السورية ، 2020

28. الرازي،**مختار الصحاح**،المكتبة العصرية ،بيروت، 1999م

29. راوية حسن، **إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية**، الدار الجامعة للنشر والتوزيع والطبع، الإسكندرية، مصر، ،2000

30. رشوان، حسين .**الأسس النفسية والاجتماعية للابتكار** ،المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 2002 م

31. رفعت عبد الحليم الفاعوري ادارة الابداع التنظيمي

32. روشكاألكسندر،**الابداع والخاص**، ترجمة غسان أبوفخر، سلسلة عالم المعرفة المجلس الوظيفي للثقافة والفنون، عدد 144 ،الكويت 1989م،

33. السالم مؤيد سعيد، **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي**، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشروالتوزيع، عمان، 2009.

34. سالي زكي مُحَمَّد حسين،**فن التدريب الابداعي**،دار الفكر العربي ، مصر ،ط 1، 2013،

35. السرور، ناديا .**مقدمة في الإبداع** ، عمان، دار وائل للطباعة والنشر، 2002م،

36. السعيد بلوم، **أساليب الرقابة ودورها في تقييم اداء المؤسسة الاقتصادية**، رسالة مكملة انيل شهادةالماجستير، تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008.

37. سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوى: **ادارة الابداع و الابتكار** دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2006

38. سليمان حنفي محمود، **السلوك التنظيمي والأداء** ، الاسكندرية ، دارالجامعات المصرية1975

39. السويدان، طارق والعدلوني، مُحَمَّد .**مبادئ الإبداع** ، شركة الإبداع الخليجي للاستثمارات والتدريب، الكويت ، 2002م

40. سيزلاقي، اندرو جي، ووالاس مارك جي،**السلوك التنظيمي والأداء**، (ترجمة) جعفر أبو القاسم، ،الإدارة العامةللبحوث، المملكة العربية السعودية ،1991

41. الشربيني، زكريا وصادق، يسريه، **أطفال عند القمة :الموهبة– التفوق العقلي –الإبداع**،القاهرة، دار الفكر العربي، 2002م.

42. الشمري فهد، **المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث**، الرياض، شركة مطابع نجد،2002 .

43. الشيخ الداوي، **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء** .، جامعة الجزائرمجلة الباحث عدد07 ، 2010.

44. الصافي، عبد الله .**التفكير الإبداعي بين النظرية والتطبيق** ، مطابع دار البلاد، جدة ،1997م .

45. طاهر محمود الكلالده، **تنمية وإدارةالموارد البشرية** ،الطبعة الأولى دار عالم الثقافة ،الاردن ،2008

46. عاكف لطفي الخصاونة ،**ادارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال**،دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن ،2011

47. العامري، مُحَمَّد الريس. **نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين**. ط .1الجزائر العاصمة. الجزائر: الدارالجزائرية للنشر والتوزيع،2015

48. عبد الباري إبراهيم درة، **تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات**، منشورات المنظمة العربية لتنمية الإدارية، مصر،2003م

49. عبد الحميد الخليل، **إدارة الموارد البشرية**،منشورات الجامعة الافتراضية السورية ،الجمهورية العربية السورية 2018م.

50. عبد الفتاح، نبيل ، **مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار**، مجلة الإداري،مسقط، 1995م .

51. –عبد الله حسن مسلم ،**الابداع والابتكار الاداري في التنظيم والتنسيق**، دار المعتز للنشر والتوزيع ،عمان الاردن ، 2015.

52. عبد المحسن توفيق مُحَمَّد، **تقييم الأداء: مداخل جديدة لعالم جديد**، دار النهضة العربية، مصر، ،2002

53. عبدالله حسن مسلم ،**الابداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق**، ط1،دار المعتز ،الاردن ، 2015.

54. عداي الحسين فلاح حسن، **الإدارة الإستراتيجية**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان–الأردن :،2000

55. عزت السيد أحمد ، **الطريق إلى الإبداع نحو نظرية جديدة** ، طبعة ابروبازيسي،انقرة تركيا،2016.

56. علاوي عبد الفتاح، **تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة من خلال تحسين أداء مواردها البشرية**، الملتقى الدولي حول أداء وفعاليةالمؤسسة في ظل التنمية المستدامة، جامعة قالمة، يومي 10–11نوفمبر، 2009.

57. على عبدالرحمن ،مُحَمَّد مرعى،**مستوى الإبداع الإداري والقيادة لدى مديرى المدارس الابتدائية**،من وجهة نظرمديرى ومعلمى إدارة الحسينية التعليمية– محافظة الشرقية،بحث من متطلبات تشكيل لجنة المناقشة والحكم على رسالة الدكتوراه مجلة كلية التربية جامعة بور سعيد ،العدد15،جانفي2001.

58. علي السلمي ،**إدارة الموارد البشرية** ، ط2 ،دار غريب للطباعة والنشر القاهرة ، مصر ، 1997.

59. عمر وصفي عقيلي ،**إدارة القوى العاملة** ، دار زهران للنشر ، عمان ، 1996

60. غانم فنجان موسى ،**الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية** ، دار الكتب والوثائق، بغداد 1990

61. **قرارات وتوصيات المجمع الفقه الاسلامي المنبثق عن منظمة التعاون الاسلامي**، الاصدار الرابع ، 2020.

62. كامل المغربي ،**أساسيات الإدارة** ، دار الفكر للطباعة والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 1995

63. كامل بربر ، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، المؤسسة الجامعيةبيروت ، ، 2000

64. الكناني ممدوح،**الأسس النفسية للابتكار**، الكويت، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ،1990م

65. ماجد عبد المهدي مساعدة ،**ادارة المنظمات منظور كلي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2013 م

66. مُحَمَّد الفاتح المغربي **ادرة الموارد البشرية** ط1 دار النشر للجامعات القاهرة مصر ، 2013.

67. مُحَمَّد المبيضين عقلة؛ مُحَمَّد جرادات أسامة، **التدريب الإداري الموجه بالأداء**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة : 2001،

68. مُحَمَّد خضر عبد المختار ، د إنجي صلاح فريد عدوي، **التفكير النمطي والابداعي**،مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث كلية الهندسة – جامعة القاهرة،الطبعة الأولى، 2011

69. مُحَمَّد سعيد، سلطان **السلوك الإنساني في المنظمات** ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية، مصر، ،2004،

70. مُحَمَّد عبد الغني هلال ،**الجودة في ادارة وتقييم الاداء**، مركز تطوير الاداء والتنمية دبيك للنشر والتوزيع ط1 ، مصر،2016

71. مصطفى عشوي، **أسس علم النفس الصناعي التنظيمي**، المؤسسة الوطنية للكتاب: الجزائر :،1992

72. مصطفى نجيب شاويش، **إدارة الموارد البشرية** ، ط ،3الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع ،2005

73. منصور زهير،**مقدمة في منهج الإبداع** ، دار السلاسل للطباعة و النشر، الكويت 1985 م ،

74. منصور، أحمد ،**تكنولوجيا التعليم وتنمية القدرة على التفكير الإبتكاري**، دارالوفاء للطباعة والنشر والتوزيع ،مصر، 1989م

75. نبيل الحسني النجار، **إدارة الموارد البشرية بين أصول النظرية وجذور التطبيق**، المكنية العصرية، مصر، ،2008

76. نجم عبود نجم ، **إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة** ، دار وائل ط1 ،عمان الاردن ،2003

77. نزار عوني اللبدي ، **تنمية الاداء الوظيفي والاداري** ، ط1 دار دجلة (عمان الاردن) ،2015

78. نصر الله حنا، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان،2013

79. النمرسعود،**الإبداع الإداري دراسة سلوكية**،مجلة المدير العربي، ع 117، القاهرة،1992 م

80. وهبة الزحيلي، **المعاملات المالية المعاصرة بحوث وفتاوى وحلول** ، دارالفكر ، دمشق سوريا 2002

الرسائل والأطروحات :

1. بن عطية سعاد ،**أثر تطبيق تسيير موارد البشرية على الأداء في مؤسسات صغيرة ومتوسطة** ،مذكرة ماستر ،تخصص علوم تسيير ،جامعة ورقلة ،(الجزائر) ،2011

2. بنت عمر بن منصور الشريف، ريم،**دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الموظفات الاداريات فيجامعة الملك عبد العزيز بجدة**، رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، كليةالاقتصاد والإدارة، المملكة العربية السعودية،2013،

3. بوزيان عثمان،**إقتصاد المعرفة وإدارة الأصول الذكية والإبداع**،رساالةدكتوراةجامعة أبي بكر بلقايد تلمسان ،الجزائر، 2010

4. توفيق عطية العجلة،**الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاعالعام "دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة** ،رسالة ماجستير إدارة الأعمال،كلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين،2009 م

5. حاتم علي حسن رضا ،**الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي**، دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنيةبمطار الملك عبدالعزيز الدولي بجدةأكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية،كلية الدراسات العليا،قسم العلوم الإدارية،جدة ، السعودية ،2003

6. دراعوفاطمة،**علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالاداء دراسة ميدانية بالمركز الجامعي احمد زبانة**

بغليزان، مذكرة مقدمة لنيل شهادةالماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، ، الجزائر،. 2016

7. سميرة طهراوي ،**تقييم الأداء وتأثيره على دافعية الموظفين** ،مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في علوم تسيير ،تخصص مالية ،المركز الجامعي ،مدية، ،2008

8. عادل عشي،**الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية،قياس وتقييم** ،مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال نيل شهادة الماجستير ، في علوم تسيير، بسكرة.

9. عبد الحق علي إبراهيم بللأحمد إبراهيم أبوسن **دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل دراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم** أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال جامعة السودان للعلوموالتكنولوجياكلية الدراسات العليا 2015

10. لطيفة بكوش ابنة الطاهر ابن امبارك، **مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية** دراسة حالة: مجمع صيدال رسالة دكتوراه تخصص الاقتصاد التطبيقي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُحَّد خيضر بسكرة ،الجزائر ،2017

11. ليلى حسن القرشي ،**القيادة الابداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية**، مذكرة دكتوراة كلية الادارة التربوية جامعة أم القرى مكة السعودية ، 1425هـ

12. ليلى حسن عبدالله القرشي ،**القيادة الابداعية والمناخ التنظيميفي الجامعات السعودية** ،مذكرة دكتوراة ،تخصص علم النفس، كلية التربية جامعة أم القرى ،مكة ،2004م

13. مانع، صبرينة. **أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الافراد في الجامعات** دراسة حالة: دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية .رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة مُحَّد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر،2015

14. مُحَّد بن عبد الله العثمان، **تفويض السلطة و أثره على كفاءة الأداء**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، أكادمية نايف العربيةللعلوم الأمنية، الرياض،2003

المقالات والابحاث :

1. جزيري لمياء، **لإبداع الإداري وأثره في تنمية رأس المال البشري دراسة ميدانية** بمديرية الاتصالات بقسنطينة ، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينةبديسي فهيمة، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة ،مجلة دراسات اقتصاديةالمجلد 5العدد 1 ،جوان 2018

2. خالد مُحَّد الحياصات،**معاييرقياس كفاءة و فعاليةاستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداءالمؤسسي في المؤسسات الصحفيةالأردنيةمن وجهةنظرالموظفين**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ،2العدد ،4الجامعة الأردنية: ،2006

3. د زواني نادية،**الملكية الفكرية بين الشريعة الإسلامية والقانون الجزائري**، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية السياسية و الاقتصادية ،المجلد57 العدد 02،2020

4. **د. آية ماهر/ د. مُحَّد عوض العربى** محددات ومداخل تطوير أداء الموارد البشرية ورؤيةمستقبلية للتطوير: مدخل نظري **المجلد العشرون ، العدد الثانى ، أفريل 2009**

5. صبيحة قاسم ،حميد علي احمد،**متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية في أطار إدارة الإبداع التنظيمي لمنظمات الأعمال**،كلية الادارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة بغداد، العدد21،المجلد07،2011.

6. عبد المليك مزه ودة، **الأداء بين الكفاءة والفعالية – مفهوم وتقييم** – مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1،جامعة بسكرة، ،2001

7. قريشي مُحَّد الصغير ،**عمليات المصادر الخارجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ،مداخلة مقدمة ضمن ملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية** ،يومي 23و 22نوفمبر ، جامعة ورقلة، 2011.

8. مُحَّد هلسة،**مبادئ وتصنيفات الإبداع والابتكار وأهميتها لمنظومة الأعمال المعاصر** ، جامعة الاستقلال، مجلة العلوم الإنسانية العدد السادس ،ديسمبر ،فلسطين ،2016 عبد المليك مزهودة، **الأداء بين الكفاءة و الفعالية: مفهوم و تقييم**، مجلةالعلوم الإنسانية، العدد الأول، منشورات جامعة مُحَّد خيضر، بسكرة – الجزائر :نوفمبر ،2001

9. مُحَّد الطيب دويس، إبراهيم بختي، **تقييم عملية الإبداع في الجزائر خلال الفترة ،–2007 1996**مجلة الباحث، العدد10 ،2012

10. محمود عباس فردوس، **دور الإبداع التقني في تحسين جودة المنتوج**، بحث ميداني في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية، مجلة كليةبغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد37 ،2013

11. نصر الدين بن عودة، **العوامل المساعدة على تنمية الإبداع الإداري ومعوقاتها** ،مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية

المجلد 2016، العدد 6 منشورات جامعة البليدة ، الجزائر ،2016 .

مراجع باللغة الأجنبية:

1. - Ph. Lorrino, **comptes et récits de laperformance**,Editions d'organisations, Paris, 1996,
2. - Mackinnon, D.W (1111): **The Study of Creativity in Proceedings of The Conference on "The Creative Person", Berkeley**, Univ of California Extension Divisionp.
3. - Stein ,**MI simulating creativiy**, **Groupprocedur**, Newyork, 1975,
4. - Webster Danial, **Webster Third New International Dictionary**, Boston:MerriamWebster, 2006 .
5. -Benjamin Tyl, Benjamin Tyl; "**L'apport de la créativité dans les processus d'éco-innovation proposition de l'outil Eco Asit pour Favoriser l'éco-idéation de systèmes durables**", Thèse de Doctorat Spécialité: Mécanique et Ingénierie Université Bordeaux 1, 2011,
6. Capro, judy. (10 mars 2003).**5 steps to performance evaluation systeme**, Fam (better practice, healthier 2003 patients, rewarding career). Available from https://www.aafp.org
7. Chevalier.J et autres,**Gestion des ressources humaines**, ed.debook université Québec,1993,
8. Doriath, **contrôle de gestion**, Dunod, Paris :1999
9. Erschler. J et B. Grabot, **Organisation et gestion de la production**, Hermes, Paris, 2002
10. Erschler.J et B. Grabot,**Organisation et gestion de la**

production,ed.hermes, 2002,

11. Guilford J.P. **Greativily** "**AmericanPsychdogist**Vnrg1950
12. Hamadouche Ahmed, **Critères de mesure de performance des entreprises publiques industrielles dans les P.V.D** ,Thèse de doctorat d'état, institut de sciences économiques- Université d'Alger(1992
13. -P. Druker, **l'avenir du management selon Druker**, Editions village mondial, Paris,1999,
14. Schermerhron, J. Hunt, J. & Osborn, R ,**Organizational behavior** (**5th ed**). John
15. -Teil Alice, **défi de la performance et vision partagée des acteurs** :**Application à la gestion hospitaliére**, thèse de Doctorat en science de gestion, université Jean MOULIN-LYON 3, 4 : janvier 2002,
16. -Wynett, C. **Inspiring innovation**, Harvard Business Review;vol,80, (2002
17. Yvon Pesqueux, **la notion de performance globale**, l'archive ouverte HAL-SHS (Hyper Article en Ligne – Sciences de l'Homme et de la So

مواقع الكترونية

1. https://en.**wikipedia**.org/wiki/Creativity

الملاحق

ملحق 1: قائمة بأسماء محكمين الاستبانة

الدكتور.شوراب مُحَّد

الدكتور.الشاهد عبد الحكيم

الدكتور.دمدوم زكريا

الدكتور.مرغني وليد

الدكتوردفرور عبد النعيم

ملحق 2: استبانة البحث

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة حمة لخضر-ولاية الوادي-

الأخ الفاضل ، الأخت الفاضلةالسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقومبإعدادها استكمالاللحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير – تخصص إدارة أعمال - ، بعنوان :

"اثر الابداع الإداري على أداء الموارد البشرية"دراسة حالة: مصحة الرمال -ولاية الوادي-تحت اشراف الاستاذ شوراب مُحَمَّد

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على **علاقة الارتباط والتأثير** بين **الابداع الإداري وأداء الموردالبشري**للمؤسسة محلالدراسة، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمدبدرجة كبيرة على صحة إجابتكم، لذلك نهيب بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

نحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترامالطالبان

-بيسي خزاني- توارس عبد الخالق

السنة الجامعية 2022-2023

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لموظفي مصحة الرمال بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم

بالإجابة المناسبةعلى التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (×) في المربع المناسب لاختيارك .

1-**الجنس**: ذكر ☐ أنثى ☐ **2-العمر** :أقل من 30سنة ☐ من 30إلى أقل من 40سنة ☐

من 40إلى أقل من 50سنة ☐ من 50سنة فأكثر ☐

3- المؤهل العلم : ثانوي أواقل ☐ ليسانس ☐ ماستر☐ دكتوراة ☐

4-مجال الوظيفة الحالية :

عامل مهني ☐ ممرض ☐ إداري ☐ طبيب ☐

5-سنوات الخبرة :

أقل من 5سنوات ☐ من 5إلى أقل من 10سنوات ☐

من 10إلى أقل من 15سنة ☐ من 15سنة فأكثر ☐

القسم الثاني: محاور الإستبانة

المحور الأول: الابداع الاداري

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى توفر الابداع الإداري لدى الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة، والمرجو تحديد درجةموافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (×) في المربع المناسب لاختيارك

أبعاد الابداع الاداري	عبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولا- الاصالة						
1	لدي القدرة على التحاور والاقناع					
2	أساهم في انتاج أفكار جديدة وأستخدمها في العمل					
3	أحاول الابتعاد عن الإجراءات الرسمية المتبعة					

	لإنجاز العمل.					
ثانيا– المرونة						
4	أشجع على طرح الآراء التي قد تكون مخالفة لرايي					
5	اقوم بتغيير قراري وموقفي عندما أتأكد من عدم صحته.					
6	اتقبل التغييرات في أساليب العمل					
ثالثا–الطلاقة						
7	لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.					
8	يمكنني التعبيرعن افكاري بسهولة وصياغتها في العبارات المناسبة.					
9	لدي القدرة على استحضار اكبر عدد ممكن من الالفاظ للدلالة على الفكرة.					
رابعا– قبول المخاطرة						
10	لدي الشجاعة الكافية لمواجهة احتمالات الفشل وتقبل النقد.					
11	اتقبل الفشل كونه تجربة تمكنني من التعلم لتحقيق النجاح فيما بعد.					
12	لدي القدرة للدفاع عن افكاري بحجج اكيدة.					
خامسا – الحساسية للمشكلات						
13	يمكنني توقع مشاكل العمل قبل حدوثها.					

14	اخطط لمواجهة المشكلات التي قد تحدث في العمل او تؤثر عليه					
15	استطيع ادراك المشاكل وبالتالي ابتكار حلول لها.					
سادسا –الاصرار والمثابرة						
16	أكرس جهدي لإنهاء العمل اولا باول					
17	لا أستسلم بسهولة للمشكلات التي تعترض سير عملي					
18	أكره أن أتخلى عن أي عمل أقوم به قبل أن اتمه					
19	القدرة على تحليل مهام العمل					
20	أحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه					
21	لدي القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها					

المحور الثاني: أداء الموارد البشرية:

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، والمرجوتحديد درجة موافقتك أو عدمموافقتك عنها،وذلك بوضع علامة (×) أمام العبارة التي تناسب اختيار ك

أبعاد أداء الموارد البشرية	عبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أداء المهام						
1	أقوم بعملي وفق الإجراءات المحددة من قبل المؤسسة					

2	أتمتع بالمهارة المهنية لإنجاز العمل بكفاءة.					
3	أستطيع اتخاذ القرارات الهامة الخاصة بمهام عملي بشكل ناجح					
كمية العمل						
5	أبذل الجهد الكافي لإنجاز المهام المطلوبة مني في الوقت المحدد					
6	تؤثر الأدوار المختلفة على حجم الأعمال التي أنجزها					
7	أنجز العمل وفق الكمية المطلوبة					
جودة العمل						
8	أقدم اقتراحات للرفع من الجودة في العمل.					
9	أنجز المهام الموكلة لي طبقا لمعايير الجودة المطلوبة.					
10	أتجنب الأخطاء قدر المستطاع في عملي كي أنجزه في وقته					
11	آحصل من المؤسسة على حوافز ومكافئات في حالة ابداعي					
12	أتصرف بإبداع عندما تواجهني مشكلة أو عائق في عملي					
الانضباط						
13	أقوم بإنجاز الأعمال الموكلة إلي في حينها دون تأخير					

14	لدي الاستعداد لتحمل المسئولية الناتجة عن تصرفاتي الخاطئة					
15	أواظب على أوقات الدوام الرسمي دون أي تأخير					

ملحق 3 جدول المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعياريةSPSSV25

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
أداء	4.1167	.43326	30
اصالة	4.1111	.49000	30
مرونة	4.0444	.53772	30
طلاقة	4.0111	.59037	30
مخاطرة	3.9889	.60952	30
حساسية	4.1333	.56460	30
مثابرة	4.2889	.50842	30
الربط	4.1667	.61744	30

ملحق 4اختبار الانحدار المتعددSPSSV25

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.557	1	1.557	11.216	.002[b]
	Residual	3.887	28	.139		
	Total	5.444	29			

a. Dependent Variable: أداء

b. Predictors: (Constant), إبداع