

دور الإبداع الإداري في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمات - عرض تحليلي -

The Role of Administrative Creativity in Improving the Performance of Human Resources in Organizations - Analytical Presentation -

د. غراز الطاهر

أستاذ محاضر صنف أ (علم اجتماع تنظيم وعمل)

جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل

tgherraz@yahoo.com

تاريخ الإرسال: 2020-10-06	تاريخ القبول: 2021-02-06	تاريخ النشر: ديسمبر 2021
---------------------------	--------------------------	--------------------------

الملخص:

مع مرور الوقت تزداد الحاجة للإبداع، إذ أننا نعيش في عالم يتلاحق فيه النمو وتزداد المتغيرات، مما يستوجب على الجميع إدراك متطلبات التطور في الحاضر والمستقبل.

وبما أن عناصر التغيير معقدة ومتشابكة، يجب علينا أن ندرك جيدا أنه لا يتم بصورة فردية أو بشكل جزئي، بل يجب أن ينطلق في إطار متكامل ومحدد بدقة علمية ومنهجية، والإبداع الإداري في المنظمات حاجة ضرورية وأساسية فرضتها التغيرات الاقتصادية والاجتماعية.

كما يلعب الإبداع الإداري دورا هاما في بقاء المنظمات وتطورها في ظل التحديات العالمية، كما انه يساعد على مواجهة المشكلات المعاصرة وتحديات المستقبل. وتأسيسا على كل ما سبق، تهدف الدراسة الحالية إلى محاولة تقصي ماهية الإبداع الإداري من خلال التصورات النظرية والممارسات التطبيقية بالمنظمات المعاصرة، ومحاولة الكشف عن دوره في تنمية وتطوير الأداء الوظيفي بهاته المنظمات.

كلمات مفتاحية: الإبداع، الإبداع الإداري، الإبداع الوظيفي، نظريات الإبداع، أداء الموارد البشرية.

Abstract

With the passage of time, the need for creativity increases, as we live in a world in which growth continues and changes increase, which requires everyone to realize the requirements of development in the present and the future.

Since the elements of change are complex and intertwined, we must be well aware that it does not take place individually or partially, but rather must be launched in an integrated framework defined with scientific and methodological accuracy, and administrative creativity in organizations is a necessary and basic need imposed by economic and social changes.

Administrative creativity also plays an important role in the survival and development of organizations in light of global challenges, as it helps them face contemporary problems and future challenges. Based on all of the above, the current study aims to try to investigate the essence of administrative creativity through theoretical perceptions and applied practices in contemporary organizations, and to try to uncover its role in the development and development of job performance in these organizations.

Key words: creativity, administrative creativity, functional creativity, creativity theories, human resource performance.

مقدمة

يمثل الابتكار والابداع الإداري أحد المتطلبات الأساسية في الإدارة المعاصرة، إذ لم يعد كافيا أو حتى مرضيا أداء الأعمال في المنظمات على اختلاف أنواعها بالطرائق الروتينية التقليدية لأن الاستمرار بهذا المنوال قد يؤدي الى فشل المنظمات، ومن أجل ضمان بقائها واستمرارها، يجب أن لا تقف عند حد الكفاءة، بمعنى ان تقوم بعمل الأشياء بطريقة صحيحة، وإنما يجب ان يكون طموحها أبعد من ذلك، بحيث يكون الابتكار والابداع والتجديد هي السمات المميزة لأدائها.

إن الإدارة المعاصرة للمنظمات تحتاج الى تعديل في نمط اتخاذ القرار، وتحسين وتطوير في طرائق وأساليب تحديد الاولويات والأهداف وهذا لا يتم إلا عن طريق خلق وإيجاد المناخ التنظيمي، الملائم، الذي يتيح ويفسح المجال للفكر الابتكاري والابداعي في الظهور والتطور والنمو مما ينعكس لا محالة على تنمية وتطوير أداء الموارد البشرية بها.

لقد أصبح الإبداع الإداري من أهم مقومات التنمية والتطوير للمنظمات، حيث أن للإبداع الإداري دور هام في بقاء المنظمة وتطورها فالمنظمة التي لا تسعى إلى الإبداع في عملها والتي لا تسعى إلى التطور يكون مصيرها الاضمحلال ومن ثم الزوال، فالإبداع الإداري يساعد المنظمات على التكيف مع التغييرات المتعددة وبالتالي مواجهة التحديات بجميع أنواعها. وإذا كانت المنظمات بجميع أنواعها بحاجة إلى الإبداع، فإن المنظمات الاقتصادية العمومية وبشكل خاص أكثر حاجة إلى الإبداع الإداري، لما تواجهه من تحديات سياسية وقانونية واقتصادية تتسارع بشكل هائل ومتلاحق، حيث يعد الإبداع الإداري في مثل هذه المنظمات من أهم العناصر الرئيسية القادرة على إحداث التطوير والتنمية في هذه المنظمات.

ويعد المورد البشري في المنظمات الاقتصادية العمومية من أهم العوامل الرئيسية القادرة على إحداث الإبداع والتطوير، فهو من أهم العناصر التي لها قدرة على تفعيل دور المنظمات وتحقيق أهدافها من خلال إيجاد المؤسسة الإبداعية والعمل على تحقيق الإبداع الإداري، ويعتبر دور المورد البشري في تحقيق الإبداع للمؤسسات وتفعيله وتشجيعه وتقويمه من المواضيع الإدارية الهامة للدراسة والتحليل. وفي نفس الوقت وبما أن العديد من دول العالم والدول العربية خاصة ومنها الجزائر تشهد مرحلة من التحولات الاقتصادية والاجتماعية فهذا يعطي الفرصة لمثل هذه المنظمات لأن تلعب دوراً محورياً في عملية التنمية، تحديداً بعد تأخر مرحلة الإصلاح المؤسساتي التي قامت بها الجزائر والتي أدت إلى تأخر عملية التنمية، لذا جاءت هذه الدراسة كمحاولة لدراسة أحد المواضيع المهمة والمساعدة على تحقيق التطوير في المنظمات وبالتالي تنميتها وتحديداً في المنظمات الاقتصادية العمومية، ألا وهو الإبداع الإداري وعلاقته بالموارد البشري، بحيث تحقق هذه المنظمات إصلاح مؤسساتي يساعدها على الاستمرار والبقاء وحتى التميز.

أولاً: الاستراتيجية المنهجية للبحث:

1. مشكلة البحث:

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

ومن هذا المفهوم تبرز مشكلة البحث بالسؤال التالي:

هل للإبداع الإداري دوراً في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية؟

2. أهمية البحث:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من النقاط التالية:

1. أهمية موضوع الدراسة والمتمثل بالإبداع الإداري وتحسين أداء الموارد البشرية في المنظمة.
2. توضيح مدى مساهمة الإبداع الإداري المتمثل بلامح الشخصية الإبداعية، ومبادئ وأنواع وأساليب ونظريات الإبداع الإداري في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية.
3. أن الاستثمار في العنصر البشري يعتبر هاجس المنظمات في عصرنا الحاضر، حيث تشير الدراسات الحديثة إلى أهمية الاستثمار في العنصر البشري من خلال العاملين والإدارة على السواء لمساهماتهم الفعالة في تحقيق الربح أو الخسارة، فهم يمثلون قوة فكرية ومعرفية تساعد في إدارة وتشغيل المنظمات، وإذا كان المطلوب من المنظمات اليوم انتهاز الإبداع، فإن عليها أن تحافظ وبشدة على ما تمتلكه من أهم الأصول ألا وهو رأس المال المعرفي والمتمثل بالموارد البشري، فقد أصبحت المنظمات اليوم بحاجة إلى استخدام طاقات المورد البشري الإبداعية وعدم الاكتفاء بقدراتهم الطبيعية.

ثانيا: الإطار النظري حول الإبداع الإداري

1. مفهوم الإبداع:

يمكن تعريف الإبداع بأنه أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكتيكي لأنه لا يشمل تطور السلع والعمليات المتعلقة بها وإعداد السوق فحسب بل يتعدى أيضاً الآلات والمعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا عن العمل بما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية (الصرن، 2008، 28).

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

2. ملامح الشخصية المبدعة:

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

لذا يعد الإبداع موهبة كامنة في كل إنسان كبقية المواهب المستترة، تحتاج إلى إثارة وصقل وممارسة نوعية دائبة كي تكون ملكة حاضرة عند كل مهمة وإنتاج جديد وعلى هذا فلا يتصور البعض أن الإبداع مختص بأصحاب الذكاء الخارق أو أولاد الذوات، فالكل عليهم أعمال عقولهم، وتفجير مواهبهم للوصول إلى حالة الإبداع الواقعي في شتى مجالات الحياة الفردية والاجتماعية. غير أن هناك بعض الأفراد تظهر قابلياتهم وقدراتهم الإبداعية من خلال مواقف طارئة وظروف حرجية، وهؤلاء عليهم التوجه إلى أنفسهم أكثر والعناية بقابلياتهم، وتغيير نمط سلوكهم بما يتلائم والصفات التي يحملونها ومن جملتها:

1. **الحساسية:** وتعني القدرة على وعي مشكلات موقف معين والإحاطة بجميع أبعادها والعوامل المؤثرة فيها.

2. **الطلاقة:** وهي القدرة على إنتاج سيل كبير من الأفكار والتصورات الإبداعية في برهة زمنية محدودة وتقسّم الطلاقة إلى:

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

- **طلاقة التداعي:** أي سرعة إنتاج صور ذات خصائص محددة في المعنى.

- **طلاقة الأفكار:** أي سرعة إيراد عدد كبير من الأفكار والصور الفكرية في أحد المواقف.

- **طلاقة التعبير:** أي القدرة على التعبير عن الأفكار وسهولة صياغتها في كلمات أو صور للتعبير عن هذه الأفكار بطريقة تكون فيها متصلة بغيرها وملائمة لها.

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

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

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

3. مبادئ الإبداع الإداري:

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

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

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

3. لكي يكون الإبداع فعالاً يجب أن يكون بسيطاً ومركزاً نحو حاجة محددة.

4. الإبداع الفعال عادة يبدأ صغيراً بحيث لا يتطلب الكثير من الأموال والأفراد وغيرها من المصادر.

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

1. المغالاة في التفكير وإظهار الذكاء للوصول إلى الإبداع بطريقة يصعب على الأشخاص العاديين التعامل معه.

2. التنويع ومحاولة عمل عدة أشياء في نفس الوقت.

3. محاولة الإبداع للمستقبل البعيد وليس للحاضر.

4. نظريات الإبداع:

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

1. نظرية (March & Simon; 1958) فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي

- فجوة أداء، عدم رخاء، بحث ووعي، وبدائل، ثم إبداع حيث عزيا الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية) أو داخلية.
2. نظرية (Burns & Stalker; 1961) وكنا أول من أكدا على أن التراكيب والهيكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.
3. نظرية (Wilson; 1966) بين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغيرات في المنظمة وهي: إدراك التغير، اقتراح التغير، وتبني التغير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهام المختلفة كلما ازدادت المهام غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع، بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.
4. نظرية (Harvey & Mill; 1970) قد استفادا مما قدمه كلا من (March & Simon) (Burns & Stalker)، فانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية لما يعرف (بالحالة والحلول)، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها أو بلورتها (أي كيفية استجابة المنظمة) أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل (انتقاء البديل الأمثل) أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقاً (الخبرات السابقة) وأيضاً تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية.
- كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المنظمة وعمرها، درجة المنافسة، درجة التغير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوب أكثر إبداعاً لمواجهتها.
5. نظرية (Hang & Aiken; 1970) تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلاً عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع كالآتي:
- **مرحلة التقييم:** تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ما جاء به (March & Simon).
 - **مرحلة الإعداد:** الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.
 - **مرحلة التطبيق:** البدء بتكملة الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة.
 - **الروتينية:** سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

أما العوامل المؤثرة في الإبداع فمختلفة وبالغة التعقيد وأهمها:

• زيادة التخصصات المهنية وتنوعها.

• المركزية.

• الرسمية.

• الإنتاج.

• الكفاءة والرضا عن العمل.

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

5. أنواع الإبداع الإداري في المنظمات

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

1. الإبداع الإداري على مستوى الفرد.

2. الإبداع الإداري على مستوى الجماعة.

3. الإبداع الإداري على مستوى المنظمة.

والأنواع الثلاثة تكمل بعضها البعض، وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة:

1. الإبداع الإداري على مستوى الفرد **Individual Innovation**:

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

- المعرفة: بذل الوقت الكبير لإتقان العمل.

- التعليم: التعليم الذي يؤكد على المنطق.

- الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.

- الشخصية: الرغبة في المخاطرة والاستقلالية والمثابرة والدافعية والانفتاح على الآراء الجديدة والإحساس الكبير بروح الفكاهة.

- الطفولة: اتسمت طفولته بالتنوع وواجه اضطرابات عائلية وأوضاعاً اقتصادية صعبة.

- التفاعل: تبادل الآراء مع الآخرين وليس منطوياً على نفسه.

2. الإبداع الإداري على مستوى الجماعة **Group Innovation**:

هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، أو دائرة، أو لجنة، ...الخ)، واعتماداً على خاصية التداوب Synergism فإن إبداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة

بعضهم البعض وغيرها. ولا شك فإن التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة. هذا ويتأثر إبداع الجماعة كماً ونوعاً بالعوامل الآتية (Smith, 1991:165):

- الرؤية **Vision**: حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.
- المشاركة الآمنة **safety Participative**: إن البيئة والمناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم (بدون اتهام مضاد) تعززان الإبداع الناجح.
- الالتزام بالتميز في الأداء: فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديثها بشكل مستمر.
- دعم ومؤازرة الإبداع: حتى يتحقق الإبداع، يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن يتأتى هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة. كما وتشير الأبحاث إلى العوامل الآتية التي تؤثر في إبداع الجماعة (الدهان، 1992:193).
- جنس الجماعة: الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس.
- تنوع الجماعة: يزداد إبداع الجماعة بوجود جماعة من شخصيات مختلفة.
- تماسك الجماعة: الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً وحماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.
- انسجام الجماعة: الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة التي تفتقر للانسجام.
- عمر الجماعة: الجماعة الحديثة التكوين أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة القديمة.
- حجم الجماعة: يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة.

3. الإبداع الإداري على مستوى المنظمة **Organizational Innovation**:

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

1. ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، وذوي علاقة بالمفاهيم، ويقدران القيمة العلمية للنظريات الحقيقة الواقعية، ولديهم رغبة الاستطلاع، ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.
2. ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية (Creative Problem Solving): وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة، بحيث يستطيع أن ينفذ من الأطر والأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات، ليخرج من قيدها بحثاً عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية.

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

4. ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات: والعمل على حلها؛ فالمشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها، بل هي التي نصنعها ونعمل على حلها، ولعل الإبداع الحقيقي يتعلق ويتصل بهذا المطلب ويكون أكثر أهمية من الإبداع في المطالب السابقة، لأن الإبداع على هذا المستوى سيقود المنظمات والجماعات والمجتمعات إلى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل.

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

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

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

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

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

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

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

5. جماعة العمل: لقد دلت الدراسات على أن وجود درجة معتدلة من التنوع، والتماسك، والاستقلالية تتصف بها جماعة، فريق عمل يشجع ويعزز الإبداع، ولكن إذا ما زادت هذه الخصائص أو قلت درجة الاعتدال فإن ذلك يعيق الإبداع في المنظمات. ومن ناحية أخرى فإن الدراسات أثبتت أن وجود علاقات قوية بين أفراد الجماعة الواحدة يشجع على الامتثال وتضرر بالإبداع.

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

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

7. عملية الإبداع الوظيفي:

هناك نماذج عديدة اقترحها الكتاب والباحثون بشأن مراحل وخطوات عملية الإبداع، تختلف عن بعضها البعض بدرجات متفاوتة، وسنكتفي بمناقشة نموذجين يعتبران الأكثر قبولاً كما أنهما لا يختلفان كثيراً عن بعضهما البعض. نموذج (Kreitner & Kinicki, 1992:578) يقترح أن عملية الإبداع تتضمن المراحل الخمس الآتية:

- 1- الإعداد preparation: تتضمن المدة التي يقضيها الفرد في التعلم والقراءة والتدريب في العمل وحضور المؤتمرات والندوات وغيرها، ليتمكن الفرد من الإحاطة بكل أبعاد المشكلة والإحساس بها.
- 2- التركيز (Concentration): في هذه الحالة يركز الفرد اهتمامه وجهوده وتفكيره على المشكلة.
- 3- الاحتضان (Incubation): وهنا ينخرط الفرد في أعماله اليومية بينما يحول ذهنه في البحث عن المعلومات.
- 4- الشروق / الإلهام (Illumination): حين يبحث الفرد عن المعلومات يعمل على ربطها وإيجاد العلاقات فيما بين الأشياء.
- 5- الإثبات / التحقق (Verification): إعادة العملية بكاملها من أجل إثبات الفكرة أو تعديلها أو تجربتها.

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

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

8. مراحل عملية الإبداع الوظيفي :

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

أ. مرحلة (التصور) أو الإدراك: Recognition

تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع الناجح بفكرة جديدة أو تصور كامل للإمكانات التكنولوجية والاحتياجات المطلوبة ، إضافة لدراسة المنافع الاقتصادية أو الاجتماعية التي يأخذها المبدع بنظر الاعتبار ، أو طبيعة الطلب المتوقع (المحتمل) ، ومقارنة المنافع المتوقعة بكلفة الإنتاج المطلوب.

ب. مرحلة تكوين الفكرة: Idea Formulation

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

ج. مرحلة معالجة المشكلة Problem – Solving

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

د. مرحلة الحل Solution:

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

هـ. مرحلة التطوير Development :

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

و. مرحلة الاستعمال أو الانتشار Utilization & Diffusion:

تمثل هذه المرحلة الخطوة النهائية في عملية الإبداع ، حيث يتم استعمال الإبداع أو انتشار فكرة الإبداع والنتائج المتحققة منها . وغالباً ما تكون المدة الأولى من تشغيل المشروع (تنفيذ الفكرة) عالية الكلفة ، بسبب ما تتحمله المنظمة من كلف استثمارية وتشغيلية، واحتمال وجود طاقات إنتاجية فائضة ، تنتظر الاستخدام الأعلى في المستقبل .

ومن هنا يتضح بأن عمليات الإبداع ليست حالات رتيبة من التفكير، بل أنها تصورات هادفة إلى تفجير الطاقات الإنسانية الكامنة في الفرد والجماعة والمنظمة على حد سواء، كما أن نتائجها هي ذات أبعاد تطويرية فاعلة لخدمة المنظمة والمجتمع.

9. معوقات الإبداع في المنظمات

بينت بعض الدراسات أن الإبداع على مستوى المنظمة قد يعاني من بعض المعوقات للأسباب التالية: (الفياض، 1995، ص 67)

1. المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير .
 2. الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة، حيث أن الإبداع في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات إضافية على المنظمة أن تتحملها.
 3. عدم الرغبة في تخفيض قيمة الاستثمار الرأسمالي في سلعة أو خدمة حالية.
 4. عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذه التغيير.
 5. ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة وولاء المرؤوسين لهم أو رغبة أصحاب الامتيازات في المحافظة على امتيازاتهم .
- وقد أضافت الباحثة رندة الزهري بعض المعوقات الموجودة في عالمنا العربي وهي (الزهري، 2002، ص 249)

1. الخوف من الفشل
2. تجنب المخاطر
3. الاعتماد على الأمور
4. عدم توافر الحرية
5. مقاومة التغيير
6. جمود القوانين
7. انخفاض الدعم الجماعي
8. فقدان التحفيز .
9. التوبيخ العلني .
10. العقاب في حال الفشل .

10. أساليب التفكير الإبداعي الجماعي

إن هناك العديد من الأساليب التي يمكن للمنظمات اختيار احدها بما يتلاءم مع طبيعة المشكلة المراد حلها ومن هذه الأساليب (الزهري، 2002، ص 250-251)

1. العصف الذهني: (Brainstorming) والذي ابتكره (أوسبرون) ومن الشروط اللازم توافرها لنجاح هذه الأسلوب:

11. تجنب نقد أي فكرة
 12. تشجيع استعراض أكبر قدر من الأفكار .
- العمل على تنمية الأفكار لأن كل فكرة تولد فكرة أخرى.

ويتطلب هذا الأسلوب أن تجتمع مجموعة ما من الأفراد ويطلب رئيس الجلسة تقديم أكبر عدد ممكن من الأفكار الغريبة واللاواقعية مع تجنب النقد ومن ثم تدون الأفكار فكرة فكرة ليختار الأنسب منها.

2. أسلوب المجموعات الشكلية أو الصورية (Nominal Group): وقد أوجده (دليليك وفان دوفان)، وفي هذا الأسلوب يتم الابتعاد عن تناول العلاقات بين أفراد المجموعة وإن الهدف الأساسي منه هو التخفيف من حدة سيطرة أفكار أحد أفراد المجموعة على أفكار الآخرين، ومن أهم الخطوات المتبعة:

- أن يسجل كل فرد على حدة أفكاره على قصاصة من الورق حول المشكلة المراد معالجتها.
- ثم يتم عرض أفكاره التي يدونها رئيس الجلسة ولا تناقش حتى ينتهي أفراد المجموعة كافة من سرد أفكارهم.
- ثم يفتح النقاش ويمنع النقد.

• بعدها يقوم كل فرد سراً بتقييم الأفكار المعروضة ومن ثم يستعرض رئيس الجلسة الأفكار التي استحوذت على الاهتمام الأكبر ليعاد التصويت مرة ثانية للوصول إلى قرار نهائي.

3. أسلوب دلفي (Delphi): وقد أوجده (دالكي) وفيه لا يتطلب أن يكون الأعضاء من مكان واحد، وهو عبارة عن سلسلة من الأسئلة ترسل إلى عدد من الخبراء ليبدوا آراءهم في مشكلة ما (كل على حدة)، ثم تعاد الإجابات لتصنف وترتب حسب توافق الآراء والأفكار وتعاد مرة أخرى إلى المشاركين وتكرر الخطوات السابقة حتى يتفق الجميع على الحلول المطروحة.

وهناك أساليب أخرى تشجع على الإبداع والتفكير الجماعي منها:

- حلقات الجودة (Quality Circles): بحيث يتم اجتماع مجموعة من العمال المتطوعين ليعالجوا مشكلة ما ويوصوا باتخاذ الإجراءات المناسبة لحلها.

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

ثالثاً: الإطار النظري حول أداء الموارد البشرية

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

مهارات واتجاهات وسلوكيات الأفراد الموجودين في التنظيم وبما يتوافق مع الأدوار الجديدة المطلوبة منهم.

1. أهمية تحديد أداء الموارد البشرية:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2. مستلزمات أداء الموارد البشرية:

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

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، فتحدد 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 العاملين في المنظمة الاطلاع عليها، وأن تكون واقعية، تتماشى مع إمكانيات وقدرات العاملين.

3. طرق تقييم أداء الموارد البشرية:

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

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

2. طريقة التدرج البياني، التي تتضمن إعطاء قيمة أو (وزن) لكل فقرة أو عبارة من العبارات التي تصف سلوك أو أداء الموظف تحت التقييم في هذه القائمة، وذلك بهدف

- تحقيق درجة معقولة من الموضوعية والدقة في أداء الموظف، إذ إن الفقرات أو العبارات المعبرة عن سلوك الموظف غير متساوية من حيث الأهمية والقيمة بالنسبة للمنظمة وإنجاز الأعمال الموكلة إليه بشكل عام.
3. طريقة التدرج المعياري، تقوم هذه الطريقة في التقييم على أساس استخدام معيار يتكون من عدد من المستويات المعبرة عن الأداء، يتراوح عددها بين خمسة إلى سبعة (5-7) مستويات تبدأ ب(1) وتنتهي ب(5) أو (7). علماً أن قطبي المقياس يعبران عن صفتين أو سلوكين متناقضين. مثال ذلك: أن يبدأ المقياس ب(ضعيف) وينتهي ب(متغير) وبين هاتين الصفتين تقع الأخرى. وما يميز هذه الطريقة سهولة استخدامها، وفهمها وتفسيرها أو شرحها للعاملين، ومستخدميها في الوقت نفسه، كما يمكن تغيير الصفات أو المعايير الموضوعية على هذا المقياس بحسب حاجة المنظمة أو المقوم.
4. طريقة الوقائع المهمة، تقوم على أساس قيام المشرفين بالتركيز على الأحداث أو الوقائع الجوهرية أو الحرجة التي تعد الأساس في النجاح أو الفشل الذي يواجه الموظف في أداء واجباته ومسؤولياته، وبموجب هذه الطريقة يقوم المشرف بتسجيل عدد من الأحداث المهمة أو الوقائع التي قام بها الموظف سواء في حالة التقييم الدوري المخطط، أو التقييمات الأخرى لأغراض الترقية أو النقل أو الترقية أو أي غرض آخر.
5. طريقة الترغيب، يقوم المشرف المباشر المسؤول عن تقييم مرؤوسيه، بوضعهم في قائمة بحسب مستوى كفاءتهم، ويحتل أكثرهم كفاءة أعلى القائمة، ويوضع أقلهم كفاءة في نهاية القائمة، وبهذا الشكل يصبح لدى الرئيس المباشر قائمة بأسماء مرؤوسيه مرتبة بحسب كفاءتهم من الأعلى كفاءة إلى الأقل. وهناك أسلوب آخر لتنفيذ هذه الطريقة وهي بأن يقوم الرئيس المباشر بإعداد قائمتين، إحداها تضم أسماء الموظفين الأكفاء مرتبين بحسب مستوى كفاءتهم، في حين تضم القائمة الثانية الموظفين غير الأكفاء. ومن مزايا هذه الطريقة، أنها بسيطة ولا تتطلب جهداً كبيراً أو وقتاً طويلاً من المقوم. ومن عيوبها أنها لا تسمح للمقوم بوضع أكثر من موظف واحد ضمن فئة واحدة عندما يتصفون بدرجات كفاءة متساوية، فهو مجبر على ترتيبهم تنازلياً أو تصاعدياً، بحيث يحتل كل منهم مرتبة أو درجة معينة.
6. طريقة التوزيع الإجباري، تقوم هذه الطريقة على أساس تحديد عدد من الفئات لمستوى الأداء مقدماً. ثم يقوم المسؤول عن التقييم بتوزيع الموظفين الخاضعين للتقييم على هذه الفئات بحيث لا يدع فئة فارغة أي لا يسمح له بترك إحدى الفئات دون أن تحتوي العدد أو النسبة المحدد من الموظفين تحت التقييم. وهذه الطريقة تتطلب من المقوم التمييز بين الموظفين الخاضعين للتقييم، وتمتاز بسهولة وبساطتها، ومما يؤخذ عليها صعوبة الفصل الدقيق وتحديد الفروقات في مستوى أداء العاملين.
7. طريقة المقارنة المزدوجة، تعتمد هذه الطريقة في تقييم أداء العاملين على مقارنة أداء كل موظف بجميع الموظفين في الوحدة أو القسم الذي يعمل فيه، وبموجب هذه

المقارنة التي تجري بين أداء كل اثنين من الموظفين يحدد المشرف الأكثر تميزاً في الأداء عن غيره من الآخرين.

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

1. وضع وإعداد معدلات للعمل.
2. تقييم أداء الموظف الفعلي قياساً بهذه المعدلات.
3. إضافة تغذية عكسية للموظف بهدف حث الشخص على التخلص من عيوب الأداء أو لمواصلة الأداء فوق المعدل المطلوب.
4. أسباب تحديد مستوى أداء الموارد البشرية:

يؤكد (DeNisi & Griffin, 2001: 298) أن هناك أربعة أسباب أساسية تكمن وراء تحديد مستوى الأداء، هي:

1. أن تحديد مستوى الأداء يوفر المعلومات التي على أساسها تتخذ العديد من قرارات النقل والترقية.
2. أن تحديد مستوى الأداء يتيح الفرصة لمراجعة وإعادة النظر في سلوك المرؤوسين.
3. يعتبر تحديد مستوى الأداء جزءاً من عملية تنظيمية مهمة، فمن خلالها يمكن مراجعة خطط ونظم العمل.
4. يوفر تحديد مستوى الأداء أساساً قوياً يمكن الاعتماد عليه في تحسين وتطوير مستويات الأداء بالمنظمة.

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

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

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

ويشير (Foot & Hook, 2008: 187) إلى أن تحديد مستوى أداء العاملين يحقق إثارة روح التنافس بين العاملين، وهو ما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية الفردية والإنتاجية الكلية على مستوى المنظمة وينجم هذا التنافس عن إدراك العاملين بأن المستويات الوظيفية العليا على دراية بجوانب الكفاءة

والضعف الخاصة بكل منهم، وهو ما يثير الشعور بالاعتزاز لدى الأفراد الأكفاء، ويثير الرغبة لدى الأقل كفاءة في تحسين أدائهم بهدف تغيير الانطباع السلبي للإدارة عنهم.

6. مجالات استخدام تحديد مستوى أداء الموارد البشرية:

1. تحديد صلاحية الموظف للوظيفة، حيث يبين التقويم درجة الكفاءة لدى العامل الجديد من خلال اختبار أثناء العمل الفعلي مما يساعد على اتخاذ قرار التثبيت أو التسريح.
2. الاسترشاد بالتقويم عند النقل والترقية، حيث يحدد التقويم الأفراد الذين يستحقون المكافأة، وتحديد مستوى الأداء المطلوب والاحتياجات التدريبية. بالإضافة إلى أن التقويم يبين نقاط الضعف والقوة لدى الموظف وفي ضوء ذلك يتم تحديد الدورات التدريبية الملائمة.
3. الاسترشاد بالتقويم عند منح المكافآت، يحدد التقويم الأفراد الذين يستحقون المزايا والعلاوات حسب درجة إتقانهم لأعمالهم.

4. الحكم على مدى سلامة الاختيار والتعيين في الوظيفة والمهام الموكلة للموظف. ويشير (Patterson, et...al, 1997) إلى العديد من عوامل تحديد مستوى أداء الأفراد العاملين، وتتمثل في:

1. عوامل تحديد مستوى أداء الأفراد العاملين المتصلة بالعمل، والتي تتضمن كمية الإنتاج، وجودة الإنتاج. بالإضافة إلى مراعاة قواعد وتعليمات السلامة المهنية، والتي تقوم بالتأكد من التزام الأفراد العاملين بقواعد وتعليمات السلامة المهنية وعدم تعرضهم للإصابة بدرجاتها المختلفة، ومراعاة مواعيد العمل والحرص على أموال وممتلكات المنظمة. والمبادرات المقدمة من قبل العاملين وأخيراً درجة الإلمام بخطوات العمل وإجراءاته.
2. عوامل تحديد مستوى الأداء المتصلة بالصفات والسلوك الشخصي، والمتضمنة التعاون مع الغير والصدق والموضوعية والأمانة وأسلوب التعامل مع عملاء المنظمة والاستخدام السليم للحقوق المقررة.

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

1. عدم المعرفة بكيفية أداء العمل، بسبب عدم تعلم المهارات المطلوبة.
 2. الاعتقاد بأن مستوى أدائهم جيد لعدم الإشارة لغير ذلك.
 3. عدم معرفة العاملين بالمطلوب عمله، وذلك بسبب عدم وجود وصف وتوصيف وظيفي.
 4. اعتقاد العاملين بأن وظائفهم غير ضرورية للمنظمة.
 5. مكافأة بعض العاملين في المنظمة مع عدم استحقاقهم لذلك.
 6. ضعف موقف العاملين تجاه مسؤوليات ووظائفهم والافتقار إلى الحماسة لطبيعة عملهم.
- ويرى الباحث أن تحديد مستوى أداء العاملين يمكن من الحكم على صلاحية العاملين لشغل مواقعهم الحالية أو المستقبلية، بالإضافة إلى أن هذا التحديد يثير روح التنافس بين العاملين والذي ينعكس بزيادة الإنتاجية وتحسين فرص اتخاذ القرار.

خاتمة:

على ضوء ما تم عرضه أعلاه، نتأكد لنا أهمية الإبداع الإداري في المنظمات، حيث يمثل أساسا للتطوير الهادف إلى رفع مستوى الأداء. ولا يتأتى ذلك إلا من خلال تلمس العوائق التي تواجه المنظمات في هذا المجال. إذ تعد تهيئة الأجواء المناسبة للعاملين في المنظمة الركيزة الأساسية لإطلاق مواهبهم وإبداعاتهم في انجاز الأعمال وحل المشاكل وتنفيذ الاستراتيجيات والخطط.

إن المنظمات الغربية تولي أهمية قصوى لهذا الجانب من خلال البحث والدراسة المتعمقة للمشاكل والعوائق التي تواجه المنظمات بهدف معالجتها، وإيجاد حلول لها ولا شك في أن ما وصلت إليه هذه الدول ليس وليدا للصدفة بل يعتمد بشكل كبير على تهيئة الظروف المناسبة للمبدعين لإبراز طاقاتهم واستثمارها بصورة عقلانية ورشيقة.

في حين تبقى دول العالم الثالث وخاصة الدول العربية تحول دون استثمار المواهب بالشكل المناسب، حيث لا يعطى الاهتمام الكافي لا للحوافز المادية ولا المعنوية، إضافة إلى ثقافة تنظيمية ليست مبنية على الإبداع بل تقوم على تحييد الأفراد المبدعين والحط من معنوياتهم.

وعموما، تعمل المنظمات على تهيئة بيئات إبداعية مستندة إلى العوامل المؤثرة على الإبداع الإداري، و الحد من المعوقات التي تواجهه انطلاقا من وعيها بأهمية الإبداع و دوره في الرفع من أدائها و حاجتها إليه في ظل المتغيرات المتصارعة و زيادة المنافسة فيما بينها، فتسعى لاكتشافه و من ثم تطويره و تنميته من خلال:

- ✓ تحسين المناخ العام و جعله أكثر انفتاحا و تقبلا للرأي الآخر.
- ✓ تشجيع الأداء الإبداعي و دعم المبدعين و تبني أفكارهم، و دراستها بشكل جاد حتى و لو بدت غريبة لأول وهلة.
- ✓ الرعاية المبكرة لإبداع، و التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار و الإبداع.
- ✓ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، و تكليفه بأعمال تمثل تحديات لفكره و قدراته لكي ننمي فيه روح الإبداع و التطوير و تحدي المجهول دون مبالغة أو تفريط.
- ✓ خلق مناخ اجتماعي ملائم و علاقات إيجابية غير رسمية تساهم في دعم و تطوير العمل، و تسمح بالإبداع الحر البعيد عن القوالب الرسمية الجامدة.
- ✓ مساندة المسؤولين للأفكار الإبداعية و تقبلهم و دعمهم ها.
- ✓ بث الثقة بالنفس و مقاومة الخوف من الفشل، حيث إن كل إنسان قادر على الإبداع طالما توفر له مناخ إبداع مناسب.
- ✓ رفع شعار أو التجديد و الابتكار ليس مجرد وسيلة و لكنه هدفا تسعى إليه المنظمات و الأفراد على حد سواء.
- ✓ العمل على إنشاء ما يسمى بنك " الأفكار"، على أن يتولى الإشراف عليه لجهة مركزية عليا تقوم بتشجيع كل فكرة جديدة و تنبني المواهب الإبداعية في كل مجال.

- ✓ تشجيع استخدام الأساليب العلمية، التي تساهم في إثارة الفكر و خلق الروح العلمية و تقدم أفكار جديدة كأسلوب العصف الذهني.
- ✓ المشاركة في اتخاذ القرار مع العاملين.
- ✓ التأكد من أن المبدعين ليسوا منهمكين في أعمال محدودة طيلة اليوم.
- ✓ التعامل مع الأخطاء على أنها فرص و التعلم و التدريب و تطوير القابلية الذاتية للأفراد.
- ✓ السماح للعاملين أحيانا باستخدام أفكارهم و تجاربهم، و السماح بهامش معين من الخطأ لهم.
- ✓ على المدير أن يكون مساعدا و مسيرا للأفراد و ليس عقبة أمامهم.
- ✓ تشجيع و دعم سبل الاتصال القائمة بين المبدعين أنفسهم في العمل.
- ✓ الترحيب بالآراء و الأفكار المتنبئة .
- ✓ مشاركة المدير العاملين البرامج الإبداعية في العمل.
- ✓ السعي لمكافئة السلوك الإبداعي و تحفيزه ماديا و معنويا.

توصيات الدراسة: بناء على ما تم التوصل إليه في هذه الدراسة، نوصي المنظمات بما يلي:

- استحداث إدارة للإبداع، تُعنى بالمبدعين لدراسة كيفية الاستفادة منهم و العمل على مساعدتهم في تطبيق أفكارهم الإبداعية.
- العمل على بناء قنوات اتصال قوية لنقل الأفكار الإبداعية من المبدعين إلى الإدارة العليا.
- العمل على تدريب الأفراد على حل المشكلات بطرق إبداعية.
- محاولة معرفة العوامل التي تعيق الإبداع و تلك التي تنميه، و الاستفادة منها كتغذية عكسية للمنظمة عن مناخها التنظيمي لتوجيهه باتجاه الإبداع دائماً، و جعله كثقافة عامة لها و ليس كسياسة لمواجهة المشاكل فقط.

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

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

المراجع باللغة الأجنبية:

- Armstrong, Michael, (2006). Performance Management: Key Strategies and Practical guide lines "3rd ed, Kogan Page.
- Denise, Angelo. S & Griffin, Ricky W, (2001). Human Resource Management 2nd ed. Houghton Mifflin Company.
- Dissler, Gary. (2003). Human Resource Management, 9th edition New Jersey: Prentice-Hall.
- Drucker, P, (1985). Innovation and enter partnership, (1st ed), London.
- Foot, Margaret & Hook, Caroline. (2008). Introducing Human Resource Management 5th Edition, Person.
- Kissler, Gary, (2008). Fundamentals of Human Resource Management, International Edition, Pearson.
- Kreitner, R & Kinicki, A (1992). Organizational behavior (2nd ed). Homewood: Irwin.
- Patterson, M G west, MA, Law Thom, Rand Nickell, S (1997) Impact of People Management Practices on Performance" Institute of Personal and development, London.

- Newton, T& Findlay P, (1996). "Playing god"? The Performance of appraisal" Human Resource Management Journal, Vol: 6.No:3.
- Redman, Tom & Wilkinson, Adrian (2008). "Contemporary Human Resource Management: Text and Cases" 3rd Edition, Pearson.
- Robey, D, (1991). Designing Organization. (3rd ed) Homewood: Irwin.
- Smith, M. (1999). Analyzing Organizational behavior (1st ed). London: Macmillan Press.
- Schermerhron, J. Hunt, J. & Osborn, R (2000). Organizational behavior (5th ed). John wiley
- Torrington, Derek, Laura, Hall& Steven Taylor, (2008) Fundamentals of Human Resource Management Managing People at work, Pearson, USA.
- Wynett, C. (2002). Inspiring innovation, Harvard Business Review, Vol,80,No.8.