

## مقدمة البحث

يعد الإبداع من المواضيع المهمة في الوقت الحاضر، فهو ظاهرة قديمة من بدء الخليقة وتطورها مع مراحل الحياة الإنسانية فلقد ولد من أحضان الطبيعة قبل أن يولد في المختبرات وأقسام البحوث فالإبداع عملية متعددة الجوانب تتفاعل فيها متغيرات عديدة وهي ليست حدثاً طارئاً أو محفزاً لا يستند إلى أرضية تمده بسبل البقاء والاستمرار وإنما يلجأ إليه الإنسان لغرض التكيف مع الظروف الجديدة والمواءمة معها من أجل البقاء والنمو. ولقد أصبحت حاجة المنظمات للإبداع متطلبا إجباريا إذا ما ارادت هذه المنظمات الحصول على التميز في الاداء والمحافظة على أستمرايتها بالبقاء والنمو في بيئة تنافسية وأن دور المنظمة في هذا هو العمل على توفير مناخ يعمل على تنمية قدرات افرادها ويدعم الابداع والتفكير الابداعي من خلال ايمانها بأن الإبداع هو المجال الأكثر اهمية في تعزيز التفاعل بين المنظمة وتحقيق اهدافها المستمدة من احتياجات البيئة المحيطة به ونظرا للتغيرات والتطورات السريعة في عصرنا الحاضر فقد تطلب هذا أن يكون الفرد ايضا اكثر أبداعا يتمكن من مواكبه الظروف والمتغيرات المحيطة به.

من هذا المفهوم أعلاه، يتضمّن البحث المحاور الآتية:

**المبحث الأول: المنهجية العلمية للبحث**

**المبحث الثاني: الإبداع التنظيمي**

**المبحث الثالث: الأداء الوظيفي**

**المبحث الرابع: الجانب التطبيقي**

**المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات**

## المبحث الأول: المنهجية العلمية للبحث

### مشكلة البحث:

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

### أهمية البحث:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من النقاط التالية:

أهمية موضوع الدراسة والمتمثل بالإبداع التنظيمي وتحسين الاداء الوظيفي للموارد البشرية في المنظمة.

توضيح مدى مساهمة الإبداع التنظيمي المتمثل بعلامح الشخصية الإبداعية، ومبادئ وأنواع وأساليب ونظريات الإبداع التنظيمي الإداري في تحسين إداء الموارد البشرية .

أهمية نتائج الدراسة، والتي ستظهر أهمية الاهتمام بالإبداع التنظيمي الإداري في تحسين الاداء الوظيفي للموارد البشرية بما يعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها، وإعطائها الأولوية.

### أهداف البحث:

إن هدف الدراسة الرئيسي يتمثل في معرفة أثر الإبداع التنظيمي في تحسين أداء الوظيفي للموارد البشرية وذلك من خلال:

التعرّف على مستوى أهمية الاهتمام بالإبداع التنظيمي.

بيان مستوى أهمية تحسين أداء الوظيفي للموارد البشرية.

تحديد أثر الإبداع التنظيمي على تحسين أداء الوظيفي على عينة البحث .

بيان أهمية النتائج والاستنتاجات والتوصيات على العينة ومعرفتها لاتخاذ الاجراءات الكفيلة بتطبيقها.

### محددات الدراسة:

صعوبة الحصول على كافة المعلومات والبيانات ذات العلاقة بالدراسة الحالية .

صعوبة الحصول على دراسات جمعت بين متغيرات الدراسة: الإبداع التنظيمي وتحسين الاداء الوظيفي.

### حدود البحث

(أ)الحدود المكانية .:يتحدد البحث ميدانيا في شركة زين للاتصالات.

(ب)الحدود الزمانية .:يتحدد البحث زمانيا في العام 2017 .

## المبحث الثاني : الإبداع التنظيمي

### النشأ والتطور:

لقد وردت لفظة ابداع في اللغة العربية من ابداع الشيء او ابتداعه اي انشأة وابداء او في المنجد جاءت ابداع الشيء اي خترعة او صنعة ابداع اجاد في عملة وعلم البديع علم تعرف به وجود تحسن كلام (الله بديع السماوات والارض)(البقرة، اية 117) فالابداع اعلى مرتبة من التكوين والاحداث كما وردت لفظة الابداع في قولى تعالى(ورهبانية ابتدعوها)(سورة الحديد اية 27) وهي بمعنى احدثوها بأنفسهم (المنجد، 29:1975).

وفي المعاجم الانكليزية إن كلمة (innovate) جاءت من اللاتينية اي بمعنى يجدد(الدهان، 1989: -15-16).

ويرى قاموس ويبستر(webster) في الابداع بانه ادخال شي جديد او فكرة جديدة او طريقة اذن الابداع يعبر عن استحداث الجديد الذي يخرج صاحبه عن دائرة المألوف ويتخذ اشكال مختلفة اعتماد على الموضوع قيد النظر وعلى الظروف المتعددة على الموضوع (العزاوي، 37:2007).

وقد اثار ت ظاهرة الابداع اهتمام علماء النفس مبكرا لانها ضربا معقدا من السلوك الانسان يقربهم من البحث ويشير فيهم حسب الاستطلاع وقالو فيها كل حسب منهجة ونظريته العامة في تفسير السلوك ولم تبدا هذا المرحلة من الدراسة لافي النصف الثاني من القرن العشرين(السيد، 45:1977).

### مفهوم الابداع التنظيمي:

قد ينصرف الذهن عندما يتم التحدث عن الإبداع إلى أن الإبداع أو الابتكار يقتصر على ما اخترعه العلماء والباحثون في مجال العلوم الطبيعية والهندسة الكيميائية ، غير أن الواقع يشير إلى أن هناك أيضا اختراعات في ميدان العلوم الاجتماعية والإنسانية ، وان لم يكن بنفس العدد أو التأثير ، بالرغم من أن هذا الميدان فسيح واسع يمكن أن تبتكر فيه أشياء كثيرة ، فمثلا إذا استطاع قائد إداري التوصل إلى حل مناسب لمشكلة قائمة وتنفيذ هذا الحل بشكل سليم يؤدي إلى وضع أفضل فان ذلك يعتبر إبداعا ، إذا ما هو الإبداع ؟ وكيف يمكن تعريفه ؟

أما في العلوم الاجتماعية فيمكن القول بأنه من الصعب الوصول إلى تعريف محدد يقبل به جميع أو معظم الباحثين في هذا المجال ، وفي هذا يقول الكسندر روشكا ( Rosca - AI) في مؤلفه عن الإبداع العام والخاص (( إن الإبداع ظاهرة معقدة جدا ذات وجوه وأبعاد متعددة ، وقد سارت الأبحاث في مجال الإبداع على جبهة عريضة من التشعب والتنوع ، ولهذا يبدو من الصعب أن ننتظر إيجاد تعريف محدد ومتفق عليه ، فقد نجد تعريفا يركز على بعد محدد ، بينما نجد تعريفا يركز على بعد آخر ))

ولذلك سيتم عرض بعض التعاريف التي أوردها الباحثون للإبداع ومن ثم محاولة الخروج بتعريف يمكن الاسترشاد به أو تبني احد هذه التعاريف:

سعد الدين إبراهيم عرف الإبداع بأنه (( استجابة مستحدثة وأكثر جدوى وفعالية لمنبه قائم في البيئة الاجتماعية أو الطبيعية ، ويتجلى في هذه الاستجابة التعبير عن النفس بتلقائية تخلو من الاتباعية للمعايير السائدة في مجال معين ، والتغلب على ضغوط الامتثال والمحاكاة ))

ويعرفه روشكا ( Rosca ) بأنه (( تقديم منتج جديد على شكل سلعة أو خدمة أو التجديد في عملية إنتاج وتوزيع هذه السلعة أو الخدمة ))

ومما سبق يتضح أن تعاريف الإبداع وان كانت متعددة الوجوه ومختلفة المحاور إلا أنها لاتخرج عن الإطار اللغوي له ، وهو الوصول إلى شيء جديد سواء كانت فكرة أو منتج أو خدمة .

لذلك ولكون موضوع هذا البحث يركز على الإبداع داخل المنظمة أو ما يسمى بالإبداع التنظيمي ، فسوف يتم تبني التعريف الآتي :

الإبداع هو : (( العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة أو ممارسة أو منتج أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل العاملين في المنظمة أو فرضها عليهم من قبل أصحاب القرار ، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة )).

## مراحل عملية الابداع التنظيمي:

لا يوجد اتفاق تام بين الباحثين على مراحل العملية الإبداعية ، ، غير أن ذلك لا يمنع من عرض أكثر المحاولات شهرة وقبولاً لدى جمهور المفكرين والمتمثل في المراحل الأربعة التالية :

**مرحلة الأعداد:** ويحصل فيها الفرد على المعرفة والمهارات ومكونات الخبرة التي تمكنه من وضع المشكلة أمامه والإحساس بها.

**مرحلة الاختبار:** والاحتضان وهي مرحلة تتميز بالجهد الشديد الذي يبذله المبدع في سبيل حل المشكلة.

**مرحلة الإشراف:** وهي مرحلة تتضمن انبثاق ومضة الإبداع، أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي إلى حل المشكلة.

**مرحلة التحقق:** وتضمن الاختبار التجريبي للفكرة المبتكرة.

وأشار إلى مراحل الابداع طبقاً لنموذج (havris) وهي ست مراحل على الترتيب الحاجة إلى حل المشكلة، وجمع المعلومات والتفكير في حل المشكلة، وتصوير الحل، وتحقيق المشكلة، وتطبيق الأفكار (العزاوي، 2000:58).

وقد ذكرت عملية الابداع في ست مراحل وهي

توليد الأفكار، تصة الأفكار وتطويرها، دراسة الجدوى، وتبني الفكرة، تهيئة البيئة للتنفيذ، وتنفيذ الابداع ونشرة، وتقويم النتائج والتغذية العكسية تماماً بشكل كامل (السامرائي: 1999، 44).

## انواع الابداع التنظيمي :

1: ابداع منتج هو تغير بالخصائص المادية والادائية للسلعة أو الخدمة أو انتاج منتجات جديدة تماماً (العامري والغالبي، 2007:410)

2: ابداع العملية وهو تغير بطرق تصنع السلع او تقديم الخدمات انتاجا وتوزيعا وغالبا يكون الحد الفاصل بين ابداع المنتج وابداع العملية غير واضح التداخل اي العلاقة بين النوعين (الحسيني، 2007:26).

واحتمالية عمل نوعين معا مثلا كعلاج الطبيب للمرض فانه يستخدم التشخيص كا بداع عملية وكفاء الدواء كابداع المنتج (الكبيسي،2002:98) .

**وقد صنف كلا من العامري والغالبي وفقا إلى مجالات إلى نوعين**

1:ابداع اداري فهو تغير في العمليات الادارية والتي بواسطتها يمكن انجاز وتقديم وتسليم الخدمة او السلعة للمستهلكمعا (العامري والغالبي،2007:410).

2:ابداع تكنولوجي ويعني تغير في المظاهر المادية او ادائية للسلعة او الخدمة او تغير في العمليات الانتاجية (العامري والغالبي،2007:410).

**وقد صنف الابداع التنظيمي إلى نوعين على اساس القرار المتخذ هما :**

ا:ابداع بقرارات فردية تكون صادرة عن الادارة العليا

ب:ابداع بقرارات جماعية تكون صادرة بمشاركة اعضاء المنظمة العاملين فيها وبناء على ماتقدم يجد الباحثان وجهات نظر مختلفة انطلق منها الباحثان لتصنيف الابداع ولكنها لا تمثل كافة التصنيفات بل الأهم وانتقاء بعضها البعض في الدراسة فقد كان نتيجة التحسس بوجودها في الشركة المبحوثة والتي كان من خلالها تم التوصل إلى راي فني سليم(الحسيني ،2007 :25).

**العوامل المؤثرة على الابداع :**

1:المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشى عن الاختلافات بين الثقة السائدة في المنظمة وبين الثقافة التي يستلزمها التغير

2:الرغبة في المحافظة على الاساليب وطرق اداء المعرفي حيث إن الابداع في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات اضافية على المنظمة إن تتحملها

3:عدم الرغبة في تخفيض قيمة الاستثمار الراسمالي في سلعة او خدمة حالية

4: عدم الرغبة في تغير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذه التغيرات

5: ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسيخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من اصحاب السلطة في المحافظة عليها على اطاعة وولاء المرؤوسين لهم او رغبة أصحاب الامتيازات في المحافظة على امتيازاتهم الهمة في المشروع (السويطي، 2005: 87).

### العوامل المعيقة للإبداع :

1: المقاومة الاجتماعية للأفكار الجديدة بسبب تعود افراد المجتمع على التفكير في اطار معين لمقاومة التغيير

2: الخوف والفشل من الافكار والاساليب الجديدة وهذا ما يسمى بخوف التفكير

3: تكون قدرة المنظمة على الابداع في اقل مستوى وقد تكون معدومة اذا كانت خبرة وثقافة يتقدم بها العاملون

4: عدم تقديم الحوافز المادية والمعنوية للمبدعين في المنظمة

5: عدم توفر المستلزمات والتسهيلات المادية للإبداع وتكون سبباً معيقاً للإبداع (موسى، 1990: 128-129).

### نظريات الإبداع التنظيمي :

بدأت نظريات ومداخل دراسة الابداع المنظمي، بنظرية (March & Simon, 1958) التي اعتمدت انموذج حل المشكلات في تفسير ابداع المنظمات (الابداع اسلوب لحل المشكلات المنظمة، وعدم جدوى المناهج القائمة في الحل، فتبدا بالنقصي عن اساليب جديدة للحل (March & Simon, 1958: 163) تلتها نظرية (Burns & Stallker , 1961) التي اعتمدت الهياكل التنظيمية نواةً لتفسير الابداع، فقدا نمطين من الابداع (الدليمي، 1990 : 37) هما الميكانيكي (يلائم بيئة العمل المستقرة)، والعضوي (اكثر انسجاماً مع البيئات ذات التغيير السريع ، ويلائم الابداعات الجذرية ، ويسهم في توليد الابداعات).

وعدت نظرية (Harvey & Mills, 1970) انموذج مطور من النظريتين السابقتين ، فهما يريان ان المنظمة تعتمد حلول روتينية للمشكلات الروتينية، وابداعية لمعالجة المشكلات الحرجة، مع الاعتبار لعوامل (عمر المنظمة، حجمها، المنافسة، رسمية الاتصالات...) (الدليمي، 1990: 38).



## المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

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

### أهمية تحديد أداء الوظيفي:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### مستلزمات الأداء الوظيفي:

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

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

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

## طرق تقييم الأداء الوظيفي:

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

### طرائق قياس وتقييم الأداء السلوكية، والمتضمنة:

قائمة المراجعة، وهي عبارة عن قائمة تضم مجموعة من الفقرات أو العبارات ذات العلاقة بأداء الموظف، يقوم المسؤول عن التقييم بتأشير 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 التأشير الإيجابية والسلبية لصالح الموظف، ثم يقارن عدد النقاط الإيجابية والسلبية. فإن كان رصيد النقاط الإيجابية أكثر، دل ذلك على أداء إيجابي، والعكس صحيح.

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

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

طريقة الوقائع المهمة، تقوم على أساس قيام المشرفين بالتركيز على الأحداث أو الوقائع الجوهرية أو الحرجة التي تعد الأساس في النجاح أو الفشل الذي يواجه الموظف في أداء واجباته ومسؤولياته، وبموجب هذه الطريقة يقوم المشرف بتسجيل عدد من الأحداث المهمة أو الوقائع التي قام بها الموظف سواء في حالة التقييم الدوري المخطط، أو التقييمات الأخرى لأغراض الترقية أو النقل أو الترفيع أو أي غرض آخر.

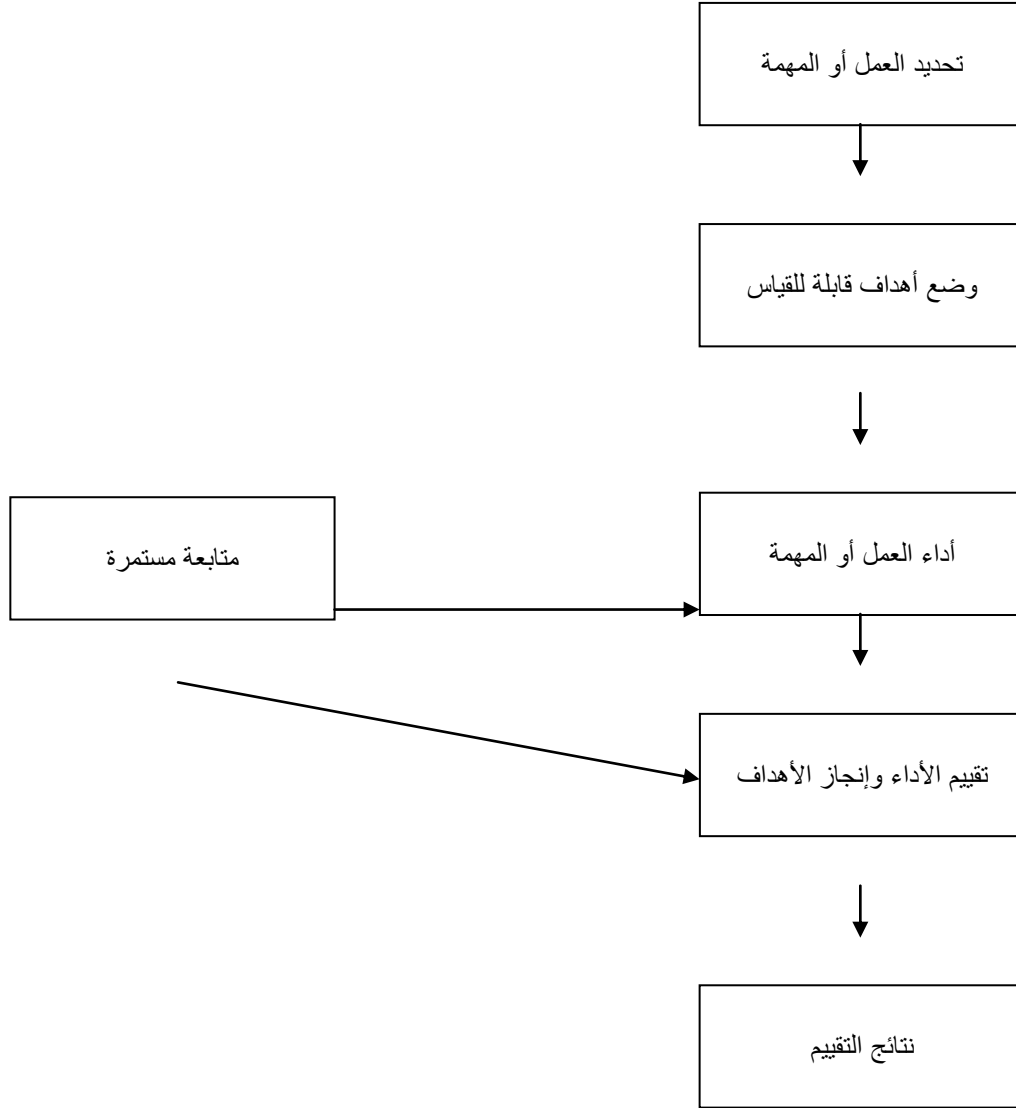
طريقة الترغيب، يقوم المشرف المباشر المسؤول عن تقييم مرؤوسيه، بوضعهم في قائمة بحسب مستوى كفاءتهم، ويحتل أكثرهم كفاءة أعلى القائمة، ويوضع أقلهم كفاءة في نهاية القائمة، وبهذا الشكل يصبح لدى الرئيس المباشر قائمة بأسماء مرؤوسيه مرتبة بحسب كفاءتهم من الأعلى كفاءة إلى الأقل. وهناك أسلوب آخر لتنفيذ هذه الطريقة وهي بأن يقوم الرئيس المباشر بإعداد قائمتين، إحداهما تضم أسماء الموظفين الأكفاء 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.

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

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

طريقة الرقابة، وهي طريقة تبين آلية قياس وتقييم الأداء من خلال المتابعة والرقابة على العاملين كما هو موضح في الشكل (1).

شكل (1) آلية تحديد مستوى الأداء من خلال مداخل الرقابة



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

وضع وإعداد معدلات للعمل.

تقييم أداء الموظف الفعلي قياساً بهذه المعدلات.

إضافة تغذية عكسية للموظف بهدف حث الشخص على التخلص من عيوب الأداء أو مواصلة الأداء فوق المعدل المطلوب.

#### أسباب تحديد مستوى أداء الوظيفي:

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

أن تحديد مستوى الأداء يوفر المعلومات التي على أساسها تتخذ العديد من قرارات النقل والترقية.

أن تحديد مستوى الأداء يتيح الفرصة لمراجعة وإعادة النظر في سلوك المرؤوسين.

يعتبر تحديد مستوى الأداء جزءاً من عملية تنظيمية مهمة، فمن خلالها يمكن مراجعة خطط ونظم العمل.

يوفر تحديد مستوى الأداء أساساً قوياً يمكن الاعتماد عليه في تحسين وتطوير مستويات الأداء بالمنظمة.

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

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

والمواظبة والدوام، والتعامل والعلاقات، والتعلم والاستعدادات لتطوير الذات، والقدرات العقلية، ... إلخ. والشكل (2) يوضح عناصر تقييم الأداء.

شكل (2) عناصر تحديد مستوى الأداء الوظيفي

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.
العلاقة مع الزبائن والجمهور.	
القرارات العقلية، ويشمل:	
الذكاء.	القدرات على التعلم وتطوير الذات.
القدرة على حل المشكلات.	القدرات الإبداعية.
السمات الشخصية والاستعدادات النفسية، ويشمل:	
الجدية والحرص.	طريقة التصرف في المواقف الصعبة.
القدرة على التغيير والتكيف.	الاستعداد لتحمل المسؤولية.

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



الكافية على مستوى المنظمة وينجم هذا التنافس عن إدراك العاملين بأن المستويات الوظيفية العليا على دراية بجوانب الكفاءة والضعف الخاصة بكل منهم، وهو ما يثير الشعور بالاعتزاز لدى الأفراد الأكفاء، ويثير الرغبة لدى الأقل كفاءة في تحسين أدائهم بهدف تغيير الانطباع السلبي للإدارة عنهم.

### خصائص تحديد مستوى الأداء الوظيفي

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

قياس وتقييم الأداء عملية مستمرة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية.

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

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

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

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

نتائج عملية القياس تساعد في اتخاذ القرارات المصيرية المتعلقة بالموظف مثل الترقية، والمكافآت، والفصل وكذلك التدريب الذي يحتاجه. لذا يجب أن يكون التقييم موضوعياً.

يخضع كافة الموظفين على مختلف المستويات الإدارية إلى عملية تقييم الأداء، والهدف من ذلك أن يشعر جميعهم بنزاهة وعدالة نظام القياس وليعرف أن الجميع محاسبون على أعمالهم وأن تقدمهم في السلم الوظيفي مرهون بتفوقهم في العمل.

## مجالات استخدام تحديد مستوى الأداء الوظيفي

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

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

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

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

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

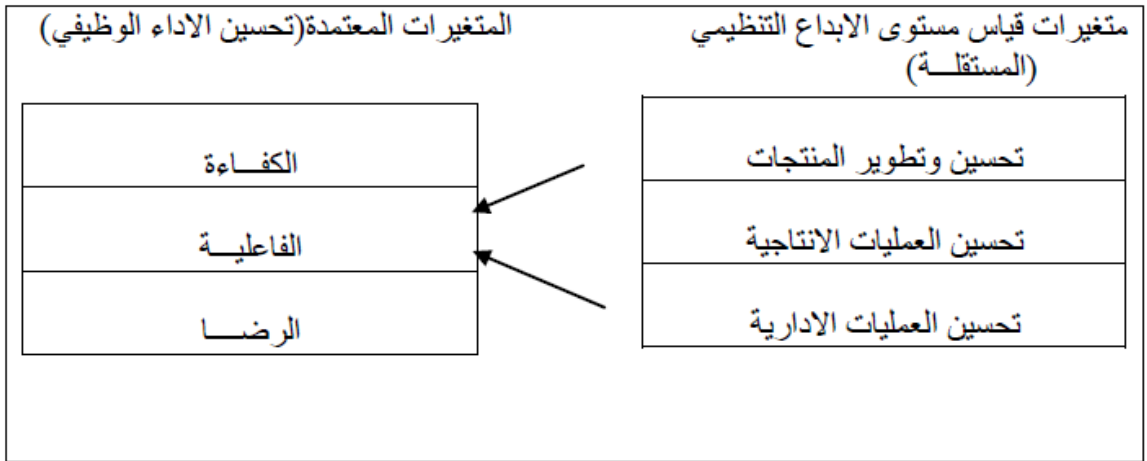
عوامل تحديد مستوى أداء الأفراد العاملين المتصلة بالعمل، والتي تتضمن كمية الإنتاج، وجودة الإنتاج. بالإضافة إلى مراعاة قواعد وتعليمات السلامة المهنية، والتي تقوم بالتأكد من التزام الأفراد العاملين بقواعد وتعليمات السلامة المهنية وعدم تعرضهم للإصابة بدرجاتها المختلفة، ومراعاة مواعيد العمل والحرص على أموال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

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

ويرى ( الطائي، وآخرون، 2006 : 263 ) أن أسباب ضعف تحديد مستوى أداء العاملين في منظمات الأعمال، تتمثل في: عدم المعرفة بكيفية أداء العمل، بسبب عدم تعلم المهارات المطلوبة. الاعتقاد بأن مستوى أدائهم جيد لعدم الإشارة لغير ذلك.

## المبحث الرابع: الجانب التطبيقي

تم بناء أنموذج البحث بالاستناد الى العناصر الرئيسة للمشكلة والطريقة التي تمثل العلاقة فيما بينهما، إذ جسدت تلك العناصر والمكونات وطبيعة العلاقة بينها في انموذج افتراضي وقد اشتمل الانموذج على مجموعتين من المتغيرات، تضمنت المجموعة الاولعددا من المتغيرات ذات العلاقة بتعزيز مستوى الابداع، ومثلت المتغيرات المستقلة وهي تحسين وتطويرالمنتجات،تحسين العمليات الانتاجية، تحسين العمليات الادارية( حيث تمثل هذه المتغيرات العناصرالاساسية لجوانب الابداع، اما المجموعة الثانية فقد تضمنت مجموعة من المتغيرات تقيس مدى تحسن الاداء الوظيفي ومثلت) الكفاءة، الفاعلية، الرضا( وكالاتي:



شكل(3)انموذج البحث (الابداع التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي)

## عينة البحث

تم اختيار عينة مكونة من مديري الأقسام والأدارة العليا والوحدات وبعض الموظفين في تلك الأقسام والوحدات وتتألف العينة من ثلاثين موظفا وكانت خصائص العينة التي تم اختيارها كالآتي: شكل (4)

المتغير	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	63.33%
	أنثى	36.66%
	المجموع	100%
التحصيل الدراسي	بكالوريوس	40%
	دبلوم	46.66%
	إعدادية	13.33%
	المجموع	100%
الخبرة	أقل من 5 سنوات	16.66%
	من 5-10	53.33%
	أكثر من 10	30%
	المجموع	100%
العمر	أقل من 35	20%
	من 35-45	50%
	أكثر من 45	30%
	المجموع	100%

## أسلوب البحث

تمثل بدراسة واستعراض المفهوم النظري والنتائج المتوقعة من جراء استخدام أسس الأبداع التنظيمي في تحسين أداء المنظمة , وتم الاعتماد على استمارة استبانة مكونة من مقياسين وكل مقياس مكون من عشر فقرات في الجانب التطبيقي , وتم اختبار الأستبانة باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1-المقاييس الاتجاهية( الوسط الحسابي ) لتحديد اهتمام أفراد العينة .

2-الانحراف المعياري لمعرفة تشتت الأجابات عن وسطها .

3-معامل الارتباط والانحراف الخطي بين المتغيرات.

اولا: عرض وتحليل النتائج بأستخدام المقاييس الاتجاهية ( الوسط الحسابي – الانحراف المعياري) :

تم تحليل نتائج جدول رقم(5) باستخدام الوسط الحسابي والمساند من قبل الانحراف المعياري لقياس مستوى اهتمام أفراد العينة للمتغيرات المعروضة في الجدول ومن ثم اعتماد وسط فرضي وانحراف معياري(5)اساسا لتقدير مستوى الاهمية اذ تكون الاهمية الايجابية المقبولة عند وسط حسابي أكثر من وانحراف معياري اقل من واحد واكبر من الواحد بقليل ,وكلما كانت قيمة الانحراف المعياري صغيرة أشار ذلك إلى تركيز آراء أفراد العينة حول المتغير المقصود،أذ كلما كانت قيمة المقياس % 61 فما فوق كانت النتيجة ايجابية ,وهي مؤشر لقوة الأهمية، أما إذا كانت أقل من61% فإن النتيجة سلبية وهي مؤشر ضعف الأهمية ,وكما مبين من النتائج في الجدول رقم (5).

جدول رقم ( 5 ) يبين أهمية المتغيرات من وجهة نظر افراد العينة

جدول رقم ( ٤ ) يبين أهمية المتغيرات من وجهة نظر افراد العينة

المتغير الرئيس	الرمز	المضمون	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تحسين وتطوير المنتجات	CI	تعلم الشركة على تحسين وتطوير منتجاتها بالاعتماد على المهارات والخبرات في الشركة.	3.75	0.96
	C2	تقوم الشركة بأجراء تعديلات في أداء العمليات الإنتاجية.	3.33	0,81
	C3	تقوم الشركة بأجراء تعديلات في تركيب المواد الأولية التي تدخل في العمل.	3.19	0.78
	C4	تقوم الشركة بتهيئة مخرجات تتناسب وحاجة الزبائن.	3.11	0.93
تحسين العمليات الإنتاجية	C5	تقوم الشركة بتصميم عمليات إنتاجية جديدة.	3.32	0.77
	C6	تعلم الشركة على تحسين العمليات الإنتاجية بالاعتماد على الإمكانيات والخبرات المتاحة.	3.61	0.92
	C7	تهدف الشركة من استخدام الأساليب العلمية لتصميم وتحسين العمليات الى زيادة الإنتاجية والكفاءة.	3.27	1.09
	C8	تتبع الشركة الأساليب العلمية لتصميم وتحسين العمليات بمساعدة الحاسوب.	3.08	1.11
تحسين العمليات الإدارية	C9	أدخلت الشركة أنظمة الحاسوب في العمليات الإدارية.	3.52	0.86
	C10	أدخلت الشركة أنظمة معلومات حديثة تساعد على إنجاز الأعمال.	3.25	0.89

1.02 0.70 0.73	3.43 3.21 3.56	تحقق الشركة نسبا منخفضة جدا من الهدر والضياع في المنتجات ومستلزمات الإنتاج مقارنة بالمنافسة. تحقق المنظمة نسبا منخفضة لتكاليف الإنتاج الأجمالية مقارنة بالمنافسة. تمتلك المنظمة ملاكات مؤهلة ومهارات بشرية عالية.	C11 C12 C13	الكفاءة
0.82 1.10	3.62 3.18	تستطيع الشركة تحقيق إنتاجية كلية عالية مقارنة بالمنافسة. تستطيع الشركة الموازنة بين الموارد والطاقات من جهة، والأهداف المرغوبة من جهة أخرى.	C14 C15	الفاعلية
0.97 0.86 1.03 1.14 0.78	3.67 3.14 3.46 3.31 3.82	تمتلك الشركة سمعة جيدة ومؤثرة في الآخرين. تتجه نسبة المقترحات المقدمة للشركة نحو التزايد. تتجه نسبة الشكاوى والتظلمات المقدمة للشركة نحو التناقص والانخفاض. يلاحظ الانخفاض في نسبة دوران العمل (ترك الوظيفة: التغيب... الخ). يلاحظ تحسن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين جميعا في الشركة (مديرين وعمال).	C16 C17 C18 C19 C20	الرضا

يتضح من الجدول رقم ( 6 ) المتضمن قيمة الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و للمتغيرات الرئيسة والفرعية للمقياسين ( الأبداع التنظيمي والأداء التنظيمي) الآتي:-

- 1- اظهرت قيم الوسط الحسابي لكل فقرات استمارة الاستبانة (نسبة 57%) وهي اعلى من الوسط مقابل نسبة 27% وهي اقل منهما وهذا يدل على اهتمام افراد العينة بمعظم فقرات استمارة الاستبانة.
- 2-لما كان الوسط الحسابي اكثر دقة من الوسط الحسابي لذا تم اعتماد الوزن المئوي للوسط المرجح لإغراض التحليل اللاحق.

3- سجلت فقرات المتغير الرئيس الثاني (تحسين المنتجات وتطويرها) (c1,c2,c3,c4)

72% على التوالي وهي أعلى من 75%، 76%

4- اظهرت فقرات المتغير الرئيسي الثاني (تحسين العمليات الانتاجية) (c5,c6,c7,c8) قيما 71% على التوالي وهي اعلى من القيمة 77%، 77%، في حين ان الفقرات c5,c6 هي الاكثر اهمية من بين فقرات المتغير الرئيس الثاني.

4- بلغت قيم الوزن المنوي المرجح لفقرات المتغير الرئيس الثالث (تحسين العمليات الادارية

77% c9,c10 على التوالي وهي أعلى من القيمة الفرضية 57% وهذا يشير الى أهمية هذه المتغيرات من وجهة نظر أفراد العينة، الا انالفقرة c9 هي الأكثر أهمية من بين فقرات المتغير الرئيس الثالث.

5- سجلت فقرات المتغير الرئيس الرابع (الكفاءة) (76% c11,c12,c13) على التوالي وهي أعلى من القيمة الفرضية 76%، لمرجح 51% ( المرجح على وفق استجابة افراد العينة، في حين ان الفقرات c11,c13 هي الأكثر أهمية من بين فقرات المتغير الرئيس الرابع.

6- بلغت قيم الوزن المنوي المرجح لفقرات المتغير الرئيسي الخامس (الفاعلية) على التوالي وهي اعلى من القيمة الفرضية للوزن المنوي 52% المرجح مما يدل على أهمية هذه المتغيرات من وجهة نظر أفراد العينة، الا ان الفقرة c14 هي الأكثر أهمية من بين فقرات المتغير الرئيس الخامس.

7- اظهرت فقرات المتغير الرئيس السادس (الرضا) (c16,c17,c18,c19,c20) قيما

73% على التوالي وهي أعلى من 76%، 77%، 57% < 53% الوسط الفرضي المرجح وهذا يشير الى أهمية هذه الفقرات من وجهة نظر أفراد العينة، في حين ان الفقرات c16,c18,c20 هي الأكثر أهمية من بين فقرات المتغير الرئيس السادس.

### يتضح من التحليل اعلاه ماياتي:

1- اهتمام واضح من قبل افراد العينة بالبعد المستقل (الابداع التنظيمي) وان تفاوت من متغير لآخر.

2- اكد الجميع اهمية تحسين منتجات الشركة وتطويرها غير ان النتائج اظهرت ان الشركة، تعمل على تطوير منتجاتها من خلال الاستعانة بالخبرات والمهارات من خارج الشركة وهذا ينعكس دون شك على مستوى اداء العاملين وبالتالي ضعف الاهتمام بالابداع والتطوير في الشركة.



3- اوضحت النتائج ضرورة الاهتمام بتحسين العمليات الانتاجية في الشركة، مع هذا ظهر من خلال التحليل ضعف الاهتمام فعلا بتحسين العمليات الانتاجية إذ لاتعتمد الشركة الاساليب العلمية في تحسين عملياتها الانتاجية وانما يتم التركيز على الخبرات والامكانيات المتوافرة فيها مما ينعكس على ضعف الاهتمام بتعزيز اسس الابداع لدى العاملين في الشركة.

4- تشير النتائج الى اهمية تحسين العمليات الادارية في الشركة من خلال تطوير انظمة المعلومات الادارية فيها، الا ان الشركة تفتقر الى نظام المعلومات الادارية الكفوء وتعتقد ان استخدام الحاسب في العمليات الادارية كافي في تحسين العمليات الادارية مما يؤدي الى ضعف الاداء لدى العاملين في الشركة والافتقار الى روح المبادرة والابداع.

5- يؤكد افراد العينة ضرورة تخفيض نسب الهدر والضياع في مستلزمات الانتاج من خلال امتلاك الشركة للملاكات المؤهلة والمهارات العالية التي تعمل على تحقيق انتاجية عالية بما لديها من موارد وطاقت مع ذلك فان النتائج افادت الى ضعف اهتمام الادارة بتشجيع العاملين على الابداع وتحسين ادائهم وبالتالي ضعف الاهتمام بتحقيق اهداف الشركة.

#### ثانيا: تحليل البيانات بأستخدام العلاقات الارتباطية:

جدول رقم 6 يوضح العلاقات الارتباطية بين المتغيرات المستقلة الرئيسة والمتغيرات المعتمدة الرئيسة

مستوى المعنوية	العلاقات الارتباطية مع المتغيرات المعتمدة الرئيسة			المتغيرات المستقلة الرئيسة
	الرضا	الفاعلية	الكفاءة	
0.05	0.710	0.553	0.764	تحسين المنتجات وتطويرها
	0.763	0.478	0.698	تحسين العمليات الإنتاجية
	0.564	0.625	0.829	تحسين العمليات الإدارية

يتضح من الجدول رقم (6) مايلي.:

- 1- أظهرت المصفوفة أعلاه علاقات ارتباطيه أقوى بين المتغيرات المستقلة الرئيسية (تحسين وتطوير المنتجات، تحسين العمليات الانتاجيه، تحسين العمليات الإدارية) والمتغير المعتمد الرئيس (الكفاءة) تلتها العلاقة مع المتغير المعتمد (الرضا) ثم المتغير المعتمد (الفاعلية).
  - 2- أظهر المتغير المعتمد الكفاءة علاقة ارتباطية بلغت 0.829 مع تحسين العمليات الإدارية و 0.764 مع تحسين المنتجات وتطويرها و 0.698 مع تحسين العمليات الأنتاجية مما يشير الى أن جميع المتغيرات المستقلة الرئيسة ذات علاقة ارتباطية قوية مع المتغير المعتمد الكفاءة.
  - 3- أشار المتغير المعتمد (الرضا) الى علاقة ارتباطية بلغت 0.763 مع تحسين العمليات الانتاجية و 0.710 مع تحسين المنتجات وتطويرها وهي القيم الاعلى على التوالي مقارنة مع العلاقات الارتباطية الاخرى للمتغير المعتمد نفسه.
  - 4- أظهر المتغير المعتمد (الفاعلية) علاقة ارتباطية بلغت 0.625 مع تحسين العمليات الادارية وهي القيمة الاعلى مقارنة مع العلاقات الارتباطية الاخرى للمتغير المعتمد نفسه.
- يستخلص مما تقدم أن جميع العلاقات الارتباطية بين المتغيرات المستقلة الرئيسية والمتغيرات المعتمدة الرئيسة الثلاثة ( الكفاءة ,الفاعلية ,الرضا ) قوية وذات دلالة معنوية مما يعني أن المتغيرات المستقلة الرئيسة للابداع التنظيمي (تحسين المنتجات وتطويرها ,تحسين العمليات الانتاجية ,تحسين العمليات الادارية ) ذات أثر معنوي واضح من خلال علاقتها القوية مع المتغيرات المعتمدة الرئيسة وهذا يؤكد صحة فرضية البحث ( أن الابداع التنظيمي يؤدي الى تحسين أداء الشركة).

ثالثاً: تحليل البيانات باستخدام الانحدار المتعدد:

جدول رقم (7)

تحليل الانحدار المتعدد للرضا الوظيفي والولاء التنظيمي

F المجدولة عند مستوى معنوية 0.05	تحسين العمليات الإدارية C23			تحسين العمليات إنتاجية C22			تحسين المنتجات وتطويرها C21			الإبداع التنظيمي
	R	F	P	R	F	P	R	F	p	
2.53										الأداء الوظيفي
	0.36	4.52	.002	0.43	3.37	.001	0.49	5.01	.000	الكفاءة C24
	0.40	4.68	.000	0.43	6.51	.000	0.38	3.44	.000	الفاعلية C25
	0.46	3.70	.002	0.33	4.29	.000	0.32	6.59	.001	الرضا C26

يتضح من الجدول 7 المتضمن تحليل الانحدار المتعدد للابداع التنظيمي والاداء الوظيفي ما يأتي:-

1- بلغت قيمة F لمتغيرات الابداع التنظيمي (تحسين وتطوير المنتجات) c21 ، وتحسين العمليات الانتاجية c22 ، وتحسين العمليات الادارية c23 بالكفاءة وكانت قيمتها بالنسبة للفاعلية ، اما قيمتها للرضا فكانت على التوالي، وجميعها اكبر من قيمة F. المجدولة بمستوى معنوية 0.05 ( والبالغة ) 2.53 ( مؤكدة معنوية نتائج التحليل. أظهرت المتغيرات الرئيسية المستقلة للابداع التنظيمي C21 ، C22 ، C23 أثرا معنويا بمستوى الفقرات الرئيسية للاداء الوظيفي c25, c24, c26 وهذا يؤكد صحة فرضية البحث (يؤدي الإبداع التنظيمي إلى تحسين الاداء الوظيفي للشركة).

## الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

### الاستنتاجات:-

يتضح من التحليل السابق الاستنتاجات الآتية:-

1 -ضعف اهتمام الشركة قيد الدراسة بتحسين وتطوير المهارات المتوافرة في داخلها , من خلال اقامة الدورات التدريبية للعاملين في الشركة إذ تعتمد في تحسين منتجاتها وتطويرها على المهارات والخبرات من خارج الشركة عن طريق الاستعانة بالمختصين في مجال عملها مما يؤدي الى ضعف اداء العاملين في الشركة.

2 -افتقار الشركة الى الاساليب العلمية الحديثة في تحسين عملياتها الانتاجية، اذ تعتمد الشركة على امكاناتها وخبراتها المتوافرة في تحسين عملياتها الانتاجية دون التركيز على الاساليب التي تحقق زيادة في انتاجها وكفاءة في ادائها مما ينعكس سلبا على رغبة العاملين في الابداع وتحسين ادائهم.

3 -عدم اهتمام الشركة بالأنظمة المعلوماتية الحديثة لانجاز عملها إذ تعتمد على استخدام الحاسوب في العمل الإداري بوصفة الأساس في التطوير والابداع لدى العاملين مما يضعف روح المبادرة والابتكار لديهم في انجاز العمل المطلوب منهم.

4 -ضعف اهتمام الشركة بالسعي الى تخفيض نسب الهدر والضياع في المنتجات ومستلزمات الانتاج من خلال امتلاك الملاكات المؤهلة والمهارات العالية التي تمكن الشركة من تحقيق انتاجية عالية، وهذا يعني ان الادارة العليا غير قادرة على تشجيع العاملين على الابداع وايجاد الاساليب العلمية الصحيحة للمواءمة بين الموارد والطاقات والاهداف المرغوبة لتحقيق انتاجية عالية واداء فعال.

## التوصيات:

1- ضرورة اهتمام الشركة قيد الدراسة باستخدام الاساليب العلمية الحديثة في تحسين منتجاتها وتطويرها وعملياتها الانتاجية من خلال تطوير مهارات وخبرات العاملين فيها واشراكهم في دورات تدريبية لاكسابهم مهارات جديدة مما يعزز اسس الابداع لديهم ويحقق اهداف الشركة في زيادة انتاجها وتحسين ادائها.

2- تاسيس نظام معلومات متكامل لتوفير المعلومات في وقتها المناسب سواء داخل الشركة ام خارجها، اذ ان تغذية الاقسام الاخرى بالمعلومات الدقيقة يضمن الاتصال الفعال بين وحدات واقسام الشركة بما يشجع العاملين على ابتكار وتطوير كل ما يحقق اهدافها وينعكس ايجابيا على تحسين ادائها وتطويره.

3- الاهتمام بتوفير نظام للحوافز المعنوية والمادية يرتبط بعناصر الابداع لدى العاملين المبدعين وبما يشجعهم على الابتكار وينعكس على رفع كفاءتهم وتحسين ادائهم.

4- التركيز على الاساليب العلمية التي يمكن من خلالها المواءمة بين الموارد المتاحة والطاقات وأهداف الشركة عن طريق الابداع لدى العاملين وتحفيزهم على تقديم المقترحات ومعالجة المشكلات مما ينعكس على تحسين مستوى الاداء الوظيفي للعاملين

## المراجع:

- 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، رنده (2002)، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، مجلة عالم الفكر المجلد 30، العدد 3.
- الشماع، خليل محمد، حمود، خفير كاظم (2005)، نظرية المنظمة طرح، عمان، دار المسيرة للنشر.
- الصرف، رعد ( 2001 )، إدارة الإبداع والابتكار، الطبعة الأولى، دار الرضا، دمشق.
- الصرايرة، أكثم ( 2003 )، العلاقة بين الثقافة والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفسفات، مجلة مؤتة، المجلد 18، العدد (4).
- الطائي، يوسف حجيم، 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.
- البياتي والمطيري، فائز غازي وبدري اكرم، "الإبداع التنظيمي لدى القادة المدراء وانعكاساته على كفاءة وفاعلية منظماتهم"، مجلة كلية المامون الجامعة، العدد السادس، بغداد، 2002
- الجعبري، عدنان ايوب، "دور الإبداع التنظيمي في تحسين الاداء الوظيفي"، دراسة ميدانية في هيئة كهرباء الخليل، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الدراسات العليا ادارة الاعمال، الخليل، فلسطين، 2002
- كاظم، عبد الله، "اثر راس المال في الإبداع التنظيمي"، مجلة القادسية للعلوم الادارية - (2002)، والاقتصادية، المجلد ( 10 )، العدد

**الملحق : (1)****المقياس الاول / قياس مستوى الابداع التنظيمي في الشركة**

سلم القياس					مضمون الفقرة	الرقم
1	2	3	4	5		
موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					تعمل الشركة على تحسين منتجاتها وتطويرها بالاعتماد على المهارات والخبرات في الشركة.	1
					تقوم الشركة بأجراء تعديلات في أداء العمليات الإنتاجية.	2
					تقوم الشركة بأجراء تعديلات في تركيب المواد الأولية التي تدخل في العمل.	3
					تقوم الشركة بتهيئة مخرجات تتناسب وحاجة الزبائن.	4
					تقوم الشركة بتصميم عمليات إنتاجية جديدة.	5
					تعمل الشركة على تحسين العمليات الإنتاجية بالاعتماد على الأمكانات والخبرات المتاحة.	6
					تهدف الشركة من استخدام الأساليب العلمية لتصميم وتحسين العمليات الى زيادة الإنتاجية والكفاءة.	7
					تتبع الشركة الأساليب العلمية لتصميم وتحسين العمليات بمساعدة الحاسوب.	8
					أدخلت الشركة أنظمة الحاسوب في العمليات الإدارية.	9
					أدخلت الشركة أنظمة معلومات حديثة تساعد على إنجاز الأعمال.	10

## الملحق : (2)

المقياس الثاني / قياس مستوى الاداء الوظيفي في الشركة

الرقم	مضمون الفقرة	سلم التقييم				
		1	2	3	4	5
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تحقق الشركة نسبة منخفضة جدا من الهدر والضياع في المنتجات ومستلزمات الإنتاج مقارنة بالمنافسة.					
2	تحقق المنظمة نسب منخفضة لتكاليف الإنتاج الأجمالية مقارنة بالمنافسة.					
3	تمتلك المنظمة ملاكات مؤهلة ومهارات بشرية عالية.					
4	تستطيع الشركة تحقيق إنتاجية كلية عالية مقارنة بالمنافسة.					
5	تستطيع الشركة الموازنة بين الموارد والطاقات من جهة والأهداف المرغوبة من جهة أخرى.					
6	تمتلك الشركة سمعة جيدة ومؤثرة في الآخرين.					
7	تتجه نسبة المقترحات المقدمة للشركة نحو التزايد.					
8	تتجه نسبة الشكاوى والتظلمات المقدمة للشركة نحو التناقص والانتفاض.					
9	يلاحظ الانتفاض في نسبة دوران العمل (ترك الوظيفة، التخييب... الخ).					
10	يلاحظ تحسن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين جميعا في الشركة (مديرين وعمال).					