

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

٢,١ تمهيد

تعتبر القدرات الإبداعية للعاملين من أبرز الموضوعات التي تناولها العديد من علماء الإدارة في الوقت الراهن. ومما لا شك فيه أن القدرات الإبداعية هي التي تميز الإنسان عن غيره، وهي التي تحدد الفروق الفردية بين العاملين داخل المؤسسات. كما أن الإنسان باختلاف كفاءاته الذاتية يمكن أن يحقق المكانة التي يتمناها داخل المؤسسات طالما توافرت فيه السمات والقدرات الإبداعية. والإبداع هو إنتاج وتصميم كل ما هو جديد ولم يكن موجودًا من قبل.

والإبداع يمكن أن ينبع من داخل الإنسان أو من خلال المهارات التي يكتسبها مع خلال العمل مع الآخرين داخل المؤسسات، والقدرات الإبداعية للعاملين تشير إلى المصادر النابعة منها، فالمعرفة التي يكتسبها الأفراد داخليًا وخارجيًا من خلال اكتساب المهارات المختلفة ناهيك عن قدرته والكفاءة التي يبرزها في التعامل مع الأزمات المختلفة هي العامل الرئيسي في قيامه بالمهام الوظيفية وتحقيق أهداف المؤسسة في أقل وقت ممكن.

ويعد الأداء الوظيفي بمثابة التقييم الذي يمكن من خلاله التعرف على نجاح تلك القدرات الإبداعية والكفاءة الذاتية للعاملين من القدرة على تحقيق أهداف المؤسسات في الوقت المناسب. والقدرات الإبداعية لا تشمل العاملين فقط، ولكن المؤسسات أيضًا تتطلع إلى وجود تلك القدرات الإبداعية لدى العاملين في الإدارات والأقسام والفروع، الأمر الذي يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي للمنظمة وتحقيق أهدافها (اليعربي، ٢٠١٨).

٢,٢ القدرات الإبداعية

٢,٢,١ مفهوم الإبداع

الإبداع في اللغة: إن أصل كلمة إبداع في اللغة العربية مأخوذة من بدع الشيء وابتدعه أي أنشأه وبدأه، وبدعه بدعا أي أنشأه على غير مثال، أي صياغة غير مسبقة (المعجم الوسيط، ٣٢٤).

أما الإبداع اصطلاحاً: "عرف بأنه عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي جماعة ما أو تقبله على أنه مفيد" (الصرايرة، ٢٠٠٣).

ويعرف أيضاً على أنه: "عملية يتم من خلالها إيجاد علاقات بين متغيرات لم يتم التطرق لها مسبقاً" (الصيرفي، ٢٠١٣).

ويرى (الحجاية، ٢٠١٣) بأن السلوك الإبداعي هو "عملية خلق الأفكار الجديدة والبعيدة عن السابق التقليدي في التفكير، واستحداث كافة الطرائق والأساليب التي من شأنها تحويل هذه الأفكار إلى واقع مطبق وذو قيمة نفعية". أما السلوك الإبداعي فيعرف بأنه: "هو السلوك المتميز الذي يمارسه الأفراد أو شخص ما في أماكن العمل وليس من الأهمية بمكان أن ينتج عن هذا السلوك أي خدمات أو نتائج أخرى" (السالم، ١٩٩٩، ١٨).

وقد عرفه (النوايسة، ٢٠٠٩) بأنه: "خلق الأفكار الإبداعية الجديدة والتي تبتعد عن التقليد في التفكير وتوليد كافة الطرق والوسائل التي من شأنها تحويل هذه الأفكار إلى واقع مطبق وذات قيمة عالية للمؤسسة". ويعرف أيضاً بأنه: "السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد (أو المجموعة) في موقع العمل، وليس بالضرورة أن ينتج عنه نتائج جديد أو خدمة جديدة، إنه السلوك الذي يسبق الإبداع في صيغته النهائية، وقد يكون هذا السلوك إبداعاً في حد ذاته عندما يمارسه صاحبه لأول مرة في موقع العمل" (دحروج، ٢٠٠٩).

من خلال هذه التعريفات يمكن للباحث الاستنتاج بأن السلوك الإبداعي هو عبارة عن سلوك فكري جديد وغير تقليدي من خلال استنزاف كل الوسائل التي تعمل على ترجمة هذه الأفكار من أفكار ذهنية إلى أفكار مطبقة وذات قيمة مضافة.

٢,٢,٢ أنواع الإبداع

لقد صنف الإبداع إلى خمسة أنواع وهي على الترتيب (الصيرفي، ٢٠٠٣):

١. **الإبداع التعبيري:** ويتصف هذا النوع بالتقليد حيث يتميز به فرد عن آخر من خلال الإتقان في العمل أو مهنة محددة.

٢. **الإبداع الفني:** هذا النمط من الإبداع هو يعد الناحية الجمالية التي تضاف على المنتج أو السلعة والخدمة، وذلك على المظهر الخارجي لها، أو تصميم وتحسين جمالية أماكن تقديم الخدمات.

٣. **الإبداع المركب:** ويقصد به تكوين مجتمع مميز بين الأشياء، مثل جمع الأفكار المتعددة ودمجها في بوتقة واحدة للخروج بفكرة مبتكرة وجديدة.

٤. **الاختراع:** وهو الإتيان بأشياء مميزة وغير مألوفة لكن كافة مكوناتها وجدت من قبل، إلا أن التغييرات والتعديل الذي طرأ عليها أعطاهم مظهراً مبتكراً وحديثاً دل على إتقان في العمل والتميز والاختلاف كاختراع الكمبيوتر.

٥. **الإبداع الاستحدثي:** ويقصد به استخدام أشياء موجودة في الواقع ولكن يتم تنظيمها والتطبيق عليها في مجالات جديدة ومبتكرة، كتطوير نظريات وضعها علماء قدماء بالعصور الماضية.

٢,٢,٣ مفهوم القدرات الإبداعية

تحتل القدرات الإبداعية مكانة كبيرة في ذهن علماء الإدارة في الوقت الراهن، فتلك القدرات التي يمكن استخدامها لتحقيق أهداف المنظمات في الأجل الطويل، لقد اختلف العديد من هؤلاء العلماء في تحديد مفهوم واضح ومحدد للقدرات الإبداعية، فمنهم من قال إن المؤسسات هي العين المجردة التي يمكنها أن تقيم القدرات الإبداعية للعاملين ومنهم من أشار إلى أن القدرات الإبداعية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرات العاملين ومهاراتهم. كما قال فيشر (Fisher, 2001) "إن تنمية القدرات الإبداعية هي خلق رجال قادرين على صنع أشياء جديدة، ولا يقومون فقط بتكرار ما صنعه الأجيال السابقة، رجال مبدعين، مبتكرين، ومكتشفين". لقد أشار (الحارثي، ٢٠١٤) إلى أن القدرات الإبداعية هي: "القدرات والطاقات المحفزة على العمل والإنتاج في كافة المؤسسات، فالقدرات الإبداعية للعاملين تستطيع حل المشكلات والأزمات التي تتعرض لها المؤسسات في الأجل الطويل".

وعرفها آخرون: "هي مفهوم يطلق على التربية التي تُحرر العقل البشري من عُقد التفكير المغلق، ذات الإجابة الواحدة الصحيحة لا غير، إذ إن تربية الإبداع تتيح للعقل الانفتاح والتفكير التخيلي والبحث عن عدة إجابات أو حلول للمشكلات المطروحة" غباري، وأبو شعيرة (٢٠١٤).

ويرى القشيشي (٢٠١٤) أن القدرات الإبداعية هي: "مقدرة العاملين على حل المشكلات التي تظهر في المؤسسات خلال الأداء الإداري لهؤلاء العاملين على أن يقوموا بحل هذه المشكلات والسيطرة عليها في أقصر وقت ممكن".

كما عرفت "القدرات الإبداعية يمكنها البحث عن أفكار إبداعية وحلول منطقية للأزمات والتنبؤ بها قبل وقوعها" (خير الله، ٢٠١٥).

وأكد (إسماعيل، ٢٠١٧) "أن القدرات الإبداعية هي عملية ينتج من خلالها أفكار وأنماط إدارية تقدم تصورات وحلول مختلفة".

وعرفت القدرات الإبداعية أنها: "إنتاج وتصميم وابتكار كل ما هو جديد لصالح المؤسسات، فالقدرات الإبداعية تنشأ في وجهة نظره من الخبرات المعرفية الذهنية ونتيجة استغلال العديد من الفرص داخل المؤسسات (اليعربي، ٢٠١٨).

وعرف (الرشيدي، ٢٠١٨) القدرات الإبداعية هي: "قدرة العاملين على تطبيق ما يمتلكونه من مهارات تسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء الوظيفي والوصول إلى غايتهم المنشودة".

ومن التعريفات السابقة يمكن الاستنتاج أن مفهوم القدرات الإبداعية بالشكل السابق يغطي كافة أوجه الأنشطة والمؤسسات سواء كانت مؤسسات تعليمية أو مؤسسات اقتصادية أو خدمية. كما أنه يسهم في إتاحة الفرصة للعاملين في إثبات مهاراتهم وتطبيق الأفكار والأنماط الإدارية الجديدة لتحقيق أهداف المؤسسات، وهذا المفهوم يتصف بالعمومية والشمولية حيث لم يهمل أهمية اتباع الأسس والتقاليد المؤسسية المتعارف عليها، وفي الوقت ذاته لم يهمل القدرات الفردية والإبداعية للعاملين، ولم يهمل أهمية العمل الجماعي والقدرة على تحقيق أهداف المؤسسات. ويعتبر هذا المفهوم ملائماً أيضاً بشكل خاص للمؤسسات التعليمية. والقدرات الإبداعية للعاملين يمكن وصفها بأنها عملية متداخلة تشترك فيها المؤسسة مع العاملين في منحهم مزيداً من الصلاحيات من أجل إبراز مهاراتهم وقدرتهم العلمية والذهنية في مقابل تحقيق أهداف تلك المؤسسات. وقد اتسم التعريف بالمرونة ويمكن إطلاقه على كافة المؤسسات ووصفه على العاملين وأصحاب القرار أيضاً حيث إن المؤسسات المتميزة لا تضم إليها عاملين لديهم قدرات إبداعية فقط بل تضم إليها خبرات وكفاءات إدارية تستطيع الاستمرار بالمؤسسات وتحقيق

الغايات المطلوبة منها. يراعي هذا المفهوم بشكل كبير الفروق الفردية بين العاملين، فكل العاملين لديهم قدرات وطاقات إبداعية تظهر بشكل طبيعي عند بروز أزمات وأحداث داخل المؤسسات.

٢,٢,٤ أهمية القدرات الإبداعية

ظهرت الحاجة للقدرات الإبداعية نتيجة الظروف التي قد تمر بها المؤسسات وبخاصة التعليمية منها، تبعاً للتطورات التكنولوجية الحديثة والمتسارعة وعدم استقرار الأداء التنظيمي، فالمؤسسات تحاول استقطاب موارد بشرية تمتلك قدرات إبداعية من أجل مواجهة كافة التحديات التي تواجه المؤسسة التعليمية داخلياً وخارجياً والارتقاء بالعملية التعليمية والأداء المؤسسي، وهذه المؤسسات لا تعد الاعتماد على القدرات الإبداعية للعاملين هدفاً في حد ذاته إنما تركز على أهمية إدراك العاملين لاستخدام قدراتهم ومهاراتهم لخدمة العملية التعليمية والمؤسسات العاملين بها، وتبرز أهمية القدرات الإبداعية من خلال حاجة المؤسسات التعليمية إلى التطوير والإبداع والابتكار في كافة المجالات (النوايسة، ٢٠٠٩).

وتكمن أهمية القدرات الإبداعية في مدى تطبيق المؤسسات للتكنولوجيا المتطورة وتوظيفها بما يسهم في رفع القدرات الإبداعية لدى العاملين ليكونوا قادرين على حل المشكلات والأزمات التي تتعرض لها المؤسسة التعليمية بأقل الخسائر الممكنة (محمدية، ٢٠١٦).

وتبرز أهمية القدرات الإبداعية تبرز من خلال عدة نقاط يمكن إجمالها فيما يلي:

١. القدرات الإبداعية قادرة على حل المشكلات والأزمات: أي إن حل الأزمات مرتبط بقدرة

العاملين الإبداعية على فهم مجريات ما يدور حولهم في المؤسسات التعليمية والإحاطة بكافة التفاصيل من أجل وضع الحلول المناسبة لمواجهة التحديات والمشكلات التي تتعرض لها المؤسسة،

وتتسم هذه المشكلات بالتجدد لذلك نجد دائماً حلول متنوعة ومبتكرة لمواجهةها (عبد الرحيم محمد عبد الرحيم، ٢٠١٢).

ويمكن القول أنه لا بد للمؤسسات أن تمنح العاملين قدرًا من الحرية وخاصة في المؤسسات التعليمية للاستفادة من قدراتهم الإبداعية في تطوير العملية التعليمية والتقليل من المشكلات والحد من الصعوبات التي تواجه هذه المؤسسات بشكل أفضل.

٢. **القدرات الإبداعية تسهم في التغيير:** ويرى (البرجاي، ٢٠١٥) أن القدرات الإبداعية مهمة جدًا للمؤسسات التعليمية على وجه الخصوص، إلا أن جوهر عملية التغيير فيها هو توافر مديري يمتلكون قدرات إبداعية، فالمدير المبدع يعتمد على طرح مبادرات خلاقة تركز على القراءة السليمة والبحث والتجارب، فيكون لهذه المبادرات تأثير فعال في عمليات التغيير في المؤسسة، كما تسهم إدارة هذه المبادرات في تنمية القدرات والمهارات والمعارف والخبرات اللازمة والتي تساعد في تنمية كفاءة المؤسسة التعليمية. يمكن الاستنتاج أن المؤسسات عليها إعطاء مساحات أوسع للمديرين ليمارسوا صلاحياتهم بكل حرية بما يسمح بإجراء تغييرات داخل المؤسسة التعليمية تؤدي إلى الارتقاء في عملها.

٣. **القدرات الإبداعية لها دور بارز في ضبط إستراتيجيات المؤسسة:** إن اقتناع العاملين بمدى أهمية التخطيط الإستراتيجي كعامل أساسي في نجاح الخطط الإستراتيجية سواء في مرحلة التخطيط والإعداد أو في مرحلة التنفيذ، وهنا يتطلب من العاملين العمل على تكامل الخطة الإستراتيجية مع الخطط العملية والتشغيلية، بالإضافة إلى العمليات الإدارية المطلوبة والموازنات لتحقيق عملية الرقابة. إن القدرات الإبداعية تسهم في ضبط إستراتيجيات المؤسسات بشكل كبير (السودي، ٢٠١٦).

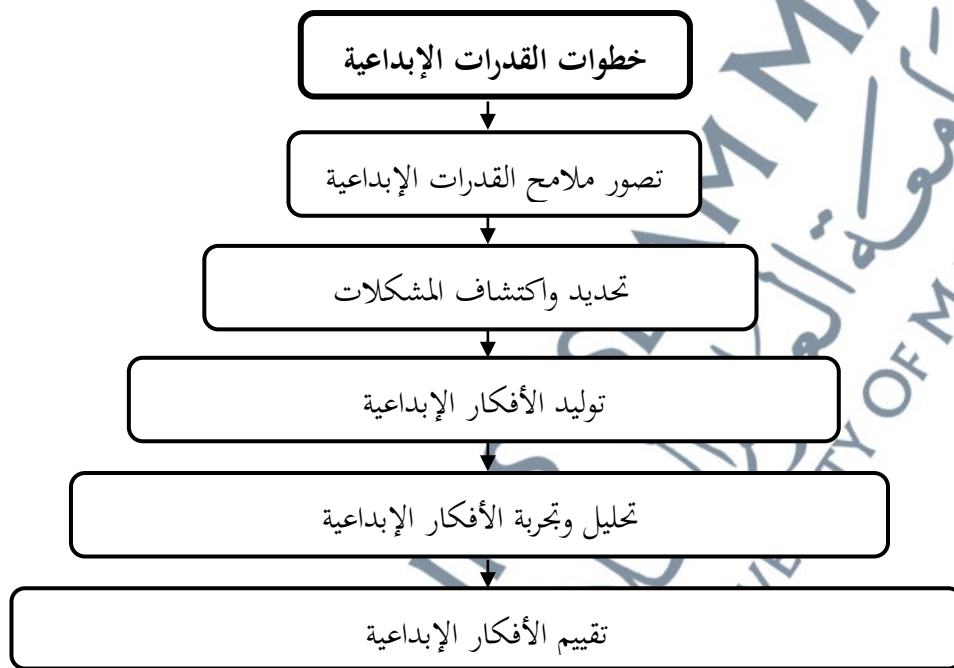
يمكن الملاحظة أن القدرات الإبداعية للعاملين قد تكشف عن أحد جوانب النقص ومكامن الضعف في إستراتيجيات المؤسسة، فتستغل الإدارة العليا وأصحاب القرار الفرصة لتعديل الإستراتيجيات المستخدمة لسد الثغرات، مع أن الالتزام بتنفيذها من قبل كافة الأفراد عامل أساسي لنجاح الخطة الإستراتيجية.

٢,٢,٥ مراحل التوجه للإبداعية

- وفي هذا الصدد أشار (السكارنة، ٢٠١١) بأن مراحل التوجه للإبداعية تمر بخمس مراحل حتى تكتمل وتظهر بالصورة الكاملة وتكون معبرة عن الموضوعية والنضوج الذهني ويمكن إيجازها فيما يلي:
- أ. **الإعداد:** وتتضمن المدة التي يقضيها الفرد في التعليم والقراءة والتدريب في العمل، وحضور المؤتمرات والندوات وغيرها، وذلك ليتمكن الفرد من الإحاطة بكافة أبعاد المشكلة والإحساس بها.
- ب. **التركيز:** في هذه المرحلة يركز الفرد اهتمامه وجهوده وتفكيره على المشكلة والعمل على إيجاد الحلول المناسبة من خلال التركيز على الحل وإيجاده.
- ج. **الاحتضان:** وهنا ينخرط الفرد في أعماله اليومية بينما يحول في ذهنه البحث عن معلومات أي هي مرحلة التفاعل المعلومات والبيانات في العقل الباطني للمبدع، ونتيجة لهذا التفاعل تظهر الإبداعات.
- د. **الشروق والإلهام:** بينما يبحث الفرد عن المعلومات فإنه يعمل أيضاً على ربطها، وإيجاد علاقات فيما بين الأشياء، حيث يظهر الفكر الجديد ويتحرك تدريجياً ليحرك حالة اليقظة والانتباه عند الفرد المبدع كي يستطيع تقديم شيء يسهم في تحسين الخدمة لمؤسسته، والارتقاء فيها إلى مصاف المؤسسات المتقدمة.

هـ. **الإثبات والتحقق:** وتعني إعادة العملية بكاملها من أجل إثبات الفكرة أو تعديلها أو تجربتها، أي الشيء الإبداعي المقدم من الفرد والمتضمن (فكر، سلوك، استجابة) يخضع للاختبار بهدف التأكد من صحته ومصادقته وصلاحيته للتطبيق كفكر جديد.

٢,٢٦ مراحل خطوات القدرات الإبداعية



الرسم البياني ٢,١: خطوات القدرات الإبداعية، المصدر: الرشدي (٢٠١٨)

يمكن إنجاز المراحل التي تمر بها العملية الإبداعية كما يلي (السكارنة، ٢٠١١):

١. **مرحلة التصور:** تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع الناجح بفكرة جديدة أو تصور كامل للإمكانات، والاحتياجات المطلوبة، إضافة إلى دراسة المنافع الاقتصادية والاجتماعية التي يأخذها المبدع بنظر الاعتبار.

٢. **مرحلة تكوين الفكرة:** هي العملية الأساسية الثانية في مراحل الإبداع وهذه الخطوة هي عمل مبدع وخلاق لتوحيد كل العوامل المطلوب اعتمادها. كما أن هذه المرحلة تمثل عملية تقييم تصاحب إدارة

الإبداع في كل مرحلة من المراحل المطلوبة إذ تقرر على ضوءها ما إذا كان الأمر ممكناً في الاستمرار، أو إذا كانت هناك ضرورة للتوقف عن العمل.

٣. مرحلة معالجة المشكلة: ترافق هذه العملية مرحلة الإبداع بشكل مستمر حيث يصاحب ذلك ظهور

بعض المشكلات أو المعوقات التي يجب أن تتخذ بشأنها المعالجات والحلول الممكنة لمواصلة فاعلية

الإبداع. وقد أضاف (السجاري، ٢٠١٢) مرحلتين إلى المراحل الثلاث السابقة وهما كالتالي:

٤. مرحلة الحل: إذا ما نجحت نشاطات حل المشكلات تأتي هذه المرحلة التي تكون فيها الإبداع قد

وجد وتحقق نجاح المشروع أما إذا كانت الشركة أو المؤسسة لم تحقق النجاح والتنفيذ للمشروع

المستهدف فإنها تلجأ إلى اعتماد المرحلة الأخرى من مراحل الإبداع وهي مرحلة التطوير.

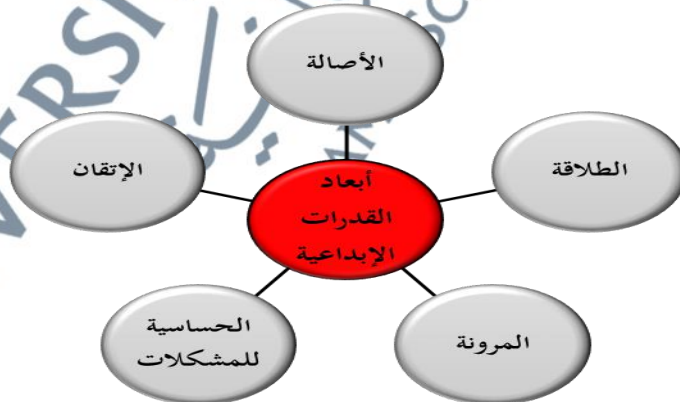
٥. مرحلة التطوير: تمثل هذه المرحلة إحدى صور عدم التأكد التي يواجهها المبدع، حيث إن إمكانية

قياس الحاجة للأفكار الإبداعية تكون معروفة عادة لذلك يحاول المبدع أن يحل المشكلات الناتجة

عن عدم التأكد من خلال الأخذ بحاجة الدائرة في المؤسسة بعين الاعتبار.

٢,٢,٧ أبعاد القدرات الإبداعية

تتكون القدرات الإبداعية من عدد من المكونات أو العناصر هي كالتالي:



الرسم البياني ٢,٢: نموذج أبعاد السلوك الإبداعي من إعداد الباحث

أولاً: الطلاقة: ويقصد بها قدرة الفرد على توليد أكبر قدر من العبارات التي لها معاني مختلفة، وقد

حددها (إبراهيم، ٢٠٠٥) في أربعة أنواع هي:

أ. الطلاقة الفكرية: وهي المقدرة على إنتاج أكثر قدر ممكن من الأفكار في وقت محدد، والاعتماد

على تلك الأفكار الإبداعية في العمل.

ب. الطلاقة اللفظية: المقدرة على إنتاج أكبر حجم من الكلمات والعبارات ذات معنى مختلف. ذات

التأثير الإيجابي وحضور تلك الكلمات من أجل دعم الفكرة الإبداعية.

ج. طلاقة التداعي: المقدرة على التوصل لأفكار ترتبط بفكرة ما.

د. الطلاقة التصويرية: القدرة على إنتاج تصورات ترتبط بموقف ما.

لقد أورد القرآن الكريم الطلاقة في مواضع متعددة منها ما جاء على لسان الأنبياء

والمرسلين، وفي قصة سيدنا موسى عليه السلام وإيجاده عددًا من الأعداء طلاقة تعبيرية حيث قال الله

تعالى: ((وَإِذْ نَادَىٰ رَبُّكَ مُوسَىٰ أَنْ ائْتِ الْقَوْمَ الظَّالِمِينَ ﴿١٠٠﴾ قَوْمٌ فِرْعَوْنُ أَلَا يَتَّقُونَ ﴿١٠١﴾ قَالَ رَبِّ إِنِّي

أَخَافُ أَنْ يُكَذِّبُونِ ﴿١٠٢﴾ وَيُضِيقُوا صَدْرِي وَلَا يُنْطَلِقُ لِسَانِي فَأَرْسِلْ إِلَىٰ هَارُونَ ﴿١٠٣﴾ وَهُمْ عَلَيَّ ذَنْبٌ

فَأَخَافُ أَنْ يَقْتُلُونِ ﴿١٠٤﴾ قَالَ كَلَّا فَإِذْ هَبَا بَايَأُنَا إِنَّا فَعَلْنَا لَمُعْكُمْ مُسْتَمْعُونَ ﴿١٠٥﴾ فَأَتَيْنَا فِرْعَوْنَ فَقُولَا إِنَّا رَسُولُ

رَبِّ الْعَالَمِينَ ﴿١٠٦﴾ أَنْ أَرْسِلَ مَعَنَا بَنِي إِسْرَائِيلَ ﴿١٠٧﴾ قَالَ أَلَمْ نُرَبِّكَ فِينَا وَلِيدًا وَلَبِثْتَ فِينَا مِنْ عُمُرِكَ سِنِينَ

﴿١٠٨﴾ وَفَعَلْتَ فَعَلْتِكَ الَّتِي فَعَلْتَ وَأَنْتَ مِنَ الْكَافِرِينَ ﴿١٠٩﴾ قَالَ فَعَلْتُهَا إِذْ وَأَنَا مِنَ الضَّالِّينَ ﴿١١٠﴾ فَفَرَرْتُ

مِنْكُمْ لَمَّا خِفْتُكُمْ فَوَهَبَ لِي رَبِّي حُكْمًا وَجَعَلَنِي مِنَ الْمُرْسَلِينَ ﴿١١١﴾ وَتِلْكَ نِعْمَةٌ تَمُنُّهَا عَلَيَّ أَنْ عَبَّدْتُ بَنِي

إِسْرَائِيلَ)) [القرآن الكريم، سورة الشعراء: ١٠-٢٢].

ويمكن القول إن مصطلح الطلاقة هي القدرة التي يمتلكها العاملون لخلق أكبر حجم من الأفكار والعبارات التي تحمل معاني متنوعة، ومن ثم التوصل إلى مجموعة من الأفكار التي لها علاقة بفكرة محددة، وبناء تصورات لها علاقة بموقف محدد في فترة زمنية معينة.

وأن تشجيع المؤسسة التعليمية على طلاقة توليد الأفكار الإبداعية أمر مرهون بمحاولة تطبيق تلك الأفكار الإبداعية في المؤسسات التعليمية والاستفادة من تلك الأفكار بشكل إيجابي. كما أن طلاقة الأفكار الإبداعية لا يمكن أن يكون لها اعتبار إلا إذا أتيح الوقت والجهد للقدرات الإبداعية للعاملين.

ثانياً: المرونة: وهي تمثل الجانب النوعي في الإبداع، وتعني قدرة الفرد على تنويع الأفكار وبالتالي تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف، وتوجيه أو تحويل مسار التفكير مع تغير المثير أو متطلبات الموقف وتقسيم المرونة إلى نوعين كما حددهما (الطامي، ٢٠١٣) فيما يلي:

أ. المرونة التلقائية أو العفوية: وهي مقدرة الفرد على إعطاء استجابات مختلفة ومتنوعة تنتمي إلى فئة أو مظهر محدد.

ب. المرونة التكيفية: وتعني مقدرة الفرد على تغيير فئة الاستعمال وطرقه، خلق سبلا جديدة في التعامل مع المشكلات، حيث تبرز أهمية المرونة كأحد عناصر الإبداع من كونها تحرر المعلمين من الأنماط التقليدية في التفكير، وخلق أساليب جديدة لتأدية عملهم.

وتعني المرونة ذات الطابع التلقائي أن المرونة تتحرك لدى العاملين المبدعين دون الحصول على اشارات مسبقة، وبالتالي تتولد الأفكار الإبداعية بطريقة تلقائية وعفوية (السودي، ٢٠١٦). وتعد المرونة من أبرز عناصر القدرات الإبداعية، فمن خلال المرونة يمكن القول إن العاملين ذوي القدرات الإبداعية لديهم قدرة عالية في توليد أفكارًا إبداعية خلاقة من شأنها أن تقوم بتغيير الصورة الذهنية للأفكار

الإبداعية في أذهان العاملين المبدعين. كما أن الأفكار الإبداعية يمكنها أن تنشأ من العاملين معاً (الطامي، ٢٠١٣).

كما أورد القرآن الكريم التنقل بين الأفكار التعجيبية على لسان كفار قريش كما جاءهم رسالة رسول الله -عليه الصلاة والسلام- حيث قال الله تعالى: ((وَقَالَ الَّذِينَ كَفَرُوا إِنَّ هَذَا إِلَّا إِفْكُ افْتَرَاهُ وَأَعَانَهُ عَلَيْهِ قَوْمٌ آخَرُونَ فَقَدْ جَاءُوا ظُلْمًا وَزُورًا * وَقَالُوا أَسَاطِيرُ الْأَوَّلِينَ اكْتَتَبَهَا فَهِيَ تُمْلَى عَلَيْهِ بُكْرَةً وَأَصِيلًا * قُلْ أَنْزَلَهُ الَّذِي يَعْلَمُ السِّرَّ فِي السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ إِنَّهُ كَانَ غَفُورًا رَحِيمًا)) [القرآن الكريم، سورة الفرقان: ٤ - ٦].

وبالتالي يمكن الاستنتاج أن مؤسسة التعليم العالي في أشد الحاجة للمرونة في الأفكار الإبداعية وتغيير تلك النظرة النمطية التي تتواجد عليها، وأن طريقة العمل فيها تحتاج إلى مرونة كبيرة لإحداث التغييرات المطلوبة. ويقع على عاتق المدير المبدع تغيير الصورة الذهنية للأفكار النمطية في مؤسسات التعليم العالي من خلال طرح أفكار إبداعية قادرة على تحسين العملية التعليمية، فتغيير الصورة الذهنية من شأنها أن تغير في إستراتيجيات سير العمليات التعليمية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار بسلطنة عمان وعدم اتباع الأساليب القديمة البالية، على أن تتوافق تلك الأفكار مع المعايير التنظيمية والأساليب التي تعمل بها المؤسسة دون إخلال بتلك المعايير.

ثالثاً: الأصالة: وتعني الانفراد والتجديد بالأفكار، وهو مفهوم يشير إلى وجود أفكار أصيلة جديدة عند الفرد لم يسبقه إليها أحد (عامر، ٢٠٠٥). وهي أكثر القدرات ارتباطاً بالإبداع والتفكير الإبداعي، وتعني قدرة الفرد على إعطاء استجابات أصيلة وجديدة بحيث يوصف الشخص بالمبدع إذا أتى بأفكار أصيلة وجديدة تختلف عما أتى به غيره (المويدي، ٢٠٠٤).

ويرى (الرشيدي، ٢٠١٨) أن الأصالة هي قدرة المدير المبدع على توليد أفكار إبداعية جديدة وعدم قبول الطرق النمطية والرغبة في ابتكار فكرة جديدة.

ويمكن الحكم على أصالة الفكرة من خلال مجموعة من المعايير أهمها (بلقاسمي كهينة، ٢٠٢٢):

أ. أن تتسم بالنفاذ والعمق.

ب. أن يكون لها معنى ودلالة ذات قيمة.

ج. أن تكون في شكل تداعيات بعيدة وغير مباشرة.

وهنا يمكن القول بأن الأصالة هي أعلى درجات الإبداع، وتختلف عن الطلاقة والمرونة من حيث ما يلي:

أ. إن الأصالة لا تهتم بحجم الأفكار الإبداعية وكميتها التي يولدها العاملون كما في الطلاقة؛

وإنما تركز على قيمة الأفكار ونوعيتها.

ب. إن الأصالة لا تشير إلى رفض المدير تكرار تصوراته أو أفكاره هو شخصيا كما في المرونة،

وإنما تدل على الرفض والابتعاد بصورة كلية عن التكرار لأفكار الآخرين، وعدم الخضوع لها.

لقد أورد القرآن الكريم مهارة الأصالة في مواضع متعددة منها قوله تعالى: ((وَضَرَبَ اللَّهُ مَثَلًا

لِّلَّذِينَ آمَنُوا امْرَأَتَ فِرْعَوْنَ إِذْ قَالَتْ رَبِّ ابْنِ لِي عِنْدَكَ بَيْتًا فِي الْجَنَّةِ وَنَجِّنِي مِّنَ

الْقَوْمِ الظَّالِمِينَ)) [القرآن الكريم، سورة التحريم: ١١]. فوصفها الله بالإيمان والتضرع لربها، وسؤالها لربها

أجل المطالب، وهو دخول الجنة، ومجاورة الرب الكريم، وسؤالها أن ينجيها الله من فتنة فرعون وأعماله

الخبیثة، ومن فتنة كل ظالم، فاستجاب الله لها، فعاشت في إيمان كامل، وثبات تام، ونجاة من الفتن.

رابعاً: الحساسية للمشكلات: وتعني الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو

الموقف (جروان، ٢٠١٢)، وتعني قدرة المدير على اكتشاف المشكلات وتحري المعلومات الناقصة بها، إذ

يقوم المدير بالتركيز على اختبار أنواع كثيرة من المعلومات والحقائق والانطباعات، وإنتاج طرق عديدة للتعبير عن المشكلة (السرور، ٢٠١٥).

ويتطلب الإحساس بالمشكلة من العاملين المبدعين من خلال القدرة على الرؤى الواضحة لأبعاد المشكلة، ومعرفة جوانب القصور فيها وإدراك الأسباب، واستيعاب النتائج (الآثار) التي تظهر من خلال الفهم العميق للمشكلة، لأن التعمق بالمشكلات يؤدي إلى ظهور أفكار جديدة ومفيدة في أن واحد. (جروان، ٢٠١٢).

وهنا يمكن الإشارة إلى أن الحاجة للإبداع كانت وما زالت هي العنوان الرئيسي في كل نواحي الحياة ومشاكلها، وحيث وجدت أن هنالك علاقة ارتباط إيجابية بين التعمق في المشكلات وبين توليد الأفكار الإبداعية والمبادرات الخلاقة. بمعنى أنه كلما تعمق المدير في الإحاطة بالمشكلات ومعرفة أدق أسبابها وآثارها زادت لديه القدرة على توليد أفكار إبداعية للحد من هذه المشكلات. وتكليف الموظفين بمراقبة أوجه القصور بعد انتهاء المشكلة سوف يؤدي إلى معالجة المشكلات من جذورها؛ وأسباب حدوثها؛ وذلك بسد الثغرات الوظيفية لمنع تكرارها والتعلم منها في المستقبل.

خامساً: الإتيقان: ويقصد به تجويد الشيء وضبطه وتنظيمه، قال عز وجل: {صُنْعَ اللَّهِ الَّذِي أَتَقَنَ كُلَّ شَيْءٍ} (سورة النمل، آية: ٨٨)، فممارسة الأنشطة بإحكام وجودة ومهارة عالية تنمي الإبداع عند الفرد.

إتيقان العمل هو معيار التمييز بين المجتهد والمقصر، فكل الموظفين يؤدون أعمالهم ولكن الفارق بينهم يكون في درجة إتقانهم لأعمالهم، وبالتالي يتمكن المدير من تمييز المتقنين عنده فيكافئهم، ويضع الحوافز لتشجيع الآخرين حتى يكونوا مثل أقرانهم (Ventrla,2013). من خلال ذلك يمكن القول إن الإتيقان

بدء الفرد بعمليات تكون ذات جودة عالية للبحث عن إجابات لمشكلات وأسئلة مستخدمًا أقصى ما يمكن من تفكيره، موظفًا ما لديه من خبرات ومهارات حول الموضوع للخروج بحلول وإجابات نوعية. وقد أشار العديد من الباحثين والكتاب وعلماء الفكر الإداري إلى وجد أبعاد أخرى يمكن تناولها كالاتي:

أولاً: البنية المعرفية: وتتمثل في حب القراءة والاطلاع، والميل إلى البحث والتحقيق، واستخدام المعرفة الموجودة كأساس لإنتاج أفكار جديدة؛ والقدرة على التعامل مع النظم الرمزية والأفكار المجردة، وتنوع الاهتمامات والهوايات. وهذه الخصائص تختلف من موظف لآخر طبقاً لعدد من المعايير منها: البيئة التي نشأ بها الموظف، درجة استعدادة الشخصي، والمواقف التي تعرض لها، والأقران، وفرق العمل والعاملون في المؤسسة التعليمية (أبو النصر، ٢٠١٤).

وكذلك اتخاذ مجموعة من الإجراءات والأساليب التي يمارسها العاملون بهدف تنمية مهارات التفكير الإبداعي المعرفي لدى الموظفين، وبيان الإستراتيجيات التي يستخدمها العاملون من خلال تقديم الأنشطة والمعلومات المختلفة، وهنالك أساليب متعددة يستخدمها العاملون في تنمية المهارات الإبداعية والمعرفية ومنها ما يلي (الحارثي، ٢٠٠٧):

أ. النمذجة: ويقصد بها: أن يكون المدير نفسه النموذج أو القدوة أمام الموظفين، ويتلخص دوره في إبراز مهارات التفكير الإبداعي عن طريق إيضاح سلوكياته أثناء قيامه بحل المشكلات، وبيان الأسباب وراء اختيار كل خطوة وكيفية تنفيذ كل عملية.

ب. التعليم المباشر: ويقصد به: أن يعلم المدير الموظفين مهارة بصورة ما، فمثلاً إذا أراد المدير تعليم مهارات التخطيط كمدخل لتعليم باقي مهارات التفكير الإبداعية فإن هذه الإستراتيجية تقتضي من المدير السير في الخطوات التالية:

- يقوم المدير بإجراء ندوة تعريفية بالمهارة المطلوبة في المؤسسة.

- يعرض المدير الخطوط العريضة لخطته مبتدأ بالأهداف ثم خطوات التنفيذ.

- يعرض المدير نماذج من الصعوبات المتوقعة عند تنفيذ الخطة ومشاركة الموظفين في إثراء الموضوع.

ثانيًا: العوامل العقلية: وتتمثل في القدرة على إنتاج أكبر قدر من الأفكار الجديدة والمفيدة في وقت محدد، والمرونة في التفكير، والقدرة على تغيير اتجاه التفكير بسهولة، لكي يستطيع التكيف مع الظروف المتغيرة، والقدرة على تنظيم الأفكار في أنماط أوسع وأشمل قبل التوصل إلى بناء النموذج التفكير الجديد، من خلال التخيل، والتأليف، والتركيب، والبناء، والتحليل، وإعادة التنظيم والخروج الدائم عن المألوف بتهيئة فكر كسر الإطار، والتفكير بطريقة لماذا؟ وكيف؟ وإدراك العلاقة المباشرة بين الطريقة التي ينظر إليها للمستقبل وبين ما سيكون عليه المستقبل فعلا، والاعتماد على التفكير التباعدي، الذي يقوم على التشعب، وأنه ليس هنالك طريقة أو حل واحد صحيح للمشكلة، والاستقلال في التفكير (الشرييني، وصادق، ٢٠١٢).

ثالثًا: السمات الشخصية والدافعية: وتكمن في الميل إلى المخاطرة، وتقبل الغموض، وعدم التقيد بالتعليمات والأنظمة، وكسر القيود الذاتية، بالميل إلى الدعاية والمرح، وتحويل الأزمات إلى فرص، حتى لو كانت وسط مجموعة من المتغيرات، التي تبدو من الوهلة الأولى أنها تندد بوقوع أزمة، وعدم التفكير في بذل الجهد بقدر التفكير بتحقيق النتيجة، والاهتمام بإحراز النجاح أكثر من تجنب الفشل، وتحليل الاحتمالات للنجاح بدقة، والتمتع بشخصية مبادرة، والالتزام الشخصي القوي تجاه المؤسسة، وامتلاك ضبط وتحكم داخليين، والاهتمام بالآخرين وآرائهم، والتمتع بالثقة بالنفس، وتحمل المسؤولية، والتحمس لأفكاره وتنفيذها في الواقع، والانفتاح على الخبرات الجديدة، والالتزام بالعمل والتأمل والقدرة على التكيف، والجرأة في إبداء الآراء وتقديم المقترحات اللازمة (السكرانة، ٢٠١١).

ويمكن القول إن النظر للشخص المبدع عبر مراحل الحياة هي التي جعلت نظرة العلماء للمبدعين وصفاتهم المختلفة فبعضهم ركز على الجانب العقلي، والبعض الآخر ركز على الجوانب الشخصية والدافعية وبعضهم يركز على الجوانب الثقافية والمعرفية.

رابعاً: العوامل البيئية: وتتحدد العوامل البيئية فيما يلي (دناوي، ٢٠٠٨):

أ. **النمط التعليمي:** ويقصد به الأسلوب المتبع في تعلم الموظفين، واستخدام طرق متعددة ناجعة، تؤدي إلى قوة تحصيل الموظفين المبدعين، وأيضاً المناخ الذي يسود داخل المؤسسة وحتى داخل القسم ويمنع انعزال أو انطواء الموظفين المبدعين.

ب. **المستوى الاقتصادي:** كلما تمتعت المؤسسة بوجود المال الكافي لديه، كانت لديها المقدرة على الإنفاق على الأعمال التي تحتاج إلى دعم وتخصيص أشخاص ذوي خبرة للإشراف عليها، فيكون هناك إنجاز وتطور أفضل.

ونظراً لما تقدم من أبعاد والتي تعد الركيزة الأساسية لخلق قدرات إبداعية وتنمية الفكر الإبداعي وبث روح المبادرة لدى هؤلاء الموظفين، وقد تم الاعتماد على عدد من هذه الأبعاد في الدراسة الحالية لتكون أبعاداً لأداة الدراسة الاستبائية لما لها من أهمية كبيرة جداً في تنمية القدرات الإبداعية وهذا ما تأمله هذه الدراسة في الاعتماد على هذه الأبعاد في تطبيق تنمية القدرات الإبداعية في مؤسسة التعليم العالي، وذلك للدور المهم الذي تلعبه هذه الأبعاد في تنمية الفكر الإبداعي لدى العاملين في البيئة العمالية وصقله بصورة فاعلة.

٢,٢,٨ أهداف تنمية القدرات الإبداعية

تعددت الأهداف المتوخاة من تنمية القدرات الإبداعية وقد حددها كل من (الشرييني،

وصادق، ٢٠١٢) وحمد (٢٠١١) وطامي (٢٠١٣) بما يلي:

١. زيادة وعي العاملين بما يدور حولهم.
٢. معالجة المشاكل التي تعترض العاملين من وجوه عدة.
٣. زيادة كفاءة العمل الذهني في معالجة المواقف.
٤. تفعيل دور مؤسسة التعليم العالي ودور الخبرات التي تساعد العاملين على تطوير اتجاهات إيجابية نحو العملية التعليمية.
٥. زيادة قدرة العاملين في معالجة ما يقدم لهم من مواقف وخبرات.
٦. زيادة حيوية ونشاط العاملين في تنظيم المواقف أو التخطيط لها.
٧. تنمية حب الاستطلاع والاستكشاف والبحث عن المعاني والعلاقات الجديدة بدلاً من العلاقات القديمة.
٨. تطوير قدرات الموهوبين من العاملين في التجديد.
٩. إكساب العاملين مهارات الاتصال وتقييم وضبط الذات وإدراك المسؤوليات وقوة المعرفة.
١٠. تنمية قدرات العاملين القيادية واحترام إدارة الوقت.
١١. تدريب العاملين على الرؤية الواضحة لإدراك إمكانيات الحاضر وآفاق المستقبل والاهتمام بقضايا مجتمعهم ومشكلاته الإنسانية جمعاء.

ويمكن القول إن هذه الأهداف تهدف إلى هدف واحد محدد وهو تنمية القدرات الإبداعية حتى

يتمكن العاملون من تنمية أفكارهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، وتنمية حب الاطلاع والاستكشاف،

وهذا من شأنه أن يمكن العاملين من مواجهة ما يعترضهم من مواقف ومشكلات وتحديات وإيجاد الحلول المناسبة.

٢,٢,٩ أسس ومعايير تطبيق تنمية القدرات الإبداعية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار في سلطنة عمان

يوجد العديد من الأسس والمعايير للتربية الإبداعية الواجب تطبيقها في المدارس وهي كالاتي (غباري، وأبو شعيرة، ٢٠١٠):

١. تنمية العلاقات بين المديرين والعاملين، ووضع الإدارة أهدافها التربوية وذلك تبعاً لتغير البيئة وتغير الزمان والمكان.

٢. حث العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار بسلطنة عمان على تقديم أفكارهم ومشاركة الإدارة في اجتماعاتهم بغرض الوصول الناجح لتنمية القدرات الإبداعية.

٣. إشراف القيادة التعليمية على إدارة تنمية القدرات الإبداعية مع حرية كبيرة في العمل للتعرف على مدى مطابقة برامج الإدارة وأهدافها مع قيم ومبادئ التعليم العالي في سلطنة عمان.

٤. السماح بتعدد الأساليب والمناقشات الحرة والمخالفات في الآراء حول برامج وأهداف إدارة تنمية القدرات الإبداعية وتشجيع التحديات والحلول الإبداعية.

كما أضاف عبد العزيز (٢٠٠٩) ثلاثة أسس إلى الأسس والمعايير السابقة، وهي كالتالي:

١. معرفة العاملين في إدارة تنمية القدرات الإبداعية والمشاركين فيها من المديرين والموظفين لرفع مستوى الإبداع لديهم، بالإضافة إلى وجود حوافز مالية ومعنوية للمبدعين من المديرين والموظفين والأكاديمين المبدعين.

٢. استخدام تكنولوجيا الاتصال للحد من تأثير الهيكل الهرمي واستخدام أسلوب العصف الذهني لحل

المشاكل الإدارية المتعلقة بالبيروقراطية والهيكلية الهرمية للنظام.

٣. المرونة في الوقت والأنظمة والقوة والدور.

يمكن الاستنتاج أن هذه الأسس والمعايير لها دور مهم إذا ما طبقت بشكل جيد في مؤسسة التعليم العالي على العاملين فهي تفتح لهم المجال لمناقشة المشكلات الإدارية وحث العاملين على تقديم أفكار إبداعية وإعطاء مساحة من الحرية لمناقشة هذه الأفكار بصورة فاعلة، فإذا طبقت هذه الأسس والمعايير في بيئة التعليم العالي العمانية فإن لها دورا كبيرا في رفع مستوى التعليم العالي، فهذه الأسس تسهم في حل المشاكل الإدارية في البيئة التعليمية العمانية والتي لها علاقة بالبيروقراطية والهيكلية الهرمية للنظام التعليمي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار في سلطنة عمان.

٢,٢,١٠ معوقات تنمية القدرات الإبداعية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار في

سلطنة عمان

لما كان الإبداع يمثل أحد أشكال التغيير للأفضل فإنه يصادف عدداً من الصعوبات التي يواجهها دعاة التغيير أيضاً، لذلك نجد أن كثيراً من الأشخاص المبدعين لا يتسع لهم المجال في الإبداع في مجتمعاتهم ونجدهم منبوذين فيها ويهجرونها إلى بلدان تحترم إبداعهم وتوفر لهم البيئة لإظهار مواهبهم وإبداعاتهم، وأهم معوقات الإبداع ما يلي: (جلدة، عبوي، ٢٠١٦).

١. الخوف من التغيير ومقاومة الجهات الإدارية له، وقبول حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن.

٢. انشغال العاملين بالأعمال اليومية الروتينية، ورفض الأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة للوقت.

٣. الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات، والتشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون.

٤. مركزية الإدارة، وعدم الإيمان بتفويض الأعمال الروتينية البسيطة إلى العاملين.
٥. عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين.
٦. نبذ الزملاء، حيث إن الإنجاز والتفوق الزائد الذي يتجاوز قدرات الزملاء في مجال العمل، يشعرهم بالخطر والتهديد ويحفزهم على الانتقام من الفرد المبدع ومن السخرية منه مما ينعكس سلباً على جودة الخدمة.
٧. قلة الحوافز المالية والمعنوية. وخاصة المادية منها مما تجعل الموظفين منشغلين بتدبير أمورهم الحياتية ومصادر رزقهم وتجنبهم التفرغ للعمل الإبداعي ومما يؤثر على سير العمل وعلى الارتقاء بجودة الخدمة.
٨. عدم وجود قيادة كفؤ مؤهلة إدارياً، لأن الإدارة تعتبر جزءاً أساسياً في تحفيز العاملين وإشراكهم في وضع وتنفيذ الأهداف التنظيمية، وخلق التعاون، هذا كله ينعكس على رقي وجودة الخدمة لدى المؤسسة، لأن ضعف أداء الإدارة مثبط للإبداع والتوجه الإبداعي.
٩. كما يوجد معوقات تنظيمية: وتتمثل في تحديد السلوك لدى العاملين بأمور متوقعة وفق الأدوار الرسمية، فعندما يحدد الرئيس للموظف كل خطوات العمل وتفصيله فإنه لا يترك مجالاً للإبداع أو طرح أفكار جديدة (Daft,2011).
١٠. معوقات مالية للحيلولة دون بذل تكاليف محتملة كتكاليف تغيير الآلات أو تبديل الانظمة الموجودة أو غير ذلك.
١١. ضعف الولاء التنظيمي حيث يؤدي إلى الاكتفاء بإنجاز الحد الأدنى فقط من المهمات الموكلة إليه، ويعمل بشكل متقاعس وغير مبالٍ، فهذا العامل لا يتوقع منه الإبداع وهذا الأمر ينعكس بشكل

سلي على الارتقاء بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار بسلطنة عمان وجودة خدماتها
(Hage,2010).

١٢. التفكير غير المتعمق: إذ كثيرًا ما تشكل العادات في التفكير عائقًا أمام الإبداع أو نشوء أية أفكار جديدة من شأنها أن ترتقي بمؤسسة التعليم العالي جودة خدماتها داخليًا وخارجيًا أيضًا.

٢,٢,١١ أثر بيئة العمل على تنمية القدرات الإبداعية

تمثل بيئة العمل مصدرًا من مصادر السلوك الإبداعي، وخاصة في البيئات التي يتوفر فيها المناخ والظروف التنظيمية للإبداع حيث إن بعض البيئات تفتقر إلى قنوات اتصال بين أفرادها وأحيانًا عدم قدرة الإدارة على إدراك قدرات وإمكانيات الأفراد واستثمارها الاستثمار المناسب والأمثل في حل المشكلات وقد يعزى ذلك لعدم ثقة الإدارة بالموظفين. لذا فعلى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار بسلطنة عمان ضرورة أن تتبنى العديد من الآليات التي يمكن أن تعزز الإبداع، بحيث تكون قادرة على جني ثمار المواهب الإبداعية عند العاملين بها، وبغض النظر عن مستوياتهم أو أنشطتهم الإدارية ومن هذه الآليات (سكارنة، ٢٠١١):

١. يجب على المدير وفريق إدارته أن يقتنعوا أن موظفيهم بإمكانهم أن يبدعوا ويبتكروا حلولًا لمشاكل تواجههم.

٢. أن يلغوا الكثير من القواعد العقيمة التي تضع حدودًا حول الموظفين تعيقهم في عملية الإبداع.

٣. التواصل بين الموظفين والإدارة لتقرير المبادرة أو الفكرة الإبداعية التي ستتخذ إزاء الحالة الإبداعية.

٤. إنشاء نظام لتلقي الأفكار والاقتراحات، وهذا النظام يجب أن يوفر فرصة للموظف لتجربة فكرته

بشكل مصغر ثم تنفيذ الفكرة بشكل واسع. (خير الله، ٢٠١٧)

٥. الحصول على التكريم المعنوي الذي يستحقه الموظف، والأفضل هو الحصول على فائدة مالية على

فكرته الإبداعية، ويكرم الموظف معنويًا وماديًا مما ينعكس ذلك على أدائه الوظيفي.

٦. العمل على شطب وحذف كل ما يعيق الإبداع، ومن نظم وقوانين وقواعد وموظفين ومديرين

سلبين يجب تغيير أفكارهم ومعتقداتهم أو فصلهم.

٢,٢,١٢ سمات المدير الإبداعي

هنالك مجموعة من السمات التي يتمتع بها المدير الإبداعي وهذه السمات يمكن إيجازها كالتالي

((Marieke, Stephan, Vujić, 2015)):

١. يهتم بالبعد الإنساني والبعد العملي: من خلال رعاية الموظفين في المؤسسة وتحفيزهم لطرح أفكار

إبداعية لتحسين الأداء المؤسسي، وتلبية متطلبات العملاء واحتياجاتهم الأساسية.

٢. الخبرة في الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة في المؤسسة: من خلال معرفته بما يتوفر من إمكانات

وموارد بشرية ومادية داخل المؤسسة.

٣. العمل بروح الجماعة دون أن يفرض رأيه عليهم (التسلط): أي أن يجعل هذا الأمر محور سياساته

واتجاهاته، ويعمل على تكوين جماعات العمل لدراسة المشكلات ووضع الحلول المناسبة للتعامل

معها.

٤. يهتم بالتطوير والتغيير التجديد: العمل على خلق بيئة عمل متطورة من أجل تنمية مهارات العاملين

الإبداعية لمواكبة كافة التطورات والتغيرات.

٥. الاعتماد على المعلومات والحقائق: حيث يعتمد على معطيات تكنولوجيا المعرفة، مع الوثوق من

دقة معلوماتها، ويضع الخطط والسياسات ويتخذ القرارات بناءً عليها.

٦. السعي نحو التميز: من خلال بحث التوصل لمخرجات أكثر جودة، ونشر ثقافة الابتكار والإبداع بين العاملين، والوعي بقدرات المنافسين، وتنمية العلاقات مع البيئة الخارجية واستثمارها لصالح المنظمة (الكنعان، ٢٠٠٩).

من خلال استعراض سمات المدير الإبداعي فإن أفضل سمة من هذه السمات هي التطوير والتغيير وذلك لأهميتها الكبيرة في المؤسسة الناجحة كونها تلبي احتياجات المؤسسة أولاً، واحتياجات المجتمع ككل، وتزيد من قوة المؤسسة التعليمية، كما تساعد على مواكبة التطورات العالمية السريعة في مجال التعليم، بالإضافة خلق منافع جديدة ومبتكرة، وبالتالي تزيد من مهارة وثقافة وتطور العاملين بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار بسلطنة عمان.

٢,٢,١٣ نظريات السلوك الإبداعي

أولاً: نظرية التحليل النفسي:

تفترض هذه النظرية أن سلوك الفرد محكوم بعوامل لاشعورية أبرزها الغرائز الجنسية والعدوانية والإبداع يفسر على أساس التسامي بهذه الغرائز واستخدام الطاقة التي توفرها بأعمال وسلوكيات مقبولة اجتماعياً ويرى (فرويد) أن الإبداع ينشأ من صراع نفسي عند الفرد منذ طفولته الأولى بين الغرائز من جهة وضوابط المجتمع ومطالبه من جهة أخرى، فالفنان باعتقاده كنموذج على المبدع: هو فرد لا يستطيع أن يتخلى عن إشباع غرائزه التي تتطلب الإبداع، فهو يستفيد من المواهب الخاصة لديه في تحويل تخيلاته إلى حقائق من نوع جديد يتم تقييمها بواسطة الآخرين على أنها انعكاسات ثرية للواقع. وهكذا فإنه يصبح بطريقة معينة؛ ما يريد أن يكون عليه دون أن يسلك الطريق الطويل الذي يستلزم

منه إحداث تغيرات كبيرة في الواقع الخارجي، وتوجه أعماله من أجل استشارة اهتمام وتعاطف الآخرين، كما أنها تكون قادرة على إثارة وإشباع نفس الاندفاعات الغريزية لديهم.

كل ما في الأمر أن المبدع يتعد عن الواقع إلى حياة وهمية تسمح له بالتعبير عن الدوافع اللاشعورية التي لم يستطع إشباعها في حياته الواقعية والمنحدرة من استمرار اللعب الخيالي الذي بدأه في طفولته، وهكذا يصبح الإبداع تعبيراً عن دوافع لاشعورية مرفوضة اجتماعياً في صورة يقبلها المجتمع.

فالفنان في نظر (فرويد) هو إنسان محبط في الواقع تنقصه الوسائل لتحقيق رغباته ومطالبه، فيلجأ إلى التسامي لتحقيق رغبات في عالم من خياله، وأعماله الفنية الإبداعية ما هي إلا إشباعات خيالية لرغبات لاشعورية يلجأ إليها كتعويض عن الواقع الذي ينشده ولا يستطيع الوصول إليه.

وعالم الخيال هذا أشبه بالمستودع الذي يتم تكوينه أثناء عملية الانتقال من مبدأ اللذة إلى الواقع، وهو يملك القدرة على الرجوع إلى عالمه. والحقيقة أن مصدر الإبداع في هذه النظرية هو اللاشعور الشخصي كما ذهب إلى ذلك (فرويد) أو اللاشعور الجمعي كما رأى (جوستاف يونك).

وتهتم هذه النظرية في المقام الأول بدراسة الدوافع النفسية، أي العوامل التي تدفع المبدعين إلى إنجاز أعمالهم الإبداعية، ويرى أن الفن في المقام الأول نشاط هروبي يقوم على خيال غير واقعي، فكتب يقول: ((أكرر مرة أخرى أن الفنان انطوائي من الناحية المبدئية، وأنه ليس بعيداً عن العصاب وتملكه حاجات غريزية شديدة القوة، فينسحب من الواقع لأنه لا يمتلك الوسائل لتحقيقها فيقوم عند إذ بتحويل كل اهتماماته ونشاطه الحيوي إلى عالم خيالي يعبر عن الرغبة، وهو طريق قد يؤدي إلى العصاب المرض النفسي)).

ثانياً: النظرية العقلية:

ويعد (جيلفورد) من أبرز أصحاب هذه النظرية التي تؤمن بأن الإبداع نتاج العقل ووليد الفكر، وأنه عمل مستنير واع يحققه عقل ناضج قد امتلك زمام نفسه، وتحقيقه إرادة مضاءة بنور الفكر، وتمثل ناقدا بصيرا، إذ يقرر (باسكال) أن كل عظمتنا تكمن وتنحصر في الفكر! ولذلك فإن أصحاب هذه النظرية العقلية يقررون أن كل إبداع إنما هو نتاج فكري وأن أي عمل مبدع مهما كان لا يمكن أن يرى النور إلا إذا صقله العقل البشري. ويجب أن يخضع إلى تأمل وروية وإرادة وتصميم.

ويذهب (جيلفورد) إلى أن الإبداع إنما يقوم على الفكر المبدع، وهو تنظيم يتكون من عدد من القدرات العقلية منها الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات، وهذه القدرات تعني قدرة الفرد على إنتاج الجديد في عالم الأفكار وفي مناسط الحياة المختلفة، وهذا الإنتاج لا بد أن يتميز بالجدة في زمن معين وضمن مواقف معينة وطبقا لشروط معينة يمكن قياسها، والجانب العقلي عنده يمكن أن يفسر بتسعة عوامل: الأول الحساسية للمشكلات، والثاني إعادة التنظيم لأن الكثير من المخترعات والإبداعات نجمت عن تحويل أو إعادة تنظيم لشيء كان موجودا بالفعل، والثالث الطلاقة وتعني القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في وحدة زمنية معينة تكون له فرصة أكبر في إيجاد أفكار إبداعية، والرابع المرونة وتعني القدرة على تكوين أفكار متنوعة ليست من النوع المتوقع أو العادي. والخامس الأصالة؛ ويقصد بها القدرة على إنتاج الأفكار الأصلية بوصفها عنصرا أساسيا في التفكير المبدع، والسادس القدرات التحليلية والتأليفية أي تحليل المركبات إلى بسائطها والسابع التركيب بينها وتنظيمها على نحو جديد ومبتكر، والثامن قدرة الفرد على التركيب والتعقد في البناء التصوري، والتاسع التقييم، فكل عمل إبداعي يتضمن تقييما خاصا به. وعرف (تورانس) الإبداع بأنه عملية إدراك الثغرات في المعلومات وتحديد العناصر المفقودة التي تؤدي إلى عدم التناسق، ثم البحث عن مؤشرات ودلائل

في الموقف الذي يواجهه الفرد وفي المعلومات التحليلية وصياغة الفروض لسد الثغرات واختبارها مرة أخرى، وأكد أهمية الجانب العقلي، فكل إبداع بحاجة للعقل، فغموض العمل الفني يحث فكر المتلقي على إزاحة النقاب عما هو غامض، وكذلك فن الموسيقى يحتاج المعرفة ليصبح إبداعيًا متسمًا بالذوق. ومما يؤخذ على هذه النظرية أنها ركزت بشدة على العقل والتفكير في تفسيرها للإبداع دون غيره كالاستعداد والدافعية، وهذا ما أثبتته العلاقة بين الذكاء والإبداع فقد أثبتت دراسات عدة أن الأشخاص المبدعين يمتازون بدافعية عالية وطاقة قوية على المثابرة في العمل والرغبة الشديدة للمعرفة. اختبارات جيلفورد: ومن الاختبارات التي استخدمها "جيلفورد" في قياس الإبداع هي (محمد خليل محمد عسقول، ٢٠١٤)

١. **اختبارات الطلاقة:** وفيها يطلب من المفحوص أن يكتب أو يرسم بأسرع ما يمكن ومن ضمنها

(طلاقة الكلمات . طلاقة الأفكار . طلاقة التداعي . الطلاقة التعبيرية) .

وتضمنت مجموعة الاختبارات الممثلة لهذا العامل والتي تصحح على أساس عدد الاستجابات بغض النظر عن نوعها وفي اختبارات "التداعي اللفظي" يشترط بغض النظر عن الشروط في الألفاظ التي يطلب ذكر أكبر عدد منها في زمن محدد، كأن تكون ذات معنى معين، أو مستوحاة من خصائص معينة.

كأن تكون مثلاً أشياء مستديرة، أو أشياء حمراء اللون أو أشياء تؤكل.. إلخ. وفي حالة الطلاقة اللفظية يطلب ذكر كلمات ذات خصائص معينة كأن تبدأ أو تنتهي بحرف معين، أو تبدأ وتنتهي معاً بحرف معين. واشتملت اختبارات "الطلاقة" على أنواع أكثر تعقيداً. مثل كتابة عناوين لقصة قصيرة تصور موقفاً حرجاً وهذه الطريقة تتضمن قيود على أسلوب الاستجابة، لأنها تلزم الشخص بموضوع القصة وتحسب النتائج على أساس المجموع الكلي لعدد الاستجابات دون النظر إلى نوعيتها، أو كيفها كما يحدث في حالة "الأصالة". **اختبارات الاستجابات البديلة:** ويطلب فيها من المفحوص ذكر

الاحتمالات الممكنة لاستخدام شيء معين مثل "قالب الطوب" أو مشبك الغسيل" بطرق متعددة وغير مألوفة والفكرة التي تقف وراء هذا النوع من الاختبارات، تكمن في أن قلة التفكير في الاستعمالات المعتادة للأشياء تيسر الأداء الذي يتصف بالمرونة في هذا الاختبار. فقد يعطى الفرد للأشياء تيسر الأداء الذي يتصف بالمرونة في هذا الاختبار، فقد يعطى الفرد زمنا محددا ليقوم فيه بكتابة كل ما يتصوره من استخدامات لقالب الطوب مثلا ويصحح الاختبار على أساس الطلاقة بالنظر إلى العدد الكلى للاستجابات ويستخدم هذا الاختبار لقياس "الطلاقة" والمرونة فإذا نظر له من زاوية الطلاقة يصحح عن طريق حصر العدد الكلى للاستجابات بغض النظر عن نوعيتها، أما في حالة قياس "المرونة" فيصح تبعا لفئات الاستعمالات المعطاة، فالبعض يستخدم عددا قليلا جداً من هذه الفئات، كأن يذكر استخدامات متعددة تحت فئة واحدة ويشغل نفسه بكل فكرة ترد على خاطره داخل هذه الفئة، كأن يعدد من استخدامات قالب الطوب في مجال البناء ويحصرها فيه فيقال (بناء . منزل . أو مسجد أو مدرسة. الخ) بينما يميل البعض الآخر إلى الإكثار من فئات الاستخدام وتنويعها بشكل أكبر في استجاباتهم حيث يذكروا فيها فئات مختلفة من الاستخدامات مثل استخدام الطوب في (البناء . الجلوس عليها . الدفاع بها عن النفس . سند الباب . عمل تمثال . استخدامها في تنظيف الأواني أو الأرجل) .

٢. اختبار المترقيات :وفيه يطلب من الفرد ذكر النتائج التي يمكن أن تترتب على ظهور ظاهرة ما مثل ماذا يحدث "لو أن سكان المريخ هبطوا على الأرض" أو ماذا يحدث "لو تم اختراع يؤدي إلى الاستغناء عن الطعام" أو أن يذكر كل ما يراه مستحيلا. وفي هذه الحالة يواجه الفرد عدة محكمات مختلفة، وعليه أن ينمها لتتلاءم مع أفكاره وأن يتم ذلك من خلال ممارسته للنقد الذاتي الذي يساعد الشخص على تقييم أفكاره ونقدها تمهيدا لنموها .

٣. الأعمال المحتملة: ويقاس من خلالها الإنتاج التباعدي لتضمينات المعاني. ويذكر فيها الفرد

الاحتمالات المختلفة التي يمكن أن يرمز لها من خلال شعار معين .

٤. عمل الأشياء: ويطلب فيه من الأشخاص رسم أشياء محددة باستخدام مجموعة من الأشكال

كالدوائر، أو المثلثات أو المربعات على أساس ألا يستخدم غيرها ويقيس هذا الجانب المرونة في

كيفية استخدام هذه الأشكال.

٥. عمل الاستكشافات: ويعطى الفرد فيها شكل واحد، ويطلب منه أن يرسم أكبر عدد ممكن من

هذه الأشكال المستوحاة من هذا الشكل وليكن الدائرة فكيف يمكنه أن يستوحى أكبر عدد من

الأشكال منها. ويقيس هذا الاختبار الطلاقة الشكلية. ويصحح الاختبار على أساس حساب

العدد الكلي أو الكمي للاستجابات، بغض النظر عن طبيعتها وجودتها وأصالتها .

٦. تشكيلات عيدان الثقاب: وفيها يطلب من المفحوص استبعاد، أو تحريك عددا معينا من عيدان

الثقاب الموضوعة في شكل ما حتى يتسنى للشخص من ذلك إنتاج عددا معينا من المثلثات أو

المربعات.

ويقيس هذا الاختبار المرونة التكيفية. ومدى قدرة الفرد على التحرر من القصور الذاتي في التفكير

عند محاولة حل المشكلة، كأن يطلب من الشخص استبعاد عودين من عيدان الثقاب المكونة للشكل

الموضح لكي نحصل على مربعين.

٧. اختبار الزخرفة: ويطلب فيه من الفرد زخرفة بعض الأشكال والصور لأشياء مألوفة بأكبر قدر من

الزخارف المختلفة .

ويلاحظ من مجمل هذه الاختبارات؛ أن الأربعة الأولى منها كانت تتطلب من الفرد أداء مهام

واستجابات لفظية، بينما تتطلب الأربعة الأخيرة إنتاج مهام واستجابات مصورة. واتفقت عدة اختبارات

أخرى في نتائجها مع ما ذهب إليه "جيلفورد" نتيجة لأبحاثه هو ومعاونه عن العوامل العقلية المكونة للقدرات الإبداعية وهي (الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات) وتميزت الدراسات التي استخدمت هذا الاتجاه بالتنوع وعدم التجانس .

ثالثاً: نظرية جالتون:

في حين أن "فرنسيس جالتون" يعتقد أن الإبداع يأتي بالوراثة، حيث ربط في دراساته بين العبقرية والإبداع والوراثة.

نظرية المراحل: أما "جراهام واليس" فقد قسم الإبداع إلى أربع مراحل هي:

١. الإعداد.

٢. الكمون.

٣. الإشراق والتحقيق.

وتعد هذه النظرية الأكثر شيوعاً واستخداماً في مجال الإبداع (فتحي مصطفى الزيات،

٢٠١٣).

وتوجد نظريات أخرى عرفت بأسماء أصحابها، حيث شملت معالجات حول الإبداع والعوامل المؤثرة فيه.

وتتمثل هذه النظريات في:

رابعاً: نظرية (Marsh et Simon):

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 الأداء، عدم الرضاء، بحث ووعي، وبدائل، ثم إبداع. (جلال

حمري، ٢٠٠٩)، وقد أرجع الفجوة في الأداء إلى عوامل خارجية كالتيغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية أو الداخلية.

خامسًا: نظرية (Burns et Talker:1961):

حسب هذين المفكرين فإن تبني المنظمات للهياكل المرنة سوف يؤدي إلى تطبيق الإبداع من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم البيئات الأكثر ديناميكية ويسهل عملية مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات وعملية جمع المعلومات ومعالجتها.

سادسًا: نظرية (Wilson:1966):

حسب "ويلسون" تمر عملية الإبداع بثلاث مراحل هي: (مفهوم الإبداع ومستوياته ونظرياته):

١. إدراك التغير.

٢. اقتراح التغير.

٣. تبني التغير وتطبيقه.

وقد افترض "ويلسون" أن نسبة الإبداع في هذه المراحل متباينة للعديد من الأسباب منها:

١. درجة التعقد في المهام (البيروقراطية) وتعقد نظام الحفظ.

٢. ازدياد المهام الروتينية: فتنوع المهام يؤدي إلى قلة المهام الروتينية ويسهل إدراك الإبداع بشكل

جماعي ويقلل من الصراعات.

٣. قلة الحوافز: إذ تؤثر الحوافز بشكل إيجابي على توليد الاقتراحات وتزيد من المشاركة الجماعية بين

أفراد المنظمة.

سابعاً: نظرية (Harvey et Mill):

حيث استفاد من بحوث ودراسات كل من "مارش وسيمون، بورن وستالكر" فانصب تركيزهما 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 لمواجهتها أو بلورتها (أي كيفية استجابة المنظمة) أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختبار 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)، بينما تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية الميكانيكية والعضوية. (رمضان الشيخ، ٢٠٠٩).

سابعاً: نظرية (خراز الأخضر، ٢٠١١):

وتعتبر أكثر شمولاً، إذ عرفت الإبداع على أنه التغير الحاصل في المنظمة بإضافة خدمات جديدة، كما حددت المراحل المختلفة له في:

١. تقييم النظام ومدى إنجازه لمختلف الأهداف المسطرة
٢. مرحلة الإعداد: وتتمثل في الحصول على المهارات اللازمة بالإضافة إلى الدعم المالية.
٣. مرحلة التطبيق والمباشرة في إتمام الإبداع واحتمال ظهور مقاومة له من قبل الأفراد.
٤. الروتينية: وتتمثل في سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

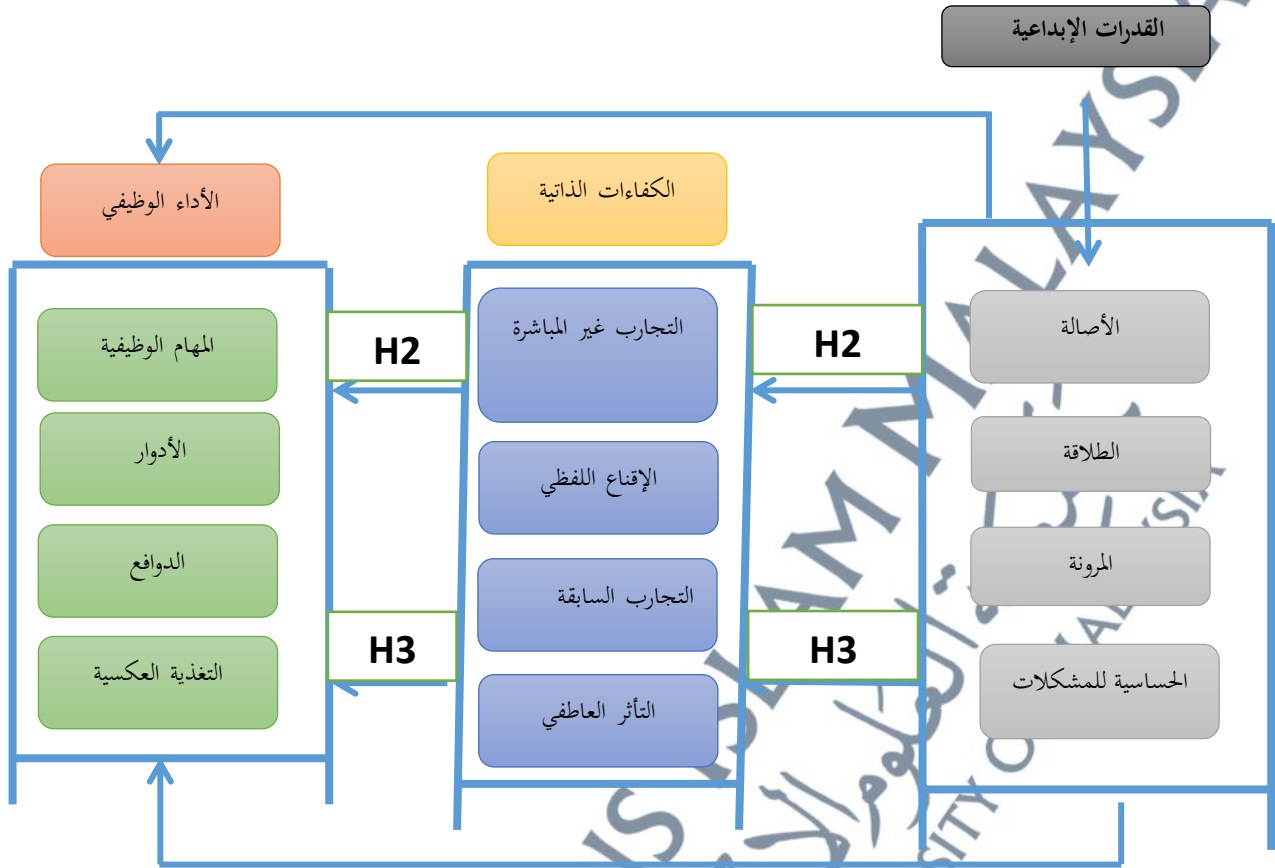
ثامناً: نظرية (Zaltman et Others:1973):

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 بأنه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على نظرية Hage et Aiken، إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي: العلاقات الشخصية والتعامل مع الصراع.

لقد حددوا مراحل تفصيلية للإبداع هي (جلال حمري، ٢٠٠٩):

١. مرحلة البدء.
٢. مرحلة ثانوية لوعي المعرفة.
٣. مرحلة ثانوية حول مراحل الإبداع.
٤. مرحلة ثانوية للقرار.
٥. مرحلة التطبيق.
٦. تطبيق تجريبي. ومن ثم تطبيق متواصل.

٢,٢,١٤ نموذج الدراسة



الرسم البياني ٢,٣: نموذج البحث من إعداد الباحثة، بالاعتماد على دراسة (شيخة، ٢٠٢٠) (الجهورية، والظفري، ٢٠١٨)

٢,٢,١٥ تنمية القدرات الإبداعية من منظور إسلامي

قال الإمام الغزالي "إن كمال العبد وسعادته التخلق بأخلاق الله تعالى، والتحلي بمعاني صفاته، وأسمائه، بقدر ما يتصور في حقه"، فالمسلم بحكم إيمانه مدعو إلى التخلق بأخلاق الله، ومطلوب منه أن يسعى قدر الطاقة كي يتحلى بمعاني أسماء الله الحسنى ومن صفات الله التي على المسلم الاتصاف بها المبدع، جاء في الحديث الشريف: "إن الله جميل يحب الجمال" فالمسلم مدعو إلى الاتصال بالجمال عبر الفعل الهادف المبتكر المتجدد.

إنَّ الإبداع الحقيقيُّ هُوَ الذي يسبق بالتفكير البناء الذي لا يخرج عن التعاليم الإلهية، أن الإبداع في النظرة الإسلامية لا بد له أن يحقق هدفًا، ويسهم في حل مشكلة، وأن يدعم المنتج الإبداعي القيم الإنسانية التي أكدت عليها التعاليم الإلهية وإلا صار إبداعا شيطانيًا، أو قوة هائلة بلا قلب ولا عقل، وهو ما تعاني منه كثير من المجتمعات الحديثة التي تنتج أفكارا جديدة ومنتجات عظيمة القوة، لكنها تسخر ضد كل قيمة سامية من قيم الإنسانية. أن الإبداع في التصور الإسلامي لا بد أن يرتبط بعقائد المجتمع ومنظومة القيم لديه، فلا يتضمن هذا الإبداع ازدياد للأديان، أو خروجًا على القانون.

لقد كان الدين في الحضارة الإسلامية هو الطاقة التي أثمرت ضمن ثمراتها الإبداع في كل ميادين العلوم والفنون والآداب، شرعية وعقلية وتجريبية، كما كان الدين الإسلامي هو الدافع للتفتح على الثقافات والحضارات الأخرى المغايرة والمخالفة القديمة منها والحديثة وإحيائها وغربلتها وعرضها على معايير الإسلام، إن الإبداع في الإسلام يأبى التقليد الأعمى للآخر ولو كان من الآباء والأجداد، بل هو ينطلق من رؤية إسلامية أصيلة تستلهم ما ورد في القرآن الكريم ومن السيرة النبوية على صاحبها أفضل الصلاة والتسليم.

من القيم التي تنمي القدرات الإبداعية والعملية الإبداعية في الإسلام:

١. القيم الاعتقادية والتعبدية: هذه القيم تسهم في ترسيخ مفهوم العبودية لله - سبحانه وتعالى - وهي ترسيخ لوظيفة الاستخلاف التي خلق لها الإنسان. وما يميز المنظور الإسلامي للقيم على سائر المنظومات الأخرى ترسيخه لمفهوم العبودية والاستخلاف في مرحلة أولى، لقد قضى رسول الله - صلى الله عليه وسلم - ثلاث عشرة سنة في ترسيخ قيم العقيدة في نفوس أتباعه، لأنها الأساس الذي سُبْنى عليه باقي مكونات منظومة القيم الحضارية للأمة الإسلامية، لقد تميزت منظومة القيم الإسلامية بربط الإنسان بربه المبدع المصور (أحمد بن عثمان الميزيد، ٢٠١٨).

٢. القيم العلمية والمعرفية: وهذه القيم هي التي تنظم تصورات الإنسان للكون والحياة والمصير، مما يجعل

عمل ونشاط المؤمن على بينة وهذه القيم العلمية والمعرفية هي مناط التكليف والاستخلاف في الأرض، فإذا انفصل الإنسان عنها أفسد في الأرض وأهلك الحرث والنسل وخالف بذلك تعاليم ربه.

قال تعالى: ﴿إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَاخْتِلَافِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ لَآيَاتٍ لِّأُولِي الْأَلْبَابِ﴾ [قرآن

كريم، سورة آل عمران، آية: ١٩٠].

٣. القيم الاجتماعية: فمن القيم الاجتماعية التي دعا إليها الإسلام نذكر قيم الاحترام والتوقير والأمر

بالمعروف والنهي عن المنكر والتناصح وحب الخير للناس، والتضحية من أجل الصالح العام،

والإحسان والتكافل والتآزر في السراء والضراء. إن الإبداع في الإسلام بدءاً من أول كلمة أنزلت من

القرآن الكريم، كلمة (اقرأ) وهي شعار الإسلام فبالعلم والمعرفة وبأعمال العقل وبالإخلاص في العمل

لحسن أداء وظيفة الاستخلاف يبدع المؤمن في كل مجالات الحياة رغبة في طاعة خالقه وأملا في الفوز

بالدارين أن المتمعن في واقع المسلمين المعاصر يلاحظ بُعد المسلمين عن العمل بتعاليم خالقهم الداعية

إلى طلب العلم والمعرفة واكتشاف السنن الإلهية التي تحكم الكون والإنسان لتحقيق الإبداع الذي

بدونه لا يمكن النجاح في أداء وظيفة الاستخلاف والذي بدونه لا يمكن الأخذ بزمام الحضارة

الإنسانية أن الحرية المطلقة في العملية الإبداعية فساد مطلق، فالإنسان حر في دائرة من القيم

الإنسانية التي ترشد الإبداع حتى لا ينقلب إلى عامل تدمير وإفساد للحرث والنسل، أن الحرية

الإبداعية تعني المسؤولية والالتزام. أن المبدع المسلم خاضع لحساب الضمير ولحساب المجتمع في الدنيا،

وخاضع لحساب الله تعالى في الدنيا والآخرة وحرية تكون في إطار المنهج الإلهي.

الإبداع في الإسلام يرتبط بالمسؤولية النابعة من صميم الإسلام، على عكس الفلسفات الغربية التي لا تلتزم بمنظومة القيم. أن الحرية الحقيقية هي الحرية التي تتبعها المسؤولية النابعة من ضمير الفرد ومن قيم المجتمع على السواء.

٢,٢,١٦ خلاصة

وبشكل عام تعتمد تنمية القدرات الإبداعية على خصائص الفرد الشخصية والذاتية، ويعتبر أيضاً حصيلة لتفاعل أربعة عوامل هي: الأفراد، القيادة، جماعات العمل، والمناخ التنظيمي. فالمناخ التنظيمي غير الصحي يقتل الأفكار الإبداعية في حين أن المناخ التنظيمي الصحي والملائم يعد محفزاً لتبني السلوك الإبداعي من خلال ما يقدمه من المرونة والاستقلالية في بلورة واختيار الأفكار، ومن خلال إعطاء المبدع مجالاً أوسع للاتصالات وتخطي الهرم الإداري وتجاوز الروتين الذي عادة ما يتسم بالجمود والبطء، ومن خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية المشجعة والداعمة للإبداع. ومن هذا المنطلق اهتم السيكلوجيون بدراسة نماذج السلوك الإبداعي، وإعداد اختبارات تمثل عينان من هذا السلوك، وتميز بين السلوك الإبداعي الذي يتميز بأنه من النوع التغيري أو المتشعب، ولا يخضع للسلوك المتجمع، ولم يطرأ على مناهج البحث في مجال القدرات الإبداعية أي تطور ملحوظ سوى عام ١٩٥٠ من خلال مشروع "جيلفورد" لدراسة القدرات الإبداعية، دراسة شاملة ومنظمة، وأكد بأن ذلك لن يتيسر إلا من خلال تحديد السمات الأساسية المحددة للسلوك الإبداعي من خلال منهج التحليل العاملي.

ولقد تمكن "جيلفورد" بناء على تفكيره السابق إيضاحه من أن يضع اختباره المشهورة لقياس القدرات الإبداعية، وقد قامت اختباره عن الإبداع انطلاقاً من الأبعاد التي حددها، والتي بناها على مظاهر التفكير التي تجاهلتها الاختبارات التقليدية للذكاء، وربما يكون تصنيف "جيلفورد" للقدرات باعتبارها إستراتيجيات للتفكير، على أساس المحتوى كواحد من أسس هذه العمليات، والمحتويات، والنواتج مفيداً لهذا الغرض، محتوى الأشكال أو المدركات الحسية البصرية.

٢,٣ الكفاءات الذاتية

٢,٣,١ تمهيد

اهتم العديد من علماء الإدارة بالكفاءة الذاتية حيث تعتبر الكفاءة الذاتية من أبرز المفاهيم الإدارية في الوقت الراهن، فالمؤسسات بجميع أنواعها لا يمكنها تحقيق أي تقدم إلا من خلال وجود كفاءة ذاتية للعاملين فيها، وبالتالي فإن بروز الكفاءة الذاتية يحقق متطلبات العمل ومتطلبات الفرد معاً. تعد الكفاءة من المصطلحات الحديثة إلى جانب عدد من المصطلحات التي قد تتداخل مع مصطلح الكفاءة وهذه المصطلحات والمفاهيم متداولة (كالقدرة، الاستعداد، السلوك، المهارة والفعالية، الهدف، الإنجاز) وسيتناول هذا المبحث تحسين كفاءة العمل وسوف تتناول مفهوم الكفاءة الذاتية والتحديات التي تواجهه الكفاءة الذاتية في الوقت الراهن.

٢,٣,٢ مفهوم الكفاءة

هنالك تداخل وعدم وضوح في تناول مفهوم الكفاءة وذلك من وجهات نظر مختلفة بين رجال الاقتصاد والأعمال، وبين مسؤولي التخطيط التربوي والتعليمي كما يلاحظ أنهم يقومون بالخلط فيما بين مفهوم تحسين الكفاءة وعدة مفاهيم كالفاعلية والجودة.

وعرف (خصاونة، ٢٠١١) الكفاءة على أنها: المقدرة الفعلية التي يمكن أن يتمتع بها العامل والتي تعطيه الإمكانية لإتمام كافة المهام التي أوكلت إليه وتحقيق الأهداف المخططة، عبر استخدام ما يمتلك من إمكانيات متاحة.

وعرفها (Bernard, 2012) أيضاً بأنها: المقدرة وإمكانية إنتاج خدمة وتحقيق الهدف المخطط له بأقل فترة زمنية وجهد وبتكلفة أقل.

يمكن قياس الكفاءة ومن ثم تعريفها عبر بيان علاقة الارتباط فيما بين المدخلات والمخرجات، تعريف الكفاءة وقياسها من خلال علاقة الارتباط بين المدخلات والمخرجات، وهنا يفترض أن المدخلات تكمن في الاتصال فيما بين القيادة الإدارية والعاملين، والمدة الزمنية لحضور القيادة الإدارية في المنظمة والعاملين والإداريين.

أما المخرجات فهي تشير إلى المدة الزمنية التي يقضيها العامل في إكتساب المعرفة والخبرات والمهارات اللازمة لتحسين كفاءة العمل. (Cuthbert, 2009)

عرفها (Dockrell, 2013) على أنها: دالة توضح درجة العلاقة بين الفاعلية والاقتصاد، من خلال الحصول على حجم كبير من المخرجات عبر كمية معينة ومحددة من المدخلات.

والكفاءة عرفت أيضاً بأنها: المقدرة على استثمار كافة الإمكانيات والمواد والوسائل والخبرات من أجل إنجاز الأهداف التي خطط لها من قبل المنظمة. (البلاوي، ٢٠١٥)

فمفهوم الكفاءة من التربوي تتكون من المدخلات والمخرجات، والمدخلات تتكون من القيادات الإدارية والإداريين والعاملين والفنيين، والأجهزة التقنية والمباني، ولكي تتحقق الأهداف المخطط لها لابد من وجود هيكل إداري تنظيمي، ينسق بين جوانب العملية التعليمية والرقابة، وكما يقوم بقياس الأداء ومدى كفاءته.

٢,٣,٣ أهمية الكفاءة

تكمن أهمية الكفاءة في القدرة على إعطاء مبادرات إبداعية وتقييم جيد للعاملين داخل المنظمة وللقيادات الإدارية والموظفين الإداريين، ويحدد معيار الكفاءة لهذه القدرة ويعد من أهم المعايير التي يمكن الاستدلال بها في الكثير من الحالات والأمور الإدارية، فهو يعتمد عليه في معرفة العناصر التي تسعى إلى تحقيق مصالح الهيئة الإدارية، وذلك من خلال إتمام المهام وإنجاز كافة الأهداف التي خطط لها من خلال الاستفادة من كافة الموارد المتاحة والإمكانيات المادية والموارد البشرية الكفوءة (الكيلاي، ٢٠١٣).

يوجد العديد من الأمور التي تبين درجة أهمية الكفاءة في العملية الإدارية ودورها في تحسين كفاءة العمل وهي كالتالي (العدوي، ٢٠١٦):

١. يعد معيار الكفاءة من العناصر المهمة للتمييز بين الأفراد المتقدمين لوظائف إدارية، والأفضلية لمن تتوافر فيه المقدرة على إتمام المهام الموكلة إليه في كافة الظروف مما يحقق مستوى عاليًا للكفاءة في العمل.

٢. يعتبر معيار الكفاءة التي تقيس مدى نجاح العاملين الإداريين، فهذا المعيار هو الضامن لاستمرارهم في العمل الذي يوكل إليهم، وإمكانية شغلهم المناصب القيادية، وإلا فسيتم نقل هذا الموظف الإداري إلى وظيفة عادية غير قيادية، أو قد يتم طرده خارج إطار العمل.

٣. إن معيار الكفاءة يعتبر من الوسائل غير المباشرة في تحسين كفاءة العمل وتطوير مستوى الأداء للعاملين والإداريين، كما أن تقييم العاملين يكون من خلال مستوى كفاءتهم في سير العملية الإنتاجية سواء من حيث أسلوبهم في العمل أو من خلال كيفية الاستفادة من الموارد البشرية والمادية التي تكون متاحة لهم.

٤. إن الاهتمام بمقياس الكفاءة من قبل القيادة الإدارية من أجل بيان عدد من المؤشرات التي تظهر مستوى كفاءة العاملين، وهؤلاء المديرون يسعون لفهم أساليب العمل وبكل تفاصيله وجزئياته مما يساهم في تحسين مستوى أدائهم بصورة تحقق الأهداف المخطط لها من قبل المنظمة.

٢,٣,٤ أنواع الكفاءات

يمكن التمييز بين العديد من أنماط الكفاءات التي تتناسب مع حاجات المنظمة وتطورها وتحسين كفاءة العمل فيها وهي تميز هنا عدة أنواع من الكفاءات التي تتناسب وحاجات المجتمع وتطوره ونموه، وهذه الأنواع هي كالآتي (العدوي، ٢٠١٦):

أولاً. الكفاءات الفردية والجماعية: تظهر الكفاءات الفردية عندما يستعرض كل فرد من أفراد المنظمة مهاراته العملية، وتكون المهارات المستعرضة قد تلقت القبول في الوسط المهني عبر العديد من الطرق والوسائل التقنية والفنية التكنولوجية كالتجارب وغيرها والعديد من الأساليب.

أما الكفاءات الجماعية فهي تلك الكفاءات التي تبرز قدرة المنظمة على المنافسة أو عدم قدرتها على المنافسة للمنظمات الأخرى، والمجتمع هو من يقوم بالحكم على المنظمة وتقييمها من خلال اختيار الموارد الأكثر كفاءة.

ثانياً: الكفاءات الخاصة أو النوعية: ترتبط هذه الكفاءات في مجال المعرفة والمهارة عند الإداريين، وهذه الكفاءات الخاصة ترتبط بنوع محدد من المهام التي توكل إلى الموظفين الإداريين في كل قسم من أقسام المنظمة والتي تفرض على الموظفين أن يتمتعوا بكفاءات ترتبط بنمط العمل الذي سيؤدونه والمقدرة على إنجاز العمل بأقل جهد وأقصر وقت وتكلفة ممكنة.

ثالثاً: الكفاءات التنظيمية المستعرضة: تطبق هذه الكفاءات وتوظف ضمن أساليب ووسائل حديثة ومتطورة، فكلما كانت الأساليب والوسائل والمجالات التي تم تطبيق الكفاءات فيها متنوعة وواسعة وتختلف عن الوسائل والمجالات الأساسية كلما ارتفع مستوى درجة الكفاءة، فالكفاءات التنظيمية المستعرضة تمثل أسلوب عقلي منهجي إجرائي مشترك فيما بين مختلف الموارد المعلوماتية، والتي تم تحصيلها في أثناء عمليات إنشاء المهارات والمعارف المطلوبة (خير الله، ٢٠٠٩).

رابعاً: الكفاءة التنظيمية: تشتمل على عدة كفاءات مختلفة ومتنوعة يحسب التسلسل الوظيفي في المنظمة أو المؤسسة، وبحسب اختلاف وتنوع الوظائف (الإدارة، التخطيط، التنفيذ، الرقابة)، فهذه الكفاءات هي التي تشكل الكفاءة الفنية والتقنية، والكفاءة الإدارية من ناحية ومن ناحية ثانية تمثلت في كفاءة التخطيط والإدارة، فمن ثم التنفيذ ومن ثم الرقابة، ثم تأتي الكفاءة في التقييم (خير الله، ٢٠٠٩).

خامساً: الكفاءة الذاتية: تعد الكفاءة الذاتية من الأنواع الرئيسية والمهمة كونها ترجع إلى معتقد العامل أو الشخص حول قدرته على تنظيم وتنفيذ كافة الخطط العملية وإنجاز الأهداف المخطط لها بوقت قصير وبفاعلية. (Khassawne, 2005).

الكفاءة الذاتية لها دور مهم في انخفاض مستوى التوتر عند العاملين أو الأفراد، لذلك فالعاملون الذين يمتلكون كفاءة ذاتية في عدة مجالات مختلفة ومتنوعة يكونون أكثر فعالية من غيرهم في مواجهة المهام الموكلة إليهم وإنجازها (السكرانة، ٢٠١١).

لذلك إذا شعر الفرد بأنه يمتلك القدرة على إنجاز الأهداف التي خطط لها، فإن هذا الشخص يعمل على أن يجعل هذه الأهداف تتحقق بصورة فعلية، وهناك مصادر كثيرة تدعم كفاءة الأفراد الذاتية وتحثهم على تطويرها وهم: (الوالدان، والأصدقاء، والمعلمون، والمديرون) (الجبور، ٢٠١٢).

سادساً: الكفاءة الفنية: إن مصطلح الكفاءات الفنية يشير إلى المقدرة التي يمتلكها الفرد، والتي تمنحه إمكانية إنجاز المهام الموكلة إليه بسرعة وبوقت مثالي وبأقل جهد ممكن، من خلال الإمكانيات والموارد المادية والبشرية المتاحة، وترتبط الكفاءة الفنية بعدة أمور كأن تربط بين ما تبذله من جهد وبين ما تتوصل إليه من نتائج، وتلعب التقانات الحديثة والمتطورة دوراً مهماً في رفع مستوى الكفاءة الفنية للعاملين أو الإداريين إلى جانب الموارد المستخدمة وأساليب العمل وسبله (علي، ٢٠١٤).

٢,٣,٥ مفهوم الكفاءة الذاتية

تعرف الكفاءة الذاتية بأنها قيام الفرد بالمهام الوظيفية بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية وفي أقل وقت ممكن (Haddad & Taleb, 2016). وأشار Haddad & Taleb (٢٠١٦) أن الكفاءة الذاتية من أبرز الأساليب التي تستخدم في تحقيق أهداف المؤسسات.

وعرفها هايدي (٢٠١٦) أن الكفاءة الذاتية هي عمل تم إنجازه بالفعل على أن يكون هذا العمل مطابقاً للمعايير التي تدير عليها المنظمة. وعرفها آخرون أن الكفاءة الذاتية هي نتيجة القيام بدور كبير في استخدام موارد المؤسسة وقدراتها المادية والتكنولوجية في سبيل تحقيق أهداف المنظمة في أقصر وقت ممكن وأكبر كفاءة ممكنة. وبالرغم من أن المفاهيم السابقة حاولت أن توضح مفهوم الكفاءة الذاتية إلا أنها مفاهيم تتصف بالعمومية ظاهر (٢٠١٦).

ويرى فيصل (٢٠١٦) أن الكفاءة الذاتية هي نتاج تحقيق أهداف المؤسسة وتنفيذ الأوامر الإدارية بكفاءة وفعالية. وترى الباحثة أن مفهوم الكفاءة الذاتية يجب أن يركز على مجموعة من المرتكزات من بينها أهمية التركيز على مهارات الفرد والنتائج المحققة والمتعلقة بتنفيذ المهام الوظيفية بكفاءة، كما يجب أن يركز مفهوم الكفاءة الذاتية على حصول العاملين على الأجور والمرتبات والمهايا

والعطايا التي تؤهلهم للرضا الوظيفي. وتعرف الكفاءة أن الكفاءة الذاتية هي حالة من الإدراك بأن الفرد قادر على استخدام مهاراته وقدراته الفردية وتركيزه واستيعابه للمهام الوظيفية، والقيام بها على أكمل وجه، وتخطي العقبات التنظيمية من أجل تحقيق أهداف المنظمة في الوقت المناسب (Sari (٢٠١٦). ويرى أيضاً: Sari (٢٠١٦) أن الكفاءة الذاتية هي توقع قيام الفرد بمهام وظيفية محددة يمكن من خلال تلك المهام تحقيق إنجاز بعد تخطي مواقف معينة في العمل. وتشير المفاهيم السابقة بأن هناك ثمة عوامل تتكامل مع بعضها البعض لتحقيق أهداف المنظمة، تلك العوامل تسمى الكفاءة الذاتية. ويتضح من خلال التعريفات آنفه الذكر أن مفهوم الكفاءة الذاتية يقترن بوجود قاعدة سلوكية مهمة، فالأفراد أو العاملون الذين يتمتعون بوجود كفاءة ذاتية من شأنهم أن يحققوا قدرة في فهم قيم وعادات المنظمة التي تسير عليها. فالكفاءة الذاتية ليست مهارات وقدرة على إنجاز أهداف المنظمة فقط بل هي عملية متكاملة يمكن معها إدراك قيم وأساليب وطرق ونظم العمل الموجوده في تلك المؤسسة. وبالرغم من أن مفهوم الكفاءة الذاتية يدل على فهم المهارات التقنية والعلمية والإدارية إلا أنه مفهوم يتصف بالمرونة حيث ينطبق على كافة أنواع المؤسسات بما فيها المؤسسات الإنتاجية والخدمية والمؤسسات التعليمية التي تتطلع لوجود عاملين لديهم كفاءة ذاتية.

٢,٣,٦ الخلفية النظرية لتوقعات الكفاءة الذاتية وتحديد المفاهيم

قامت الكفاءة الذاتية للعاملين في مؤسسة التعليم العالي على نظريتين، هما:

أولاً: نظرية التعلم الاجتماعي لروتر: تعرضت نظرية وجهة الضبط لروتر للكفاءة الذاتية كأحد السمات الأساسية للمديرين كي يكونوا مؤثرين في الموظفين في مؤسسات التعليم العالي معززين لجهودهم الاستيعابية. وتشكل كل من الأهداف أو المخططات ومفهوم الذات أحد التصورات المهمة

ضمن نظرية التعلم الاجتماعي. ويحاول تصور الأهداف تفسير أنماط السلوك التي تستمر لفترة طويلة على الرغم من عدم وجود مبررات خارجية لهذا الاستمرار. ويشتمل هذا التصور على تنظيم لسيرورات الشخصية أيضاً، أي أن أهدافنا أو مخططاتنا تساعدنا على وضع الأولويات وعلى الاختيار بين السلوكات التي تبدو في العادة على الدرجة نفسها من الأهمية.

حيث تركز الكفاءة الذاتية على إدراك الموظف لكفاءته وقدراته في عملية التحكم بنواتج

العملية التعليمية بغض النظر عن العوامل البيئية المحيطة (زيدان، حنان السيد عبد القادر، ٢٠١٠)

وسميت هذه النظرية بوجهة الضبط، أي أن الأفراد يختلفون في اعتقاداتهم فيما يتعلق بالنتائج، إذ يرى البعض أن النتائج تحدث بشكل مستقل عن سلوكهم، وتتأثر بعوامل خارجية (ضبط خارجي) كالصدفة، الحظ، الظروف وغيرها. بينما يرى البعض الآخر أنها تعتمد على سلوكهم أو على ما بداخلهم (ضبط داخلي)، ووجهة الضبط الداخلية والتي ترجع نتائج العمل إلى عوامل داخلية كالدافعية والرغبة والثقة وغيرها، وتعتبر الإدراكات الذاتية وآليات التنظيم الذاتي ذات أهمية من أجل فهم الآليات التي تجري بين المثبرات البيئية والسلوك الناجم عن ذلك، ففي مجرى النمو الفردي يقوم الفرد باستخدام سيرورات الضبط الذاتي وسيرورات التنظيم الذاتي، ويرى ميشيل (Mischel, 1977) أن مفهوم الذات هذا أو التصور حول الذات لا يشتمل على "جزء إضافي داخل الشخص يسبب - بصورة ما - سلوكاً معيناً، ويوجد بصورة مستقلة عن العضوية التي يستقر بها" (عبد الوهاب، ٢٠٠٢).

ثانياً: نظرية التعلم الاجتماعي لبندورا: أما الاتجاه الثاني للكفاءة الذاتية فقد أتى من النظرية

الاجتماعية لباندورا. ففي نظريته الاجتماعية المعرفية قدم (Bandura ١٩٧٧) مفهوم الكفاءة الذاتية على أنه قوة دافعية أساسية تقف خلف أفعال الفرد. فأصحاب هذا الاتجاه يعتقدون أن الكفاءة الذاتية تعد مفتاح القوة الدافعية في النظام المعرفي، ويمكن اعتبارها وسيطاً بين المعرفة والفعل (الوطبان،

٢٠١١)، ويهتم باندورا بمظهر خاص من الإدراك الذاتي بشكل خاص يتمثل في فاعلية السلوك الذاتي أو في تصور الكفاءة الذاتية الذي يشكل المكون الرئيسي في منظومة مفهوم الذات (شليبي، ٢٠٠٩) حيث أثبتت دراسات تجريبية أهمية هذا البناء بالنسبة للخبرة والسلوك الإنساني. والمقصود بالكفاءة الذاتية أو توقعات الكفاءة الذاتية "توقع الفرد بأنه قادر على أداء السلوك الذي يحقق نتائج مرغوبا فيها في أي موقف معين" (زيدان، حنان السيد عبد القادر، ٢٠١٠)، وهذا يعني أنه عندما تواجه الفرد مشكلة ما أو موقف يتطلب الحل فإن الفرد -قبل أن يقوم بسلوك ما- يعزو لنفسه القدرة على القيام بهذا السلوك، وهذا ما يشكل الشق الأول من الكفاءة الذاتية، في حين يشكل إدراك هذه القدرة الشق الثاني من الكفاءة الذاتية، أي على الفرد أن يكون مقتنعا على أساس من المعرفة والقدرة بأنه يمتلك بالفعل الكفاءة اللازمة للقيام بسلوك ما بصورة ناجحة.

"فكلما ازداد اعتقاد الفرد بامتلاكه إمكانيات سلوك توافقية من أجل التمكن من حل مشكلة ما بصورة عملية، كان أكثر اندفاعا لتحويل هذه القناعات أيضا سلوك فاعل"، وتؤثر توقعات الكفاءة الذاتية على ثلاثة مستويات من السلوك، هي: أولاً: اختيار الموقف، ثانياً: الجهد الذي يبذله الفرد، وثالثاً: المثابرة في السعي للتغلب على الموقف.

مما سبق عرضه يتضح أن الكفاءة الذاتية انبثقت من نظريتين وهما:

١. نظرية التعلم الاجتماعي: والتي تؤكد وجود نوعين من أنواع وجهة الضبط: النوع الأول: وجهة الضبط الداخلي: والتي ترجع نتائج العمل إلى عوامل داخلية كالدافعية والرغبة والثقة وغيرها، والنوع الثاني: وهو وجهة الضبط الخارجي: والتي ترجع نتائج العمل لعوامل خارجية كالصدفة والحظ وغيرها.

٢. النظرية المعرفية الاجتماعية: والتي أكدت على أهمية الكفاءة الذاتية كقوة تتوسط بين المعرفة والفعل، وتحدد سلوك الفرد المتوقع تجاه المشاكل التي تواجهه، ومقدار الطاقة المبذولة للتغلب على تلك المشاكل.

٢,٣,٧ قياس توقعات الكفاءة الذاتية

يرى باندورا (Bandura,1977) صاحب النظرية المعرفية الاجتماعية أنه يمكن قياس توقعات الكفاءة المدركة ذاتيًا وفق ثلاث سمات هي: (مستواها، عموميته، ثباتها). ويتعلق المستوى بتعقد وصعوبة المشكلة، فالفرد يستطيع أن يجمع خبرة كفاءته الذاتية تجاه المشكلات البسيطة والشديدة، بينما تقوم سمة العمومية على شيوع المواقف، أي يمكن لتوقعات الكفاءة أن تكون خاصة أو يمكن تعميمها على مجموعة كاملة من المواقف، ويقصد بسمة القوة الثبات حتى عند وجود خبرات متناقضة، فتوقعات الكفاءة الذاتية القوية تظل أكثر قدرة على المقاومة على الرغم من وجود مجموعة من الخبرات المتناقضة، في حين أن التوقعات الضعيفة يمكن أن تنطفئ بسهولة من خلال القدرات المتناقضة، وقد استخدم باندورا (Bandura,1977) هذه الوجوه في سياق العلاج السلوكي من أجل ضبطها إجرائيًا.

٢,٣,٨ مصادر الكفاءة الذاتية للعاملين

أولاً: الإنجازات الأدائية:

ويمثل المصدر الأكبر تأثيراً في الكفاءة الذاتية لدى الفرد، وذلك لأن الأداء الناجح بصفة عامة يرفع توقعات الكفاءة الذاتية، في حين يؤدي الإخفاق المتكرر إلى انخفاض الكفاءة الذاتية، وخاصة عندما يعلم الفرد أنه بذل أقصى ما لديه من جهد ويكتسب الفرد معلومات شخصية مؤثرة

من خلال ما يقوم به من أعمال وخبرات، ويتعلم من خلال خبرته الأولى معنى النجاح والشعور بالسيطرة على البيئة (أبو غزال، ٢٠١٣). إن كون الإنجازات الأدائية أكثر المصادر تأثيراً في الكفاءة الذاتية، عبارة عامة من وجهة نظر (جابر، ٢٠٠٥)؛ لذلك وضع لها عدة لازمات، أولها: أن النجاح في الأداء يرفع الكفاءة الذاتية بما يتناسب مع صعوبة العمل. ثانيها: أن الأعمال التي تنجز بنجاح من قبل الفرد تكون أكثر كفاءة من تلك التي يتمها بمساعدة الآخرين. ثالثها: الإخفاق يؤدي على الأغلب إلى إنقاص الكفاءة حين نعرف أننا بذلنا أفضل ما لدينا من جهد.

مما سبق يتضح أن هذا المصدر من مصادر الكفاءة الذاتية يشير إلى أداء الفرد وخبراته المباشرة، وأن الأداء الناجح يزيد من الكفاءة الذاتية للفرد، بينما الإخفاق المتكرر يؤدي إلى خفضها وبالخصوص عندما يكون الفرد قد بذل أقصى ما عنده.

ثانياً: الخبرات البديلة:

يشير هذا المصدر إلى الخبرات غير المباشرة التي يمكن أن يحصل عليها الفرد من الآخرين، فملاحظة الآخرين وهم ينجحون يرفع الكفاءة الذاتية، وفي المقابل فإن ملاحظة الآخرين وهم يخفقون في أداء المهام يعمل على خفض الكفاءة الذاتية للفرد وخاصة إذا كان هؤلاء الآخرون بنفس مستوى الكفاءة. وبالرغم من كون الخبرات البديلة أضعف من الإنجازات الأدائية إلا أن لها أهميتها "عندما يكون الفرد غير واثق من قدراته أو أن خبراته السابقة بالنشاط محدودة" (السيد، ٢٠١٣)، ويطلق على هذا المصدر أيضاً "التعلم بالنموذج وملاحظة الآخرين"، فالفرد يمكن أن يقنع نفسه بإمكانية القيام بأعمال وسلوكيات متعددة، عندما يلاحظ أن من يشبهونه قادرون على القيام بها والعكس صحيح، ويصدق هذا الأمر في المواقف التي نعتقد فيها أن لدينا نفس ما لدى الآخرين من قدرات. (أبو غزال، ٢٠١٣)، وتعمل النماذج البديلة والخبرات التمثيلية في تحسين وتعزيز الكفاءة الذاتية لدى

المعلم خاصة إذا كانت النماذج تتشابه مع الفرد في ظروفه وحالاته الاجتماعية والمرحلة العمرية والتخصص، وتعد النمذجة الحية والنمذجة الرمزية من أكثر الإجراءات أهمية في تشكيل الكفاءة الذاتية وفق هذا المصدر (عبد الوهاب، ٢٠٠٧).

ثالثاً: الإقناع اللفظي:

ويعني الحديث الذي يتعلق بخبرات معينة للآخرين والإقناع بها من قبل الفرد، أو معلومات تأتي للفرد لفظياً عن طريق الآخرين فيما قد يكسبه نوعاً من الترغيب في الأداء أو الفعل، ويؤثر على سلوك الشخص أثناء محاولاته لأداء المهمة. ويتضمن الإقناع اللفظي عمليات التشجيع والتدعيم من الآخرين، ويمكن أن يكون الإقناع اللفظي داخلياً، يأخذ شكلاً يطلق عليه الحديث الإيجابي مع الذات (السيد، ٢٠١٣) وبالرغم من أن تأثير الإقناع اللفظي يعد محدوداً، إلا أنه قد يكون ذا تأثير أكبر عندما يكون الشخص الذي يقوم بالإقناع موثقاً به، ويمكن أن يكون هذا الشخص مصدرًا في نفس التخصص زميلاً أو مشرفاً أو مديراً، كما قد تأتي على شكل دورات أو مشاغل تعقد ضمن خطط سجل الإنماء المهني للموظفين يقوم بها أشخاص من ذوي الخبرة، ويفيد الإقناع اللفظي في تشكيل وتعزيز الكفاءة الذاتية لدى العاملين خاصة في ظل إجراءات ومناقشات موضوعية جيدة وتغذية راجعة وتفسيرات مقنعة من قبل أفراد يتمتعون بالمصداقية والخبرة والقدرة على الإقناع (الوطبان، ٢٠١١)

رابعاً: الحالات الفسيولوجية الانفعالية:

وهي من المصادر المؤثرة على الكفاءة الذاتية، وتتضمن ردات الفعل الانفعالية الناتجة عن مواجهة الفرد لمهمة معينة، والتي تؤثر في مستوى إنجازه لتلك المهمة، كالخوف الشديد والقلق الحاد، وتؤثر البنية الفسيولوجية والانفعالية أو الوجدانية تأثيراً عاماً أو معمماً على الكفاءة الذاتية للفرد، وعلى

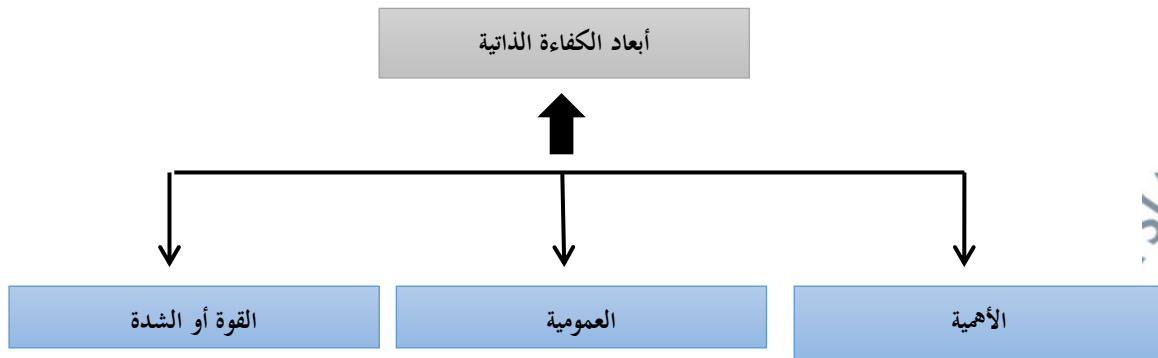
مختلف مجالات وأنماط الوظائف العقلية المعرفية، والحسية العصبية لدى الفرد" الزيات (٢٠١١).
فالناس يراقبون أحوال الجسم في إصدار الأحكام التي تتعلق بها إذا كانوا يستطيعون أن يعملوا جيداً
أم لا، وعندما يشعر الأفراد بالخوف، أو القلق فمن المحتمل أن يتوقعوا الفشل، أما الأفراد الذين
يشعرون بالاهتمام ولا يشعرون بالتوتر فمن المحتمل أن يروا أنفسهم قادرين على النجاح، فالاستثارة
الانفعالية المرتفعة عادة ما تضعف الأداء (مصبح، ٢٠١٧).

مما سبق يتضح لنا أن مصادر الكفاءة الذاتية للعاملين هي :

١. الإنجازات الأدائية: وتعني الخبرات والتجارب الشخصية أو المباشرة التي يمتلكها العاملون أو
يخوضها، فالتجارب الناجحة ترفع الكفاءة، بينما يخفض الفشل الكفاءة الذاتية .
٢. الخبرات البديلة: وتعني الخبرات غير المباشرة التي يحصل عليها العاملون من ملاحظة الآخرين،
أو من النماذج. وتفيد الحصص النموذجية والدورات والمشاغل في إكساب العاملين خبرات بديلة
ترفع من كفاءته الذاتية .
٣. الإقناع اللفظي: والذي قد يأتي من حديث الآخرين أو من الحديث الإيجابي مع الذات، وتفيد في
تعزيز الكفاءة الذاتية للعاملين من خلال المناقشات والتغذية الراجعة وغيرها .
٤. الحالات الانفعالية الفسيولوجية: مثل القلق والخوف والتردد والتي تعطي مؤشرات لمستوى الكفاءة
الذاتية للعاملين.

٢,٣,٩ أبعاد الكفاءة الذاتية

وتحدد الكفاءة الذاتية بثلاثة أبعاد مرتبطة بالأداء، ويرى باندورا أن معتقدات الفرد عن كفاءة ذاته تختلف تبعاً لهذه الأبعاد الثلاثة، والتي هي: الأهمية (قدر الفعالية) والعمومية والقوة أو الشدة وهي كالتالي:



الرسم البياني ٢,٤: أبعاد الكفاءة الذاتية

أولاً: الأهمية (مقدار الفاعلية): وهو مستوى قوة دوافع الفرد للأداء في المجالات والمواقف المختلفة نصار والشافعي، (٢٠١٢) ويتحدد هذا البعد كما يشير باندورا من خلال صعوبة الموقف، ويتضح هذا القدر بصورة واضحة عندما تكون المهام مرتبة من السهل إلى الصعب.

ثانياً: العمومية: ويشير هذا البعد إلى انتقال الكفاءة الذاتية من موقف ما إلى مواقف مشابهة (Bandura, 1977) فالفرد يمكنه النجاح في أداء مهام مقارنة بنجاحه في أداء أعمال ومهام مشابهة إلا أن درجة العمومية تختلف من فرد إلى آخر (عقوب، ٢٠١٢).

ثالثاً: القوة: ويشير هذا البعد إلى شدة عمق الإحساس بالكفاءة الذاتية، "بمعنى قدرة أو شدة عمق اعتقاد أو إدراك الفرد أن بإمكانه أداء المهام أو الأنشطة موضوع القياس. ويتدرج بعد القوة أو الشدة على متصل ما بين قوي جداً إلى ضعيف جداً" الزيات (٢٠١١).

٢,٣,١٠ الكفاءة الذاتية في ضوء القرآن الكريم والسنة

هناك آيات عدة نستطيع أن نستخلص منها أهمية بعض عناصر الكفاءة والشخصية الكفوءة

ومن ذلك:

أولاً: العلم: قصة خلق آدم: في سورة البقرة (آية ٣٠-٣٣) (وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَأِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ * وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلَائِكَةِ فَقَالَ أَنْبِئُونِي بِأَسْمَاءِ هَؤُلَاءِ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ * قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ * قَالَ يَا آدَمُ أَنْبِئْهُمْ بِأَسْمَائِهِمْ فَلَمَّا أَنْبَأَهُمْ بِأَسْمَائِهِمْ قَالَ أَلَمْ أَقُلْ لَكُمْ إِنِّي أَعْلَمُ غَيْبَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَأَعْلَمُ مَا تُبْدُونَ وَمَا كُنْتُمْ تَكْتُمُونَ). عندما أراد الله إيجاد خليفة في الأرض اعترضت الملائكة بعدم كفاءة البشر لعدم معرفتها بقابليته بل ورشحت نفسها كما جاء في قوله تعالى على لسانها: (وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ) فبين لهم الله عز وجل أنهم عنصروهم لا يملكونه ألا وهو العلم بل واستثماره فصاحب الكفاءة يجب أن يكون صاحب علم ومعرفة بالذي يعمل.

ثانياً: الأمانة قصة بنات شعيب: في سورة القصص (آية ٢٦) - (قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ) - حين كان الناس يحملون الماء من البئر ولا تستطيع بنات شعيب مزاحمة الرجال؛ بادر موسى وساعدهن فعرضن على أبيهن أن يستأجره للرعي لكفاءته بالقوة والإرادة والأمانة وهي أهم صفات الكفاء.

ثالثاً: القدرة الجسمية: في قصة الملك طالوت: في سورة البقرة (آية ٢٤٧) (وَقَالَ لَهُمْ نَبِيُّهُمْ إِنَّ اللَّهَ قَدْ بَعَثَ لَكُمْ طَالُوتَ مَلِكًا قَالُوا أَنَّى يَكُونُ لَهُ الْمُلْكُ عَلَيْنَا وَنَحْنُ أَحَقُّ بِالْمُلْكِ مِنْهُ وَلَمْ يُؤْتَ سَعَةً مِنَ الْمَالِ قَالَ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ وَاللَّهُ يُؤْتِي مُلْكَهُ مَنْ يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ) فقد

بينت الآية أن القدرة الجسدية لها دور مهم في صاحب الكفاءة حيث يستطيع عمل الأمور بنفسه والإشراف، كما نرى من الآية المفهوم المغلوط عند الناس في الاختيار حيث يحظى صاحب المال الاهتمام والمراكز القيادية بغض النظر عن كفاءته.

رابعاً: القدرة على التصرف: وهو عنصر مهم حيث إن من يملك كل القدرات والكفاءة وهو ممنوع من التصرف فلا يحقق شيئاً وهذا ما فطن إليه فرعون عندما رأى من يوسف الكفاءة والقابلية قال: (وَقَالَ الْمَلِكُ ائْتُونِي بِهِ أَسْتَخْلِصُهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ) (سورة يوسف: آية ٥٤) هناك الكثير من الآيات التي تبين مطلبنا لكن هذه الآيات تكفي للإشارة حول الكفاءة الذاتية.

٢,٣,١١ خلاصة

من خلال ما سبق حظي موضوع الكفاءة الذاتية بدور مهم في معرفة درجة التأثير على العاملين، ويعد من العوامل الحاسمة في إنجاز أقصى أداء في مجال قيادة المؤسسات وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، فالكفاءة الذاتية ليست سمة من السمات الشخصية، بل هي مجموعة أحكام لا تتصل بما ينجزه الفرد داخل المؤسسة، ولكن يحكم على ما يستطيع إنجازه، وأنها نتاج للمقدرة الشخصية، وتقاس بوصفها توقعات محددة ترتبط بسلوك محدد في موقف محدد بالوقت نفسه، كما أنها قابلة للتعميم عبر السلوكيات والمواقف المختلفة بناءً على التشابه بينها من حيث المتغيرات والمهارات المطلوبة.

٢,٤ الأداء الوظيفي

لقد حظي مفهوم الأداء الوظيفي باهتمام العديد من الباحثين والكتاب في الفكر الإداري باعتباره الجس الحقيقي لكفاءة المنظمات بمختلف أنواعها في الوصول إلى ما تصبو إليه من أهداف، والقيم التي تسعى إليها تلك المنظمات. وتبعاً لهذا الارتباط فقد اهتمت المنظمات بتحسين مستوى الأداء

الوظيفي للعاملين لديها لتوقف نجاح تلك المنظمات على كفاءة ومستوى أداء الأفراد العاملين لديها. (عطية، ٢٠١٢). ونظرًا لهذه الأهمية التي يتمتع بها مفهوم الأداء الوظيفي سوف تتناول الباحثة من خلال هذا المبحث مفهوم الأداء الوظيفي متطرقًا لكل المفاهيم ذات الصلة.

٢,٤,١ الخلفية التاريخية لتقييم الأداء الوظيفي

من خلال تتبع التاريخي لمفهوم تقييم الأداء يشير الهيتي (٢٠١٠) إلى أن تقييم الأداء من الممارسات الضاربة في القدم، حيث عرف استخدام تقييم الأداء في العديد من الحضارات القديمة إلا أنه تطور تبعًا للتطور في الفكر الإداري ووسائل القياس المستخدمة في التقييم.

ومن نماذج الحضارات القديمة التي استخدمت مفهوم تقييم الأداء كما أشار إليها (الهيتي، ٢٠١٠) الحضارات التالية:

حضارة وادي الرافدين في العراق: لقد تبين من خلال الوثائق أن السومريين قد مارسوا فنون الإدارة العامة وكل ما يتعلق بالأسس والقواعد التي بنيت عليها العملية الإدارية التي من بينها عملية تقييم الأداء. حضارة وادي النيل: لقد تميزت حضارة وادي النيل عن الحضارات الأخرى بأنها قد استخدمت عملية تقييم الأداء بشكل واسع حيث اعتمدت هذه الحضارة هذا المفهوم كنشاط من نشاطات الرقابة الإدارية التي تمارسها الإدارة المركزية عند متابعتها لأداء الأقاليم التابعة من خلال تنفيذ تلك الإدارات للتعليمات التي تصدر إليها من الإدارة المركزية.

الحضارة الرومانية: من أبرز أوجه التميز للحضارة الرومانية أنها من أكبر الحضارات التي تمتلك أضخم جهاز إداري بيروقراطي يمتاز بدرجة عالية من الكفاءة والمركزية، لذلك كان من الضروري أن تمتاز

العمليات الإدارية (التخطيط، الرقابة، التنظيم، والقيادة) بالدقة، وتبعاً لذلك فقد تميزت عمليات الاختيار والتعيين بالكفاءة العالية. (الهيبي، ٢٠١٠).

٢,٤,٢ مفهوم الأداء

لقد تعددت مفاهيم الأداء بتعدد الباحثين والدارسين في هذا المجال، ولم يستطع علماء الإدارة الوصول إلى مفهوم دقيق وشامل، فلكل واحد وجهة نظره الخاصة به، وأكثر المفاهيم شمولاً للأداء:

أولاً. تعريف الأداء لغوياً:

أداء: اسم، مصدر أدّى، قام بأداء واجبه: بإنجازه، بإكماله، كان أدأؤه للنصّ سليماً: أسلوب تعبّيره وطريقته، وهو تسديد أو دفع ما هو واجب ومستحقّ عن أبي هريرة رضي الله عنه: أن النبي -صلى الله عليه وسلم- قال: ((من أخذ أموال الناس يريد أداءها أدّى الله عنه، ومن أخذها يريد إتلافها أتلفه الله)). (رواه البخاري) تلاوة القرآن: كما يتلوه القراء من إعطاء الأصوات حفاً من الوضوح والضغط والنبر لابدّ لقارئ القرآن أن يكون حسن الأداء. مصطلح مستمد من الكلمة الإنجليزية "To Perform" والذي اشتق بدوره من الفرنسية القديمة "Performer" والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.

ثانياً: تعريف الأداء في الاصطلاح:

الأداء هو تحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعة وتنوع هذه الأخيرة. هذا التحقيق يمكن أن يفهم في اتجاه مباشر "النتائج"، أو بالمفهوم الواسع للعملية التي تؤدي إلى النتائج "عمل" (حسن، ٢٠٠١). الأداء هو تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها. ويعني النتائج التي يحققها الفرد بالمنظمة. ونجد كذلك المفاهيم التالية للأداء:

الأداء هو العمل الذي يؤديه الفرد ومدى تفهمه لدوره واختصاصاته وفهمه للتوقعات المطلوبة منه، ومدى اتباعه لطريقة أو لأسلوب عمل الذي ترشد له الإدارة عن طريق المشرف المباشر.

الأداء هو ذلك العمل الذي يتعهد الفرد بعد أن يكلف به ويكون محدد الكمية ومستوى جودة معينة -النوعية- ويؤدي بأسلوب أو بطريقة معينة أي محدد النمط (العكش، ٢٠٠٧).

يشير (حسن، ٢٠٠١، ٢٥) إلى أن "الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد".

ويعتبر مفهوم "الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المتقدم من طرف، والأداء هو ما يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين ومديرين ومهندسين" (حمداوي، ٢٠٠٤، ١٤٣).

كما يعرف الأداء بأنه "محاولة تحقيق تلك الأهداف المنتظرة من تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف ويشمل مفهومي "الفعالية"؛ وهي الوصول إلى الأهداف المرجوة، "النجاعة" وهي تخفيض الموارد المستخدمة" (جودة، وعبد الفتاح، ٢٠١٣، ٤٢٣). بينما يتميز تعريف (الشرمان، وجعافرة، ٢٠١٤، ٢٣) "بالشمولية حيث قال: الأداء هو درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة، إليه من حيث الجهد والجودة والنوعية المحققة مع العمل على تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة".

من خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف الأداء بأنه ما يحققه العاملون من مهام وظيفية للوصول إلى الأهداف المنشودة من خلال الموارد المتاحة في المنظمة ويتضمن سلوك الأداء وهو قيام الفرد بالنشاطات المستترة الضمنية أو الظاهرة المحسوسة التي تكون عمله، والمحددة بأبعاد ثلاثة هي: كمية العمل، نوعيته ونمطه.

٢,٤,٣ العناصر المكونة للأداء

لقد أشار العديد من الكتاب والباحثين إلى وضع تصور متكامل للأداء يتضمن العناصر

المختلفة في تكوينه التي يمكن صياغتها كالتالي (العكش، ٢٠٠٧): اين تحقيق الأهداف واين الفاعلية

١. القدرة: نعني بها أن يستطيع العامل أداء العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة من الإتقان مقابلا في ذلك

المعايير الموضوعية مسبقا. وتعتبر القدرة بدرجاتها المختلفة حصيلة التفاعل متغيرين مهمين هما: المعرفة والمهارة .

أ. المهارة: يقصد بها تطبيق ما يعرفه الإنسان واكتساب خبرة من هذا التطبيق تساعده على صقل قدرته على ما يقوم به من أعمال.

ب. المعرفة: تعبر عن حصيلة المعلومات التي توجد عند الفرد تجاه شيء معين.

٢. الرغبة: هي الشق الثاني من معادلة الأداء، وتتعلق بدوافع الفرد وهي أصعب من القدرة سواء في تكوينها

أو معالجتها أو التنبؤ بها وتتكون الرغبة من ثلاثة عناصر متداخلة هي: الاتجاهات، مناخ العمل، المناخ الأسري.

أ. الاتجاهات: هي حالة فكرية أو مجموعة من الآراء في ذهن الفرد نحو الأشياء التي توجد حوله، مثل العمل، الزملاء والمجتمع... الخ .

ب. مناخ العمل والمناخ الأسري: إن إنتاجية الفرد هي محصلة تفاعل مجموعة من العوامل،

ويوضع التفاعل الذي يتم بين القدرة والرغبة ومكوناتهما لتحقيق كفاءة العنصر البشري من

خلال منظومة تربط بين مدى توافر مناخ أسري من ناحية. ومن ناحية أخرى مدى توافر

مناخ عمل تقدمه المنظمة للعامل يتمثل في طبيعة الوظيفة وأسلوب القيادة والحاجات المشبعة

للأفراد.

٣. التكنولوجيا: هي فكر وأداء وحلول المشكلات قبل أن تكون مجرد اقتناء معدات. فهي ليست مجرد علم

أو تطبيق العلم أو مجرد أجهزة، بل هي أعم وأشمل من ذلك بكثير، فهي نشاط إنساني يشمل الجانب العلمي والجانب التطبيقي. أما بالنسبة للمفاهيم المرتبطة بالأداء فهي:

أ. الكفاءة: تشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج، وتقاس باحتساب نسبة المخرجات إلى

المدخلات المستقلة لتحقيق أهداف المنظمة وترتبط الكفاءة بمسألة ما هو مقدار المدخلات

(من الموارد والأموال والناس) اللازم لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف معين.

وتعني الكفاءة تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف وتكون المنظمة كفؤة حينما تحصل على

أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى لتحقيقه (أعلى ربح، أعلى جودة) الكفاءة = قيمة المخرجات / قيمة المدخلات.

ب. الفعالية: الفعالية تستخدم لقياس قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق أهدافها المخططة، وعلى

هذا الأساس، يتم قياس فعالية الوحدة الاقتصادية بنسبة ما تحقّقه من نتائج فعلية إلى ما كانت

ترغب في تحقيقه طبقاً للخطة. والفعالية بهذا المفهوم ترتبط بكمية المخرجات النهائية دون

النظر إلى كمية الموارد المستنفذة في سبيل الحصول عليها.

أما الباحثة فتري أن هذه العناصر هي قدرة ومهارة وكفاءة وفعالية الفرد ومدى تحقيق

المنظمة لأهدافها، وفي تأمين الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة.

٢,٤,٤ محددات الأداء

تتمثل محددات الأداء فيما يلي (حسن، ٢٠٠١):

١. **الدافعية الفردية:** يجب أن تتوفر لدى الفرد دافعية العمل، وقد يكون هذا الدافع قويًا أو ضعيفًا.

٢. **القدرة على أداء العمل المعين:** يجب أن يتوفر في الفرد القدرة على أداء العمل الموكل إليه.

٣. **إدراك الدور والمكانة:** يجب على الفرد أن يدرك ويفهم دوره في المنظمة، لأنه يوجد أفراد يبذلون جهودًا جمة ويكون مقبولا.

٢,٤,٥ معدلات الأداء وخصائصه

أولاً. **خطوات تحديد معدلات الأداء:** ويمكن حصر أهم الخطوات من خلال الأهداف المطلوب تحقيقها من خلال تقييم الأداء والقياس (أبو سمهدانة، ٢٠١٠):

١. **أهداف إستراتيجية:** تتعلق بالمنظمة والعاملين والمجتمع على المدى البعيد

٢. **أهداف إدارية:** تتعلق بالمكافأة والجزاء والترقيات.

٣. **أهداف تنموية:** تتعلق بتعريف الفرد بنقاط القوة والضعف وإمكانياته الشخصية التي تساعد في تنمية مهاراته وزيادة إنتاجيته.

٤. **تحديد فئات العاملين الذين سيتم تقييم أدائهم والمقالات المناسبة لكل فئة:** مثلاً: جودة العمل، السرعة في العمل، الإلتقان، للتعاون... إلخ.

٥. **تحديد عدة المعدلات وترشيدها استخدامها:** يجب ألا تكون أقل أو أعلى من الحد المقبول لقياس الظاهرة المطلوبة وتحقيق الأهداف المنشودة.

٦. تحديد وزن كل معدل من المعدلات المستخدمة: وذلك بمراعاة الوظيفة ونوعية الأعمال وأهمية كل

منها.

٧. بيان منهجية التطبيق: من أجل الحصول على أفضل النتائج تقوم بالاعتماد على مقياس رقمي أو

وصفي أو نسبي أو أبجدي.

ثانيًا: خصائص معدلات الأداء حتى يمكن تحديد معدلات القياس لابد من إعداد قائمة تفصيلية

بالخصائص التي سيتم استعمالها للقيادي، ومن أهم هذه الخصائص نذكر (أبو سمهدانة، ٢٠١٠):

١. التوافق الإستراتيجي: يشير هذا المبدأ إلى مدى اهتمام معيار التقييم بإظهار الارتباط الموجودة بين

أداء الوظيفة وإستراتيجية المنظمة وغاياتها وثقافتها، مثال: إذا كانت المنظمة تهتم وتؤكد على خدمة

العملاء، فإن معيار التقييم سيتركز على تقييم أداء العاملين عند قيامهم بخدمة العملاء.

٢. الثبات: يشير هذا المبدأ إلى مدى إمكانية الاعتماد على المعيار وتكرار استخدامه أي مدى الثبات

في وصف وتفسير المديرين والرؤساء المختلفين لنفس البيانات التي تم تجميعها.

٣. القبول: إن هذا المبدأ يعتبر من أهم الخصائص الذي يجب أن تتصف به معدلات الأداء، حيث إنه

يوجد الكثير منه والذي يتسم بالصدق والثبات، ولكنها تستغرق وقتاً طويلاً في استخدامها، لذا

فالعاملون والمديرون يميلون إلى رفض استخدامها، ومن هنا يتضح أنه لا يكفي الصدق والثبات في

معدلات الأداء، ولكن القبول العام لها أيضاً، وتعتبر هذه الأخيرة كخاصية جوهرية المعيار الذي

يؤدي إلى زيادة فعالية نظم تقييم الأداء.

٤. الخصوصية: تعني أن تعطى معدلات الأداء دلائل محدودة وخاصة للعاملين عمّا يتوقعونه عن أدائهم

وكيف يمكنهم مواجهة تلك التوقعات والخصوصية مهمة جداً لكل من الأهداف والإستراتيجية

والتنموية للإدارة والأداء.

٢,٤,٦ مفهوم الأداء الوظيفي

نظرا للاتساع في استخدام مفهوم قياس وتقييم الأداء في كافة الأنشطة التي تتعلق بإدارة الأفراد فقد ظهر الاختلاف في استخدام المصطلح فيستخدم البعض مصطلح تقييم والبعض الآخر مصطلح تقييم ويعزى هذا الاختلاف إلى الترجمة من اللغة الأجنبية إلى اللغة العربية (الهييتي، ٢٠١٠).

ومن خلال الاطلاع على الأدبيات التي تناولت مفهوم الأداء الوظيفي فقد لاحظ الباحث تعدد آراء الكتاب والباحثين حول إعطاء مفهوم موحد للأداء الوظيفي نظراً إلى المنطلقات الفكرية وتصورات هؤلاء الكتاب والباحثين. ويمكن توضيح مفهوم الأداء الوظيفي من خلال التعريفات التالية: وينظر (جودة، ٢٠١٠) إلى الأداء الوظيفي على أنه عملية تستهدف تقدير مستوى ونوعية أداء الموظفين خلال فترة زمنية معينة.

أما (الصباغ، ٢٠١٠) فيشير إلى أن الأداء الوظيفي بأنه إصدار أحكام فيما يتعلق بأداء الموظفين داخل المنظمة وبناء على تلك الأحكام تقرر المنظمة بقاء وترقية الموظفين أو نقلهم إلى أقسام أخرى داخل المنظمة تتناسب وقدراتهم أو نقلهم إلى خارج المنظمة. يعرف كل من (علي، والديلمي، ٢٠١١) حيث عرفا الأداء الوظيفي بأنه آلية تغذية عكسية لرفع مستوى الأداء للموظفين داخل المنظمة.

ويشير كذلك (الهييتي، ٢٠١٠) إلى مفهوم الأداء الوظيفي بأنه العملية التي تستهدف قياس أداء العاملين لتحديد نقاط القوة والضعف لدى العامل ومدى تأثير هذه النقاط على العملية الإنتاجية وفعالية المنظمة.

ويعرف رضوان (رضوان، ٢٠١٣) الأداء الوظيفي على أنه تحديد نقاط الضعف التي يعاني منها الموظف داخل المنظمة والعمل على معالجتها، وتحديد نقاط القوة وتعزيزها من خلال إجراء تحليل لأداء الموظف من النواحي النفسية والجسدية والمهارات السلوكية والفكرية.

ومن خلال التعريفات السابقة لمفهوم الأداء الوظيفي وتنوع الآراء حول هذا المفهوم، فينظر البعض إلى تقييم الأداة على أنه عملية والبعض الآخر على أنه آلية للتغذية العكسية، وهناك من ينظر إليه على أنه محاولة تحليلية، وتبعاً لذلك فإن الباحثة تعرف الأداء الوظيفي بأنه وسيلة تلجأ إليها المنظمات المختلفة من أجل التأكد من سلامة أداء موظفيها من العيوب والنواقص التي تحول دون تحقيق هذه المنظمات لأهدافها والعمل على تدارك هذه النواقص قبل فوات الأوان.

٢,٤,٧ أهمية تقييم الأداء الوظيفي

إن محور أهمية تقييم الأداء الوظيفي يدور حول الدور الذي يلعبه الأداء الجيد وما يعود على المنظمات تبعاً لهذا الأداء، ففي هذه الصياغة يشير كل من (علي، والديلمي، ٢٠٠٨) إلى أن الأداء المبني على أساس منتظم يعد أحد الأدوات ذات القيمة العالية في مجال إرشاد العاملين وتشجيع عملية التطوير الذاتي لهؤلاء العاملين داخل المنظمة. بالإضافة إلى أن التوجيه الصحيح لأداء الفرد داخل المنظمة يمثل عملية اتصال ذات طريقتين فمن خلال هذا الاتصال يستطيع الفرد التعرف على مشاعر المدير إزاء أدائه، وكذلك يستطيع المدير التعرف على طبيعة أداء الفرد. ومن النقاط التي تعبر عن أهمية تقييم الأداء استخدام التقييم كأداة لتحديد الأحقية في الترقية وزيادة الأجر (علي، والديلمي، ٢٠٠٨).

أما جودة (٢٠١٠) فيعتبر أن أهمية تقييم الأداء تنبع من كونها المقياس الذي يستطيع الرؤساء والمديرون من خلاله إصدار الأحكام الموضوعية على قدرة الموظف في القيام بكافة المهام المناطة به القيام بها بناء على متابعة أداء المرؤوسين من قبل الرؤساء والمديرين، بالإضافة إلى التعرف على سلوك الموظف أثناء العمل للوقوف على التحسن في أدائه.

ويرى رضوان (٢٠١٣) أن أهمية عملية تقييم الأداء يمكن إبرازها من خلال ثلاثة محاور على النحو التالي:

أهمية تقييم الأداء على مستوى المنظمة: وتتمثل أهمية تقييم الأداء على مستوى المنظمة في (رضوان، ٢٠١٣):

١. خلق مناخ مبني على الثقة داخل المنظمة لتفادي تعدد الشكاوى من قبل العاملين.
 ٢. رفع مستوى أداء العاملين مما يساعد على إحداث التقدم والتطور في المنظمة.
 ٣. تقييم البرامج والسياسات التي تنتهجها إدارة الموارد البشرية باعتبارها المرجعية في الحكم على دقة هذه السياسات.
 ٤. تساعد المنظمة في وضع معادلات تقييم أداء معيارية.
- أهمية تقييم الأداء: نسبة إلى طبيعة عملية التقييم التي يضيف عليها جانب التحدي عند مواجهة المدير أو المشرف للعامل للحكم على أدائه فإنه يستوجب على العاملين العمل على تنمية مهاراتهم، والعمل على تعزيز قدراتهم الإبداعية والعمل على تكوين علاقات جيدة مع الزملاء للتعرف على مشاكلهم وحاجاتهم، حتى يتسنى تقييمهم التقييم الصحيح (رضوان، ٢٠١٣).

- أهمية تقييم الأداء على مستوى العاملين: إن جوهر أهمية تقييم الأداء على مستوى العاملين يتمثل في إحساس الفرد العامل داخل المنظمة بالعدالة، وأن كافة الجهود التي يبذلها في سبيل أداء واجباته الوظيفية تنال الرضا والاهتمام من قبل أصحاب القرار في المنظمة، مما يدفع هؤلاء الأفراد للعمل باجتهاد للفوز باحترام وتقدير رؤسائهم (الهيئي، ٢٠١٠).

٢,٤,٨ أهداف تقييم الأداء الوظيفي

تسعى المنظمات بمختلف أنواعها وأشكالها إلى تحقيق العديد من الأهداف من خلال تقييم أداء العاملين لديها كما يشير كل من علي، والدليمي (٢٠٠٨)، فلا تعد عملية تقييم الأداء ذات جدوى وفائدة إذا لم تستفد المنظمات من نتائجها، والاعتماد عليها في تحديد المسار الوظيفي للعامل. وفي هذا السياق يشير أفسس كما جاء في علي، والدليمي (٢٠٠٨) إلى عدة أهداف تحققها عملية تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة على النحو التالي:

١. من خلال عملية تقييم الأداء يتم تحديد القدرة التي يتمتع بها العامل في استخدام مهاراته وفاعليته في وظيفة ما.
٢. الاطلاع على القدرات والإمكانات الحقيقية التي يتمتع بها العامل.
٣. تحديد استمرارية العامل في وظيفته الحالية أو نقلة إلى وظيفة أخرى أكثر ملاءمة لقدراته ومهاراته، أو ترفيته أو إجباره على التقاعد المبكر.
٤. التعرف على نقاط الضعف لدى العاملين وبناء عليها يتم تحديد البرامج التدريبية لمعالجة هذا الضعف.

أما الأهداف التي يمكن للمنظمة تحقيقها من خلال عملية تقييم الأداء كما يراها جودة

(٢٠١٠) فإنها تنقسم إلى مجموعتين من الأهداف كما يلي:

أهداف تطويرية تتمثل في:

١. التغذية العكسية التي من خلالها يتم قياس الأداء.
٢. التعرف على حاجات العاملين التدريبية وتشخيص تلك الحاجات.
٣. التوجه المستقبلي للأداة.

أهداف تقييمية تتمثل في:

١. بناء على نتائج تقييم الأداء يتم إصدار القرارات المتعلقة بالمكافآت.
٢. يسهم تقييم الأداء في قرارات التعيين والاستقطاب والاختيار.
٣. من خلال عملية التقييم يتم تقييم نظام اختيار العاملين.

٢,٤,٩ العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

١. عدم وجود أهداف معينة: إذا كانت المنظمة لا تملك خطط لعملها والأهداف المنشودة في تحقيقها ومعدلات الإنتاج وإدارتها وتنظيمها.
٢. عدم المشاركة في الإدارة من قبل العاملين: إن هذا الأمر يؤدي إلى الضعف في الشعور بالمسؤولية مما يؤثر سلباً على مستوى الأداء لدى الموظفين.
٣. اختلاف مستويات الأداء: إن اختلاف المستوى في الأداء يؤثر على أداء العاملين، وعدم نجاح الأساليب الإدارية التي تسعى إلى الربط بين معدلات الأداء والمردود المالي والمعنوي الذي سوف يحصلون عليه من قبل المنظمة.

٤. مشكلات الرضا الوظيفي: إن الرضى الوظيفي عامل مهم وأساسي في التأثير على الأداء

الوظيفي، فكلما ازداد الرضا كلما تحسن وازداد مستوى الأداء لدى الموظفين.

٥. التسبب الإداري: ونعني بالتسبب الإداري ضياع ساعات العمل في سفايف الأمور والتي تكون

غير منتجة والتي قد تؤثر سلبا على أداء الموظفين الآخرين، وذلك يرجع أحيانا إلى أسلوب وطريقة

القيادة أو الإشراف أو ثقافة المنظمة السائدة. (محمد، ٢٠٠١).

٢,٤,١٠ معدلات الأداء الوظيفي

إن الحكم على الأداء الوظيفي يتوقف على وصف نتائج المعدلات ويكمن ذلك من خلال

تحديد القيم المرتبطة بالخطط التي تقاس من خلال النتائج التي تم تحقيقها. وأن عمليات وصف معدلات

الأداء تمر من خلال خمس خطوات وهي كالآتي:

١. الاختيار: وتتضمن هذه الخطوة اختيار أنسب الأعمال وأفضلها لقياسها، لأن موضوع الأداء قد

يكون جديدا ولم يتم قياسه من قبل، أو قد يكون هناك شكاوى من قبل العاملين حول ضيق

الوقت المسموح به لإنجاز الأعمال التي أوكلت إليهم، لذلك عد الباحثون الاختيار كخطوة أولى في

توصيف معدلات الأداء.

٢. التسجيل: وتتضمن تسجيل الحقائق والمعلومات وجميع البيانات التي تتعلق بظروف العمل وجميع

السبل والطرق والعناصر والأنشطة التي يتضمنها العمل، كما تشمل هذه الخطوة الأجزاء المتجددة

التي تكون نشاط هذا العمل.

٣. التحليل الانتقادي: إن هذه الخطوة تقوم بالتركيز على انتقاء البيانات الصحيحة المسجلة، والتأكد

من خلالها من استقلالية الوسيلة الأكثر فاعلية وأبعاد جميع العناصر ذات التأثير الجانبي في العملية الإنتاجية.

٤. القياس: هذه الخطوة تركز على أنها تختص بقياس حجم وكمية العمل التي يمكن استغلالها في كل

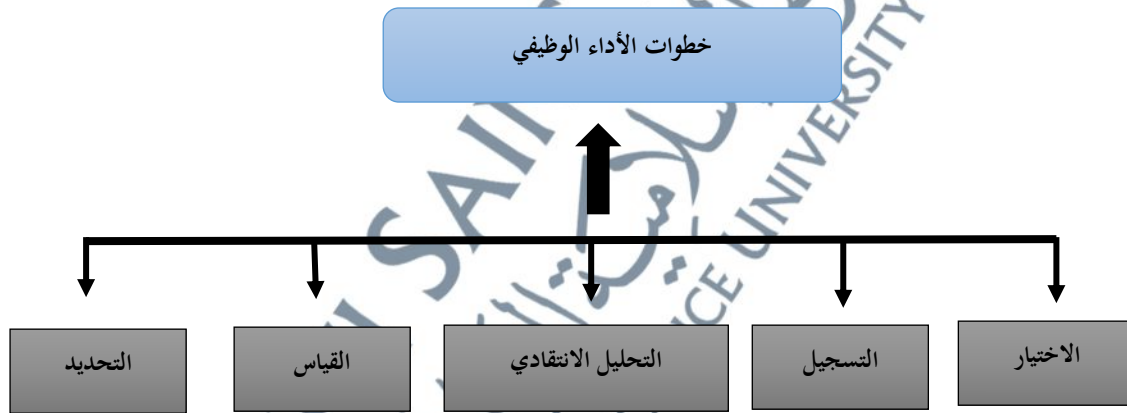
عنصر من عناصر العمل، من خلال الوقت والأسلوب الفني الملائم لقياس العمل.

٥. التحديد: يتم من خلال هذه الخطوة تحديد جميع النشاطات المتوفرة واللازمة للتشغيل، ويجب أن

يكون هذا التحديد دقيقاً للغاية، بحيث يتضمن الوقت القياسي لأداء النشاط، والأساليب

والتقنيات التي يمكن أن تستخدم في الأداء. (زويلف، ١٩٩٣).

ويمكن توضيحها في هذا الرسم: خطوات تقييم الأداء الوظيفي:



الرسم البياني ٢,٥: خطوات الأداء الوظيفي المصدر (زويلف ٢٠١٣)

وهناك الكثير من الباحثين (مرسي والصباغ، ٢٠٠٨) يرون أن تهتم معدلات الأداء بالجوانب الآتية:

١. مجالات الأداء: وهي تشمل جميع المجالات التي يمكن أن تتحقق فيها النتائج ومن ثم تأخذ هذه

النتائج بالتدرج حتى تصبح أولويات.

٢. مؤشرات الأداء: يجب هنا إبراز مؤشرات الأداء في كل مجال من مجالات النتائج المتوقعة وتحديدها.

٣. معدلات الأداء: وهذا الجانب يتميز من خلال نظام الجانبين، أولاً جانب الأداء المرضي، ثانياً جانب الأداء المتميز.

٢,٤,١١ محددات الأداء الوظيفي

إن تحديد مستوى أداء الموظف يتطلب معرفة جميع العوامل التي تقوم بتحديد المستوى والتفاعل معه، ويرى الباحثون أن مستوى الأداء قد يتأثر بالموقف (العبيدي ١٩٨٩) (مرسي والصباغ، ١٩٨٨).

١. فالفرد وما يمتلكه من معارف وخبرات ومهارات فنية وذاتية ودوافع وقيم واهتمام تعد هذه الأمور محددات مهما ورئيسياً من محددات الأداء الوظيفي.

٢. والوظيفة أيضاً وما تتطلبه من واجبات ومهام والتحديات التي تفرضها، وما تقدم من فرص للتطوير الوظيفي، تعد محددات مهما ورئيسياً من محددات الأداء الوظيفي.

٣. والموقف أيضاً وما يشمل من بيئة تنظيمية وما توفره من موارد مادية، وأنماط قيادة، وأساليب الوقاية يعد هذا محددات مهما ورئيسياً من محددات الأداء الوظيفي.

٤. وهناك دراسات كشفت عن وجود علاقة بين الرضا والأداء الوظيفي، ودراسات أخرى كشفت عن وجود علاقة بين الأجر والأداء الوظيفي، ولكن لا يمكن التقليل من أهمية هذه الدراسات من أجل تحديد العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.

وكما قامت مجموعة من العلماء بتبيان محددات الأداء الوظيفي، فقد قدم بورتر وزميله لولر ثلاثة عوامل رئيسية وهي (عاشور، ١٩٨٦) و(سليمان، ٢٠٠٦):

١. **حصيلة الجهد المبذول للموظف:** فالجهد المبذول يعكس مدى حماس الموظف لأداء العمل ومدى الدافعية لديه.

٢. الخصائص الشخصية: وهذا يتوقف على خبراته ومهاراته الفنية والمعارف التي اكتسبها.

٣. إدراك الفرد لدوره الوظيفي: فأما إدراك الفرد لدوره الوظيفي فيتعلق بالسلوك الشخصي، وتصورات

والانطباعات أثناء الأداء، وعن الكيفية التي يمارس بها دوره في المنظمة.

٤. فأما سليمان فيرى أن الأداء لا يتحدد إلا من خلال نتيجة لمحصلة التفاعل والارتباط بين ثلاث

محددات وهي كالتالي:

٥. الدافعية الفردية: وهي رغبة الفرد بالعمل ويكون ذلك من خلال حماسه وإقباله على العمل الذي

يعبر عن توافق هذا العمل واتجاهاته ورغباته.

٦. مناخ العمل: وهو ما توفره البيئة الداخلية للعمل والإحساس من قبل الفرد بالرضا عن عمله،

ويكون هذا الرضا بعد إنجاز العمل وتحقيق الهدف الذي يصبو إليه، فيكون بذلك قد أشبع رغباته

وجميع احتياجاته.

٧. القدرة لدى الفرد على أداء العمل: وتتأتى هذه القدرة من خلال التدريب واكتساب الخبرات

والمهارات والمعارف من قبل الفرد وتكون جميعها في مجال تخصص العمل الموكل إليه.

٢,٤,١٢ طرق تقييم الأداء الوظيفي

على الرغم من اختلاف وتنوع الطرق التي تستخدمها المنظمات في تقييم أداء موظفيها إلى أن هنالك

العديد من الطرق التي نالت المزيد من الشهرة والاهتمام. وفي هذا الصدد يشير الهندي (٢٠٠٥)، إلى أنه

على الرغم من اختلاف طرق تقييم الأداء التي تنتهجها المنظمات إلا أنها لا تخرج عن فئتين رئيسيتين

هما:

أولاً. الطرق المطلقة:

لقد ارتبط استخدام هذه الطرق في التقييم في بادئ الأمر بعلم النفس، ثم أخذ في الانتشار ليشمل المنظمات الصناعية ثم القطاع العام. وهي تلك الطرق التي يتم من خلالها قياس أداء الموظفين وفقاً لمعايير محددة قد تكون هذه المعايير عبارة عن صفات شخصية للموظف، أو سلوكيات محددة. ومن الأمثلة على أساليب الطرق المطلقة الأساليب التالية:

ثانياً: التقييم من خلال التقارير سواء كانت تقارير شفوية أو تحريرية: وهي عبارة عن قيام المشرف أو المسؤول بالقيام بإعطاء تقارير حول أداء العاملين وهذه التقارير إما أن تكون شفوية؛ أو أن تكون تقارير كتابية لبيان مستوى الأداء والكفاءة التي يتمتع بها العاملون، وقد تكون هذه التقارير بمثابة تغذية عكسية للعاملين من أجل تحسين الأداء الوظيفي وتطويره، ويخلق دافعية نحو العمل بحماسة كبيرة (عقيلي، ٢٠٠٩).

وكما تتمثل في إعطاء الموظف أو العامل تعليمات حول ما قام به من عمل، وتصحيح أخطائه في أثناء العمل، ومناقشة هذه الأخطاء دون إساءة من قبل المشرف، بل تزويد العامل بعبارات تعزيزية تحرضه على القيام بعمله على أكمل وجه وتحسين الأداء الوظيفي وتنميته باستمرار.

ثالثاً: الإدارة بالأهداف: فنظام الإدارة بالأهداف يختلف بصورة جذرية عن نظام الإدارة التقليدي، فهو نظام يتم بموجبه الاتفاق والتعاقد مع كل فرد في المنظمة (مديرون وموظفون) على ما سيحققون بالضبط خلال سنة واحدة، وفي إطار ما يمتلكون من قدرات وإمكانات وظروف خاصة. عند اعتماد نظام الإدارة بالأهداف، ومتى ما وقعت عقود الاتفاق، ينحصر دور المدير والموظف بتنفيذ التزاماتهم، فلا يعطي المدير أي اهتمام لدوام الموظف أو متى وكيف يتم إنجاز العمل، بل ينحصر اهتمامه بمتابعة وتنفيذ

التعهدات الموقعة بين الطرفين، أي أن مهمة المدير تكون مختلفة عما هي في حالة الإدارة التقليدية (برنوطي، ٢٠٠٧).

أما فيما يخص تقييم الأداء، فإذا اعتمدت المنظمة نظام الإدارة بالأهداف فهي لا تحتاج القيام بتقييم لأداء الموظف، لأن التقييم يتم في نهاية السنة ومراجعة عقد التعهد وتقدير ما حققه الموظف من نجاح أو فشل في تنفيذ الاتفاق، فهذه المراجعة تمثل البديل لعمليات تقييم الأداء، وهذا ما يقتضي أن يتضمن عقد الاتفاق كل عناصر الأداء والمهمة والتفاوض حولها (برنوطي، ٢٠٠٧).

رابعاً: قوائم المراجعة: يتم إعداد هذه القوائم، بالتعاون بين إدارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين، وهي قوائم تشرح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين في العمل، والصفات الواجب توافرها فيهم، ويتم وضعها في قائمة، وعلى إدارة الأفراد أن تحدد أهمية كل عنصر في تأثيره على الأداء للوظيفة، وتوضع قيمة كل عنصر، أو صفة أمامه حسب أهميته، إلا مدير الموارد البشرية، هو الوحيد الذي يعرف هذه القيم، وأن الرئيس المباشر لا يعرفها، وأنه حينما يتلقى قوائم التقييم، وذلك لتقييم مرؤوسيه فهي تكون خالية من هذه القيم، وذلك لمنع تحيزهم لمرؤوسيه، وعلى الرئيس أن يحدد تلك الصفات التي تتوافر في أداء المرؤوسين، بوضع علامة (√) مثلاً.

وبعودة القوائم إلى مدير الموارد البشرية، بقيامه بالنظر إلى قيمة العناصر، يضع القيمة المناظرة لكل عنصر يتوافر في أداء المرؤوسين، وموضوع أمامه علامة (√).

خامساً: طريقة الأحداث الحرجة: ويقصد بها تدوين وقائع وقعت أثناء دورة التقييم، ونسمي هذه الوقائع حرجة لكونها غير اعتيادية، وهذه الأحداث يمكن أن تكون سلبية ويمكن أن تكون إيجابية.

وهو الأداء السلوكي للموظف والذي يجب أن يكون متفقاً بين أكثر من فرد حول أن هذا السلوك ممتاز أو ضعيف جداً، أي لا يكفي قول المدير أن الموظف أو العامل لا يحسن التصرف مع

رؤسائه، بل عليه أن يأتي بحدث يدل على أن هذا الفرد فعلا لا يحسن التصرف، فيتفق آخرون على هذا التقييم، وبالعكس أيضًا لا يكفي أن يقول إنه ممتاز، إذا لم يورد أي حدث.

تفيد هذه العملية أن تلزم المدير أن يعطي أحداثا وليس تقييما عاما للموظف، وهذا يعني بأنه يجب أن يقوم أفراد آخرون بتحويل هذه الأحداث المدونة من قبل المدير إلى تقييم دون أي تحيز شخصي من قبلها. لذلك هذا الأسلوب يصلح للوظائف العليا والمحدودة العدد والمعقدة، وبخاصة عندما تستخدم نتائج التقييم في تحديد مبالغ مكافأة سنوية كبيرة جدا، فإن هذا التقييم يجب أن يتم من قبل أفراد مختصين (عقيلي، ٢٠٠٩).

سادسا: طرق المقارنة

تتم عملية التقييم عند استخدام هذه الطرق في التقييم من خلال مقارنة كفاءة الموظف بأقرانه من الموظفين، ومن أشهر الأساليب المستخدمة في هذه الطرق الأساليب التالية:

طريقة الترتيب العام: عند استخدام هذه الطريقة يقوم المشرف بترتيب الموظفين داخل المنظمة ترتيبًا تنازليًا من الأحسن إلى الأسوأ، وذلك عبر المشرف عليهم ويأخذ بالاعتبار المواظبة والسلوك والتعاون هذه العوامل المختلفة في الإنتاج (برنوطي، ٢٠٠٧). حيث يعتمد هذا الترتيب على مستوى الأداء العام للموظف وإسهام هذا الأداء في تحقيق أهداف القسم أو المنظمة ككل، ثم بعد ذلك تتم عملية المقارنة بين الموظفين لتقييم كل موظف ولكن يؤخذ على هذه الطريقة وجود إعداد كبيرة، حيث إن الفارق في الكفايات لا يكون متساويا بين الموظفين، هذا الأسلوب جيد ولكن يصعب تنفيذه كلما كان عدد الموظفين كبيرا، في هذه الحالة كلما زاد عدد العاملين الطريقة الأخرى للمقارنة هي استخدام هذا النموذج بتحويل بسيط، هي أن يرتب المدير العاملين إلى كل عنصر، جيد، مقبول، ضعيف المصدر (عقيلي، ٢٠٠٩).

الجدول ٢,١: نموذج لاستمارة ترتيب أداء العاملين على أساس خمسة عناصر مهمة لقياس الأداء
(كمدير يشرف على خمسة موظفين)

نموذج لاستمارة ترتيب أداء العاملين على أساس خمسة عناصر مهمة لقياس الأداء (كمدير يشرف على خمسة موظفين)						
العنصر		أحمد	باسمة	جمال	هناء	ناصر
١	كم الإنتاج	مرتبة ٢	مرتبة ١	مرتبة ٥	مرتبة ٤	مرتبة ٣
٢	نوعية الإنتاج	مرتبة ٢	مرتبة ١	مرتبة ٥	مرتبة ٤	مرتبة ٣
٣	المواظبة	مرتبة ١	مرتبة ٥	مرتبة ٤	مرتبة ٢	مرتبة ٣
٤	التعامل	مرتبة ١	مرتبة ٥	مرتبة ٤	مرتبة ٢	مرتبة ٣
٥	القدرات	مرتبة ٢	مرتبة ١	مرتبة ٥	مرتبة ٤	مرتبة ٣
مجموع الترتيب		٨	١٣	٢٣	١٦	١٥

سابعًا: طريقة المقارنة الزوجية: تعتمد هذه الطريقة على أمر أساسي وهو أن تتم مقارنة الأداء الوظيفي للفرد مع باقين الموظفين الذي هم في نفس المستوى، ومعهم نفس المؤهل العلمي، ويؤدون نفس المهام الموكلة والواجبات، ومن ثم يتم مراقبة عدد المرات التي تميز بها هذا الفرد عن غيره من الموظفين، وبناء على ذلك يكون ترتيبه في مجموعته التي أجريت عليها المقارنة، ومن هذه الطريقة نلاحظ أن هناك ندرة في استخدامها كونها تأخذ وقتًا طويلاً وجهداً، وخاصة عندما يكون عدد الموظفين كبيراً.

هذا الجدول غير مناسب لأنه لم يتم ذكر أمثلة لبقية أساليب التقييم.

ثامناً: طريقة التوزيع الإجمالي: يعتد الرئيس في هذه الطريقة على تقسيم الموظفين إلى مجموعات بحسب المستوى العام لأداء الموظفين، ويرتب المجموعات بشكل يشبه منحنى التوزيع الطبيعي حيث يتركز معظم الموظفين في الوسط وأقلهم في المستوى الأعلى أو الأدنى، ويتم توزيع الموظفين على حسب نسب يحددها

هو (ضعيف، وسط، جيد، جيد جداً، ممتاز)، يعاب على هذه الطريقة أنها غير موضوعية في التقييم، فضلاً عما تسببه من إحباط لدى الموظفين، ووآد روح المنافسة الإيجابية فيما بينهم.

٢,٤,١٣ عناصر التقييم الوظيفي

حددت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار في سلطنة عمان مجموعة من العناصر

للتقييم الوظيفي التي يتبعها الرئيس المباشر في تقييم الأداء الوظيفي للموظفين وأهمها كالتالي:

أولاً: القدرة على التخطيط والتنظيم: أن يكون قادراً على التقييم الموضوعي لكل الخيارات المطروحة، وأن يكون لديه القدرة على تحديد موقفه الفاعل والمؤثر، وأن يمتلك القدرة على القيادة ويفرض إستراتيجية تقوده إلى السيطرة على المنظمة وأن يحصل على أعلى وأفضل الأهداف المرجوة (العساف، ٢٠١١).

تعتبر عملية التنظيم وتحديد أهدافها من العمليات المهمة في التخطيط داخل المؤسسة وهذه السمة لا يتمتع بها إلا القيادي المتميز حيث يمتلك القدرة لتحديد مسارات المؤسسة المستقبلية وتحديد الأهداف التي ترغب هذه المؤسسة بالوصول إليها، أي الانتقال بالمؤسسة من الوضع الحالي إلى وضع أفضل بكثير. كما أن التنظيم المناسب والجيد خيار إستراتيجي، ومن خلاله يستطيع المدير أن يعرف ما هي التحديات والفرص التي يتعرض لها، وبما أن التنظيم والتخطيط هو طريق المؤسسة نحو المستقبل، كذلك فإن رؤية المدير الإدارية هي التصور شبه المثالي لما يطمح المدير إليه مستقبلاً، وكذلك هو ما يرغب به ليستطيع تحقيق الأهداف أو تحقيق الأرباح، فالمدير ذو البصيرة والنجاح هو المدير القادر على تحويل التحديات إلى فرص. (الصيرفي، ٢٠١٥).

ثانيًا: اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية:

اتخاذ القرارات: تعد عملية اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية، حيث نجد أن هذه العملية ضرورية للإدارة العليا في المنظمة، حيث تشكل القرارات المتخذة أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة. فالقرارات المتخذة تؤثر تأثيراً كبيراً على الوضع الوظيفي للإدارة العليا، وهي مقياس نجاحها وفشلها، فكلما كانت قرارات الإدارة سليمة ورشيدة وتحقق الغرض المطلوب من وراء اتخاذها كلما دل ذلك على نجاحها في أداء مهامها، وبالتالي نجاح المنظمة واستمراريتها وتطورها (Alanezi, 2018).

إن عمليات اتخاذ القرارات بالنسبة للمنظمة تؤثر على عملها وتطورها وبقائها، حيث ترتبط حياة المنظمات بفاعلية وسلامة القرارات المتخذة، فقد تحقق هذه القرارات التطور والنمو أكثر وأكثر في حال كانت هذه القرارات المتخذة إيجابية، ولا يمكن الاستغناء عن اتخاذ القرارات في حياة المنظمات اليومية لأنها قد تفشل في حال التوقف عن اتخاذ القرارات (عطوي، ٢٠١٩).

- تحمل المسؤولية: إن كلمة مسؤولية يقصد بها لغة قيام شخص ما بأفعال يكون مسؤولاً عنها وعن نتائجها، فالمسؤولية تتكون أساساً من تداخل إداري ينقل بمقتضاه عبء الضرر الذي نتج من سوء التخطيط والتنفيذ جراء أعمال الإدارة العامة المختلفة والأعمال القانونية والأعمال المادية والتي تهدف بمجملها إلى تحقيق مصلحة المجتمع (العيان، ٢٠١٣).

كما أن للمدير عدة مسؤوليات تجاه المؤسسة نذكر منها (Hultman, 2012): توثيق مختلف

١. خلق المناخ المناسب على أساس من الاستقرار والطمأنينة وحسن التفاهم والبعد عن العنف

والخلافات والتباغض والحرص على التعاطف والتعاون والألفة مع البيقظة التامة بين الموظفين.

٢. إسناد العمل المناسب لكل موظف من المؤسسة مع توجيههم وإرشادهم بالحسنى بالإضافة إلى

ترقية المجددين وتشجيعهم والأخذ بيد المقصرين والارتقاء بهم.

٣. التعرف على العاملين في المؤسسة، وذلك بالوقوف على قدراتهم ومواهبهم واستعداداتهم وإمكانياتهم.

ثالثًا: مستوى الجودة في أداء واجبات ومسؤوليات الوظيفة: تحمل الشخص نتيجة التزامه وقراراته واختياراته العملية من الناحية الإيجابية والسلبية، أمام الله في الدرجة الأولى، وأمام ضميره في الدرجة الثانية، وأمام الناس والمجتمع في الدرجة الثالثة. والشخص الذي يتحمل المسؤولية يجب أن يكون أهلاً لها، وذلك بأن يكون إنساناً عاقلاً واعياً لطبيعة ذاته وسلوكه وأهدافه ونتائج تصرفاته. ومن ثم فالإنسان مسؤول عن عمله وأسبابه ونتائجه، مسؤول في الدنيا ومسؤولاً في الآخرة، قال الله تعالى ﴿وَقِفُّهُمْ إِنَّهُمْ مَسْئُولُونَ﴾ (القرآن الكريم سورة الصافات: ٢٤)، وقال - سبحانه وتعالى - ﴿وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولاً﴾ (القرآن الكريم، سورة الإسراء: ٣٦). ويعد تحمل الموظف للمسؤولية أمراً طبيعياً، ومن مهام واجباته ومستلزماته وظيفته، فهو مسؤول أمام الله سبحانه عن أداء وظيفته وعمله، ومسؤول أمام نفسه عن القيام بوظيفته وأدائها على أكمل وجه، ومسؤول أمام وطنه ومؤسسته ومروؤسيه ومراجعيه، ومن يقوم بخدمتهم عن أداء العمل والوظيفة على وجهها الصحيح، ليعطي كل ذي حق حقه. فالمسؤولية الوظيفية الشخصية لا تخلو من مسؤولية وظيفية عامة، أو اجتماعية أو مرتبطة بأناس آخرين، فإذا كان الموظف مسؤولاً عن معاملاته وسلوكه الشخصي، فإنه أيضاً مسؤول عن القيام بواجباته الوظيفية، وبمتطلبات عمله وحرفته من مهارة وإبداع وإتقان. ويمكن الاستنتاج أنه حري بكل مدير أو موظف - أيًا كان مكانه وأيًا كانت وظيفته - أن يستشعر مسؤوليته، ويقوم بواجبه، ويؤدي رسالته، بدافع من إيمانه بالله تعالى وبرسوله - صلى الله عليه وسلم -، وبوازع من رقابته الذاتية وضميره الإنساني ليسعد ويسعد غيره، ويؤمن ويؤمن لغيره سبل الخير والصلاح، ولا يستشعر تلك المسؤولية الفردية للموظف والعامل أثر عظيم على صلاح النفس، ورفي العمل.

رابعاً: روح المبادرة والابتكار وتنمية المهارات الذاتية: تنبثق أهمية روح المبادرات من خلال دورها في

تحسين الكفاءة الذاتية للأفراد في كافة المنظمات، كما تسهم في تقدم المؤسسة في كافة المجالات، كما

تسهم روح المبادرات بالاهتمام بكافة مجالات العلم وفروعه. فالمبادر الجيد يبقى حريص كل الحرص على

تقديم مبادرات جديدة مرتكزة على القراءة والبحث والتجربة، حتى تغدو المبادرات ذات أثر وفعالية في

أثناء التغيير في المنظمة، كما تسهم إدارة المبادرات في اكتساب الخبرات والمهارات اللازمة والتي تسهم في

دورها في التحسين من كفاءة المنظمات والشركات الإنتاجية (مصطفى، ٢٠١٦).

وتعد المبادرات أحد الأسباب المهمة والضرورية لتطوير المؤسسة وتنميتها، من خلال قيام أفراد

المؤسسة بطرح أفكارهم ومبادراتهم، مما يقضي على الروتين والملل ووقت الفراغ في العمل ويمكن أن تسهم

المبادرات في تحسين الكفاءة الذاتية للأفراد والكفاءة الإنتاجية للمؤسسة مما يوفر فرص للعمل، كما تعمل

إدارة المبادرات على رفع مستوى التفكير الإبداعي لدى أفراد المنظمة، مما يزيد في الإبداع داخل المؤسسة

والابتكار، مما يسهم في حل العديد من المشكلات والصعوبات التي تواجه المؤسسة لذلك أن إعطاء

المبادرات عنصر مهم من عناصر مواجهة الأزمات والخطر الذي يهدد المنظمة، أي أنه كلما زادت

المبادرات تم التخفيف من الوقوع في الأزمات والمشاكل (العتيبي، ٢٠٠٩).

ويمكن القول إن الأفراد الذين لديهم أهداف واضحة وجليّة؛ يسعون دائماً لتحقيقها من خلال

وسائل وطرق شتى من خلال العديد من المبادرات ذات الفاعلية في تحقيق هذه الأهداف، فنلاحظ أن

هذه الأهداف ما هي إلا مثابة للدافعية لإنتاج أفكار مبتكرة وإبداعية تبادر في تحقيقها.

خامساً: تطوير القدرات الوظيفية للمرؤوسين: هنالك ثلاث خطوات رئيسية تم تحديدها من قبل

الباحثين والكتاب لتطوير القدرات الوظيفية للمرؤوسين وأهم هذه الخطوات كالتالي:

الخطوة الأولى: التعرف على قدرات الذات: الناس يختلفون في القدرات المواهب والميول والاهتمامات والتكوين الجسدي، وهذا يؤثر في تحديد نوع التخصص الدراسي أو المهنة المناسبة التي تتيح فرص العمل بنجاح، تحليل الشخصية يمكن من خلال أربع خطوات هي: (القدرات العقلية، السمات الشخصية، السمات الجسمية، الميول) (أبو غزال، ٢٠١٣).

الخطوة الثانية: التعرف على احتياجات الوظيفة التي يشغلها الموظف من مهارات ومعارف وسلوكيات.

الخطوة الثالثة: المواءمة بين القدرات والاحتياجات من خلال الخطوتين السابقتين تتكون قائمتان واضحتان، للمواءمة بين القدرات الشخصية والاحتياجات الوظيفية، وتحقيق أفضل إنجاز وعائد مادي. ويمكن الإشارة إلى أنه ينبغي أن تتم تنمية الموارد البشرية من خلال الإدارة اليومية وهي واحدة من المسؤوليات المباشرة للمديرين، وهي المبادئ التوجيهية الأساسية للمديرين التي يجب الالتزام بها من أجل تطوير الموظفين وتحسين أدائهم الوظيفي وإكسابهم الخبرات والمعارف اللازمة قبل تقديم أي نوع من الخدمات.

سادسًا: المحافظة على سرية العمل: تعتبر السرية واحدة من أهم أساسيات العمل في أية مؤسسة، وتعد كذلك واحدة من أخلاقيات العمل الأساسية بشكل عام، وتختلف نوعية ومستوى السرية تبعًا لنوعية عمل المؤسسة وارتباطاتها وتبعًا للمستوى والتخصص للعاملين في المؤسسة، والعمل في الإسلام يقوم على الإخلاص والإتقان، وهذا يستلزم الحفاظ على أسرار العمل، لأن العامل أمينٌ فيما أسند إليه من عمل، يؤكد ذلك قوله تعالى: ﴿إِنَّا جَعَلْنَا مَا عَلَى الْأَرْضِ رِبَةً لِّهَا لِنَبْلُوهُمْ أَيُّهُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا﴾ (القرآن الكريم، سورة الكهف: ٧).

ومن الأمانة المحافظة على أسرار العمل فهي من مقتضيات الوفاء بالعقود التي عقدها الموظف مع جهة الإدارة التي وظفته ليرعى مصالحها كما يرعى مصالح نفسه وأسرته، وقد جاء الإسلام بالحث

على أهمية حفظ الأسرار، وكتماؤها، وخطورة الإثم في نشرها وإشاعتها حتى تستقيم المصالح وتُدرأ المفاسد، قال تعالى: ﴿وَأَوْفُوا بِالْعَهْدِ إِنَّ الْعَهْدَ كَانَ مَسْئُولًا﴾ (القرآن الكريم، سورة الإسراء: ٣٤)، وقال تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ﴾ (القرآن الكريم، سورة المائدة: ١).

وللمحافظة على الأسرار دور فعال وكبير في نجاح أعمالنا، وقد كان نبينا -صلى الله عليه وسلم- يستعين على قضاء حوائجه بالسر والكتمان، وعندما يتعاقد موظف مع جهة ما بمحض إرادته فهو يعلم أنه يجب أن يتحمل الأمانة والمسؤولية الأخلاقية والدينية تجاه وظيفته ومهامه التي أوكلت إليه، ويتوجب عليه القيام بمقتضى هذه الأمانة والمسؤولية، والحفاظ على أسرار الوظيفة فحفظ أسرار العمل دليل على قيمة المرء وخلقه وقوة شخصيته، ووفائه بالعهد، وقيامه بالأمانة التي يجب حفظها، قال تعالى عن المؤمنين الصادقين: ﴿وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمَانَاتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ﴾ (القرآن الكريم، سورة المؤمنون: ٨). ولا شك أن إفشاء أسرار العمل إخلال بالأمانة، وتبعاته جسيمة، وأنه غش واحتيال، بل هو من علامات النفاق وسوء الأخلاق؛ قال -صلى الله عليه وسلم-: "آية المنافق ثلاث، إذا حدث كذب، وإذا وعد أخلف، وإذا أؤتمن خان". (البخاري، كتاب الإيمان، باب علامة المنافق، ج ١. ١١١). وقال تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمَانَاتِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ﴾ (القرآن الكريم، سورة الأنفال: ٢٧).

سابعًا: التعامل مع الآخرين: تُشكل الثقة الأساس الذي يُبنى عليه التواصل الفعال بين الموظفين، وتُسهم في تكوين العلاقات الإيجابية بينهم، كما أن توافر الثقة في أي شركة أو عملٍ تعمل على تحفيز جميع الموظفين، مما يترتب عليه إنجاز العمل بشكلٍ أفضل وأكفأ.

ويتوجب على تصميم العمل، أن يراعي إقامة التفاعل بين الوظائف والأعمال بعضها مع بعض، فيوفر حرية الاتصال مع الآخرين، وإقامة علاقات اجتماعية رسمية وغير رسمية بين شاغلي الأعمال

والوظائف، وأن يسمح تصميم الأعمال بوجود التعاون فيما بينهم، مما يجعلهم يندفعون نحو المهام التي تتطلب التفاعل أثناء العمل مع زملاء العمل والاندماج معهم. (القيروتي، ٢٠٠٩).

ومن أجل الحفاظ على بيئة صحية وسليمة في العمل، وحتى تكون عملية التواصل مع الموظفين الآخرين إيجابية وسلسة، يجب على الشخص اتباع آداب خاصة في التعامل مع زملائه، والالتزام بقوانين وقواعد العمل الخاصة بالشركة التي يعمل بها. يمكن الاستنتاج أن الموظف والموظفة يعي كل منهما أهمية الحفاظ على أجواء مريحة في مكان عملهم، نظرًا إلى أنهم يمضون أغلبية أوقاتهم مع زملائهم، وليس في مصلحتهم القيام بأي أفعال أو تصرفات من شأنها أن توتر الأجواء وتخلق عداوة لا ضرورة لها. ولضمان الحفاظ على علاقة جيدة مع الزملاء يجب على الجميع اتباع قواعد التعامل مع الآخرين في مكان العمل والالتزام بآداب التواصل معهم.

ثامنًا: الالتزام بنظام العمل مواعيده والسلامة المهنية: ومن الأمانة المحافظة على أوقات العمل والحضور مبكرًا ثم أداء العمل بكل اهتمام وعدم تهاون، وألا يلجأ الموظف إلى الطرق الملتوية لزيادة راتبه بخارج دوام لا يحضره أو بانتداب لا يباشر فيه (Bernard, 2012).

ويقصد بالسلامة المهنية توفير الحماية المهنية للعاملين والحد من خطر المعدات والآلات والمواد المستخدمة ونواجتها على العمال ومكان العمل ومحاولة منع وقوع الحوادث وأمراض المهنة أو التقليل من حدوثها وتوفير الجو المهني السليم الذي يساعد الموظفين على العمل. فقد تلعب ظروف العامل الصحية والنفسية دورًا في زيادة المخاطر فمثلاً قلة الاهتمام أو الإهمال ولو للحظات قليلة قد تكون كافية لحدوث الإصابة، وجعل العامل يتألم لفترات طويلة، وقد تؤدي إلى فقدته أحد أعضائه أو حتى إلى الوفاة.

تاسعًا: الاهتمام بالمظهر العام: أهم العوامل التي تحدد النجاح والتقدم في بيئة العمل. وقد يغفل الكثيرون أهمية المظهر وتأثيره على اختيار الشخص المناسب للوظيفة، ومنحه فرصًا للتقدم والترقية.

فاللباس والمظهر الأنيق، يعطيان انطباعاً جيداً عن الشخص؛ سواء كان ذلك أمام المدير أو الموظفين والزملاء في العمل؛ أو عن نفسية الموظف وثقته بنفسه ما يؤثر على حماسه وتأثيره في الإنجاز وفي بيئة العمل ككل (العميان، ٢٠١٠).

أمر المولى - سبحانه وتعالى - بالاهتمام وبأخذ الزينة والتطيب ولبس أجمل الثياب عند الذهاب إلى المساجد لأداء الصلاة، فقال سبحانه تعالى في كتابه العزيز: ﴿يَا بَنِي آدَمَ خُذُوا زِينَتَكُمْ عِندَ كُلِّ مَسْجِدٍ وَكُلُوا وَاشْرَبُوا وَلَا تُسْرِفُوا﴾ (القرآن الكريم سورة الأعراف: الآية ٣١)، وفي السنة النبوية الشريفة قال النبي - صلى الله عليه وسلم - «إِنَّ اللَّهَ جَمِيلٌ يُحِبُّ الْجَمَالَ، وَيُحِبُّ أَنْ يَرَى أَثَرَ نِعْمَتِهِ عَلَى عَبْدِهِ، وَيَكْرَهُ الْبُؤْسَ وَالْتِبَاطُسَ»، (صححه الألباني في صحيح الجامع ٣٥٩/١ ح ١٧٤٢)، وقال - صلى الله عليه وسلم -: «أَصْلِحُوا رِحَالَكُمْ وَأَصْلِحُوا لِبَاسَكُمْ حَتَّى تَكُونُوا كَالشَّامَةِ فِي النَّاسِ» (رواه الإمام أحمد في مسنده ١٨٠/٤). والآية الكريمة والحديثان الشريفان تدل جميعاً على أن حسن المظهر والاهتمام به يعد قرباً لله - سبحانه وتعالى - إذا كان على هدي النبي - صلى الله عليه وسلم - وشكراً لنعم الله وإظهاراً لها على العبد، فقد كان - صلى الله عليه وسلم - أطيب الناس ريحاً وأبهامهم وأجملهم منظرًا.

ومن المعلوم في عالم التوظيف والوظائف أن المظهر الخارجي يحدث فرقاً خلال المقابلات الشخصية، فالكثير من أصحاب الأعمال والمسؤولين عن التوظيف في معظم المؤسسات قد يحكمون على المتقدمين للوظائف المختلفة من خلال المظهر الخارجي أولاً قبل الحكم على باقي المؤهلات والإمكانات.

ومعظم الدراسات تؤكد أن المظهر الخارجي اللائق بمكان العمل يعد مفتاحاً للتقدم الوظيفي والمهني، ومن أول المؤشرات التي تعطي انطباعاً حسناً عن شخصية الموظف، وتعكس صورة المؤسسة التي يعمل فيها، وينم مظهر الموظف الخارجي أيضاً عن تربيته ونظافته، ويعبر عن جزء كبير من شخصيته، أضف إلى ذلك أن الموظف أو المسؤول يعد ممثلاً للمؤسسة التي يعمل فيها وليس ممثلاً عن نفسه فقط،

ويعطي بمظهره انطباعاً عن مستوى ترتيبها ونظامها، كما أن الهدام الجيد يعد دليلاً على حسن سلوك الموظف والتزامه وحسن ترتيبه، ما يكسبه الاحترام والتقدير له ولؤسسته التي يعمل فيها أو ينتمي إليها.

وهنا تجدر الإشارة إلى أن بعضاً من الموظفين لا يعيرون هذا الجانب أهمية أو اهتماماً، وقد يستهتر البعض الآخر بهندامه ويهمل مظهره الخارجي مما يؤثر في علاقاته بزملائه في العمل وعلى علاقته بالمعاملين معه من مراجعين وأصحاب مصالح أيضاً، ومن الخطأ أن يهمل الموظفون مظهرهم الخارجي، لأن ذلك يؤثر في نفسيتهم بدرجة كبيرة جداً، فالمظهر الخارجي المقبول يؤثر بشكل إيجابي في صاحبه، والإنسان بطبيعته يحب أن يظهر في أبهى الصور وأن ينال استحسان الناس على مظهره إضافة إلى فكره وعقليته. ولا ريب أن اهتمام الموظف أو المسؤول بالجواهر مهم جداً، وأن الاهتمام بالتحلي بالآداب والعلم والأخلاق والثقافة شيء جوهري ومطلوب، بل يعد هو الأساس والأصل، ولكن ما نؤكد عليه هنا هو ضرورة تلازم ذلك الجواهر الحسن مع المظهر الجميل الأنيق، حتى تظهر على الموظف وسائل إقناع أكبر وأقوى، وتحسن علاقاته الاجتماعية مع رؤسائه بالعمل ومع زملائه ومراجعيه. وعلى الموظف والمسؤول وصاحب العمل أن يتحلوا بحسن المظهر، وأن يكونوا متميزين في هيئتهم ولباسهم وهندامهم، أنيقي الشكل من غير مغالاة ولا إسراف ولا تبرج بالنسبة للنساء، ترتاح إليهم العيون وتأنس بهم النفوس، وبهذا يكونون مرغوبين في وجودهم والتعامل معهم، وجديرين بأن يسمع، ويتقبل منه ويؤنس بهم، على أن يكون هذا الاهتمام بالثياب وحسن المظهر من غير مغالاة تشغل عنهم عقولهم (السكرانة، ٢٠١١).

٢,٤,١٤ معايير تقييم الأداء الوظيفي

لقد أصبح من الضروري جداً للمنظمات التي تستهدف تقييم أداء الأفراد العاملين لديها القيام بوضع معايير محددة يتم من خلالها تقييم الأداء الوظيفي لهؤلاء الأفراد، وتختلف هذه المعايير من منظمة إلى أخرى تبعاً للنشاطات التي تمارسها المنظمة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، ويشير (الصباغ، ٢٠١٠) في هذا الصدد إلى عدة معايير تستطيع من خلالها المنظمات تقييم الأداء الوظيفي التي نلخصها

في المعايير التالية:

١. معرفة الأفراد لطبيعة العمل المناط بهم إنجازه.

٢. القيادة

٣. الإبداع والابتكار

٤. نوعية الأداء

٥. حجم العمل.

٦. تعاون الأفراد العاملين مع الأفراد داخل المنظمة.

٧. قدرة الموظفين على اتخاذ القرارات.

٨. المهارات وقدرة الموظف على حل المشكلات.

٩. قدرة الأفراد على الاتصال فيما بينهم وأصحاب القرار في المنظمة.

١٠. المقدرة التي يتمتع بها الأفراد في التخطيط والتنظيم.

١١. اتجاهات الأفراد المعنيين بالتقييم نحو العمل.

بينما يرى (الهيقي، ٢٠١٠) أن معايير تقييم الأداء هي المستويات التي من خلالها تتمكن

المنظمة من قياس كفاءة وجودة الأداء، لذلك فإن وضع معايير محددة لقياس الأداء من الضروريات

لنجاح عملية التقييم، وتعكس عملية التقييم للعاملين الدور المناط بهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة بالإضافة إلى لفت نظر العاملين إلى النقاط التي ينبغي الاهتمام بها من أجل تطوير الأداء، وقد أكد الهيتي أن المعايير التي تستخدمها المنظمات من أجل تقييم الأداء بوجه عام تندرج تحت الإطارين التاليين:

١. **الجانب الموضوعي:** ويقصد بها تلك المتطلبات الأساسية التي تفرضها كمية العمل والتي تتضح من

خلال كمية الإنتاجية، سرعة أداء العمل، وتحقيق الأهداف.

٢. **جانب ذاتي سلوكي:** وهو الجانب الذي يتمحور حول الصفات الشخصية التي يتصف بها العاملون مثل: القابلية وسرعة التعلم، الاستفادة من البرامج التدريبية، وعلاقة العاملين مع الرؤساء والمديرين.

٢,٤,١٥ معوقات عملية تقييم الأداء الوظيفي

هنالك العديد من المعوقات التي تواجه عملية تقييم الأداء الوظيفي وتختلف أسباب هذه المعوقات حيث يتعلق بعضها بأداء المنظمة نفسها والبعض الآخر بالمقيم الذي يتولى عملية التقييم. ولقد أشار (رضوان، ٢٠١٣) إلى تلك المشاكل والعقبات على النحو التالي:

أولاً: معوقات ذاتية: وتتمثل هذه المعوقات في التالي:

١. **صفات المقيم:** عدم امتلاك المقيم للمهارة والخبرة في ممارسة عملية التقييم وضعف قدرته على تكوين علاقات جيدة مع العاملين.

٢. **التساهل والرفق:** قيام المقيم بإخفاء النتائج المترتبة على عملية تقييم الأداء رفقاً بالمرؤوس.

٣. **تأثير الهالة:** ويقصد بذلك أن تكون نتائج تقييم أداء الأفراد مبنية على نظرة المقيم تجاه المرؤوس

فإذا كانت النظرة إيجابية جاءت النتائج إيجابية والعكس.

٤. النزعة المركزية: وهي ميل المقيم إلى إصدار أحكام وسيطة وعدم اللجوء إلى أطراف المقياس

الموضوع لتقييم الأداء فيما يتعلق بأداء المرؤوس مما يؤثر سلبًا على الأحكام النهائية لعملية التقييم.

٥. الأولوية والحدثة: يتضح هذا النوع من المشكلات في عمليات التقييم طويلة الأمد، حيث يعتمد

المقيم إلى الأخذ بالنتائج الأولية دون الأخذ في الاعتبار تطور العامل في الأداء، أو الأخذ بالنتائج النهائية للتقييم دون النظر إلى أداء المرؤوس في السابق.

٦. التحيز الشخصي: ويقصد بالتحيز الشخصي أن يقوم المقيم بتقييم المرؤوس وفقًا لصلة القرابة أو العلاقات التي تربطه بالمرؤوس. (رضوان، ٢٠١٣)

ثانيًا: المعوقات الموضوعية: وهي المعوقات ذات الصلة بعملية التقييم نفسها وتتلخص في الآتي:

١. عدم الوضوح في الأهداف من وراء عملية التقييم.
 ٢. عدم الدقة في المعايير المستخدمة في التقييم بحيث لا تعبر عن الأداء الحقيقي.
 ٣. غياب التعليمات الكافية فيما يخص عملية التقييم.
- أما (الهندي، ٢٠٠٠) فيعزو المشكلات التي تواجه مختلف المنظمات عند إجراء عملية تقييم الأداء إلى الأسباب التالية:

أولاً: أسباب تتعلق بتصميم أنظمة التقييم تتمثل هذه الأسباب في:

١. القيام بتصميم نماذج التقييم دون أن تتم عملية تحليل للوظائف المستهدفة بالتقييم.
٢. استخدام برنامج موحد يشمل الأعمال والمهن.

ثانيًا: أسباب تتعلق بالموظفين: وتتضح هذه الأسباب من خلال النقاط التالية:

١. أن يكون الموظف غير ملم بما يستوجب القيام به من أعمال.

٢. شعور الموظف بعدم عدالة نظام التقييم.

٣. عدم المبالاة بالنتائج التي تسفر عن عملية التقييم.

ثالثًا: الأسباب المتعلقة بالمناخ التنظيمي: ويمكن إجمال هذه الأسباب في التالي:

١. غياب الدعم من قبل الإدارة العليا لعملية التقييم.

٢. غياب أشكال الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.

٣. ألا تتناسب الأساليب المستخدمة في التقييم مع ثقافة المنظمة.

٢,٤,٢٦ نظريات الأداء الوظيفي

نظرية التوقع: ترى هذه النظرية التي وضع أسسها فيكتور فروم (Vector Vroom) أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيحصل عليها الفرد، وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد نتيجة للأداء الذي يمارسه (ماهر، ١٩٩٣). وتعتبر قوة الجذب عند فروم ممثلة للمنفعة التي يحصل عليها الفرد من العوائد التي يتيحها له مستوى الأداء، أما التوقع فهو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار تحقق المنفعة الناتجة عن القيام بعمل معين، وتتمثل هذه العلاقة في المعادلة التالية:

الدافع للأداء = منفعة العوائد × احتمال تحقق العوائد: وتعتبر مساهمة فروم بنظريته في الدوافع ذات أثر ملموس في تحسين الدوافع والأداء، وذلك بتشجيع الدوافع التي تهدف إلى تحسين الأداء من خلال عقد الدورات التدريبية والإشراف والمشاركة في اتخاذ القرارات فيما يخص العمل، وهو ما يعود بالنفع على الفرد والتنظيم. كما أسهم فروم في وضع نظم المكافآت للأداء المتميز، بحيث يكون الفرد على بينة من المكافآت التي سيحققها مقابل ما يؤديه من عمل (النمر، ١٩٩٠).

النظرية اليابانية في الإدارة: قام وليم أوشي (W. Ouchi) بإجراء عدة دراسات وأبحاث ميدانية في الولايات المتحدة الأمريكية من أجل التوصل إلى سر نجاح الإدارة اليابانية، وتوصل في نهاية الأمر إلى ما أسماه بنظرية (Z) والتي تقوم فرضيتها على الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين من أجل رفع مستوى أدائهم الوظيفي (عثمان على المزيد، ٢٠١٨). ويؤكد أوشي على أن أفضل عملية استثمار هي تلك الموجهة نحو الإنسان، لأنه بالإنسان تستطيع المنظمات أن تتغلب على معظم مشكلاتها، وأن العمل الجماعي وتوحيد الجهود وخلق روح الجماعة بين صفوفهم ستساعد على تحقيق قدر أكبر من الفعالية في الأداء.

وتقوم نظرية (Z) على ثلاثة مبادئ أساسية تتلخص في الآتي:

- أ. الثقة بين العاملين بعضهم ببعض وبين العاملين والإدارة.
- ب. الحذر والمهارة في التعامل والعمل، وينتج ذلك من الخبرة والتجربة وطول ممارسة العمل.
- ج. الألفة والمودة بما تعنيه من علاقات اجتماعية متينة وصدقات حميمة وتعاون واهتمام ودعم للآخرين.

وفي حال توفر الثقة والمهارة والمودة في العمل فإن ذلك يؤدي إلى الالتزام الوظيفي والانتماء للمنظمة وهو ما يؤدي بالتالي إلى رفع مستوى أداء الفرد وإنتاجية المنظمة.

نظرية العدالة وإسقاطها على الأداء الوظيفي: ترى النظرية أن الفرد يكون مدفوعاً في سلوكه إلى تحقيق الشعور بالعدالة وهذا الشعور كما يؤكد آدمز Adams هو شعور وجداني عقلي، يتم التوصل إليه من خلال مجموعة العمليات العقلية والتمثل الذهني للمشاعر الدالة على العدالة من عدمه. وفيما يلي عرض للنقاط الأساسية لهذه النظرية (ماهر، ٢٠١٤):

١. إن الفرد هو كائن مدفوع لأن يحدث لديه حالة من التوازن الداخلي؛ بين ما يقدمه من إسهامات،

وما يحصل عليه من عوائد من المنظمة التي يعمل فيها.

٢. يتم وضع هذه المقارنة في نسبة، بسطها العوائد التي يحصل عليها الفرد مثل الأجر والترقية والمعاملة

الحسنة والحوافز المادية والشكر والمدح والتقدير وغيرها. أما المقام فهو عبارة عن إسهامات الفرد

التي تتكون من مجهودات وأداء وخبرة وتعليم وكمية عمل وجوده.

٣. يتحدد شعور الفرد بالعدالة من عدمه من مقارنة النسبة السابقة التي تخصه بنسبة أخرى لأفراد

داخل المنظمة يكونون صالحين للمقارنة، وعلى هذا تكون المعادلة العادلة كالآتي:

٤. عندما يشعر الفرد بعدم عدالة (أو عدم اتزان) عندما يشعر الفرد بعدم عدالة (أو عدم اتزان) فإن

هذا سيدفع الفرد لمحاولة تخفيض التوتر وإنهاء حالة عدم العدالة، وهنا يكون الشعور بعد العدالة هو

المؤدي إلى القدرة الدافعة وإلى تحمس الفرد لسلوك معين. وفي جانب آخر تؤدي العدالة إلى الشعور

بالاتزان والاستقرار وبأن الأمور تسير في نصابها.

٥. يتبقى أن نسأل ماذا يحدث عندما يشعر الفرد بعدم عدالة؟ للإجابة على هذا السؤال حاولت

البحوث أن تجيب على هذا التساؤل وتوصلت إلى أن هناك احتمالين.

أ. الاحتمال الأول: أن تكون النسبة الخاصة بالفرد أقل من النسبة الخاصة بالآخرين وهنا يمكن

أن نشير إلى أن العوائد بصفة عامة أقل.

ب. أما في الاحتمال الثاني: فتكون العوائد أعلى، ولقد تم إجراء عديد من البحوث وكانت منصة

على: إما أن تكون هذه العوائد متمثلة في أجر القطعة أو المرتب الثابت وعلى هذا يمكن أن

نصل إلى أربع حالات: وذلك كما هو واضح في الرسم التالي:

الفرد يشعر أن الأداء والعوائد

أعلى

أقل

يزيد من الجودة على حساب كمية الإنتاج

يزيد الفرد من حجم الإنتاج على حساب الجودة

الأجر

العوائد بالقطعة

على

أساس

المرتب

الثابت

كل من الكمية أو الجودة أو أحدهما ترتفع

كل من الكمية أو الجودة أو أحدهما تقل

الرسم البياني ٢,٦: نظرية العدالة، المصدر: (ماهر، ٢٠١٤)

أ. الحالة الأولى: عندما يكون الأجر بالقطعة ويشعر الفرد هنا بأن عوائده أقل، هنا يحاول الفرد أن

يزيد من كمية الإنتاج حتى لو كان ذلك على حساب الجودة، ورغبة منه في تحسين عوائده.

ب. الحالة الثانية: عندما يكون الأجر بالقطعة والفرد يشعر بأن عوائده أقل، ويحاول الفرد التغلب

على حالة عدم الاتزان هذه مما يؤدي به إلى أن يزيد من الجودة حتى لو كان ذلك على حساب

الكمية. وهنا ستقل العوائد المادية للفرد في حين أن التقدير الذاتي للشخص ربما يزيد قليلاً،

وتكون النتيجة محاولة للتوصل لحالة من العدالة.

ج. الحالة الثالثة: هناك مرتب ثابت والفرد يشعر بأن عوائده أقل، وهنا يحاول الفرد أن يؤثر على مقام

المعادلة حيث إنه لا يستطيع أن يؤثر في بسطها، وبالتالي فإنه يحاول أن يقلل المقام وسيؤدي الأمر

إلى أن كلاً من الكمية والجودة أو أحدهما يقل.

د. الحالة الرابعة: هناك مرتب ثابت والفرد يشعر بأن عوائده أعلى. وهنا يحاول الفرد عكس الحالة

السابقة بأن يرفع المقام سواء كان من ناحية الكمية أو جودة العمل.

ويمكن القول بأن الفرد الذي يشعر بعدم العدالة سيلجأ إلى تغيير مكونات المعادلة الخاصة بالعدالة، وإن لم يستطع فإنه قد يحاول أن يغير إدراكه وتصوره عن قيم المعادلة، أو قد يحاول أن يغير الفرد الآخرين، أو الأفراد الآخرين الذين يقارن نفسه بهم، وإذا يأس من تحقيق العدالة داخل المنظمة التي يعمل بها، فقد يضطر إلى تركها كلية.

الإسقاط العملي لنظرية العدالة:

تبين من سردنا لنظرية العدالة أن الفرد يشعر بالعدالة من جراء مقارنة ما يحصل عليه وما يقدمه، مع ما يحصل عليه الآخرون وما يقدمونه، لذلك يمكننا القول إنه على العاملين وعلى المنظمات أن تقدم أنظمة حوافز عادلة.

العدالة تشير هنا إلى ضرورة ربط الحوافز والعوائد التي يحصل عليها الأفراد بما يقدمه هؤلاء الأفراد، وبالتالي لابد من وجود أنظمة تقيس ما يقدمه هؤلاء الأفراد، كأنظمة عادلة لقياس فاعلية الأداء. أن العدالة وعدم المحاباة في تقديم الحوافز يمكنها أن تؤدي إلى مشاعر الرضا والارتياح. إلا أنه بالرغم من أن النظرية قد تشير إلى أن شيئاً من عدم الرضا سيدفع العاملين في سلوكهم، إلا أننا قد رأينا أن السلوك الموجه لإنهاء حالة عدم العدالة وإنهاء التوتر اللازم لذلك قد يكون مؤدياً إلى تخفيض كمية وجودة الإنتاج. لذلك يجب أن يراعي المشرفون والمنظمات أن توفر قدر من المقارنة والمعلومات للمرؤوسين بالقدر الذي يتيح لهم أن يقارنوا كيف أن الآخرين يحصلون على عوائد أداء أعلى أو أقل بإسهامات أعلى أو أقل؟ وببساطة على المدير أن يكون عادلاً مع مرؤوسيه، وأن يوفر لهم المعلومات التي تؤكد لهم هذه العدالة. وأنه في حالة شعور أحد المرؤوسين بعدم العدالة، عليه أن يجعله يشعر من خلال الإقناع والمعلومات بنوع من العدالة، أو أن يقنع المرؤوس بأن حساباته في العدالة (من خلال النسبة السابقة والمقارنة التي يجريها المرؤوس) غير سليمة، وأن يقوم المدير بحسابات أكثر واقعية لمعادلة العدالة.

إذ يمكن القول إن طرق تقييم الأداء الوظيفي يمكن الحصول على حقائق وبيانات محدودة تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه فترة زمنية محدودة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية للقيام بالواجبات المتعلقة بعمل الموظف الحالي كما أن عملية تقييم الأداء الوظيفي تساعد في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين وفي تنمية وتطوير أعضاء الفريق. ويمكن القول إن الأداء الوظيفي ظل جزءاً مهماً من منظومة الإدارة العملية، وأحد أهم البرامج التي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة، بل وسيلة مهمة في الارتقاء بالأداء إلى تحقيق أهداف المنظمة، بل وسيلة مهمة في الارتقاء بالأداء ورفع مستوى العاملين، لهذا كله فإننا نلاحظ تركيز الجهود التنظيمية والإدارية في الوصول إلى خريطة واضحة وفقاً لظروف بيئية واجتماعية ووظيفية محدودة تمكن الموظف من أداء عمله على الوجه الأكمل. وبالتالي فإنه يجب علينا عدم النظر إلى الأداء الوظيفي على أنه خطوات وصفية توفر لمن يتقنها إجراء عملية تقييم الأداء الوظيفي بشكل تام وموضوعي، فالأمر ليس كذلك، فعملية تقييم الأداء الوظيفي تتزامن مع كثير من المشكلات والمعوقات التي تفرض عدم تحقيق الموضوعية بشكل تام.

٢,٥ بيئة البحث (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار في سلطنة عمان)

مع بداية النهضة المباركة عام ١٩٧٠م كان جل اهتمام جلالة السلطان قابوس بن سعيد المعظم

-رحمه الله- بالعلم والتعليم وذلك عبر مقولته الخالدة: "سنعلم أبناءنا ولو تحت ظل شجرة".

واستكمالاً لمسيرة التعليم العالي بالسلطنة. تم إنشاء وزارة التعليم العالي، ورسم هيكلها الإداري والتنظيمي، وذلك استجابة للأمر السامي المتمثلاً بالمرسوم السلطاني السامي رقم ١٩٩٤/٢م والذي

ينص في مادته الرابعة على إنشاء وزارة للتعليم العالي. وبإنشائها تم تحويل الكليات الست المتوسطة للمعلمين والتي كانت تابعة لوزارة التربية والتعليم إلى كليات جامعية للتربية تمنح درجة البكالوريوس.

وفي ضوء الأدوار المستقبلية التي تبنتها وزارة التعليم العالي. تم تحويل هذه الكليات إلى كليات علوم تطبيقية. وذلك بدءاً من العام الأكاديمي ٢٠٠٥/٢٠٠٦ م. ثم توسعت مهام الوزارة لتشمل الجامعات والكليات الخاصة، وازداد عدد البعثات، وسلطنة عمان تشهد حالياً نهضة متجددة مبنية على أساس دراسة دقيقة للواقع واستشراف جريء وحكيم للمستقبل مبني على رؤية واضحة المعالم هي رؤية عمان ٢٠٤٠، فإن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار عازمة على المضي قدماً في تحسين جودة التعليم العالي ورفع كفاءة التعليم والتدريب المهني وإرساء ثقافة بحثية منتجة تقوم على إجراء البحوث التطبيقية التي تسعى إلى إيجاد حلول مبتكرة للتحديات التي تواجهها القطاعات المختلفة، كما تقوم على تقديم مقترحات وخطط لتطوير هذه القطاعات بما يضمن استدامتها وسيرها نحو الاقتصاد المعرفي، واستغلال كل ذلك في تكوين منظومة فاعلة للابتكار وريادة الأعمال تُؤسس كنتاج لها شركات ناشئة معتمدة على التقنيات الحديثة التي أفرزتها الثورة الصناعية الرابعة:

الرؤية: تعليم عالٍ شامل وتعلّم مستدام، وبحث علمي يقود إلى مجتمع معرفي وقدرات وطنية منافسة .

الأهداف:

١. نظام تعليمي عالٍ يتسم بالجودة العالية، والشراكة المجتمعية.
٢. نظام متكامل ومستقل؛ لحكومة المنظومة التعليمية للتعليم العالي والبحث العلمي وتقييمها وفق المعايير الوطنية والعالمية.

٣. مناهج تعليمية معززة للقيم، ومراعية لمبادئ الدين الإسلامي، والهوية العمانية، ومستلهمة من تاريخ عمان وتراثها، ومواكبة لمتطلبات التنمية المستدامة، ومهارات المستقبل، وتدعم تنوعاً في المسارات التعليمية.

٤. نظام ممكن للقدرات البشرية في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار.

٥. منظومة وطنية فاعلة للبحث العلمي والإبداع والابتكار تسهم في بناء اقتصاد المعرفة ومجتمعها.

٦. مصادر تمويل متنوعة ومستدامة للتعليم العالي والبحث العلمي.

٧. كفاءات وطنية ذات قدرات ومهارات ديناميكية منافسة محلياً وعالمياً.

المهام والاختصاصات: للوزارة مجموعة من المهام التي تضطلع بها الوزارة حيث جاء مرسوم سلطاني رقم

٩٨ / ٢٠٢٠ بتعديل مسمى وزارة التعليم العالي إلى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار

وتحديد اختصاصاتها واعتماد هيكلها التنظيمي وأهمها:

١. تنفيذ السياسات المتبعة في مجالات التعليم العالي والبحث العلمي.

٢. اقتراح السياسة العامة للتعليم العالي والبحث العلمي.

٣. إعداد أجيال المستقبل أكاديمياً في كافة مجالات المعرفة.

٤. الإشراف على معاهد التعليم العالي المنوطة بالوزارة.

٥. اقتراح آلية قبول الطلاب في معاهد التعليم العالي التي تشرف عليها الوزارة.

٦. تشجيع البحث العلمي والابتكار والإشراف على مراكز البحث العلمي المخصصة للوزارة.

٧. تنفيذ قانون الابتعاث وإتاحة الفرص للمؤهلين لمواصلة تعليمهم العالي في المجالات التي

تحتاجها الدولة.

٨. تقييم المؤهلات والدرجات العلمية التي تمنحها الجامعات والكليات والمعاهد التعليمية والعلمية العليا.

٩. مسح وتسجيل الدرجات الأكاديمية التي حصل عليها العمانيون بعد الدرجة الجامعية الأولى.
١٠. اتخاذ إجراءات الاعتراف الدولي بالدرجات التي تمنحها معاهد التعليم العالي العمانية.
١١. متابعة التنسيق والتكامل بين معاهد التعليم العالي ومراكز البحوث.
١٢. إعداد مشروعات القوانين المتعلقة بالتعليم العالي والبحث العلمي وإصدار اللوائح الخاصة بتنفيذها.
١٣. الترخيص بإنشاء معاهد التعليم العالي في عمان.
١٤. متابعة قرارات قبول الطلاب والمتطلبات الأكاديمية الأخرى في معاهد التعليم العالي.
١٥. الإسهام في تعزيز الروابط العلمية والثقافية الخارجية في مجال التعليم العالي والبحث العلمي.
١٦. تمثيل السلطنة في المنظمات والمؤتمرات الدولية والإقليمية في هذا المجال.
١٧. تدريب الكوادر العمانية بالوزارة.

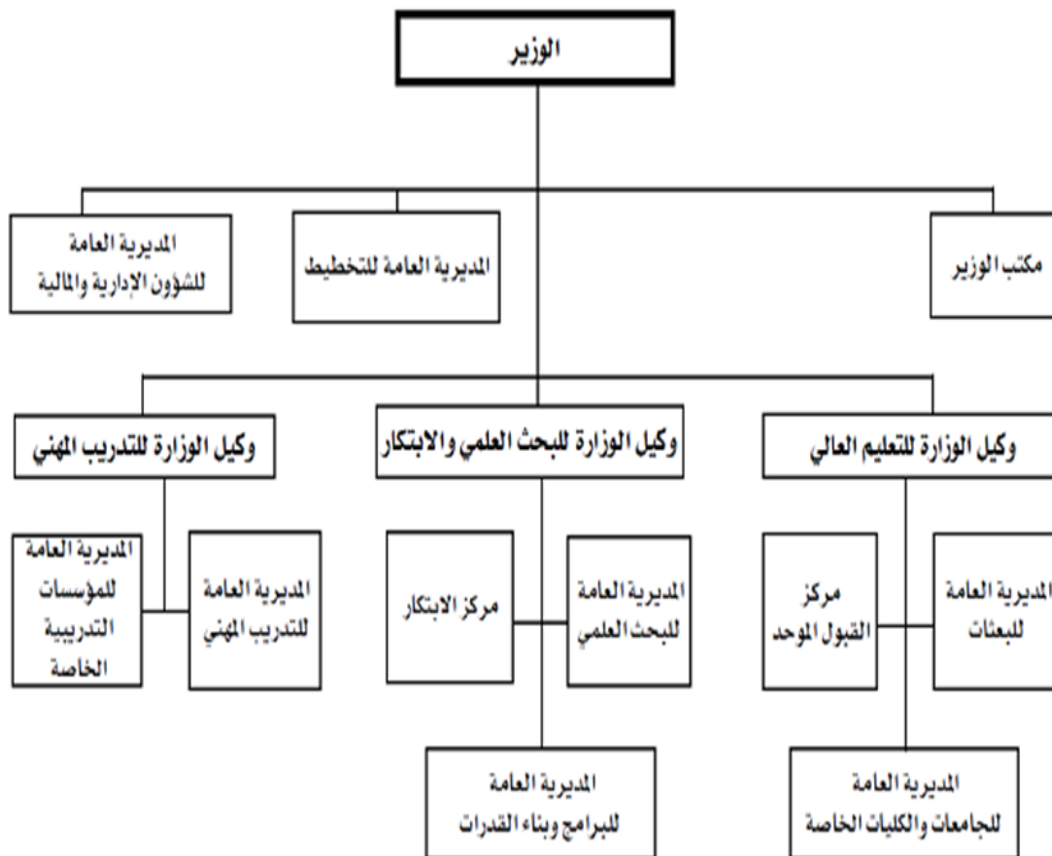
الإسلامية العالمية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY
UNIVERSITI SAINS

الجدول ٢,٢: الهيكل التنظيمي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار

الجريدة الرسمية العدد (١٣٥٣)

الملحق رقم (٢)

الهيكل التنظيمي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار



٢,٦ الدراسات السابقة

استعرضت هذه الدراسة العديد من الدراسات الحديثة المتعلقة بأثر القدرات الإبداعية على تحسين الأداء الوظيفي من خلال الكفاءات الذاتية للمديرين، واستخدمت الدراسة العديد من الدراسات السابقة من مجالات علمية محكمة ودراسات دكتوراه منشورة وغير منشورة ورسائل ماجستير منشورة وغير منشورة للوصول إلى أكبر قدر من النتائج وفهم العلاقات بين المتغيرات.

٢,٦,١ الدراسات السابقة التي ربطت بين الإبداع الإداري وتحسين الأداء

قام كل من طلال نصير، ونجم العزاوي عام ٢٠١١ بدراسة بعنوان: "أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية"، وهدف الدراسة الرئيسي يتمثل في معرفة أثر الإبداع الإداري في تحسين أداء الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل "الإبداع الإداري" على المتغير التابع "تحسين أداء الموارد البشرية".

في حين قامت وهرة خلوف بدراسة عام ٢٠١٧ بعنوان: "دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي" وهدفت إلى إيضاح دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي وتوصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن المنظمات في حاجة ماسة إلى الإبداع إذا ما أرادت التميز والتحسين في الأداء.

وقامت سارة مكانسي عام ٢٠١٧ بدراسة بعنوان "دور الإبداع في تحقيق التنمية الإدارية دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن سيدي أرغيس" وهدفت إلى فهم الجوانب المتعلقة بالإبداع والتي تساعد على تحقيق التنمية الإدارية وتوصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن مدلول التنمية الإدارية لا يشمل فقط التحسين المؤقت لخدمات الإدارة، وإنما هو عملية شاملة ومتكاملة للتحسين المستمر اعتمادا على تغيير الهياكل التنظيمية وتحسين أساليب العمل وتطويرها.

وقامت حسناء خلفي عام ٢٠١٧ بدراسة بعنوان: "دور تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء

المتميّز في مؤسسات التعليم العالي دراسة عينة من أساتذة جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي"، وهدفت إلى معرفة دور تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميّز في مؤسسات التعليم العالي، وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الكفاءات والأداء المتميّز.

هذا وقد قامت إيمان عسكر عام ٢٠١١ بدراسة بعنوان: "الإبداع التنظيمي وتأثيره في الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية في مستشفى ابن ماجد العامة"، وهدفت إلى تحسين أداء الشركة من خلال تحديد العلاقة بين الأداء والإبداع التنظيمي بغرض تعزيز أسس الإبداع في مستشفى ابن ماجد العامة بهدف تطوير كفاءة الإدارة في عملية التخطيط واتخاذ القرارات والتميز في الأداء مما يؤدي إلى تنمية قدرات الأفراد العاملين وتفكيرهم الإبداعي في إيجاد الحلول الجديدة للمشكلات التي تواجهها المستشفى وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج من أبرزها أن الإبداع هو المجال الأكثر أهمية في تعزيز التفاعل في المنظمة وتحقيق أهدافها المستمدة من البيئة المحيطة بها مما ينعكس إيجابيا على أدائها ومواكبة الظروف والمتغيرات وأن للفكر الإبداعي أثرا كبيرا في تحقيق الكفاءة في أداء المنظمات.

وقد قام مراد السعدى عام ٢٠١٣ بدراسة بعنوان: "دور إستراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي وهدفت إلى التعرف على دور إستراتيجيات الإبداع الإداري في الأداء الوظيفي في معمل أسمنت الكوفة" وتوصلت إلى مجموعة من النتائج منها أن إدارة المعمل لا تدعم أو تشجع الإبداع ولا تتبناه بشكل جدى ولا تهتم بإنشاء وحدات البحث والتطوير لتحسين الأداء الوظيفي.

وقامت أيضاً عذارى سعود الهاجرى عام ٢٠١١ بدراسة بعنوان: "أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت،

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين التمكين والإبداع بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت عند مستوى دلالة ٥٪، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للإبداع على تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت عند مستوى دلالة ٥٪.

وقامت أيضًا ريم عمر منصور عام ٢٠١٢ بدراسة بعنوان: "دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز"، وهدفت إلى دراسة دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها وجود بعض التحديات التي تواجه عملية التطوير مثل طول وتعقيد الإجراءات المتبعة داخل العمل وعدم مكان العمل للعاملين.

وقد قامت اسيل على مظهر عام ٢٠٠٩ بدراسة بعنوان: "الإبداع في تحقيق الأداء المتميز والحد من ظاهرة الفساد الإداري دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري الشركة العامة للصناعات المطاطية"، وهدفت إلى توضيح العلاقة بين الإبداع والأداء المتميز من جهة وبينها وبين عملية الحد من ظاهرة الفساد الإداري من جهة أخرى وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منه أهمها وجود علاقة طردية بين كل من مجالات عملية الإبداع والجوانب الرئيسية للأداء المتميز.

وقام توفيق عطية توفيق عام ٢٠٠٩ بدراسة بعنوان: "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"، وهدفت الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري وعلاقته بأداء المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها المتغيرات التنظيمية قيد الدراسة تسهم بدرجات متفاوتة في المناخ الإبداعي.

وقامت سعيدة بلهاري عام ٢٠٠٨ بدراسة بعنوان: "تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمؤسسين وهدفت إلى بيان العلاقة بين تنمية الإبداع الإداري والأداء المتميز"، وتوصلت إلى

مجموعة من النتائج من أهمها أن تفجير طاقات المرؤسين والاستفادة من مواهبهم وملكاتهم الفكرية يؤدي إلى نجاح وتفعيل الأداء الإيجابي.

وقد قام أيضاً عنان الجعبري عام ٢٠٠٩ بدراسة بعنوان: "دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية دراسة تطبيقية على شركة الخليل"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود أثر كبير للإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية. وقام حاتم على حسن عام ٢٠٠٣ بدراسة بعنوان: "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة"، وهدفت إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري في تحقيق أهداف الأجهزة الأمنية وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن المهارات والمعرفة التي تكتسب من البرامج التدريبية تساعد على إبداع وابتكار أساليب حديثة وترفع مستوى أداء الأعمال المختلفة في الأجهزة الأمنية بالمطار.

وقام خالد علي عام ٢٠١٧ بدراسة بعنوان: "أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات الأعمال دراسة مقارنة بين المركب المنجمي للفوسفات بجبل الجزائر - الشركة التونسية للاستغلال الفوسفاتي - المكتب الوطني الشريف للفوسفات - المغرب" وهدفت إلى التعرف على دور الإبداع الإداري في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العمق (الجزائر)، وشركة فوسفات قفصة (تونس)، والمكتب الشريف للفوسفات (المغرب)، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن التميز والإبداع في الأداء ومكافأة المبدعين تزيد المبدع إبداعاً وتشجع غيره على الإبداع، وأن إنشاء قسم في المؤسسة يحتضن ويختص بالأفكار الإبداعية في العمل ومكافأتها وتطبيقها؛

يوفر للمؤسسة قيادات إدارية مؤهلة تسهم في تطوير الأداء الوظيفي، وأن اكتشاف المبدعين هو الخطوة الأولى لتحقيق الإبداع في المؤسسة وتطوير الأداء.

وقد قامت غوانمة فادي فؤاد عام ٢٠١٧ بدراسة بعنوان: "واقع الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي لدى قادة مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية"، وهدفت الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي لدى قادة مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإبداع الإداري وأساليب إدارة الصراع التنظيمي.

وقام أيضًا محجوبي أسامة عام ٢٠١٤ بدراسة بعنوان: "أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة شركة وحدة تحويل البلاستيك بورقلة"، وهدفت الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومدى أثره على الأداء الوظيفي للعاملين فيها. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الإبداع التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين.

وعلى نفس الجانب قامت هدى أحمد عبد الله سلامة عام ٢٠١١ بدراسة بعنوان: "الإبداع الإداري لدى مديري دوائر شئون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية مقترحات للتفعيل"، وهدفت إلى دراسة واقع الإبداع الإداري لدى مديري دوائر شئون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية وتقديم مقترحات للتفعيل، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن الإبداع جزءا مهما من الواجبات في أي وصف وظيفي نظرا لأهميته القصوى. وأن تطوير مهارة الإبداع لدى المديرين من خلال التدريب والتهيئة.

وقامت وهيبة قرماشى عام ٢٠١٤ بدراسة بعنوان: "مقيّمات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية"، وهدفت إلى بيان أهمية الإبداع الإداري ودوره في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن للإبداع الإداري علاقة متكاملة مع الأداء الوظيفي.

وقامت أيضاً سناء راجي أحمد عام ٢٠١٦ بدراسة بعنوان: "درجة إدارة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات"، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى إدارة الإبداع وعلاقته بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية مرتفعة بين الإبداع الإداري ومستوى الأداء الإداري لدى مديري المدارس.

وقامت أمينة شيباني عام ٢٠٢٠ بدراسة بعنوان: "الإبداع الإداري وانعكاساته على الأداء الوظيفي - تصور مبدئي لموظفي إدارة كلية العلوم الاجتماعية بجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي"، وهدفت إلى التعرف على انعكاسات الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي في قسم العلوم الاجتماعية بجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن للإبداع الإداري انعكاس إيجابي في تحسن الأداء الوظيفي.

وقام عنان الجعبري عام ٢٠١٠ بدراسة بعنوان: "دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية تطبيق على شركة كهرباء الخليل"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية دراسة تطبيقية على شركة كهرباء

الخليل وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عالية بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي.

وقام نجم العزاوي عام ٢٠١٢ بدراسة بعنوان: "أثر الإبداع الإداري على تحسين أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإبداع الإداري على تحسين أداء الموارد البشرية بالبنوك التجارية الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري على تحسين أداء الموارد البشرية لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية.

وقامت (شيخة، ٢٠٢٠) بدراسة بعنوان: "القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بمستشفى شهداء الأقصى"، وهدفت هذه الدراسة لبيان القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بمستشفى شهداء الأقصى، وتكونت عينة الدراسة من (٣٠) موظفًا من مديري مستشفى شهداء الأقصى، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية: وجود علاقة ارتباط طردية بين عناصر القدرات الإبداعية (الأصالة، الطلاقة الفكرية، الحساسية للمشكلات، قبول المخاطرة) والأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بمستشفى شهداء الأقصى، كما توجد فروق بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

وقامت دراسة (Narcis, 2019) بعنوان: "تأثير إبداع الموظف على الأداء الوظيفي في مكان العمل

بين موظفي Futurelink Technologies و Nansana Municipal Council " وهدفت الدراسة إلى

بيان تأثير إبداع الموظف على الأداء الوظيفي في مكان العمل بين موظفي Futurelink Technologies

ومجلس بلدية نانسانا (أوغندا)، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع البيانات من

٥٥ مستجيباً من الإناث والذكور وتم استخدام برنامج SPSS لتحليل الوثائق والمناقشات. كشفت النتائج أن هناك مستويات عالية من إبداع الموظف والأداء الوظيفي بين الموظفين في مكان العمل. الإبداع ويرتبط الأداء الوظيفي بشكل كبير. خلصت هذه الدراسة إلى أن خلق أفكار جديدة، يحسن الأداء الوظيفي، ويجب على المنظمات التدريب وتقديم المعدات والأدوات اللازمة لموظفيها لإنجاز المهمة، وبالتالي خلق مجال لزيادة الإبداع مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي.

وقامت (نوري، ٢٠١٩) بدراسة بعنوان: "الدور الوسيط للقدرات الإبداعية في العلاقة بين مهارات التفكير الإستراتيجي وإدارة أداء العاملين- دراسة ميدانية في مؤسسات التعليم العالي ببغداد". هدفت هذه الدراسة لاختبار أثر مهارات التفكير الإستراتيجي بأبعاده (التفكير النظامي، التفكير إعادة التأطير (التشكيل)، والتفكير الانعكاسي)، على إدارة أداء العاملين، وكذلك دراسة أثر القدرات الإبداعية كمتغير وسيط في العلاقة بين مهارات التفكير الإستراتيجي وإدارة أداء العاملين. اختيرت خمس من الجامعات الحكومية العراقية في محافظة بغداد بنسبة (٥٠٪) من حجم مجتمع الدراسة الكلي وهي: (جامعة بغداد، الجامعة المستنصرية، الجامعة التكنولوجية، الجامعة العراقية، جامعة النهرين)، ثم اختيرت (٣٩) كلية من هذه الجامعات من أصل (٧٢) كلية بنسبة (٥٤٪) وهي عينة مقبولة من الناحية العلمية والإحصائية، وتم تحليلها باستعمال الأساليب الإحصائية. توصلت نتائج اختبار الفرضيات إلى وجود علاقة أثر وارتباط ذات دلالة معنوية بين مهارات التفكير الإستراتيجي والقدرات الإبداعية في إدارة أداء العاملين.

وقام (علي، ٢٠١٧) بدراسة بعنوان: "أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات الأعمال دراسة- مقارنة بين: المركب المنجمي للفوسفات بجبل الجزائر، الشركة التونسية للاستغلال الفوسفاتي بتونس، المكتب الوطني الشريف للفوسفات بالمغرب". تهدف هذه الدراسة إلى

التعرف على دور الإبداع الإداري في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات الثلاث المذكورة، وتم اختيار عينة الدراسة من مجتمع مكون من المؤسسات الثلاث محل المقارنة بطريقة العينة العشوائية، وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن مستوى الإبداع الإداري كان جيداً في المكتب الوطني الشريف للفوسفات بالمغرب ومتوسط في المركب المنجمي للفوسفات بجبل الجزائر وشركة فوسفات قفصة بتونس. وكذلك الحال بالنسبة لمستوى الأداء في المؤسسات الثلاث. كما وجدت الدراسة أن المتغيرات الديموغرافية ليست ناقلة للعلاقة بين الإبداع الإداري والأداء وبين أساليب الإدارة والأداء. وقد قامت (زهرة، ٢٠١٧) بدراسة بعنوان: "دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي". هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي كون أن المحور الجوهرى للمنظمات المعاصرة المبدعة يقوم على تطويرها لبيئة تنظيمية تعمل على بلورة الاتجاهات الإبداعية في منهج فكري وعلمي يقوم على قيم ومعايير وممارسات وظيفية تنعكس على تحسين أداء العاملين في المنظمة". وقد خلصت الدراسة إلى أن دور المنظمة في هذا هو العمل على توفير مناخ يعمل على تنمية قدرات أفرادها ويدعم الإبداع والتفكير الإبداعي من خلال إيمانها بأن الإبداع هو المجال الأكثر أهمية في تعزيز التفاعل بين المنظمة وتحقيق أهدافها المستمدة من احتياجات البيئة المحيطة به، ونظراً للتغيرات والتطورات السريعة في عصرنا الحاضر فقد تطلب هذا أن يكون الفرد أيضاً أكثر إبداعاً ليتمكن من مواكبة الظروف والمتغيرات المحيطة به.

وقام (Ferasat & Soori, 2016) بدراسة بعنوان: "العلاقة بين الإبداع والأداء الوظيفي - إدارات بلدية خرم آباد" استهدفت الدراسة معرفة أثر الإبداع لدى العاملين في أقسام بلدية خرم آباد على أدائهم الوظيفي من خلال التعرف على مدى توفر مكونات الإبداع لديهم وتأثيرها على الأداء الوظيفي. وتكونت عينة الدراسة من ٢٣٣ فرداً، وتمت الاستعانة بنموذج باترسون، والمنهج الوصفي في جمع وتحليل

المعطيات. ومن أبرز ما توصلت إليه الدراسة أن العلاقة بين مكونات الإبداع والأداء الوظيفي في بلدية خرم آباد طردية وضعيفة نسبياً، ووجدت أن عنصري المرونة والمبادرة يؤثران في مستوى الإبداع، ومن ثم مستوى الأداء، بشكل أكبر من عنصري الطلاقة والمبادرة، كما وجدت الدراسة أن وسائل تنمية الإبداع لها دور فعال في تحسين الإبداع والأداء.

وقام أيضًا (حيان، ٢٠١٦) بدراسة بعنوان: "أثر القدرات الإبداعية لدى المديرين على تحسين أداء المنظمات الخدمية- دراسة مسحية على المصرف التجاري بمدينة حماة". هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر القدرات الإبداعية في تحسين أداء المنظمات الخدمية واعتبار أن الإبداع الإداري له تأثير واضح في تحسين أداء المنظمة ومن الوسائل المهمة والفعالة في تحقيق النجاح والنمو وزيادة فعالية المنظمات. عينة الدراسة كانت مكونة من (١٠٠) شخص، وتم التوصل إلى عدد من النتائج من أهمها: وجود تأثير معنوي وعلاقة ارتباط قوية وطردية بين المتغير المستقل عنصر الطلاقة والمتغير التابع تحسين أداء المنظمات الخدمية محل الدراسة. ووجود تأثير معنوي وعلاقة ارتباط متوسطة وطردية بين المتغير المستقل عنصر الأصالة والمتغير التابع تحسين أداء المنظمات الخدمية محل الدراسة. ووجود تأثير معنوي وعلاقة ارتباط قوية وطردية بين المتغير المستقل عنصر المرونة والمتغير التابع تحسين أداء المنظمات الخدمية محل الدراسة. ووجود تأثير معنوي وعلاقة ارتباط قوية وطردية بين المتغير المستقل عنصر الحساسية للمشكلات والمتغير التابع تحسين أداء المنظمات الخدمية محل الدراسة.

وقد قام (السودي، ٢٠١٦) بدراسة بعنوان: "درجة إدارة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية لدى محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة إدارة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية لدى محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. وقد بلغت عينة الدراسة

(٣٢٢) معلماً ومعلمة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد توصلت إلى ما يلي: وجود أثر للإبداع

الإداري مع المؤهل العلمي في مستوى الأداء الإداري، ووجود أثر للإبداع الإداري في مستوى الأداء الإداري.

وقام أيضاً (التوحيدي، ٢٠١٦) بدراسة بعنوان: "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في كلية التربية بريدة بجامعة القصيم- دراسة ميدانية". هدف هذا البحث للكشف عن درجة ممارسة الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في كلية التربية بريدة بجامعة القصيم، وتكونت عينة البحث من (٦٤) عاملاً إدارياً في كلية التربية، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي، كما أشارت إلى أن هناك فروقا في درجة ممارسة العاملين الإداريين لأبعاد الإبداع الإداري تعزى لمتغير الدورات التدريبية، وهناك فروق بين أفراد العينة في مستوى الأداء يعزى لمتغيري الجنس والخبرة.

وقام (P Nikzad, 2015) بدراسة بعنوان: دراسة حول تأثير الإبداع الفردي من خلال إدارة الوقت على الأداء الوظيفي لموظفي شركة المياه والصرف الصحي في طهران" تمحور الهدف العام من هذا البحث حول أثر الإبداع الفردي في العمل على الأداء بوساطة إدارة الوقت في مؤسسة طهران للمياه وشركة الصرف الصحي، الناحية الأولى. وقد تكونت عينة الدراسة من ٢٠٢ فرد من المؤسسات وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وبينت النتائج أن الإبداع الفردي له أثر إيجابي كبير على الأداء الوظيفي، وأن إدارة الوقت لها أثر كبير على أداء الموظفين.

٢,٦,٢ الدراسات التي تناولت الكفاءة الذاتية

قامت (الجهورية، والظفري، ٢٠١٨) بدراسة بعنوان: "علاقة الكفاءة الذاتية الأكاديمية بالتوافق النفسي لدى طلبة الصفوف من ٧-١٢ في سلطنة عمان". هدفت الدراسة لفحص علاقة الكفاءة الذاتية الأكاديمية بالتوافق النفسي لدى عينة من طلبة الصفوف طلبة الصفوف السابع وحتى الثاني عشر، والبالغ عددهم (ن=٢٨٢١) طالبًا وطالبة من (٧-١٢) وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الكفاءة الذاتية الأكاديمية والتوافق النفسي تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، ولوجود فروق دالة إحصائية في مستوى الكفاءة الذاتية الأكاديمية تعزى لمتغير الصف ولصالح الصف التاسع والعاشر، وفي مستوى التوافق لصالح الصف الثاني عشر. وأظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد أن بعد التوافق الإيجابي هو المتنبئ الدال الوحيد وأسهم بنسبة (٢,١٥%) في تفسير التباين في درجات الطلبة على مقياس الكفاءة الذاتية الأكاديمية.

وقامت (الردينية، ٢٠١٧) بدراسة بعنوان: "الدافعية والكفاءة الذاتية للمعلم وأثرهما في الصحة النفسية لدى عينة من معلمي محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان". هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى كل من الدافعية والكفاءة الذاتية والصحة النفسية لدى المعلمين العمانيين بمحافظة شمال الباطنة، وقد تألفت عينة الدراسة من (٢٣٢) معلمًا، و(٢٤٠) معلمة، موزعين على (٦) مدارس للإناث و(٦) مدارس للذكور تم اختيارها بالطريقة العرضية المتيسرة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المستوى العام لكل من دافعية المعلم والصحة النفسية لدى المعلمين في محافظة شمال الباطنة متوسط المستوى، كما أظهرت نتائج الدراسة مستوى مرتفع من الكفاءة الذاتية. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة (موجبة) بين متغيرات الدراسة الدافعية والكفاءة الذاتية والصحة النفسية.

وقام (الظفري، ٢٠١١) بعنوان: "أثر علاقة المدرسة بالمجتمع في معتقدات الكفاءة الذاتية والجماعية للمعلمين بسلطنة عمان". هدفت هذه الدراسة إلى تعرف مستويات معتقدات الكفاءة الذاتية والجماعية المدركة لدى المعلمين العمانيين ودراسة أثر استخدام كل من إستراتيجية الحواجز وإستراتيجية الترابط في مستوى معتقدات الكفاءة الذاتية والجماعية لدى المعلمين في عينة مدارس سلطنة عمان. تم استخدام المنهج الوصفي الاستطلاعي، وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٧٠) معلماً ومعلمة في ثلاث مناطق تعليمية بسلطنة عمان من كافة التخصصات الدراسية. وقد أشارت النتائج إلى أن مستوى معتقدات الكفاءة الذاتية، ومعتقدات الكفاءة الجماعية المدركة، ومستوى إستراتيجيتي علاقة المدرسة بالمجتمع كانت في المستوى المتوسط بشكل عام، وهو ما يعني أن عينة الدراسة تمارس كلتا الإستراتيجيتين في تعاملهما مع البيئة المحيطة. وإلى جانب تأثير إستراتيجية الترابط في كل من معتقدات الكفاءة الذاتية والجماعية، فإن إدراك المعلمين للمستوى الأكاديمي للطلاب كان من أهم العوامل التي أسهمت في تفسير التباين في نوعي معتقدات الكفاءة.

قام (Etehad & Karatepe, 2019) بدراسة بعنوان: ضعف الأداء الوظيفي هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على عدم الأمان الوظيفي والكفاءة الذاتية. ولقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل أثر عدم الأمان الوظيفي والكفاءة الذاتية. ولقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج من بينها وجود علاقة إيجابية مباشرة بين عدم الأمان الوظيفي والكفاءة الذاتية. ولقد أوصت الدراسة بضرورة التوسع في دراسة عدم الأمان الوظيفي والكفاءة الذاتية.

وقام (أولاد سالم، ومخلوفي، ٢٠١٩) بدراسة بعنوان: "أثر الكفاءة الذاتية للقائد في سلوكياته- دراسة حالة مديرية جامعة قاصدي مرباح ورقلة". هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الكفاءة الذاتية للقائد في سلوكياته، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، ولتحقيق أهداف الدراسة

طبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٢٣١) مرؤوس وخلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها وجود أثر بين الكفاءة الذاتية وسلوك القيادة، وعزز هذا وجود علاقة طردية بين الكفاءة الذاتية وسلوك القيادة.

دراسة (Mao et al, 2019) بعنوان: "دور استخدام الكفاءة الذاتية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة البشرية والاعتماد على الذات" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور استخدام الكفاءة الذاتية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادات الإنسانية وبين الاعتماد على الذات. ولقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل أثر دور استخدام الكفاءة الذاتية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادات الإنسانية وبين الاعتماد على الذات. ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من بينها وجود علاقة إيجابية مباشرة بين دور استخدام الكفاءة الذاتية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادات الإنسانية وبين الاعتماد على الذات.

قام (علي، ٢٠١٨) بدراسة بعنوان: "الكفاءة الذاتية وعلاقتها بالتوجهات الهدافية لدى طلبة المرحلة الثانوية في فلسطين". هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الكفاءة الذاتية وعلاقتها بالتوجهات الهدافية لدى طلبة المرحلة الثانوية في فلسطين. تكونت عينة الدراسة من (٤٠٥) طالبًا وطالبة من طلبة الصفوف العاشر والحادي عشر والثاني عشر في مدينة الناصرة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الكفاءة الذاتية، جاء بدرجة متوسطة، كما جاء مستوى التوجهات الهدافية، بدرجة متوسطة. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق في مستوى الكفاءة الذاتية ككل، وجميع مجالاتها، ومستوى التوجهات الهدافية ككل، وجميع مجالاته، تعزى الاختلاف في متغيرات الجنس، المستوى التعليمي، الفرع الأكاديمي. فيما يتعلق بالكفاءة الذاتية وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيًا بين مستوى الكفاءة الذاتية والتوجهات الهدافية.

وقام، (Newman, et al 2018) بدراسة بعنوان: " العلاقة بين الكفاءة الذاتية والأداء الفردي: أدوار إخفاء المعرفة ومناخ الأداء المدرك " هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الكفاءة الذاتية وبين أداء الموظفين. ولقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل أثر عوامل بيئة العمل على الأداء الوظيفي. وبلغت عينة الدراسة ٣٠٤ من العاملين جامعة في غرب إندونيسيا، ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من بينها وجود علاقة إيجابية مباشرة بين الكفاءة على الأداء الوظيفي في جامعة غرب إندونيسيا.

وقام (حسين، واليزدي، ٢٠١٨) بدراسة بعنوان: "انعكاس الكفاءة الذاتية للمديرين في سلوكياتهم في الشركة العامة لسكك الحديد". هدف هذا البحث إلى قياس تأثير الكفاءة الذاتية للمديرين في سلوكهم من وجهة نظر الأفراد العاملين في المنظمة إذ إن سلوك المديرين يعتبر واحدا من المتغيرات الأساسية في المنظمة والتي من الممكن أن تؤثر على أداء والتزام الأفراد العاملين فيها، وكانت الشركة العامة لسكك الحديد ميداناً للبحث إذ تم سحب عينة عشوائية بحجم (٣٦) فرداً من مرؤوسي عدد من المديرين في الشركة المذكورة، وكانت النتائج تشير إلى وجود أثر واضح للكفاءة الذاتية للمديرين في سلوكهم تجاه مرؤوسيه، وعليه استنتج الباحثان أن هناك علاقة وتأثيراً ذات دلالة معنوية بين الكفاءة الذاتية للمديرين وبين سلوكهم.

وقام (فيصل، ٢٠١٦) بدراسة بعنوان: "أنماط التسويق والكفاءة الذاتية. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط التسويق والكفاءة الذاتية". ولقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل أثر أنماط التسويق والكفاءة الذاتية. وتم التوصل إلى وجود علاقة إيجابية مباشرة بين أنماط التسويق والكفاءة الذاتية. ولقد أوصت الدراسة بضرورة التوسع في دراسة أنماط التسويق والكفاءة الذاتية.

٢,٦,٣ الدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي

قام (Mahadevan, 2019) بدراسة بعنوان: "تأثير طرق التدريب على أداء الموظف في منظمة البيع المباشر، ماليزيا" ركزت هذه الدراسة على تأثير أساليب التدريب على أداء الموظف بهدف دراسة تأثير التدريب أثناء العمل وخارجه على أداء الموظف. اعتمدت الدراسة على فلسفة البحث الوضعي وجمع البيانات الأولية الكمية من خلال استبانة المسح. تم تصميم الاستبانة بناءً على أنواع مختلفة من أساليب التدريب أثناء العمل وخارجه. تم اعتماد طريقة التعداد لجمع البيانات حيث تم توزيع الاستبانة على جميع العاملين البالغ عددهم ١٦٢ موظفًا لتوفير فرصة متساوية للجميع للمشاركة في الدراسة. وتم قبول ١٢٤ فقط من الردود بسبب وجود نواقص في الردود أو بسبب عدم استلام الردود. بعد تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام برنامج SPSS للحصول على قيم الانحدار، كانت النتيجة أن كلاً من التدريب أثناء العمل وخارجه يحقق معاملات معيارية على التوالي مع قيمة معنوية، وخلصت نتيجة البحث إلى أن التدريب أثناء العمل وخارج العمل له أثر إيجابي.

وقام (العبد الله، ٢٠١٨) بدراسة بعنوان: "أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي دراسة على شركة HP في المملكة العربية السعودية". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي في شركة HP في المملكة العربية السعودية، ولقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي في شركة HP في المملكة العربية السعودية. وبلغت عينة الدراسة ١٦٢ من العاملين في شركة HP في المملكة العربية السعودية، ولقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج من بينها أن التمكين الإداري له دور إيجابي على الأداء الوظيفي.

وقام (Chatzoglou, 2018) بدراسة بعنوان: العوامل التي تؤثر على أداء الموظف: "منهج

تجريبي". بسبب المنافسة المتزايدة بين الشركات وحاجتها إلى الاستجابة بشكل فعال لظروف التشغيل

المتغيرة بسرعة وكذلك لمتطلبات الموظفين، قد تصاعدت ضرورة تحديد تلك العوامل التي تؤثر على أداء الموظف. الغرض من هذا البحث هو فحص العلاقات المتبادلة بين العوامل المتعلقة بالشركة/ البيئة (ثقافة التدريب، دعم الإدارة، الديناميكية البيئية، المناخ التنظيمي)، والعوامل المتعلقة بالوظيفة (بيئة العمل، الاستقلال الوظيفي، التواصل الوظيفي) والعوامل المتعلقة بالموظف (الدافع الذاتي، مرونة المهارة، مستوى المهارة، الاستباقية، القدرة على التكيف والالتزام) وتأثيرها على أداء الموظف، إذ يشكل البحث نموذج جديد يفحص العلاقات بين العوامل المذكورة باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية. وأشارت النتائج إلى أن بيئة العمل والدعم الإداري لهما أقوى التأثيرات (المباشرة وغير مباشرة) على الأداء الوظيفي، بينما تؤثر القدرة على التكيف والدافع الداخلي بشكل مباشر على الأداء الوظيفي.

وقام أيضاً (بن سالم، وماضي، ٢٠١٨) بدراسة بعنوان: "أثر الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسات الاتصالات اللاسلكية الجزائرية". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري وتحليل أثره على الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسات الاتصالات اللاسلكية لكل من جيزي وموبليس وأوريدو. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حجم المجتمع الأصلي (٤٢) خلصت الدراسة إلى نتيجتين أساسيتين مهمتين، تمثلت الأولى في تأكيد توفير مؤسسات الدراسة بشكل مقبول على المتطلبات والعناصر التنظيمية الداخلية للإبداع الإداري. أما الثانية فتظهر وجود دلالة إحصائية ذات قيمة عالية بين تطبيق عناصر الإبداع الإداري ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسات الدراسة.

وقام (Pradhan & Jena, 2017) بدراسة بعنوان: "أداء الموظفين في "مكان العمل: النموذج المفاهيمي والتحقق التجريبي" استكشف من خلال هذه الدراسة المجالات المصاحبة لتوسيع نطاق أداء الموظف كمجال رئيسي لفعالية الموارد البشرية حيث تم إجراء مقابلات مع باحثين وممارسين من الشركات

فيما يتعلق بفهمهم للأداء في مكان العمل. بلغت عينة الدراسة ٣٦١ مديراً تنفيذياً من مؤسسات التصنيع والخدمات الهندية ممن استجابوا لمقياس أداء الموظف المكون من ٣٨ عنصراً. وكشف تحليل عامل الاستكشاف ثلاثة عوامل متميزة لأداء الموظف الذي يشكل المقياس الجديد: أداء المهام والأداء التكيفي والأداء السياقي. من المقترحات التي أشارت لها الدراسة أن مديري الموارد البشرية وممارسي السلوك التنظيمي يجب أن يستخدموا الأفكار من العوامل التي تم استكشافها لخلق بيئة عمل أفضل والحفاظ عليها.

ومن المنظور التطبيقي من المتوقع أن توفر الأداة المقترحة والنتائج المقابلة لها رؤى لتصميم سياسات خاصة بالمنظمة لتحسين أداء الموظفين.

وقام (Mathews,2006) بدراسة بعنوان: "تأثير بيئة العمل على أداء العاملين في القطاع الصناعي في الهند". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر بيئة العمل على أداء الموظفين في قطاع الصناعة في الهند. ولقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل أثر بيئة العمل على أداء الموظفين في قطاع الصناعة في الهند. وبلغت عينة الدراسة ٣٦٢ من الموظفين في قطاع الصناعة في الهند، ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من بينها وجود علاقة إيجابية مباشرة بين بيئة العمل على أداء الموظفين في قطاع الصناعة في الهند.

وقام (عمار، ٢٠١٥) بدراسة بعنوان: "تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة سونلغاز". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة سونلغاز. ولقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية المبحوثة. وبلغت عينة الدراسة ٢٥٤ من العاملين في مؤسسة سونلغاز، ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من

النتائج من بينها وجود علاقة إيجابية مباشرة بين القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية.

دراسة (الضامن، ٢٠١٥) بعنوان: "أثر تطبيق التمكين الوظيفي على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق التمكين الوظيفي على تحسين أداء العاملين. ولقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل أثر تطبيق التمكين الوظيفي على تحسين أداء العاملين. بلغت عينة الدراسة ٣٦٢ من العاملين في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة، ولقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية مباشرة بين أثر تطبيق التمكين الوظيفي على تحسين أداء العاملين.

٢,٦,٥ الدراسات التي تناولت العلاقة بين الكفاءة الذاتية والأداء الوظيفي

قام (Mariana.et.all,2019) بدراسة بعنوان: "الكفاءة الذاتية المهنية والرضا الوظيفي: دور الوسيط في تصميم العمل" الغرض من هذه الدراسة هو التحقق في الدور الوسيط لخصائص تصميم العمل (المهمة، المعرفة، الخصائص الاجتماعية والسياقية) في العلاقة بين الكفاءة الذاتية المهنية والرضا الوظيفي. أظهرت الأبحاث كيف أن تصميم الوظائف التحفيزية عواقب إيجابية على الأفراد؛ وزيادة في التحكم وإدراك القوى الداخلية (مثل الكفاءة الذاتية) وتأثير ذلك إيجاباً على الرضا الوظيفي. ومع ذلك، لا يُعرف الكثير عن كيفية تأثير الكفاءة الذاتية على الرضا الوظيفي من خلال إثراء الوظيفة. في هذه الدراسة أجاب ٣٥٣ عاملاً تشيليا على استطلاع تم الإبلاغ عنه ذاتياً. أكدت تحليلات الانحدار الفرضيات جزئياً، حيث أظهرت وساطة كاملة للمهمة والخصائص الاجتماعية لتصميم العمل في العلاقة بين الكفاءة الذاتية المهنية والرضا الوظيفي. كذلك أظهرت النتائج كيف ترتبط الكفاءة الذاتية المهنية

بتصميم العمل، وسلطت الضوء على أهمية الخصائص الاجتماعية والمهمة لتحسين الرضا الوظيفي مما يسهم في فهم أفضل لكيفية تحسين الكفاءة الذاتية للرضا الوظيفي من خلال تصميم العمل.

وقام (Liu) (2018) , بدراسة بعنوان: العلاقة بين الكفاءة الذاتية والأداء الفردي: أدوار إخفاء المعرفة والأداء. تركز هذه الدراسة على أدوار إخفاء المعرفة ومناخ الأداء المتصور. بالاعتماد على النظرية الاجتماعية المعرفية، وهي علاقة إيجابية بين المتوقع من تحقيق الكفاءة الذاتية والأداء الفردي، ومن خلال الدمج بين نظرية التبادل الاجتماعي ونظرية تقرير المصير، حيث إن الكفاءة الذاتية ترتبط ارتباطاً سلبياً بإخفاء المعرفة مما يؤدي بدورها إلى زيادة الأداء الفردي. ومن المفترض أن مناخ الأداء المتصور يلعب دور الوسيط الذي يضعف العلاقة بين الكفاءة الذاتية وإخفاء المعرفة. تم إجراء مسح على ١٣٩ موظفاً كانوا يعملون في منظمات مختلفة وكانت النتيجة كالتالي: وجود تأثير مباشر للفعالية الذاتية على الأداء الفردي. ولا يوجد تأثير وساطة جزئي أو كلي وتأثير اعتدال تم إيجادها. كانت النتيجة غير المتوقعة هي أن مناخ الأداء المتصور له تأثير إيجابي ومباشر على إخفاء المعرفة، والذي يُقترح استكشافه من خلال المزيد من البحوث.

وقام (Adeeko.et.all 2017) بدراسة بعنوان: " الرضا الوظيفي والكفاءة الذاتية كمحددات للأداء الوظيفي لموظفي المكتبات في مكتبات جامعية مختارة في جنوب غرب نيجيريا ". فحست هذه الدراسة الرضا الوظيفي والكفاءة الذاتية لموظفي المكتبات كمحددات أداء لوظيفتهم، حيث تم اعتماد تصميم بحث مسحي وصفي للدراسة وتكونت العينة من ١١٢ من موظفي المكتبات. النتيجة التي تم الحصول عليها دلت على أن مستويات الأداء الوظيفي كان الرضا والفعالية الذاتية لموظفي المكتبات في جامعات جنوب غرب نيجيريا بمستوى عالي. وأظهرت النتائج أن الرضا الوظيفي له أعلى مساهمة نسبية في الأداء الوظيفي، ومن بين ما أوصت به الدراسة أنه يجب أن يتم وضع

ظروف عمل جيدة من أجل الحفاظ على مستوى عال من الدافع الوظيفي والرضا الوظيفي بين موظفي

المكتبات في الجامعات محل الدراسة على وجه الخصوص ومؤسسات التعليم العالي الأخرى في نيجيريا.

قام (إين جولي ٢٠١٣, Cherian) بدراسة بعنوان: " تأثير الكفاءة الذاتية على تحفيز وأداء

الموظفين ". الهدف من هذه الدراسة هو إجراء تحليل تلوي لتحليل نتائج البحث الفردية ذات الصلة

للعلاقة بين الكفاءة الذاتية وتحفيز الموظف والأداء المرتبط بالعمل، ومن نتائج الدراسة لوحظ أن نظرية

الكفاءة الذاتية يمكن تطبيقها على الأداء المرتبط بالعمل من حيث تحفيز الجوانب المختلفة المتعلقة

بالموظفين وكذلك الملاحظات التنظيمية . في هذه الدراسة تم محاولة تقييم تأثير الكفاءة الذاتية على أداء

الأفراد في مكان العمل والآلية التي من خلالها تحدد الكفاءة الذاتية للفرد الأداء المرتبط بالعمل

والتحفيز، وبالتالي يصبح من الضروري تحديد الآثار العملية للنتائج المتعلقة بالكفاءة الذاتية للموظفين

لتحسين أدائهم الوظيفي.

٢,٦,٦ التعليق على الدراسات

• اتفقت الدراسات السابقة على الأهمية البالغة للإبداع الإداري وتأثيره الإيجابي على تحسين الأداء

الوظيفي حيث تم التأكيد على العلاقة بين الإبداع الإداري وتحسين الأداء واثبتت وجود علاقة طردية

قوية بينهما.

• تناولت دراسات أخرى مفهوم الكفاءات الذاتية وتأثيره الهام الكبير على أداء العاملين والرضا

الوظيفي.

- لم تتناول الدراسات السابقة التي تم عرضها وتوصل إليها البحث تطبيق مفاهيم ومبادئ الإبداع الإداري في الوزارات التعليمية وهذا البحث يتناول تطبيق تلك المفاهيم في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار - سلطنة عمان وهذا يمثل تناول بحثي جديد يتميز به هذا البحث.
- انفردت الدراسة بتناول تساؤل هام ورئيسي الا وهو ما هو دور الكفاءات الذاتية للعاملين في العلاقة بين تنمية القدرات الإبداعية وتحسين أدائهم الوظيفي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار بسلطنة عمان؟
- تميزت الدراسة الحالية بمحاولة إثبات العلاقة بين ثلاثة متغيرات هم: القدرات الإبداعية متغير مستقل والأداء الوظيفي متغير تابع والكفاءات الذاتية كمتغير وسيط وهذا لم يتم تناوله في دراسات علمية من قبل بسلطنة عمان.
- تميزت الدراسة بتقديم مجموعة من المقترحات العملية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار بسلطنة عمان.
- سلطت الدراسة الضوء على مجموعة من القيود والمعوقات تقف حائل امام النهوض بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار بسلطنة عمان.
- لم يتم التطبيق على مؤسسات تعليمية في الدراسات السابقة التي تم تناولها في الفصل الثاني.

٢,٦,٧ تحديد الفجوة البحثية والتعليق على الدراسات السابقة

من خلال عرض الدراسات السابقة العمانية والعربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، بات واضحاً زيادة الوعي لدى المديرين بأهمية القدرات الإبداعية وزيادة درجة الاهتمام بمجال الأداء الوظيفي للمديرين لأن الاهتمام بالقدرات الإبداعية من خلال رفع الكفاءة الذاتية له دور أساسي في تحسين

الأداء الوظيفي للمديرين. وقد ظهرت العديد من أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة التي سوف يتم استعراضها كما يلي.

أولاً: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- من حيث منهج الدراسة: اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي حيث تشابهت مع العديد من الدراسات مثل دراسة (اليعربي، ٢٠١٨)، ودراسة (العوايد، ٢٠١٧)، ودراسة (العامري، ٢٠١٧)، ودراسة (المسلمي وآخرون، ٢٠١٧)، ودراسة (الجمهوريّة، والظفري، ٢٠١٨)، ودراسة (سركيس، ٢٠١٨)، ودراسة (Sudapa, 2018)، ودراسة (إسماعيل، ٢٠١٧)، ودراسة (محمديّة، ٢٠١٦)، ودراسة (Chatzoglou, 2018)، ودراسة (عمار، ٢٠١٥). وجميع هذه الدراسات اتبعت المنهج الوصفي التحليلي في اختبار فرضياتها للوصول للهدف المنشود من الدراسة.

- من حيث المتغيرات الديمغرافية والمتغير المستقل والتابع والوسيط: فقد ركزت معظم الدراسات السابقة على المتغيرات التالية: المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والجنس والعمر، والقدرات الإبداعية والكفاءة الذاتية والأداء الوظيفي لكن لا يوجد دراسة جمعت بين المتغيرات الثلاثة. من خلال عرض الدراسات السابقة كانت هناك دراسات جمعت بين القدرات الإبداعية والأداء الوظيفي كدراسة (شيخة، ٢٠٢٠)، ودراسة (Narcis, 2019)، ودراسة (نوري، ٢٠١٩). وهناك دراسات جمعت بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط: القدرات الإبداعية والكفاءة الذاتية كدراسة (الشوارب، اياد، النصراوين، معين، وسعادة، فايّزة، ٢٠١٨) ودراسة (دعلوس، ٢٠١٧). وهناك دراسات جمعت بين المتغير الوسيط: الكفاءة الذاتية والمتغير التابع: الأداء الوظيفي كدراسة (Mariana.et.all, 2019) ودراسة (Liu, 2018) ودراسة (Adeeko.et.all, ٢٠١٧). وهناك دراسات تناولت المتغير المستقل وحده كدراسة (الشنفري، ٢٠١٦) ودراسة (البرعمي، ٢٠١٤) ودراسة (الخرابشة، ٢٠١٨) ودراسة

(القاضي، وآخرون، ٢٠١٧). وهناك دراسات تناولت المتغير التابع لوحده كدراسة (باصديق، ٢٠١٤)

ودراسة (Mahadevan, 2019). ودراسات تناولت المتغير الوسيط وهو الكفاءة الذاتية لكن كمتغير

مستقل كدراسة (الردينية، ٢٠١٧) ودراسة (أولاد سالم، ومخلوفي، ٢٠١٩).

• **من حيث الهدف:** من حيث الأهداف هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن القدرات الإبداعية

وعلاقتها بالأداء الوظيفي: الكفاءة الذاتية كمتغير وسيط (دراسة تطبيقية على المديرين في وزارة التعليم

العالي - سلطنة عمان). وتتشابه أهداف هذه الدراسة مع دراسة (شيخة، ٢٠٢٠) التي هدفت لبيان

القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بمستشفى شهداء الأقصى، دون

استخدام متغير وسيط. كما هدفت دراسة (Narcis, 2019) هدفت الدراسة إلى بيان تأثير إبداع

الموظف على الأداء الوظيفي في مكان العمل بين موظفي Futurelink Technologies ومجلس بلدية

نانسانا.

• **من حيث بيئة البحث:** تشابهت الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات في تناولها البيئة العمانية في

دراساتها ولكن اختلفت في تطبيق الدراسة حول المؤسسات والمنظمات منها عامة ومنها خاص كدراسة

(اليعري، ٢٠١٨) مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان من وجهة

نظر العاملين ودراسة (باصديق، ٢٠١٤) ديوان شؤون البلاط السلطاني، (المسلمي وآخرون، ٢٠١٧)

بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان.

ثانيًا: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

• **من حيث المنهجية:** اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي في تحليل أسئلة وفرضيات الدراسة

ولكنها اختلفت مع العديد من الدراسات السابقة التي اتبعت منهجا مغايرا في تحليل فرضياتها كدراسة

(القاضي، وآخرون، ٢٠١٧) التي اتبعت المنهج شبه التجريبي، واختلفت أيضًا الدراسة الحالية مع دراسة (الخرابشة، ٢٠١٨) التي اتبعت المنهج شبه التجريبي.

• **من حيث الهدف:** هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي: الكفاءة الذاتية كمتغير وسيط، (دراسة تطبيقية على المديرين بديوان عام وزارة التعليم العالي- سلطنة عمان)، وبالتالي اختلفت عن أهداف عدد من الدراسات السابقة على سبيل المثال دراسة (العامري، ٢٠١٧) التي هدفت إلى التعرف على أثر الخوف الوظيفي في الحد من السلوك الإبداعي لدى العاملين في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون في محافظة ظفار، ودراسة (Mariana.et.all,2019) الذي كان الهدف منها هو التحقق في الدور الوسيط لخصائص تصميم العمل (المهمة، المعرفة، الخصائص الاجتماعية والسياقية) في العلاقة بين الكفاءة الذاتية المهنية والرضا الوظيفي، ودراسة (دعلوس، ٢٠١٧) التي هدفت للتعرف على العلاقة بين إدارة الكفاءات وتنمية الإبداع: وواقع التطبيق في الوظيف العمومي في الجزائر. ودراسة (حسين، واليزدي، ٢٠١٨) التي قاست تأثير الكفاءة الذاتية للمديرين في سلوكهم من وجهة نظر الأفراد العاملين في المنظمة.

• **من حيث بيئة البحث:** طبقت الدراسة الحالية على البيئة العمانية في وزارة التعليم العالي، فقد اختلفت عن الدراسات السابقة على سبيل المثال دراسة (دعلوس، ٢٠١٧) التي طبقت في الجزائر ودراسة (P Nikzad,2015) التي طبقت في إيران في مؤسسة طهران للمياه وشركة الصرف الصحي، ودراسة (نوري، ٢٠١٩) التي طبقت في العراق في مؤسسات التعليم العالي ببغداد، ودراسة (التويجري، ٢٠١٦) التي طبقت في المملكة العربية السعودية في كلية التربية ببريدة جامعة القصيم.

• **من حيث المتغير المستقل والمتغير التابع:** شملت الدراسة الحالية القدرات الإبداعية كمتغير مستقل، والأداء الوظيفي كمتغير تابع، والكفاءة الذاتية كمتغير وسيط. فقد اختلف عن العديد من الدراسات

السابقة من حيث أسلوب تناول المتغيرات. فقد تم تناول متغير القدرات الإبداعية في الدراسات السابقة كمتغير تابع كدراسة (ريموش، وبولعراوي، ٢٠١٦) التي تناولت أثر النمط القيادي على السلوك الإبداعي للمرؤوسين، ودراسة (سركيس، ٢٠١٨) التي تناولت أثر بيئة العمل على الأداء الإبداعي للعاملين في الجامعة الافتراضية السورية. وجاءت القدرات الإبداعية كمتغير وسيط في عدد من الدراسات كدراسة (نوري، ٢٠١٩) بعنوان: الدور الوسيط للقدرات الإبداعية في العلاقة بين مهارات التفكير الإستراتيجي وإدارة أداء العاملين - دراسة ميدانية في مؤسسات التعليم العالي ببغداد. كما جاء متغير الأداء الوظيفي كمتغير مستقل كما في دراسة (بيت عمر، ٢٠١٥) بعنوان: أثر تقييم الأداء الوظيفي على الدافعية للعمل بدائرة تنمية الموارد البشرية بمكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار - دراسة حالة. بينما جاءت الكفاءة الذاتية كمتغير مستقل في دراسة (الجهورية، والظفري، ٢٠١٨) بعنوان: علاقة الكفاءة الذاتية الأكاديمية بالتوافق النفسي لدى طلبة الصفوف من ٧-١٢ في سلطنة عمان، وكمتغير تابع كما في دراسة (الشوارب، اياد، النصرابين، معين، وسعادة، فايزة، ٢٠١٨) بعنوان: مستوى التفكير الإبداعي في حل المشكلات المستقبلية وعلاقته بالكفاءة الذاتية المدركة لدى طلبة الصف الأول الثانوي بالأردن.

ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في سهيل لسد الفجوة البحثية الخاصة بتناولها موضوع "أثر القدرات الإبداعية على الأداء الوظيفي: الكفاءة الذاتية كمتغير وسيط (دراسة تطبيقية على المديرين في وزارة التعليم العالي - سلطنة عمان)"، والذي لم يسبق تطبيق تلك المفاهيم عليه.
- تميزت هذه الدراسة أنها من الدراسات القلائل التي تناولت القدرات الإبداعية وربطتها بالكفاءة الذاتية للمديرين من أجل تحسين الأداء الوظيفي كون أن القدرات الإبداعية والكفاءة الذاتية من أهم

العناصر التي تعمل على تحسين الأداء الوظيفي. وعلى الرغم من أن الكثير من الدراسات تناولت الأداء الوظيفي لكن لم تربطها بالإبداع والكفاءة.

- لم يرد في الأدبيات المتعلقة بالمتغيرات المبحوثة أي دراسة تناولت المتغيرات الثلاثة مع بعضها البعض. وبشكل خاص أجريت في سلطنة عمان دراسات جمعت متغيرين معًا ولكن لا توجد أي دراسة جمعت المتغيرات الثلاثة.

رابعًا: من خلال الدراسات السابقة يمكن تم الاستفادة مما يلي:

- بناء فكرة الدراسة، حيث تم التعرف على أهمية كل من الإبداع والأداء الوظيفي والكفاءة الذاتية وساعدت على تجنب دراسة قضايا سبق وأن تم دراستها.
- اختيار منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي .
- الاستفادة من أسماء العديد من الكتب والمراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- بناء أداة الدراسة المستخدمة وهي الاستبانة وتحديد ملامحها وتطويرها واختيار عناصر المتغيرات ونموذج الدراسة.
- الاستفادة من هذه الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية بمتغيراتها الثلاثة وتجاوز الفجوات التي جاءت في الدراسات السابقة.
- الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في مقارنتها مع نتائج الدراسة الحالية من حيث الاتفاق والاختلاف.

٢,٦,٨ العلاقات بين المتغيرات وفرضيات الدراسة

يتضح من نموذج الدراسة ما يلي: أن هناك أربع علاقات رئيسية بين المتغيرات، ويمكن تفسير

طبيعة تلك العلاقات كالتالي:

٢,٦,٨,١ العلاقة بين القدرات الإبداعية والأداء الوظيفي للمديرين في وزارة التعليم العالي والبحث

العلمي والابتكار بسلطنة عمان

تريد المؤسسات أن يكون الإداريون فيها أكثر إنتاجية من خلال الأداء المتطور. ولكن هل سيكون الدافع كافياً لإنجاز الأمور؟ وما الذي يحفز سلوكهم؟ يعتبر العنصر البشري أهم الموارد، وبطاعتها للتطوير والنجاح. وأن تراجع الأداء الوظيفية وانخفاض الإنتاجية قد يكون راجعاً إلى ضعف الحافز للموارد البشرية. يعتمد نجاح وفعالية أي شركة إلى حد كبير على مدى تحمس المديرين والموارد البشرية وكفاءاتهم الذاتية وقدراتهم الإبداعية. تشير نظريات إدارة الموارد البشرية، وكذلك نظريات الإبداع، إلى أن المديرين ذو الكفاءات الذاتية العالية يميلون إلى أن يكونوا أكثر إبداعاً وإنتاجية، وأنه من الحكمة لأي إدارة أن تستخدم هذه النظريات من أجل الارتقاء بالأداء الوظيفي (Gong et al, 2013). هناك العديد من الدراسات التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين القدرات الإبداعية والأداء الوظيفي. أشار (السودي، ٢٠١٦) أن هناك علاقة إيجابية مباشرة بين الإبداع الإداري وبين الأداء الوظيفي لدى المدارس الحكومية بقطاع محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. حيث أشارت دراسة (السودي، ٢٠١٦) أن العلاقة الإيجابية المباشرة ليست فقط لمتغير الإبداع الإداري بل لمتغيرات الإبداع الإداري الفرعية على متغيرات الأداء الوظيفي. كما أن هناك العديد من الدراسات التي أكدت وجود علاقة إيجابية مباشرة ومن بين أبرز تلك الدراسات دراسة (غواص، ٢٠١٤) التي أشارت إلى وجود

علاقة إيجابية مباشرة بين متغير أسلوب العصف الذهني والأداء الوظيفي، وتجدد الإشارة إلى أن متغير أسلوب العصف الذهني من أبرز متغيرات الإبداع الإداري. كما أن هناك علاقة بين القدرات الإبداعية والأداء الوظيفي للعاملين ومن بين أبرز تلك الدراسات دراسة (Hermawati، 2015) التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية مباشرة بين قوة العمل الإبداعي والأداء حالة دراسية بنك الشريعة في إندونيسيا، كما يوجد دراسة (العوادة، ٢٠١٧) والتي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية مباشرة أيضاً للإبداع الإداري لتأثير المدارس الثانوية في فلسطين.

وأكد (البرجاوي، ٢٠١٥) أن القدرات الإبداعية للعاملين من أبرز المتغيرات التي يمكن قياسها على الأداء الوظيفي، كما أن (الحارثي، ٢٠١٤) قد أشارت نتائج دراسته أنه من أبرز التصورات التي يمكن قياسها الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي. كما أشارت دراسة (الحارثي، ٢٠١٤) أن الإبداع الإداري بمتغيراته الفرعية التحسس للمشكلات والطلاقة والمرونة والأصالة. كما استخدم (اليعربي، ٢٠١٨) في دراسته عن الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري نفس المتغيرات الفرعية التحسس للمشكلات والطلاقة والمرونة والأصالة. وبالتالي فإن هذه الدراسة سوف تركز بشكل كبير على استخدام نفس المتغيرات التي تخص دراسة (اليعربي، ٢٠١٨) ومتغيرات دراسة (الحارثي، ٢٠١٤)، كما أن تلك الدراسات دراسات مشابهة في البيئة العمانية الأمر الذي يسهل التعرف على أثر قياس المتغير المستقل على المتغير التابع. وبناء على ماتقدم فإنه يمكن صياغة فرضية الدراسة كما يلي:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات تأثير إيجابي مباشر بين القدرات الإبداعية وتحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في وزارة التعليم العالي والابتكار بسلطنة عمان.

٢,٦,٨,٢ العلاقة بين القدرات الإبداعية والكفاءة الذاتية للعاملين في وزارة التعليم العالي والبحث

العلمي والابتكار بسلطنة عمان

هناك إجماع واسع النطاق على أن "الإبداع هو القوة والنجاح". ومع ذلك، تحتاج المؤسسات إلى عاملين مبدعين يمتلكون كفاءات ذاتية عالية. ليس من المستغرب أن يُعترف بالإبداع ككفاءات حرجية لمنظمات القرن الحادي والعشرين، لقيادة التغيير أو التكيف معه (Mumford. Et.al, 2012) من المرجح أن يكتشف المديرون المبدعون احتياجات العمل والموارد البشرية في المؤسسة، وأن يطوروا علاقة جيدة مع مع العمل والمرؤوسين، وأن يحلوا مشاكل خدمتهم بطريقة إبداعية وفعالة، مما يخلق في نهاية المطاف تجربة متفوقة. وهكذا، يشير الإبداع إلى تنفيذ الأفكار الإبداعية في سياق تنظيمي، الإبداع هو تطوير أفكار حول الممارسات والإجراءات والمنتجات و/ أو الخدمات التي تعد (أ) جديدة و(ب) مفيدة للمؤسسة.

هناك العديد من الدراسات التي أشارت إلى القدرات الإبداعية حيث أشارت دراسة (القشيشي، ٢٠١٤) حيث استخدم متغير القدرات الإبداعية والذي يشمل أربع متغيرات فرعية هي: "التحسس للمشكلات، المرونة، الأصالة، الطلاقة". وتجدد الإشارة إلى أن العديد من الدراسات قد أضفت العديد من المتغيرات الأخرى التي تخص القدرات الإبداعية، إلا أن الباحث قد ركز على المتغيرات الشائع استخدامها من قبل، وخاصة في البيئة العمانية، فقد استخدم (اليعربي، ٢٠١٨) نفس المتغيرات وقد استخدم (الحارثي، ٢٠١٤) نفس متغيرات الإبداع الإداري للتعرف على التصور المقترح للإبداع الإداري في المدارس العمانية في محافظة شمال الشرقية.

وأشارت بعض الدراسات الأجنبية من بينها دراسة (Newman, et al, 2018) إلى وجود علاقة

إيجابية مباشرة بين متغير الإبداع الإداري والكفاءة الذاتية كما يوجد دراسة أخرى تحدثت عن وجود

علاقة إيجابية مباشرة بين القدرات الإبداعية والكفاءة الذاتية وهي دراسة (Ur Rehman, el at، 2016)

التي أكدت وجود علاقة إيجابية بين الإبداع الإداري وبين الكفاءة الذاتية. وبناء على ماتقدم فإنه يمكن صياغة فرضية الدراسة كما يلي:

الفرضية الثانية: يوجد علاقة إحصائية إيجابية بين القدرات الإبداعية والكفاءة الذاتية للعاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار بسلطنة عمان.

٢,٦,٨,٣ العلاقة بين الكفاءة الذاتية والأداء الوظيفي للمديرين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار بسلطنة عمان

على الرغم من أهمية الكفاءة الذاتية للارتقاء بالأداء الوظيفي في المؤسسات ولدى الموارد البشرية فيها، فإن الأدبيات توفر القليل من المعرفة التجريبية نسبياً فيما يتعلق بخصائص المؤسسات التي تعزز أو تعرقل تطور الإبداع وظهوره. هذه الفجوة مهمة جداً نظراً لحقيقة أن المهام المختلفة قد تتطلب مهارات وكفاءات وإستراتيجيات معرفية مختلفة. لقد ركزت غالبية الدراسات السابقة على الإبداع والكفاءات الذاتية، بينما نظرت الدراسات الأخرى في دور العوامل السياقية، والتي تم تعريفها على أنها أبعاد بيئة العمل التي يمكن أن تؤثر على إبداع المورد البشري ولكنها ليست كذلك جزءاً من الفرد. تأخذ هذه الحجة جذورها من نظرية التقييم المعرفي، التي تعني أن الإبداع لا يحدث داخل رؤوس الناس بل في التفاعل بين أفكار الشخص والسياق الاجتماعي والثقافي (Papa, Dezi, Gregori, Mueller, & Miglietta, 2018).

يتم تصنيف العوامل السياقية على أنها معلوماتية عندما ينظر إليها الأفراد على أنها تشجيع الاستقلال الذاتي وتعزز الكفاءة. وقد أشارت العديد من الدراسات العربية والاجنبية إلى أهمية استخدام

الكفاءة الذاتية. حيث استخدمت بعض هذه الدراسات التي تم فيها استخدام الكفاءة الذاتية كمتغير مستقل وأيضًا يوجد دراسات أخرى تم فيها استخدام الكفاءة الذاتية كمتغير وسيط وكمتغير تابع. ومن بين أبرز تلك الدراسات دراسة (ظاهر، ٢٠١٦) التي استخدم فيها الباحث الكفاءة الذاتية كمتغير مستقل لقياس أثر العلاقة على التحصيل الدراسي. كما أشارت دراسة (فيصل، ٢٠١٦) أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أنماط التسويق وبين الكفاءة الذاتية، مما يثبت أن الكفاءة الذاتية قد تم استخدامه كمتغير تابع من قبل، وبناء على ما تقدم فإنه يمكن صياغة الفرضية الثالثة كما يلي:

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات تأثير إيجابي مباشر بين الكفاءة الذاتية وتحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار في سلطنة عمان

٢,٦,٨,٤ دور الكفاءة الذاتية في العلاقة بين القدرات الإبداعية والأداء الوظيفي للعاملين بديوان عام وزارة التعليم العالي بسلطنة عمان

أشارت العديد من الدراسات العربية والاجنبية إلى أهمية استخدام الكفاءة الذاتية كمتغير وسيط أو متغير مؤثر في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط. ومن بين أبرز تلك الدراسات دراسة (هايدي، ٢٠١٥) التي أشارت إلى دور استخدام الكفاءة الذاتية كمتغير وسيط في العلاقة بين الأنماط القيادية والإبداع الإداري. كما أن دراسة (Sari، 2016) قد أشارت إلى أن الكفاءة الذاتية قد تم استخدامها في العلاقة بين التأمل والمواقف. وأكد (Mittal & Dhar، 2015) أن الكفاءة الذاتية تم استخدامها كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادات التحويلية وبين الإبداع الإداري، حيث استخدمه الباحث في ورقته البحثية كمتغير وسيط وكمتغير مؤثر في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. كما أن دراسة (Mao et al، 2019) أيضًا أثبتت وجود تأثير للكفاءة الذاتية في العلاقة بين القيادات

الإنسانية وبين الاعتماد على الذات. مما يثبت أن المتغير الوسيط قد تم استخدامه في العلاقة بين المتغير

المستقل والمتغير التابع، وبناء على ما تقدم فإنه يمكن صياغة الفرضية الرابعة كما يلي:

الفرضية الرابعة: الكفاءة الذاتية تتوسط العلاقة بين القدرات الإبداعية وتحسين الأداء الوظيفي لدى

العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار في سلطنة عمان

وهنا تفترض الباحثة أن الكفاءة الذاتية تتوسط العلاقة بين القدرات الإبداعية وتحسين أداء العاملين في

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار في سلطنة عمان.

٢,٧ ملخص الفصل الثاني

تناول هذا الفصل الدراسات السابقة والإطار النظري للقدرات الإبداعية والكفاءة الذاتية والأداء

الوظيفي. تناول هذا الفصل أيضاً العلاقات بين المتغيرات حيث يتناول علاقة القدرات الإبداعية بالأداء

الوظيفي وعلاثة القدرات الإبداعية بالكفاءة الذاتية كما يتناول علاقة الكفاءة الذاتية بالأداء الوظيفي.

وتناول هذا الفصل أيضاً شرح كامل لفرضيات الدراسة ونموذج الدراسة. وتناول هذا الفصل الدراسات

السابقة حيث استندت الباحثة إلى الدراسات الحديثة من المقالات العلمية المحكمة ورسائل الدكتوراة

والمجستير المتعلقة بالقدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي واستخدام الكفاءة الذاتية كمتغير وسيط

بينهما. وشمل هذا الفصل أيضاً النقد الأدبي للإطار النظري وآراء الباحثة العلمية من خلال مناقشة

الدراسات السابقة في كافة العناوين الرئيسية والفرعية. وشمل الفصل الثاني استعراضاً لنظريات الأداء

الوظيفي والتبرير العلمي لتبني نظرية الدراسة. كما يحتوي الفصل الثاني على بعض الأشكال والرسومات

التوضيحية التي تساعد على ربط الأفكار ببعضها البعض.