

دور تقييم الأداء والمقدّرات الإبداعية في بناء مؤسسات التعليم العالي

دراسة تحليلية في كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية

م.م. حليم إسماعيل شنته
جامعة المستنصرية
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم المحاسبة

م. تمام سلمان خضر
جامعة بغداد /
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم الإدارة الصناعية

أ.م. وداد موسى محمد
جامعة بغداد
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم الإدارة الصناعية

haleem_i_sh2008@uomustansiriyah.edu.iq

Tamam261983@gmail.com

widadhig@coadec.uobaghdad.edu.iq

المستخلص

هدف هذا البحث إلى التعرف على مدى توفر القدرات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسات التعليمية وعلاقتها بأدائهم. عن طريق تسليط الضوء على مفهوم تقييم الأداء والمقدّرات الإبداعية لديهم، وأهمية، والدور الحيوي الذي يمكن أن تقوم به المؤسسة التعليمية في تنمية القدرات الإبداعية لدى هؤلاء الأفراد، وقدم هذا البحث بعض المقترحات العملية للمؤسسة التعليمية من أجل تبني منهجية الإبداع في التعامل مع الأفراد العاملين، وذلك بتقديم العديد من المحاور التي يمكن أن تتبناها المؤسسة بما ينعكس إيجابياً على تنمية القدرات الإبداعية للأفراد، وبالتالي ينعكس أثره على المجتمع. وقد استخدم هذا البحث المنهجية المكتبية التحليلية عن طريق القيام بمسح لما هو متوفر من نتاج علمي والمنشور إلكترونياً أو ورقياً عن هذا الموضوع، كما اعتمد البحث على المنهج الوصفي في تحليل الجانب العملي، حيث تكونت عينة من (50) فرداً من مجتمع البحث والتي تمثلت بالمديرين والعاملين والأساتذة في كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية. وقد تم تصميم استبانته للبحث كوسيلة لجمع البيانات اللازمة، تم توزيعها على عينة البحث، تم تحليل (37) استبانته من مجموع (50) باستخدام برنامج (SPSS) الإحصائي واستخدمت الاختبارات الإحصائية مثل (المتوسط الحسابي - معامل الارتباط - اختبار t) وغيرها من الاختبارات بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم هدف البحث، وخلص البحث بتقديم عدد من الاستنتاجات والتوصيات.

الكلمات المفتاحية :- تقييم الأداء، القدرات الإبداعية، المؤسسات التعليمية.

Abstract

The aim of this research is to identify the extent of the creative capabilities of workers in educational institutions and their relationship to their performance by shedding light on the concept of performance evaluation and their creative abilities, the importance, and the vital role that the educational institution can play in developing the creative abilities of these individuals. This research provides some practical proposals for the educational institution in order to adopt the creativity methodology in dealing with working individuals, by presenting many of the axes that the institution can adopt in a way that reflects positively on the development of the creative abilities of individuals, and thus its impact on society.

This research used the analytical library methodology by conducting a survey of the available scientific output and published electronically or on paper on this topic, and the research was based on the descriptive approach in analyzing the practical side, where a sample consisted of (50) individuals from the

research community, which were represented by managers. And employees and professors in the College of Administration and Economics - Al-Mustansiriya University. A questionnaire was designed for the research as a means of collecting the necessary data, and it was distributed to the research sample. (37) questionnaires out of a total of (50) were analyzed using the SPSS statistical program, and statistical tests such as (arithmetic mean - correlation factor - t-test) and other tests were used with the aim of Access to valuable indications and indicators that support the goal of the research. The research concluded by presenting a number of conclusions and recommendations.

Keywords: performance evaluation, creative capabilities, educational institutions.

المبحث الأول: المنهجية

أولاً: مشكلة البحث

تواجه المؤسسات التعليمية على اختلافها تحدياً مشتركاً يتمثل في حاجتها لرفع مستوى أدائها حتى يتسنى لها التأقلم مع متطلبات التغير السريع. الأمر الذي يجعلها ضمن دائرة الضوء بضرورة البحث وبصورة مستمرة عن أساليب وطرق حديثة وملائمة لغرض رفع مستوى أدائها وهذا لا يتم إلا عن طريق تقييم أداء أفرادها العاملين ضمن المؤسسة التعليمية والبحث عن القدرات الإبداعية التي يمتلكونها لغرض توظيفها في رفع مستوى المؤسسة التعليمية. حيث يعد الاكتشاف والتقييم المبكر للأفراد اللبنة الأولى لاستثمار طاقاته الإبداعية وتوجيهها في المسار الصحيح. الأمر الذي يعمل على تنمية الأداء للأفراد العاملين وتطوير ما يمتلكونه من قدرات إبداعية، وهذا يجعل من الضروري التعرف على قدراته التي يتميز بها كشخصية مبدعة مما يساهم وبشكل فاعل في التعرف على الشخص المبتكر بشكل دقيق. وعلى ضوء ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال التالي:

"هل توجد علاقة بين تقييم الأداء والمقدّرات الإبداعية لغرض بناء مؤسسات التعليم العالي".

والتي ينشق منا مجموعة من التساؤلات الفرعية التي من شأنها ان تدعم التساؤل الرئيسي لمشكلة البحث بصورة خاصة والبحث بصورة عامة، وهي كالآتي:-

- 1- هل وجود تقييم للأداء في المؤسسة التعليمية يؤثر في بنائها؟
 - 2- هل ان عملية التقييم للأفراد العاملين يكشف قدراتهم الإبداعية ؟
 - 3- هل ان القدرات الإبداعية للأفراد العاملين المكتشفة تبني المؤسسة التعليمية ؟
- ثانياً:- أهمية البحث.

نبعت أهمية البحث أهمية التقييم للأفراد العاملين ولقدراتهم الإبداعية التي لها دور فاعل ومهم في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية حيث تمثل الخطوة الأولى على طريق الارتقاء بمستوى التعليم بصورة عامة والتعليم العالي بصورة خاصة ولاسيما القيادات منهم.

ثالثاً:- أهداف البحث.

- 1- التعرف على واقع أليه تقييم الأداء للأفراد العاملين لدى المديرين العاملين بمؤسسات التعليم العالي.
- 2- التعرف على القدرات الإبداعية المميزة للشخصية المبدعة المتوفرة لدى المديرين والأفراد العاملين بمؤسسات التعليم العالي.



3- جعل عملية تقييم الأداء عملية متأصلة بذات الفرد العامل كدافع لغرض التوصل إلى حلول إبداعية خلاقة.

4- تحفيز إدارات المؤسسة التعليمية على البحث المستمر عن القدرات الإبداعية للأفراد العاملين لديها واحتواء الشخصية المبدعة لقدراتها وطاقاتها واستثمارها.

رابعاً : أنموذج البحث

يبين شكل رقم (1) العلاقة التي تربط بين متغيرات البحث.

معايير تقييم الأداء :

1-المعايير الشخصية.

2-المعايير الخاصة في النتائج.

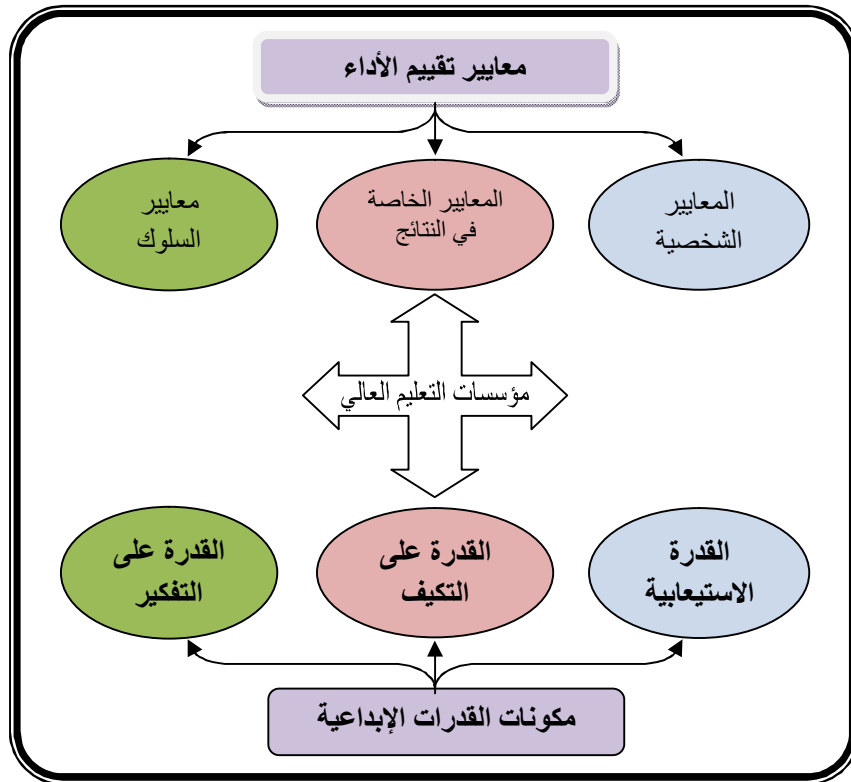
3-معايير السلوك.

مكونات القدرات الإبداعية

1. القدرة الاستيعابية.

2. القدرة على التكيف.

3. القدرة على التفكير.



الشكل رقم (1) أنموذج البحث

خامساً: فرضية البحث.

الفرضية الرئيسية الأولى:

(هنالك دور فاعل لتقييم الأداء للأفراد و المقدّرات الإبداعية المؤسسية والذي يلعب دوراً في تطوير ورفع كفاءة المؤسسات التعليمية)، وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:



1. تقييم الأداء في المؤسسات التعليمية له دور إيجابي في بناء المؤسسة التعليمية.
 2. يوجد للاهتمام بأبعاد المقدرات الإبداعية دوراً مهماً في بناء المؤسسات التعليمية .
 3. لتطبيق متغيرات تقييم الأداء والمقدّرات الإبداعية دوراً فاعلاً يؤدي الى تحسين الأداء في المؤسسات التعليمية في العراق، ويساهم في القضاء على المعوقات التي تواجه بنائها.
- الفرضية الرئيسية الثانية :-**

(يوجد تأثير فاعل لتقييم الأداء للأفراد و المقدرات الإبداعية المؤسسية والذي يلعب دوراً في تطوير ورفع كفاءة المؤسسات التعليمية)، وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. أن وجود تقييم للأداء في المؤسسات التعليمية يؤثر إيجاباً في بناء المؤسسة التعليمية.
2. أن الاهتمام بأبعاد المقدرات الإبداعية في المؤسسات التعليمية يؤدي الى بنائها.
3. أن تطبيق متغيرات تقييم الأداء والمقدّرات الإبداعية يؤدي الى تحسين الأداء في المؤسسات التعليمية في العراق، ويساهم في القضاء على المعوقات التي تواجهها وبالتالي الى بناء المؤسسة التعليمية.

المبحث الثاني: الإطار النظري

أولاً: تقييم الأداء

1. مفهوم تقييم الأداء .

تعتبر عملية تقييم الأداء نشاطاً مهماً من أنشطة إدارة الموارد البشرية في المنظمات بشكل عام، فهي ليست فقط وسيلة موضوعية لاتخاذ القرارات العادلة المتعلقة بتوزيع الأجور وترقية ونقل العاملين. ولكنها أيضاً وسيلة لحثهم على بذل أقصى الجهود والتفاني في العمل، تقييم الأداء هو عبارة عن عملية مهمة تُنفّذها الإدارات في مختلف أشكال المنشآت، وتحرص على أن تشمل كافة المستويات التنظيمية في المنشأة، فتبدأ من عند الإدارة العليا وتنتهي بالموظفين في كافة الأقسام، ويعتمد نجاح تقييم الأداء في تحقيق الهدف الخاص به على تنفيذه بطريقة دقيقة ونظامية عن طريق تفعيل دور مشاركة كافة الأطراف المرتبطة بهذه العملية.(انترنت1)

تقييم الأداء يعرف بكونه العملية التي بموجبها يقاس أداء العاملين طبقاً لمهامهم وواجباتهم الوظيفية في ضوء الانجاز الفعلي لفرد و سلوكه أدائه نحو الأفضل مما يساعد على معرفة جوانب الخلل و القوة في نشاطه بغرض معالجته و تدعيم جوانب القوة. (Christian2006:3).

ويعرف بأنه تقييم الأداء الحالي أو الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه و يقيم الأداء بمعنى الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقاً لما ينبغي له أن يؤدي و يترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاءة أو جدارة و استحقاق معين (ممتاز - جيد جداً - مقبول - ضعيف - ضعيف جداً).مصدر سابق

كذلك عرف بأنه تقييم كل شخص من العاملين في المنشأة على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة و تصرفاته مع من يعملون معه كما عرف كونه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف و عادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون و ينتجون و ذلك بالاستناد إلى عناصر و معدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به كما عرف ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على



مدى مساهمة كل فرد في انجاز الأعمال التي توكل إليه بطريقة موضوعية ، و كذلك الحكم على أسلوبه في أداء العمل و أخيرا على معاملة زملائه و مرءوسيهـمـ.(سهيلة وعلي، 415:1999-416)

2. أهداف تقييم الأداء :

تتمثل أهم أهداف نظم تقييم الأداء فيما يلي :- (ديسلر، 324:1999)(السالم، 103:2002) (Shaw,2005:11)

- أ. إمداد العاملين بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم.
- ب. تسهيل تخطيط القوى العاملة، وتيسير تخطيط المسار الوظيفي للعاملين.
- ج. تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وتسهيل مهمة تصميم البرامج التدريبية.
- د. المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية ووضع خطط لرفع مستوى أداء العاملين وتحسين إنتاجيتهم.
- هـ. تحسين عملية الاتصال بين المدير والعاملين بإدارته، توفير التوثيق الملائم للقرارات الإدارية والأسباب التي بنيت عليها.
- و. تفهم المدير لقرارات العاملين في إدارته وكيفية استخدامها بشكل أفضل في المستقبل.
- ز. تشجيع المنافسة بين العاملين وبين الأقسام والإدارات.
- ح. اختيار الأفراد الصالحين للترقية.

2. أهمية تقييم الأداء

تتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء من خلال ما يلي (Dennis Molho, 2003: 226) (الخرشة، 152-154)

أولاً: تخطيط الموارد البشرية.

إن فاعلية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية سيما وأن المؤسسة التعليمية تعتمد مقاييس تقييم الأداء دورياً أو سنوياً لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية، لذا إن تخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية والتدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية التقييم لأداء الأفراد العاملين.

ثانياً: تحسين الأداء وتطويره.

إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره، إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المؤسسة التعليمية في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين لديها، مما ينعكس أثره إيجابياً على مستوى الأداء العام للعاملين في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

ثالثاً: تحديد الاحتياجات التدريبية.

مما لا شك فيه أن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء العاملين في المؤسسة التعليمية، إذ أن الاحتياجات التدريبية وتحديدتها لا يتم عشوائياً أو اعتباطياً وإنما على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المؤسسة.

رابعاً: وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت.

نظراً لأن التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الإنجاز الفعلي للعامل ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة، لذا فإن الحوافز والمكافآت التي تقدم لهؤلاء العاملين تعتمد الجهد الفعلي المبذول من قبلهم.



خامسا: إنجاز عمليات النقل والترقية.

إن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد إدارة المؤسسة التعليمية بمعرفة حقيقة الأفراد العاملين لديها من حيث المهارات والقدرات والقابليات إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية من ناحية ويمكن من خلال نتائجه أن تقوم الإدارة بنقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية لمواقع وظيفية تتسجم مع قدراتهم وقابليتهم في الأداء.

سادسا: معرفة معوقات ومشاكل العمل.

يساهم تقييم أداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة إدارة المؤسسة التعليمية بمكان الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات... الخ، المتبعة في العمل أي أن التقييم يكشف مكان القوة والضعف وبالتالي يمكنها من تحسين أو تطوير قدرات هؤلاء الأفراد من خلال إجراء التحسينات والتغييرات المطلوبة بمختلف المتطلبات التي يمكن أن تكون رافدا فعالا في تحقيق إنجاز العاملين بفاعلية وكفاءة عالية.

3. فوائد تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء لتحديد مدى كفاءة الفرد إحدى سياسات إدارة الأفراد والتي لا غنى عنها، نظرا للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سليمة تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان، وبعيدة عن التميز والمحسوبية. وفيما يلي نعرض أهم الفوائد التي يمكن للإدارة الحصول عليها.

1- الروح المعنوية:

إن جو من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أنّ جهدهم وطاقتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضوع تقدير واهتمام من قبل الإدارة، وأنّ هدف الإدارة الأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الأفراد على ضوء ما يظهره التقييم، كما أن اعتماد الترقية والعلاوات والتقدم على قياس الكفاءة والجدارة في العمل.

2- إشعار العاملين بمسؤولياتهم:

عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه هو موضوع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين، وأن نتائج هذا التقييم سترتب عليها اتخاذ قرارات هامة على مستقبله في العمل فإنه سوف يشعر بمسؤوليته تجاه نفسه والعمل معا، وسوف يبذل جل جهده وطاقته التي يملكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه.

3- وسيلة لضمان عدالة المعاملة:

حيث تتضمن الإدارة عند استخدامها أسلوبا موضوعيا لتقييم الأداء أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل، كما تضمن للإدارة معاملة عادلة و متساوية لكافة العاملين، كما أن تقييم العاملين يقلل من إغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات والذين يعملون دون ضجيج وبصمت عادة.

4- الرقابة على الرؤساء:

إذ أن تقييم الأداء تجعل الإدارة العليا في التنظيم قادرة على مراقبة جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومرجعتها، ومن خلال ذلك يتسنى



للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملات الرؤساء للمرؤوسين ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة لهم من قبل رؤساءهم.

5- الاستمرار الرقابة والإشراف:

إذ أن الوصول إلى نتائج موضوعية من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص بكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم على الأداء بشكل مستمر وهذا العمل يتطلب من الرؤساء ملاحظة ومراقبة أداء مرؤوسيههم باستمرار ليكون حكمهم على أسس موضوعية.

6- تقييم سياسات الاختيار والتدريب:

حيث تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختيار للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين. فإذا دلت تقديرات الكفاءة على معدلات مرتفعة باستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى، يعتبر هذا دليلاً على سلامة وصحة الأسلوب المتبع لاختيار العاملين وتعيينهم إلى جانب تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى استفادة العاملين منها.

4. محددات تقييم الأداء

يعتمد تنفيذ تقييم الأداء على مجموعة من المعايير التي تساعد المنشآت على اختيار طريقة التقييم المناسبة لها، وفيما يأتي معلومات عن أهم معايير تقييم الأداء: (انترنت 1)

1- **المعايير الشخصية:** هي التركيز على قدرات الموظفين في تحقيق الذات، والعطاء، وتطور الشخصية خلال العديد من المواقف التي تواجههم؛ حيث إن الشخصية تعدّ عنصراً رئيسياً من عناصر نجاح الأداء في العمل، ولكن من الصعب تقييم العوامل الخاصة بها للأسباب الآتية:

- عدم وضوح العبارات المستخدمة في وصف الشخصية، فينتج عن ذلك ظهور تقييم غير صادق وبعيد عن الموضوعية.
- لا يوجد اتفاق حول المعايير الخاصة في تقييم الشخصية.
- تقييم الأداء بالاعتماد على الشخصية ينقل الجانب الشخصي الخاص في الموظف، وليس الجانب العملي.

2- **المعايير الخاصة في النتائج:** هي الخلاصة النهائية والمُربطة مع الأداء، وتعدّ غالباً الهدف الرئيسي للتقييم وتتميز بسهولة قياسها؛ لأنّ الأرقام الخاصة بها مختصرة، مثل قيمة الدخل، ووحدات الإنتاج، ويعتمد تقييم معايير النتائج على استخدام العوامل الآتية:

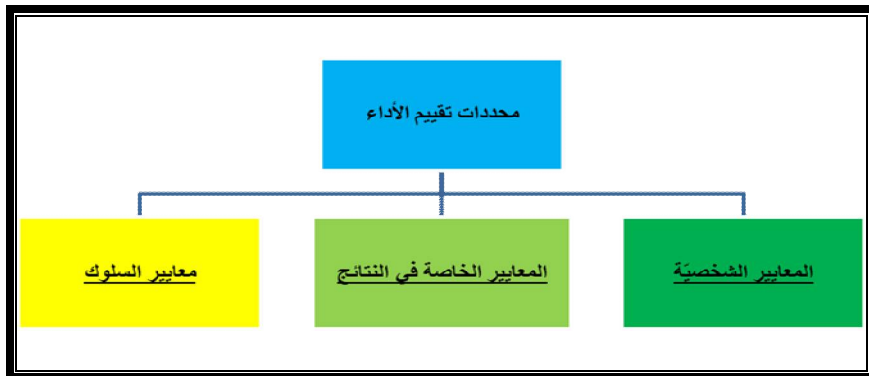
- الكمية: هي حجم المهام المنجزة مقارنة مع المهام المتوقعة.
- التكلفة: هي تحديد تكاليف الوصول إلى النتائج مقارنة مع التكاليف المتوقعة.
- الجودة: هي نوعية المهام المنجزة مقارنة مع المهام المتوقعة.
- الوقت: هو تحديد إنجاز المهام بالمدة الزمنية المُخصّصة لها، أو معرفة التأخير الذي ظهر في إنجازها.

3- **معايير السلوك:** هي منح السلوك في العمل معايير خاصة في التقييم لا تقل أهمية عن غيرها من المعايير الأخرى، ولكن ليس من الممكن قياس المعايير الخاصة في السلوك بموضوعية إلا أنّ تقييمها من العمليات السهلة، وفيما يأتي بعض الأمثلة عن المعايير السلوكية:

3- **معايير السلوك:** هي منح السلوك في العمل معايير خاصة في التقييم لا تقل أهمية عن غيرها من المعايير الأخرى، ولكن ليس من الممكن قياس المعايير الخاصة في السلوك بموضوعية إلا أنّ تقييمها من العمليات السهلة، وفيما يأتي بعض الأمثلة عن المعايير السلوكية:



- الاتصال: هو تحليل مدى وجود مهارات خاصّة في الاتصال عند الموظف، وتساعد على التعبير عن أفكاره بطريقة واضحة، وتُعزّز من فعالية تواصله مع الأفراد الآخرين.
- التخطيط: هو معرفة قدرة الموظف على إعداد خطط العمل.
- التنظيم: هو دراسة مدى قابلية الموظف على إنجاز نشاطات العمل بشكل يومي، وتحديد قدرته على تنظيم عمله وفقاً للموارد المتاحة لذلك.
- تحديد الأولويات: هي قدرة الموظف على وضع أولويات لمهامه في العمل. والشكل رقم (2) محددات تقييم الأداء.



الشكل (2) يبين محددات تقييم الأداء

المصدر: من أعداد الباحثين

ثانياً: المقدّرات الإبداعية

1. المفهوم والتعريف.

الإبداع هو ظاهرة تشكل فيها شيئاً جديداً وقيماً بطريقة ما. قد يكون العنصر الذي تم إنشاؤه غير ملموس (مثل فكرة أو نظرية علمية أو مقطوعة موسيقية أو نكتة) أو كائن مادي (مثل اختراع أو عمل أدبي أو لوحة). (انترنت 2)

أما القدرات الإبداعية فقد أشار "بركنس Perkins" إلى أن القدرات الإبداعية: هي مجموعة من القدرات تؤدي إلى إنتاج يتصف بالجدة والأصالة، إضافة إلى عدد من القدرات، مثل الحساسية للمشكلات والقدرات التحليلية، والتركيبية والمرونة، لقد كشفت تصريحات مدراء المؤسسات ذوي الإبداع العالي بأن الإبداع هو ليس فقط نتيجة استخدام للموارد النادرة أو تطبيق للأفكار الجديدة والمبدعة ولكنه نتيجة امتلاك قدرات تمكّن من تحقيق ذلك.

وفي الحقيقة، إن المتتبع للمؤسسات الرائدة يجد أنها تمتلك نفس الإمكانيات والموارد والتكنولوجيا التي تمتلكها المؤسسات غير المبدعة في مجالها، إنما يكمن السبب في ذلك امتلاك قدرات إبداعية تخول لمن يمتلكها القدرة على التكيف مع تغيرات المحيط وتقديم كل ما هو جديد ومفيد للمؤسسة ومختلف الأطراف الأخرى. (المليك، 2007:130)

وتعرف القدرات الإبداعية بأنها الاستعدادات العقلية التي يلزم توافرها للأشخاص حتى يقوموا بأنواع من السلوك الإبداعي، والتي تميز الشخص المبدع القادر على التفكير الإبداعي ومن أهمها ما يلي:

- 1- الأصالة: وهي المقدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير المألوف وبعيد المدى (الشربيني وصادق، 2002، ص 109)



2- الطلاقة: الطلاقة تعني قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار، تفوق المتوسط العام، في غضون فترة زمنية محددة، ويقال إن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية. (لذا فمن المرجح أن يتميز الشخص المبدع بالطلاقة في التفكير، وتتحدد الطلاقة في حدود كمية مقاسة بعدد الاستجابات وسرعة صدورها. (السويدان والعدلوني، 2002م، ص57)

3- المرونة: وهي المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفاً أو وجهة نظر معينة، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها، كما أنها تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا. (السرور، 2002 م، ص 118).

4- الحساسية للمشكلات: ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها. (جروان، 2002م ، ص 157)

5- الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه: تعني إمكانية الفرد التركيز لفترة من الزمن في مشكلة معينة دون أن تحول المشتتات بينه وبينها. فالمبدع أثناء مواصلته لتحقيق اتجاهاته يعدل من أفكاره لكي يحقق أهدافه الإبداعية بأفضل صورة ممكنة. (الكناني، 1990م، ص35)

6- قبول المخاطرة: هي مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة. كما تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك. (الشمري، 2002م ، ص196).

7- التحليل والربط: هو القدرة على تفتيت المركبات إلى عناصرها الأولية، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض. والقدرة على تكوين عناصر الخبرة، وتشكيلها في بناء وترابط جديد أو هي القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر والسبب وتفسيرها ثم استنتاج أو توليف علاقات جديدة. (رشوان، 2002م، ص43)

2. طرق الوصول إلى التفكير الإبداعي

هنالك عدة طرق لا بدّ من معرفتها للوصول إلى الطرق التي يمكن من خلالها الوصول إلى التفكير الإبداعي، ومن هذه الطرق: (انترنت 3)

أ. القيام بصناعة الأشياء بغض النظر عن الجودة والكمية، لذا على الفرد البدء بالعمل دون التطرق إلى التفكير بما سيخرج كان سيئ أو حسن.

ب. القيام بتحديد وقت لعملية الإبداع وتتم هذه الطريقة وفق مبدأ كايزن إذ يعتمد هذا المبدأ على عمل الأشياء البسيطة باستمرار، ليشعر الفرد بعد فترة من الزمن أنه قد حقق شيئاً مميزاً.

ج. القيام بتحديد وقت للعب إذ أثبتت الدراسات قدرة الألعاب على تنمية الإبداع، لأنها تعمل على تحفيز أجزاء من العقل وبالتالي تنشيط عملية التخيل، لذا من الضروري أن يكون هناك وقتاً من أجل اللعب.



- د. السؤال عن كل الأشياء التي تدور في المخيلة، لأنّ الشخص من خلال الأسئلة يستطيع جمع أكبر قدر من المعلومات التي من الممكن أن يحتاجها لاحقاً.
- هـ. يجب على الفرد أن يثق بالحدس إذ يعتمد الإبداع على الحدس والبديهة أيضاً، ومن خلال الإيمان بالحدس يستطيع الإنسان فعل أي شيء يكون مرتاحاً تجاه فعله.
- و. يضع الشخص نفسه في مشكلة ويعمل من خلالها، لأنّ الضغوطات هي التي تجعل الشخص مبدعاً.
- ز. الذهاب إلى الأماكن التي يشعر الفرد فيه أنه مبدعاً، لأن الأفكار الإبداعية مصدرها العقل الباطن وتتولد عندما يكون الإنسان مشغولاً في بعض الأنشطة العادية مثل قيادة السيارة أو الجلوس في مكان ما.
- ح. من الممكن أن يرسم الشخص شيء معين، ثم يقوم بكتابة أفكاره حول هذا الشيء فعندما يقوم الشخص بالرسم يكون الجانب الأيمن للدماغ أكثر نشاطاً، لأنّه هو المسؤول عن الإبداع والتخيل.
- ط. قيام الفرد بعمل الخرائط الذهنية التي يتم من خلالها ربط الأشياء التي يتعلمها الفرد بخبرات ومعارف سابقة، وبهذه الحالة يصبح العقل عبارة عن شبكة من المعلومات ويستطيع استرجاع أي معلومة تحتاج إليها في أثناء التفكير.
3. مكونات القدرات الإبداعية للمؤسسة:

تتكون القدرات الإبداعية للمؤسسة من الآتي (Paarup, 2006: 67):

- أ. **القدرة الاستيعابية:** تعد القدرة على استغلال المعرفة الخارجية مكون أساسي للقدرات الإبداعية، وتعرف هذه القدرة بأنها القدرة على أدراك المعلومات الجديدة، واستيعابها ثم استخدامها واستغلالها. لذلك القدرة الاستيعابية لأي مؤسسة لا تتوقف ببساطة على تفاعل المنظمة مباشرة مع البيئة الخارجية بل هي ترتبط كذلك بنقل المعرفة عبر وداخل المؤسسات الصغرى التابعة، وكذلك على خصائص وتوزيع الخبرات داخل المؤسسة.
- ب. أن القدرة على الاستيعاب تمثل المقدرة على الامتصاص ومضاعفة اكتساب المعارف الجديدة من المعارف الخارجية، وأشكال عوائد قابلية الاستيعاب تمتد إلى عملية الاستثمار والتراكم المعرفي في المؤسسة، ولذلك فالتنمية الداخلية المستمرة لقدرات يتوقف على مدى استيعاب المعارف الضرورية للمؤسسة من أجل إنجاح استغلال أقصى حد للمعرفة.
- ج. **القدرة على التكيف:** يحدث التكيف من خلال تبني فكرة جديدة، فينبغي أن تكون المنظمات المتعلمة أكثر قدرة على التكيف مع المستجدات في البيئة الداخلية والخارجية، ابتداءً بالتكيف مع تقديم الأفكار الجديدة، مروراً بالتكيف مع التغييرات في إستراتيجية المنظمة وثقافتها والتقانة المستخدمة فيها وهيكلها التنظيمي ونظم العمل فيها وإجراءاته، وانتهاءً بالتعلم من النجاح والفشل في تطبيق تلك الأفكار والتغييرات (نجمة، 2011: 12)، أن عدم قدرة المنظمة على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة يعد عائقاً أمام تحقيق المنظمة لحالة الاستدامة للمزايا التنافسية، وتعود أسباب عدم القدرة على إحداث التكيف إلى القصور الذي تعاني منه المؤسسة الداخلية التي لا تتمكن من التغلب على متطلبات التغيير المطلوبة. (المعاضدي، 2011: 119)



د. القدرة على التفكير: تشير إلى توليد الأفكار، فالحاجة إلى الحل الإبداعي للمشكلات تكون لازمة عندما تواجه المؤسسة تحدياً أو مشكلة وتسعى عندها لأفكار جديدة لأنه ليس لديها حل مسبق تعرفه وتستخدمه. ولكي تتمكن من حل المشكلات بكفاءة يجب على مسؤوليها استخدام كل من التفكير ألتباعدي والتفكير ألتقاربي يصل ألتقاربي يجعلهم يحللون ويقيمون ويطورون هذه الحلول والبدائل من أجل التوصل لحكم صائب وقرار ذي فعالية، فتوليد العديد من الأفكار لا يساعد وحده على حل المشكلة، وكذلك تحليل وتقييم عدد محدود من الآراء لا يتيح أفضل الفرص في الوصول لحل مناسب، ولذلك يكون التكامل بين نوعي التفكير ألتباعدي والتقاربي هو الأسلوب الأمثل، وهذا ما يحقق لها الحل الإبداعي للمشكلات. (Waters,2011;112).

المبحث الثالث: الجانب العملي

أولاً:- نبذة مختصرة عن مجتمع البحث

اختيرت (كلية الإدارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية) موقعاً لإجراء البحث ومثلت مجتمع البحث وذلك لتعاونها مع الباحثين لتقديم البيانات والمعلومات وتسهيل مهمتهم هذا من جهة، ولأهمية دور تقييم الأداء والمقدّرات الإبداعية في بناء المؤسسة التعليمية ودورها في بناء المجتمع من جهة أخرى، باعتبارهم المؤسسة التعليمية والمستفيدين من التقييم والإبداع والداعمين له بالوقت ذاته، وقد تمثلت عينة البحث بالأساتذة والسادة ورؤساء الأقسام، مدير شعبة، مسؤول شعبة، موظفين، ونظراً لكبر حجم مجتمع البحث فقد استخدم الباحثين العينة العشوائية من خلال (50) فرداً، ألا أنه تم استلام (37) استمارة فقط، لقياس دور تقييم الأداء والمقدّرات الإبداعية في بناء المؤسسة التعليمية، والجدول (1) يوضح ذلك.

جدول (1) المعلومات العامة لعينة البحث

ت	المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة%
1	الجنس	ذكور	20	54%
		إناث	17	46%
	المجموع		37	100%
2	العمر	اقل من 25 عام	7	19%
		26-40 عام	12	32%
		41-55 عام	13	35%
		56 عام فأكثر	5	14%
	المجموع	-	37	100%
3	المؤهل العلمي	دكتوراه	15	40%
		ماجستير	17	46%
		بكالوريوس	5	14%
	المجموع	-	37	100%
4	العنوان الوظيفي	رئيس قسم	10	27%
		أستاذ	20	54%
		موظف	7	19%
			37	100%

المصدر: أعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي.

ثانياً: تحليل وتفسير نتائج الوسط الحسابي والنسب المئوية والانحراف المعياري.

المحور الأول: "تقييم الأداء"

يتضمن هذا المحور خمسة عشر سؤالاً بين من خلالها الباحثين محددات تقييم الأداء والمتضمنة كل من (المعايير الشخصية، المعايير الخاصة بالنتائج، معايير السلوك)، إذ تم في هذه الفقرة عرض إجابات الجهات الخاضعة للاستبانة وتحليل نتائجها بموجب إجابات المحور الأول من الاستبانة من أجل الوقوف على أهمية محددات تقييم الأداء، وتوضيح الجداول الآتية الوسط الحسابي والنسبة المئوية والانحراف المعياري لتلك الإجابات وكما مبين بالجدول رقم (2):

جدول رقم (2) الإجابات الخاصة بالمحور الأول بـ ((تقييم الأداء))

ت	فترات الاستبانة	المقياس					الأساليب الإحصائية			الاتجاه
		اتفق تماماً	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماماً	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	
أ	المعايير الشخصية	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)				مدى الاتفاق أو عدم الاتفاق
	X1	19	11	5	1	1	4.24	0.98	84.8%	اتفق تماماً
	X2	14	12	8	2	1	3.97	1.04	79.5%	اتفق
	X3	15	11	5	5	1	3.91	1.03	75.6%	اتفق
	X4	14	10	6	5	2	3.78	1.01	75.6%	اتفق تماماً
	X5	20	13	-	3	1	4.29	1.03	85.9%	اتفق تماماً
ب	الأهمية النسبية						403.8%	101.8%	80.28%	
	المعايير الخاصة بالنتائج									
	X6	14	15	4	3	1	4.03	1.04	80.5%	اتفق
	X7	19	5	9	2	2	4	1.23	80%	اتفق
	X8	26	8	2	-	1	4.57	.84	91.3%	اتفق تماماً
	X9	15	11	5	5	1	3.91	1.03	75.6%	اتفق
ج	الأهمية النسبية						409.6%	103.6%	81.38%	
	معايير السلوك									
	X11	13	15	7	-	2	4	1.03	80%	اتفق تماماً
	X12	27	9	-	-	1	4.053	.75	92.9%	اتفق تماماً
	X13	13	12	6	5	1	3.84	1.14	74.5%	اتفق تماماً
	X14	12	7	13	4	1	3.67	1.13	74.5%	اتفق
	الأهمية النسبية						386.2%	106.6%	79.4%	
	X15	14	10	5	6	2	3.75	1.28	75.1%	اتفق

الجدول : من إعداد الباحثين بالاستناد على نتائج الحاسبة.



ونلاحظ من الجدول رقم (2) ما يأتي:

أن قيم الانحراف المعياري تبين بأنها محصورة بين (75-1.28) وبمقارنة الوسط الحسابي لكل سؤال كما سيتضح لاحقاً مع الوسط الحسابي الفرضي يتبين أن غالبية إجابات العينة تتجه نحو أعلى إجابة في استمارة الاستبانة وهي (الاتفاق التام)، حيث كانت القيم محصورة بين (3.75-4.57) وبنسبة مئوية (75.1% - 91.3%) على التوالي، وفيما يلي تحليل إجابات عينة البحث بشأن المحور الأول محددات تقييم الأداء وكالاتي :

أ. المعايير الشخصية.

وقد أشارت نتائج الاستبانة بأن أقل قيمة الوسط الحسابي لإجابات العينة هي (X4) و أعلى قيمة الوسط الحسابي (X5) هي (4.24) (4.29)، وبأهمية نسبية عالية بلغت (84.8%) (85.9%)، على التوالي أي يتجه الوسط الحسابي هنا نحو الوزن المعطى المتمثل بـ (أتفق تماماً)، وهذا يشير إلى تمتع الموظف بالمهارة المهنية والمعرفة الفنية المطلوبة كما ان الموظف يقوم بأعماله وفقاً لسياسات وإجراءات محددة وهو الذي يشكل تحسین لصورة الأداء وزيادة قدرة الأجهزة الإدارية في المؤسسة التعليمية. في حين بينت نتائج (X2) و (X3) بأن قيمة الوسط الحسابي لإجابات العينة هي (3.97)، (3.91) وبنسبة مئوية قد بلغت (79.5%)، (75.6%) أي يتجه الوسط الحسابي هنا نحو الوزن المعطى المتمثل بـ (أتفق)، وهذه النتائج تشير إلى تميز الموظفون بالتفاني والجدية والقدرة على تحمل المسؤولية، كما تؤكد على قيام الموظفون بالمهام الوظيفية الموكلة أليهم طبقاً لمعايير الجودة.. وهذا يؤيد الفرضية الفرعية الأولى.

ب. المعايير الخاصة بالنتائج.

وقد أشارت نتائج الاستبانة بأن أعلى قيمة الوسط الحسابي لإجابات العينة (X8) هي (4.57)، وبنسبة مئوية قد بلغت (91.3%)، أي يتجه الوسط الحسابي هنا نحو الوزن المعطى المتمثل بـ (أتفق تماماً)، وتؤكد هذه النتائج بان رواتب الموظفين تتناسب مع حجم مهامهم الموكلة أليهم. في حين تمثلت أقل قيمة للوسط الحسابي في (X9) هي (3.91)، وبنسبة مئوية قد بلغت (75.6%) وهي قيمة تتجه نحو الاتفاق أيضاً بمعنى ان الموظفون يشعرون بالرضا عن أعمالهم، وهذا يؤيد الفرضية الفرعية الأولى.

ج. معايير السلوك.

وقد أشارت نتائج الاستبانة بأن أعلى قيمة الوسط الحسابي لإجابات العينة (X11) هي (4) وبنسبة مئوية قد بلغت (80%)، أي يتجه الوسط الحسابي هنا نحو الوزن المعطى المتمثل بـ (أتفق تماماً)، وهذه النتائج تؤكد أن تقييم أداء الموظفين يتم وفقاً لأسس ومعايير موضوعية، وهذا يؤيد الفرضية الفرعية الأولى، في حين بينت نتائج (X15) في الاستبانة بأن قيمة الوسط الحسابي لإجابات العينة هي (3.75) وبنسبة مئوية قد بلغت (75.1%)، أي يتجه الوسط الحسابي هنا نحو الوزن المعطى المتمثل بـ (أتفق)، وهذه النتائج تؤكد على إن تقويم الأداء ذات جدوى حقيقية يستفيد منها الموظف والمؤسسة التعليمية.

وهذا يثبت الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على:-(أن وجود تقييم للأداء في المؤسسات التعليمية يؤثر إيجاباً في بناء المؤسسة التعليمية)

2.المحور الثاني: المقدرات الإبداعية

جدول رقم (3) الإجابات الخاصة بـ((المقدرات الإبداعية))

ت	فقرات الاستبانة	المقياس					الأساليب الإحصائية			الاتجاه
		اتفق تماماً (5)	اتفق (4)	اتفق الى حد ما (3)	لا اتفق (2)	لا اتفق تمام (1)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	
أ	القدرة الاستيعابية									
	X16	10	13	10	3	1	3.75	1.04	75.1%	اتفاق
	X17	6	13	11	8	1	3.46	1.05	69.2%	اتفاق تام
	X18	9	12	10	5	1	3.62	1.09	72.4%	اتفاق
	X19	27	9	-	-	1	4.65	.75	92.9%	اتفاق تام
	X20	18	3	11	4	1	3.89	1.22	77.8%	اتفاق
ب	الأهمية النسبية						387.4%	103%	77.48%	اتفاق
	القدرة على التكيف									
	X21	11	8	5	11	2	3.41	1.34	68.1%	اتفاق تام
	X22	12	6	6	10	3	3.38	1.40	67.6%	اتفاق تام
	X23	13	12	6	5	1	3.84	1.14	76.7%	اتفاق
	X24	13	10	5	5	4	3.62	1.38	72.4%	اتفاق
ج	X25	6	13	11	8	1	3.46	1.05	69.2%	اتفاق تام
	الأهمية النسبية						354.2%	126.2%	70.8%	اتفاق تام
	القدرة على التفكير									
	X26	11	18	4	3	1	3.95	.99	78.9%	اتفاق
	X27	12	7	13	4	1	3.67	1.13	74.5%	اتفاق
	X28	8	16	7	3	3	3.62	1.16	72.4%	اتفاق
	X29	14	5	3	1	2	4.58	1.11	87.6%	اتفاق
	X30	7	8	7	-	3	3.89	1.17	77.8%	اتفاق
	الأهمية النسبية						3.942%	11.2%	78.24%	اتفاق

الجدول : من إعداد الباحثين بالاستناد على نتائج الحاسبة.



نلاحظ من الجدول رقم (3) الآتي:

أ. القدرة الاستيعابية.

وقد أشارت نتائج الاستبانة بأن أعلى قيمة الوسط الحسابي لإجابات العينة (X19) هي (4.65) على التوالي، وبنسبة مئوية بلغت (92.9%)، على التوالي، أي يتجه الوسط الحسابي هنا نحو الوزن المعطى المتمثل بـ (أفقر تماماً)، وهذا يشير إلى أن الكلية تقوم بتكوين خارجي للموظفين، وهذا يؤيد الفرضية الفرعية الثانية.

في حين أوضحت النتائج فيما يخص السؤال (X17) بأن قيمة الوسط الحسابي لإجابات العينة هي (3.46) وبنسبة مئوية بلغت (69.2%)، أي يتجه الوسط الحسابي هنا نحو (الاتفاق)، وهذا يشير إلى أن الكلية تعمل على اكتساب المعارف الجديدة.

ب. القدرة على التكيف.

وقد بينت نتائج تحليل الاستبانة بأن أعلى قيمة الوسط الحسابي لإجابات عينة البحث (X23) هي (3.84) وبنسبة مئوية بلغت (76.7%)، أي يتجه الوسط الحسابي هنا نحو (الاتفاق النسبي)، وهذا يدل على أن الكلية في تطور مستمر وتبتكر خدمات وفق احتياجات المستفيدين الحالية والمستقبلية، وهذا يؤيد الفرضية الفرعية الثانية.

في حين أشارت نتائج تحليل الاستبانة بأن قيمة الوسط الحسابي لإجابات العينة (X22) هي (3.38) وبنسبة مئوية بلغت (67.6%)، أي يتجه الوسط الحسابي هنا نحو الوزن المعطى المتمثل بـ (الاتفاق)، وهذا يشير إلى أن الكلية تقوم بتغيير خدماتها التي تقدمها تبعاً إلى ما تقدمه الكليات الأخرى وبالأخص الكليات المناظرة لتحقيق أهدافهما المحددة. في حين بينت نتائج الاستبانة بأن قيمة الوسط الحسابي لإجابات العينة (X21) (X24) (X25) هي (3.41) (3.62) (3.46) وبنسبة مئوية بلغت (68.1%) (67.6%) (69.2%)، أي يتجه الوسط الحسابي هنا نحو الوزن المعطى المتمثل بـ (أفقر)، وهذه النتائج تشير إلى أن الكلية تقوم بالأخذ بنظر الاعتبار المتغيرات البيئية، كما أنها تقوم بتحديث التكنولوجيا المستعملة بناءً على المستجدات المحيطة بها تكنولوجياً كما أنها تتميز بخدمات التجديد والتطوير المستمرين وهذا يؤدي إلى تطور كفاءة أدائهما.

ج. القدرة على التفكير

بينت نتائج تحليل الاستبانة بأن أعلى قيمة الوسط الحسابي لإجابات عينة البحث (X29) هي (4.58)، وبنسبة مئوية بلغت (87.6%)، أي يتجه الوسط الحسابي هنا نحو الوزن المعطى المتمثل بـ (أفقر)، وهذا يشير إلى أن الكلية تخذ إجراءات جديدة وفريدة لمواجهة التطورات، وهذا يؤيد الفرضية الفرعية الثانية..

وهذا يثبت الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على (أن الاهتمام بأبعاد المقدّرات الإبداعية في المؤسسات التعليمية يؤدي إلى بنائها).



ثالثاً: تحليل علاقات الارتباط واتجاهات التأثير.

1. علاقات الارتباط بين متغيرات البحث (R).

من أجل تحديد درجة تأثير المتغير المستقل والمتمثل بالمحور الأول "تقييم الأداء" على المتغير المعتمد والمتمثل بالمحور الثاني وهو "المقدرات الإبداعية"، اعتمد الباحثان على نتائج التحليل الإحصائي والمتمثل بـ (R) الذي يمثل علاقات الارتباط، وكما مبين بالجدول أدناه :

جدول رقم (4) تحليل قوة الارتباط لتقييم الأداء والمقدرات الإبداعية

قيمة معامل التحديد (R)	قيمة (R ²)	قيمة العوامل الأخرى	الدلالة
0.749	0.562	0.438	ارتباط معنوي

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن (R²) بلغت (56%) مما يعني إن المتغير المستقل والمتمثل بـ "تقييم الأداء" له علاقة ارتباط مع المتغير التابع "المقدرات الإبداعية" بمقدار (56%) أما النسبة المتبقية والبالغة (44%) تعود إلى ارتباط عوامل أخرى لم تدخل في النموذج، وقد بلغت قوة الارتباط (R) (0.749)، أي يدل على إن تقييم الأداء يزيد بنسبة (75%)، وعلى وفق أنموذج (R) فإن المتغير المستقل المتمثل بـ "تقييم الأداء" له دور فعال وارتباط معنوي على المتغير التابع "المقدرات الإبداعية". هذا يثبت الفرضية الفرعية الثالثة.

2. اختبار (F) لمعنوية اتجاهات التأثير.

من أجل تحديد أثر المتغير المستقل "تقييم الأداء" على المتغير المعتمد وهو "المقدرات الإبداعية"، اعتمد الباحثين على نتائج التحليل الإحصائي والمتمثل باختبار (F) لمعنوية اتجاهات التأثير، وكما مبين بالجدول أدناه :

جدول رقم (5) تحليل اتجاهات التأثير بين تقييم الأداء والمقدرات الإبداعية

قيمة معامل الارتباط	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية	الدلالة
0.764	44.703	4.08	دلالة معنوية عالية

يظهر من الجدول رقم (5) الخاص بتحليل اتجاهات التأثير بين متغيرات البحث الآتي:- وجود أثر معنوي للمتغير المستقل على المتغير التابع، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة (44.703) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (4.08) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1.35) ويدل ذلك أن "تقييم الأداء" له أثر معنوي على المتغير التابع وهو "المقدرات الإبداعية"، مما يعني وجود تأثير قوي ومعنوي بين تقييم الأداء و المقدرات الإبداعية.

3. اختبار (t) لمعنوية علاقات الارتباط.

لغرض معرفة مستوى معنوية علاقة الارتباط بين إجابات عينة البحث بشأن دور "تقييم الأداء" في "المقدرات الإبداعية"، اختبار (t) لمعنوية علاقات الارتباط لتلك الإجابات الذي تتضح نتائجه في الجدول رقم (6) :

جدول رقم (6) علاقة الارتباط بين تقييم الأداء والمقدرات الإبداعية

قيمة معامل الارتباط	قيمة (t) الجدولية	قيمة (t) المحسوبة	الدلالة
0.749	6.686	1.684	ارتباط معنوي



ويتضح من الجدول أعلاه بأن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.749) وهو ارتباط ذات دلالة معنوية إذ بلغت القيمة (t) المحسوبة (6.686) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.684) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (35) ويعد ذلك مؤشر لوجود ارتباط معنوي لإجابات عينة البحث، ويستدل من اختبار (t) من وجهة نظر الباحثين على إن هناك علاقة ارتباط لمتغير (تقييم الأداء) في (المقدّرات الإبداعية) وبإسهام قدره (0.749)، مما يعني وجود ارتباط معنوي بين المتغير المستقل ((تقييم الأداء)) والمتغير التابع ((المقدّرات الإبداعية))... وهذا يثبت الفرضية الفرعية الثالثة .

وهذا يثبت الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على (أن تطبيق متغيرات تقييم الأداء والمقدّرات الإبداعية يؤدي الى تحسين الأداء في المؤسسات التعليمية في العراق، ويساهم في القضاء على المعوقات التي تواجهها وبالتالي الى بناء المؤسسة التعليمية).

وعلى ضوء نتائج الاختبارات الإحصائية وما تم عرضه من تحليلات وتفسيرات لهذه النتائج يرى الباحثين أنه قد تم إثبات فرضية البحث الرئيسية والتي تنص على أن: ((هناك دور فاعل لتقييم الأداء للأفراد و المقدّرات الإبداعية المؤسسية والذي يلعب دوراً في تطوير ورفع كفاءة المؤسسات التعليمية)).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. استخدم تقييم الأداء في المؤسسة التعليمية هو بهدف معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف معا لدى المرؤوسين لغرض معالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة.
2. عملية تقييم الأداء تعد من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات وعلى جميع مستويات المنظمة بدءاً من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين في أقل المراكز الوظيفية.
3. يعتمد تقييم الأداء على التركيز على قدرات الموظفين في تحقيق الذات، والعطاء وتطور الشخصية.
4. احد طرق التقييم المتبعة هي مقارنة نتاج الفرد الفعلي مع المهام المتوقعة بأنه معيار يمكن ان يقيم عليه من قبل الإدارة المسؤولة.
5. ان معيار السلوك ليس بالمعيار السهل الذي من الممكن ان يتم قياسه لمعرفة أداء الأفراد لكون الاتصال والتخطيط والتنظيم وتحديد الأولويات هي معايير تختص بالإدارة العليا وبالتالي تختلف الرؤيا من إدارة الى أخرى الأمر الذي قد يؤدي الى حدوث اختلاف بالتقييم من إدارة الى أخرى.
6. يتم تشخيص الشخصية المبدعة بأنها الشخصية التي لها القدرة على التفكير الإبداعي، وبالتالي تتسم بالأصالة، والطلاقة، المرونة، التحليل والربط... الخ.
7. وضع الشخص المناسب بالمكان المناسب هي إحدى طرق الوصول الى التفكير الإبداعي .
8. القدرة الاستيعابية، والقدرة على التكيف، والقدرة على التفكير، هي مكونات للقدرة الإبداعية للمؤسسة لها دور كبير في تحسين أداء المؤسسة التعليمية.
9. لتقييم الأداء و معرفة المقدّرات الإبداعية للأفراد العاملين في المؤسسة التعليمية دوراً في تطوير ورفع كفاءة المؤسسات التعليمية .
10. تقييم الأداء في المؤسسات التعليمية يؤثر إيجاباً في بناء المؤسسة التعليمية.



ثانياً: - التوصيات

1. التركيز على معايير جودة الأداء لجعلها مقياس لقيام الموظفين بالمهام الوظيفية الموكلة أليهم.
2. على المؤسسة التعليمية ان تعمل على أنشاء حلقات تواصل لجميع الأفراد العاملين مع البيئة الخارجية لغرض التواصل مع التطورات الحاصلة.
3. توفير متطلبات التطور والابتكار من خلال تحسين القدرة على التكيف وفق احتياجات المستفيدين الحالية والمستقبلية.
4. تغيير الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة التعليمية باستمرار وفقاً للتغيرات البيئة المحيطة وتبعاً لما تقدمه المؤسسات الأخرى المشابهة.
5. وضع معايير محددة يتم على أساسها قيام الإدارة العليا بتقييم أداء الأفراد لديها.
6. التركيز على تقييم الأداء للأفراد و المقدرات الإبداعية المؤسسية لديهم والتي لها دوراً في تطوير ورفع كفاءة المؤسسات التعليمية.
7. تطوير وتحديث عملية تقييم الأداء في المؤسسة التعليمية باستمرار، لكونها تؤثر إيجاباً في بناء المؤسسة التعليمية.
8. تهيئة الأجواء المناسبة التي من شأنها ان تجعل من القدرات الإبداعية للمؤسسة التعليمية وتقييم الأداء للأفراد العاملين من أسس نجاح وتقدم المؤسسة التعليمية.
9. دعم عملية تقييم الأداء للأفراد العاملين وقدراتهم الإبداعية لغرض تطوير ورفع كفاءة المؤسسة التعليمية.
10. الحرص على أجراء تقييمات في داخل المؤسسات التعليمية لجميع النواحي التي لها الأثر الإيجابي في بناء المؤسسة التعليمية قبل القيام بعملية التقييم لللاداء.

المصادر

1. سهيلة محمد عباس و علي حسن ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، ط1999، ص 1.
2. جاري ديسلر ، إدارة الموارد البشرية ، ترجمة محمد سيد عبد المتعال ، دار المريح ، الرياض ، 1999، ص 324.
3. مؤيد سعد السالم ، عادل حرشوش صالح ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث ، الأردن ، 2002، ص 103.
4. لطيف علي، التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية،، صفحة 34، جزء 1.
5. الشربيني، زكريا وصادق، يسريه. أطفال عند القمة :الموهبة- التفوق العقلي -الإبداع، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٢ م.
6. السويديان، طارق والعدلوني، محمد. مبادئ الإبداع ، الكويت، شركة الإبداع الخليجي للاستثمارات والتدريب، ٢٠٠٢ م.
7. الطيب، حسن أبشر. "محاور لتنمية التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري"مجلة الإدارة العامة، ع ٥٩ ، الرياض، ١٩٨٨.
8. عبد المقصود، محمد. "معوقات تنمية الإبداع في التربية العربية وسبل مواجهتها: دراسة تحليلية"مجلة التربية المعاصرة، عمان، ١٩٩٨ م.
9. السرور، ناديا. مقدمة في الإبداع ، عمان، دار وائل للطباعة والنشر، ٢٠٠٢ م.
10. رشوان حسين الأسس النفسية والاجتماعية للابتكار ، الإسكندرية،المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٢ م.
11. جروان، فتحي. الإبداع مفهومه- معايير - نظرياته - قياسه - تدريبه - مراحل- العملية الإبداعية، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر، ٢٠٠٢ م.

12. الشمري ، فهد. "المناخ التنظيمي في المنافذ الجمركية وعلاقته بالإبداع الإداري" رسالة ماجستير ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1422هـ.

13. الكتاني، ممدوح. الأسس النفسية للابتكار، الكويت، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، 1990م.

14. مزهودة عبد المليك، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الإستراتيجي، أطروحة دكتوراه منشورة في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر - باتنة، الجزائر، 2007 ، ص 130.

15. عباس نجمة، الإبداع وضرورة تحول منظمات الأعمال المعاصرة إلى منظمات متعلمة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير في المنظمات الحديثة، جامعة 19 ماي 2011 ، ص / 12 سعد دحلب - البليدة، الجزائر، 18 .

16. المعاضيدي، معن وعد الله، الطائي أيمن جاسم محمد، ((إسهامات القيادة الإستراتيجية في تعزيز المرونة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال) دراسة لأراء عينة من القيادات الإستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى))، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الموصل، -2011 مجلد 33 ، عدد 105 .

17. http://giga-green.blogspot.com/2017/12/blog-post_11.html

18. www.hisour.com

19. www.arageek.com

20. Christian Balicco, *Les Méthodes d'évaluation en ressources humaines* , éditions d'organisation, Paris, 2006, P.3.

21. Jennifer Brown Shaw , *Evaluating Employee Performance: Tips and Pitfalls* , The Daily Recorder, London, n°51 , April, 2005, P.11.

22. Paarup A N, *understanding dynamic capabilities through knowledge management*, Journal of knowledge management, Vol: 10, N 4, 2006, PP 59-71, P 67.

23. Waters D E, (2011), *Understanding Strategic Thinking and Developing Strategic Thinkers*, JFQ/ issue 63, 4th quarter, (without a country), P 11.

24. Dennis Molho, *la performance globale de l'entreprise*, édition d'organisation, Paris-France 2003 ; P 226.