

استراتيجية تقويم أداء الموارد البشرية ودورها في تعزيز الإبداع التنظيمي

دراسة ميدانية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية/ معمل سمنت النجف الأشرف

الآنسة عبير محمد حسون كرماشه الأستاذ المساعد عبد الكريم هادي شعبان

الشركة العامة للسمنت الجنوبية جامعة الكوفة / كلية الإدارة والاقتصاد

المقدمة

إن مفهوم استراتيجية تقويم أداء الموارد البشرية ودورها في تعزيز الإبداع التنظيمي جدير بالبحث والدراسة، ولكن التحدي الحقيقي الذي يواجه القيادات الإدارية كيفية وضع هذا المفهوم موضع التطبيق، حيث أظهرت البحوث والدراسات إن فاعلية هذه الإستراتيجية تعتمد على توافر عدة عناصر أساسية. وفي ضوء مشكلة البحث سرف تتم الإجابة على التساؤل البحثي الآتي :

هل إن استراتيجية تقويم الأداء للموارد البشرية السائدة الآن في المنظمة المبحوثة، هي استراتيجية متوافقة مع توجه المنظمات الحالية لأن تكون منظمات مبدعة في عملية التنظيم ؟

الإستبيان، وتم الحصول على النتائج ب استخدام البرنامج الحاسوبي (SPSS , V . 10) .

وقد جاء هذا البحث بمجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي تنسجم مع نتائج التحليل أهم هذه التوصيات كانت : ضرورة اهتمام الإدارة في العمل على تحديد مسارات واضحة بتوجيهات الشركة في ضوء صياغة الرؤية المستقبلية.

منهجية البحث

أولاً : مشكلة البحث :

تتجسد مشكلة البحث بالإجابة عن التساؤل الآتي (هل إن إستراتيجية تقويم الأداء للموارد البشرية السائدة الآن في المنظمة المبحوثة هي إستراتيجيات متوافقة مع توجه المنظمات الحالية لأن تكون منظمات مبدعة في عملية التنظيم ؟ وما هي فلسفتها الجديدة التي تنطلق منها ؟ أو إنها إستراتيجيات تقليدية تستند إلى مداخل ونماذج سلوكية سابقة ؟

وفي ضوء التساؤل أعلاه، هل إن المورد البشري العامل في المنظمة المبحوثة بما يمتلك

ويهدف هذا البحث إلى تحقيق عدة أهداف منها :

- 1 - تشخيص واقع الموارد البشرية العاملة في المنظمة المعنية بالدراسة، وذلك بالكشف عن مدى قدرتها على توليد المعرفة الجديدة، ومدى تعزيزها مع فلسفة الإبداع التنظيمي لمواكبة تحديات العصر.
- 2 - رفع كفاءة أداء الموارد البشرية باستخدام الطرق الحديثة لتقويم وتغير سلوكهم لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- 3- الكشف عن واقع استراتيجي ة تقويم أداء الموارد البشرية المطبقة حالياً في هذه المنظمة ، ومدى قدرتها على الارتقاء بها من واقع الكفاءة إلى واقع الفاعلية، وذلك بإعادة صياغتها للتحويل من منطق إجتذاب أصحاب الخبرة إلى منطق إجتذاب وتكوين صناع الإبداع .

وقد اعتمدت في هذا البحث فرضية رئيسية بعد مراجعة وتحليل الأدبيات ذات العلاقة بالموضوع، وكذلك تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات اعتماداً على مقياس ليكرت الخماسي في تصميم إستمارة

يهدف البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها :

- 1- تشخيص واقع الموارد البشرية العاملة في المنظمة المعنية بالبحث ، وذلك بالكشف عن مدى قدرتها على توليد المعرفة الجديدة ، ومدى تعزيزها مع فلسفة الإبداع التنظيمي لمواكبة تحديات العصر .
- 2- رفع كفاءة أداء الموارد البشرية باستخدام الطرق الحديثة لتقويم وتغيير سلوكهم بما يحقق الأهداف الإستراتيجية .
- 3-الكشف عن واقع إستراتيجية تقويم أداء الموارد البشرية المطبقة حالياً في هذه الشركة ، ومدى قدرتها على الارتقاء بها من واقع الكفاءة إلى واقع الفاعلية ، وذلك بإعادة صياغتها للتحويل من منطق اجتذاب أصحاب الخبرة إلى منطق اجتذاب وتكوين صناع الإبداع .
- 4 - معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الشركة المبحوثة .
- 5 - النهوض بمستوى الأداء الحالي للموارد البشرية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية .

رابعاً : فرضية البحث :

يفترض البحث الفرضية الرئيسة التالية :
هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين استراتيجية تقويم الأداء للموارد البشرية والإبداع التنظيمي .

خامساً : عينة البحث :

من أجل النهوض بمسؤولية استراتيجية تقويم أداء الموارد البشرية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية / معمل النجف الأشرف والتي تأخذ بنظر الاعتبار رأي الأفراد فقد وقع الاختيار على مستويات مختلفة في الإدارة العليا والفنيين والإداريين والمعنيين
وكما موضح في الجدول (1) أدناه :

من خبرة ومؤهلات ومواصفات في إطار إستراتيجية تقويم الموارد البشرية المعتمدة حالياً هو مورد قادر على أن يجعل هذه المنظمات قادرة على الارتقاء بأدائها إلى مستوى المنظمات المبدعة، أو إن وجوده يشكل عبئاً في طريق إدراكها لفلسفة الإبداع التنظيمي ؟

ثانياً : أهمية البحث :

إن نجاح الرؤية المستقبلية للشركة والهدف العام لها يتوقف على دور إدارة الموارد البشرية ومدى توفرها المعلومات المطلوبة عن هذه الموارد من تخطيط وتحديد المصادر للحصول عليها واختيار وتدريب الأفراد العاملين، وكذلك دراسة دوافع وتقويم أداء الأفراد العاملين، لذلك فإن إستراتيجية تقويم الأداء هي مفتاح النجاح الإستراتيجي للشركة .

لذا تكمن أهمية البحث بالاتي :

- 1 - تعد إستراتيجية تقويم الأداء للموارد البشرية مفتاح النجاح الإستراتيجي للشركة .
- 2 - إن استخدام الطرائق الحديثة في تقويم أداء الشركة من خلال الأفراد العاملين يصحح سلوكهم ويعزز قدراتهم .
- 3 - تساعد عملية تقويم الأداء الإستراتيجي ي للموارد البشرية على تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف .
- 4 - إن أهمية التركيز على تقويم أداء الموارد البشرية يحقق الأهداف الإستراتيجية .
- 5 - إن طرائق التقويم العلمية لأداء الموارد البشرية يحدد بقاء الشركة .

ثالثاً : أهداف البحث :

التحصيل الدراسي	2004	2005	2006
دكتوراه	1	1	1
ماجستير	6	3	2
دبلوم عالي	1	1	1
بكالوريوس	139	147	142
معهد	57	112	113
إعدادية	788	804	805
متوسطة	102	93	98
المجموع	1094	1161	1162

الجدول (1) أفراد عينة موضوع البحث

سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

في البحث :

- 1 - الوسط الحسابي .
- 2 - التباين .
- 3 - معامل الاختلاف .

سابعاً: الحدود الزمانية والمكانية للبحث :

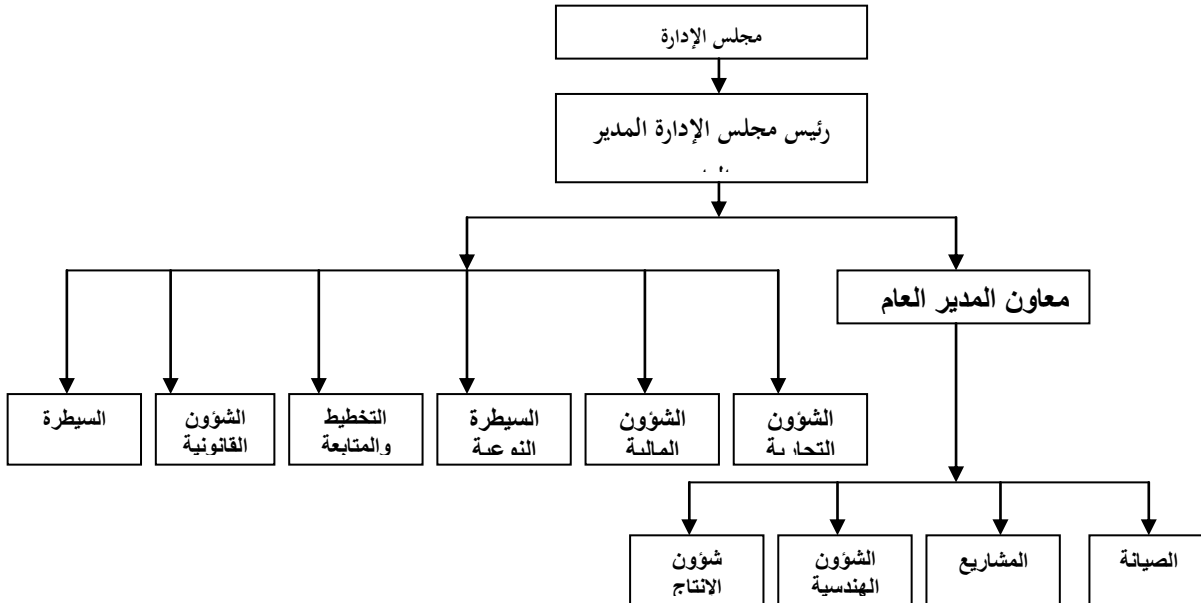
1 - الحدود الزمانية للبحث :

إن المدة التي جرى فيها البحث كانت للسنوات
2004 ، 2005 ، 2006
وذلك للأسباب التالية :

- 1 - توفر البيانات بشكل يتفق مع هذا البحث .
- 2 - إستبعاد العطل الرسمية للشركة وتوقفاتها .

2 - الحدود المكانية :

تم اختيار الشركة العامة للسمنت الجنوبية / معمل
النحف الأشرف لتكون المكان الذي يجري عليه
البحث .



الشكل (1) الهيكل التنظيمي للشركة

حيث أعتمد الباحثان على استمارة الاستبيان على نموذج (ليكرت) وبه تجمع العبارات التي ترتبط بالمجال الذي تعمل به الاتجاهات، وقد قسم ليكرت الإجابة على كل عبارة خمسة أجزاء يختار الفرد من بينها واحدة ولكل إجابة رقم أو قيمة بحيث يُمكن ترتيب الأفراد وفق درجات موافقتهم أو رفضهم للرأي .

ثامناً: أدوات البحث وأساليب جمع

البيانات :

- 1 - الزيارات الميدانية للشركة عينة الدراسة من أجل الحصول على البيانات الأولية .
- 2 - الاطلاع على التقارير الإحصائية الموجودة في الشركة.
- 3 - الاستبانة : وهي أداة القياس الرئيسية .

الجدول (2): عملية توزيع إستمارة الإستبيان

عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة	عدد الاستمارات المهمة	عدد الاستمارات الفعلية
100	96	16	80

إن معظم المنظمات تسعى إلى تحقيق أهداف بعيدة المدى تنسجم مع توجهاتها الإستراتيجية والتي تقع عندها المعايير المالية التي تكون عاجزة لوحدها لنجاح المنظمة الإستراتيجية وتقومها (Subramniem , Nilokanta 1996 : 63)، لذلك قام الباحثون في هذا المجال إلى تقديم معايير أخرى إلى وصف المعايير النوعية لتقويم الأداء مثل الإنتاجية ومستوى الإنفاق ونسبة نمو المبيعات مقارنة بمستوى النمو في المستويات الوظيفية في نشاط البحث والتطوير (Brown & Laverick , 1994 : 92) . فقد عرّف التقويم (Evaluation) بأنه تحديد لموقع الشيء أو الحكم عليه من أجل إعطائه وزن معين في ميزان التقويم، أي إن التقويم يشمل التحسن والتطوير (Noe , 1994 : 113) ، أما الأداء فيعني حصيلّة استخدام المدخلات المتاحة في مجموعة الأنشطة التي ينجزها الفرد العامل والتي تنم عن إدراك منه خلال مدة زمنية محددة بوحدة العمل السائدة (الدباغ ، 1993 : 9) ، ويرى (الشماع ، 1999 : 253) إن تحقيق الأداء العالي يتطلب من الفرد العامل أن يتمتع بالقابلية والقدرة على الأداء مثل تمتعه بالذكاء والصحة العامة وكذلك الرغبة

المبحث الأول

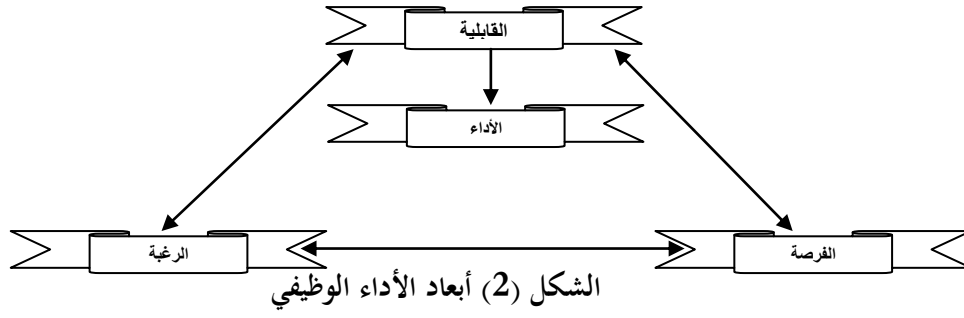
الإطار النظري للبحث

أولاً: تقويم أداء الموارد البشرية :

1- مفهوم إستراتيجية تقويم أداء الموارد البشرية :

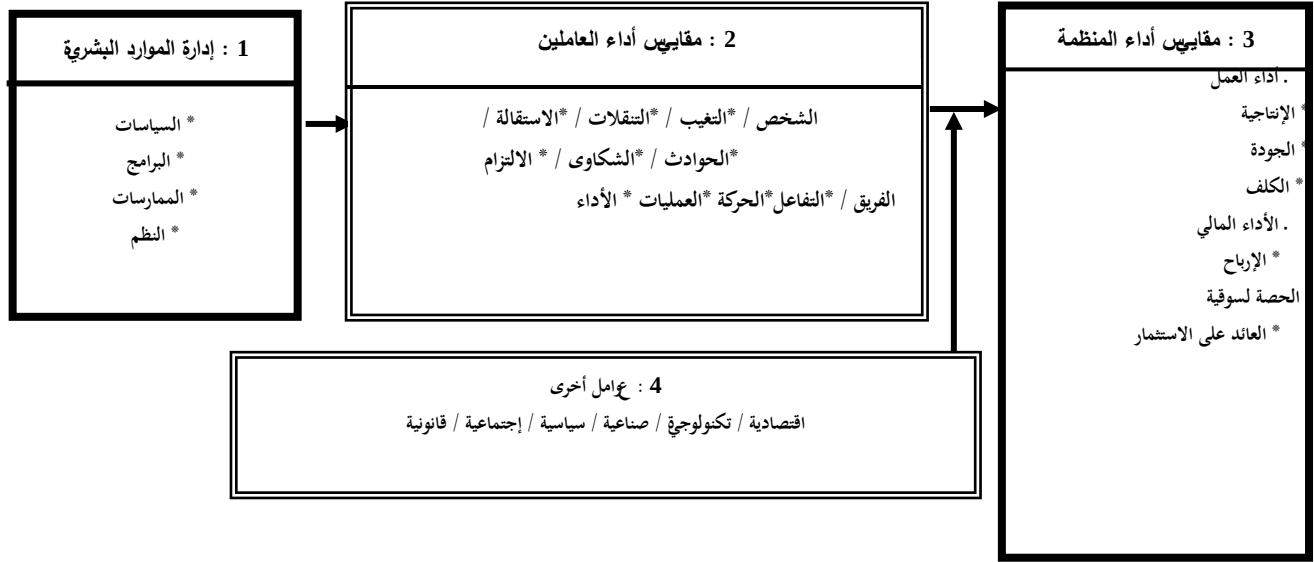
احتل مفهوم الأداء في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام والإستراتيجي بشكل خاص مكانة كبيرة، فأصحاب النظرية الكلاسيكية وهم (تايلور وفایل) ينظرون إلى الأداء بوصفه هدفاً إقتصادياً (Hellrieel & Slocum 70 - 18 : 1987) ، لموارد المنظمة حيث إعتد على مقاييس الربحية والقيمة المضافة، ويُطلق على إستراتيجية تقويم أداء الموارد البشرية أحياناً نظام تقويم الكفاءة أو تقارير الكفاءة أو نظام تقويم العاملين، وقد بيّن (Cummings & Worley 380 : 2001) ، إن تقويم الأداء هو مكوّن واحد من ثلاث مكونات تتضمنها إدارة الأداء إذ يأتي معها مكوني تحديد الأهداف وأنظمة المكافآت، وعامة فقد وصفه (أحمد، 2001 : 284) بأنه نظام يجري من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لإعمالهم، وقد ذكر الباحث إنه لا بد من أن تكون هناك مدة من الزمن يقضيها العاملون في وظائفه م يجري من خلالها تحديد مدى هذه الكفاءة، وبما

والدافعية التي تعطي له الفرصة للأداء كما هو واضح في الشكل (2) أدناه .



يمتلكون معرفة مكثفة حول كيفية إنجاز العمل في حين إن المنظمات التي تستهدف التنويع تستخدم مقاييس كمية للأداء لتقويم الأشخاص كون أولئك الذين هم في أعلى الهرم لا يمتلكون معرفة كبيرة بكيفية إنجاز العمل من قبل العاملين في المستويات الدنيا ، وإن استراتيجية تقويم الأداء في المنظمة لا تعمل لوحدها فهي جزء من نظام أدائي متكامل يهتم بتحديد القيمة المضافة الناتجة من استخدام الموارد البشرية وهو كما أشار إليه (Bratton & Gold , 2003 : 33) بنموذج القيمة المضافة ، إذ تبرز من خلاله مقاييس أداء العاملين التي تقود إلى مقاييس أداء المنظمة بكاملها بوجود عوامل خارجية أخرى وكما في الشكل (3) أدناه .

ومما تجدر الإشارة إليه إن تحقيق الميزة التنافسية يرتبط بتقويم الأداء بشكل كبير ، فالمنظمة التي تبحث عن الميزة التنافسية من خلال مواردها الداخلية المتمثلة بالعاملين ينبغي أن تكون لديها القدرة على إدارة وتوجيه سلوكهم بشكل فاعل والنظر إلى تقويم الأداء بوصفه وسيلة بيد المديرين يستطيعون من خلالها التأكد من توافق أنشطة ومخرجات العاملين مع الأهداف التنظيمية ، وتُسَمَّل استراتيجية تقويم الأداء لضمان تناسق نشاطات الأشخاص ونتائجهم وأهداف المنظمة ، وقد ضَمَّنَ (Noe et al . , 59 : 1994) هذه الاستراتيجية مجموعة في النشاطات والنتائج المؤدية إلى التنفيذ الناجح لاستراتيجية المنظمة ، فقد تمتلك المنظمة في حالة الاستقرار أنظمة تقويم أداء تركز على تقويمات أداء ذاتية للأشخاص وهذا يعني إن أولئك الموجودين في أعلى الهرم التنظيمي



الشكل (3) نموذج القيمة المضافة للأداء

Source : Bratton J. & Gold J. ,Human Resource Management: Theory and Practice ، New York ، Plagrove Macmillan ، 2003 .

2- أهداف تقويم أداء الموارد البشرية :

إن الإداري يخطط إلى عملية تقييم الأداء لبعثها تمثل حلقة أساسية في العملية الإدارية المتكاملة، وبأنها عملية جزئية في نطاق نشاط إداري أو سع وأشمل هو الرقابة ، فهي أداة من أدوات الرقابة الإدارية الشاملة، ومن ثم فإن عملية تقييم الأداء ما هي إلا عملية إتخاذ قرارات بناءً على معلومات رقابية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمنظمة بما يحقق أهدافاً محددة مسبقاً، ويمكن إجمال الأهداف المتوقعة من القيام بعملية رقابة الأداء بما يلي : (الطائي والعبادي ، 2006 : 35 - 358)

1 - متابعة تنفيذ الأهداف: و يعني دراسة تقييم مدى تحقيق الأهداف المرسومة وفحص مدى الالتزام بالقوانين والسياسات المقررة في جميع النشاطات، وهذا يتطلب ضرورة توافر البيانات

التفصيلية السليمة التي يمكن الحصول عليها إذا توفر نظام سليم وفعال للمعلومات داخل المنظمة محل التقييم .

2 - التأكد من كفاءة الأداء داخل المنظمة : من خلال التأكد من قيام المنظمة بممارسة أنشطتها وتنفيذ أهدافها بأعلى درجة من الكفاءة ، فللرقابة على كفاءة الأداء تتطلب التحقق من تنفيذ الأهداف بالكم والكيف والزمن المقرر باستخدام الموارد الضرورية .

3 - تقييم الكفاءة : أي تقييم كفاءة وفاعلية استخدام الأيدي العاملة والمواد والموارد المالية وتقييم كفاءة العمليات داخل النشاط وفحص ضوابط المعايير والسيطرة على البيانات الواردة في السجلات المالية والتقارير التي تخص العمليات الموجودة ضمن المواقع التي تظهر في المشاكل

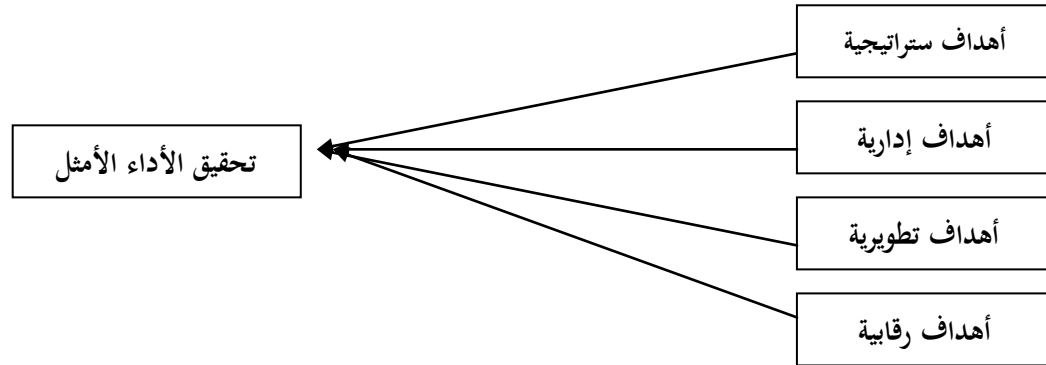
6 - التأكد من كفاءة الخطط الموضوعة ودقة الموازنات التخطيطية : وإبداء المقترحات لتعديلها بهدف تجاوز الانحرافات المتسببة عن التقديرات غير الصحيحة وبالتالي فإن تقييم الأداء لابد من أن يؤدي إلى النتائج الإيجابية من حيث تحسين الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية . ويرى (: Noe, 1992 105) إن أهداف تقويم الأداء تنقسم إلى ثلاثة أنواع هي :

- 1 -الهدف الاستراتيجي : غايته الربط بين نشاطات الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية للمنظمة .
 - 2 - الهدف الإداري : يتضمن تسهيل العمل عن طريق توفير المعلومات لاتخاذ العديد من القرارات كالتعيين والترقية والتعويضات .
 - 3 - الهدف التطويري : أي إجراء التغذية العكسية لتحسين أداء الموارد البشرية .
- ويرى الباحثان إن بالإمكان توضيح هذه الأهداف التقويمية وأثرها في الأداء من خلال الشكل (4) أدناه .

ومدى كفاءة ودقة هذه البيانات ، واعتمادها في تقييم أهمية هذه المواقع وهذا سيتضمن تشخيصاً للانحرافات ومسبباتها .

4 - تقييم النتائج وتحديد مراكز المسؤولية : من خلال القيام بتقييم عام للنتائج الفعلية في ضوء الأهداف والمعايير المحددة وتحليل أسبابها ، وعلى ضوء هذا التحليل تتحدد المراكز المسؤولة عن الانحرافات لاتخاذ ما يلزم من قرارات تصحيحية والاسترشاد بنتائج التحليل في وضع الخطط المستقبلية .

5 - تحديد مواطن الضعف والخلل في المنشآت : من خلال التقييم أي معرفة نقاط ضعف وقوة العاملين في أعمالهم، والعمل على التغاضي والتخلص من جوانب القصور والضعف وتشخيص مستلزمات التغلب عليها وتقويمها في الوقت المناسب ، واتخاذ الإجراءات المناسبة لحل المشاكل والاختناقات المكتشفة خلال عملية التقييم والكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين وأساليب العمل والمعايير المتبعة ومدى صلاحيتها .



الشكل (4) دور أهداف التقويم وأثرها على الأداء

درجة ضعيفة إلى درجة قوية جداً لكل عامل من العوامل .

الثاني : مقارنة العاملين : وتتم عن طريق الترتيب الرتبوي أو المقارنة المزدوجة .

الثالث : قائمة الضبط : تتكون من مجموعة من النقاط المحددة التي يتم التقويم بموجبها .

3 - مقاييس تقويم الأداء الاستراتيجي للموارد البشرية :

حدد (المغربي، 23:1995) خمسة طرائق وهي :-الأول:الرسومات التصويرية : وهو أبسط أنواع التقويم ويكون على شكل مقياس مدرج يمتد من

- الرابع : أسلوب الإحداث الحرجة : تتضمن مسك سجل للفرد العامل يسجل فيها جميع الإحداث الفعالة وغير الفعالة في حياته العملية الأمر الذي يبين الاتجاه السلوكي العام للفرد .
- الخامس: التقويم الهدي: صيانة وتحويل أهداف المنظمة إلى أهداف الأفراد العاملين فيها .
- وقد اعتمدت الطرق التقليدية في عملية تقويم الأداء على الحكم للأفراد على الترتيب البسيط وطرق المقارنة المزدوجة والتدريج البياني وقوائم المراجعة والاختبار الإجباري والمواقف الحرجة .

الجدول (3) مقياس التدرج البياني لنوعية العمل

أخطاء متعددة	أخطاء نادرة	أخطاء متوسطة	لا توجد أخطاء				

الجدول (4) التدرج البياني المتطور لنوعية العمل

عوامل الأداء	درجات الأداء			
	متميز باستمرار	متميز في بعض الأحيان	متوسط باستمرار	غير مرضي باستمرار
النوعية				
الدقة				
الاقتصادية				
عدم وجود أخطاء				

- 4 - **مظاهر الأداء الاستراتيجي للموارد البشرية :**
- يذكر (Torrington & Hall , 1998 : 89) إن مظاهر الأداء هي ستة أنواع :
- 1 - الالتزام : يرى (Daft , 1988 : 749) بأنه تنفيذ التعليمات وإطاعة الأوامر وإرتباط وظيفي والالتزام بالتوجيهات والسلوك .
 - 2 - التمكن : يعني إن الإدارة يجب أن تفوض قوة وصلاحيات أكثر الأماكن لموظفي المستويات الأدنى من أجل أن يكونوا قادرين على صناعة قراراتهم الخاصة .
 - 3 - القيادة : حيث يؤثر السلوك الوظيفي والقيادي بشكل كبير في الكفاءة التنظيمية للمنظمة ككل لان القيادة عملية تفاعل متبادل بين القائد الإداري من جهة وتابعيه من جهة أخرى.
 - 4 - الثقافة : تدل الثقافة على مجموعة من القيم التي تساعد أعضاء المنظمة إن يفهموا ما الذي يمثل وكيفية عمل الأشياء وما الذي يُعتبر مهماً ،
- وهنا يستدل إن الثقافة مجموعة من القيم والاتجاهات والمعاني التي يأتي بها الأعضاء للمنظمة .
- 5 - المرونة: هي القابلية للانحناء والانشاء أو التغير بسهولة هذه بالنسبة للأشياء إما بالنسبة للإنسان فهي تعني التغير أو التكيف .
- 6- التعلم : هو التغير النسبي في السلوك الحالي أو السلوك المحتمل والذي ينتج كمية الخبرة والممارسة المباشرة وغير المباشرة (Ansoff , 321 : 1987) .

ثانياً : الإبداع التنظيمي:

1 - مفهوم الإبداع التنظيمي

- الإبداع بصورة مبسطة هو (إستحداث شي جديد أو فكرة أو نظرية أو إفترض علمي جديد أو إختراع جديد أو أسلوب جديد للإدارة)، ويأتي ذلك حينما يسرح العقل في مجالات

الدراسات المسحية في المنظمات الإيطالية إن أغلبها تعتمد على المصادر الخارجية للإبداع وخاصة من المصادر المشتركة مثل مراكز البحث والتطوير والتصميم وبراءات الاختراع ، أما في بريطانيا وأمريكا وأسبانيا فلن المنظمات الصناعية الغذائية وجدت توازن في مصادر الإبداع الداخلية والخارجية التي تستثمرها هذه المنظمات (Traill 7 : 1997 , Gruenrt &) ، ومن الجدير بالذكر إن المنظمات تستطيع أن تحصل على الأفكار الإبداعية من خلال ما يلي : (موسى ، 1990 ، 121)

- 1- توظيف أفراد مبدعين وتوفر لهم جميع المستلزمات المادية والمعنوية اللازمة لهم لتمكينهم من الإبداع .
- 2 - الحصول على الأفكار الإبداعية من المنظمات المتخصصة في الاستشارات والتطوير الإداري والفني أو مراكز البحوث المتخصصة .
- 3- تدريب الأفراد ليكونوا أكثر قدرة على الإبداع والخلق والابتكار .
- 4 - الاستفادة من الأفكار الإبداعية في المنظمات الأخرى وتطويرها من خلال إجراء بعض التغييرات عليها بهدف جعلها تنسجم مع إحتياجات المنظمة .

3- متطلبات تطوير الإبداع التنظيمي :

إن مجموعة النشاطات ذات الأثر الإيجابي في إطلاق الطاقات الإبداعية السائدة في المنظمة من العوامل المعززة للإبداع، ومن هنا فإن من الضروري التمييز ومواجهة المنافسة الشديدة وتنمية عمليات في المنظمات على اختلاف أنواعها ، وإن عمليات تنمية وتطوير العمليات الابتكارية والإبداعية وصل إلى أعلى مراحلها اليوم،

البحوث والتساؤلات التي لم يتم التطرق إليها من قبل، وهذا ما يتبلور عنه خروج واضح عن التفكير والمعرفة التقليدية (الحيالي ، 2004 ، 4) .

لذا فلن المبدع قد يواجه صعوبات كبيرة لإيجاد قبول الفكرة الجديدة ، وقد يكون في بعض الأحيان تحدياً للتقليد المألوف ومحاربة ذوي المنفعة من بقاء الوضع كما هو عليه (Pisano & Wheel , 1995 : 231) ، في حين عرّف (Daft , 2001 : 357) الإبداع التنظيمي على أنه (تبنى فكرة أو سلوك جديد لصناعة المنظمة أو سوقها أو بيئتها العامة ، وتعد المنظمة الأولى التي تطرح منتجاً جديداً بوصفها مُبدعة ، أما المنظمات المقلدة فهي التي تتبنى التغيير) .

يتضح مما سبق إن الإبداع هو أحد المتطلبات الأساسية في الإدارة المعاصرة الذي لم يعد كافياً وحتى مرضياً في أداء الأعمال في المنظمات على اختلاف أنواعها بالطرق الروتينية التقليدية لان الاستمرار بها يؤدي إلى الفشل . إن الإدارة الحديثة والمعاصرة تحتاج إلى تعديل في نمط عملية اتخاذ القرار والتحسين والتطوير في طرائق وأساليب الأولويات والأهداف ومراحلها وهي :

- 1 - الحث: يعني قيام الفرد بإدراك فكرة جديدة .
- 2- إيجاد المفهوم: يتضمن عرض خطة العمل .
- 3- الاقتراح الرسمي: الموافقة على الخطة .
- 4 - التبنى أو الرفض: يعني تبني الفكرة أو رفضها

2 - مصادر الإبداع التنظيمي :

تعددت وجهات النظر الباحثين حول تنوع مصادر الإبداع التنظيمي، لكن أغلب الباحثين والكتاب أكدوا على المصادر الداخلية والخارجية ، أو على دور الفعل والتفكير، وقد أشارت

الوقوف على استراتيجية تقويم أداء الموارد البشرية بعد تفريغ الاستثمارات في البرنامج الإحصائي الجاهز (spss v.10) وتم التوصل إلى الجدول (6) أدناه .

وهذا ما يُطلق عليه ثقافة المنظمة الخاصة بالإبداع أي ثقافة الإبداع (الحيالي ، 2004 ، 29)، ويرى آخرون إن من مواصفات المنظمة المُبدعة دورها الكبير في تشجيع الإبداع وتبنيها وتحفيز الأفراد العاملين المبدعين ودعمهم مع خلق الأجواء الملائمة لنمو هذه القابليات وتحويل الأفكار من تأملات وإفتراسات إلى واقع عملي ، لذا فإن للمنظمة دوراً كبيراً في الإبداع سلباً وإيجاباً إذ إن فلسفة الإدارة تجاه الإبداع لها بالغ الأثر البالغ في التشجيع على الإبداع، ويُمكن تطوير عمليات الإبداع من خلال عملية تقويم الأداء للموارد البشرية .

المبحث الثاني

عرض وتحليل نتائج البحث

أولاً: مقاييس أداء الأفراد العاملين وفق

تصورات الشركة :

الجدول (5) نسبة إجابات العاملين في عملية تقويم الأداء

عدد العاملين	الإجابة بنعم	الإجابة كلا
80	30 %	70 %
	24	56

ثانياً: تحليل المعلومات الخاصة باستراتيجية

تقويم أداء الموارد البشرية :

إشتمل هذا المحور على خمسة أسئلة

أساسية وكان الغرض الأساسي لهذه الأسئلة هو

الجدول (6): الوسط الحسابي والتباين ومعامل الاختلاف لإجابات أفراد العينة فيما يخص المعلومات

الخاصة باستراتيجية تقويم أداء الموارد البشرية

السؤال	اتفق تماماً	اتفق	اتفق إلى حد ما	لا اتفق	الوسط الحسابي	التباين	م. الاختلاف
1	24	20	26	10	4.707	0.530	11.110
2	12	25	28	20	4.249	0.937	26.174
3	17	23	30	10	4.061	1.063	26.174
4	19	11	40	10	4.144	1.042	25.135
5	60	10	6	4	4.478	0.743	16.601
					4.339	0.863	

ومن خلال الجدول (6) أعلاه والذي يوضح لنا التكرار الذي حصل عليه كل سؤال فقد حصل السؤال الأول على تكرار (24) أتفق تماماً و (20) أتفق و (26) أتفق إلى حد ما و (10) لا أتفق، كما حصل على متوسط حسابي (4.707) وتباين (0.530) ومن خلاله يتضح إن التباين كان أقل من باقي الأسئلة، لذا يوضح إن الموارد البشرية لها دور إستراتيجي في تحقيق التمايز والإبداع التنظيمي، وإن أغلب أفراد العينة متفقون على هذا البحث .

ثالثاً : الإبداع التنظيمي :

الجدول (7):الوسط الحسابي والتباين ومعامل الاختلاف لإجابات أفراد العينة فيما يخص الإبداع التنظيمي

السؤال	أتفق تماماً	أتفق	أتفق إلى حد ما	لا أتفق	لا	لا أتفق تماماً	الوسط الحسابي	التباين	م.الاختلاف
1	10	20	10	20	20	20	4.350	0.925	21.243
2	20	15	15	20	10	10	4.147	0.601	15.853
3	30	11	10	19	20	20	4.478	0.812	18.342
4	15	15	15	10	25	25	4.300	0.838	19.496
5	22	10	10	18	20	20	4.322	0.951	16.732
							4.350	0.798	

- 3 - تبين هناك عدم إهتمام ضمن مواجهات الإدارة نحو الهدف من تقويم أداء الموارد البشرية فيها .
- 4 - أتضح من خلال التحليل الإحصائي عدم وجود فهم لمقاييس الأداء .

1 - كان مستوى الإبداع معقول بالنسبة لعينة الشركة .

- 2 - عدم إعتداد الإدارة في الشركة على عينة البحث على القدرات الإبداعية للأفراد العاملين
- 3 - من خلال التحليل الإحصائي تبين إن هناك تفاوت بين العلاقة في استراتيجي ة أداء الموارد البشرية والقوانين المركزية .

ثانياً : التوصيات :

بينما سجل السؤال (2) أقل وسط حسابي بلغ (4.178) من الوسط العام وتباين مقداره (0.601) ، مما يعكس وجود دور منخفض للقدرات الإبداعية ضمت خطط المنظمة مما يدل في تجلي في النسب المئوية التي حصل عليه السؤال نفسه .

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات :

الاستنتاجات المتعلقة بإستراتيجي ة تقويم

أداء الموارد البشرية في الشركة :

- 1- إن نتائج قياس مستوى تقويم أداء الأفراد العاملين تظهر وجود قدرة للتكيف الذي ينسجم مع متطلبات البيئة .
- 2 - لا توجد مقاييس أداة معتمدة عدا إستمارة التقويم المعدة مركزياً .

- 3 - خليل محمد حسن الشماع (الدكتور) ، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، مطبعة جامعة بغداد ، العراق ، 1999 م .
- 4 - غانم فنجان موسى، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، مطبعة الراية ، بغداد ، 1990 م .
- 5 - كامل محمد المغربي ، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس، ط 2 / دار الفكر والنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، 1995 م
- 6 - ياسين محمد حسين الحيايلى ، الإبداع في التدابير الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية ، العراق ، 2004 م .
- 7 - يوسف حجيم الطائي (الدكتور) ، وهاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية ، مدخل إستراتيجي ي متكامل ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2005 م .

ثانياً : المصادر الأجنبية :

- 1 - A , Hollenbeck J . R , Gerhard B & Patrick M . R . , Human Resource Management : Gaining Competitive Advantage . Illinois , Richard D . Irwin , 1994 .
- 2 - Ansoff, Los , Creativity and Technology and technological Innovation In The United States Research Technology Management , Nov. - Dec. , 1987 .
- 3 - Bratton J. & Gold J. , Human Resource Management : Theory and Practice , New York , Plagrove Macmillan , 1988 .
- 4 - Cummings T. G & Worley C. G. , Organization Development and Change , United Kingdom , South Western College Publishing , 2001 .
- 5 - Daft Richard L. , Organization Theory and Design , 4th, Ed West Publishing Co. , 1998 .
- 6 - Daft Richard L. Torrington & Hall , Radical Innovation Research Technology Management , Vol. 43 , Issue. 6 , 1998 .
- 7 - Daft, Richard L. & Noe Raymond A. , Organizational Behavior , Harcourt Inc. , U.S.A. , 2001
- 8 - Hellrieel N. Slocum , Organizational Learning , A Review of The Literature With Implications For HRD Professional Human Resource Development Quarterly , 1987 .: Raymond R. A. , Human Resources Management , Harvard Univ. , Graduat School of Bus, , Division of Research , 1968 .
- 9 - Pisano G. P. & Wheel Wright. , The New Logic Of Hightech , R. & D., HBR , Sep.-oct. 1995 .

- 1- التأكيد على قيام الإدارة العليا في الشركة بعمليات التحليل لعينة البحث الإستراتيجي لتشخيص نقاط القوة والضعف بشكل ضروري .
- 2 - اهتمام الإدارة في العمل على تحديد مسارات واضحة بتوجيهات الشركة في ضوء صياغة الرؤية المستقبلية
- 3- توجّب على الشركة العامة للسمنت الجنوبية / معمل سمنت النجف الأشرف ما يلي :
أ- تنمية روح المجازفة والاستعداد للقيام بنشاطات متنوعة .
ب - تشجيع الالتزام الذاتي وتطوير العلاقة بين الرئيس والمرؤوس .
ج- تحفيز الموارد البشرية على روح المبادرة والابتكار والتجديد .
د -الاهتمام والتوسيع في نشاطات البحث والتطوير .
هـ - إخفاء الهياكل التنظيمية القديمة التقليدية .
- 4- إجراء دراسة مسحية كاملة لكافة القطاعات التابعة للشركة لتقديم مستوى للموارد البشرية باستخدام المقاييس الحديثة .
- 5- القيام بدراسة تقويم الموارد البشرية .
- 6 - الاهتمام برفع كفاءة دفاعية التخطيط لبرامج التدريب .
- 7 - تشكيل فريق عمل مستقل من الإداريين والفنيين .
- 8- الاعتماد على الخبرات المتخصصة من خلال برامج تعاون استشاري مع الكوادر الأكاديمية في جامعة الكوفة والمعاهد التقنية في محافظة النجف الأشرف .

المصادر

أولاً : المصادر العربية :

- 1 - أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية، ط / 5 ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2001 م .
- 2- تماضر عبد الوهاب الدباغ ، أثر بعض خصائص العمليات في العلاقة بين قرارات تطبيق التكنولوجيا والخيار الإستراتيجي لنوع الأعمال، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية ، العراق ، 1993 م .

11 - Traill , B. & Grunert , K. G , ، Product and Process innovation in the food Industry ، First Edition ، 1996 .

10 - Subramniem R & Nilokanta J ، Human Resource Management . 5/e , Minneapolis / St – Paul . Publishing ، 1996