

دور الابداع الاداري في تحسين الأداء الوظيفي

- د. خلوف زهرة

جامعة خميس مليانة

ملخص:

إن 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.

والنظام الإداري المرن الذي لا يتصف بالتعقيد أو الجمود، والمناخ التنظيمي الذي تسوده الثقة بين العاملين والتي هي أساس تنمية الاتصال المفتوح الذي يساعد بدوره على تدفق المعلومات وحل المشكلات، من شأنها أن تؤثر على السلوك الإبداعي وتحسين أداء الفرد على حد سواء.

ABSTRACT :

The fundamental axis of contemporary organizations is based on the creative development of a regulatory environment that works to develop creative trends in intellectual and scientific approach, based on the values and standards and practices functional reflected on improving the performance of employees in the organization.

Administrative system flexible which is characterized by complex or inertia, organizational climate of confidence among workers, which is the basis of open communication and development, which in turn helps the flow of information and problem-solving, that will affect the creative behavior and improve the performance of the individual.

تمهيد:

أصبحت المنظمات المعاصرة تعمل في ظل ظروف متغيرة و معقدة تفرض عليها تحديات عديدة و كبيرة لم تشهدنا من قبل. لذلك يتحتم على هذه المنظمات مواجهة مثل هذه التحديات بسرعة و في ذات الوقت بكفاءة و فعالية، الأمر الذي يتطلب قدرات إبداعية عالية لدى المنظمات تتمكن من تطوير حلول و أفكار و آراء جديدة تمكن المنظمات من الاستمرار و النمو . وبتزايد الاهتمام بموضوع الإبداع في ظل التحديات المتنامية التي تفرضها العولمة و التغييرات التقنية المتسارعة و المنافسة الشديدة و ثورة المعلومات و الاتفاقيات الدولية و غيرها. و قد أكد العديد من الباحثين و الكتاب على حاجة المنظمات للإبداع من خلال تأكيدهم على إن الإبداع أصبح من بين وظائف المدير الرئيسية ، و أن من واجب كل مدير أن يتعلم كيف يدير عملية التغيير و الإبداع و قد أصبح الإبداع أمراً ضروريا و حيويا للمنظمة، و ليس مجرد ترفاً أو أمراً ثانويا مما له من تأثير على أداء المنظمة بصفة عامة وأداء عمالها بصفة خاصة.

مفهوم الإبداع:

يمكن تعريف الإبداع بأنه أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكنيكي لأنه لا يشمل تطور السلع والعمليات المتعلقة بها وإعداد السوق فحسب بل يتعدى أيضاً الآلات والمعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا عن العمل بما يؤدي إلى زيادة الانتاجية.¹ فالإبداع ليس إلا رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة تتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة من خلال التفكير بشكل مختلف ومبدع لايجاد الحل المناسب.

مفهوم الإبداع الإداري:

هو إجراء تحسين فائق في الاستراتيجيات أو السياسات أو الإجراءات وأدوات وأساليب العمل ومراجعتها من وقت إلى آخر لضمان جودة العمل. وكما يمكننا تعريفه بأنه : ابتكار آلية جديدة للعمل عن طريق التوظيف الأمثل للإمكانات المتاحة من أجل الوصول للهدف بأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن.

أهمية الإبداع الإداري:

- يمكن إجمالاً لإيجابيات التغير في ظاهرة الإبداع في التنظيمات على النحو التالي:
- القدرة على الاستجابة لتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر إذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات.
 - اتبشكلا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.
 - تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد.
 - المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات.

¹ رعد حسن الصرن، ادارة الابداع والابتكار، دار الرضا للنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص28.

- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة.
- القدرة على إحداث التوازن بين الجوانب الإيجابية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.
- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديات المستمرة لأنظمة العمل بما يتفق مع التغييرات المحيطة¹.

دوافع الإبداع:

تصنف هذه الدوافع إلى²:

1. الدوافع الذاتية (الداخلية):

- الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية.
- الرغبة في تقديم مساهمة وقيمة جديدة مبتكرة.
- الرغبة في معالجة الأشياء الغامضة والمعقدة.
- الحصول على رضا النفس وتحقيق الذات.
- الإبداع يعطي مجالاً لإشباع الحاجات الإنسانية بطريقة أفضل من السابق ويساعد على تحقيق الأهداف بطريقة أسهل وأفضل.

2. الدوافع البيئية (الخارجية):

- الحاجة إليه في مجالات العمل المختلفة.
- الحيوية والنمو يحتاجان إلى ومضة الإبداع.
- التصدي للمشكلات العامة والخاصة يتطلب الإبداع.
- أننا في عالم سريع التغير ويحتاج إلى صنع الأحداث بطريقة إبداعية.
- التقدم والازدهار مرتبطان بقدراتنا الإبداعية.

3. دوافع مادية ومعنوية:

- الحصول على مكافآت مالية.
- الحصول على تقدير وثناء وسمعة وشهرة جيدة.
- التصدي للمشكلات العامة والخاصة يتطلب الإبداع.
- التقدم والازدهار مرتبطان بقدراتنا الإبداعية.
- أننا في عالم سريع التغير ويحتاج إلى صنع الأحداث بطريقة إبداعية.

4. دوافع خاصة بالعمل الإبداعي:

يقول شارلي شابلن : على مدى الأعوام اكتشفت أن الأفكار تأتي من خلال الرغبة الشديدة في إيجادها، والرغبة المتصلة تحول العقل إلى برج مراقبة يفتش عن الجديد في الملابس التي تثير الخيال، فقد يؤدي غروب الشمس إلى إلهام بفكرة جديدة، وعندها ينبعث السرور في النفس وتنشأ رغبة قوية في الاستمرار.

¹ سعود النمر، الإبداع الإداري دراسة سلوكية، مجلة المدير العربي، العدد 117، القاهرة، 1992، ص 62.

² <http://www.manhal.net/articles.php?action=show&id=1216>

مبادئ الإبداع الإداري:

قام Drucker (1985) بوضع مبادئ للإبداع التنظيمي وهي عبارة عن أعمال أو دراسات يجب على المنظمات التي تسعى إلى الإبداع للقيام بها، وأطلق على هذه المجموعة من الممارسات (The Do's)، كما حدد أيضاً مجموعة من الممارسات يجب على المنظمة تجنبها وأطلق عليها (The Don't's). والأشياء التي يجب على المنظمات القيام بها هي¹:

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

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

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

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

أما الأعمال التي يجب على المنظمات تجنبها فهي المغالاة في التفكير وإظهار الذكاء للوصول إلى الإبداع بطريقة يصعب على الأشخاص العاديين التعامل معه.

1. التنوع ومحاولة عمل عدة أشياء في نفس الوقت.

2. محاولة الإبداع للمستقبل البعيد وليس للحاضر.

خصائص وسمات الشخصية المبدعة:

القدرات الإبداعية هي أساساً تعددات العقلية التي تتوارفها للأشخاص حتى يقوموا بأنواع من السلوك الإبداعي، والتمييز الشخصي المبدع القادر على التفكير الإبداعي هو ما يلي:

1-الأصالة: وهي المقدرة على إنتاج أفكار جديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير المألوف وبعيد المدى، ويتفقع دماغ الباحثين على الأصالة هي "القدرة على إنتاج استجابات أصيلة أقلية التكرار بالمعنى الإحصائي داخل جماعة التمييزي إليها الفرد، أي أنها كلما قلّت درجة شيوغ الفكرة زادت درجة أصالتها" والأصالة تشمل على ثلاثة جوانب رئيسية وهي كما يلي:²

- الاستجابة غير الشائعة (القدرة على إنتاج أفكار نادرة).

- الاستجابة البعيدة (القدرة على ذكر تداييعات بعيدة غير مباشرة).

¹Drucker, P. F..Innovation and Entrepreneurship.HarperCollins Publishers.

1985,p133-137.

² الشربيني زكريا وصادق يسريه، أطفال عند القمة: الموهبة- التفوق العقلي- الإبداع، القاهرة، دار الفكر العربي، 2002، ص 109.

- 1- الاستجابة الماهرة (القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة) وهذا الجانب يعد محكاً جديداً للأصالة.
- 2- الطلاقة : الطلاقة تعني قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار، تفوق المتوسط طالعاً، في غضون فترة زمنية محددة، ويقال إننا الطلاقة بنكا القدرة الإبداعية. (لذا فمن المرجح أن يتميز الشخص المبدع بالطلاقة في التفكير، وتتحدد الطلاقة في حدود كمية مقيسة بعدد الاستجابات بسرعة صدورها¹.
- ويقول الطيبي أنه يمكن تحديد خمسة أنواع للطلاقة²:
- طلاقة اللفظ : أيسر سرعة تفكير الشخص في إعطاء الألفاظ توليداً فينسقمحدد.
- طلاقة التداعي : أي إنتاجاً كبير عدد من المفردات المفردة المعنى الواحد.
- طلاقة الأفكار : وهي استعداد عدد كبير من الأفكار فيز منمحدد.
- طلاقة التعبير : أي التفكير السريع في كلمات متصلة تناسب موقفاً معيناً.
- طلاقة الأشكال: تقدم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية.
- 3- المرونة : وهي المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصرفات مختلفة عن التصنيف العادي، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفاً أو وجهة نظر معينة، وعدم التعصب لأفكار محذاتها، كما أنها تعني النظر بالأشياء من عدة زوايا³.
- وقد صنفت المرونة إلى نوعين⁴:
- أ- المرونة التلقائية: وتتضمن مقدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائياً لا تنتمي لفئة أو أصل واحد .
- كما أنها تشير إلى المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف .
- في عطيها الشخص عدداً من الاستجابات التي تنتمي لفئة واحدة وإنما تنتمي للعديد من أنواع .
- وهذا يميزها عن الطلاقة بأنواعها، حيث يبرز زعماء المرونة أهمية تغيير اتجاه أفكارنا، بينما يبرز زعماء الطلاقة أهمية كثرة هذا الأفكار فقط .
- ب- المرونة التكيفية : وهي قدرة الشخص على تغيير وجهتها الذهنية حين يكون بصدد النظر إلى الحل لمشكلة معينة، ويمكننا النظر إليها باعتبارها الطرف الموجه للتكيف العقلي، فالشخص المرغوب فيه التكيف العقلي مضافاً للشخص المتص .
- لبعقلياً،
- وسمى هذا النوع من المرونة بالمرونة التكيفية لأنها تحتاج إلى تعديل في السلوك ليتفق مع الحلال السليم.
- 4- الحساسية للمشكلات: ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضاعفت في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلات والتحقق من وجودها في الموقف، ولا شك أن اكتشاف المشكلات يمثل خطوة أولى لعملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة أشياء غير العادية والشاذة أو المحيرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلنا حولها .

¹ السويديان طارق والعدلوني محمد، مبادئ الإبداع، الكويت، شركة الإبداع الخليجي للاستشارات والتدريب، 2002، ص 57.

² الطيبي محمد. تنمية قدرات التفكير الإبداعي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 55.

³ السرور ناديا، مقدمة في الإبداع، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2002، ص 118.

⁴ إبراهيم عبد الستار، الإبداع قضاياها وتطبيقاته، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 2002، ص 25.

ولاشك أن الأشخاص الذين يتزايد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيها، وبالتالي فإن الاحتمال لزيادة اهتمامهم نحو الإبداع الخلاق¹.

5- الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه: تعني إمكانية الفرد التركيز لفترة من الزمن في مشكلة معينة دون أن تتحول للمشكلات بين يديه. كما تعني عدم التنازل عن الهدف والإصرار على تتبعه والسير في اتجاهه ومحاولة تحقيقه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة غير أن قدرة المبدع على مواصلة الاتجاه لا تكون بشكلا متصلبا، فالمبدع أثناء مواصلة عمله لتحقيق اتجاهه يعمد لمناقشة أفكاره لكي يحقق أهدافه الإبداعية بأفضل صورة ممكنة. لكن هذا يتنازل عن أهدافه، ويظل - بنفس الوقت - محتفظاً بنفسه المرونة المناسبة التي يتيجلها كتنشأ فالسبل الهادية ومعانيته².

6- قبول المخاطرة: هي مد بشجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقدم تخمينات أو العمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكارها الخاصة. كما تعني أخيراً التزام المبادر في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، وفي الوقت نفسه هو الذي يكون فيها الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديها أساساً تعدد المواجهة المسببة لوليات المترتبة على ذلك، وفي ميدان العمل الإداري يكون المديرون والواعدون نوعين لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين وتحسين المناخ التنظيمي، ومدى كينل حاجة العاملين للمساعدة والعمل التغلب على التردد في تحمل آثار المترتبة على المخاطرة مما يدفعهم للوضع أنظمة ومكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها³.

7- التحليل الربط: التحليل هو القدرة على تفكيك العناصر الأولية، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض. وتفسير ذلك كأن موضوعاً لا يسمى كلاً إلا إذا كان مفقوداً مؤلفاً من أجزاء بعضها مغايراً لتسفيها لبعض الآخر، وأول ما ينبغي عمله هو تحليل المادة المجمعة ومن ثم تنحل المشكلة إلى مجموعة قضايا تساعد على إدراك ذلك العنصر المعقد. أما الربط فهو القدرة على تكوين عناصر الخبرة، وتشكيلها في بناء وترابط جديد أو هي القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر والسبب وتفسيرها ثم استنتاجاً وتوليف علاقات جديدة⁴.

تنمية القدرات الإبداعية⁵:

1/1 دور الفرد في تنمية قدراته الإبداعية:

¹ جروان فتحي. الإبداع مفهومه - معايير - نظرياته - قياسه - تدريبه - مراحل - العملية الإبداعية، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، 2002 ص 157.

² الكنانين ممدوح. الأسس النفسية للإبتكار، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 1990، ص 35.

³ الشمري، فهد. "المناخ التنظيمي في المنافذ الجمركية وعلاقته بالإبداع الإداري" رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1422هـ، ص 196.

⁴ رشوان، حسين، الأسس النفسية والاجتماعية للإبتكار، المكتبة الجامعية الحديث، الإسكندرية، 2002، ص 43.

⁵ عواشيرة السعيد، العوامل المؤثرة في الإبداع في المنظمات الحكومية وآليات تفعيل أثرها الإيجابي. ورقة عمل في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز 16-13 ذو القعدة. 2009، الرياض.

تتلخص عملية تنمية القدرات الإبداعية الفردية بإتباع المنهج العلمي في تشخيص معوقات الإبداع ومعرفة أسبابها ومعالجتها ، وهناك مجموعة طرق يمكن من خلالها تنمية القدرات الإبداعية الفردية لدى الأفراد المتواجدين في أي منظمة منها:

- التركيز على الكم لا على الكيف قبول حتى الأفكار الخيالية والهزلية و تدوين كافة الأفكار .
- تجنب النقد أو التقييم أو الحكم على الأفكار أي فكرة قد تصلح و الوعي بأن ليس هناك حل واحد صحيح على الدوام .
- تجنب التفكير الشكلي المألوف .
- التمرين المستمر للدماغ .
- التحلي عن التصورات المسبقة .

2/1 دور المنظمة في تنمية القدرات الإبداعية :

تعتمد العناصر الرئيسة لنجاح الإدارة الجديدة على المناخ الإبداعي للمؤسسة، وعلى نوعية وشخصية المديرين ، ومع ذلك فإن الاعتبار الأول والأساسي لإدخال التغيير والإبداع كأساليب فاعلة في إنجاح التنمية الإدارية هو بلا شك إيجاد البيئة الملائمة بكل ما تحمله هذه العبارة من أبعاد معيارية وموضوعية العوامل التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري:

يمكن تقسيم العوامل التي تساعد على تنمية العملية الإبداعية إلى قسمين رئيسين كما ذكرهما¹

1- العوامل الداخلية:

يتعرض الموظف -عند أدائه لعمله- لكثير من المنبهات التي تؤثر على العملية الإدارية فالفرد يقضي ثلث وقته داخل التنظيم، ويتعامل مع عدد من المتغيرات التي يتأثر بها وتتأثر به وهذه المتغيرات قد تكون إيجابية تساهم في دفع الفرد إلى الإبداع والتطوير وقد تكون عاملاً مثبطاً للإبداع داخل التنظيم. وهذه المنبهات تتفاوت من أن تكون هيكلية ذات علاقة بأنظمة وقواعد وإجراءات العمل أو تكون غير هيكلية أي مصدرها العلاقات الإنسانية القائمة بين الأفراد وزملائهم في العمل وأهم هذه العوامل هي:

1- بيئة العمل:

تعتبر بيئة العمل اليومية وما يواجهه الفرد من مؤثرات ذات أثر على العملية الإبداعية حيث نجد أن الفلسفة الجيدة التي تنتهجها الإدارة في التعامل مع العاملين والنظرة الإيجابية من قبل الإدارة نحوهم تؤدي إلى بناء علاقات جيدة بين الإدارة والعاملين، وهذا يؤدي إلى درجة جيدة من الاستقرار الوظيفي ما يؤدي إلى المزيد من البذل والعطاء من قبل العاملين ما يؤدي -بالتالي- إلى خلق وإطلاق القدرات الإبداعية لديهم كما أن تبسيط إجراءات العمل وقتل الجمود والروتين سيؤديان أيضاً إلى هذه النتيجة.

كما أن دور البيئة التنظيمية ودور الأعراف والتقاليد والممارسات اليومية قد تؤدي إلى تفوق أو تدهور المنظمة. وهناك بعض الركائز التي تؤدي إلى تفوق البيئة التنظيمية مثل:

1- الاستقلالية وروح المغامرة والإبداع.

¹ سعود النمر، الإبداع والإدارة دراسة سلوكية، مرجع سابق، ص 191.

2- متابعة الأفراد داخل التنظيم باحترام وتقدير.

3- تبسيط المستويات الإدارية.

4- خلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة.

وهذه الركائز عندما تسود في البيئة التنظيمية فإنها تمارس دوراً مؤثراً على نشاطات وإنجازات التنظيم، وإذكاء روح الإبداع بين أفرادها بشكل قد يفوق المواد المالية والتقنية المتاحة.

2- جماعة العمل:

إن التعامل اليومي بين العاملين والعلاقات التي تنشأ بينهم نتيجة هذا التعامل لها تأثير كبير على خلق بيئة إبداعية؛ فإذا كان التعامل بينهم يقوم على أساس المحبة والمودة والتعاون فإن هذا يفسح المجال لخلق بيئة تنظيمية إبداعية والعكس صحيح. وهنا يبرز دور القائد الإداري الذي يحاول توفير هذه البيئة من خلال خلق التعاون البناء المثمر بين العاملين.

3- الاتصالات الإدارية:

تؤثر قنوات الاتصال التي يتم عن طريقها نقل المعلومات والبيانات وكذلك نوعية المعلومات وكميتها على تنمية قدرات العاملين على التفكير والإبداع.

كما أن الاتصالات المباشرة بين الرئيس والمرؤوسين في مناقشة أمور العمل لها دور مؤثر على الإبداع. وحتى تكون قنوات الاتصال عاملاً مساعداً في تنمية الفكر الإبداعي فلا بد من توفر مجموعة من المعايير أهمها ما يلي:

1- ضرورة اكتمال المعلومات بين المرسل والمرسل إليه.

2- يجب أن تكون المعلومات المرسلة إلى المرسل إليه بالحجم المناسب الأمر الذي يمكنه من الاستفادة منها وفقاً لإمكاناته وقدراته.

3- الوقت الذي ترسل فيه تلك المعلومات يجب أن يكون متمشياً مع الأحداث أي أن المعلومات يجب أن ترسل في وقت حدوثها وليس بعد مضي الوقت بفترة طويلة حتى لا تفقد تلك المعلومات أهميتها.

4- اتخاذ القرارات:

العملية التي يتم بها اتخاذ القرارات داخل التنظيم لها أثر في تنمية الإبداع لدى المرؤوسين؛ فالطريقة التي يتم بها صنع القرار ودرجة الرضا الذي يحققه القرار للعاملين ودرجة مشاركتهم في صنعه، جميعها عوامل تساعد على خلق بيئة إبداعية تتيح للعاملين استخدام قدراتهم الإبداعية من ناحية، وكذلك تدعيم فاعلية القرار من ناحية أخرى.

2- العوامل الخارجية:

قد يتعرض الفرد لمؤثرات من خارج بيئة العمل تؤثر على القدرات الإبداعية لديه وبالتالي فإن توفر القدرات الإبداعية واستغلالها لا يقتصر فقط على دور التنظيم وإنما هناك جماعات أخرى تشاركه؛ فالفرد تحيط به العديد من المؤثرات الخارجية التي تتحكم وتتصرف في سلوكه وأهمها:

1- الأسرة:

تعتبر الأسرة التي يعيش فيها الفرد منذ ولادته من أهم المؤثرات الخارجية؛ فهي التي تغرس فيه مجموعة من القيم والعادات والتقاليد التي تعتبر الميزة لسلوكه. فالفرد سلوكة داخل العمل هو انعكاس صادق لسلوكه وتصرفاته داخل المنزل ونجاح التنظيمات في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين لديها إنما يعود جزء منه إلى نجاح الأسرة في تنمية هؤلاء الأفراد لتلك الأدوار داخل العمل أو التنظيم.

2- التعليم:

للعملية التعليمية دور مؤثر على حياة الفرد العملية؛ فالعملية التعليمية تتكون من عدد من العناصر تتمثل في: الكتاب، الأستاذ، الطالب، الأهداف، السياسات التعليمية وهذه العناصر مجتمعة لا بد أن تتكامل مع بعضها بشكل إيجابي حتى تساهم في بروز شخصية متكاملة.

فالتعليم الذي يعتمد على أساليب التعلم الحديث في نقل المعلومات للتلاميذ ويتيح لهم فرصة التعبير عن آرائهم والبعد عن أسلوب التلقين في نقل المعلومات، والأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بينهم، والكتاب الذي يعتمد على التحليل والاستنتاج في سرد معلوماته سيكون تعليماً مثمراً وستكون نتائجه ذات مردود على الفرد فليس التعليم بقياس عدد المتخرجين الذين لديهم القدرة على القراءة والكتابة فهذه مهنة التعليم في الماضي، أما تعليم اليوم فلا بد أن يقوم على بناء الفكر المبدع والعقلية الناضجة التي تساعد على مواجهة تحديات العصر.

3- وسائل الإعلام:

لوسائل الإعلام باختلاف أنواعها سواء كانت المسموعة أو المقروءة أو المرئية دور مهم في خلق بيئة ابتكارية قادرة على الإبداع في المجتمع الذي تعمل في خدمته. ويمكن قياس مدى تعدد جوانب وأوجه الإبداع وكثافته في أي مجتمع عبر تقدم وسائل الإعلام المختلفة واهتماماتها بالتطور والإبداع، ومدى تقديمها لبرامج واقعية وطموحة لاستكشاف وتوجيه وتبني المواهب ومدى حرية الفرد في التعبير عن آرائه من خلال هذه الوسائل المختلفة فحرية إبداء الرأي تقود إلى التفكير والإبداع. كما أن وسائل الإعلام المختلفة تتيح للفرد تلقي المعلومات من عدة مصادر ويكون أمامه فرصة للتحليل والاستنتاج من هذه المعلومات ما يساعد على تنمية قدراته الفكرية والإبداعية.

4- دور المجتمع في الإبداع:

لما كان الفرد عضواً اجتماعياً فهو يتأثر بشكل مباشر وغير مباشر بالقيم والعادات والتقاليد ومستوى الطموحات الاجتماعية التي تحيط به.

وتعتبر العادات والتقاليد والقيم الاجتماعية عاملاً مهماً في غرس روح الإبداع والابتكار لدى أفراد المجتمع عندما تكون هذه العادات والتقاليد والقيم مؤيدة ومشجعة للإبداع والعكس صحيح. ومن ثم يمكن القول بأن الإبداع إنما هو عمل نوعي يتطلب ظروفاً وقيماً اجتماعية تقوم على أساس تشجيع التفوق والإبداع ورعايته.

معوقات الابداع في المنظمات :

بينت بعض الدراسات ان الابداع على مستوى المنظمة قد يعاني من المعوقات للأسباب التالية¹ :

¹ الفياض محمود، اثر النمطالقيادي على الإبداع الاداري للشركات الصناعيةالمساهمة العامة الاردنية ، رسالة ماجستير في الجامعةالأردنية،1995، ص 67.

1. المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير .
2. الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة ، حيث ان الابداع في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات اضافية على المنظمة أن تتحملها .
3. عدم الرغبة في تخفيض قيمة الاستثمار الرأسمالي في سلعة أو خدمة حالية .
4. عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذه التغيير .
5. ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة وولاء المرؤوسين لهم أو رغبة أصحاب الامتيازات في المحافظة على امتيازاتهم .

وقد أضافت الدكتورة زنده الرهري بعض المعوقات الموجودة في عالمنا العربي وهي¹:

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

تحسين الأداء الوظيفي:

مفهوم تحسين الأداء الوظيفي

تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات ونتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، ويتطلب تحسين أداء أية منظمة توازن العناصر الأربع التالية: (الجودة، الانتاجية، التكنولوجيا، التكلفة)، لأن توازن هذه العناصر يؤكد أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت في الاعتبار، ويطلق على هذا المنهج المتكامل " إدارة التحسين الشامل"².

¹ الزهري زنده ، الابداع الاداري في ظل البيروقراطية ، عالم الفكر ، المجلد 30، العدد 3، 2002، ص249.

² صالح بن سعد المريعي، التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، ص 65.

وفلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المنظمات الحديثة حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين والتطوير المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المنظمة التي تؤثر على أداء العاملين فيها بدءاً بالقيادات العليا وانتهاءً بالمستويات التنظيمية في كل مجالات النشاط¹.

تتجه نظم إدارة الأداء ليس فقط إلى تحريك الأداء حسب الخطط المعتمدة، ولكنها فضلاً عن ذلك تسعى إلى تحقيق أهداف مهمة تتعلق بمستوى الجودة والكفاءة والفعالية في الأداء. فمن ناحية تهدف إدارة الأداء إلى المحافظة على الأداء المتميز وصيانتته من أن ينحدر عن مستوى التميز. كذلك تعمل إدارة الأداء على تحسين الأداء الأقل تميزاً والذي لا يصل إلى المستويات المحددة في خطط الأداء المعتمدة. ثم تهتم إدارة الأداء كذلك بالارتقاء بالأداء إلى مستويات أفضل باستمرار وتطوير عناصره لتحقيق قدرات تنافسية أعلى والحصول على ثقة العملاء وتفضيلهم ما يؤكد ويدعم المركز التنافسي للمنظمة في الأسواق.

وتقوم فكرة تحسين الأداء على أساس علاج القصور أو الانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف والتي قد تعود إلى أي من عناصر الأداء.

كما أنه لا يمكن تجاوز النظرية التي طرحها الباحث الياباني الشهير وليام أوشي، والتي عرفها العالم بنظرية " Z " ، التي كان محورها الأساسي مرتكزا على المبادئ الخمسة التالية²:

- استقرار الوظيفة وضمانها.
- جماعية عملية اتخاذ القرارات، وتدعيم مفهوم الإدارة بالمشاركة.
- رفع مستويات المسؤولية الذاتية عند كافة وحدات التنظيم وأعضائه.
- خلق أنظمة رقابية دقيقة وواضحة أساسها التبادل الدائم والمستمر للمعلومات.
- إعطاء الأهداف التنظيمية ومشاعر أفراد عائلة الموظفين أهمية ورعاية خاصة.

أهداف تحسين الأداء الوظيفي:

من أهم الأهداف التي تتسببها المنظمة من عملية التحسين المتعلقة بالعاملين ما يلي³:

- خفض معدل التغيب.
- خفض التكاليف.
- ابتكار أفكار تؤدي بالمستويات أعلى من الكفاءة.
- دعم العمل الجماعي والولاء للمنظمة والتعاون بين الأقسام المختلفة بالمنظمة.
- تحسين النظام الأمني.
- خفض معدل التوقف عن العمل وقتياً بنجاح المهام.
- زيادة الإنتاجية.
- الإبقاء على العاملين الكفاء.
- تحسين نوعية استخدام التقنيات الحديثة.

¹ علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1995، ص 287.

² الهام بجياوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، منشورات جامعة باتنة، باتنة، 2006، ص 48.

³ جون فيشر، كيف تصنع نظاماً للحوافز والمكافآت، دار الفاروق للنشر، القاهرة، 2003، ص 35.

- تحسين المهارات العامة للتخاطب.
- مراقبة تطور البرنامج.
- التأكد من الروح المعنوية للعاملين.
- تحسين عمال التحكم في الميزانية.
- تعيين مجموعة جديدة من العاملين.
- ويمكن تحقيق المزيد إذا تم تضمين كل فرد في المنظمة العملية تحسين الأداء.

عوامل تحسين الأداء

هناك عدة عوامل مساعدة على تحسين الأداء، من أهمها ما يلي:

- أ - فرق العمل: إحدنا الطرق الفعالة لتحسين الأداء وهي مجموعة صغيرة تضم عدداً من الأفراد تخصصاتهم مختلفة ولكنها متكاملة، مطلوب منهما أداء مهمات أو أهداف معينة في وقت معين وهم مسئولون عن أدائهم. عادة ما يتراوح عددهم من 5-10 وهذا الفرق تنفيذي¹:
- تبادل الخبرات والمهارات اللازمة.
 - جعل المعلومات تكويناً لبدائل تقييمها واتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة.
 - فتح آفاق كبيرة لحل المشكلات، وتوفير الوقت.

ولكن يجب الحرص عند اختيار فريق العمل بحيث يكون متناسلاً لأهمها إذا كان غير متناسل وغير متكافئ فإن النتائج ستكون سلبية.

ب - الرضا الوظيفي:

- يعتبر تنويع المنظمة المتطلبات الأساسية اللازمة لأداء العمل، وكل الوسائل اللازمة للمادية والمعنوية لأداء الأعمال. يوجد عدد من الدراسات التي تبين الرضا الوظيفي وبيننا الأداء الجيد، وفي نفس الوقت يوجد دراسات أخرى تبين أن الرضا الوظيفي لا يؤدي بالضرورة إلى الأداء الجيد بسبب تعدد العوامل. وباختلاف الآراء والتفسيرات يبقى أن المنظمة لا شك عليها مسؤولة تجاه موظفيها بالتقدير المعقول المطلوب لتوفير الأجواء المناسبة للعاملين ومعنوياتهم، ثم بعد ذلك تكون مسؤولة الأداء على الموظف².
- ت - تعديل السلوك:

وهو إحدنا الوسائل لتحسين الأداء لأننا من خلال هذا ولإزالة وتقليص السلوك السلبي وزيادة السلوك الإيجابي. ونبدأ بالوسائل الإيجابية وقد ينتهي المطاف إلى الوسائل العقابية، وذلك أمره ونحوه حسب استجابة الموظف والظروف المحيطة، ويمكن إلزام الموظف بكتابة تقرير يومي عن عمله، لأنهم سيذكروننا لمعملهم هذا اليوم وسوف لن نجد ما يكتبه، وهذا لا يعني أن نكوننا العمل منجزاً ومنتهاً فقد يستهلك العمل عدة أيام.

¹ يوسف درويش، أساليب اتخاذ القرارات بالمؤسسات الصناعية والخدمية في دولة الإمارات العربية المتحدة، مجلد 15، العدد 1، مجلة العربية للإدارة، 1991، ص 4.

² موسى سلامة اللوزي، عمر عطية الزهراني، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية - دراسة تحليلية -، المجلد 39، العدد 1، دراسات العلوم الإدارية، 2012، ص 8.

عناصر وطرق تحسين الأداء الوظيفي

هناك عدة طرق وأساليب لتحسين الأداء الوظيفي نذكر منها ما يلي:

أولاً: عناصر تحسين الأداء

يقسم علماء الإدارة عناصر إدارة تحسين الأداء إلى ما يلي¹:

1. التوجيه:

وهو يمثل استراتيجية التحدد اتجاهاتها التحسين المستقبلية، والتي تعمل على تركيز الطاقات وحشد الجهود لتحسين علاقات العاملين الرئيسية في المنظمة.

2. المفاهيم الأساسية:

وتتميز بأهميتها المؤسسة مما يمنحها التحسين الأساسية التي تتكامل مع الأنشطة العادية لأداء الأعمال.

3. عمليات التسليم:

وهي تركز على عمليات تحفيز صناعة المنتج والخدمة التي تجعل المنظمة أكثر كفاءة وفعالية، وتزيد من قدرتها على التكيف، وفي الوقت ذاته تخفض الوقت والجهد والتكلفة.

4. التأثير التنظيمي:

وهو يختص بوضوح المقاييس والهيكلة التنظيمية للمنظمة.

5. المكافآت والاعتراف بالفضل:

ويختص هذا الجانب بنظام المكافآت والاعتراف بالفضل الذي يتضمن الحوافز المالية وغير المالية بمقدار أهمية المهام التي أحرزها خلال البناء الهرمي.

ويقدم النموذج الفكري الأساسي لعملية تحسين الأداء على مستوى المنشأة عدة عناصر تهدف إلى إبراز العلاقة بين التنظيم الإداري بعوامله المختلفة وأثر ذلك على الأداء، وأهم هذه العناصر هي²:

1. المستوى المستهدف للأداء:

لضمان تحقيق الأهداف لا بد من وجود تنظيم إداري جيد يسعى إلى الوصول بالأداء الفعلي إلى المستوى المستهدف. حيث أن هناك مستوى مطلوب (مستهدف أو مخطط) للأداء يمثل الحقائق التي تريد الإدارة الوصول إليها، وهو المستوى الذي تعمل الإدارة على تحقيقه من خلال عوامل التنظيم المختلفة التي يتم توظيفها وتوجيهها الوجهة الصحيحة لهذا الغرض.

2. الأداء الفعلي:

هناك أيضاً الأداء الذي تم تحقيقه فعلاً، ويكون ذلك نتيجة لتضافر الجهود والأنشطة التنظيمية التي بذلت خلال فترة زمنية محددة.

3. فجوة الأداء:

¹ عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، مرجع سابق، ص 44-45.

² علي السلمي، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1995، ص 25.

في حالة اختلاف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف (بالسالب) تتضح فجوة الأداء، تلك الفجوة تمثل قصورا في العوامل التنظيمية، وبالتالي فعلى الإدارة العليا تعديل هذه العوامل كي تتمكن من تحقيق الأداء المستهدف، ومن ثم يكون هدف التنظيم الإداري هو تطوير وتحسين الأداء الفعلي للمنظمة للوصول إلى الأداء المستهدف.

4. انشاء برنامج عمل:

ويأتي العنصر الأخير، وهو انشاء برنامج عمل لوضع المدخل العلاجي موضع التطبيق، فإذا نجح العلاج وارتفع الأداء الفعلي إلى المستوى المستهدف يصبح الواجب متابعة الموقف للتأكد من استمرار التحسن أو تستمر دورة التنظيم في حالة عدم النجاح. وعملية تطوير وتحسين الأداء من خلال هذه العناصر تعبر عن حالة من الديناميكية بين التنظيم الإداري والأداء، والشكل التالي يوضح ذلك:

ثانيا: طرق تحسين الأداء

بشكل عام هناك ثلاثة مداخل أو طرق لتحسين الأداء وهي¹:

1. تحسين أداء الموظف:

يعتبر تحسين أداء الموظف من أكثر العوامل صعوبة في التغيير، وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء بأن الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء فهناك عدة وسائل لإحداث التحسين في أداء الموظف وهي: الوسيلة الأولى: وتمثل في التركيز على نواحي القوة لدى الموظف وما يجب عمله أولا، وإدراك حقيقة بأنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف، بحيث يتم التركيز على تحسين أداء الموظف من خلال الاستفادة مما لدى الموظف من مواهب جديدة أو ضعيفة وتنميتها، دون إهمال نواحي الضعف التي يعاني منها.

الوسيلة الثانية: وتمثل في إحداث نوع من التوازن بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه، بحيث أن ارتباط الرغبة بالأداء تؤدي إلى زيادة تحسين الأداء والوصول إلى الأداء الوظيفي الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون بالقيام بها وتوفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم.

الوسيلة الثالثة: تتمثل في ربط مجهودات تحسين الأداء مع اهتمامات وأهداف الموظف الشخصية، من خلال إظهار وتأكيد أن التحسين المرغوب في الأداء يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من دافعية الموظف لتحقيق التحسينات المرغوبة له².

2. تحسين الوظيفة:

يوفر تغيير الوظيفة فرصا لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة في تدني مستوى الأداء إذا كانت مملة أو مشبعة للهمم، أو إذا كانت تفوق قدرات ومهارات الموظف، أو تحتوي على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية. ويعتبر "هاينز" أن نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة تكون في معرفة ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة خصوصا مع الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها وتكرار أداء مهام خاصة بإدارة

¹ الفايدي سالم بن بركة، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، مرجع سابق، ص 87.

² عطا الله العنزي، العلاقة بين درجة الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي لمديري والمدبرات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية التعليمية

رسالة ماجستير، جامعة أم القرى السعودية، 2002، ص 31.

أخرى أو أقسام أخرى داخل المنظمة بسبب عدم الثقة بين الأقسام في أداء المهام الملقى على عاتقهم بالشكل الصحيح.

وبعد تحديد المهام الضرورية للوظيفة كما يرى "هاينز" يجب تحديد الجهة المناسبة التي تؤدي هذه المهام حيث أن بعض المهام يمكن نقلها إلى إدارات وأقسام مساندة سواء كانت إدارية أو فنية مع توفر المهارات والصلاحيات اللازمة للموظفين القائمين بهذه المهام، ويضيف أن تحسين الوظيفة يتم خلال توسيع نطاقها من خلال تجميع مزيد من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارات التي تتطلب نفس المستوى من المهارات بهدف زيادة الارتباط بين الموظف والمنتج النهائي إضافة إلى العمل على زيادة مستوى المسؤولية والحرية المعطاة للموظف من أجل إثراء الوظيفة، ومن وسائل تحسين الوظيفة أيضاً زيادة الدافعية من خلال التدوير الوظيفي للموظفين لفترة من الزمن وذلك لتخفيض درجة الملل الوظيفي وروتين العمل إضافة إلى زيادة وتحسين قدرات الموظف واكتسابه مهارات جديدة من خلال التدريب المتبادل بين الموظفين، ولضمان نجاح التدوير الوظيفي يجب مراعاة أن تكون الوظائف المتبادلة متساوية في الصعوبة والتعقيد قدر الإمكان وأن تكون فترة التبادل كافية وأن تكون معدلات الأداء واقعية، ومن الوسائل التي يراها "هاينز" أيضاً مناسبة لتحسين الوظيفة إتاحة الفرصة للموظفين من وقت لآخر للمشاركة في فرق ومجموعات لأداء مهام معينة.

3. تحسين بيئة العمل:

يعتبر الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة فرصة للتغيير الذي يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي يتم بها تنظيم المنظمة، ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال، والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الدوائر ومع المستفيدين من الخدمة. ويرى "هاينز" أن البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة عامل أساسي ومهم يمكن استغلاله في تحسين الأداء وذلك من خلال¹:

- معرفة مدى الملائمة بين عدد المستويات التنظيمية والطريقة أو الأسلوب التي يتم بها تنظيم وتكوين الجماعات داخل المنظمة.
- وضوح خطوط الاتصال وفعالية التفاعل المتبادل بين الموظفين أنفسهم بمختلف أقسامهم وإداراتهم التابعين لها وبين جمهور المستفيدين.
- تحضير جداول للعمل مع قابليتها للتغيير بما يتلائم مع الظروف المحيطة بالوظيفة نفسها بحيث تخدم مصلحة العمل نفسه.
- إيجاد الأسلوب المناسب للإشراف من خلال تحقيق درجة التوازن بين مستوى الإشراف المتبع ومستوى الوعي والرشد الذي يتمتع به الموظفون، فإذا اختلفت درجة التوازن عما هو مألوف أو مناسب فإن ذلك سيؤدي إلى تثبيط همة وفعالية الموظف.
- تحسين نوعية الاتصالات بين الموظفين ومشرفيهم أو مدراءهم وبين الموظفين أنفسهم.

¹ عنان الجعبري، دور الابداع في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل، ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2009، ص 46.

ويرى الكثير من الباحثين أن القيادات الادارية تلعب دورا حساسا وأساسيا في تبني وتطوير أساليب رفع الانتاجية من خلال تحسين الأداء الوظيفي وينبع هذا الدور من المركز الهام الذي تحتله هذه القيادات سواء كانت ضمن فريق الادارة العليا أو الوسطى حيث لها القدرة على تكوين نظرة شمولية لتوجيهات وأهداف المنظمات، إضافة إلى قدرتها على اتخاذ القرارات الادارية الصائبة والتي تؤثر بشكل ايجابي على المنظمة ككل من خلال تحسينها لأداء الموظفين وزيادة درجة الانتاجية لديهم بالتالي تحسين الانتاجية بشكل عام للمنظمة، ومن هنا فإن هناك أساليب ووسائل لرفع الانتاجية تتناول الهيكل التنظيمي والآلات والتكنولوجيا المستخدمة ومن الوسائل التي تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء ورفع الانتاجية: تنمية القوى البشرية(التدريب)، الدوافع والخوافز، الإدارة بالأهداف، المشاركة، تصميم العمل، التطوير التنظيمي (بناء الفرق).

ومن خلال ما سبق فإن تحسين الأداء يقوم على أساس استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى. ويتطلب تحسين أداء أي منظمة توازن العناصر الأربعة التالية (الجودة والإنتاجية، التكنولوجيا، التكلفة) لأن توازن هذه العناصر يؤكد أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت في الاعتبار وهذا ما يطلق عليه " إدارة التحسين الشاملة".

مجالات ومتطلبات تحسين وتطوير الأداء

تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى.

أولاً: مجالات تحسين وتطوير الأداء

إن فلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المنظمات الحديثة حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين والتطوير المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المنظمة التي تؤثر على أداء العاملين فيها بدءاً بالقيادات العليا وانتهاء بالمستويات التنظيمية في كل مجالات النشاط التالية:¹

- تطوير قدرات ومهارات الفرد.
- زيادة المستوى المعرفي للفرد.
- حفز وتنمية اهتمامات الفرد بالعمل.
- إعادة تصميم العمل.
- إعادة تخطيط الأداء.
- إعادة هندسة العمليات.
- إعادة التنظيم الإداري.
- إعادة صياغة النظم والسياسات.
- إعادة توزيع المسؤوليات والصلاحيات.
- زيادة استيعاب التقنيات.

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 178-179.

- تطوير التقنيات الحالية.
- استحداث تقنيات جديدة.
- تحسين مكان العمل.
- تطوير ثقافة المنظمة.
- تطوير علاقات العمل.
- تطوير قدرات ومهارات القادة.
- زيادة المستوى المعرفي للقادة.
- تطوير أنماط وأساليب القيادة.
- تطوير العلاقات مع الموردین.
- تطوير نظم التعامل في الأسواق.

ثانيا: متطلبات تحسين الأداء

- دعم الإدارة العليا.
- أن تكون عملية تحسين الأداء متوافقة مع أهداف المنظمة طويلة ومتوسطة وقصيرة المدى.
- أن تكون منسجمة مع الخطة الاستراتيجية للمنظمة.
- قابلة للتنفيذ.
- تعطي فائدة مادية ومعنوية للمنظمة.
- معرفة الفئة المستهدفة من عملية تحسين الأداء.

خطوات عملية تحسين الأداء ودور الإدارة في انجاحها:

أولاً: خطوات عملية تحسين الأداء

إن واحد من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء وإدارة الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية¹:

1. تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:

لا بد من تحديد أسباب الانحراف أداء العاملين

عنا لأداء المعيارى، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكلمنا لإدارة والعاملين في الإدارة تستفيد من ذلك كفايا لكشف عن كيفية تقويم الأداء وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أننا خفضنا لأداء عمائد للعاملين وأن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما وأن الصراع بيننا لإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومنهذه الأسباب بالدوافع القابلية والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة، والعمل والفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي تمتع بها العاملون، أما الدوافع فتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات والعوامل

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، مرجع سابق، ص 157-158.

الموقفية التي تتضمنها الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلباً أو إيجاباً كتنوع المواد المستخدمة ونوعية الإشراف، ونوعية التدريب وظروف العمل... الخ.

إن غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي للضعف الأداء لذلك لابد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء.

2. تطوير خطة عمل للوصول للحلول:

تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها والتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال التطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة فيما نقشته المشاكلة وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

3. الاتصال المباشر:

إن الاتصال بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء. ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأساليبها بما يتواءم الاتصال المناسب. وهناك خطوات أخرى يمكن اتباعها لتحسين الأداء وهي¹:

الخطوة الأولى: تحليل الأداء، ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل وهما:

- الوضع المرغوب: ويصف الإمكانات والقدرات المتاحة في بيئة العمل اللازمة لتحقيق إستراتيجية وأهداف المؤسسة.

- الوضع الحالي/ الفعلي: يصف مستوي أداء العاملين والإمكانات والقدرات كما هي موجودة فعلياً.

ويتجسّد بين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء، ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل

المعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها ومحاولة توقع المشاكل التي قد تحدث مستقبلاً

لذا فإن الهدف من تحليل الأداء هو محاولة إغلاق هذه الفجوة أو علماً بالقليل منها البادئ مستوياً باستخدام أقل التكاليف.

الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات

يجب عند تحليل المشكلة أن تبدأ من جذورها. وهناك مبدأ بالسؤال لماذا توجد هذه الفجوة

في الأداء؟ ونبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد وتعريف أسباب ضعف الأداء قبل اختيار

وسيلة المعالجة، يجب ألا نخلع لمنوا جهة ومصارحة أنفسنا أو المتسببين بضعف الأداء.

الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل والمعالجة

الخطوة الرابعة: تطبيق وسيلة وطريقة المعالجة

الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء.

ثانياً: دور الإدارة في إنجاح عملية تحسين الأداء

1. دور المدير في عملية تطوير وتحسين الأداء:

يؤد دور المدير الدور المحوري في توجيه العاملين والإشراف الذي يكون غاياتها الوصول لإدارة فاعلة للأداء فدوره مهم جداً في إدراك أهمية تحسين الأداء وإزالة العوائق وتعزيز النواحي الإيجابية لذا. يجب عليه الحرص على تنفيذ استراتيجيات الأداء ومتابعتها، ويمكن تلخيص دوره بالخطوات التالية²:

¹ أحمد حسن محمد سالم، تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في الجهاز الإداري، دراسة تطبيقية على الأجهزة الإدارية في كل من عدن وأبين رسالة ماجستير، اليمن، 2003، ص 56.

² الفايدي سالم بن بركة، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، مرجع سابق، ص 56.

- تحديد المشكلة وتحليلها للموقف.

-أنيشجعالأفرادالعاملينومرؤوسيهعلماحاولةللتفكيرالابتكاريوالتطويري.

-عندارتكابأخطأمنالمروءوسينيكوندورالرئيسالمباشرفيالمساعدةعلىالتعلموالتفاهم.

-أنيوهللأفرادلجوانبالضعفوالقصوربطريقةتصحيحيةبناءة.

-تنبيهالرؤساءفيالمنظمةمرؤوسيهماإلفرصالترقيةفيالمسارالوظيفي.

- طلب المشورة المتخصصة وعمل التقييم اللازم.

- وضع وتحديد الأهداف.

- تحديد المدخلات اللازمة.

- التطبيق والتعزيز (زيادة السلوك الإيجابي وتقليل السلبي).

- المتابعة الدائمة وإعادة التقييم والمشورة.

دور المدير مهم جدا في إدراك أهمية تحسين الأداء وإزالة العوائق وتعزيز النواحي الايجابية.

2. دورالرؤساءفيتحسينالأداء:

يرى الكثير من الباحثين أن القيادات الإدارية تلعب دورا حساسا وأساسيا في تبني وتطوير أساليب رفع الإنتاجية من خلال تطوير الأداء الوظيفي، وينبع هذا الدور من المركز الهام الذي تحتله هذه القيادات سواء كانت ضمن فريق الإدارة العليا أو الوسطى، حيث لها القدرة على تكوين نظرة شمولية لتوجيهات وأهداف المنظمات، إضافة إلى قدرتها على اتخاذ القرارات الإدارية الصائبة والتي تؤثر بشكل إيجابي على المنظمة ككل من خلال تحسينها لأداء الموظفين وزيادة درجة الإنتاجية لديهم، وبالتالي تحسين الإنتاجية بشكل عام للمنظمة، ومن هنا فإن هناك أساليب ووسائل تؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي، وهي:

-تنمية القوى البشرية (التدريب).

-الدوافع والحوافز.

-الإدارة بالأهداف.

-المشاركة.

-تصميم العمل.

-التطوير التنظيمي(بناء الفرق).

3. شروط نجاح عملية تحسين الأداء:

حتى تتم عملية تحسين أداء العمال بالشكل المطلوب يجب أن تتوافر الأمور التالية:

-وعمي و إدراك الإدارة العليا لأهمية عملية التحسين.

-التزام الإدارة العليا بما يتطلبه تحسين الأداء من إجراءات.

-القيام بالبرامج التدريبية المستمرة والمتخصصة.

-تقييم أداء الموظفين بشكل مستمر.

-إدارة القوالبشرية بكفاءة و على أسس مناسبة.

وعند قيام المنظمة بتطوير موظفيها وتحسين أدائها حسب هذه الشروط فإن ذلك سينتج عنه:

- معرفة الفجوة الحاصلة في الأداء و كيفية معالجتها.

-تصميم وتطوير الخطط الاستراتيجية القائمة.

-تعمل على توفير وتكوين وعي الموظفين بأهمية تطوير وتحسين أدائهم بما سيحصلون عليه من فوائد.

- اكتشاف الطريقة المثلى في العمل.

-حسن استخدام والمحافظة على العاملين.

-توفير مخزون مهاري محترف في المنظمة.

دور مقومات الابداع الاداري في تحسين الأداء الوظيفي:

إن وجود أهم مقومات الابداع في المنظمة يؤدي إلى ما يطلق عليه "الأداء الابداعي" ، وكل منهما له دور في

تحسين الأداء الوظيفي وهي كما يلي:

البناء التنظيمي: إن أداء الفرد في عمله ودوره في معالجته للمشكلات يتأثر بمدى حريته في تقرير الكيفية التي يقضي بها وقته، ومدى وجود المؤثرات الايجابية والسلبية بمواقف المختلفة التي يتعرض لها، والقيادة والتغذية المرتدة والتقدير تؤثر على الأداء الابداعي للفرد، وكل هذه العناصر تتحدد طبيعتها من خلال البناء التنظيمي الذي يعد أحد مقومات الابداع الاداري.

2. المهارات الفردية: يعتبر عنصر تنوع المهارات التي يتمتع بها الفرد كمقوم من مقومات الابداع عنصرا مهما بالنسبة لأداء الفرد وفي حل المشكلات، حيث أن هذه المهارات تعطي فرصا أكثر لاتباع أساليب عديدة في الأداء وطرح حلول وبدائل متنوعة وتساهم على إثراء خبرات وصقل مهارات الفرد، ولقد حددت أمابيل "amabile" ثلاثة عناصر رئيسية للأداء الابداعي وهي:

- الدافع الداخلي لإنجاز المهمة.

- المهارة المتوفرة لدى الفرد في المجال الذي يعمل به.

- المهارات المتعلقة بالتفكير الابداعي.

3. الاجراءات وأنظمة العمل: حيث تسهم البيئة التنظيمية المناسبة في تنمية الروح الابداعية لدى العاملين، اذا

روعي فيها تبسيط الاجراءات وابعادها عن الروتين والتعقيد، واذا اعتمدت البيئة التنظيمية على الاجراءات الروتينية واستخدام المركزية فسوف تكون عقبة في طريق تنمية الروح الابداعية لدى العاملين الأمر الذي يفقد التنظيم فرصة استغلال مواهبهم وقدراتهم الخلاقة في تأديتهم لأعمالهم.

الاتصالات: تعتبر الاتصالات وسيلة الرؤساء والمرؤوسين في إنجاز أعمالهم وفي حل المشكلات والهدف منها هو

تنمية وتحفيز الأفكار والاقتراحات الابداعية ويتم ذلك من خلال فتح قنوات الاتصال بين مجموعات العمل حتى تنساب الاقتراحات والافكار الابداعية بما يساعد على التجديد والتطوير ونجاح الافراد بالقيام بأداء أعمالهم وفي حل المشكلات بطريقة ابداعية دون وجود عوائق، الأمر الذي يسهم في فعالية الأداء الابداعي.

القيادة: تلعب القيادة دورا هاما وحيويا في تنمية وتحفيز التفكير الابداعي والابتكاري في أداء العاملين ولتحقيق

ذلك يجب أن تتولى القيادات الادارية والمنظمات العمل على تحسين العمل القيادي من خلال إيجاد أنظمة وآليات تخلق معاملة موضوعية مع الأفراد وتبادل الرأي والثقة، وتشجيع التفكير الابداعي والتركيز على أن الوظيفة ليست وجهة اجتماعية أو امتيازات مادية بل يجب النظر إليها على أنها مسؤولية، الأمر الذي يساعد على تحقيق الرضا

الوظيفي للعاملين عن أعمالهم ويحقق ما تسعى اليه المنظمات لإيجاد مناخ تنظيمي ملائم والحصول على الأداء الأمثل للوصول إلى أهدافها وتحقيق نموها وتطورها باستمرار.

الحوافز: يجب أن تسعى الإدارة إلى تحفيز العاملين لديها من خلال اشباع حاجاتهم المادية والاجتماعية والنفسية، والحوافز المعنوية لها أثر كبير في تشجيع وتنمية القدرات الابتكارية والابداعية، فهي لا تقل أهمية عن الحوافز المادية، وذلك أن الفرد بحاجة للاعتراف بأهمية ما يقوم به من مجهودات ابداعية وابتكارية في أدائه لعمله، وتأخذ الحوافز المعنوية أشكالاً وأساليب متعددة منها تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات ومنح شهادات الشكر والتقدير ومنح شهادات التفوق في الأداء المتميز أو في المشاركة بالأفكار الابداعية والابتكارية أو منح الأوسمة... الخ.

التدريب: يحتل التدريب مكانة هامة في تعزيز العمل الابداعي من خلال عمله على رفع الكفاءة الانتاجية وتحسين أساليب العمل عن طريق احداث تغيير في مهارات الأفراد وتطوير أنماط السلوك الذي يستخدم في أداء أعمالهم، كما تتضح أهمية ودور التدريب في حل المشاكل بطرق ابتكارية ابداعية لذلك فهو أمر مرغوب فيه وفي شكل مستمر.

الخلاصة:

لقد أصبحت حاجة المنظمات للإبداع متطلباً إجبارياً إذا ما أرادت هذه المنظمات الحصول على التميز في الأداء والحفاظة على استمراريتها بالبقاء والنمو في بيئة تنافسية وأن دور المنظمة في هذا هو العمل على توفير مناخ يعمل على تنمية قدرات أفرادها ويدعم الابداع والتفكير الابداعي 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 ابداعاً يتمكن من مواكبة الظروف والمتغيرات المحيطة به.

المراجع:

- 1) إبراهيم عبد الستار، الإبداع فضايه وتطبيقاته، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 2002.
- 2) أحمد حسن محمد سالم، تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في الجهاز الإداري، دراسة تطبيقية على الأجهزة الإدارية في كل من عدن وأبين رسالة ماجستير، اليمن، 2003.
- 3) جروان فتحي، الإبداع مفهومه- معايير - نظرياته - قياسه - تدريبه - مراحل- العملية الإبداعية، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، 2002.
- 4) جون فيشر، كيف تصنع نظاماً للحوافز والمكافآت، دار الفاروق للنشر، القاهرة، 2003.
- 5) رشوان، حسين، الأسس النفسية والاجتماعية للابتكار، المكتبة الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002.
- 6) رعد حسن الصرن، ادارة الابداع والابتكار، دار الرضا للنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص28.
- 7) الزهري رندة، الابداع الاداري في ظل البيروقراطية، عالم الفكر، المجلد 30، العدد 3، 2002.
- 8) السرور ناديا، مقدمة في الإبداع، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2002.
- 9) سعود النمر، الإبداع الإداري دراسة سلوكية، مجلة المدبر العربي، العدد 117، القاهرة، 1992، ص62.
- 10) السويدان طارق والعدلوني محمد، مبادئ الإبداع، الكويت، شركة الإبداع الخليجي للاستثمارات والتدريب، 2002.
- 11) الشربيني زكريا وصادق يسريه، أطفال عند القمة: الموهبة- التفوق العقلي - الإبداع، القاهرة، دار الفكر العربي، 2002.

- 12) الشمري ، فهد. "المناح التنظيمي في المنافذ الجمركية وعلاقته بالإبداع الإداري " رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1422هـ.
- 13) صالح بن سعد المريخ، التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.
- 14) الطيطي محمد. تنمية قدرات التفكير الإبداعي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- 15) عطا الله العنزي، العلاقة بين درجة الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي لمديري ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية التعليمية رسالة ماجستير، جامعة أم القرى السعودية، 2002.
- 16) علي السلمي، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1995.
- 17) علي السلمي، السياسات الادارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1995.
- 18) عنان الجعبري، دور الابداع في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل، ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الخليل، فلسطين، 2009.
- 19) عواشيرة السعيد، العوامل المؤثرة في الإبداع في المنظمات الحكومية وآليات تفعيل أثرها الإيجابي .ورقة عمل في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز 13-16 ذو القعدة ، الرياض، 2009.
- 20) الفياض محمود، أثر النمط القيادي على الإبداع الاداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية ، رسالة ماجستير في الجامعة الأردنية، 1995.
- 21) الكنانى ممدوح. الأسس النفسية للابتكار، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ، الكويت، 1990.
- 22) موسى سلامة اللوزي، عمر عطية الزهراني، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية-دراسة تحليلية-، المجلد 39، العدد 1، دراسات العلوم الإدارية ، 2012.
- 23) الهام بجياوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، منشورات جامعة باتنة، باتنة، 2006.
- 24) يوسف درويش، أساليب اتخاذ القرارات بالمؤسسات الصناعية والخدمية في دولة الإمارات العربية المتحدة، مجلد 15، العدد 1، المجلة العربية للإدارة، ، 1991.
- 25) Drucker, P. F.. Innovation and Entrepreneurship. HarperCollins Publishers. 1985.
- 26) <http://www.manhal.net/articles.php?action=show&id=1216>.