

دور إدارة الأداء في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين دراسة حالة المعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات الإدارية-القاهرة الجديدة

د. حسن منصور السيد عوض الباز

مدرس إدارة الأعمال بالمعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات الإدارية التجمع الأول القاهرة الجديدة

د. لمياء محمد فتحي عبد المنعم

دكتورة إدارة الأعمال

الملخص:

هدف البحث إلى التعرف على العلاقة بين إدارة الأداء والقدرات الإبداعية، وكذلك التعرف على أثر أبعاد إدارة الأداء على مستوى تحقق القدرات الإبداعية، وكذلك التعرف على الفروق في اتجاهات العاملين حول مستوى تحقق القدرات الإبداعية ومدى رجوعها لمتغيرات شخصية ووظيفية، كذلك تقديم بعض التوصيات بخصوص إدارة الأداء وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين بالمعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات الإدارية. استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم المنهج الاستنباطي الذي يقوم على أساس مراجعة الدراسات السابقة التي تتعلق بمشكلة الدراسة وتحديد أسباب وابعاد المشكلة وصياغتها في شكل مجموعة من الفروض.

توصلت الدراسة إلى قبول فرض العدم الأول وهو "لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الأداء (تخطيط الأداء، وتقييم الأداء، والتغذية المرتدة، وتحسين الأداء) والقدرات الإبداعية (القدرة الاستيعابية، والقدرة على التفكير، والقدرة على التكيف، والقدرة الابتكارية) للعاملين بالمعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات الإدارية". تم رفض فرض العدم الثاني وقبول الفرض البديل وهو "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الأداء (تخطيط الأداء، وتقييم الأداء، والتغذية المرتدة، وتحسين الأداء) كمتغيرات مستقلة من جانب وبين تحقيق تنمية القدرات الإبداعية للعاملين بالمعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات الإدارية". تم قبول فرض العدم الثالث وهو "لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات

العاملين بالمعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات الإدارية حول مستوى تنمية القدرات الإبداعية لهم تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية".
وعلي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة تم تقديم عدد من التوصيات بخصوص إدارة الأداء وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين بالمعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات الإدارية.
الكلمات المفتاحية: إدارة الأداء، القدرات الإبداعية، المعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات الإدارية

Abstract:

The aim of the research is to identify the relationship between performance management and creative abilities, as well as to identify the impact of the dimensions of performance management on the level of achievement of creative abilities, as well as to identify the differences in workers' attitudes about the level of achievement of creative abilities and the extent to which they refer to personal and functional variables, as well as to provide some recommendations regarding performance management and Developing the creative capabilities of the employees of the Higher Institute of Computers and Management Information Systems. The research used the descriptive analytical approach, as well as the deductive approach, which is based on reviewing previous studies related to the problem of the study, identifying the causes and dimensions of the problem, and formulating it in the form of a set of hypotheses. The study concluded that the first null hypothesis was accepted, the second null hypothesis was rejected, and the

alternative hypothesis was accepted. The third null hypothesis was accepted.

Key words: Performance Management, Creative Abilities, Higher Institute for Computers and Management Information Systems.

١ - مقدمة البحث:

حاز مفهوم إدارة الأداء على اهتمام العديد من كتاب الإدارة خلال السنوات الأخيرة، حيث أن العنصر البشري هو أهم مورد تمتلكه المنظمات في العصر الحالي. هذا العنصر الذي يتم التعامل من خلاله مع باقي العناصر التي تمتلكها المنظمات من موارد مالية ومادية، وقد يتعامل العنصر البشري مع موارد المنظمة بشكل كفاء أو غير ذلك. أن العنصر البشري وما يمتلكه من جدارات تمكن المنظمات من امتلاك قدرات تنافسية لا يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة، إن هذه الجدارات والميزات التنافسية لو أحسن وضعها في إطار عمل منظم والذي يكون عنوانه إدارة الأداء، والتي يعرفها البعض على أنها عملية يتم تصميمها للربط بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد العامل بطريقة يمكن من خلالها ضمان أن يتم توحيد أهداف العامل وأهداف المنظمة قدر المستطاع (Alande,2013)

ويمكن تعريف إدارة الأداء على أنها عملية مستمرة تنطوي على تحديد مستوى الأداء الوظيفي المطلوب الالتزام به من قبل الموظف، وقياسه وتطويره، وذلك من خلال العمل على ربط أهداف الموظف بأهداف المنظمة ورسالتها (٢٠١٨، نعساني).

كما أن الجدارات التي يتميز بها العاملون والتي تشكل الميزات والقدرات التنافسية والتي من مصادرها القدرات الإبداعية التي يتميز بها العنصر البشري في المنظمات، لذلك وجب على المنظمات من خلال التدريب وتنمية وتطوير العاملين لتحسين وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين.

سعى الباحثان من خلال هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة الأداء في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين من خلال وضع أهداف، وفروض، وتحديد إجراءات

الدراسة والتي تشتمل على تحديد مجتمع وعينة البحث، والتحليل الإحصائي للفروض، ثم نتائج وتوصيات البحث.

٢ -- الدراسات السابقة:

١/٢ - الدراسات العربية:

• دراسة (محمود، ٢٠١٤)

بعنوان " دور الدعم التنظيمي كمتغير معدل في العلاقة بين الضغوط الوظيفية والأداء الوظيفي "

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي للمرضين العاملين في المستشفيات الحكومية الفلسطينية بقطاع غزة، وكذلك التعرف على مستوى الضغوط الوظيفية التي يتعرضون لها، وكذلك الكشف عن مدى وجود علاقة بين الضغوط الوظيفية والأداء الوظيفي للمرضين، كما هدفت الدراسة إلى التحقق من تأثير الدعم التنظيمي كمتغير معدل في العلاقة بين الضغوط الوظيفية والأداء الوظيفي.

توصلت الدراسة إلى أن مستوى الأداء الوظيفي للمرضين كان متوسطاً، وأن الممرضين يعانون من مستوى ضغوط وظيفية مرتفع بلغ (٣.٨٢)، كما أن الدراسة توصلت إلى وجود علاقة عكسية بين الضغوط الوظيفية والأداء الوظيفي، كما أن الدعم التنظيمي يعدل العلاقة بين الضغوط الوظيفية وبين أبعاد الأداء الوظيفي. كما أوصت الدراسة صناعات القرار بعمل خطة استراتيجية طويلة الأمد لإدارة الضغوط الوظيفية.

• دراسة (صفاء، ٢٠١٦)

بعنوان " دور إدارة الأداء البشري في تحقيق الالتزام التنظيمي - دراسة حالة مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB "

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور عمليات إدارة الأداء البشري في تحقيق الالتزام التنظيمي بمؤسسة صناعة النسيج والتجهيز لبلدية بسكرة، كما هدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات الباحثين في مؤسسة صناعة النسيج والتجهيز لبلدية بسكرة نحو أهمية عمليات إدارة الأداء البشري ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي.

توصلت الدراسة إلى وجود مستوى مقبول لإدارة الأداء البشري في المنظمة موضوع الدراسة، وكذلك وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة الأداء البشري بأبعاده المختلفة ومستوى الالتزام التنظيمي. كما قدمت الدراسة العديد من التوصيات من أهمها الاهتمام بالعنصر البشري الكفاء ورفع مستوى الالتزام التنظيمي.

• **دراسة (سلمى، ٢٠١٨)**

بعنوان "دور إدارة الأداء الوظيفي التابعة لبرنامج الملك سلمان للتنمية البشرية في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفات المكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة من وجهة نظرهن"

استهدفت الدراسة الكشف عن مدى تطبيق جامعة الأميرة نورة لإدارة الأداء التابع لبرنامج الملك سلمان للتنمية البشرية من وجهة نظر موظفات المكتبة المركزية. كذلك التعرف على دور تطبيق إدارة الأداء في تحسين الأداء الوظيفي عند موظفات المكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة، بالإضافة إلى التعرف على المعوقات التي تحد من فعالية تطبيق إدارة الأداء الوظيفي التابع لبرنامج الملك سلمان للتنمية البشرية لدى موظفات المكتبة المركزية في الجامعة المذكورة، كما هدف البحث إلى الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء موظفات المكتبة المركزية في دور إدارة الأداء في تحسين مستوى الأداء يرجع إلى متغيرات الخبرة والمؤهل.

توصلت الدراسة إلى حياد مفردات عينة البحث في موافقتهم حول تطبيق الجامعة لإدارة الأداء التابع لبرنامج الملك سلمان للتنمية البشرية، وموافقة عينة البحث على دور تطبيق إدارة الأداء في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفات المكتبة المركزية بالجامعة، وموافقة عينة الدراسة على المعوقات التي تحد من فعالية تطبيق إدارة الأداء التابع لبرنامج الملك سلمان للتنمية البشرية لدى موظفات المكتبة المركزية بالجامعة، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية إحصائية في اتجاهات عينة البحث نحو واقع تطبيق إدارة الأداء بالجامعة ومدى تحسين الأداء والمعوقات التي تحد من فعالية تطبيق إدارة الأداء الوظيفي التابع لبرنامج الملك سلمان للتنمية البشرية لدى موظفات المكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة.

- **دراسة (عبد الستار السالم، منصور سلمان، ثابت على صالح، ٢٠١٨)**
بعنوان " أثر إدارة أداء العاملين في بناء رأس المال الفكري دراسة تحليلية لأراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة كركوك "
هدفت الدراسة إلى للتعرف على مدى تأثير إدارة أداء العاملين في بناء رأس المال الفكري حيث أن توظيف إدارة الأداء قد يكسب العاملين المهارات والمعارف ويحسن أدائهم، وانعكاس ذلك على بناء رأس المال الفكري في المنظمة محل الدراسة، لا سيما ان البعد المستقل وهو إدارة أداء العاملين من المواضيع المهمة التي حظيت باهتمام كبير، حيث أن رأس المال الفكري يعد أحد الممارسات الهامة لإدارة الموارد البشرية. وكانت وسيلة الباحث الرئيسية لجمع البيانات هي قائمة الاستقصاء.
توصلت الدراسة الى وجود ارتباط وأثار معنوية لإدارة أداء العاملين في بناء رأس المال الفكري في المنظمة محل الدراسة، أوصى الباحث بضرورة تعزيز ابعاد إدارة أداء العاملين بالمنظمة محل الدراسة من خلال دعمها احتياجاتهم فضلاً عن تحسين الخبرات والكفاءات اللازمة لاستدامة واستثمار والاحتفاظ بالموارد البشرية لدي المنظمة.
- **دراسة (هاني، ٢٠١٩)**
بعنوان " أثر التكامل بين بطاقة القياس المتوازن للأداء ونموذج التخلي عن الموازنة Beyond Budget على تحسين فعالية نظم إدارة الأداء وزيادة القدرة التنافسية للمنشأة: دراسة نظرية ميدانية"
هدفت الدراسة إلى إيضاح أثر تحقيق التكامل بين بطاقة القياس المتوازن للأداء ونموذج التخلي عن الموازنة على تحسين فعالية نظم إدارة الأداء وزيادة القدرة التنافسية للمنشأة.
توصلت الدراسة إلى أن المشاركين في الدراسة رأوا أن تحقيق التكامل بين بطاقة القياس المتوازن للأداء ونموذج التخلي عن الموازنة سوف يرفع من مستوى فعالية نظم إدارة الأداء وزيادة القدرة التنافسية للمنشأة.

دراسة (سهير، ٢٠١٩م)

بعنوان "أثر إدارة الجودة الشاملة في إدارة أداء الموارد البشرية دراسة تطبيقية (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي)"

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة الجودة الشاملة في أداء إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وتمثلت مشكلة الدراسة في هل إدارة الجودة الشاملة تؤثر على تطوير أداء إدارة الموارد البشرية؟ استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستقرائي، والتاريخي، والوصفي التحليلي، وقامت الدراسة على اختبار عدة فروض.

توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجودة الشاملة وأداء إدارة الموارد البشرية. وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين وأداء إدارة الموارد البشرية، أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء إدارة الموارد البشرية، وأن وزارة التعليم والبحث العلمي تهتم بالتطوير المستمر للخدمة، وظهر ذلك من خلال آراء المبحوثين، حيث بلغت نسبة موافقتهم على ذلك (٩٥%).

• دراسة (صبا، ٢٠١٩م)

بعنوان " الدور الوسيط للقدرات الإبداعية بين مهارات التفكير الاستراتيجي وأداء العاملين - دراسة ميدانية في مؤسسات التعليم العالي العراقية في بغداد"

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر مهارات التفكير الاستراتيجي بأبعاده (التفكير النظامي إعادة التأطير، التفكير الانعكاسي) على إدارة الأداء، بالإضافة إلى دراسة أثر القدرات الإبداعية كمتغير وسيط في العلاقة بين مهارات التفكير الاستراتيجي وإدارة أداء العاملين. قدمت الدراسة التساؤلات البحثية، ثم اختيار مجتمع الدراسة المتمثل في خمس جامعات حكومية عراقية تم اختيار عينة البحث منها، وتم تحليل الفروض باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة أثر وارتباط ذات دلالة معنوية بين مهارات التفكير الاستراتيجي والقدرات الإبداعية في إدارة أداء العاملين.

• دراسة (نجاه، ٢٠١٩)

بعنوان " العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة والأداء التنظيمي في الشركات بالتطبيق على البنوك اليمنية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة وبين الأداء بالتطبيق على البنوك اليمنية، كما هدفت الدراسة إلى تحديد خصائص مجلس الإدارة وقياسها، ثم تطوير نموذج لقياس هذه العلاقة لتحقيق أهداف الدراسة. تم استخدام بيانات ١٠ بنوك يمنية، وتطوير متغيرات الدراسة، ١٣ متغير مستقل ومتغيرين تابعين، واستخدمت الدراسة نماذج الانحدار المتعدد.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين عدد الاجتماعات، ازدواجية دور الرئيس، رواتب ومكافآت الرئيس والأعضاء، نسبة ملكية الرئيس والأعضاء، وبين كل من معدل العائد على حقوق الملكية، وبين معدل العائد على الأصول. كما قدمت الدراسة العديد من التوصيات منها، ضرورة قيام البنوك بتشكيل هيكل مجلس الإدارة بحيث يكون له خصائص تؤثر إيجابياً على الأداء.

• دراسة (نايف بن محمد الجبيري، حسن بن عبد القادر طيبة، علي بن عمر الجفري، ٢٠٢١)

بعنوان " أثر التدريب على أداء موظفي القطاع العام – دراسة ميدانية بفروع وزارة التجارة بمنطقة مكة المكرمة"

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التدريب في تطبيق إدارة الأداء بالقطاع العام، عرض الباحثون، مراحل التدريب الأساسية، كيفية تطبيق إدارة الأداء في الجهات الحكومية (الدراسة الميدانية بفروع وزارة التجارة بمنطقة مكة المكرمة) وضع الباحثون عدة فروض للدراسة افترض فيها وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية التدريب للموظف العام، وقدرته على صياغة الأهداف واستيعابه لمعنى الجدارة، وثبات المعلومات في ذهنه، اعتمد الباحثون على المنهج الكمي التحليلي، واشتمل مجتمع البحث على (٣٩٥) مفردة.

توصلت الدراسة إلى توضيح نوع العلاقة بين أسس التدريب من جانب واكتساب الموظفين مهارة صياغة الأهداف، وفهم واستيعاب نظام إدارة الأداء من جانب آخر. أوصى الباحثون بتصميم برامج لجميع موظفي الدولة لتعريفهم بإدارة الأداء، والاستفادة من تجربة وزارة التجارة في تدريب موظفيها.

• دراسة (نايف، ٢٠٢١)

بعنوان: "إدارة الأداء الوظيفي في المنظمات العامة- رؤية تحليلية نقدية"
هدفت الدراسة إلى التعرف على نظام إدارة الأداء وفلسفته لتقديم رؤية تحليلية نقدية لأهم نقاط القوة والفتاوى، بجانب استعراض التحديات التي تواجه تطبيقاتها للخروج باستنتاجات عامة نحو هذا الاتجاه السائد في المنظمات بصفة عامة.

توصلت الدراسة إلى وجود العديد من التحديات التي تواجه تطبيق منهج إدارة الأداء في القطاع العام، لاختلاف العوامل الثقافية لكل منظمة، واعتماد النموذج على نجاحات مقتبسة من بعض المنظمات التابعة للقطاع العام في بعض الدول العربية. كما قدمت الدراسة العديد من التوصيات التي تساهم في تصميم خارطة طريق لتعظيم الفائدة من وراء تطبيق إدارة الأداء الوظيفي في منظمات القطاع الحكومي والعام.

• دراسة (أبوليفة، ٢٠٢١)

بعنوان " العلاقة بين ممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية والمهارات الإدراكية للعاملين: دراسة ميدانية لدور تمييز العاملين كمتغير وسيط تداخل في هذه العلاقة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تمييز العاملين في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الأداء، وتقييم الأداء، والتغذية العكسية، وتحسين الأداء) وبين المهارات الإدراكية للعاملين (مهارات الاستماع، ومهارات الاتصال، والمهارات السلوكية والاجتماعية). استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وحددت الدراسة مجتمع وعينة البحث، وتم استخدام برنامج SPSS النسخة (٢٥) وبرنامج AMOS النسخة (٢٦)، وتم وضع الفروض واختبارها.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الأداء وتميز العاملين، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى وجود علاقة موجبة ذات

دور إدارة الأداء في تنمية القدرات الأبداعية للعاملين. دراسة حالة المعهد العالي للحاسب ونظم المعلومات الإدارية ...

د/ حسن منصور السيد محوض الباز & د/ لمياء محمد فتحي عبد المنعم

دلالة إحصائية بين بعض ممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية والمهارات الإدراكية للعاملين، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين تميز العاملين والمهارات الإدراكية العاملين. كما توصلت الدراسة أيضاً إلى وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين تميز العاملين – كمتغير وسيط – تداخلي – أدى إلى زيادة العلاقة الموجبة بين بعض ممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية والمهارات الإدراكية للعاملين.

• دراسة (شيخ ديب، ماخوس، ونيربي، ٢٠٢١)

بعنوان " دراسة العلاقة بين نظم إدارة الأداء وأداء العاملين – دراسة ميدانية في جامعة تشرين "

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة الأداء وأداء العاملين من خلال نظام إدارة الأداء بأبعاده المختلفة، وأداء العاملين في جامعة تشرين، بهدف تطوير الممارسات الإدارية في جامعة تشرين، والعمل على تحسين أداء الأفراد. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين نظام الأداء وأداء العاملين، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين أبعاد نظام إدارة الأداء وأداء العاملين في جامعة تشرين.

كما قدمت الدراسة توصيات من أهمها تحديد مسار وظيفي للموظف، وتوفير فرص للتطوير الوظيفي بناء على نتائج عملية تقويم الأداء.

• دراسة (هشام، ٢٠٢٠م)

بعنوان " اثر التدريب الخاص في تفعيل عمليات إدارة الأداء في المنظمات السعودية: دور مطوري الموارد البشرية كمتغير وسيط "

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب الخاص على تفعيل عمليات إدارة الأداء في المنظمات السعودية، ودراسة دور مطوري الموارد البشرية كمتغير وسيط في هذه العلاقة. أجرى الباحث الدراسة على أكبر المنظمات السعودية وفق تصنيف رويترز ليكون (٢٠١٨) واشتمل مجتمع البحث على عدد ٤٠٠ مفردة من مديري

الموارد البشرية، استخدم الباحث أسلوب العينة الطبقية العشوائية، وكانت أداة جمع البيانات هي قائمة الاستقصاء، وصاغ الباحث خمس فروض للدراسة. توصلت الدراسة إلى صحة الفروض الخمسة للدراسة، التوصل إلى نتائج تتطابق ويتفق الكثير منها مع نتائج العديد من الدراسات السابقة. أوصت الدراسة بالتعامل مع التدريب الخاص على أنه طريقة يومية لإدارة الأداء وليس مجرد أسلوب إداري. ٢/٢- الدراسات الأجنبية:

▪ دراسة (Huiqun Lu , RuiLing Wang, and Zhenju) (Huang,2022)

بعنوان "تطبيق التقييم عن البيانات في إدارة اداء المستشفيات العامة" هدفت الدراسة إلى (١) استخدام تقنية التقييم عن البيانات لحساب عبء العمل لكل وحدة تلميذ ومستوى المخاطر وصعوبة التدريب وعوامل موضوعية أخرى. (٢) دمج أداة التقييم عن البيانات التابعة لجهة خارجية للمساعدة في تقييم خطة توزيع الأداء وحساب متابعة أداء الحوافز. (٣) استخدام النموذج الرياضي لاستخراج البيانات لقياس وتقييم معقولية عبء العمل التاريخي. توصلت الدراسة إلى فهم خصائص الصناعة الطبية والتعريف بأعمال المستشفى، جنباً إلى جنب مع التركيز على موظفي المستشفى، إنشاء نظام جديد لتقييم أداء الحوافز القائم على عبء العمل. البحث في الخوارزميات ذات الصلة باستخراج البيانات، استخدم مرونة معادلة الانحدار الخطي وحيد المتغير والتحليل العنقودي، ومساعدة المستشفى على إنشاء نموذج أجر أداء تحفيزي. الدراية بالنظرية والتقنيات ذات الصلة بقاعدة البيانات، استخدام فكرة مستودع البيانات لتقسيم النمذجة والأبعاد.

▪ دراسة (Kamila Ludwikowska,2021)

بعنوان: الدور الوسيط للتوجه بسياسة الموارد البشرية للموظفين في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والأداء التنظيمي هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على الأداء التنظيمي، ومقدمة لسياسة الموارد البشرية الموجهة للموظفين كوسيط محتمل. تم

التحقق من نموذج الوساطة المطور بشكل تجريبي بناءً على البيانات التي تم جمعها من ٢٦٤ مديراً يعملون في مجال المنظمات الموجهة بالربح في بولندا. تم استخدام تحليل العوامل للتحقق من الهياكل (إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، التوجه بسياسة الموارد البشرية للموظفين، والأداء التنظيمي)، وتحليل الانحدار للتحقق من النموذج المقترح.

توصلت الدراسة إلى أن سياسة الموارد البشرية الموجهة للموظفين تتوسط العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والأداء التنظيمي. نتائج الدراسة يمكن أن تساعد المديرين المعاصرين على فهم كيفية تطوير وتنفيذ حلول إدارة الموارد البشرية المتوافقة مع مدخل التوجه بسياسة الموارد البشرية للموظفين بما في ذلك برامج التطوير وأنظمة الدفع وتقييم الأداء والتخطيط وخطط النجاح، بالإضافة إلى الجذب والاختيار من المرشحين.

▪ دراسة (Josef Krupicka. 2021)

بعنوان: تصميم إدارة الأداء في المستشفيات العامة: دراسة حالة

هدفت الدراسة إلى استخدام نهجاً منهجياً مختلفاً لفحص الجوانب الفردية لإدارة الأداء من منظور إدارة المستشفى لتحديد مجالات مكاسب الكفاءة المحتملة. تتألف مرحلة البحث الأساسية من زيارات ميدانية في ثلاثة مستشفيات عامة تجري منذ سبتمبر ٢٠١٩ مع المستجيبين من مختلف المستويات الإدارية ومن الأطباء وغير الأطباء. **توصلت الدراسة إلى تشابه النتائج بين جميع المؤسسات التي تم فحصها وكانت متوافقة في الغالب مع الدراسات ذات الطبيعة المماثلة.** بينما يبدو أن قياس الأداء يعكس الأداء السريري بشكل أفضل من الأداء التنظيمي، الافتقار الملحوظ للعلاقة بين قياس الأداء والاستراتيجية التنظيمية. نتيجة ضعف التوصل لمبادئ إدارة الأداء، يبدو أن هذا التناقض يساهم في التوتر المحتمل بين إدارة المستشفى والإدارة السريرية.

كما توصلت الدراسة أيضاً إلى أن تحديد الأولويات بين الأداء الاقتصادي ونوعية الرعاية. بشكل عام، يجب أن توفر هذه النتائج نظرة ثاقبة للجوانب المؤثرة لإدارة الأداء المستخدمة في المستشفيات العامة.

▪ دراسة (Richard M. Walker, Fariborz Damanpour , Carlos)
(A. Devece, 2019)

بعنوان: الابتكار الإداري والأداء التنظيمي: التأثير الوسيط لـ إدارة الأداء
هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين الابتكارات الإدارية (نظم المعلومات الإدارية) ومدى ارتباطها مع الفاعلية التنظيمية أو الأداء. ومعرفة تأثير نظم المعلومات على الأداء التنظيمي سواء بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال إدارة الأداء.
توصلت الدراسة إلى أن إدارة الأداء لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي، وأنه
يجب تبني الابتكارات من قبل المنظمات العامة لتحسين الخدمات المقدمة للمستخدمين والمواطنين، بهدف واسع هو تحسين جودة الحياة وبناء أفضل وأقوى مجتمعات، وان الإلمام بعمليات تبني الابتكار وخصائصه تساعد على تطور المنظمات المبتكرة في أماكن الخدمات العامة.

▪ دراسة (Kazi N. Huda, Rashed M. Shakil, and Tamgid A.)
(Chowdhury, 2014)

بعنوان: استكشاف العوامل الهامة لنظم أداء الموظف في البنوك التجارية:
تحليل متعدد المتغيرات
هدفت الدراسة إلى استكشاف أهم عوامل نظام إدارة أداء الموظفين لبنوك التجارية في بنغلاديش.
تم إجراء استبانة استقصائية على مصرفيو البنوك التجارية العامة والخاصة، واستخدم التحليل الاحصائي لتقنية نمذجة المعادلة الهيكلية.
توصلت الدراسة إلى اكتشاف خمسة أبعاد لـ نظم إدارة أداء الموظفين مع ١٥
متغيراً مهماً. كانت هناك حرية في اختيار مهمة فردية لتكون الأولوية، تليها تنمية العلاقة وتنشيط قضية مشاركة نظم إدارة أداء الموظفين. يجب على الإدارة العليا للبنوك تمكين المصرفيين من جيل الألفية للبقاء نشيطاً عقلياً وإعادة صياغة نظم إدارة أداء الموظفين لإشراك الموظفين في بناء أداء عالي الثقافة بنشاط.

▪ دراسة (Marjolein Dieleman, et al, 2006)

بعنوان: المطابقة بين الدوافع وإدارة الأداء لعمال القطاع الصحي في مالي

هدفت الدراسة إلى دراسة المطابقة بين الدافع ونطاق واستخدام أنشطة إدارة الأداء. لوصف العوامل المحفزة والمثبطة للعاملين الصحيين في مالي ومطابقة المحفزات مع تنفيذ إدارة الأداء.

توصلت الدراسة إلى أن الدوافع الرئيسية للعاملين الصحيين مرتبطة بالمسؤولية والتدريب والاعتراف بأهمية الراتب. يمكن أن يتأثر هذا بإدارة الأداء (توصيف الوظائف، والإشراف، والتعليم المستمر، وتقييم الأداء). لم يتم تنفيذ إدارة الأداء على النحو الأمثل في مالي، حيث لم يتم تنفيذ التوصيف الوظيفي أو أنه كان غير مناسب؛ فقط ١٣٪ من الأشخاص الذين تمت مقابلتهم تلقوا ٤ % إشرافاً سنوياً، ولم يتم تحليل احتياجات التدريب. حوالي ٤٨٪ من الأشخاص الذين تمت مقابلتهم يعرفون أداءهم كان كذلك، كما أظهرت النتائج أهمية التكيف أو تحسين استراتيجيات إدارة الأداء للتأثير على دوافع الموظفين. يمكن القيام بذلك عن طريق مطابقة أنشطة إدارة الأداء للدوافع التي تم تحديدها من خلال البحث التشغيلي.

▪ دراسة (Michel J. Lebas, 1995)

بعنوان: قياس الأداء وإدارة الأداء

هدفت الدراسة إلى بحث العلاقة بين قياس الأداء وإدارة الأداء. توصلت الدراسة إلى أن الأداء يتم إنشاؤه بواسطة نظام الإدارة والمديرين. وتسبق إدارة الأداء قياس الأداء ويعطيه معنى.

كما توصلت الدراسة إلى أن نظام إدارة الأداء القوي هو نظام:

١. يعطي الاستقلالية للأفراد في نطاق رقابتها.
٢. يعكس علاقات السبب والنتيجة؛
٣. يمكن ويشرك الأفراد.
٤. إنشاء أساس للمناقشة، وبالتالي الدعم والتحسين المستمر
٥. دعم اتخاذ القرار.

٣/٢- التعقيب على الدراسات السابقة:

- ١- تناولت الدراسات العربية العلاقة بين مستوى الأداء والضغط الوظيفية وأثر الدعم التنظيمي كمتغير معدل للعلاقة، كما تناولت الدراسات دور إدارة الأداء البشري في تحقيق الالتزام التنظيمي ومدى تطبيق إدارة الأداء في مكتبات جامعة الأميرة نورة، وتأثير إدارة أداء العاملين في بناء رأس المال الفكري
- ٢- كما تناولت الدراسات أثر مهارات التفكير الاستراتيجي على إدارة الأداء، العلاقة بين خصائص مجالس الإدارات وبين الأداء. كما تناولت الدراسات أثر التدريب في تطبيق إدارة الأداء، ودور تميز العاملين في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبين المهارات الإدراكية للعاملين. وأثر التدريب الخاص على تفعيل عمليات إدارة الأداء.
- ٣- تناولت الدراسات الأجنبية استخدام تقنيات التنقيب عن المعلومات لحساب عبء العمل، وصعوبة التدريب وتحديد الحوافز. كما تناولت الدراسات أثر إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على الأداء التنظيمي.
- ٤- كما تناولت الدراسات الأجنبية تصميم إدارة المستشفيات، والدور الوسيط في العلاقة بين الابتكار والأداء التنظيمي و أهم عوامل نظم إدارة الأداء للموظفين والعلاقة بين الدوافع وإدارة الأداء، والعلاقة بين الأداء وقياس الأداء.
- ٥- لم تتناول أي من الدراسات العربية والأجنبية دور إدارة الأداء في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين، وهذا ما سوف تتناوله الدراسة الحالية.
- ٦- كان للدراسات السابقة فائدة كبيرة في مساعدة الباحثان في تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة، الأمر الذي أسهم في صياغة مشكلات وفروض الدراسة.

٣- الإطار النظري للبحث:

يتناول الإطار النظري للبحث النقاط التالية: -

١/٣ - إدارة الأداء.

وتم تناول إدارة الأداء من حيث النقاط التالية:

١/١/٣ - مفهوم إدارة الأداء:

قام الباحثان باستعراض آراء عينة من الباحثين حول مفهوم إدارة الأداء للوصول إلى مكونات التعريف المناسب، على النحو التالي:

جدول رقم (١)

مفاهيم إدارة الأداء وفق آراء عينة من الباحثين

التعريف	الدراسة
دراسة وتحليل أداء العاملين لعملمهم وملاحظة سلوكياتهم وتصرفاتهم في أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات التقدم والنمو للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر.	عبد الباقي، ٢٠٠٠
عملية مستمرة يتعهد فيها المدير بالاتصال المزدوج مع العاملين فيما يتعلق بتوقعات الأداء، ومجالات التطوير، وخطط تحسين الأداء.	Kirkpatrick, 2006
عملية تم تصميمها للربط بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد العامل بطريقة يمكن من خلالها ضمان أن يتم توحيد أهداف العامل وأهداف المنظمة قدر المستطاع.	Alande, 2013
قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله من خلال بذل جهد ذو نوعية معينة ووفق نمط أداء معين، وهو ما يسمح بتحويل المدخلات إلى مخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة وداخل بيئة محفزة.	صفا، ٢٠١٦
عملية مستمرة تنطوي على تحديد مستوى الأداء الوظيفي المطلوب الالتزام به من قبل الموظف، وقياسه وتطويره، وذلك من خلال العمل على ربط أهداف الموظف بأهداف المنظمة ورسالتها.	نعساني، ٢٠١٨
نظام يتم من خلاله تحديد الأهداف والجدارات، أي الخصائص والمواصفات السلوكية المطلوبة من الموظف وتقييمه بناء على ذلك.	نايف وآخرون، ٢٠٢١

المصدر: أعداد الباحثين.

ونتيجة لما سبق عرضه من مفاهيم لإدارة الأداء، نجد أن هناك قاسماً مشتركاً

بينها يتمثل في الآتي:

- ١) أنه عملية استراتيجية متكاملة كلياً ومستمرة مع استراتيجية المنظمة.
- ٢) أن الأداء هو الناتج الذي يحققه الأفراد.
- ٣) الأداء هو محصلة التفاعل بين عوامل ثلاثة الجهد، القدرات، وإدراك الدور أو المهمة.
- ٤) الأداء يتضمن عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات.

٥) إدارة الأداء عملية مستمرة تنطوي على تخطيط وتوجيه، وتقييم، تطوير وتحسين الأداء.

ويعرف الباحثان إدارة الأداء بأنها " عملية استراتيجية تشمل تخطيط وتوجيه وتقييم وتطوير، وتحسين الأداء سواء الفردي أو الجماعي، وذلك من خلال نظام يحدد الأهداف والجدارات المطلوبة من الموظف وتقييمه بناء عليها".

٢/١/٣- أهمية إدارة لأداء

ترى دراسة (عبد الستار، وآخرون، ٢٠١٨، ١٨٦) أن أهمية إدارة الأداء تتمثل في:

- الربط بين ممارسات إدارة الأداء بعضها البعض.
- تطوير رأس المال الفكري وبناء الميزة التنافسية.
- تطوير المورد البشري، وتوفير عمليات التقويم والتخطيط للأداء المستقبلي للعاملين بهدف تحسين أداء المنظمة.

وترى دراسة (نايف وآخرون، ٢٠٢١، ١١٠) أن أهمية إدارة الأداء تتمثل في التالي:

- رفع مستوى الأداء وتحقيق الاستثمار الأمثل لقدرات ومهارات الموظفين، وبما يكفل تحقيق أهداف المنظمة.

- أيجاد رابطة قوية بين الموظف ورئيسه المباشر وتحسين مستوى العلاقة بينهما.

- شعور الموظف بتقدير المنظمة له من حيث اهتمامها بجهوده المبذولة.

- دعم عمليات التدريب والتطوير بتقديم معلومات هامة لتحديد الاحتياجات التدريبية.

- رفع درجة المشاركة في اعداد الأهداف والالتزام بتنفيذها.

وترى دراسة (نايف المطلق، ٢٠٢١، ١٩١) أن أهمية إدارة الأداء هي:

- تحسين الأداء.

- السعي الحثيث لتنمية وتطوير الموظفين.

- استثمار قدرات التواصل والمشاركة في جميع الجوانب للوصول إلى الغايات والأهداف المتفق عليها.

وبينت دراسة (سلمى العرق، ٢٠١٨، ١٨٤) على الأهمية التالية لإدارة الأداء:

- توعية الموظفين أنفسهم بمدى جودة وكفاية أدائهم لأعمالهم.

- مرجعاً لتحديد مستوى الأجر والمكافآت والعلاوات.
- أساساً لتحديد الوظيفة الحالية والمستقبلية المناسبة لأفضل الموظفين.
- أساساً لتحديد احتياجات التطوير والتدريب.
- رابطاً بين سلوك الأفراد ونتائج أدائهم.
- وتوضح دراسة (صفا، ٢٠١٦، ٩) أن أهمية إدارة الأداء هي:
 - يعتبر الأداء توجيهاً بالنسبة للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها.
 - يعتبر الأداء أداة لمعرفة حالة المنظمة، ويساهم في تحديد سبل تطوير الأفراد ودفعهم نحو تطوير أنفسهم.
 - يساهم في معرفة الأختلال الذي عرقل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة.
- ويرى الباحثان أن أهمية إدارة الأداء تتمثل في:**
- تأهيل واعداد المنظمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- اتخاذ القرارات الإدارية بناءً على مؤشرات أداء واضحة وقوية تزيد من جودتها وفعاليتها.
- إتاحة قاعدة بيانات عن الأداء.
- استخدام التغذية الراجعة التي يوفرها نظام إدارة الأداء.

٣/١/٣- أبعاد إدارة الأداء

يرى العديد من الباحثين (Yets and Cadle,1996,261- (Melo,2001,4) (Melagan,1993,3) (282) (شوارتز، ٢٠٠١، ١٠٩-٢٤) (السلمي، ٢٠٠١، ١٢٢-١٦٠) أن أبعاد إدارة الأداء هي تخطيط الأداء، تقويم الأداء، التغذية العكسية. بينما ترى دراسة (سامي، وباديس، ٢٠٢١، ٤-٥) أن أبعاد إدارة الأداء هي تخطيط الأداء، تنفيذ الأداء، تقييم الأداء، ومراجعة الأداء. ترى دراسة (هشام، ٢٠٢٠، ١٠٥٧) أن إدارة الأداء تتكون من الأنظمة الفرعية التالية: نظام فرعي لتخطيط الأداء، نظام فرعي لتوجيه الأداء، نظام فرعي لمتابعة الأداء، نظام فرعي لتقويم الأداء، نظام فرعي لتحسين الأداء، نظام فرعي لتطوير الأداء.

دور إدارة الأداء في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين. دراسة حالة المعهد العالي للحاسب ونظم المعلومات الإدارية ...

د/ حسن منصور السيد، عوض الباز & د/ لمياء محمد فتحي عبد المنعم

وترى دراسة (أبو ليفة، ٢٠٢١، ٨-١٠) أن ابعاد إدارة الأداء هي: تخطيط الأداء، تقييم الأداء، التغذية العكسية، وتحسين الأداء.

وترى دراسه (نايف، ٢٠٢١، ١٩١-١٩٢) أن إدارة الأداء تتكون من:

١ - تعريف دور العمل ٢- تخطيط الأداء ٣- التنفيذ والمراقبة. ٤-التقييم الرسمي.

بينما ترى دراسة (صبا الحميداني، ٢٠١٩، ٨٣) أن ابعاد إدارة الأداء هي:

تخطيط الأداء، تقييم الأداء، التغذية الراجعة، وتحسين الأداء.

وترى دراسة (سلمى العرق، ٢٠١٨، ١٨٦) أن إدارة الأداء تتكون من :

تخطيط دورة الأداء، المراجعة نصف السنوية للأداء، والتقييم السنوي للأداء.

وترى دراسة (صفاء، ٢٠١٦-٢٧-٣٤) أن إدارة الأداء تتكون من:

تخطيط الأداء البشري، توجيه الأداء البشري، تقييم الأداء البشري، وتطوير

وتحسين الأداء البشري.

ويرى (محمود، ١٢٢، ٢٠١٤) أن الأداء يتكون من: أنشطة العمل الجوانب الثابتة

والمتغيرة،العلاقات بين أنشطة العمل، والمواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل.

بينما يرون (ميا، وشيخ ديب، الشماسي، ٢٠٠٩) أن الأداء يتكون من الجهد،

القدرات، وإدراك الدور أو المهمة.

ولتحقيق أهداف البحث فسوف نتناول الأبعاد التالية:

١/٣/١/٣-تخطيط الأداء.

يعرف تخطيط الأداء على أنه اشتراك المديرين والعاملين ووضع وتوضيح

الأهداف وتوقعات الأداء، وطرق التقويم ومعاييرها (Kumar,2005,11). كما يمكن

تعريفه على انه المرحلة الأولى من إدارة الأداء، والتي تتم في الشهرين الأول والثاني

لدورة الأداء، والتي تتضمن مناقشة الموظف ورئيسه المباشر للخروج بخطة تعرف

بميثاق الأداء والتي تحتوي على الأهداف المطلوبة من الموظف خلال العام،

والجدارات (سلوكيات) الموظف المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف، ويتم تقييم الموظف

في نهاية العام بناءً على هذا الميثاق (نايف وآخرون، ٢٠٢١، ١١٠).

ويمكن تعريفه على أنه تخيل موقعاً متميزاً في الوظائف الإدارية التي يمارسها المدير بغض النظر عن تخصصه أو موقعه في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وأن التخطيط يعتبر الخطوة الأولى من عملية إدارة الأداء. ويعرف أيضاً على انه تحديد المهام المطلوب تنفيذها بواسطة الرئيس والمرؤوس لتحديد ما يجب على المرؤوس القيام به خلال فترة محددة ووفقاً للنتائج المتوقعة (أبو ليفه، ٢٠٢١، ٨).

ويعرف أيضاً على أنه عملية تستهدف لإرساء البنية الأساسية التي تقوم على الأداء الفعال لأي عمل أو مهنة، وهي تحديد هذا العمل وتوصيفه وفقاً للتصميم التقني المناسب مع الأخذ في الاعتبار قدرات وطاقت الموارد التي يمكن توفيرها للعمل، وكذلك وصف الظروف وامكانياتها، والمناخ المحيط بها.

عناصر الأداء الوظيفي : للأداء عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات، وقد اتجه الباحثون للتعرف إلى عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين. ومن هذه المساهمات ما ذكره (درة، ٢٠٠٣ م) وذلك بالإشارة إلى عناصر الأداء التالية :

أ- **كفايات الموظف:** وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعلاً يقوم به ذلك الموظف.

ب- **متطلبات العمل (الوظيفية):** وتشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

ج- **بيئة التنظيم:** وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال: التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، و العوامل الخارجية مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية.

د- **محددات و معايير الأداء الوظيفي :** يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظراً لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي

تناولت هذا الموضوع، فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينها. (درة، ٢٠٠٣ م، ص ٩٦)

٢/٣/١/٣ - تقويم الأداء الوظيفي:

يمثل تقويم الأداء الوصف المنظم لنواحي القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة سواء بصورة فردية أم جماعية بما يخدم غرضين أساسيين في المنظمات " تطوير أداء العاملين بالوظيفة، بالإضافة إلى إمداد المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات" ، ومن ثم نجد أن عملية تقويم الأداء تشير إلى تلك الوظيفة المستمرة والأساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تسعى إلى معرفة نقاط القوة والضعف للأداء الجماعي أو الفردي خلال فترة معينة والحكم على الأداء لبيان مدى التقدم في العمل بهدف توفير الأساس الموضوعي لاتخاذ القرارات المتعلقة بالكثير من سياسات الموارد البشرية (المغربي، ٢٠٠٧ م، ص ١٦٧)

من الأخطاء التي يقع فيها المديرين هو الخلط بين تقييم الأداء، وإدارة الأداء، فمن استعراض ادبيات الإدارة نجد أن تقييم الأداء هو مرحلة من إدارة الأداء، وأن إدارة الأداء أعم وأشمل من تقييم الأداء. وتظهر أهمية تقييم الأداء في جانبين:-

الأول: إمكانية اتخاذ وتفعيل القرارات الإدارية، فبناءً على مخرجات تقييم الأداء يتم اتخاذ قرارات بخصوص الترقيات، النقل، والفصل الخ.

الثاني: استخدام نتائج التقويم في تحديد الاحتياجات التدريبية وفي التطوير والتحسين. إن تقييم الأداء يتضمن مراجعة نصف سنوية للأداء وتكون اختياري، وتتم في الشهرين السادس والسابع من دورة الأداء، كذلك المراجعة في نهاية العام، وتتم في الشهرين الأخيرين من دورة الأداء أي في نهاية السنة. حيث يقوم الرئيس المباشر بتقييم الموظف على ضوء ما قدمه مقارنة بما هو مطلوب منه في ميثاق الأداء (نايف وآخرون، ٢٠٢١، ١١٠).

أن تقييم الأداء كجزء من إدارة الأداء هي إحدى ممارسات إدارة الموارد البشرية الهامة، حيث يفقد الأداء أهميته إذا لم توجد وسيلة لتقييم هذا الأداء، ويندرج تحت

تقييم الأداء عدد كبير من المهام، والتي من خلالها يتم تحسين جودة وفعالية القرارات الإدارية، وكذلك تحديد الاحتياجات التدريبية، والتحسين والتطوير.

يتم تقييم الأداء بناءً على معايير معلنة ومحددة للعاملين، بهدف تحديد الفجوة بين أداء العامل والمستهدف منه، إمداده بالتغذية الراجعة بهدف مساعدته على تحسين وتطوير أداءه. (Dessler, et al., 2015) ، ويمكن تعريف تقييم الأداء على أنه تقرير دوري يحدد مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه، وإيضاح أهم الصفات الشخصية والسلوكية للفرد داخل بيئة العمل، وقدراته لأداء عمله (أبوليفه، ٢٠٢١، ٩).

ويمكن تعريفه على أنه عملية تقييم وتلخيص، وتوثيق أداء عمل الموظف من خلال استمارة ميثاق الأداء (سلمى العرق، ٢٠١٨، ١٨٧) ، حيث أن ميثاق الأداء يتضمن الآتي: -

- ١- معلومات أساسية للموظف. ٢- أربعة أهداف ذكية كحد أدنى وست كحد أقصى.
- ٣- تحديد معيار القياس لكل هدف. ٤- تحديد وزن نسبي لكل هدف ولا بد أن يكون مجموع الوزن النسبي ١٠٠%.
- ٥- تحديد الوزن النسبي لكل جدارة ولا بد أن يكون الوزن النسبي ١٠٠%.

كما يمكن تعريف تقييم الأداء على أنه التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء مناصب ذات مستوى أعلى (صفا، ٢٠١٦)

ويرى الباحثان أن تقييم الأداء عملية مستمرة وشاملة لكل العاملين بالمنظمة، ولكل المهام المطلوب تنفيذها بهدف المقارنة بين الأداء الحالي والمستهدف، لمعرفة الانحرافات وتصحيحها، على أن تتم عملية تقييم الأداء وفق معايير محددة، ومعلنة، وواضحة للعاملين، وأن يتم الاهتمام بمخرجات عملية التقييم والاستفادة منها في تحسين جودة القرارات الإدارية.

٣/٣/١/٣-التغذية العكسية.

تعرف التغذية العكسية على انها عملية يتم من خلالها الاعتراف بمشاركة المعلومات بين المديرين والعاملين بخصوص تقييم الأداء، وبهدف فتح الطريق أمام التفكير الخلاق وخطط الأداء (Jones & George, 2003, 385) كما يمكن تعريف التغذية العكسية بأنها وسيلة تربط بين ممارسات تقييم الأداء مع عملية التطوير والتخطيط لتحسين أداء العاملين من خلال ما توفره من الكشف عن نقاط القوة والضعف لدى العاملين، والعمل على تعزيز أو تصحيح السلوك من خلال خطط وإجراءات التحسين وتوفير حوار مفتوح بين المديرين والعاملين بصورة مستمرة (عبد الستار وآخرون، ٢٠١٨، ١٨٧).

وبالرغم أن التغذية المرتدة أحد وأهم ابعاد إدارة الأداء التي يعتمد عليها المديرين في كافة المستويات التنظيمية، الا أن الكثير من العاملين لا يتقبلون التغذية العكسية التي تقوم على المقارنات التي يجريها المديرين بين العاملين وبعضهم البعض (Bales,2003).

فبعد أن يتم تحديد الأداء المستهدف، ويتم قياسه نجد أنه من المفيد تزويد الموظفين بالمعلومات عن أدائهم ويمكن تعريف هذا بالتغذية العكسية أو المرتدة أو الراجعة، وتلك العملية هي عملية مستمرة بين العامل والرئيس المباشر، يتم فيها تبادل ومشاركة المعلومات بخصوص الأداء المستهدف والأداء الفعلي (صبا، ٢٠١٩، ٨٦).

ويمكن تعريف التغذية الراجعة على أنها معلومات عن فعالية سلوك الموظف في بيئة العمل، وتعتبر التغذية مهمة للموظف لأنها تمدّه بمعلومات تمكنه من معرفة ما تم تحقيقه من أهداف والمقارنة بين الأداء الفعلي والمستهدف، والمقارنة قياساً بأداء الموظفين.

ويمكن تعريف التغذية المرتدة بأنها نوع من أنواع الاتصال بين المرؤوس ورئيسه توضح معلومات عن أدائه عن فترة محددة، بهدف دعم النقاط الإيجابية في أدائه ومعالجة النقاط السلبية بهدف تحقيق أهداف الفرد والمنظمة معاً (أبو ليفة، ٢٠٢١، ٩).

٣/١/٣-٤-تحسين الأداء.

تستهدف المنظمات في العصر الحالي من وراء استخدام نظام إدارة الأداء تحقيق ثلاثة أهداف هي:

- ١- أهداف استراتيجية : حيث تربط إدارة الأداء بين أنشطة الموارد البشرية والأهداف والغايات التنظيمية على مستوى المنظمة.
 - ٢- أهداف إدارية : حيث تعتمد المنظمات على معلومات إدارة الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية.
 - ٣- أهداف تطويرية: حيث يتم ذلك بواسطة المعلومات المترددة من إدارة الأداء والتي توضح نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لعلاجها.
- وبذلك يتم التطوير للموارد البشرية وتطوير وتحسين أدائهم للعمل (هشام، ٢٠٢، ١٠٥٨). ويتم تحسين الأداء خلال الشهرين الأخيرين من دورة الأداء أي في نهاية العام، حيث يقوم الرئيس المباشر بتقييم الموظف على ضوء ما قدم قياساً بما هو مطلوب منه في ميثاق الأداء. ومن مخرجات هذا التقييم يتم تحديد نقاط الضعف لدى العامل لتحسينها عن طريق اشتراكه في البرامج التدريبية المناسبة، وتحديد نقاط القوة لتعزيزها والاستفادة بأكبر قدر منها (نايف وآخرون، ٢٠٢١، ١١٠).
- ويمكن تعريف تحسين الأداء على أنه عملية ربط نتائج التقييم لإيجاد طريقة مبتكرة لتحسين مخرجات الفرد والمنظمة (أبو ليفة، ٢٠٢١، ١٠).
- وتقوم فكرة تحسين وتطوير الأداء على أساس علاج انحرافات الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف وتقليل الفجوة بين الأداء الفعلي والمستهدف، بهدف الوصول إلى أعلى مستويات الأداء للعاملين والمنظمة معاً. ويجب على المنظمة أن تهيئ بيئة العمل المناسبة والتي تتسم بقدرة العاملين على المشاركة الفعالة والتي بدورها تؤدي إلى تحسين وتطوير الأداء (Evans, 2010, Latorre et al., 2016).

وهناك فرق بين تحسين وتطوير الأداء، حيث أن التحسين يعالج عيوب الأداء القصيرة والمتوسطة الأجل، في حين أن التطوير يستهدف الابتكار والوصول إلى مستويات أداء وجودة لم تكن موجودة من قبل.

والهدف من ذلك هو بناء القدرات التنافسية لخلق مزايا تنافسية، زيادة رضا المستهلك، والتفوق على المنافسين، وبقاء نظام المنظمة في حالة توازن وقدرته على مواكبة التطورات الحادثة في بيئة العمل الداخلية والخارجية (السلمي، ٢٠٠١، ١٥٩). ويمكن تحديد العوامل التي يتوقف عليها الأداء من خلال المعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{الجهد (الدافعية)} \times \text{القدرات (الخبرات)} \times \text{إدراك الدور}$$

والمعادلات التالية تفسر ذلك:

$$\text{القدرة} = \text{المعرفة} \times \text{المهارة} \times \text{وضوح الدور}$$

$$\text{الأداء} = \text{الرغبة} \times \text{القدرة} \times \text{بيئة العمل}$$

ويرى البعض (صفا، ٢٠١٦، ٧-٨) أن الأداء هو محصلة ثلاثة عوامل هي

- ١- الرغبة وتشمل الاتجاهات والمواقف التي يتعامل معها الفرد في بيئة العمل.
- ٢- القدرة وتشمل المعرفة أو المعلومات، والمهارات، ووضوح الدور.
- ٣- بيئة العمل.

١/٢/٣- مفهوم القدرات الإبداعية:

أولاً- القدرات الإبداعية:

القدرات الإبداعية أو القدرات المميزة للشخصية المبدعة هي الاستعدادات العقلية التي يلزم توافرها للأشخاص حتى يقوموا بأنواع من السلوك الإبداعي، والتي تميز الشخص المبدع القادر على التفكير الإبداعي ومن أهمها ما يلي:

١- الأصالة: وهي المقدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير المألوف وبعيد المدى.

ويتفق عدد من الباحثين على أن الأصالة هي "القدرة على إنتاج استجابات أصيلة أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، أي

- أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها" والأصالة تشتمل على ثلاثة جوانب رئيسية وهي كما حددها (الشربيني وصادق، ٢٠٠٢ م) :
- أ- الاستجابة غير الشائعة (القدرة على إنتاج أفكار نادرة).
 - ب- الاستجابة البعيدة (القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة).
 - ج- الاستجابة الماهرة (القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة) وهذا الجانب يعد محكاً جديداً للأصالة. (الشربيني وصادق، ٢٠٠٢ م، ص ١٠٩).
- ٢- **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، وتحدد الطلاقة في حدود كمية مقيسة بعدد الاستجابات وسرعة صدورها. (السويدان والعلوني، ٢٠٠٢ م، ص ٥٧)
- أ- طلاقة اللفظ: أي سرعة تفكير الشخص في إعطاء الألفاظ وتوليدها في نسق محدد.
 - ب- طلاقة التداعي: أي إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد.
 - ج- طلاقة الأفكار: وهي استدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن محدد.
 - د- طلاقة التعبير: أي التفكير السريع في كلمات متصلة تناسب موقفاً معيناً.
 - هـ- طلاقة الأشكال: تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية.
- ٣- **المرونة:** وهي المقدره 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، ٢٠٠٢ م، ص ١١٨).
- وقد صنف (إبراهيم، ٢٠٠٢ م) المرونة إلى نوعين:
- أ- **المرونة التفانيّة:** وتتضمن قدرة 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، وحتى يكون للفرد قدرات إبداعية لا بد أن يكون لديه الحد الأدنى

من الأداء، وفي ظروف أفضل، مستوى معين من الأداء - (سلمى العرق، ٢٠١٨، ١٨٥-١٨٦)

والذي يتوقف على جانبين هما :

أ. بيئة العمل

ب. القدرة على العمل: والذي يتوقف على:

١. معرفة الفرد، والذي يتمثل من خلال المستوى التعليمي للفرد والبرامج التدريبية التي خضع لها.

٢. مهارة الفرد، والتي تتمثل من خلال قدرات الفرد الموروثة أو صفاته المكتسبة.

٣. الرغبة في العمل، هناك عوامل تزيد من رغبة الفرد على أداء العمل منها الحوافز، نمط القيادة، فرق العمل الرسمية وغير الرسمية، مشاركة الفرد الفعالة في اتخاذ القرارات، سهولة الاتصال الأفقي والرأسي.

ب- المرونة التكيفية: وهي قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية حين يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة، ويمكن النظر إليها باعتبارها الطرف الموجب للتكيف العقلي، فالشخص المرن من حيث التكيف العقلي مضاد للشخص المتصلب عقلياً، وسمي هذا النوع من المرونة باسم المرونة التكيفية، لأنها تحتاج إلى تعديل في السلوك ليتفق مع الحل السليم. (إبراهيم، ٢٠٠٢ م، ص ٢٥).

٤- 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، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة الأشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها. ، ولاشك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيها، وبالتالي فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق. (جروان، ٢٠٠٢ م، ص ١٥٧).

٥- الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه: تعني إمكانية الفرد التركيز لفترة من الزمن في مشكلة معينة دون أن تحول المشتتات بينه وبينها. 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 بشكل متصلب، فالمبدع أثناء مواصلته لتحقيق اتجاهاته يعدل من أفكاره لكي يحقق أهدافه الإبداعية بأفضل صورة ممكنة.

لكنه لا يتنازل عن أهدافه، ويظل في الوقت نفسه محتفظاً لنفسه بالمرونة المناسبة التي تتيح له اكتشاف السبل الهادية (الكناني، ١٩٩٠ م، ص ٣٥).

٦- 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، وفي ميدان العمل الإداري يكون المديرون الواعدون واعيّن لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين وتحسين المناخ التنظيمي، ومدركين لحاجة العاملين للمساندة والدعم للتغلب على التردد في تحمل الآثار المترتبة على المخاطرة مما يدفعهم إلى وضع أنظمة ومكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها. (الشمري، ٢٠٠٢ م، ص ١٩٦).

٧- التحليل والربط:

التحليل: هو القدرة على تفنيت المركبات إلى عناصرها الأولية، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض. وتفسير ذلك أن أي موضوع لا يسمى مشكلة إلا إذا كان معقداً مؤلفاً من أجزاء بعضها غامض ملتبس في البعض الآخر، وأول ما ينبغي عمله هو تحليل المادة المجمعّة ومن ثم تنفرع المشكلة إلى مجموعة قضايا تساعد على إدراك ذلك العنصر المعقد.

الربط : فهو القدرة 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، ٢٠٠٢ م، ص ٤٣)

ليس المهم أن تمتلك المنظمات أو الأفراد موارد أو قدرات، فكل المنظمات لديها موارد وقدرات، لكن المهم أن تمتلك المنظمات والأفراد موارد وقدرات ذات قيمة يصعب على المنافسين تقليدها، وهذه القدرات والموارد هي التي تخلق المزايا التنافسية والتي تحقق للمنظمة أرباح أكبر من المنافسين.

ويمكن تعريف القدرات الإبداعية على أنها نتيجة دمج وتنسيق الموارد والمعارف والمهارات والقدرات لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية، فالقدرات الديناميكية تعد محفزة للإبداع (اليساري، ٢٠١٤، ٤٢)، والقدرات الإبداعية تؤدي إلى تميز العاملين، هذا التميز هو مجموعة من المهارات والسلوكيات، والقدرات الفكرية والمعرفية المتميزة التي يتمتع بها الموظفين في المنظمة، واستخدام هذه المهارات في أدائهم لأعمالهم بما يؤدي إلى انجاز الأعمال بكفاءة وفعالية.

ويرى الباحثان أن المهارات الإدراكية هي مكون من مكونات القدرات الإبداعية، وهي تعبر عن القدرة على إدراك مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وعلى الفهم السريع للأفكار المركبة والمعقدة، والقدرة على التكيف مع التغيرات، وكذلك القدرة العالية على التعلم من الخبرات المتراكمة لدى الفرد.

ويعرف الباحثان القدرات الإبداعية بأنها "مجموعة من المهارات والسلوكيات، والقدرات الفكرية والمعرفية التي يتمتع بها الموظفين في المنظمة، وأنها تتكون من القدرة الاستيعابية، والقدرة على التكيف، والقدرة على التفكير، والقدرة الابتكارية، واستخدام العاملين لهذه القدرات في أدائهم لأعمالهم بما يؤدي إلى انجاز الأعمال بكفاءة وفعالية"

٢/٢/٣- ابعاد القدرات الإبداعية:

من مراجعة ادبيات الإدارة بصفة عامة والدراسات التي تناولت القدرات الإبداعية بصفة خاصة وجد اختلاف في آراء الكتاب حول ابعاد القدرات الإبداعية، وسوف يتم اعتماد الابعاد التالية في هذه الدراسة:

- أ- القدرة الاستيعابية: وهي تعمل على إدراك قيمة المعلومات الجديدة وضمها واستيعابها، ثم استخدامها وتطبيقها في العمل.
- ب- القدرة على التكيف: وهي تعني القدرة على مواكبة التغيير الحادث في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- ج- القدرة على التفكير: وهي تعني القدرة على توليد أفكار جديدة، والقدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات.
- د- القدرة الابتكارية: وهي تعني القدرة على تقديم كل ما هو غير مألوف للعمل والمنظمة، وقد يكون هذا خط إنتاج جديد أو منتج جديد أو تقنية جديدة.

٤- مشكلة البحث:

تساهم أنشطة إدارة الموارد البشرية بدرجة كبيرة في تحسين نظم الأداء بصفة عامة، لكنه عند تزايد وتراكم المشكلات والمهام والواجبات الإدارية التي تتطلبها أنشطة المنظمات اليومية تظهر أهمية إدارة الأداء في عصر المعلومات والمعرفة. لذلك بدأت منظمات الأعمال تعتمد بشكل كبير على إدارة الأداء بوصفها أداة الإدارة الملائمة والمناسبة، وطوق النجاة، ومناطق التغيير التي من خلالها يتم حل المشكلات وتناول المهام والواجبات وتحقيق المستهدفات من الأداء. إن امتلاك المنظمات لهذه الخصائص تساعد على توقع التغيير الاستراتيجي والاستجابة له وتحقيق الاستقرار والبقاء والنمو للمنظمات.

أن عصر المعلومات والمعرفة يتطلب أن تنتقل الإدارة من نظرة تقييم الأداء إلى إدارة الأداء، وكذلك امتلاك المنظمات موارد بشرية تتمتع بقدرات إبداعية متميزة بما يتناسب مع المستجدات المعاصرة وحتى تصبح هذه المنظمات نظم مفتوحة تتغير وتتلاءم مع الظروف الراهنة. أن الظروف التي تعيش فيها المنظمات في العصر الحالي تتسم بالتعقيد، لذلك وجدت إدارة المنظمات السبيل إلى حل مشاكلها في إدارة الأداء، وكذلك تمتع الموارد البشرية العاملة بها بقدرات إبداعية تسهم في الاستيعاب، والتكيف، والتفكير، والإبداع في المهام المسندة إليها.

أن المهارات والقدرات الإبداعية لها تأثير كبير على تفهم وإدراك الموارد البشرية للمهام المنوطة بها، وكذلك جودة تأدية هذه المهام ومستهدفات الإنجاز.

باستعراض الدراسات السابقة وجد الباحثان ندرة في تناول الأبحاث التي تناولت القدرات الإبداعية للعاملين والتي تساعد إدارة الأداء على تميزها وتظهر في صورة مخرجات جودة أداء العاملين. أن تمتع المنظمات بموارد بشرية ذات قدرات إبداعية تسهم في خلق قيمة مضافة للمنظمات، وتساهم أيضاً في خلق مزايا تنافسية لها أيضاً، ولما كانت هناك ندرة في الدراسات التي تناولت هذا الموضوع.

لذلك تقوم الدراسة الحالية بدراسة العلاقة بين إدارة الأداء والقدرات الإبداعية للعاملين، وكذلك اثر إدارة الأداء على تحقيق تنمية القدرات الإبداعية للعاملين، وكذا دراسة الفروق في اتجاهات العاملين حول تنمية قدرات العاملين تعزى لمتغيرات شخصية ووظيفية.

وتستهدف الدراسة الحالية طرح التساؤلات التالية.

السؤال الأول: ما العلاقة بين إدارة الأداء وبين القدرات الإبداعية؟

ويتم الإجابة على هذا السؤال من خلال الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

١/١/٤. ما طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الأداء وبين القدرة الاستيعابية؟

٢/١/٤. ما طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الأداء وبين القدرة على التفكير؟

٣/١/٤. ما طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الأداء وبين القدرة على التكيف؟

٤/١/٤. ما طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الأداء وبين القدرة الابتكارية؟

السؤال الثاني: ما هو الأثر بين ممارسات إدارة الأداء وبين القدرات الإبداعية؟

ويتم الإجابة على هذا السؤال من خلال الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

١/٢/٤. ما هو أثر تخطيط الأداء كأحد ابعاد إدارة الأداء على تنمية القدرات الإبداعية؟

٢/٢/٤. ما هو أثر تقييم الأداء كأحد ابعاد إدارة الأداء على تنمية القدرات الإبداعية؟

٣/٢/٤. ما هو أثر التغذية المرتدة كأحد ابعاد إدارة الأداء على تنمية القدرات الإبداعية؟

٤/٢/٤. ما هو أثر تحسين الأداء كأحد ابعاد إدارة الأداء على تنمية القدرات الإبداعية؟

السؤال الثالث: هل توجد فروق في اتجاهات العاملين حول مستوى تنمية القدرات

الإبداعية ترجع للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟

ويتم الإجابة على هذا السؤال من خلال الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- ١/٣/٤. إلى أي مدى تتأثر اتجاهات العاملين حول مستوى تنمية القدرات الإبداعية بعوامل ترجع لمتغير السن (العمر)؟
- ٢/٣/٤. إلى أي مدى تتأثر اتجاهات العاملين حول مستوى تنمية القدرات الإبداعية بعوامل ترجع لمتغير المؤهل العلمي؟
- ٣/٣/٤. إلى أي مدى تتأثر اتجاهات العاملين حول مستوى تنمية القدرات الإبداعية بعوامل ترجع لمتغير سنوات الخبرة؟
- ٥- أهداف البحث:

- يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:
- (١) التعرف على العلاقة بين إدارة الأداء، والقدرات الإبداعية.
- (٢) التعرف على الأثر ونوعه بين ابعاد إدارة الأداء وبين تحقيق تنمية القدرات الإبداعية.
- (٣) التعرف على الفروق في اتجاهات العاملين حول مستوى تنمية القدرات ومدى رجوعها لمتغيرات شخصية ووظيفية.
- (٤) التوصل لمجموعة من التوصيات بخصوص إدارة الأداء وتنمية القدرات العاملين وكيفية تطبيق تلك التوصيات على المعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات الإدارية.

٦- فروض البحث :

- يهدف التوصل إلى حلول محتملة عن التساؤلات المرتبطة بمشكلة البحث فقد صاغ الباحثان الفروض التالية:
- الفرض الأول:** لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الأداء (تخطيط الأداء، وتقييم الأداء، والتغذية المرتدة، وتحسين الأداء) والقدرات الإبداعية (القدرة الاستيعابية، والقدرة على التفكير، والقدرة على التكيف، والقدرة الابتكارية) للعاملين بالمعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات الإدارية.

ويتضمن هذه الفرض مجموعة من الفروض الفرعية التالية:

١/١/٦- لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الأداء (تخطيط الأداء، وتقييم الأداء، والتغذية المرتدة، وتحسين الأداء) والقدرات الابتداعية (القدرة الاستيعابية) للعاملين بالمعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات الإدارية.

٢/١/٦- لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الأداء (تخطيط الأداء، وتقييم الأداء، والتغذية المرتدة، وتحسين الأداء) والقدرات الابتداعية (القدرة على التفكير) للعاملين بالمعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات الإدارية.

٣/١/٦- لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الأداء (تخطيط الأداء، وتقييم الأداء، والتغذية المرتدة، وتحسين الأداء) والقدرات الابتداعية (القدرة على التكيف) للعاملين بالمعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات الإدارية.

٤/١/٦- لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الأداء (تخطيط الأداء، وتقييم الأداء، والتغذية المرتدة، وتحسين الأداء) والقدرات الابتداعية (القدرة الابتكارية) للعاملين بالمعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات الإدارية كمتغير تابع من جانب

الفرض الثاني: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين ابعاد إدارة الأداء (تخطيط الأداء، وتقييم الأداء، والتغذية المرتدة، وتحسين الأداء) كمتغيرات مستقلة من جانب وبين تحقيق تنمية القدرات الابتداعية للعاملين بالمعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات الإدارية.

ويندرج تحت هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

١/٢/٦. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين ابعاد إدارة الأداء (تخطيط الأداء) كمتغير مستقل من جانب وبين تحقيق تنمية القدرات الابتداعية للعاملين بالمعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات الإدارية كمتغير تابع.

٢/٢/٦. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين ابعاد إدارة الأداء (تقييم الأداء) كمتغير مستقل من جانب وبين تحقيق تنمية القدرات الابتداعية للعاملين بالمعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات الإدارية كمتغير تابع.

دور إدارة الأداء في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين دراسة حالة المعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات الإدارية ...

د/ حسن منصور السيد محوض الباز & د/ لمياء محمد فتحي محمد المنعم

٣/٢/٦. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين ابعاد إدارة الأداء (التغذية المرتدة)) كمتغير مستقل من جانب وبين تحقيق تنمية القدرات الإبداعية للعاملين بالمعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات الإدارية كمتغير تابع.

٤/٢/٦. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين ابعاد إدارة الأداء (تحسين الأداء) كمتغير مستقل من جانب وبين تحقيق تنمية القدرات الإبداعية للعاملين بالمعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات الإدارية كمتغير تابع.

الفرض الثالث: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين بالمعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات الإدارية حول مستوى تنمية القدرات الإبداعية لهم تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.
ويندرج تحت هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

١/٣/٦- لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين بالمعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات الإدارية حول مستوى تنمية القدرات الإبداعية لهم تعزى لمتغير السن (العمر).

٢/٣/٦- لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين بالمعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات الإدارية حول مستوى تنمية القدرات الإبداعية لهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

٣/٣/٦- لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين بالمعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات الإدارية حول مستوى تنمية القدرات الإبداعية لهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

٧- أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث فيما يلي:-

١/٧- الأهمية العلمية للبحث.

- أ- تقديم الإطار الفكري لإدارة الأداء والقدرات الإبداعية.
- ب- التعرف على العلاقة بين إدارة الأداء، والقدرات الإبداعية.
- ج- التعرف على الأثر ونوعه لأبعاد إدارة الأداء وبين تحقيق تنمية القدرات الإبداعية.

د- التعرف على الفروق في اتجاهات العاملين حول مستوى تنمية القدرات الإبداعية والتي ترجع لمتغيرات شخصية ووظيفية.
هـ- تقديم مجموعة من التوصيات للمعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات بخصوص إدارة الأداء وتنمية قدرات العاملين وكيفية تطبيق تلك التوصيات.

٢/٧- الأهمية العملية للبحث.

تظهر أهمية الدراسة من خلال النتائج التي يمكن أن تقدمها هذه الدراسة بعد تحليلها للتعرف على طبيعة العلاقة بين إدارة الأداء، والقدرات الإبداعية، وكذلك الأثر ونوعه لأبعاد إدارة الأداء وبين تحقيق تنمية القدرات الإبداعية، الفروق في اتجاهات العاملين حول مستوى تنمية القدرات الإبداعية والتي ترجع لمتغيرات شخصية ووظيفية.

٨- حدود البحث:

- ١) الحدود الموضوعية تمثلت في دراسة متغيرات " ابعاد " إدارة الأداء، والقدرات الإبداعية.
- ٢) الحدود المكانية، تمثلت في المعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات الإدارية – مصر – القاهرة الجديدة-التجمع الأول.
- ٣) الحدود البشرية، تمثلت بعينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين بالمعهد.
- ٤) الحدود الزمنية: تمثلت في الفترة من ٢٠٢٢/١٢/٣٠ إلى ٢٠٢٣/٩/١

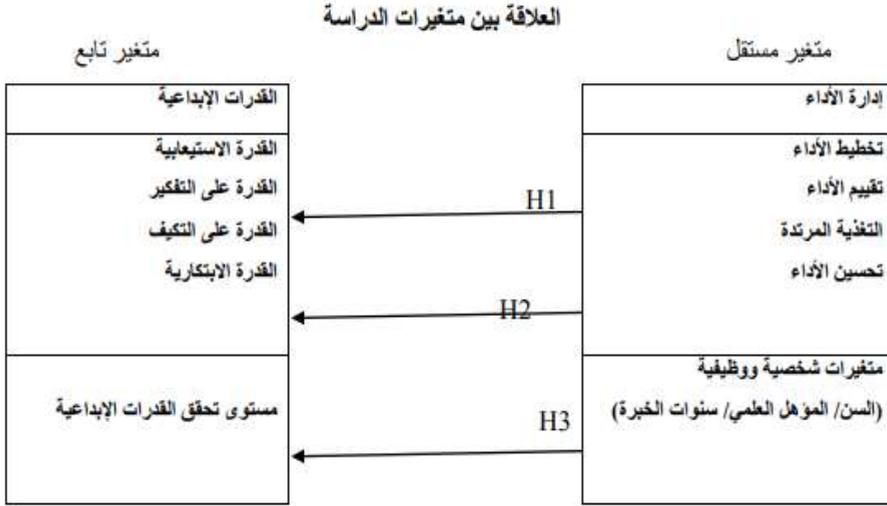
٩- إجراءات الدراسة

متغيرات الدراسة:

يمكن التعبير عن متغيرات الدراسة من النموذج الذي يصوره الشكل التالي:

دور إدارة الأداء في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين. دراسة حالة المعهد العالي للحاسب ونظم المعلومات الإدارية ...
د/ حسن منصور السيد محوض الباز & د/ لمياء محمد فتحي محمد المنعم

شكل رقم (1)



المصدر: إعداد الباحثان

منهجية البحث:

اعتمد الباحثان في هذه الدراسة علي أكثر من منهج من مناهج البحث، فقد اعتمد بصفة أساسية علي المنهج الاستنباطي الذي يقوم علي أساس المراجعة للدراسات السابقة التي تتعلق بمشكلة البحث وتحديد الأسباب والأبعاد المختلفة للمشكلة وصياغتها في إطار مجموعة من الفروض التي تقبل البحث والدراسة، كما اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي.

إجراءات إعداد المقياس:

سوف يتم القياس من خلال قائمة الاستقصاء، حيث مر إعداد قائمة الاستقصاء بمرحلتين هما:

المرحلة الأولى: مرحلة الإعداد.

تم تكوين قائمة الاستقصاء من ثلاثة أجزاء :

الجزء الأول : المعلومات العامة والتي تشمل الجنس والسن والوظيفة والدرجة العلمية لعضو هيئة التدريس والمؤهل العلمي للهيئة الإدارية (العاملين) والخبرة لمفردات عينة البحث.

والجزء الثاني : إدارة الأداء والذي يشمل أربعة أبعاد: البعد الأول التخطيط ، والبعد الثاني تقييم الأداء، البعد الثالث التغذية المرتدة، والبعد الرابع تحسين الأداء وكل بعد من هذه الأبعاد الأربع يتكون من ٥ عبارات.

والجزء الثالث: القدرات الإبداعية والتي تتكون من أربع أبعاد هي :

- البعد الأول القدرة الاستيعابية
- البعد الثاني القدرة على التفكير
- البعد الثالث القدرة على التكيف
- البعد الرابع القدرة الابتكارية.

وكل بعد من هذه الأبعاد يتكون من ٥ عبارات. كما تم استخدام مقياس ليكرث الخماسي.

المرحلة الثانية: مرحلة التقنين.

وتتكون من التحقق من صدق المقياس، وقد اعتمد الباحث في التحقق من صدق المقياس علي نوعين أساسيين من الصدق هما: الصدق المنطقي، و الصدق اللغوي (اللفظي) وتم التحقق من صدق المقياس من خلال توزيع الاستبانة على عدد من اساتذة الإدارة وتم التعديل عليها بعد مراجعة الملاحظات.

وتم التحقق من ثبات المقياس ايضاً عن طريق بعض الأساليب الإحصائية مثل اسلوب الفا كرونباخ، حيث تم استخدام معامل الفا كرونباخ لقياس الاتساق الداخلي (α) لعبارات المقياس. حيث بلغ معامل (α) كرونباخ العام لجميع عبارات المقياس ٠.٩٤ وهي أكبر من ٠.٧٠ لذلك فإن هذا المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

جدول رقم (٢) مقياس الثبات

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.940	40

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

مجتمع وعينة البحث ووحدة المعاينة:

يتكون مجتمع البحث من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، وكذلك الهيئة الإدارية بالمعهد (تم استبعاد موظفي الامن والصيانة وخلافه من مجتمع البحث بالمعهد)، ولما كان مجتمع البحث غير متجانس فقد تم أخذ عينة عشوائية طبقية تناسبية من المجتمع وذلك لعدة أسباب (هشام، ٢٠٢٢، ص١٠٧٦):

- أن هذ العينة تأخذ بعين الاعتبار اختلاف وعدم تجانس الطبقات التي يتكون منها مجتمع الدراسة.
 - إن مفردات مجتمع البحث غير متجانسة من حيث الدرجات العلمية والمستويات الإدارية والتي ينتمي إليها أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة وأعضاء الهيئة الإدارية والذين يتم إجراء الدراسة عليهم.
 - إن استخدام هذه العينة يؤدي على تقليل التباين الكلي للعينة، حيث تم توزيع العينة إلى طبقات بما يعكس الحجم النسبي لكل طبقة (أبو ليفة، ٢٠٢١، ص١٥).
- كما هو مبين بالجدول التالي.

جدول رقم (٣)

توزيع عينة الدراسة على أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والهيئة الإدارية

مجموع الدراسة	اعداد العاملين(المجتمع)	النسبة المئوية %	توزيع العينة على طبقات المجتمع	عدد الاستبيانات الصحيحة	نسبة الردود الصحيحة %
أعضاء هيئة التدريس	٢٠	٢٢%	١٨	١٦	٨٩%
الهيئة المعاونة	٢٥	٢٧%	١٥	١٣	٨٦%
الهيئة الإدارية	٤٧	٥١%	٢٥	١٢	٨٨%
الإجمالي	٩٢	١٠٠%	٥٨	٥١	٨٨%

المصدر: شئون أعضاء هيئة التدريس وإدارة الموارد البشرية

دور إدارة الأداء في تنمية القدرات الأبداعية للعاملين دراسة حالة المعهد العالي للحاسب ونظم المعلومات الإدارية ...

د/ حسن منصور السيد محوض الباز & د/ لمياء محمد فتحي محمد المنعم

يتضح من الجدول السابق أن عدد مجتمع البحث ٩٢ مفردة وأن عدد الاستبانات التي تم توزيعها ٥٨ استبانة وعدد الاستبانات الصحيحة كان ٥١ استبانة بنسبة ردود ٨٨٪.

التحليل الإحصائي للبيانات:

تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS النسخة ٢٢ وتم عمل الإحصاء الوصفي للمتغيرات الديمغرافية، وتم استخدام اختبار كا^٢ وتحليل التباين ANOVA ، والانحدار Regression .

سوف يتم عرض التحليل الإحصائي وفقاً لمحتويات قائمة الاستقصاء كالتالي :-

أولاً: المعلومات العامة.

والتي تتعلق بالخصائص الديمغرافية لعينة البحث وكانت كالتالي

جدول رقم (٤)

الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة	النسبة	النسبة المترابطة
ذكر	29	56.9	56.9	56.9
أنثى	22	43.1	43.1	100.0
الإجمالي	51	100.0	100.0	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

- يتضح من الجدول السابق أن عدد الذكور بعينة البحث ٢٩ مفردة بنسبة ٥٦.٩٪ وعدد الإناث ٢٢ مفردة بنسبة ٤٣.١٪ -

جدول رقم (٥)

السن

فئة السن	التكرارات	النسبة	النسبة	النسبة المترابطة
أقل من (30) سنة	13	25.5	25.5	25.5
أقل من (35) سنة	7	13.7	13.7	39.2
أقل من (40) سنة	7	13.7	13.7	52.9
أقل من (45) سنة	6	11.8	11.8	64.7
أقل من (50) سنة	3	5.9	5.9	70.6

دور إدارة الأداء في تنمية القدرات الأبداعية للعاملين دراسة حالة المعهد العالي للحاسب ونظم المعلومات الإدارية ...

د/ حسن منصور السيد محوض الباز & د/ لمياء محمد فتحي عبد المنعم

أقل من (55) سنة	8	15.7	15.7	86.3
أقل من (60) سنة	3	5.9	5.9	92.2
60 سنة فأكثر	4	7.8	7.8	100.0
الاجمالي	51	100.0	100.0	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يوضح الجدول السابق توزيع اعداد عينة البحث حسب فئات عمرية: الفئة أقل من ٣٠ سنة ١٣ مفردة، والفئة أقل من ٣٥ سنة ٧ مفردة، والفئة أقل من ٤٠ سنة ٧ مفردة، والفئة أقل من ٥٥ سنة ٨ مفردة، والفئة أقل من ٦٠ سنة ٣ مفردة، والفئة أكثر من ٦٠ سنة ٤ مفردة

جدول رقم (6)

الوظيفة

الوظيفة	التكرارات	النسبة	النسبة	النسبة المترابطة
عضو هيئة تدريس وهيئة معاونة	28	54.9	54.9	54.9
(العاملين) الإدارية الهيئة	23	45.1	45.1	100.0
الاجمالي	51	100.0	100.0	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

هذا الجدول لا يوجد اي تعقيب عليه فما فائدة

جدول رقم (٧)

أ- الدرجة العلمية لعضو هيئة تدريس وهيئة معاونة

البيان	التكرارات	النسبة	النسبة	النسبة المترابطة
أستاذ مساعد	1	2.0	3.6	3.6
مدرس	15	29.4	53.6	57.1
مدرس مساعد	5	9.8	17.9	75.0
معيد	7	13.7	25.0	100.0
الاجمالي	28	54.9	100.0	
عدد مفردات	23	45.1		
الهيئة الدارية				
اجمالي	51	100.0		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

دور إدارة الأداء في تنمية القدرات الأبداعية للعاملين دراسة حالة المعهد العالي للحاسب ونظم المعلومات الإدارية ...
د/ حسن منصور السيد، عوض الباز & د/ لمياء محمد فتحي محمد المنعم

يتضح من الجدول السابق توزيع الدرجة العلمية لأعضاء والهيئة المعاونة على عينة البحث كالتالي: مفردة واحدة أستاذ مساعد، ١٥ مدرس، و ٥ مفردة مدرس مساعد، ٧ مفردة معيد، بإجمالي ٢٨ مفردة.

جدول رقم (٨)

ب- المؤهل العلمي للهيئة الإدارية (العاملين)

النسبة المتراكمة	النسبة	النسبة	التكرارات	البيان
8.7	8.7	3.9	2	ماجستير
26.1	17.4	7.8	4	دبلوم دراسات عليا
91.3	65.2	29.4	15	مؤهل جامعي
100.0	8.7	3.9	2	مؤهل فوق المتوسط
	100.0	45.1	23	الاجتمالي
		54.9	28	عدد مفردات أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة
		100.0	51	الإجمالي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق توزيع المؤهل العلمي للهيئة الإدارية (العاملين) على عينة البحث كالتالي: عدد ٢ مفردة درجة الماجستير، عدد ٤ مفردة دبلوم الدراسات العليا، عدد ١٥ مؤهل جامعي، عدد ٢ مفرد مؤهل فوق المتوسط، واجمالي حجم العينة ٢٣ مفردة.

جدول رقم (٩)

الخبرة

النسبة المتراكمة	النسبة	النسبة	التكرارات	فئة الخبرة
29.4	29.4	29.4	15	أقل من (5) سنوات
52.9	23.5	23.5	12	أقل من (10) سنة
68.6	15.7	15.7	8	أقل من (15) سنة
78.4	9.8	9.8	5	أقل من (20) سنة
100.0	21.6	21.6	11	(20) سنة فأكثر
	100.0	100.0	51	الاجمالي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

دور إدارة الأداء في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين دراسة حالة المعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات الإدارية ...

د/ حسن منصور السيد محوض الباز & د/ لمياء محمد فتحي محمد المنعم

يتضح من الجدول السابق توزيع سنوات الخبرة على عينة البحث كالتالي: أقل من ٥ سنوات خبرة ١٥ مفردة، وأقل من ١٠ سنوات خبرة ١٢ مفردة، وأقل من ١٥ ستة خبرة ٨ مفردة، وأقل من ٢٠ سنة خبرة خمس مفردات، و ٢٠ سنة فأكثر ١١ مفردة وإجمالي حجم العينة ٥١ مفردة.

ثانياً: اختبار الفروض:

تم اختبار الفروض على النحو التالي:

الفرض الأول: لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الأداء (تخطيط الأداء، وتقييم الأداء، والتغذية المرتدة، وتحسين الأداء) والقدرات الإبداعية (القدرة الاستيعابية، والقدرة على التفكير، والقدرة على التكيف، والقدرة الابتكارية) للعاملين بالمعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات الإدارية.

وتتضمن هذه الفرض مجموعة من الفروض الفرعية التالية:

١/١. لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الأداء (تخطيط الأداء، وتقييم الأداء، والتغذية المرتدة، وتحسين الأداء) والقدرات الإبداعية (القدرة الاستيعابية) للعاملين بالمعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات الإدارية.

جدول رقم (١٠)

ملخص العلاقة بين إدارة الأداء والقدرة الاستيعابية

عبارات القدرة الاستيعابية	الحالات					
	الصدق		القيم المفقودة		Total	
	العينة	النسبة	القيم	النسبة	العينة	النسبة
يحرص عضو هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين على استيعاب المعلومات الجديدة.	51	100.0%	0	0.0%	51	100.0%
يمكن عضو هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين من استخدام وتطبيق المعلومات الجديدة.	51	100.0%	0	0.0%	51	100.0%
توجد لدي صعوبة للاستيعاب عندما يتم مشاهدة وجه المتحدث	51	100.0%	0	0.0%	51	100.0%
امتلك القدرة على تذكر وترتيب وتسلسل لمعلومات المتحدث.	51	100.0%	0	0.0%	51	100.0%
اشعر بعدم التركيز عندما يتحدث الناس بسرعة كبيرة.	51	100.0%	0	0.0%	51	100.0%

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

دور إدارة الأداء في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين دراسة حالة المعهد العالي للحاسب ونظم المعلومات الإدارية ...
د/ حسن منصور السيد محوض الباز & د/ لمياء محمد فتحي محمد المنعم

الجدول السابق يوضح متغيرات الفرض الفرعي الأول للفرض الرئيسي الأول وهي إدارة الأداء بأبعادها المختلفة: تخطيط الأداء، تقييم الأداء، التغذية المرتدة، تحسين الأداء وبين والقدرات الإبداعية (بعد القدرة الاستيعابية).

جدول رقم (١١)

(اختبارات كا^٢) العلاقة بين إدارة الأداء وعبارات القدرة الاستيعابية

العبارة	Pearson Chi-Square	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
يحرص عضو هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين على استيعاب المعلومات الجديدة.	Pearson Chi-Square	3.605 ^a	2	.165
يمكن عضو هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين من استخدام وتطبيق المعلومات الجديدة.	Pearson Chi-Square	10.196	3	.017
توجد لدى صعوبة للاستيعاب عندما يتم مشاهدة وجه المتحدث	Pearson Chi-Square	2.619	4	.623
امتلك القدرة على تذكر وترتيب وتسلسل لمعلومات المتحدث	Pearson Chi-Square	40188	3	.249
اشعر بعدم التركيز عندما يتحدث الناس بسرعة كبيرة	Pearson Chi-Square	4.129	4	.389

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق يتضح أن القيمة المحسوبة لإدارة الأداء والقدرات الإبداعية (بعد القدرة الاستيعابية) وهي قيمة sig للعبارة الأولى ، الثالثة ، والرابعة، والخامسة = 0.165 ، 0.623 ، 0.249 ، 0.389 على التوالي وهم بذلك أكبر من مستوى المعنوية 0.05 والعبارة الثانية sig = 0.017 وهي بذلك أقل من 0.05 وهي معنوية فقط لهذه العبارة .

دور إدارة الأداء في تنمية القدرات الابداعية للعاملين دراسة حالة المعهد العالي للحاسب ونظم المعلومات الإدارية ...
د/ حسن منصور السيد محوض الباز & د/ لمياء محمد فتحي محمد المنعم

ومن نتائج التحليل السابقة يري الباحثان :
" قبول فرض العدم وهو " لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الأداء (تخطيط الأداء، وتقييم الأداء، والتغذية المرتدة، وتحسين الأداء) والقدرات الابداعية (بعد القدرة الاستيعابية) للعاملين بالمعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات الإدارية"

٢/١. لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الأداء (تخطيط الأداء، وتقييم الأداء، والتغذية المرتدة، وتحسين الأداء) والقدرات الابداعية (القدرة على التفكير) للعاملين بالمعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات الإدارية.

جدول رقم (١٢)

ملخص العلاقة بين إدارة الأداء والقدرة على التفكير

عبارات القدرة على التفكير	الحالات					
	الصدق		الصدق		الصدق	
	العينة	العينة	العينة	العينة	العينة	العينة
لدى عضو هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين القدرة على توليد افكار جديدة تتعلق بالعمل.	51	100.0%	0	0.0%	51	100.0%
يستخدم عضو هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين الأفكار الجديدة في حل المشكلات المتعلقة بالعمل.	51	100.0%	0	0.0%	51	100.0%
يتمكن عضو هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين من اتخاذ قرارات بكفاءة عالية في مجال العمل.	51	100.0%	0	0.0%	51	100.0%
لدى عضو هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين منهجية في التفكير لحل مشكلات العمل	51	100.0%	0	0.0%	51	100.0%
لدى عضو هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين القدرة على وتحويل المعرفة الضمنية والمعلومات والخبرات لمهارات.	51	100.0%	0	0.0%	51	100.0%

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

الجدول السابق يوضح متغيرات الفرض الفرعي الثاني للفرض الرئيسي الأول وهي إدارة الأداء بأبعادها المختلفة: تخطيط الأداء، تقييم الأداء، التغذية المرتدة، تحسين الأداء وبين والقدرات الابداعية (بعد القدرة على التفكير)

دور إدارة الأداء في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين دراسة حالة المعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات الإدارية ...

د/ حسن منصور السيد محوض الباز & د/ لمياء محمد فتحي محمد المنعم

جدول رقم (١٣)

(العلاقة بين إدارة الأداء وعبارات القدرة على التفكير) (اختبارات كا^٢)

عبارات القدرة على التفكير	Pearson Chi-Square	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
لدى عضو هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين القدرة على توليد افكار جديدة تتعلق بالعمل.	Pearson Chi-Square	3.605a	2	.165
يستخدم عضو هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين الأفكار الجديدة في حل المشكلات المتعلقة بالعمل.	Pearson Chi-Square	10.196	3	.17١
يتمكن عضو هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين من اتخاذ قرارات بكفاءة عالية في مجال العمل.	Pearson Chi-Square	٢٦١٩	٤	.٦٢٣
لدى عضو هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين منهجية في التفكير لحل مشكلات العمل	Pearson Chi-Square	٤.١١٨	٣	.٢٤٩
لدى عضو هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين القدرة على وتحويل المعرفة الضمنية والمعلومات والخبرات لمهارات.	Pearson Chi-Square	4.129	4	.389

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق يتضح أن القيمة المحسوبة لإدارة الأداء والقدرات الإبداعية (بعد القدرة على التفكير) حيث أن قيمة sig لكل عبارات القدرة على التفكير هي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 حيث sig = 0.165, 0.117, 0.623, 0.249, 0.389 على التوالي.

ومن نتائج التحليل السابقة يري الباحثان :

قبول فرض العدم وهو " لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الأداء (تخطيط الأداء، وتقييم الأداء، والتغذية المرتدة، وتحسين الأداء) والقدرات الإبداعية (القدرة على التفكير) للعاملين بالمعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات الإدارية"

دور إدارة الأداء في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين: دراسة حالة المعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات الإدارية ...
د/ حسن منصور السيد محوض الباز & د/ لمياء محمد فتحي محمد المنعم

٣/١. لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الأداء (تخطيط الأداء، وتقييم الأداء، والتغذية المرتدة، وتحسين الأداء) والقدرات الإبداعية (القدرة على التكيف) للعاملين بالمعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات الإدارية.

جدول رقم (١٤)

ملخص العلاقة بين إدارة الأداء والقدرة على التكيف

عبارات القدرة على التكيف	الحالات					
	الصدق		الصدق		الصدق	
	العينة	العينة	العينة	العينة	العينة	العينة
يتكيف أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين مع أساليب العمل الجديدة بسرعة كبيرة.	51	100.0%	0	0.0%	51	100.0%
يحرص أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين على التعلم والتدريب	51	100.0%	0	0.0%	51	100.0%
يحرص أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين على مشاركة إدارة المعهد في اتخاذ القرارات وتنفيذها.	51	100.0%	0	0.0%	51	100.0%
يحرص أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين على متابعة الجديد في تطوير الخطط الدراسية.	51	100.0%	0	0.0%	51	100.0%
يتسم العمل داخل المعهد بروح الفريق.	51	100.0%	0	0.0%	51	100.0%

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

الجدول السابق يوضح متغيرات الفرض الفرعي الثالث للفرض الرئيسي الأول وهي إدارة الأداء بأبعادها المختلفة: تخطيط الأداء، تقييم الأداء، التغذية المرتدة، تحسين الأداء وبين والقدرات الإبداعية (بعد القدرة على التكيف)

جدول رقم (١٥)

اختبارات كا^٢ للعلاقة بين إدارة الأداء والقدرة على التكيف

عبارات القدرة على التكيف	Pearson Chi-Square	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
يتكيف أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين مع أساليب العمل الجديدة بسرعة كبيرة.	Pearson Chi-Square	1.507	2	.471
يحرص أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين على التعلم والتدريب	Pearson Chi-Square	2.641	2	.267
يحرص أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين على مشاركة إدارة المعهد في اتخاذ القرارات وتنفيذها.	Pearson Chi-Square	1.582	2	.453
يحرص أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين على متابعة الجديد في تطوير الخطط الدراسية.	Pearson Chi-Squ	1.582	2	.453
يتسم العمل داخل المعهد بروح الفريق.	Pearson Chi-Square	18.395	3	.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

دور إدارة الأداء في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين دراسة حالة المعهد العالي للحاسب ونظم المعلومات الإدارية ...
د/ حسن منصور السيد محوض البار & د/ لمياء محمد فتحي محمد المنعم

من الجدول السابق يتضح أن القيمة المحسوبة لإدارة الأداء والقدرات الإبداعية (بعد القدرة على التكيف) حيث أن قيمة sig لعبارات القدرة على التكيف الأولى والثانية والثالثة والرابعة هي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 حيث sig = 0.267, 0.453, 0.453, 0.471، أما العبارة الأخيرة فهي معنوية حيث أن قيمة sig = 0.000.

ومن نتائج التحليل السابقة يري الباحثان :

نقبل فرض العدم وهو " لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الأداء (تخطيط الأداء، وتقييم الأداء، والتغذية المرتدة، وتحسين الأداء) والقدرات الإبداعية (القدرة على التكيف) للعاملين بالمعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات الإدارية"

٤/١ لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الأداء (تخطيط الأداء، وتقييم الأداء، والتغذية المرتدة، وتحسين الأداء) والقدرات الإبداعية (القدرة الابتكارية) للعاملين بالمعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات الإدارية كمتغير تابع من جانب

جدول رقم (١٦)

ملخص العلاقة بين إدارة الأداء والقدرة الابتكارية

عبارات القدرة الابتكارية	الحالات					
	الصدق		الصدق		الصدق	
	العينة	العينة	العينة	العينة	العينة	العينة
يمكن لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين وضع حلولاً غير مألوفة للمشكلات القائمة داخل المعهد.	51	100.0%	0	0.0%	51	100.0%
أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين لديهم القدرة على تقديم ما هو جديد في مجال العمل.	51	100.0%	0	0.0%	51	100.0%
أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين لديهم القدرة على تقديم أسلوب أو طريقة جديدة للعمل.	51	100.0%	0	0.0%	51	100.0%
يستطيع أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين الاستفادة من مرونة الهيكل التنظيمي في تطوير أساليب الأداء.	51	100.0%	0	0.0%	51	100.0%
يرغب أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين في التواصل مع المجتمع المحيط لتقديم خدمات متطورة تزيد رضا المجتمع عن أداء المعهد.	51	100.0%	0	0.0%	51	100.0%

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

دور إدارة الأداء في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين دراسة حالة المعهد العالي للحاسب ونظم المعلومات الإدارية ...

د/ حسن منصور السيد محوض الباز & د/ لمياء محمد فتحي محمد المنعم

الجدول السابق يوضح متغيرات الفرض الفرعي الرابع للفرض الرئيسي الأول وهي إدارة الأداء بأبعادها المختلفة : تخطيط الأداء، تقييم الأداء، التغذية المرتدة، تحسين الأداء وبين والقدرات الإبداعية (بعد القدرة الابتكارية)

جدول رقم (١٧)

اختبارات كا^٢ للعلاقة بين إدارة الأداء والقدرة الابتكارية

عبارات القدرة الابتكارية	Pearson Chi-Square	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
يمكن لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين وضع حلولاً غير مألوفة للمشكلات القائمة داخل المعهد.	Pearson Chi-Square	6.150	2	.٨٠
أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين لديهم القدرة على تقديم ما هو جديد في مجال العمل.	Pearson Chi-Square	6.150	2	.046
أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين لديهم القدرة على تقديم أسلوب أو طريقة جديدة للعمل.	Pearson Chi-Square	32.572	3	.000
يستطيع أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين الاستفادة من مرونة الهيكل التنظيمي في تطوير أساليب الأداء.	Pearson Chi-Square	32.572	3	.000
يرغب أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين في التواصل مع المجتمع المحيط لتقديم خدمات متطورة تزيد رضا المجتمع عن أداء المعهد.	Pearson Chi-Square	15.784	4	.003

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق يتضح أن القيمة المحسوبة لإدارة الأداء والقدرات الإبداعية (بعد القدرة الابتكارية) حيث أن قيمة sig لعبارات القدرة الابتكارية) هي أقل من مستوى المعنوية 0.05 حيث $0.08 = sig$, 0.006, 0.000, 0.000, 0.003

ومن نتائج التحليل السابقة يري الباحثان :

رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل وهو " توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الأداء (تخطيط الأداء، وتقييم الأداء، والتغذية المرتدة، وتحسين الأداء) والقدرات الإبداعية (القدرة الابتكارية)) للعاملين بالمعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات الإدارية كمتغير تابع من جانب "

دور إدارة الأداء في تنمية القدرات الابتداعية للعاملين دراسة حالة المعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات الإدارية ...

د/ حسن منصور السيد محوض الباز & د/ لمياء محمد فتحي محمد المنعم

الفرض الثاني: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين ابعاد إدارة الأداء (تخطيط الأداء، وتقييم الأداء، والتغذية المرتدة، وتحسين الأداء) كمتغيرات مستقلة من جانب وبين تحقيق تنمية القدرات الابتداعية للعاملين بالمعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات الإدارية. ويندرج تحت هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

١/٢. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين ابعاد إدارة الأداء (تخطيط الأداء) كمتغير مستقل من جانب وبين تحقيق تنمية القدرات الابتداعية للعاملين بالمعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات الإدارية كمتغير تابع.

جدول رقم (١٨)

بعد تخطيط الأداء

Model	عبارات بعد تخطيط الأداء	Variables Removed	Method
1	من خلال تخطيط الأداء يتم معرفة مختلف الظروف التي يتعامل معها عضو هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين أثناء القيام بعملهم. هناك إجراءات بسيطة وخطوات سهلة تسمح بتسهيل إنجاز العمل المتعلق به. يكون عضو هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين على علم تام بالمسؤوليات والمهام الخاصة به قبل البدء في العمل. يجتمع عميد المعهد وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين لصياغة خطة العمل ووضع الأهداف المستقبلية. توجد إمكانية لمناقشة الأهداف الفردية مع عميد المعهد.	.	Enter

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي،

الجدول السابق يوضح عبارات بعد تخطيط الأداء كأحد أبعاد إدارة الأداء وتحقيق القدرات الابتداعية للعاملين بالمعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات.

جدول رقم (١٩)

ملخص النموذج

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.606 ^a	.367	.297	.455

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي،

دور إدارة الأداء في تنمية القدرات الابتداعية للعاملين دراسة حالة المعهد العالي للحاسب ونظم المعلومات الإدارية ...
د/ حسن منصور السيد، عوض البار & د/ لمياء محمد فتحي عبد المنعم

مستوى تحقق القدرات الابتداعية يتأثر ببعدها كالأداء كأحد ابعاد إدارة الأداء، حيث أن قيمة R Square ٣٦.٧% حيث أن بعد تخطيط الأداء كمتغير مستقل يفسر ما قيمته ٦٠%. من المتغير التابع وهو القدرات الابتداعية للعاملين بالمعهد.

جدول رقم (٢٠)

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	5.416	5	1.083	5.226	.001 ^b
Residual	9.329	45	.207		
Total	14.745	50			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي،

كما يتضح من الجدول السابق أن القيمة المحسوبة $\text{sig} = 0.01$ وهي بذلك أقل من مستوى المعنوية 0.05

ومن نتائج التحليل السابقة يري الباحثان :

رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل وهو " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين ابعاد إدارة الأداء (تخطيط الأداء) كمتغير مستقل من جانب وبين تحقيق تنمية القدرات الابتداعية للعاملين بالمعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات الإدارية كمتغير تابع"

جدول رقم (٢١)

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.731	.754		2.295	.026
يجتمع عميد المعهد وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين لمصياغة خطة العمل ووضع الأهداف المستقبلية.	-.146	.113	-.180	-1.295	.202
توجد إمكانية لمناقشة الأهداف الفردية مع عميد المعهد.	.063	.130	.070	.485	.630
يكون عضو هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين على علم تام بالمسؤوليات والمهام الخاصة به قبل البدء في العمل.	-.599	.158	.544	3.787	.000
هناك إجراءات بسيطة وخطوات سهلة تسمح بتسهيل إنجاز العمل المتعلق به.	.029	.132	.031	.220	.827
من خلال تخطيط الأداء يتم معرفة مختلف الظروف التي يتعامل معها عضو هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين أثناء القيام بعملهم	.055	.113	.071	.490	.627

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي،

دور إدارة الأداء في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين دراسة حالة المعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات الإدارية ...
د/ حسن منصور السيد، عوض الباز & د/ لمياء محمد فتحي محمد المنعم

من الجدول السابق يتضح أن العوامل الأكثر تأثيراً لبعدها تخطيط الأداء كأحد أبعاد إدارة الأداء في تحقيق القدرات الإبداعية للعاملين بالمعهد هي: يكون عضو هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين على علم تام بالمسؤوليات والمهام الخاصة به قبل البدء في العمل، و يجتمع عميد المعهد وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين لصياغة خطة العمل ووضع الأهداف المستقبلية، و من خلال تخطيط الأداء يتم معرفة مختلف الظروف التي يتعامل معها عضو هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين أثناء القيام بعملهم، و توجد إمكانية لمناقشة الأهداف الفردية مع عميد المعهد، و هناك إجراءات بسيطة وخطوات سهلة تسمح بتسهيل إنجاز العمل المتعلق به، على التوالي..

٢/٢. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الأداء (تقييم الأداء) كمتغير مستقل من جانب وبين تحقيق تنمية القدرات الإبداعية للعاملين بالمعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات الإدارية كمتغير تابع.

جدول رقم (٢٢)

بعد تقييم الأداء

عبارات بعد تقييم الأداء	Variables Removed	Method
يضع المعهد معايير موضوعية وقابلة للقياس ومعلنة لتقييم أداء عضو هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين، يساعد تقييم الأداء على تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب ، يتم اعلام عضو هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين بنتائج تقييم أداءهم ،. يتناسب نظام تقييم الأداء بالمعهد مع طبيعة نشاطه. يتم تقييم مدى تحقق الأهداف المطلوبة بصورة مستمرة		Enter

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي،

الجدول السابق يوضح عبارات بعد تقييم الأداء كأحد أبعاد إدارة الأداء وتحقيق القدرات الإبداعية للعاملين بالمعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات.

دور إدارة الأداء في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين. دراسة حالة المعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات الإدارية ...
د/ حسن منصور السيد محوض الباز & د/ لمياء محمد فتحي عبد المنعم

جدول رقم (٢٣) ملخص النموذج

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.477 ^a	.228	.142	.278

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي،

مستوى تحقق القدرات الإبداعية يتأثر ببعدها تقييم الأداء كأحد ابعاد إدارة الأداء، حيث أن قيمة R Square ٢٢.٨% حيث أن بعد تقييم الأداء كمتغير مستقل يفسر ما قيمته ٤٧.٧% من المتغير التابع وهو القدرات الإبداعية للعاملين بالمعهد.

جدول رقم (٢٤) ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1.026	5	.205	2.652	.035 ^b
1 Residual	3.483	45	.077		
Total	4.510	50			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي،

كما يتضح من الجدول السابق أن القيمة المحسوبة $0.035 = sig$ وهي بذلك أقل من مستوى المعنوية 0.05

القرار: رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل وهو " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين ابعاد إدارة الأداء (تقييم الأداء) كمتغير مستقل من جانب وبين تحقيق تنمية القدرات الإبداعية للعاملين بالمعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات الإدارية كمتغير تابع"

٣/٢. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين ابعاد إدارة الأداء (التغذية المرتدة) كمتغير مستقل من جانب وبين تحقيق تنمية القدرات الإبداعية للعاملين بالمعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات الإدارية كمتغير تابع.

دور إدارة الأداء في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين دراسة حالة المعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات الإدارية ...

د/ حسن منصور السيد، عوض الباز & د/ لمياء محمد فتحي عبد المنعم

جدول رقم (٢٥)

بعد التغذية المرتدة

Model	عبارات بعد التغذية المرتدة	Variables Removed	Method
1	تيسر التغذية المرتدة لإدارة المعهد الربط بين عمليات التقييم وأنشطة التحسين والتطوير في أداء عضو هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين لتقليص انحراف الأداء. . نتائج التغذية المرتدة يهتم بها المعهد للتأكد من صحة تقييم الأداء. يتم مقابلة عضو هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين مع رؤسائهم لمناقشة نتائج أدائهم. تؤدي آليات التغذية المرتدة المستخدمة بالمعهد إلى تعريف عضو هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين بنقاط الضعف لديهم. تستخدم إدارة المعهد نتائج التغذية المرتدة لضمان استخدام نجاح تقييم الأداء ^b .		Enter

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

الجدول السابق يوضح عبارات بعد التغذية المرتدة كأحد أبعاد إدارة الأداء وتحقيق القدرات الإبداعية للعاملين بالمعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات.

جدول رقم (٢٦)

ملخص النموذج

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.694 ^a	.481	.424	.228

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

مستوى تحقق القدرات الإبداعية يتأثر ببعده التغذية المرتدة كأحد أبعاد إدارة الأداء، حيث أن قيمة R Square 48.1% حيث أن بعد التغذية المرتدة كمتغير مستقل يفسر ما قيمته 69.4% من المتغير التابع وهو القدرات الإبداعية للعاملين بالمعهد.

دور إدارة الأداء في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين دراسة حالة المعهد العالي للحاسب ونظم المعلومات الإدارية ...

د/ حسن منصور السيد محوض البار & د/ لمياء محمد فتحي عبد المنعم

جدول رقم (٢٧)

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2.170	5	.434	8.348	.000 ^b
Residual	2.340	45	.052		
Total	4.510	50			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

كما يتضح من الجدول السابق أن القيمة المحسوبة $\text{sig} = 0.00$ وهي بذلك أقل من مستوى المعنوية 0.05

ومن نتائج التحليل السابقة يري الباحثان :

رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل وهو " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين ابعاد إدارة الأداء (التغذية المرتدة) كمتغير مستقل من جانب وبين تحقيق تنمية القدرات الإبداعية للعاملين بالمعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات الإدارية كمتغير تابع"

جدول رقم (٢٨)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.448	.288		11.966	.000
	تؤدي آليات التغذية المرتدة المستخدمة بالمعهد إلى تعريف عضو هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين بنقاط الضعف لديهم.	-.171	.081	-.380	-2.105	.041
	يتم مقابلة عضو هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين مع رؤسائهم لمناقشة نتائج أدائهم	.126	.067	.281	1.873	.068
	نتائج التغذية المرتدة يهتم بها المعهد للتأكد من صحة تقييم الأداء.	.496	.103	1.144	4.819	.000
	تستخدم إدارة المعهد نتائج التغذية المرتدة لضمان استخدام نجاح تقييم الأداء.	-.409	.121	-.774	-3.380	.002
	تيسر التغذية المرتدة لإدارة المعهد الربط بين عمليات التقييم وأنشطة التحسين والتطوير في أداء عضو هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين لتقليص انحراف الأداء.	.073	.090	.149	.817	.418

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

دور إدارة الأداء في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين دراسة حالة المعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات الإدارية ...

د/ حسن منصور السيد محوض الباز & د/ لمياء محمد فتحي عبد المنعم

من الجدول السابق يتضح أن العوامل الأكثر تأثيراً لبعدهم التغذية المرتدة كأحد أبعاد إدارة الأداء في تحقيق القدرات الإبداعية للعاملين بالمعهد هي:

نتائج التغذية المرتدة يهتم بها المعهد للتأكد من صحة تقييم الأداء، وتستخدم إدارة المعهد نتائج التغذية المرتدة لضمان استخدام نجاح تقييم الأداء، وتؤدي آليات التغذية المرتدة المستخدمة بالمعهد إلى تعريف عضو هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين بنقاط الضعف لديهم، وتيسر التغذية المرتدة لإدارة المعهد الربط بين عمليات التقييم وأنشطة التحسين والتطوير في أداء عضو هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين لتقليص انحراف الأداء، ويتم مقابلة عضو هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين مع رؤسائهم لمناقشة نتائج أدائهم على التوالي.

٤/٢. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الأداء (تحسين الأداء) كمتغير مستقل من جانب وبين تحقيق تنمية القدرات الإبداعية للعاملين بالمعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات الإدارية كمتغير تابع.

جدول رقم (٢٩)

بعد تحسين الأداء

Model	عبارات بعد تحسين الأداء	Variables Removed	Method
1	يساعد تحسين الأداء على اكتساب مهارات جديدة ومبتكرة يساعد تحسين الأداء على سد فجوة الأداء التي تفصل بين الإنجاز الفعلي والمستهدف. يسعى المعهد إلى تطوير أداء عضو هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين بهدف المواءمة مع متطلبات سوق العمل الحالي والمستقبلي. هناك إشراف دائم يحصل عليه عضو هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين من قبل رؤسائهم من أجل نقل الخبرات إليهم , يعمل المعهد على وضع الخطط اللازمة لتطوير أداء عضو هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين ^b .	.	Enter

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

الجدول السابق يوضح عبارات بعد تحسين الأداء كأحد أبعاد إدارة الأداء وتحقيق القدرات الإبداعية للعاملين بالمعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات.

دور إدارة الأداء في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين: دراسة حالة المعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات الإدارية ...
د/ حسن منصور السيد عوض الباز & د/ لمياء محمد فتحي محمد المنعم

جدول رقم (٣٠) ملخص النموذج

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.642 ^a	.413	.348	.243

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

مستوى تحقق القدرات الإبداعية يتأثر ببعدها تحسين الأداء كأحد أبعاد إدارة الأداء، حيث أن قيمة R Square 41.3% حيث أن بعد تحسين الأداء كمتغير مستقل يفسر ما قيمته 64.2% من المتغير التابع وهو القدرات الإبداعية للعاملين بالمعهد.

جدول رقم (٣١) ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	1.861	5	.372	6.326	.000 ^b
Residual	2.648	45	.059		
Total	4.510	50			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

كما يتضح من الجدول السابق أن القيمة المحسوبة $\text{sig} = 0.00$ وهي بذلك أقل من مستوى المعنوية 0.05

ومن نتائج التحليل السابقة يري الباحثان :

رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل وهو " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الأداء (تحسين الأداء) كمتغير مستقل من جانب وبين تحقيق تنمية القدرات الإبداعية للعاملين بالمعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات الإدارية كمتغير تابع "

دور إدارة الأداء في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين دراسة حالة المعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات الإدارية ...

د/ حسن منصور السيد عوض الباز & د/ لمياء محمد فتحي محمد المنعم

جدول رقم (٣٢)

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2.717	.343		7.927	.000
يساعد تحسين الأداء على سد فجوة الأداء التي تفصل بين الإنجاز الفعلي والمستهدف.	-.089	.080	-.158	1.115	.271
هناك إشراف دائم يحصل عليه عضو هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين من قبل رؤسائهم من أجل نقل الخبرات إليهم.	.171	.065	.398	2.637	.011
يعمل المعهد على وضع الخطط اللازمة لتطوير أداء عضو هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين.	.089	.091	.159	.983	.331
يسعى المعهد إلى تطوير أداء عضو هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين بهدف المواءمة مع متطلبات سوق العمل الحالي والمستقبلي.	.085	.054	.247	1.577	.122
يساعد تحسين الأداء على اكتساب مهارات جديدة ومبتكرة.	.013	.080	.026	.160	.874

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق يتضح أن العوامل الأكثر تأثيراً لبعدها تحسين الأداء كأحد أبعاد إدارة الأداء في تحقيق القدرات الإبداعية للعاملين بالمعهد هي:

(١) هناك إشراف دائم يحصل عليه عضو هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين من قبل رؤسائهم من أجل نقل الخبرات إليهم.

(٢) يسعى المعهد إلى تطوير أداء عضو هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين بهدف المواءمة مع متطلبات سوق العمل الحالي والمستقبلي.

(٣) يساعد تحسين الأداء على سد فجوة الأداء التي تفصل بين الإنجاز الفعلي والمستهدف.

- ٤) يعمل المعهد على وضع الخطط اللازمة لتطوير أداء عضو هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين.
٥) يساعد تحسين الأداء على اكتساب مهارات جديدة ومبتكرة على التوالي.

الفرض الثالث: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين بالمعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات الإدارية حول مستوى تنمية القدرات الإبداعية لهم تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.
ويندرج تحت هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:
١/٣. لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين بالمعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات الإدارية حول مستوى تنمية القدرات الإبداعية لهم تعزى لمتغير السن (العمر).

جدول رقم (٣٣)

ANOVA

القدرات الإبداعية والسن

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.335	7	.048	.493	.834
Within Groups	4.174	43	.097		
Total	4.510	50			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (F) بلغت (0.493) وهي قيمة غير دالة عند مستوى (٠.٠٥) حيث أن مستوى الدلالة sig (٠.٨٣٤) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير السن.

ومن نتائج التحليل السابقة يري الباحثان :

قبول فرض العدم " لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين بالمعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات الإدارية حول مستوى تنمية القدرات الإبداعية لهم تعزى لمتغير السن (العمر).

دور إدارة الأداء في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين. دراسة حالة المعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات الإدارية ...
د/ حسن منصور السيد محوض الباز & د/ لمياء محمد فتحي عبد المنعم

٢/٣. لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين بالمعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات الإدارية حول مستوى تنمية القدرات الإبداعية لهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (٣٤)

ANOVA

القدرات الإبداعية والدرجة العلمية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.335	7	.048	.٣93	.٧34
Within Groups	4.174	43	.097		
Total	4.510	50			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (F) بلغت (0.393) وهي قيمة غير دالة عند مستوى (٠.٠٥) حيث أن مستوى الدلالة sig (٠.٧٣٤) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير الدرجة العلمية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة.

جدول رقم (٣٥)

ANOVA

القدرات الإبداعية والمؤهل العلمي للهيئة الإدارية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.393	3	.131	1.735	.194
Within Groups	1.433	19	.075		
Total	1.826	22			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (F) بلغت (١.٧٣٥) وهي قيمة غير دالة عند مستوى (٠.٠٥) حيث أن مستوى الدلالة sig (٠.١٩٤) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي للهيئة الإدارية.

ومن نتائج التحليل السابقة يري الباحثان :

قبول فرض العدم" لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين بالمعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات الإدارية حول مستوى تنمية القدرات الإبداعية لهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي"
٣/٣. لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين بالمعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات الإدارية حول مستوى تنمية القدرات الإبداعية لهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول رقم (٣٦)

ANOVA

القدرات الإبداعية وسنوات الخبرة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.265	4	.066	.718	.584
Within Groups	4.245	46	.092		
Total	4.510	50			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ينتضح من الجدول السابق أن قيمة (F) بلغت (٠.٧١٨) وهي قيمة غير دالة عند مستوى (٠.٠٥) حيث أن مستوى الدلالة sig (٠.٥٨٤) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ومن نتائج التحليل السابقة يري الباحثان

قبول فرض العدم " لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين بالمعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات الإدارية حول مستوى تنمية القدرات الإبداعية لهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة"

دور إدارة الأداء في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين: دراسة حالة المعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات الإدارية ...
د/ حسن منصور السيد محوض البار & د/ لمياء محمد فتحي محمد المنعم

١٠: نتائج البحث:

١/١٠ نتائج اختبار الفروض.

الجدول التالي يوضح نتائج التحليل الإحصائي للفروض.

جدول رقم (٣٧)

نتائج التحليل الإحصائي للفروض

نتيجة اختبار الفروض		الفروض
قبول	رفض	
√		الفرض الأول الرئيسي:
√		الفرعي الأول
√		الفرعي الثاني
√		الفرعي الثالث
	√	الفرعي الرابع
	√	الفرض الثاني الرئيسي
	√	الفرعي الأول
	√	الفرعي الثاني
	√	الفرعي الثالث
	√	الفرعي الرابع
√		الفرض الثالث الرئيسي
√		الفرعي الأول
√		الفرعي الثاني
√		الفرعي الثالث

المصدر: من إعداد الباحث.

. يتضح من الجدول السابق أنه تم قبول فرض العدم للفرض الأول والثالث ورفض فرض العدم للفرض الثاني وقبول الفرض البديل .

٢/١٠ تفسير نتائج اختبار الفروض:

١/٢/١٠ تفسير نتائج اختبار الفرض الرئيسي الأول وفروعه والذي ينص على " الفرض الأول: لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الأداء (تخطيط الأداء، وتقييم الأداء، والتغذية المرتدة، وتحسين الأداء) والقدرات الإبداعية (القدرة الاستيعابية، والقدرة على التفكير، والقدرة على التكيف، والقدرة الابتكارية) للعاملين بالمعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات الإدارية".

– يتضح من الجدول رقم (١١) الخاص باختبار الفرض الفرعي الأول والذي يختبر العلاقة بين إدارة الأداء، وبين القدرة الاستيعابية. **قبول فرض العدم**، ويرجع السبب في ذلك إلى وجود صعوبة لدى العاملين عندما يتم مشاهدة وجه المتحدث، وعدم التركيز عندما يتحدث الرئيس أو المدربين بسرعة، والقصور في التذكر وترتيب وتسلسل معلومات المتحدث، وعدم حرص العاملين على استيعاب المعلومات الجديدة على التوالي. مما أدى إلى قصور في القدرة الاستيعابية للعاملين، حيث تعد القدرة الاستيعابية البوابة الرئيسية لإستيعاب المهام وبالتالي تحسين الأداء.

– يتضح من الجدول رقم (١٣) الخاص باختبار الفرض الفرعي الثاني والذي يختبر العلاقة بين إدارة الأداء والقدرة على التفكير. **قبول فرض العدم**، ويرجع السبب في ذلك إلى عدم تمكن عضو هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين من اتخاذ قرارات بكفاءة عالية في مجال العمل، والقصور في القدرة على وتحويل المعرفة الضمنية والمعلومات والخبرات لمهارات، والقصور منهجية التفكير لحل مشكلات، و القدرة على توليد افكار جديدة تتعلق بالعمل، والقصور في استخدام الأفكار الجديدة في حل المشكلات المتعلقة بالعمل لعضو هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين. مما أدى إلى قصور في القدرة على التفكير، حيث تعد القدرة على التفكير وسيلة هامة لإنجاز الأهداف والمهام وبالتالي تحسين الأداء.

يتضح من الجدول رقم (١٥) الخاص باختبار الفرض الفرعي الثالث والذي يختبر العلاقة بين إدارة الأداء والقدرة على التكيف. **قبول فرض العدم**، ويرجع السبب في ذلك إلى الصعوبة في التكيف مع أساليب العمل الجديدة بسرعة كبيرة، وضعف الحرص على مشاركة إدارة المعهد في اتخاذ القرارات وتنفيذها، وضعف الحرص التعلم والتدريب لعضو هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين. مما أدى إلى قصور في القدرة على التكيف، حيث تعد القدرة على التكيف أداة هامة لإعادة التوازن داخل نظام سريع التغير وبالتالي لإنجاز الأهداف والمهام وهذا يؤدي إلى تحسين الأداء.

يتضح من الجدول رقم (١٥) الخاص باختبار الفرض الفرعي الرابع والذي يختبر العلاقة بين إدارة الأداء والقدرة الابتكارية. **رفض فرض العدم** وقبول الفرض البديل، ويرجع السبب في ذلك إلى القدرة على تقديم أسلوب أو طريقة جديدة للعمل، الاستفادة من مرونة الهيكل التنظيمي في تطوير أساليب الأداء، والكفاءة في التواصل مع المجتمع المحيط لتقديم خدمات متطورة تزيد رضا المجتمع عن أداء المعهد، القدرة على تقديم ما هو جديد في مجال العمل لعضو هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين على التوالي. وهذا يؤدي تحسين الأداء

٢/٢/٩ تفسير نتائج اختبار الفرض الرئيسي الثاني وفروعه والذي ينص على " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين ابعاد إدارة الأداء (تخطيط الأداء، وتقييم الأداء، والتغذية المرتدة، وتحسين الأداء) كمتغيرات مستقلة من جانب وبين تحقيق تنمية القدرات الابداعية للعاملين بالمعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات الإدارية"

يتضح من الجدول رقم (٢١) الخاص باختبار الفرض الفرعي الأول للفرض الرئيسي الثاني والذي ينص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين ابعاد إدارة الأداء (تخطيط الأداء) كمتغير مستقل من جانب وبين تحقيق تنمية القدرات الابداعية للعاملين بالمعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات الإدارية كمتغير تابع والذي يختبر العلاقة بين تخطيط الأداء وتحقيق تنمية القدرات الابداعية. **رفض فرض العدم** وقبول الفرض البديل، ويرجع السبب في ذلك إلى قناعة العاملين بالمعهد بأهمية تخطيط الأداء على النحو والترتيب التالي: أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين على علم تام بالمسؤوليات والمهام الخاصة به قبل البدء في العمل، يجتمع العميد وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين لصياغة خطة العمل ووضع الأهداف المستقبلية، و من خلال تخطيط الأداء يتم معرفة مختلف الظروف التي يتعامل معها عضو هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين أثناء القيام بعملهم، وتوجد إمكانية لمناقشة الأهداف الفردية مع عميد المعهد، وهناك إجراءات بسيطة وخطوات سهلة تسمح بتسهيل أنجاز العمل المتعلق به. وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين ابعاد إدارة الأداء (تخطيط الأداء) كمتغير مستقل من جانب وبين

تحقيق تنمية القدرات الابتداعية للعاملين بالمعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات الإدارية كمتغير تابع.

يتضح من الجدول رقم (٢٣) الخاص باختبار الفرض الفرعي الثاني للفرض الرئيسي الثاني والذي ينص على " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين ابعاد إدارة الأداء (تقييم الأداء) كمتغير مستقل من جانب وبين تحقيق تنمية القدرات الابتداعية للعاملين بالمعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات الإدارية كمتغير تابع والذي يختبر العلاقة بين تقييم الأداء وتحقيق تنمية القدرات الابتداعية. رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل، ويرجع السبب في ذلك إلى أن مستوى تحقق القدرات الابتداعية يتأثر ببعدها تقييم الأداء كأحد ابعاد إدارة الأداء، حيث أن قيمة R Square ٢٢.٨% حيث أن بعد تقييم الأداء كمتغير مستقل يفسر ما قيمته ٤٧.٧% من المتغير التابع وهو القدرات الابتداعية للعاملين بالمعهد. وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين ابعاد إدارة الأداء (تقييم الأداء) كمتغير مستقل من جانب وبين تحقيق تنمية القدرات الابتداعية للعاملين بالمعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات الإدارية كمتغير تابع.

يتضح من الجدول رقم (٢٨) الخاص باختبار الفرض الفرعي الثالث للفرض الرئيسي الثاني والذي ينص على " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين ابعاد إدارة الأداء (التغذية المرتدة) كمتغير مستقل من جانب وبين تحقيق تنمية القدرات الابتداعية للعاملين بالمعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات الإدارية كمتغير تابع" والذي يختبر العلاقة بين التغذية المرتدة وتحقيق تنمية القدرات الابتداعية. رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل ويرجع السبب في ذلك إلى: نتائج التغذية المرتدة يهتم بها المعهد للتأكد من صحة تقييم الأداء، تستخدم إدارة المعهد نتائج التغذية المرتدة لضمان استخدام نجاح تقييم الأداء، تؤدي آليات التغذية المرتدة المستخدمة بالمعهد إلى تعريف عضو هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين بنقاط الضعف لديهم، يتم مقابلة عضو هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين مع رؤسائهم لمناقشة نتائج أدائهم، تيسر التغذية المرتدة لإدارة المعهد الربط بين عمليات التقييم وأنشطة التحسين والتطوير في أداء عضو هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين لتقليل

انحراف الأداء. وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين ابعاد إدارة الأداء (التغذية المرتدة) كمتغير مستقل من جانب وبين تحقيق تنمية القدرات الابتداعية للعاملين بالمعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات الإدارية كمتغير تابع.

يتضح من الجدول رقم (٣٢) الخاص باختبار الفرض الفرعي الرابع للفرض الرئيسي الثاني والذي ينص على لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين ابعاد إدارة الأداء (تحسين الأداء) كمتغير مستقل من جانب وبين تحقيق تنمية القدرات الابتداعية للعاملين بالمعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات الإدارية كمتغير تابع والذي يختبر العلاقة بين تحسين الأداء وتحقيق تنمية القدرات الابتداعية. رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل ويرجع ذلك إلى:

- ١) هناك إشراف دائم يحصل عليه عضو هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين من قبل رؤسائهم من أجل نقل الخبرات إليهم.
- ٢) يسعى المعهد إلى تطوير أداء عضو هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين بهدف الموائمة مع متطلبات سوق العمل الحالي والمستقبلي.
- ٣) يساعد تحسين الأداء على سد فجوة الأداء التي تفصل بين الإنجاز الفعلي والمستهدف.
- ٤) يعمل المعهد على وضع الخطط اللازمة لتطوير أداء عضو هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين.
- ٥) يساعد تحسين الأداء على سد فجوة الأداء التي تفصل بين الإنجاز الفعلي والمستهدف.

وبالتالي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين ابعاد إدارة الأداء (تحسين الأداء) كمتغير مستقل من جانب وبين تحقيق تنمية القدرات الابتداعية للعاملين بالمعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات الإدارية كمتغير تابع.

٣/١٠ توصيات البحث:

بخصوص القدرات الإبداعية للعاملين:

١/٣/١٠ القدرة الاستيعابية:

١/١/٣/١٠ يوصي الباحث إدارة المعهد بتحسين القدرة الاستيعابية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين من خلال: معالجة القصور في التذكر وترتيب وتسلسل معلومات المتحدث.

٢/١/٣/١٠ تزويد أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين بالمعلومات الجديدة، والتأكد من استقبالها واستيعابها.

٢/٣/١٠ القدرة على التفكير:

١/٢/٣/١٠ يوصي الباحث بتمكين عضو هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين من اتخاذ القرارات الخاصة بمجال العمل بكفاءة عالية.

٢/٢/٣/١٠ يوصي الباحث بمساعدة عضو هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين لزيادة قدرتهم على تحويل المعرفة الضمنية والمعلومات والخبرات الخاصة بهم لمهارات يمكن الاستفادة منها في تخصصاتهم ومهامهم.

٣/٢/٣/١٠ يوصي الباحث بمساعدة عضو هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين على استخدام منهجية التفكير لحل المشكلات.

٤/٢/٣/١٠ يوصي الباحث بمساعدة عضو هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين على توليد واستخدام الأفكار الجديدة المتعلقة بالعمل.

٣/٣/١٠ القدرة على التكيف:

١/٣/٣/١٠ يوصي الباحث بمساعدة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين على التكيف مع أساليب العمل الجديدة بسرعة كبيرة.

٢/٣/٣/١٠ يوصي الباحث بتوفير بيئة عمل تساعد على مشاركة إدارة المعهد في اتخاذ القرارات وتنفيذها.

٣/٣/٣/١٠ يوصي الباحث أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين بالحرص على التعلم والتدريب على كل ما هو جديد في مجال التخصص.

دور إدارة الأداء في تنمية القدرات الابتكارية للعاملين دراسة حالة المعهد العالي للحاسب ونظم المعلومات الإدارية ...
د/ حسن منصور السيد محوض الباز & د/ لمياء محمد فتحي محمد المنعم

٤/٣/١٠ القدرة الابتكارية:

١/٤/٣/١٠ يوصي الباحث أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين بالحرص على زيادة قدراتهم على تقديم أساليب أو طرق جديدة للعمل.
٢/٤/٣/١٠ يوصي الباحث إدارة المعهد بالاهتمام بمرونة الهيكل التنظيمي للمعهد حتى يساعد في تطوير أساليب الأداء. يوصي الباحث إدارة المعهد بالاهتمام بالتواصل مع المجتمع المحيط لتقديم خدمات تزيد رضا المجتمع عن أداء المعهد.
بخصوص ابعاد إدارة الأداء:

٥/٣/١٠ تخطيط الأداء:

١/٥/٣/١٠ يوصي الباحث إدارة المعهد بأن يكون أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين على علم تام بالمسؤوليات والمهام الخاصة بهم قبل البدء في العمل.
٢/٥/٣/١٠ يوصي الباحث إدارة المعهد بأن يجتمع العميد وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين لصياغة خطة العمل ووضع الأهداف المستقبلية.
٣/٥/٣/١٠ يوصي الباحث إدارة المعهد بأن تكون إجراءات العمل بسيطة وتسمح بتسهيل إنجاز العمل.

٦/٣/١٠ تقييم الأداء:

١/٦/٣/١٠ يوصي الباحث إدارة المعهد بأن يتم تقييم مدى تحقق الأهداف المطلوبة بصورة مستمرة.
٢/٦/٣/١٠ يوصي الباحث إدارة المعهد بأن يتناسب نظام تقييم الأداء بالمعهد مع طبيعة عمله.

٣/٦/٣/١٠ يوصي الباحث إدارة المعهد بأن يتم إعلام العاملين بنتائج تقييم أدائهم
٤/٦/٣/١٠ يوصي الباحث إدارة المعهد بأن تضع معايير موضوعية وقابلة للقياس ومعلنة لتقييم أداء العاملين.

٧/٣/١٠ التغذية المرتدة:

١/٧/٣/١٠ يوصي الباحث إدارة المعهد باستخدام نتائج التغذية المرتدة للتأكد من صحة تقييم الأداء.

دور إدارة الأداء في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين. دراسة حالة المعهد العالي للحاسب ونظم المعلومات الإدارية ...
د/ حسن منصور السيد، عوض الباز & د/ لمياء محمد فتحي، محمد المنعم

٢/٧/٣/١٠ يوصي الباحث إدارة المعهد باستخدام نتائج التغذية المرتدة لتعريف العاملين بنقاط الضعف لديهم.

٣/٧/٣/١٠ يوصي الباحث إدارة المعهد باستخدام نتائج التغذية المرتدة للربط بين عمليات التقييم وأنشطة التحسين والتطوير في أداء العاملين.
٨/٣/١٠ تحسين الأداء:

١/٨/٣/١٠ يوصي الباحث إدارة المعهد بأن يكون هناك إشراف دائم على العاملين من قبل رؤسائهم من أجل نقل الخبرات إليهم.

٢/٨/٣/١٠ يوصي الباحث إدارة المعهد بأن تسعى دائما إلى تطوير أداء العاملين بهدف الموازنة مع سوق العمل الحالي والمستقبلي.

٣/٨/٣/١٠ يوصي الباحث إدارة المعهد بأن تعمل على وضع الخطط اللازمة لتطوير أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين.

٤/٨/٣/١٠ تفعيل دورة إدارة التدريب والتنمية بالمعهد لتدريب وتطوير أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين. في مجالات إدارة الأداء وكذلك القدرات الإبداعية.

٥/٨/٣/١٠ يوصي الباحث إدارة التدريب والتنمية بالمعهد بالتركيز على عدد من الدورات لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين مثل: دورة مهارات الاتصال، إدارة الأداء، حل المشكلات واتخاذ القرارات، الرقابة الإدارية، التخطيط الاستراتيجي، دورات تدريبية للزملاء الجدد تتضمن التعريف بالمعهد وظروف العمل به.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

١. ريهام محمد حواش، نيفين جلال عيد، مروة علي عبد الوهاب (٢٠٢) " نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن في إدارة الأداء الاستراتيجي: دراسة حالة مصر للطيران" مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة السادات، مج (٤)، ع (٢/١)، ص ص ٩٥-١١٨.
- ٢-سامي بن خيرة، باديس بوخلوه (٢٠٢١). " أثر إدارة العاملين في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في مؤسسة الكهرباء والطاقت المتجددة بتقوت "جامعة قاصدي مرباح ورقلة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، مج(٨)، ع (١)، ص ص ١-١٦.
٣. سلوى عبد اللطيف محمود البرغوثي، جمال سيد عبد العزيز، عبد الحميد مصطفى أبو ناعم (٢٠١٣) " واقع إدارة الأداء الشامل: دراسة تحليلية لمختبرات التحاليل الطبية في جمهورية مصر العربية، مجلة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد (١)، ع (٢) ص ص ١٢١-١٦٢.
٤. سلمى العرق (٢٠١٨) " دور إدارة الأداء الوظيفي التابعة لبرنامج الملك سلمان للتنمية البشرية في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفات المكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة من وجهة نظرهن" المجلة العلمية لكلية التربية جامعة أسيوط، مج (٣٤)، ع (٦)، ص ص ١٧١-٢٢٢.
٥. سناء مصطفى محمد أبو ليفة (٢٠٢١) " العلاقة بين ممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية والمهارات الإدراكية للعاملين: دراسة ميدانية لدور تميز العاملين كمتغير وسيط تداخل في هذه العلاقة" مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة جامعة بورسعيد، مج (٢٢)، ع (١)، ص ص ١-٥٣.
٦. سهير عباس محمد خليفة (٢٠١٩). "أثر إدارة الجودة الشاملة في إدارة أداء الموارد البشرية دراسة تطبيقية (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي"، رسالة دكتوراه، جامعة شندي، السودان،
٧. صبا نوري الحميداني (٢٠١٩) " الدور الوسيط للقدرات الأبداعية بين مهارات التفكير الاستراتيجي وأداء العاملين - دراسة ميدانية في مؤسسات التعليم العالي العراقية في بغداد" مجلة العلوم الاقتصادية والأدرية، مج (٢)، ع (٢٠)، ص ص ٧٦-٩٧.
٨. صفاء بياضي (٢٠١٦) " دور إدارة الأداء البشري في تحقيق الالتزام التنظيمي - دراسة حالة مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB - بسكرة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
٩. عبد الستار سالم عوض، منصور السلمان، ثابت على صالح (٢٠١٨). " أثر إدارة أداء العاملين في بناء رأس المال الفكري دراسة تحليلية لأراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة كركوك " مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مج (٢٤)، ع (١٠٧)، ص ص ١٨٧-١٩٧.

دور إدارة الأداء في تنمية القدرات الأبداعية للعاملين دراسة حالة المعهد العالي للحاسب ونظم المعلومات الإدارية ...

د/ حسن منصور السيد محوس الباز & د/ لمياء محمد فتحي محمد المنعم

١٠. محمد عد الرحمن الشنطي (٢٠١٥) " دور الدعم التنظيمي كمتغير معدل في العلاقة بين الضغوط الوظيفية والأداء الوظيفي " مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، مج (١)، ع (٣)، ص ص ١١٢-١٤٨.
- ١١- محمد شيخ ديب، ديمة ماخوس، محمد عادل بيربي (٢٠٢١) " دراسة العلاقة بين نظم إدارة الأداء وأداء العاملين – دراسة ميدانية في جامعة تشرين" مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية الاقتصادية والقانونية، مج (٤٣)، ع (٤)، ص ص ٤٧١-٤٩٢.
١٢. نايف ن سليمان عبد العزيز المطلق، (٢٠٢١) "إدارة الأداء الوظيفي في المنظمات العامة- رؤية تحليلية نقدية" المجلة العربية للإدارة، مج (٤)، ع (١).
- ١٣ نايف بن محمد الجبيري، حسن بن عبد القادر طيبة، علي بن عمر جعفري (٢٠٢١). " اثر التدريب على أداء موظفي القطاع العام – دراسة ميدانية بفروع وزارة التجارة بمنطقة مكة المكرمة" مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج (٥)، ع (٩)، ص ص ١٠٣-١٢٠.
١٤. هاني احمد محاريق (٢٠١٩) " أثر التكامل بين بطاقة القياس المتوازن للأداء ونموذج التخلي عن الموازنة Beyond Budget على تحسسين فعالية نظم إدارة الأداء وزيادة القدرة التنافسية للمنشأة: دراسة نظرية ميدانية" كلية تجارة طنطا، جامعة طنطا، دار المنظومة.
- ١٥ نجاة جمعان" العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة والأداء التنظيمي في الشركات بالتطبيق على البنوك اليمنية" المجلة العربية للإدارة، مج (٣٩)، ع (٢)، ص ص ١٤٣-١٦٦..
١٦. هشام صبري البحيري (٢٠٢٠). " اثر التدريب الخاص في تفعيل عمليات إدارة الأداء في المنظمات السعودية: دور مطوري الموارد البشرية كمتغير وسيط" مج (١١)، ع (٣)، ص ص ١٠٣٦-١١١١.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Christopher Pollitt (2005). Performance Management in Practice: A Comparative Study of Executive Agencies, Journal of Public Administration Research and Theory, Vol. 16, pp.25–44.
2. F. Ngqobe, D. J. Fourie, M. Tshiyoyo, (2021) Performance Management and Accountability Practices in South African Municipalities critical considerations, Administration Publican, Vol 29 No 3, pp. 108-128.
3. Huwei Li and Yanlin Guo (2022). Performance Management of University Financial Budget Execution Relying on Comprehensive Budget

Management Strengthening Model, Hindawi Advances in Multimedia Volume 2022, Article ID 4758609, 11 pages.

4. Halima Khunoethe, Purshottama S. Reddy, Syanda A. Mthuli (2022). Performance Management and the Integrated Development Plan of the Msunduzi Municipality in South Africa, The NISPAcee Journal of Public Administration and Policy, Vol. XIV, No. 2, pp.161-187.

5. Huiqun Iu, Ruiling Wang, and Zhenju Huang.,(022). Application of Data Mining in Performance Management of Public Hospitals ,Hindwi Mobile information system vol. 2022,Articale ID 2412928, 10 pges.

6. Josef Krupička (2021). The Performance Management Design in Public Hospitals: A Case Study, The NISPAcee Journal of Public Administration and Policy, Vol. XIV, No. 1, pp.107-133.

7. Jie Gao, Hon S. Chan, and Kaifeng Yang (2021). Gaming in Performance Management Reforms and Its Countermeasures: Symposium Introduction, PUBLIC PERFORMANCE & MANAGEMENT REVIEW, VOL. 44, NO. 2, PP. 243–249.

8. Kamila Ludwikowska (2021). The mediating role of employee-oriented human resource policy in the relationship between strategic human resource management and organizational performance, Forum Scientiae Oeconomia Vol. 9, No. 2, PP.131-150.

9. Kazi Nazmul Huda, Rashed Mahmud Shakil, and Tamgid Ahmed Chowdhury (2020). Exploring the Significant Factors of Employee Performance Management System in Commercial Banks: A Multivariate Analysis, Vol. 16, issue 1, pp 232- 244. Journal of Management Sciences Vol, 7, No. 2, pp. 68-83.

10. Karl Hagen Bjurstrom (2020). Principal–Agent or Principal–Steward: How Ministry–Agency Relations Condition the Impact of Performance Management in the Steering of Government Agencies,

PUBLIC PERFORMANCE & MANAGEMENT REVIEW, VOL. 43, NO. 5, pp. 1053–1077.

11. Liu Qiang, Zhao Zhongwei (2022). Relationship Model between Human Resource Management Activities and Performance Based on LMBP Algorithm, Hindawi Security and Communication Networks Volume 2022, Article ID 1125084, 11 pages.

12. María-José Verdecho, et. al. (2017). Using an ANP performance management framework to manage the development of transversal competences in University degrees, Central European Journal of Operations Research, vol.29, pp.1329–1352.

13. Mah'd Hussein Abu Joma (2021). The Impact of performance management on improving human resources management's elements at Al Hikmah Pharmaceutical Company (Public shareholding), Global Journal of Economics and Business, Vol. 10, No.2, pp. 415-425.

14. Marjolein Dieleman, et l. (2006). The match between motivation and performance management of health sector workers in Mali. This article is available from: [http://www.human-resources-health.com / content / 4/ 1/2](http://www.human-resources-health.com/content/4/1/2)

15. Michel J. Lebas (1993). Performance measurement and performance management, int. J. Production Economics, Vol. 41, pp. 23-35.

16. Piotr KORNETA,(2021)PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM FOR PRIMARY HEALTHCARE SERVICES PROVIDERS, SCIENTIFIC PAPERS OF SILESIAN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY, ORGANIZATION AND MANAGEMENT SERIES NO. 153, pp 239-257.

17. Pei Lin (2021). Research on Enterprise Employee Performance Appraisal Management System Based on CS Architecture, Hindawi Security and Communication Networks Volume 2021, Article ID 9087094, 10 pages.

18. Richard M. Walker, Fariborz Damanpour, and Carlos A. Devece (2010). Management Innovation and Organizational Performance: The Mediating Effect of Performance Management, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 21, pp.367–386.

19. Temitope J. et. al. (2021). RESULT-BASED MANAGEMENT SYSTEM: A MEDIATING FACTOR FOR EMPLOYEES' PERFORMANCE, *British Journal of Management and Marketing Studies*, Vol. 4, NO. 2, pp. 26-43.

20. XiuQing Wu (2022). Performance Appraisal Management System of University Administrators Based on Hybrid Cloud, *Hindawi Scientific Programming Volume 2022*, Article ID 9326563, 12 pages.

21. Xing Zhang , et al.(2021). Is Performance Management Reform Living up to its Expectations? An Analysis of Public Management Reform in China's Guangdong Province, *PUBLIC PERFORMANCE & MANAGEMENT REVIEW*, VOL. 44, NO. 1, pp. 81–107.

الملاحق

الزميل / الزميلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد...

يعد الباحثان دراسة بعنوان " دور إدارة الأداء في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين - دراسة حالة المعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات الإدارية-القاهرة الجديدة" ولمتطلبات إجراء البحث، نرجو من سعادتك المساهمة في هذا البحث بإعطاء رأيكم في الموضوعات المتعلقة بالاستقصاء.

وتتضمن قائمة الاستقصاء ثلاثة أجزاء، الجزء الأول : معلومات عامة، والجزء الثاني : إدارة الأداء (بعد تخطيط الأداء، تقييم الأداء ، التغذية المرتدة، وتحسين الأداء)، والجزء الثالث: القدرات الإبداعية (بعد القدرة الاستيعابية، القدرة على التفكير، القدرة على التكيف، والقدرة الابتكارية) والمطلوب من سعادتك بيان درجة موافقتكم على كل عبارة من العبارات، بوضع علامة (√) أمام درجة الموافقة التي تبديونها.

ختاماً نشكر حسن تعاونكم في إتمام هذا البحث، كما يعدكم الباحثان أن هذه المعلومات سوف تستخدم لأغراض البحث فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحثان

دور إدارة الأداء في تنمية القدرات الأبداعية للعاملين. دراسة حالة المعهد العالي للحاسب ونظم المعلومات الإدارية ...
د/ حسن منصور السيد محوض البار & د/ لمياء محمد فتحي محمد المنعم

أولاً: معلومات عامة:

يرجى التكرم بتحديد درجة موافقتكم بوضع علامة (√) أمام الخانة التي تمثل درجة موافقتكم
١- الجنس.

انثى

ذكر

٢- السن:

أقل من ٦٠ سنة	أقل من (٦٠) سنة	أقل من (٥٥) سنة	أقل من (٥٠) سنة	أقل من (٤٥) سنة	أقل من (٤٠) سنة	أقل من (٣٥) سنة	أقل من (٣٠) سنة

٣- الوظيفة:

عضو هيئة تدريس وهيئة معاونة	الهيئة الإدارية (العاملين).

٤- الدرجة العلمية لعضو هيئة تدريس وهيئة معاونة:

أستاذ دكتور	أستاذ مساعد	مدرس	مدرس مساعد	معيد

٥- المؤهل العلمي للهيئة الإدارية (العاملين):

دكتوراه	ماجستير	دبلوم عليا	دراسات	مؤهل جامعي	مؤهل فوق المتوسط	مؤهل متوسط

٦- الخبرة:

أقل من (٥) سنوات	أقل من (١٠) سنة	أقل من (١٥) سنة	أقل من (٢٠) سنة	أقل من (٢٠) سنة فأكثر

دور إدارة الأداء في تنمية القدرات الأبداعية للعاملين دراسة حالة المعهد العالي للحاسب ونظم المعلومات الإدارية ...

د/ حسن منصور السيد محوض الباز & د/ لمياء محمد فتحي عبد المنعم

ثانياً: إدارة الأداء:

برجاء تحديد درجة موافقتكم بوضع علامة (√) أمام الخانة التي تمثل درجة موافقتكم

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
١	٢	٣	٤	٥		
١- تخطيط الأداء						
١-١	يجتمع عميد المعهد وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين لصياغة خطة العمل ووضع الأهداف المستقبلية.					
٢-١	توجد إمكانية لمناقشة الأهداف الفردية مع عميد المعهد.					
٣-١	يكون عضو هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين على علم تام بالمسؤوليات والمهام الخاصة به قبل البدء في العمل.					
٤-١	هناك إجراءات بسيطة وخطوات سهلة تسمح بتسهيل إنجاز العمل.					
٥-١	من خلال تخطيط الأداء يتم معرفة مختلف الظروف التي يتعامل معها عضو هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين أثناء القيام بعملهم.					
٢- تقييم الأداء						
١-٢	يتم تقييم مدى تحقق الأهداف المطلوبة بصورة مستمرة.					
٢-٢	يتناسب نظام تقييم الأداء بالمعهد مع طبيعة نشاطه.					
٣-٢	يتم اعلام عضو هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين بنتائج تقييم أداءهم.					
٤-٢	يساعد تقييم الأداء على تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب.					
٥-٢	يضع المعهد معايير موضوعية وقابلة للقياس ومعلنة لتقييم أداء عضو هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين.					
٣- التغذية المرتدة						
١-٣	تؤدي البات التغذية المرتدة المستخدمة بالمعهد إلى تعريف عضو هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين بنقاط الضعف لديهم.					
٢-٣	نتائج التغذية المرتدة يهتم بها المعهد للتأكد من صحة تقييم الأداء.					
٣-٣	يتم مقابلة عضو هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين مع رؤسائهم لمناقشة نتائج أدائهم.					
٤-٣	تستخدم إدارة المعهد نتائج التغذية المرتدة لضمان استخدام نجاح تقييم الأداء.					
٥-٣	تيسر التغذية المرتدة لإدارة المعهد الربط بين عمليات التقييم وأنشطة التحسين والتطوير في أداء عضو هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين لمنع انحراف الأداء.					
٤- تحسين الأداء						
١-٤	يساعد تحسين الأداء على سد فجوة الأداء التي تفصل بين الإنجاز الفعلي والمستهدف.					
٢-٤	هناك إشراف دائم يحصل عليه عضو هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين من قبل رؤسائهم من أجل نقل الخبرات إليهم.					
٣-٤	يعمل المعهد على وضع الخطط اللازمة لتطوير أداء عضو هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين.					
٤-٤	يسعى المعهد إلى تطوير أداء عضو هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين بهدف الموازنة مع متطلبات سوق العمل الحالي والمستقبلي.					

دور إدارة الأداء في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين دراسة حالة المعهد العالي للحاسب ونظم المعلومات الإدارية ...

د/ حسن منصور السيد محوض الباز & د/ لمياء محمد فتحي عبد المنعم

٥-٤	يساعد تحسين الأداء على اكتساب مهارات جديدة ومبتكرة.				
تألق: القدرات الإبداعية:					
١- القدرة الاستيعابية.					
١-١	يحرص عضو هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين على استيعاب المعلومات الجديدة وهضمها.				
٢-١	يتمكن عضو هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين من استخدام وتطبيق المعلومات الجديدة.				
٣-١	توجد لدي صعوبة للاستيعاب عندما يتم مشاهدة وجه المتحدث				
٤-١	امتلك القدرة على تذكر وترتيب وتسلسل لمعلومات المتحدث.				
٥-١	اشعر بعدم التركيز عندما يتحدث الناس بسرعة كبيرة.				
٢- القدرة على التفكير					
١-٢	لدى عضو هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين القدرة على توليد افكار جديدة تتعلق بالعمل.				
٢-٢	يستخدم عضو هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين الافكار الجديدة في حل المشكلات المتعلقة بالعمل.				
٣-٢	يتمكن عضو هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين من اتخاذ القرارات بكفاءة عالية في مجال العمل.				
٤-٢	لدى عضو هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين منهجية في التفكير لحل مشكلات العمل				
٥-٢	لدى عضو هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين القدرة على وتحويل المعرفة الضمنية والمعلومات والخبرات لمهارات.				
٣- القدرة على التكيف.					
١-٣	يتكيف أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين مع أساليب العمل الجديدة بسرعة كبيرة.				
٢-٣	يحرص أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين على التعلم والتدريب				
٣-٣	يحرص أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين على مشاركة إدارة المعهد في اتخاذ القرارات وتنفيذها.				
٤-٣	يحرص أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين على متابعة الجديد في تطوير الخطط الدراسية.				
٥-٣	يتسم العمل داخل المعهد بروح الفريق.				
٤- القدرة الابتكارية.					
١-٤	يمكن لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين وضع حلولاً غير مألوفة للمشكلات القائمة داخل المعهد.				
٢-٤	أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين لديهم القدرة على تقديم ما هو جديد في مجال العمل.				
٣-٤	أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين لديهم القدرة على تقديم أسلوب أو طريقة جديدة للعمل.				
٤-٤	يستطيع أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين الاستفادة من مرونة الهيكل التنظيمي في تطوير أساليب الأداء.				
٥-٤	يرغب أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين في التواصل مع المجتمع المحيط لتقديم خدمات متطورة تزيد رضا المجتمع عن أداء المعهد.				