

## تقييم ديوان المحاسبة الكويتي في الرقابة علي المخلفات-دراسة تطبيقية

خالد احمد الفهد<sup>١</sup> , محمد فتحي عزازى<sup>٢</sup> ، عبدالله عبدالسلام أحمد<sup>٣</sup>

<sup>١</sup>باحث دكتوراه - معهد الدراسات والبحوث البيئية - جامعة مدينة السادات

<sup>٢</sup>معهد الدراسات والبحوث البيئية - جامعة مدينة السادات

<sup>٣</sup>قسم المحاسبة - كلية التجارة - جامعة القاهرة

### الملخص

يهدف البحث الي اجراء دراسة تحليلية لمنظومة ادارة المخلفات واثرها علي تحقيق التنمية المستدامة وابرار دور ديوان المحاسبة الكويتي في مجال المراجعة البيئية، و تحديد مجموعه من الاسس لتقييم الدور الرقابي لديوان المحاسبة الكويتي المستقل بإدارة المخلفات، كذلك دراسة امكانية توفير ارشادات تتعلق بالأساليب الفنية التي يمكن استحداثها لإنجاز مهام مراجعه ديوان المحاسبة الكويتي لمنظومة اداره المخلفات. وذلك من خلال تطبيق البحث علي عينة مكونة من (٢١٨) موظفا من مجتمع موظفي ديوان المحاسبة بالكويت ، وتم اختيار عناصرها باستخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة. وتم طرح مجموعة من الأسئلة متمثلة في: الى اي مدى يحقق ديوان المحاسبة الكويتي دوره في الرقابة علي المخلفات - من وجهة نظر العاملين بالديوان؟، الى اي مدى تقوم الاجهزة العليا للرقابة علي المخلفات بأداء الدور المنوط بها في مجال ادارة المخلفات؟

وتوصل البحث من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي إلى أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين دور ديوان المحاسبة الكويتي في مجال مراجعه الاداء المستقل بادراه المخلفات ,و بين مستوى الاداء فى الاجهزة العليا للرقابة على المخلفات ، توجد فروق ذات دلالة احصائية بين افراد عينة البحث من العاملين بديوان المحاسبة الكويتي فى اتجاهاتهم نحو دور ديوان المحاسبة الكويتي فى الرقابة على المخلفات ، تعزى الى العوامل الديموغرافية (الجنس-العمر- المؤهل العلمى- الوظيفة ) ، توجد فروق ذات دلالة احصائية بين افراد عينة البحث من العاملين بديوان المحاسبة الكويتي فى اتجاهاتهم نحو مستوى الاداء فى الاجهزة العليا للرقابة على المخلفات ، تعزى الى العوامل الديموغرافية (الجنس-العمر- المؤهل العلمى- الوظيفة ).

**الكلمات الدالة :** الدور الرقابي لديوان ديوان المحاسبة الكويتي ، المخلفات

### Abstract

This study aim to perform analytic study of recycling program and its effect on continuing development and highlight the rule of Kuwait's accounting administration in the field of environmental control , and detect the rules of evaluating the Kuwait's accounting administration in recycling administration. It also aim to study the ability to provide instruction guidelines regarding the technical rules of its management of recycling program. This was established through a survey that included 218 employees of the accounting administration. This study was done randomly and had a battery of questions like to what extent you think how efficient is the system working regarding employees opinions , how far that the higher evaluating program?, this research concludes through applying the descriptive analytic concept that there is a relationship between the rule of the administration and the higher evaluating authorities. There is a statistical difference between the employees regarding their views ,that can be related to demographic factors ( sex, age, education level, job prescription)

**Key words:** the rule of Kuwait's accounting administration in the field of environmental contro

recycling

## مقدمة

أن المحور الجوهري للمنظمات المعاصرة المبدعة يقوم على تطويرها لبيئة تنظيمية تعمل على بلورة الاتجاهات الإبداعية في منهج فكري وعلمي، يقوم على قيم ومعايير وممارسات وظيفية تنعكس على تحسين أداء العاملين في المنظمة.

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

### • المبحث الأول: منهجية البحث

#### مشكلة البحث:

الظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات اليوم، سواء أكانت ظروف سياسية أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية تحتم على المنظمات الاستجابة للمتغيرات بأسلوب إبداعي يؤثر على تحسين الأداء للعاملين والمنظمة على حد سواء ويضمن بقاء المنظمة واستمرارها. ومن هذا المفهوم تبرز مشكلة البحث بالسؤال التالي:

"هل هناك أثر في ضوء الاهتمام بالإبداع الإداري على تحسين أداء الموارد البشرية في فروع البنك المركزي المصري".

#### أهمية البحث

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من النقاط التالية:

1. أهمية موضوع الدراسة والمتمثل بالإبداع الإداري وتحسين إدارة الموارد البشرية في المنظمة.
2. توضيح مدى مساهمة الإبداع الإداري المتمثل بلامح الشخصية الإبداعية، ومبادئ وأنواع وأساليب ونظريات الإبداع الإداري في تحسين إدارة الموارد البشرية في فروع البنك المركزي المصري.
3. أهمية نتائج الدراسة للبنوك المركزية بمصر، والتي ستظهر أهمية الاهتمام بالإبداع الإداري في تحسين إدارة الموارد البشرية بما يعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها، وإعطائها الأولوية.

#### أهداف البحث

إن هدف الدراسة الرئيسي يتمثل في معرفة أثر الإبداع الإداري في تحسين أداء الموارد البشرية في فروع البنك المركزي المصري وذلك من خلال:

1. التعرف على مستوى أهمية الاهتمام بالإبداع الإداري بفروع البنك المركزي المصري.
2. بيان مستوى أهمية تحسين أداء الموارد البشرية بفروع البنك المركزي المصري.
3. تحديد أثر الإبداع الإداري على تحسين أداء الموارد البشرية بفروع البنك المركزي المصري.
4. بيان أهمية النتائج والاستنتاجات والتوصيات على فروع البنك المركزي المصري ومعرفتها لاتخاذ الإجراءات الكفيلة بتطبيقها.

#### فرضية البحث وأسئلتها

الفرض الرئيسي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري على تحسين أداء الموارد البشرية في فروع البنك المركزي المصري عند مستوى دلالة (0,05).

وهناك أكثر من سؤال في البحث يقتضي الإجابة عليها وأهمها: ما هو أو ما هي؟

- مفهوم الإبداع الإداري على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة؟

- الملامح الشخصية الإبداعية للفرد في المنظمة؟

- مبادئ ونظريات وأنواع الإبداع الإداري في المنظمة؟

- معوقات الإبداع الإداري في المنظمة؟

- مفهوم أداء الموارد البشرية؟

- أهمية تحسين أداء الموارد البشرية؟
- طرق قياس وتقييم أداء الموارد البشرية؟
- بيان أثر الإبداع الإداري على تحسين أداء الموارد البشرية في الفرع الرئيسي للبنك المركزي؟

#### حدود البحث

تكون نطاق الدراسة على النحو الآتي:

- الحدود البشرية: المدراء العاملون في فروع البنك المركزي المصري.
- الحدود المكانية: فروع البنك المركزي المصري والبالغ عددها (٥) بنوك.
- الحدود الزمنية: الفترة الممتدة من (٢٠١٨/٩/١م - ٢٠١٩/١/١م).
- الحدود العلمية: وهي متغيرات الإبداع الإداري، وأداء الموارد البشرية.

#### محددات الدراسة

١. صعوبة الحصول على كافة المعلومات والبيانات ذات العلاقة بالدراسة الحالية عن فروع البنك المركزي المصري.
٢. صعوبة الحصول على دراسات جمعت بين متغيرات الدراسة: الإبداع الإداري وتحسين مستوى أداء البنك المركزي.

#### مجتمع وعينة البحث

- مجتمع الدراسة: يتكوّن المجتمع من جميع المديرين في المستويات الإدارية الثلاث (العليا، الوسطى، الدنيا) وعددهم (١٥٠) مدير في عدد من فروع البنك المركزي المصري في مصر وهي:
- الفرع الرئيسي للبنك المركزي بالقاهرة - فرع البنك المركزي بالإسكندرية- فرع البنك المركزي ببورسعيد.
- فرع البنك المركزي بالمنيا - فرع البنك المركزي بطنطا.
- عينة الدراسة: تم اختيار عينة شاملة تتألف من (١٥٠) مديراً من المستويات الإدارية الثلاث المختلفة (العليا، الوسطى، الدنيا) ويوضّح الجدول التالي الاستبيانات الموزعة والمستردة على البنوك المركزية في مصر:

الرقم	اسم البنك	الإدارة العليا		الإدارة الوسطى		الإدارة الدنيا		العدد الكلي	
		موزعة	مستوردة	موزعة	مستوردة	موزعة	مستوردة	موزعة	مستوردة
١	الفرع الرئيسي للبنك المركزي بالقاهرة	٣	٣	٢٢	٢٢	٥	٥	٣٠	٣٠
٢	فرع البنك المركزي بالإسكندرية	٢	٢	١٨	١٨	١٠	١٠	٣٠	٣٠
٣	فرع البنك المركزي ببورسعيد	٣	٣	١٩	١٩	٨	٨	٣٠	٣٠
٤	فرع البنك المركزي بالمنيا	٣	٣	١٧	١٧	١٠	١٠	٣٠	٣٠
٥	فرع البنك المركزي	٤	٤	١٥	١٥	١١	١١	٣٠	٣٠

									بطنطا
	١٥٠	١٥٠							الإجمالي

سيتم عرض وتحليل النتائج بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS

### المبحث الثاني: الإبداع الإداري (مفهوم الإبداع):

يمكن تعريف الإبداع بأنه أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكتيكي لأنه لا يشمل تطور السلع والعمليات المتعلقة بها وإعداد السوق فحسب بل يتعدى أيضاً الآلات والمعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا عن العمل بما يؤدي إلى زيادة الانتاجية (الصرن، ٢٠٠٤، ٢٨) .  
فالإبداع ليس إلا رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة تتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة من خلال التفكير بشكل مختلف ومبدع لإيجاد الحل المناسب.

### ملامح الشخصية المبدعة

الإبداع سلوك إنساني خلاق يكمن في داخل كل فرد، يتفق في حالات تحفيز المدارك واستثارة الأحاسيس ضمن وسائل عديدة، ليوجد أفراداً متميزين لديهم ملكة الحضور الدائم والحيوي للعقل الباطن (اللاوعي) وباستطاعتهم الحصول على أنسب الحلول وأفضلها من مجموعة خيارات مطروحة أو استنباط مجموعة رؤى وتصورات مبتكرة لمسألة اتفق على أنها مستعصية.

لذا يعد الإبداع موهبة كامنة في كل إنسان كبقية المواهب المستترة، تحتاج إلى إثارة وصقل وممارسة نوعية دائية كي تكون ملكة حاضرة عند كل ملمة وإنتاج جديد وعلى هذا فلا يتصور البعض أن الإبداع مختص بأصحاب الذكاء الخارق أو أولاد الذوات، فالكل عليهم أعمال عقولهم، وتفجير مواهبهم للوصول إلى حالة الإبداع الواقعي في شتى مجالات الحياة الفردية والاجتماعية.

غير ان هناك بعض الأفراد تظهر قابلياتهم وقدراتهم الإبداعية من خلال مواقف طارئة وظروف حرجة، وهؤلاء عليهم التوجه إلى انفسهم أكثر والعناية بقابلياتهم، وتغيير نمط سلوكهم بما يتلائم والصفات التي يحملونها ومن جملتها:

- **الحساسية:** وتعني القدرة على وعي مشكلات موقف معين والإحاطة بجميع ابعادها والعوامل المؤثرة فيها.
- **الطلاقة:** وهي القدرة على إنتاج سيل كبير من الأفكار والتصورات الإبداعية في برهة زمنية محدودة وتقسيم الطلاقة إلى:
  - **طلاقة الكلمات:** أي سرعة إنتاج كلمات أو وحدات للتعبير وفقاً لشروط معينة في بنائها أو تركيبها.
  - **طلاقة النداعي:** أي سرعة إنتاج صور ذات خصائص محددة في المعنى.
  - **طلاقة الأفكار:** أي سرعة إيراد عدد كبير من الأفكار والصور الفكرية في أحد المواقف.
  - **طلاقة التعبير:** أي القدرة على التعبير عن الأفكار وسهولة صياغتها في كلمات أو صور للتعبير عن هذه الأفكار بطريقة تكون فيها متصلة بغيرها وملائمة لها.
- **المرونة:** وهي قدرة العقل على التكيف مع المتغيرات والمواقف المستجدة، والانتقال من زاوية جامدة إلى زوايا متحررة تقتضيها عملية المواجهة.
- **الأصالة:** وتعني تقديم نتائج مبتكرة تكون مناسبة للهدف والوظيفة والتي يعمل لأجلها، أو بتعبير آخر رفض الحلول الجاهزة والمألوفة، واتخاذ سلوك جديد يتوافق مع الهدف المنشود، ومن يطلق استجابات غير مألوفة لمنبهات غير مألوفة لا يمكن أن نطلق عليها استجابة أصلية، لأنها طلاقات إنتاجية هادرة غير موجهة.
- **البصيرة:** وهي تعني امتلاك النظرة الثاقبة والقدرة على اختراق الحجب التقليدية وقراءة النتائج قبل أوانها وإعطاء البدائل اللازمة لكافة الاحتمالات المتوقعة.

## مبادئ الإبداع الإداري

قام (Drucker 1985) بوضع مبادئ للإبداع التنظيمي وهي عبارة عن أعمال أو دراسات يجب على المنظمات التي تسعى إلى الإبداع للقيام بها، وأطلق على هذه المجموعة من الممارسات (The Do's)، كما حدد أيضاً مجموعة من الممارسات يجب على المنظمة تجنبها وأطلق عليها (The Don't's). والأشياء التي يجب على المنظمات القيام بها هي (Drucker, 1985:133-137).

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

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

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

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

أما الأعمال التي يجب على المنظمات تجنبها فهي (Drucker, 1985:133-137):

١. المغالاة في التفكير وإظهار الذكاء للوصول إلى الإبداع بطريقة يصعب على الأشخاص العاديين التعامل معه.

٢. التنوع ومحاولة عمل عدة أشياء في نفس الوقت.

٣. محاولة الإبداع للمستقبل البعيد وليس للحاضر.

## المبحث الثاني: أداء الموارد البشرية

إن المطلع على الفكر الإداري المعاصر لا بد وأن ينتهي إلى نتيجة أساسية وهي أن الإدارة هي إدارة الموارد البشرية، وأن محور اهتمام الإدارة هو إدارة البشر وليس إدارة الأشياء، والإدارة الناجحة تهتم بالموارد البشرية ابتداء من الاختيار السليم، فالاختيار السليم، فالاختيار السليم هو نقطة الانطلاق في نظام فعال للإدارة لذلك فإن الإدارة تهتم باختيار الأفراد الذين لديهم مهارات عقلية ومهارات الإبداع والمهارات الاجتماعية كما تختار الأفراد الذين تتفق ثقافتهم مع ثقافة المنظمة، مروراً بالتدريب إذ يجب أن يكون هناك تدريب مكثف للموظفين عند بداية التعيين، وإجبار جميع الموظفين على الالتحاق بالتدريب كل سنة وتخصيص ميزانية للتدريب، ومروراً بالتحفيز وتوفير مناخ العمل وانتهاء بالتقييم السليم للأداء ويمكن أن يؤدي التطوير في ظروف وبيئة العاملين (الهوري، ٢٠٠٢: ٢١٥-٢٣٤) إلى الحاجة إلى التطوير في هيكल الموارد البشرية بإضافة أفراد جدد يتمتعون بمهارات وقدرات جديدة أو الاستغناء عن بعض الأفراد أو العمل على تغيير وتطوير مهارات واتجاهات وسلوكيات الأفراد الموجودين في التنظيم وبما يتوافق مع الأدوار الجديدة المطلوبة منهم.

## أهمية تحديد أداء الموارد البشرية

يؤكد (الطائي وآخرون، ٢٠٠٦: ٢٢٥-٢٢٨) أن معظم المنظمات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء عاملها وتحديد القابليات والإمكانات التي يمتلكها كل فرد، ومدى احتياج هؤلاء الأفراد إلى التطوير. وبالنظر لأهمية العاملين في المنظمات يتطلب الأمر إعداد نظام لتحديد مستوى أداء هذا المورد الثمين. حيث إن أهمية تحديد مستوى أداء العاملين تتمثل في:

١. تمثل العملية أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تعتبر عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها أداء الموارد البشرية.

٢. تستطيع المنظمة من خلال تحديد مستوى أداء مواردها البشرية، الوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة.

٣. رفع معنويات العاملين، حيث إن توفير جو من التفاهم والعلاقات ينساب بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة وأن الهدف الأساس من تحديد مستوى أداء الموارد البشرية هو معالجة نقاط الضعف في أداءهم على ضوء ما تظهره نتائج التقييم للأداء.

٤. يساهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين، ويساهم في تعديل معايير الأداء ورفع أداء العاملين، ويساهم في رسم خطة القوى العاملة للمنظمة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين.

٥. تشكل فرصاً للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية وتسلق السلم الوظيفي والحصول على مكافآت وتعويزات مجزية.

ويستخدم أداء العاملين أساساً ومقياساً في ترشيح العاملين لشغل الوظائف الأعلى، فشروط شغل الوظائف لا تكفي في حد ذاتها لشغلها إذا تنافس عليها عدد كبير ممن تتوافر فيهم تلك الشروط، حيث يتعين المفاضلة بينهم وفقاً لتقدير كفاءتهم من خلال عملية التقييم (223: Redman & Wilkinson, 2008).

### طرائق قياس وتقييم الأداء السلوكية

١. قائمة المراجعة، وهي عبارة عن قائمة تضم مجموعة من الفقرات أو العبارات ذات العلاقة بأداء الموظف، يقوم المسؤول عن التقييم بتأشير الفقرات أو العبارات التي تنطبق على الخصائص والصفات الموجودة في الموظف. ومن البديهي أن تشير كل فقرة من فقرات هذه القائمة إلى صفة أو سمة من السمات الإيجابية أو السلبية التي يتسم بها أداء الموظف. وبعد انتهاء المقوم من تأشير هذه القائمة، تجمع التأشير الإيجابية والسلبية لصالح الموظف، ثم يقارن عدد النقاط الإيجابية والسلبية. فإن كان رصيد النقاط الإيجابية أكثر، دل ذلك على أداء إيجابي، والعكس صحيح.

٢. طريقة التدرج البياني، التي تتضمن إعطاء قيمة أو (وزن) لكل فقرة أو عبارة من العبارات التي تصف سلوك أو أداء الموظف تحت التقييم في هذه القائمة، وذلك بهدف تحقيق درجة معقولة من الموضوعية والدقة في أداء الموظف، إذ إن الفقرات أو العبارات المعبرة عن سلوك الموظف غير متساوية من حيث الأهمية والقيمة بالنسبة للمنظمة وإنجاز الأعمال الموكلة إليه بشكل عام.

٣. طريقة التدرج المعياري، تقوم هذه الطريقة في التقييم على أساس استخدام معيار يتكون من عدد من المستويات المعبرة عن الأداء، يتراوح عددها بين خمسة إلى سبعة (٥-٧) مستويات تبدأ بـ(١) وتنتهي بـ(٥) أو (٧). علماً أن قطبي المقياس يعبران عن صفتين أو سلوكين متناقضين. مثال ذلك: أن يبدأ المقياس بـ(ضعيف) وينتهي بـ(متغير) وبين هاتين الصفتين تقع الأخرى. وما يميز هذه الطريقة سهولة استخدامها، وفهمها وتفسيرها أو شرحها للعاملين، ومستخدمها في الوقت نفسه، كما يمكن تغيير الصفات أو المعايير الموضوعية على هذا المقياس بحسب حاجة المنظمة أو المقوم.

٤. طريقة الوقائع المهمة، تقوم على أساس قيام المشرفين بالتركيز على الأحداث أو الوقائع الجوهرية أو الحرجة التي تعد الأساس في النجاح أو الفشل الذي يواجه الموظف في أداء واجباته ومسؤولياته، وبموجب هذه الطريقة يقوم المشرف بتسجيل عدد من الأحداث المهمة أو الوقائع التي قام بها الموظف سواء في حالة التقييم الدوري المخطط، أو التقييمات الأخرى لأغراض الترقية أو النقل أو الترقيع أو أي غرض آخر.

٥. طريقة الترغيب، يقوم المشرف المباشر المسؤول عن تقييم مرؤوسيه، بوضعهم في قائمة بحسب مستوى كفاءتهم، ويحتل أكثرهم كفاءة أعلى القائمة، ويوضع أقلهم كفاءة في نهاية القائمة، وبهذا الشكل يصبح لدى الرئيس المباشر قائمة بأسماء مرؤوسيه مرتبة بحسب كفاءتهم من الأعلى كفاءة إلى الأقل. وهناك أسلوب آخر لتنفيذ هذه الطريقة وهي بأن يقوم الرئيس المباشر بإعداد قائمتين، إحداهما تضم أسماء الموظفين الأكفاء مرتبين بحسب مستوى كفاءتهم، في حين تضم القائمة الثانية الموظفين غير الأكفاء. ومن مزايا هذه الطريقة، أنها بسيطة ولا تتطلب جهداً كبيراً أو وقتاً طويلاً من المقوم. ومن عيوبها أنها لا تسمح للمقوم

بوضع أكثر من موظف واحد ضمن فئة واحدة عندما يتصفون بدرجات كفاءة متساوية، فهو مجبر على ترتيبهم تنازلياً أو تصاعدياً، بحيث يحتل كل منهم مرتبة أو درجة معينة.

٦. طريقة الرقابة، وهي طريقة تبين آلية قياس وتقييم الأداء من خلال المتابعة والرقابة على العاملين ويشير (Dessler, 2003: 323) إلى أن عملية تحديد مستوى الأداء الحالي أو الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه تتضمن:

١. وضع وإعداد معدلات للعمل.
٢. تقييم أداء الموظف الفعلي قياساً بهذه المعدلات.
٣. إضافة تغذية عكسية للموظف بهدف حث الشخص على التخلص من عيوب الأداء أو لمواصلة الأداء فوق المعدل المطلوب.

#### عناصر تحديد مستوى الأداء

١. العمل والإنتاج ويشمل:	
■ نوعية الإنتاج والأخطاء.	■ كم الإنتاج.
■ الإلمام والإتقان.	■ السرعة.
٢. المواظبة، ويشمل:	
■ العلاقة مع الرؤساء.	■ الالتزام بالذوام والأوقات الرسمية.
	■ طريقة التمتع بالإجازات المستحقة.
٣. التعاون والعلاقات، ويشمل:	
■ العلاقة مع الرؤساء.	■ التعاون مع الزملاء.
	■ العلاقة مع الزبائن والجمهور.
٤. القرارات العقلية، ويشمل:	
■ القدرات على التعلم وتطوير الذات.	■ الذكاء.
■ القدرات الإبداعية.	■ القدرة على حل المشكلات.
٥. السمات الشخصية والاستعدادات النفسية، ويشمل:	
■ طريقة التصرف في المواقف الصعبة.	■ الجدية والحرص.
■ الاستعداد لتحمل المسؤولية.	■ القدرى على التغيير والتكيف.

ويتخذ تحديد مستوى أداء العاملين أساساً للنقل النوعي، وقد يكشف هذا التقييم عجز بعض الأفراد عن النهوض بواجبات وظيفتهم، الأمر الذي يفرض نقلهم إلى وظائف أكثر اتقافاً مع قدراتهم أو اتجاهاتهم الحقيقية (Dessler, 2008: 218).

ويشير (Foot & Hook, 2008: 187) إلى أن تحديد مستوى أداء العاملين يحقق إثارة روح التنافس بين العاملين، وهو ما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية الفردية والإنتاجية الكلية على مستوى المنظمة وينجم هذا التنافس عن إدراك العاملين بأن المستويات الوظيفية العليا على دراية بجوانب الكفاءة والضعف الخاصة بكل منهم، وهو ما يثير الشعور بالاعتزاز لدى الأفراد الأكفاء، ويثير الرغبة لدى الأقل كفاءة في تحسين أدائهم بهدف تغيير الانطباع السلبي للإدارة عنهم.

#### المبحث الرابع: النتائج واثبات الفرضية

**الفرضية:** لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للإبداع الإداري على تحسين أداء الموارد البشرية لدى العاملين في فروع البنك المركزي المصري عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple Regression كما هو موضح في الجدول أدناه:

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الإبداع الإداري على تحسين أداء الموارد البشرية:

البيان	R	R Square	Std. Error of the Estimate	Standardize	Change Statistics			
				Coefficients	F Change	df	Sig. Change	F
دال	.962 <sup>a</sup>	.926	.136	.962	2664.505	149	.000	

يلاحظ من نتائج تحليل الانحدار البسيط في الجدول وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية عند مستوى أقل من (0.05) للإبداع الإداري على تحسين أداء الموارد البشرية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (2664) والدلالة الإحصائية لها (0.000)، كما يلاحظ من النتائج أن الإبداع الإداري يفسر ما نسبته (92.6%) من التباين في تحسين أداء الموارد البشرية، أي أن ما قيمته (92.6%) من التغيرات في تحسين أداء الموارد البشرية ناشئ عن التغيير في الإبداع الإداري، وبما أن قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمة (F) الجدولية ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري على تحسين أداء الموارد البشرية لدى العاملين في فروع البنك المركزي المصري عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

وأن هذا يعود إلى أن الإبداع الإداري يؤثر بشكل مباشر على تحسين أداء الموارد البشرية لدى العاملين في فروع البنك المركزي المصري.

#### المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

##### الاستنتاجات

- يوجد اثر ذي دلالة إحصائية للمتغير المستقل الإبداع الإداري على المتغير التابع تحسين أداء الموارد البشرية.
- تقوم فروع البنك بتكريم الموظفين المبدعين بشكل دوري ومستمر، وهذا دليل على اهتمام البنوك بتحفيز الموظفين المبدعين على العمل.
- يقدم مديري البنوك مكافآت مجزية للموظفين الأكفاء، وأيضاً يتم ربط ترقية الموظفين بمستوى الأداء لديهم.
- هناك علاقة إيجابية بين الحوافز المادية والمعنوية من جهة، وبين الإبداع لدى العاملين من جهة أخرى.
- أن العاملين في البنوك يتمتعون بدرجة عالية من الإبداع على الرغم من أن تشجيع البنوك على الإبداع محدود.
- إن السلوك القيادي يرتبط بعلاقة معنوية مع الإبداع التنظيمي.
- خبرة العاملين في البنوك وخاصة خبرة مديري البنوك لها الأثر الكبير على الإبداع.
- نمط القيادة التحويلية يخلق مستويات عالية من الإبداع لدى العاملين كما أنه أكثر تعزيزاً للإبداع من نمط القيادة التبادلية.
- عملية التحسين المستمر للخدمة المصرفية المقدمة لعملاء البنوك مستمرة.
- فاعلية قاعدة المعلومات في البنوك كبيرة جداً وذات كفاءة عالية بما يعكس إيجابياً على مستويات الأداء.

## التوصيات

- تشجيع العاملين على توليد أفكار جديدة تساهم في زيادة كفاءتها، وتحقيق البقاء والنمو، من خلال التركيز على النواحي العملية المؤدية لتحقيق أفضل مردود مالي وأفضل خدمة على حد سواء.
- زيادة الاهتمام بقوة الخبرة لدى المديرين والعاملين في البنوك، وإفادة موظفيهم من حصاد أعمالهم حتى يكونوا قادرين على مواجهة المشكلات ووضع الحلول المناسبة التي تساهم في عملية تحقيق الرضا للعملاء، وتشجيع العاملين لديها على توليد أفكار جديدة وتنفيذ التغيير لحل المشكلات واقتراح الحلول الإستراتيجية وذلك من خلال عقد الاجتماعات الدورية التي تؤدي إلى بناء علاقات قوية بين المديرين والعاملين لديهم.

## المراجع

- أبو زيد، خالد ذيب حسين، أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، برنوطي (٢٠١٠) سعاد نايف (٢٠٠٤)، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، ط٢، دار وائل، مصر.
- الرهان، أميمه ( 1992 )، نظريات منظمات الأعمال المعاصرة، ط١، مصر، مطبعة الصفدي .
- الزهري، رندة (2002)، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، مجلة عالم الفكر المجلد 30، العدد 3.
- الشماع، خليل محمد، حمود، خفير كاظم (2005)، نظرية المنظمة طرح، مصر، دار المسيرة للنشر.
- الصرايرة، أكثم ( 2003 )، العلاقة بين الثقافة والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات، مجلة مؤتة، المجلد 18، العدد (4).
- الصرف، رعد ( 2001 )، إدارة الإبداع والابتكار، الطبعة الأولى، دار الرضا، دمشق.
- الطائي، يوسف حجيم، الفضل، مؤيد عبد المحسن، العبادي، هاشم فوزي ( 2006 )، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، مصر، الوراق للنشر والتوزيع، فرع البنك المركزي بالاسكندرية.
- العزاوي، نجم، جواد، عباس، تطور إدارة الموارد البشرية، المفهوم، الإستراتيجية، الموقع التنظيمي، مصر، دار اليازوري، فرع البنك المركزي بالاسكندرية.
- عساف، محمد عبد المعطي ( 1999 )، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة ط١، مصر، مكتبة المحتسب.
- الفياض، محمود ( 1995 )، أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري الصناعية المساهمة العامة فرع البنك المركزي بالاسكندرية، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال الجامعة فرع البنك المركزي بالاسكندرية، قسم إدارة الأعمال.
- هاشم، زكي محمود ( 1986 )، إدارة الموارد البشرية، الكويت، ذات السلاسل للطباعة والنشر.
- الهواري، سيد ( 2002 )، الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن الحادي والعشرين، القاهرة، مكتبة عين شمس.
- Armstrong, Michael, (2006). Performance Management: Key Strategies and Practical guide lines "3<sup>nd</sup> ed, Kogan Page.
- Denise, Angelo. S & Griffin, Ricky W, (2001). Human Resource Management 2<sup>nd</sup> ed. Houghton Mifflin Company.
- Dissler, Gary. (2003). Human Resource Management, 9<sup>th</sup> edition New Jersey: Prentice-Hall.

- Drucker, P, (1985). Innovation and enter partnership, (1st ed), London.
  - Foot, Margaret & Hook, Caroline. (2008). Introducing Human Resource Management 5<sup>th</sup> Edition, Person.
  - Kissler, Gary, (2008). Fundamentals of Human Resource Management, International Edition, Pearson.
  - Kreitner, R & Kinicki, A (1992). Organizational behavior (2<sup>nd</sup> ed). Homewood: Irwin.
  - Patterson, M G west, MA, Law Thom, Rand Nickell, S (1997) Impact of People Management Practices on Performance" Institute of Personal and development, London.
  - Newton, T& Findlay P, (1996). "Playing god"? The Performance of appraisal" Human Resource Management Journal, Vol: 6.No:3.
  - Redman, Tom & Wilkinson, Adrian (2008). "Contemporary Human Resource Management: Text and Cases" 3rd Edition, Pearson.
  - Robey, D, (1991). Designing Organization. (3rd ed) Homewood: Irwin.
  - Smith, M. (1999). Analyzing Organizational behavior (1<sup>st</sup> ed). London: Macmillan Press.
  - Schermerhorn, J. Hunt, J. & Osborn, R (2000). Organizational behavior (5<sup>th</sup> ed). John wiley
  - Torrington, Derek, Laura, Hall& Steven Taylor, (2008) Fundamentals of Human Resource Management Managing People at work, Pearson, USA.
- Wynett, C. (2002). Inspiring innovation, Harvar