



كلية العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الرقم التسلسلي:/ 2019

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة: 2019

الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

الإبداع الإداري وأثره في تحسين أداء المورد البشري في مؤسسات الأعمال

دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة -

إشراف الأستاذ

- يحيى درار

إعداد الطالبتين:

- حسيبة قوادرية

- سومية ترعة

نوقشت أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
فريد راهم	أستاذ محاضر - أ	رئيسا
يحيى درار	أستاذ محاضر - ب	مشرفا ومقررا
عمر عمروش	أستاذ مساعد - أ	عضوا مناقشا

السنة الجامعية 2018/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم: " وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ قَبْلِكَ إِلَّا رِجَالًا نُوْحِي إِلَيْهِمْ فَاسْأَلُوا

أَهْلَ الذِّكْرِ إِنْ كُنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ " صدق الله العظيم

نحمد الله عز وجل الذي من علينا بفضله وأعاننا على إتمام هذه المذكرة

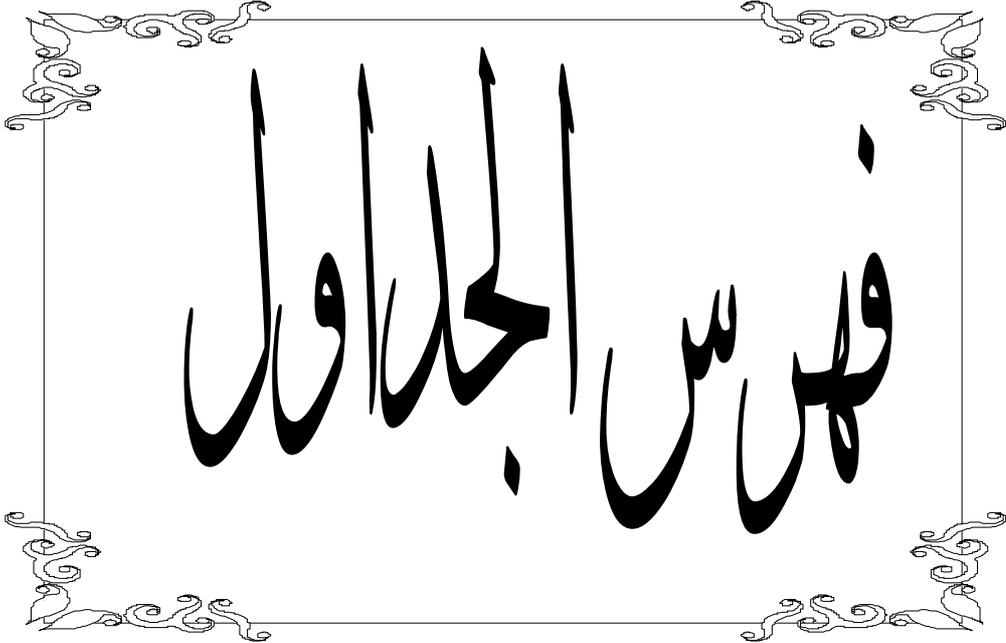
وعلمنا

ما لم نكن نعلم وكان فضله علينا عظيماً، فسيحانك لا نعصي الثناء عليك كما
أثنيت على نفسك، ونطلي على صفوة أنبيائه سيدنا محمد وعلى آله وصحبه
أجمعين. أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذي المشرف "د. رار يحيى" على دعمه
وسعة صدره وتوجيهاته التي كان لها الأثر الكبير في إنجاز هذه المذكرة
فجزاه الله عنى كل خير. وأختص بالشكر أيضاً للأستاذ "دريس يحيى" الذي لم
يبخل علينا بنصائحه الثمينة كما أتقدم بالشكر والاحترام والتقدير للسادة
الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة.

وأيضاً كل من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر لحسن استقبالهم لنا بالوجه
البشوش وما قدموه لنا من خدمات وتسهيلات في تطبيق الدراسة الميدانية.
و لا ننسى أن نتقدم بأرقى و أئمن عبارات الشكر و العرفان للقائمين على
كليتنا الرائعة.

وفي الأخير نشكر كل من ساهم في إنجاز هذا البحث من قريب

أو من بعيد.



فہرست الجلد اول

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	نسبة استجابة أفراد العينة وعدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة	70
02	توزيع عبارات الاستبيان على محاور الدراسة	73
03	مجالات الإجابة على أسئلة الاستبيان وأوزانها	73
04	معايير تحديد الاتجاه	73
05	قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة	74
06	توزيع العينة حسب متغير الجنس	75
07	توزيع العينة حسب متغير العمر	75
08	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	76
09	توزيع العينة حسب متغير المركز الوظيفي	77
10	توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية	78
11	استجابة أفراد مجتمع الدراسة نحو المتغير المستقل الإبداع الإداري	80
12	استجابة أفراد مجتمع الدراسة نحو المتغير التابع أداء المورد البشري	82
13	نتائج التوزيع الطبيعي	84
14	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	85
15	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية	86

فہرست الاشکال

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	أنواع الإبداع الإداري	01
30	مفاهيم مرتبطة بالأداء	02
44	خطوات تقييم الأداء	03
65	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-	04
75	التوزيع البياني للعينة حسب متغير الجنس	05
75	التوزيع البياني للعينة حسب متغير العمر	06
76	التوزيع البياني للعينة حسب المؤهل العلمي	07
77	التوزيع البياني للعينة حسب المركز الوظيفي	08
78	التوزيع البياني للعينة حسب الخبرة المهنية	09



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

-	شكر وعرهان
I	فهرس الجداول
III	فهرس الأشكال
V	فهرس المحتويات
VIII	فهرس الملاحق
أ-و	المقدمة العامة
الفصل الأول: الإطار العام للإبداع الإداري	
02	مقدمة الفصل
03	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإبداع الإداري.
03	المطلب الأول: مفهوم الإبداع
06	المطلب الثاني: ماهية الإبداع الإداري
09	المطلب الثالث: عناصر وأنواع الإبداع الإداري
12	المبحث الثاني: آليات الإبداع الإداري.
12	المطلب الأول: مبادئ الإبداع الإداري
13	المطلب الثاني: مراحل ومستويات الإبداع الإداري
16	المطلب الثالث: عوامل دعم الإبداع الإداري
18	المبحث الثالث: أسس تطبيق الإبداع الإداري.
18	المطلب الأول: إستراتيجيات الإبداع الإداري
19	المطلب الثاني: الممارسات الإبداعية التي تؤثر على الإبداع
22	المطلب الثالث: معوقات الإبداع الإداري
25	خاتمة الفصل
الفصل الثاني: أداء المورد البشري وعلاقته بالإبداع الإداري	
27	مقدمة الفصل
28	المبحث الأول: عموميات حول أداء المورد البشري
28	المطلب الأول: مفهوم أداء المورد البشري
32	المطلب الثاني: عناصر ومحددات أداء المورد البشري
35	المطلب الثالث: نظريات ومؤشرات أداء المورد البشري
37	المبحث الثاني: أساسيات حول تقييم أداء المورد البشري

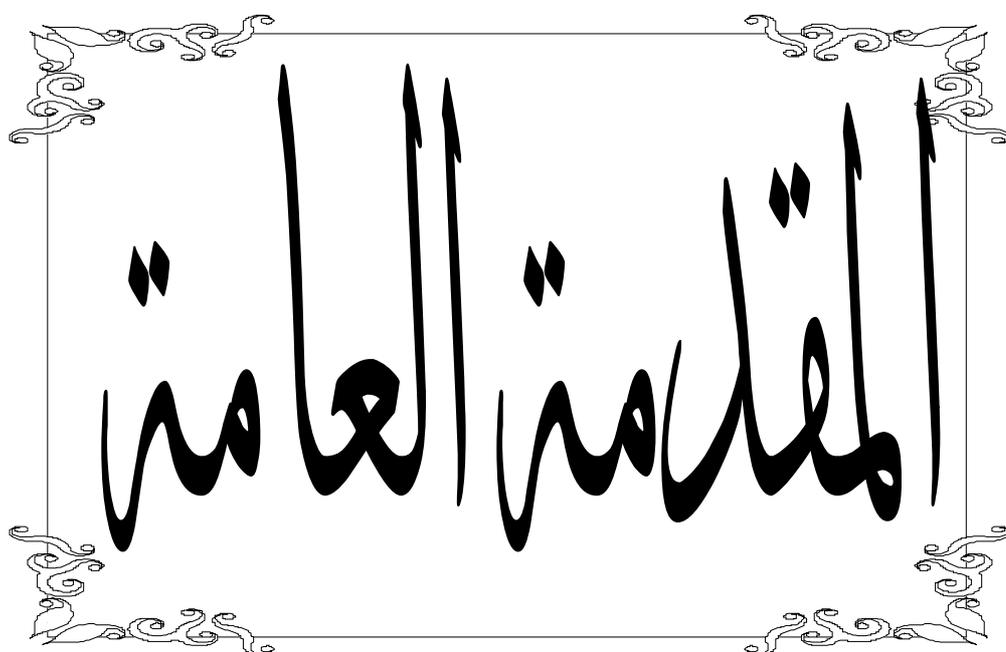
فهرس المحتويات

37	المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء المورد البشري
40	المطلب الثاني: مبادئ وخطوات تقييم أداء المورد البشري
44	المطلب الثالث: معايير وفوائد تقييم أداء المورد البشري
48	المبحث الثالث: انعكاسات الإبداع الإداري على أداء المورد البشري
48	المطلب الأول: طرق تقييم أداء المورد البشري
50	المطلب الثاني: دوافع تحسين أداء المورد البشري
52	المطلب الثالث: أداء المورد البشري وعلاقته بالإبداع الإداري
55	خاتمة الفصل
الفصل الثالث: دراسة حالة لمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-	
57	تمهيد
58	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-
58	المطلب الأول: نشأة وتطور المؤسسة
59	المطلب الثاني: الخدمات المقدمة من طرف المديرية العملية لاتصالات الجزائر-تبسة-
64	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
70	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
70	المطلب الأول: عينة وأدوات الدراسة
72	المطلب الثاني: أداة الدراسة
74	المطلب الثالث: خصائص عينة الدراسة
79	المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات
79	المطلب الأول: تحليل فقرات محاور الدراسة
83	المطلب الثاني: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية
89	خاتمة الفصل
91	الخاتمة العامة
94	قائمة المراجع
101	الملاحق

فہرست الملاحق

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
101	الاستبيان	01
105	قائمة الأساتذة المحكمين	02
106	نتائج التحليل الإحصائي Spss	03



المقدمة العامة

تمهيد:

عرفت المؤسسة الاقتصادية تغيرات وتحولات وتطورات تقنية متزايدة، وذلك لتغيير والتحسين في أداء المورد البشري، كونه العنصر الذي يعتبر موردا أساسيا تسعى المؤسسات لاستثماره واعتباره كشريك لها والسعي لتطويره والحفاظ عليه، ومثل هذه التغيرات تتطلب أساليب ونظم من خلال التحول من الأساليب التقليدية في العمل والإدارة إلى الأساليب الحديثة، وذلك بفضل الموارد البشرية التي لا تستطيع أي مؤسسة أن تعمل بكفاءة وفعالية بدونها وبذل الوقت والجهد لاختيار أكثرهم كفاءة.

يعتبر الإبداع من المواضيع المهمة والحديثة في العلوم الإدارية، وقد غدا أهم مقومات التنمية والتطوير للأفراد والمؤسسات على السواء، فلإبداع دور هام في بقاء المؤسسة وتطورها، حيث المؤسس التي لا تبديع ولا تتطور مصيرها التراجع والاضمحلال بل قد يكون الزوال، فالإبداع يساعد المؤسسات على التكيف مع التغيرات المتلاحقة ويساعدها على مواجهة التحديات المتعددة والمختلفة.

إن الإبداع الإداري يقود إلى التجديد، وهذا الأخير يجعلنا نتقدم على غيرنا، ويظهر دوره من خلال إدراك الإداريين والمؤسسات إلى مدى الحاجة إلى التغيير والتحسين في العمليات الإدارية وأهدافها من خلال تطوير أداء العاملين.

فالأداء هو ضمان البقاء والتفوق والارتقاء، وأصبح مسعى كل مؤسسة هو الحصول على موارد بشرية ذات كفاءة وقدرة على تحقيق أهدافها، لهذا فقد بدا التنبؤ إلى أهمية الأداء في نجاح المؤسسة وبدأت الحاجة واضحة إلى تخصيص مهمة من مهام المؤسسات تعنى بالأداء من حيث تقييمه، فالتقدم بالنسبة للمورد هو طريقة للتحسين في مستوياته المهنية، الاجتماعية والاقتصادية ولذا يجب على الأجهزة الإدارية أن تؤديها وتعمل على ترسيخ هذا الأمل في نفوس الموظفين، كما يفسح المجال للمورد في إثبات مهاراته وقدراته وكفاءته واستعداده في تقلد مناصب على وبذلك فهو يحقق طموحه في الحصول على درجة مالية أكبر واختصاصات أكثر أهمية.

ومن خلال ما تقدم نقوم بطرح الإشكالية الرئيسية والمتمحورة في التساؤل التالي:

- ما مدى مساهمة الإبداع الإداري في تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر

-تبسة-؟

1- التساؤلات الفرعية

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الإبداعية في المؤسسة وتحسين أداء المورد البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القابلية للتطوير والاستمرارية وتحسين أداء المورد البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم وتشجيع الإبداع الإداري وتحسين أداء المورد البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-؟

2- الفرضيات: من خلال الإشكالية الرئيسية يمكن إدراج الفرضيات التالية:

• الفرضية الرئيسية:

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمساهمة الإبداع الإداري في تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-.

• الفرضيات الفرعية:

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية للممارسات الإبداعية في تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-.
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية للقابلية للتطوير والاستمرارية في تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-.
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لدعم وتشجيع الإبداع الإداري في تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-.

3- دوافع اختيار الدراسة: هناك العديد من الأسباب التي دفعت لاختيار هذه الدراسة و منها:

- الميول الشخصي للموضوع لدى المؤسسة؛
- التخصص في مجال التسيير كان السبب الأول في اختيار هذه الدراسة؛
- الاهتمام بهذا الموضوع العلمي النابع من واقعنا، و ذلك من أجل إبراز أهميته في مدى نجاح المؤسسات؛
- تحسيس المؤسسات بأهمية المورد البشري ومدى مساهمته في الإبداع الإداري داخل المؤسسة.

4- أهمية الدراسة: تتمثل أهمية هذه الدراسة في:

- أهمية الإبداع الإداري في التأثير على تحسين أداء المورد البشري وتطوره بشكل عام في المؤسسة؛

- سعي المؤسسة الدائم نحو التقدم ورفع مستواها بتطوير أدائها بهدف تحقيق التميز؛
- الحاجة الماسة لممارسة الإبداع الإداري كونه يساعد على رفع الكفاءة والإنتاجية للفرد والمؤسسة؛

- التعرف على واقع أداء المورد البشري في المؤسسة قيد الدراسة وإبراز فوائده.

5- أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من بينها:

- إزالة الغموض والتعرف على مفهوم الإبداع الإداري وأثره في تحسين أداء المورد البشري؛
- التعرف على أداء المورد البشري، محدداته، وطرق تقييمه؛
- تقييم كل من مستوى الإبداع الإداري والأداء للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-؛
- القيام بدراسة تطبيقية للتعرف على مدى الالتزام بتطبيق الإبداع الإداري الذي يحفز على تحسين أداء الموارد في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-.

6- حدود الدراسة:

من أجل الإحاطة بإشكالية البحث وفهم جوانبها المختلفة، تم تحديد مجال البحث بما يلي:

• **الحدود المكانية:** تم اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- على اعتبار أنها من المؤسسات الجزائرية الرائدة في مجال عملها، ولديها العدد الكافي من الموارد البشرية المؤهلة لمواكبة التغيرات

• **الحدود الزمانية:** أما الحدود الزمنية فقد تناولنا الفترة الممتدة بين (2019/04/14) - (2019/04/28).

7- منهج الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها من أجل الوصول إلى اعتمد على المنهج الوصفي بغية تقديم ركائز هذا الموضوع وصياغة الجانب النظري من خلال فصلين الأول والثاني، ثم منهج دراسة الحالة في الفصل الثالث بما فيها استخدام العيانات والذي يعتمد على الاستبيان

المقدمة العامة

للحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع الدراسة من أجل اختبار الفرضيات اعتمد البرنامج الإحصائي spss ذلك من أجل تحليل ومعالجة معطيات الاستبيان.

8- الدراسات السابقة:

• الدراسات العربية:

أولاً: دراسة "أثر الإبداع الإداري على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية لإنجاز المشاريع الصناعية (sarpi) -حاسي مسعود- مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير لسنة 2016-2017".

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى أهمية الاهتمام بالإبداع الإداري في الشركة الجزائرية، وبيان مستوى أهمية تحسين أداء الموارد البشرية في الشركة الجزائرية لإنجاز المشاريع الصناعية، تحديد أثر الإبداع الإداري على أداء الموارد البشرية الإداري في الشركة الجزائرية لإنجاز المشاريع الصناعية.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل الإبداع الإداري على المتغير التابع تحسين أداء الموارد البشرية؛

- تقوم الشركة بتكريم الموظفين المبدعين بشكل دوري ومستمر، وهذا دليل على اهتمام البنوك بتحفيز الموظفين المبدعين على العمل؛

- أظهرت الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري على الشركة الجزائرية لإنجاز المشاريع الصناعية تلتزم بأبعاد الإبداع الإداري التي تمت دراستها بمستوى مرتفع وفقاً لتصورات الباحثين، ويمكننا ترتيبها وفقاً لأهميتها النسبية كما يلي: الأصالة، الحساسية للمشكلات، الطلاقة الفكرية، وروح المخاطرة.

ثانياً: أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في منظمات الأعمال دراسة تطبيقية على المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص إدارة أعمال -جامعة تبسة- 2007-2008.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الإبداع والأساليب التي تساعد على خلقه وتنميته لدى العامل في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق، والتعرف على مدى العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية ومستوى الإبداع الإداري والأداء الوظيفي للعامل.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- تظل القدرة على الإبداع متغيرا رئيسيا في حلبة المنافسة بين المؤسسات، ولم يعد الإبداع خيارا يمكن الاستغناء عنه أو رفاهية يمكن العيش بدونها لكنه صار أمرا حتميا لكل مؤسسة تريد البقاء والتطور؛

- إن خلق روح التحدي لدى فريق العاملين، وتوافر قنوات جيدة للاتصال الفعال بين كافة العاملين داخل المؤسسة؛

- إن التحدي هو عجلة القيادة التي تحرك الإبداع وتحفز عليه.

• الدراسات الأجنبية:

دراسة: Eitan Naveh and other بعنوان: The effects of administrative innovation implementation on performance: an organizational learning approach

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التعلم التنظيمي ودوره في علاقات العمل، وكذا طرق التكيف في الاستخدام والتحفيز وأهم العوامل الرئيسية في التي تؤدي إلى تحقيق مكاسب من تنفيذ الابتكارات الإدارية. وكيفية يدل على التكيف المستمر للابتكار في السياق التنظيمي، وإبراز أهم طرق التنفيذ المناسبة لإعادة التفكير في طريقة الأعمال للمؤسسة وفرص إدخال ممارسات جديدة إضافية والابتكار.

وخلصت هذه الدراسة إلى أن التكيف في الاستخدام باعتباره شكل من أشكال التعلم من الدرجة الأولى، يؤدي إلى التغيير في المخطط و التحفز، وهو شكل من أشكال التعلم من الدرجة الثانية، حيث يستخدم أنشطة التنفيذ الحالية كنقطة انطلاق للابتكار الإضافي. وهناك تأثير مشترك لآليات التعلم والتنفيذ يشير إلى إتقان ابتكار حالي، ولكنه جزء من دورة مستمرة من العمل تؤدي إلى ارتفاع وتحسين الأداء ونخلص في الأخير إلى أن تنفيذ الابتكار الإداري يجب إدارته بواسطة هذه الآليات التعلم.

9- هيكل الدراسة

بهدف الإلمام بكل جوانب الدراسة، سيتم تضمين الدراسة إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي كما يلي:

المقدمة العامة

- **الفصل الأول:** يتناول "الإطار العام للإبداع الإداري" ثلاث مباحث، المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإبداع الإداري، المبحث الثاني: آليات الإبداع الإداري، المبحث الثالث: أسس تطبيق الإبداع الإداري.

- **الفصل الثاني:** والمعنون "الإبداع الإداري وعلاقته بأداء المورد البشري" تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول: مدخل نظري حول أداء المورد البشري، المبحث الثاني: أساسيات حول تقييم أداء المورد البشري، المبحث الثالث: انعكاسات الإبداع الإداري على أداء المورد البشري.

- **الفصل الثالث:** فقد تناول الدراسة التطبيقية والتي تتمحور حول دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -تيسة-، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث معنونة كالتالي: المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة، المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية، المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

الفصل الأول: الإطار العام للإبداع الإداري

الفصل الأول: الإطار العام للإبداع الإداري

مقدمة الفصل:

في ظل الظروف المتغيرة التي تعيشها المؤسسات اليوم، سواء كانت ظروف سياسية أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية تحتم على المؤسسات الاستجابة للمتغيرات بأسلوب إبداعي يؤثر على تحسين الأداء للعاملين والمؤسسة على حد سواء، ويضمن بقاءها واستمرارها، في بيئة معقدة وشديدة التنافس أصبحت المؤسسات تسعى بشكل مستمر للبحث عن التميز والإتيان بالجديد من أجل تحقيق سمعة طيبة داخل السوق والارتقاء بالموقع التنافسي أصبحت تعطي أهمية كبيرة وتركز على الإبداع الذي يعتبر أفضل وأهم محورا، حيث أصبح الإبداع المادة الأساسية في عمليات التغيير والتطوير، وقد تغلب على المعرفة والأساليب لأن كليهما أصبح ممكنا، ومن أجل التمكن من استخدام الإبداع يجب التخلص من الغموض واعتباره طريقة لاستخدام العقل ومعالجة المعلومات، لذلك سنحاول في هذا الفصل إبراز الإطار العام للإبداع الإداري وذلك من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإبداع الإداري؛
- المبحث الثاني: آليات الإبداع الإداري؛
- المبحث الثالث: أسس تطبيق الإبداع الإداري.

الفصل الأول: الإطار العام للإبداع الإداري

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإبداع الإداري

يعتبر الإبداع الإداري من أهم حاجات المؤسسة لأجل التطوير والاستمرارية، حيث أصبح مركز اهتمام في قلب جميع المناقشات حول التحديات التي تواجهها المؤسسات، ونظرا لإيجاده طرائق جديدة في حل المشكلات التي تواجهها من جهة، وسعيه لتحسين المناخ العام فيها وكذا تسهيل العمليات الإبداعية التي تمكنها من الاستمرار ومواصلة عملها من جهة أخرى، والهدف من هذا المبحث التعرف على مختلف الجوانب النظرية للإبداع الإداري وذلك من خلال المطالب التالية:

- مفهوم الإبداع؛
- ماهية الإبداع الإداري؛
- أنواع وعناصر الإبداع الإداري.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع

يعتبر الإبداع مفهوما شاملا يتعلق بالفرد وقدرته ومهارته الذهنية في التفكير خارج المألوف والبحث عن التميز، والإبداع يتميز بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن غيره من المفاهيم التي قد يعتقد البعض أنها مرادفة له، وهذا ما يمكن إبرازه من خلال التطرق لمفهوم الإبداع.

أولا: تعريف الإبداع:

يوجد تعاريف كثيرة للإبداع، لذلك سيتم تناول مجموعة منها كما يلي:

- الإبداع هو "مزيج من الخيال العلمي المرن، لتطوير فكرة قديمة، أو لإيجاد فكرة جديدة، مهما كانت الفكرة صغيرة، ينج عنها إنتاج متميز غير مألوف، يمكن تطبيقه واستعماله"¹؛
- الإبداع "عملية إنتاج أفكار أو أشياء حقيقية أو خيالية، ووضعها في طرق جديدة ومفيدة"²؛
- الإبداع هو "وحدة متكاملة لمجموعة من العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل وذو قيمة للفرد والجماعة، حيث يظهر هذا الإنتاج في شكل حلول جديدة لمشكلات أو مناهج جديدة لانجاز العمل"؛

¹ جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص: 8.

² بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص:

الفصل الأول: الإطار العام للإبداع الإداري

- الإبداع هو: "إدخال شيء جديد لهذا العالم لم يسبق له أن وجد أو سبق إليه أحد، ويسهم في إشباع بعض الحاجات الإنسانية"¹

- ويعرف أيضا على أنه "القدرة على خلق وإيجاد أشياء جديدة ولم تكن موجودة، وقد تكون أفكار أو حلولاً وخدمات ومنتجات أو طرق وأساليب عمل سيستفاد منها في المؤسسة".²

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج تعريف الإبداع على أنه: "إيجاد أو توليد أفكار أو أساليب أو طرق جديدة بهدف التحسين على المنتج أو الخدمة أو العملية أو الإجراءات داخل المؤسسة؛"

أو هو: "تبني أفكار أو أساليب أو طرق أو ممارسات جديدة بهدف إحداث التغيير على العمليات الإدارية أو المنتجات أو الخدمات التي تعمل بها المؤسسة".

ثانياً: مفاهيم متعلقة بالإبداع

يوجد بعض من المصطلحات مترابطة ومكملة للإبداع نذكر منها:

1- الإبداع والاختراع:

يختلف مفهوم الإبداع عن الاختراع مع أنهما مفهومان مترابطان، فالاختراع يعني إدخال شيء جديد لهذا العالم لم يسبق له أن وجد أو سبق له أحد وبينهم في إشباع بعض الحاجات الإنسانية، أما الإبداع فإنه يتضمن قيام مؤسسة ما بإنتاج سلع وخدمات معينة أو استخدام طرق جديدة للمدخلات لم يسبق لها أن استخدمتها وهذا يعني إجراء تغييرات تكنولوجية معينة وتعد أول منظمة تستخدم هذه التكنولوجيا الجديدة في العمل مبدعة وعملها هذا يعد إبداعاً ولهذا فإن الإبداع يعبر عن طبيعة التغييرات التكنولوجية الجديدة في حين أن الاختراع هو جزء من عملية الاختراع ذاتها؛³

2- الإبداع والابتكار:

في غالبية الأحيان تدل الأدبيات على أن مصطلح الابتكار والإبداع لهما نفس المعنى، إلا أن بعض الكتاب المتخصصين يميلون إلى التفريق بين المصطلحين، فالابتكار يتعلق باستكشاف فكرة

¹ - الشماخ، خليل محمد حسن، خيضر كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص: 421.

² - مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص: 13-14.

³ - عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر، عمان، 2010، ص: 34.

الفصل الأول: الإطار العام للإبداع الإداري

جديدة مميزة، أما الإبداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة تقدمها المؤسسة لربائنها. إذا كان الابتكار عام متعلق بالأشخاص فإن الإبداع يتعلق بالمؤسسة وبنشاطها الإنتاجي والتسويقي. من هذا المنطلق يمكن القول أن معظم الأشخاص يمكن أن يكونوا مبتكرين إذا توفرت لديهم الظروف المناسبة لذلك. من بين الفروق الموجودة بين المصطلحين، فإن التفكير الابتكاري يمكن تعلمه والتدريب عليه وهو بصفة عامة يسبق الإبداع ويقف كأحد شروط نجاحه إذن وحتى لو كان لكل مصطلح مدلوله الخاص، فإنه يعتقد أنهما متلازمان ونعتبر أنه من الخطأ فصلهما؛

وقد أبدى بعض الباحثين فروقات بين الإبداع Créativité والابتكار innovation ، فالإبداع يرتكز على درجة الخلق و الاكتشاف للمدخلات، و اعتبار هذه المدخلات جديدة من منظور مبدعها أو جمهور ناظرها، في حين يعد الابتكار عملية التمسك بفكرة مبدعة و تحويلها إلى سلعة أو خدمة نافعة أو إلى طريقة عمل مفيدة، أي هو التطبيق العملي للإبداع، بمعنى المؤسسة المبتكرة هي المؤسسة التي تحول الأفكار المبدعة إلى مخرجات نافعة.¹

3- الإبداع والتغيير:

أما بالنسبة للفرق بين الإبداع و التغيير التنظيمي فيتم من خلال إبراز أهداف كل واحد منهما، فمن الأهداف الشائعة لعمليات التغيير التنظيمي نجد الارتقاء بمستوى الأداء، تحقيق مستوى عال من الدافعية ودرجات عالية من التعاون و أساليب أوضح للاتصال، خفض معدلات الغياب ودوران الأيدي العاملة و خفض التكاليف، الوصول إلى الحد الأدنى من النزاعات، و عليه يسعى التغيير الإداري إلى زيادة الفعالية الإدارية عن طريق تحسين أدوات و أساليب العمل الموجودة غالباً من أجل رفع مستوى الدافعية عند الأفراد و من ثم زيادة الإنتاجية، بينما تركز الإدارة بالإبداع على خلق الفعالية الإدارية من خلال إيجاد سلع وخدمات حديثة و أساليب و أدوات عمل جديدة.²

¹ حسن إبراهيم بلوط، المبادئ، الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، 2005، ص 358، 359.

² بروش زين الدين وبالمهدي عبد الوهاب، إدارة الابتكار في المنظمة من منظور إدارة الموارد البشرية، الكتاب الجامع للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر 08 و 09 مارس 2005، ص ص: 256، 260.

الفصل الأول: الإطار العام للإبداع الإداري

ثالثاً: خصائص الإبداع

- لا يوجد اتفاق معين لدى العلماء حول خصائص محددة لعملية الإبداع بل أن هناك بعض الظواهر التي يستدل من خلالها على إمكانية تحقيق الإبداع وهي:¹
- القدرة على التخيل والحدس والتي لها علاقة بالترابط اللاشعوري حيث يتم ربط الأفكار مع بعضها البعض للوصول إلى أفكار جديدة أكثر تطوراً؛
 - الشجاعة أو الثقة بالنفس وهي من الصفات الجيدة التي يتميز بها الأفراد؛
 - الاستقلالية وعدم الانصياع للسلطة؛
 - النزوع والقيام بالتجريب للتوصل إلى النتائج؛
 - إن الإبداع يتطلب توجيه اللوم والنقد الذاتي للفرد عند الفشل؛
 - القدرة على التحليل للمعلومات وتجميعها؛
 - العقل المستنير والخلق.

المطلب الثاني: ماهية الإبداع الإداري

لعل الإبداع الإداري يعتبر من بين أهم وأبرز الإبداعات التي تلقى اهتمام في عالم الأعمال والمنظمات، حيث يضمن تأدية المهام والأنشطة وتعدد التعاريف الواصفة لمفهوم الإبداع الإداري والخصائص التي تميزه عن غيره سيتم محاولة توضيحها على النحو التالي:

أولاً: تعريف الإبداع الإداري

لقد تعددت تعريفات الإبداع الإداري وذلك باختلاف وجهات نظر الباحثين، وفيما يلي نستعرض بعض تعريفات الإبداع الإداري:

- يعرف الإبداع الإداري على أنه "إدارة الأنشطة وعمليات توليد الأفكار، والتطور التقني، وتسويق المنتجات والخدمات الجديدة"²؛

¹- زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2011، ص: 303.

²- أحمد محمد سعيد الشيباب، عنان محمد أحمد أبو حمور، مفاهيم إدارية معاصرة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص: 14.

الفصل الأول: الإطار العام للإبداع الإداري

- ويعرف أيضا على أنه: "المبادرة والتي يبديها الموظف أو المدير بقدرته على الخروج عن التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير"¹؛

- ويعرف كذلك: على أنه "عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألفة والعمل الخلاق، تمس شتى مجالات الحياة وتتعامل مع الواقع وتسعى نحو الأفضل. فضلا عن أن الإبداع ناتج تفاعل متغيرات ذاتية أو موضوعية أو شخصية أو بيئية أو سلوكية، يقودها أشخاص متميزون"²؛

- ويعرف أيضا على أنه: " هو التغيير في العمل الإداري بحيث يؤدي إلى التحسين في إجراءات العمل الأساليب التنظيمية التي تؤدي إلى إنتاج وتسليم المنتج."³

من خلال ما تقدم من التعاريف، نستنتج أن الإبداع الإداري هو "نوع مهم من أنواع الإبداع ويشتمل على تغيرات الهيكل التنظيمي وتصميم الوظائف وسياسات واستراتيجيات المؤسسة الجديدة أو نظم رقابية متطورة وغيرها"

ثانيا: خصائص الإبداع الإداري

إن الإبداع يأخذ أشكالا متعددة تتواءم مع المخرجات التي تأتي من عملية الإبداع التي تكون ضمن أشكال متعددة كالآتي:⁴

- 1- **الإبداع يعني التمايز:** وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المنفردة عن طريق الإبداع؛
- 2- **الإبداع يشمل الجديد:** وهو الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً في مقابل الحالة القائمة، كما يمثل مصدر التجدد من أجل المحافظة على حصة الشركة السوقية وتطويرها؛
- 3- **الإبداع هو التوليفة الجديدة:** وهو أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال(توليفة الأشياء) أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل؛

¹ - بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص: 18.

² - أسامة خيرى، إدارة الإبداع والابتكارات، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص: 39.

³ - صالح مهدي، محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2007، ص: 18.

⁴ - ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص ص: 376_ 377.

الفصل الأول: الإطار العام للإبداع الإداري

4- الإبداع هو أن تكون المتحرك الأول في السوق: وفي هذا تميز لصاحب الإبداع بأنه الأول في التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق عن الآخرين وهم المقلدون، وحتى في حالة التحسين (الإبداع الجزئي) فإن صاحب التحسين يكون الأول بما أدخل على المنتج من تعديلات، وهذه هي سمة السبق في الإبداع أي أن يكون صاحب الإبداع أسرع من منافسيه، في التوصل والإدخال إلى ما هو جديد؛

5- الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص: وهو يمثل نمطا من أنماط الإبداع الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات ورؤية خلاقة لاكتشاف قدرات المنتج في خلق طلب فعال ولاكتشاف أسواق جديدة الذي هو غير موجود حتى الآن ولا دلائل على حجمه وخصائصه، ولهذا ترى الشركات المبدعة في اكتشاف الفرص مالا تراه الشركات الأخرى المنافسة.

ويرى الباحثان (Mc Daniel. Bruce) أن الإبداع الذي يتم تنفيذه من خلال التكنولوجيا الحديثة يساعد مؤسسات الأعمال على تحقيق أربعة أغراض هي:

- زيادة الربحية؛
- تحسين الإنتاج ووقت تسليم المنتج وتقليل الأسعار وزيادة الحصة السوقية من خلال زيادة المبيعات؛
- تقليل كلف الرقابة ومتابعة الأعمال؛
- تقليل كلف التخزين.

ثالثا: أهمية الإبداع الإداري

يمكن إجمال الإيجابيات التي توفرها ظاهرة الإبداع في التنظيمات على النحو التالي:¹

- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة مما يجعل التنظيم في وضع مستقر إذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية؛
- تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفردي؛
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لها في اختبار تلك القدرات؛

¹ - عطية التوفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة مقدمة لاستكمال درجة الماجستير في إدارة الأعمال، إدارة الموارد البشرية، بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية، بغزة فلسطين، 2009، ص: 15.

الفصل الأول: الإطار العام للإبداع الإداري

- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة؛
- القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة؛
- حسن الاستغلال للموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.

المطلب الثالث: عناصر وأنواع الإبداع الإداري

للإبداع الإداري مجموعة من العناصر والمكونات التي تؤدي إلى تنفيذ العمل الإبداعي، كما يتميز ويتنوع بمجموعة من الأنواع يتم توضيحها على النحو التالي:

أولاً: عناصر الإبداع الإداري

ومن أهم عناصر الإبداع الإداري التي حددها الباحثون ما يلي:¹

- 1- **الأصالة:** يعني أن الشخص المبدع لا يفكر بأفكار المحيطين به لهذا تكون أفكار جديدة؛
- 2- **الطلاقة:** ويقصد بها القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة، فالشخص المبدع من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية معينة ثابتة مقارنة بغيره، أي لديه قدرة عالية على سيولة الأفكار وسهولة توليدها، وهناك أنواع عدة من الطلاقة منها:
 - **طلاقة لفظية:** أي سرعة إنشاء حديث متصل ذات معنى؛
 - **طلاقة ارتباطية:** أي سهولة وسرعة توليد علاقات معينة؛
 - **طلاقة بصرية:** وهي دقة وسرعة توليد الإدراك بالأبصار؛
 - **طلاقة الأفكار:** أي سرعة إصدار أعداد كبيرة من الأفكار لموقف واحد يركز على عدد الاستجابات؛

3- **المرونة:** يقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف؛

- 4- **الحساسية للمشكلات:** تتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة فالشخص المبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يعني الأخطاء ونواحي القصور ويحس بالمشكلات إحساساً مرهفاً؛

¹ - بلال حيادة، خولة عفيف، الإدارة الإلكترونية وأثرها في تحقيق الإبداع الإداري، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة تبسة، الجزائر، 2017، ص: 27.

الفصل الأول: الإطار العام للإبداع الإداري

5- **التحليل:** يقصد به إنتاج إيداعي أو ابتكاري يتضمن عملية انتخاب أو اختيار وتفتيت أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها؛

6- **المخاطرة:** يقصد بها اخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد على استعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك¹.

ثانياً: أنواع الإبداع الإداري: وذلك ما يتم توضيحه في الشكل رقم (01) كما يلي:

الشكل رقم (01): يوضح أنواع الإبداع الإداري

الإبداع الإداري الجديد New Insight Innovation	الإبداع الإداري New world Innovation	High
الإبداع الجزئي Incrémental Innovation	الإبداع التخصصي Spécialiste Innovation	Low

تأثير السوق

استحداث تكنولوجيا جديدة Established Technology New

المصدر: بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص: 23.

ويبين أن هنالك أربع أنواع الريادي على النحو التالي:²

1- **الإبداع الجزئي:** وهو يتعلق بأن يتم الإبداع بشكل جزئي في طبيعة التكنولوجيا المستخدمة مع اهتمام قليل في الأسواق؛

2- **الإبداع الجديد الداخلي:** وهو يتعلق بأن يتم هذا النوع من الإبداع ضمن الوسائل التكنولوجية الحالية مع الاهتمام الزائد في الأسواق؛

3- **الإبداع التخصصي:** يتعلق الإبداع في حالة استخدام تكنولوجيا جديدة أو أساليب تكنولوجيا جديدة مع اهتمام قليل في السوق ومستوى الطموح ودون المطلوب؛

¹ عاطف عوض، مرجع سابق، ص ص: 209-210.

² بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص: 24.

الفصل الأول: الإطار العام للإبداع الإداري

4- الإبداع العالمي الجديد: يتعلق الإبداع في حالة استخدام وسائل تكنولوجية جديدة مع وجود اهتمام عال في الأسواق.

كما توجد أنواع أخرى للإبداع الإداري تتمثل في:¹

- الإبداع الاختراقي: وهذا يركز على ضرورة توفر عنصر المرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة، بين متغيرات موجودة، والعمل على ربط العلاقة بين هذه المتغيرات واكتشافها ومن ثم العمل على تغييرها والخروج بشيء شديد؛

- الإبداع التجديدي: ويأخذ شكل تصميم شيء جديد سواء أكانت سلعة أو خدمة جديدة أو مفهوما نظريا جديدا؛

- الإبداع التعبيري: ويقتصر على الأدب والفن؛

- الإبداع الانبثاقي: أي العمل على تصور مبدأ جديد وفتح آفاق جديدة لم تعرف من قبل؛

- الإبداع الإنتاجي: وهو إنتاج أعمال جديدة وبأساليب متطورة غير مأخوذة عن آخرين.

¹ - ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص: 378.

الفصل الأول: الإطار العام للإبداع الإداري

المبحث الثاني: آليات الإبداع الإداري

الإبداع الإداري مدخلا مهما واستراتيجيا في أنشطة المؤسسة سواء في التطوير أو التغيير، فالمؤسسة تعمل على توفير بيئة ومناخ مساعد للإبداع من خلال تهيئة الأفراد والوسائل التي تساعد في عملية تبني الإبداع، وهو سلوك إنساني خلاق يكمن في داخل كل فرد، يتفق في حالات تحفيز المدارك واستثارة الأحاسيس ضمن وسائل عديدة، ليوحد أفراداً متميزين لديهم ملكة الحضور الدائم والحيوي وباستطاعتهم الحصول على أنسب الحلول وأفضلها من مجموعة خيارات مطروحة أو استتباط مجموعة رؤى وتصورات مبتكرة، وللتعرف على آليات الإبداع الإداري نقوم بمعالجة هذا المبحث وذلك من خلال المطالب التالية:

- مبادئ الإبداع الإداري؛
- مراحل ومستويات الإبداع الإداري؛
- عوامل دعم الإبداع الإداري.

المطلب الأول: مبادئ الإبداع الإداري

حتى يتم تنفيذ الإبداع الإداري وتحقيق أقصى فوائد منه يلتزم عليها، تلبية مجموعة من المبادئ التي سيتم توضيحها في النقاط التالية:¹

- إفساح المجال لأي فكرة أن تولد وتنمو وتكبر مادامت في الاتجاه الصحيح، وبتعبير آخر لا تقتلوا أي فكرة بل أعطوها المجال، وأوضحوها الرعاية والعناية لتبقى في الاتجاه الصحيح وفي خدمة الصالح العام؛
- إن الأفراد مصدر قوتنا، والاعتناء بتميمتهم ورعايتهم يجعلنا الأكبر والأفضل والأكثر ابتكاراً وربحاً، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة واللياقة؛
- احترام الأفراد وتشجيعهم وإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمؤسسة؛
- التخلي عن الروتين، واللامركزية في التعامل تنمي القدرة الإبداعية، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم والنجاح؛
- تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب، ويكون كذلك إذا حاولنا النشاط إلى مسؤولية، والمسؤولية إلى طموح؛

¹ - بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص ص: 122-124.

الفصل الأول: الإطار العام للإبداع الإداري

- التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات، وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله وهذا الشعور يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله وتوظيفها في خدمة الأهداف، وعلى المدير أن يكشف مفاتيح التحفيز والتحرك لكي يصنع من موظفيه مبدعين بالفعل ومن مؤسسته كتلة خلاقية؛
- التطلع إلى الأعلى دائما من شأنه أن يحرك ويحفز الأفراد إلى العمل وبذلك المزيد، حتى تضمن مسيرة فاعلة ومستمرة ومتكاملة لأن الشعور بالرضا بالموجود يعود سلبا على المؤسسة تكفي بما أنجزته وتراجع وتفشل؛
- الإبداع أن تكون نسخة رائدة وفريدة لا مكررة ونسخة ثانية، لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها وأخذ الجيد وترك الرديء؛
- إعطاء التعلم أهمية عن طريق العمل لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام والوظائف؛
- ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تفنقر إلى آليات التنفيذ، بل نضعها في البال، وبين آونة وأخرى نعرضها للمناقشة المتكررة، فكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الوقت، والمناقشة المتكررة ربما تعطينا مقدرة على تنفيذها؛
- أن الميل والنزعة الطبيعية في الأفراد وخصوصا أصحاب القرار، هو البقاء على مكان عليه، ولان التغيير بحاجة إلى همة عالية ونفس جديد.

المطلب الثاني: مراحل ومستويات الإبداع الإداري

تمر عملية الإبداع الإداري بمجموعة من الخطوات والمراحل التي يجب الالتزام بها من قبل المؤسسة والعاملين وذلك من أجل تحقيق الإبداع في مختلف المستويات المتواجدة في المؤسسة.

أولا: مراحل الإبداع الإداري

توجد مجموعة من المراحل التي تمر بها عملية الإبداع الإداري ويمكن طرحها في ما يلي:¹

- 1- **مرحلة الاهتمام:** تبدأ عملية الإبداع بالاهتمام، إذ لابد من وجود شيء يفرض نفسه؛
- 2- **مرحلة الإعداد:** تتمثل في جمع المعلومات حول الموضوع المشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع وهنا يتم تخطيط رحلة تفكير؛

¹ - حسين أحمد طراونة، توفيق صالح عبد الهادي، نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص ص: 263-264.

الفصل الأول: الإطار العام للإبداع الإداري

3- **الاحتضان:** تشهد هذه المرحلة عمليات التفاعل وإرهاصاتها، وتتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الإنسان، وتحدث محاولات كبيرة ولا إرادية وعفوية لتلمس حقيقة المشكلة والحلول المناسبة باختصار هي مرحلة التفاعل بين شخصية الباحث ومعلوماته وموضوع البحث ومرحلة تولد الحلول الممكنة؛

4- **مرحلة البزوغ أو الإشراف:** وفيها تتبثق بشكل مفاجئ الفكرة الجوهرية أو العمل النموذجي، إنها الحالة التي منها يستطيع الإنسان إعادة ترتيب أفكاره بما يسمح له بالوصول إلى ما يمثل حلاً نموذجياً؛

5- **مرحلة التحقق:** وتشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر والاستعانة بأدوات البحث المتاحة في الفكرة التي نتجت خلال مرحلة الشروق، وذلك للتأكد من صحتها أو لتحديد الطرق لتطبيقها، وماهية مضاعفات التطبيق والمستلزمات المطلوبة لذلك.

ثانياً: مستويات الإبداع الإداري

هناك ثلاث مستويات رئيسية للإبداع الإداري في المنظمات وهي:¹

- الإبداع على مستوى الفرد؛

- الإبداع على مستوى الجماعة؛

- الإبداع على مستوى المؤسسة.

وهذه المستويات الثلاثة الضرورية وهامة وتتكامل مع بعضها البعض لتحقيق أهداف المؤسسات،

وذلك كما يلي:

1- **الإبداع على مستوى الفرد:** وهو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذي يمتلكون قدرات وسمات

إبداعية، لقد كتب الكثير عن الشخصية المبدعة، وتناول كثير من الكتاب والباحثين هذا الموضوع سعياً

لتحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها، كما عقدت عشرات المؤتمرات والندوات،

ونشر الكثير من الأبحاث والمقالات التي تحاول التعرف على قدرات واستعدادات وميول الفرد المبدع

وخصائص وسمات شخصيته المختلفة التي يتميز بها والتي تتوافر في الشخص غير المبدع، ومن بين

خصائص الفرد المبدع ما يلي:

¹ - زاهد محمد ديري، مرجع سابق، ص ص: 301، 302.

الفصل الأول: الإطار العام للإبداع الإداري

1-1- المعرفة: يبذل الفرد وقتا كبيرا لإتقان عمله؛

1-2- التعليم: التعليم الذي يؤكد على المنطق يعيق الإبداع؛

1-3- الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء،

1-4- الشخصية: يحب الفرد المبدع روح المخاطرة، ومستقل، ومثابر أو عالي الدافعية، ومتشكك، ومنفتح على الآراء الجديدة وقادر على التسامح مع العزلة، ولديه إحساس كبير بالفكاهة؛

1-5- الطفولة: طفولتها اتسمت بالتنوع، ومن المؤلف أن يكون قد واجه اضطرابات عائلية وأوضاعا اقتصادية صعبة؛

1-6- العادات الاجتماعية: الإنسان المبدع ليس منطويا على نفسه، بل يميل إلى التفاعل، وتبادل الآراء من الآخرين.

2- الإبداع على مستوى الجماعة: يتأثر إبداع الجماعة كما ونوعا بالعوامل الآتية:

2-1- الرؤية: حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة؛

2-2- المشاركة الآمنة: إن البيئة والمناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكاره تعززان الإبداع الناجح؛

2-3- الالتزام بالتميز في الأداء: فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديدها بشكل مستمر؛

2-4- دعم ومؤازرة الإبداع: فحتى يتحقق الإبداع، يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، أن يأتي هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المؤسسة.

3- الإبداع على مستوى المؤسسة: هو عبارة عن مجموعة الجهود الفردية والجماعية لجميع أعضاء المؤسسة في مجال التطوير والإبداع التنظيمي وبالتالي يمكن أن نطلق صفة المؤسسات المبدعة على المؤسسات التي يكون فيها أعضاء المؤسسة كأفراد وجماعات من الأشخاص المميزين في عملية الإبداع وتمييز هذه المنظمات ببعض الخصائص الإدارية والهيكلية التي تختلف عن مثيلاتها من المؤسسات كالبساطة في الهيكل التنظيمي واستخدام الأسلوب الديمقراطي في الإدارة والالتزام القيمي

الفصل الأول: الإطار العام للإبداع الإداري

بأخلاقيات العمل الإداري والميل نحو التجربة ودراسة حاجات المستهلكين وكذلك بتأييد قوي من قبل الإدارة لعملية الإبداع.

المطلب الثالث: عوامل دعم الإبداع الإداري

للإبداع الإداري مجموعة من عوامل دعم (المقومات) الواجب على المؤسسة توفيرها والعمل

على تطبيقها لتهيئة العامل والمؤسسة للعمل المبدع، تتمثل فيما يلي:¹

1- البناء التنظيمي: يعد البناء التنظيمي أحد المجالات الرئيسية في إطار نظرية التأثير الموقفية، حيث أكد الباحث جلاس مان (Gless man)، بأن هناك علاقة بين الإبداع وحرية الفرد في اختيار الكيفية التي سوف يقضي بها وقته في معالجة المشكلات التي تواجهه في أدائه لعمله، والتي لها تأثير إيجابي على مجال الأداء الإبداعي. فإذا شعر الفرد بعدم وجود تأثير لضغوط الوقت، أتاح له ذلك التفكير في المشكلة بصورة متأنية والعمل على تحديدها تحديدا دقيقا، وطرح العديد من الأفكار والبدائل التي يمكن استغلالها في معالجتها، وهناك تأكيد على أهمية التغذية المرتدة التي يوفرها البناء التنظيمي والتقدير من المديرين للأفراد المبدعين، إذ تعد التغذية المرتدة الملائمة عاملا هاما في تشجيع وتسهيل الإبداع بين العاملين؛

2- الاتصالات: لتبرير الأعمال الإبداعية وقبولها يجب أن تبلغ صعودا ونزولا. وهذا يتطلب وجود قنوات اتصال فعالة داخل المؤسسة. إذ أن أكثر المبادرات الإبداعية تخفق نتيجة ضعف الاتصال وقلة الوقت. فالإتصال المبكر يهيئ الجميع للتغيير، والاتصال لا يجب أن يكون فقط عملية إخبار أو إعلام بل عملية لتبادل الأفكار والمقترحات والمشاركة في القرار، مما يشجع على العملية الإبداعية؛

3- الحوافز: تعد الحوافز مقوما رئيسيا في المنظمات المبدعة وركيزة أساسية لوجود الإبداع وتنميته، ولا بد ينبغي فقط وضع نظام للحوافز، بل يجب ربطه بالأداء والإبداع، بحيث توضع معايير محددة وعادلة، مع مراعاة أن الحوافز يمكن أن تكون لها جوانب سلبية إذا استخدمت بطرق تنتفي فيها العدالة والموضوعية. فالحوافز المادية تحرك جهود الأفراد نحو أهداف معينة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، متمثلة في حسن استغلال إمكانات وطاقت الأفراد الإبداعية، لأن الفرد عندما يكافأ على نتيجة جيدة

¹ - خالد علي، أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في منظمات الأعمال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص إدارة أعمال، جامعة العربي التبسي، تبسة الجزائر، 2008/2007، ص ص: 17، 20.

الفصل الأول: الإطار العام للإبداع الإداري

يقدم المزيد منها. والعمل على تقليص المعوقات التي تعترض عملية الإبداع الإداري فيما يتعلق بسياسة الحوافز.

4- التدريب: للتدريب أهمية كبيرة في مجال إعداد المورد البشري العامل وتأهيله، فالمؤسسة التي تريد أن تتميز عن مثيلاتها عليها أن توفر اليد العاملة الماهرة، وهذا لا يمكن أن يتحقق لها إلا من خلال عمليات التدريب الملائم الذي يزود المستخدمين بالتصورات الكافية لحل المشكلات التي تعترضهم في أعمالهم والتصرف بطريقة إبداعية. ويمكن تبرير كلفة التدريب بمدى المساهمة التي تقدمها البرامج التدريبية في المدى الطويل. فالبرامج التدريبية ذات الصفة الإبداعية تهدف بشكل أساسي إلى رفع معدلات المدى وتطويرها بما يخدم توجهات المؤسسة¹؛

5- الإيمان بمواهب الآخرين: لما كانت الإدارة جهدا جماعيا، فلا يمكن للإبداع أن يتحقق إلا بتشجيع كافة العاملين على المساهمة بأقصى إمكانيتهم في تحقيق الأهداف التنظيمية وحتى يتحقق ذلك فلا بد للإدارة من أن تولي عظيم الاهتمام لتشجيع روح الفريق. ولكن ذاتية وأنانية بعض المسؤولين وأصحاب المراكز تدفعهم إلى إخفاء جهود الجماعة حتى يظهروا أنهم وحدهم وراء المنجزات متناسين أن مثل هذا العمل مثبت للروح المعنوية للعاملين. إن الإداري الجيد والمبدع هو الذي يرى جهده جزءا متكاملًا مع جهود الآخرين ويرى في إنجازات الآخرين إنجازا للمؤسسة وتتزايد ضرورة وجود مثل هذا الشعور كلما انتقلنا إلى المستويات الإدارية العليا؛

6- المثالية والمستقبلية: يتميز المبدعون بالسعي المستمر للأفضل واستشراف المستقبل، ورؤية الفرص المتاحة والتفكير بكيفية استثمارها².

¹- Mohini Singh and Dianne Wadell, *E-Business Innovation And Change Managment*, London: Idea Groupe Publishing, 2004, p:253.

²- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص ص: 328-330.

الفصل الأول: الإطار العام للإبداع الإداري

المبحث الثالث: أسس تطبيق الإبداع الإداري

بما أن الإبداع الإداري بات مطلباً رئيسياً لنجاح المؤسسات المعاصرة، حيث يمكن من خلاله التغلب على المشاكل التي تواجهها خصوصاً في ظل التحديات والتغيرات الهائلة، نظراً لإيجاده طرائق واستراتيجيات جديدة ومهمة في حل العقبات وتخطيها وسعيه لتحسين المناخ العام فيها، وكذا تسهيل العمليات الإبداعية التي تمكنها من الاستمرار ومواصلة عملها من جهة أخرى.

حيث أن وجود العوائق أمام الإبداع الإداري يعتبر أمر حتمي، وفي مختلف الجوانب وبدرجة متفاوتة، لكن على المؤسسة أن تتصدى لها بمختلف الأساليب حتى تضمن الاستمرار والنمو، لذا سنحاول تقسيم هذا المبحث إلى المطالب التالية:

- إستراتيجيات الإبداع الإداري؛
- الممارسات الإبداعية التي تؤثر في الإبداع؛
- معوقات الإبداع الإداري.

المطلب الأول: إستراتيجيات الإبداع الإداري

يقصد بإستراتيجيات الإبداع الإداري السياسات التنظيمية التي تصمم لغاية الترويج للعملية الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعي داخل المؤسسة، ومن بين هذه الاستراتيجيات¹.

1- نموذج الإدارة بالأهداف: تعرف الإدارة بالأهداف على أنها محاولة لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال التزام العاملين ومشاركتهم الفعلية في تحقيق أهداف نشاطاتها، يركز نظام الإدارة بالأهداف على الرؤساء والمؤوسين، كما يساعد نظام المدراء على اتخاذ القرارات بشكل صحيح من خلال قاعدة معلومات سلمية تتعلق بالترقية ودفع التعويضات من خلال تركيز النظام على التحفيز الفردي فإن ذلك يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء و الانجاز وهكذا تتوفر الفرصة للإبداع؛

2- التطوير التنظيمي: هو عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية والتي تعتمد لتزويد من قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فاعليتها، ومن الأمثلة على هذه الطرق جمع البيانات، تشخيص المؤسسة، تدريب الحساسية، تطوير الفريق،

¹ - خميسات نوال، سليمان وفاء، الإبداع الإداري كأساس لتحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة ورقلة، الجزائر، سنة 2013/2012، ص ص: 26، 27.

الفصل الأول: الإطار العام للإبداع الإداري

استخدام وكلاء التغيير، وهي بشكل عام موجهة نحو المحددات السلوكية كقيام الأفراد ومعايير الجماعة والعلاقات بين الأفراد، وهناك تركيز كبير ليس فقط زلة معوقات التغيير ولكن أيضا تسهيل عملية التغيير كعملية مستمرة.

إن التطوير التنظيمي يركز على الأفراد والعلاقات والتغير يعتبر إستراتيجية ملائمة لترويج الإبداع الإداري، إذ أنه يساعد على تدريب أفراد المنظمة على تقبل الإبداع كمعيار تنظيمي أساسي وهو يساعد أيضا على ترويج صفات تنظيمية تساهم في الإبداع، ويجب أن يرسخ التطوير في المؤسسة وذلك بهدف ضمان الالتزام المستمر والقدرة على تقبل وترويج الإبداع، ويمكن أن يستخدم التطوير التنظيمي لزيادة الوعي بالاهتمامات والمصالح ولصياغة أهداف عامة شاملة؛

3- التخصص الوظيفي: وهو قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة، فالترويج للإبداع الإداري تصمم وحدات تنظيمية ذات تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية، مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط.

ويمكن أن تكون هذه الإستراتيجية هي الأكثر قابلية للاستخدام من قبل المنظمات التي تسعى إلى إيجاد أعمال إبداعية تغطي مساحات تنظيمية صغيرة نسبيا ولا تكون جذرية، ويعتبر التخصص الوظيفي الإستراتيجية الأكثر شيوعا من بين إستراتيجيات الإبداع.

4- الدورية: وهي القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيره فمن الأمثلة على هذه الإستراتيجية هو نقل أفراد الإدارة العليا للعمل في البيئات التشغيلية متشابهة ولكنها ذات مسؤوليات وظيفية مختلفة وخاصة بالنسبة للمناصب أو المراكز التي تمتلك إمكانات إبداعية غير عادية، والتطوير المتوازن للجماعات التي تعمل على حل للمشكلة أو المشكلات المتشابهة.

المطلب الثاني: الممارسات الإبداعية التي تؤثر في الإبداع

يتأثر الإبداع الإداري للعاملين بمجموعة من الممارسات التي قد تكون عاملا مهما في الرفع أو الحد من القدرات الإبداعية في المؤسسة لهذا وجب على المؤسسة الالتزام بمجموعة من الممارسات التي تساعد في الرفع من الإبداع، حيث يتم توضيح أبرز الممارسات على النحو التالي:

الفصل الأول: الإطار العام للإبداع الإداري

أولاً: مواصفات المؤسسة المبدعة

تتصف المؤسسات المبدعة بمجموعة من السمات هي في ذاتها نتيجة إبداع أفرادها العاملين بها من أهمها ما يلي:¹

- مرونة الهيكل التنظيمي والتخلص من القوالب الجامدة والنمطية؛
- سيادة اللامركزية في الإدارة وتوزيع الصلاحيات بين أعضاء المؤسسة بما يوفر لهم فرص الانطلاق في الأداء والتطوير والابتكار، والوصول إلى مستوى تمكين الموارد البشرية ليكونوا أهم أصحاب القرار؛
- الاندماج في المناخ الخارجي والتعامل السريع والإيجابي مع المتغيرات وتكوين العلاقات والتحالفات الإستراتيجية واستثمارها لتنمية قدراتها التنافسية؛
- التركيز على النتائج والإنجازات واتخاذها أساساً في تقييم السلوك التنظيمي وتقدير المكافآت والمغريات التي تقدم لأعضائها وحثهم بالتالي على الإبداع والتحرر من قيود الإجراءات في سبيل تعظيم الإنجازات؛
- كثافة وتعقم تقنية الاتصالات والمعلومات مما يتيح التواصل المستمر والعمل في الوقت الحقيقي وتجنب كافة أشكال الوقت المهدر نتيجة الانتظار وتكرار تبادل ذات الوسائل بين الأطراف المختلفين ومن ثم تجنب احتمالات التشويش على المعاني والتحقق من جودة الوسائل المتبادلة وصحة ما يتخذ من قرارات؛
- تعمل بمنطق التوازي والآنية وذلك بدلاً من منطق تتابع التقليدي ومنطق التأجيل والتسويق. فالعمليات والأنشطة ذات العلاقة تتم في المؤسسة في توازي إيجابي ويتم تبادل المعلومات بين القائمين عليها ومعرفة نتائجها آنياً بفضل تقنيات وشبكات الاتصالات والمعلومات المتقدمة ومن ثم فليس في المؤسسة المبدعة مجال لفقد الوقت أو تكرار الجهود وتداخلها وتناقضها.

¹ علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2004، ص 755-756.

الفصل الأول: الإطار العام للإبداع الإداري

ثانياً: الممارسات الإدارية المؤثرة في الإبداع

من أبرز الممارسات الإدارية المؤثرة في الإبداع تمثل فيما يلي¹:

1- التحدي: عن طريق تعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة والتي تتصل بخبراته ومهاراته، وذلك يؤدي إلى توقد شعلة الإبداع لديه، كما أن التسكين في المكان الغير مناسب يؤدي إلى الإحباط والشعور بالتهديد؛

2- الحرية: وتتمثل في إعطاء الموظف الفرصة لكي يقرر بنفسه كيف ينفذ المهمة المسندة إليه، فذلك ينمي الحافز الذاتي وحاسة الملكية لديه، وفي الواقع نجد بعض المديرين يغيرون الأهداف باستمرار أو أنهم يفشلون في تحديد الأهداف وآخرين يمنحون الحرية بالاسم فقط ويدعون أن الموظفين ليس لديهم المقدره على التوصل لحلول إبداعية؛

3- الموارد: أهم الموردین يؤثران على الإبداع هما: الوقت والمال، وتوزيعهما يجب أن يكون بعناية فائقة لإطلاق شرارة الإبداع عند الجميع. وعلى العكس فإن توزيعهما بشكل غير عادل يؤدي إلى تثبيت الهمم. كما أن مساحة المكان الذي يعمل فيه الموظف كلما كانت واسعة كلما حركت الخيال المبدع أكثر؛

4- ملامح فرق العمل: كلما كان فريق العمل متآلفاً ومتكاملاً كلما أدى ذلك إلى مزيد من صقل مهارات التفكير الإبداعي وتبادل الخبرات، ويكون ذلك:

- الرغبة الأكيدة للعضو في تحقيق أهداف الفريق؛

- مبادرة كل عضو إلى مساعدة الآخرين وخاصة في الظروف الصعبة؛

- ضرورة تعرف كل عضو على المعلومات المتخصصة التي يحضرها الأعضاء الآخرون للنقاش.

5- تشجيع المشرفين: حيث أن معظم المديرين دائماً مشغولون وتحت ضغط النتائج يفوتهم تشجيع المبح هو ذات المبدعة الناجحة وغير الناجحة. فلا بد من تحفيز الدافع الذاتي حتى يتبنى الموظف ويحرص عليها ويبدع فيها والمؤسسات الناجحة نادراً ما تربط بين الإبداع وبين مكافآت مالية محددة والمفترض أن يقابل المدير أو المشرف الأفكار الإبداعية بعقل متفتح وليس بالنقد أو بتأخير الرد أو بإظهار رد فعل يحطم الإبداع؛

¹ - أسامة خيرى، مرجع سابق، ص: 51، 50.

الفصل الأول: الإطار العام للإبداع الإداري

6- دعم المؤسسة: إن تشجيع المشرفين يبرز الإبداع، ولكن الإبداع حقيقة يدعم حينما يهتم به قادة المؤسسة الذين عليهم أن يضعوا نظاما أو قيما مؤكدة لتقدير المجهودات الإبداعية واعتبار أن العمل المبدع هو قمة الأولويات، كما أن المشاركة في المعلومات وفي اتخاذ القرارات والتعاون من القيم التي ترعى الإبداع.

المطلب الثالث: معوقات الإبداع الإداري

توجد العديد من التقسيمات لمعوقات الإبداع الإداري، نذكر منها في:

1- المعوقات الإدراكية:

الإدراك هو تصور ونظرة للناس والأشياء وهو تحصيل المعلومات المتوفرة في البيئة المحيطة بها وتتفاعل هذه المعلومات مع الذاكرة ثم تكون اتجاهات وأفكار ومعاني وصفات تلصقها بالناس والأشياء وكثيرا ما يتعرض إدراكنا لمجموعة من المشكلات هي:¹

1-1- خطأ الإدراك: فقد يرى في الشخص صفة هي ليست موجودة فيه فعلا، فقد يرى أبا يعنف ابنه ويوجه إليه لوما شديدا فنصف هذا الأب بأنه قاس بينما هو ليس كذلك، ولكن هذا من واقع حبه له فهو يريد شخضا مثاليا؛

1-2- خداع الإدراك: وينتج هذا عن أسباب حسية ونفسية كان يخدع الفرد في إدراك الشيء إدراكا جيدا؛

1-3- ضيق الإدراك: ويعني أن ينحصر الإدراك في دائرة في دائرة ضيقة فيحجب عن صاحبه رؤية أبعاده أو زوايا أو خصائص معينة.

2- المعوقات التنظيمية:

ويمتد مفهوم التوقعات إلى مؤسسات الأعمال، إذ تكون ادوار العاملين من مجموعة من التوقعات الرسمية في صورة لوائح وتعليمات وتوجيهات. كما قد تكون غير رسمية في شكل إرشادات، واقتراحات، ونصائح وضغوط، وكلما حددت هذه التوقعات، بشكل دقيق أو منفصل، ضاقت دائرة الإبداع، أو المجال الذي يستطيع الفرد أن يطلق فيه عنان أفكاره. فالموظف الذي يرسم له رئيسه المباشر، خطوات محددة لأداء هذه الوظيفة، وذلك خوفا من غضب رئيسه أو عقابه، أو استتكار زملائه أو سخريتهم، وبالتالي يضيق أمامه مجال التفكير الإبداعي، ويتجمد سلوكه الوظيفي عند حد

¹ - سليم بطرس جلدة، مرجع سابق، ص: 47.

الفصل الأول: الإطار العام للإبداع الإداري

معين يصبح التغيير أو التطوير بعده صعبا والأمثلة كثيرة عن رؤساء يقولون لمرووسيهيم: "افعل ما أقول لكب اضبط" أو "لماذا تصرفت بنفسك، لماذا لم ترجع إلي"، والأمثلة كذلك كثيرة عن تأثير التنظيم غير الرسمي في تقييد انطلاق الفرد إلى مجالات وأفكار جديدة، حتى لا يتميز عن الآخرين، وبالتالي يجد الفرد في التفكير الجديد، جزاء سلبيا فيتوقف عنه.¹

3- المعوقات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية: قد تقف القيم والاعتقادات والاتجاهات والتقاليد السائدة في المجتمع والضغوط الاجتماعية عائقا أمام تنمية وتعزيز القدرات الإبداعية لدى الأفراد، كما أن بعض المؤسسات السياسات (مثلا التعليمية والعائلية) قد لا تشجع على الإبداع، وكذلك فإن الأوضاع الاقتصادية والسياسية هي الأخرى قد لا تكون عاملا ميسرا ومساعدة في تعزيز الإبداع وتنميته.

4- المعوقات الشخصية/الفردية:

من أهم المعوقات الفردية للإبداع الإداري، التي يرتكبها الفرد في حد ذاته وتعتبر عائق كبير تتمثل في ما يلي:²

- البحث باستمرار عن الجوانب الصحيحة؛
- المحاولة الدائمة لاستخدام المنطق؛
- البحث عن حلول تتبع قواعد محددة؛
- السعي لأن يكون الفرد عمليا جدا؛
- تجنب الغموض؛
- الخوف من الفشل؛
- عدم اللعب واللهو أثناء العمل؛
- إهمال المشكلات التي تقع خارج مجال التخصص؛
- اعتقاد الفرد بأنه ليس مبدعا؛
- الرغبة في عدم ظهور الفرد وكأنه أحرق؛

¹ - سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، التطوير التنظيمي، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص: 187.

² - حسين حريم، مرجع سابق، ص: 310.

الفصل الأول: الإطار العام للإبداع الإداري

- انخفاض إحساس الفرد بأهميته، وشعوره بأنه لا قيمة له؛
- الخوف من تحمل المسؤولية.

خاتمة الفصل:

تبين من خلال هذا الفصل أن الإبداع هو عملية أساسية في التنمية والتقدم وتوجيه العناية للشخص المبدع الذي يعطينا أفكار جديدة ومتنوعة لحل المشكلات التي تعترضنا، وعلى المؤسسة توفير المناخ التنظيمي الإبداعي الملائم والمشجع لأفرادها على العمل الإبداعي، كما تم التعرف على أن الإبداع مفهوم شامل ينقسم إلى مجموعة من الأنواع حيث تم التطرق إلى مفهوم الإبداع الإداري للعاملين حيث يعرف على أنه إدارة الأنشطة والعمليات المختلفة بطريقة حديثة وغير روتينية من أجل تحقيق التميز والابتكار كما تم اكتشاف أهمية الإبداع الإداري للعاملين في المؤسسات ودوره في الرفع من مستوى التنافسية لدى المؤسسة، الإبداع الإداري للعاملين يقوم على مجموعة من المبادئ والمقومات التي يجب أن يلتزم بها الجميع من أجل تحقيق أقصى العوائد والنتائج من عملية الإبداع الإداري، حيث يمر الإبداع الإداري للعاملين بمجموعة من المراحل والخطوات التي يجب التقيد بها وذلك في مختلف المستويات الإدارية.

كما نستنتج أن سر تنمية المؤسسات لم يعد يكمن فقط في مقدرتها على إدارة ثرواتها المادية فقط وإنما في كيفية استخدام قادتها في توجيه القوى العاملة ودفعها إلى اكتشاف وتقدير كل الطاقات الخلاقة والمبدعة لتلك العمالة، لذلك فالمؤسسات خصوصا في الدول النامية في أمس الحاجة إلى الاهتمام بهؤلاء القادة والرفع من مستواهم القيادي حتى يتمكنوا من مواجهة تحديات العولمة والاستفادة من الفرص التي تطرحها، من خلال التأثير على الآخرين للوصول إلى الأداء الأفضل وزيادة قدرتها التنافسية.

الفصل الثاني:

أداء المورد البشري وعلاقته بالإبداع الإداري

الفصل الثاني: أداء المورد البشري وعلاقته بالإبداع الإداري

مقدمة الفصل:

يعد ربط أداء المورد البشري بالإبداع الإداري من أهم الموضوعات المتداولة في مؤسسات الأعمال، فهو يعمل على تنمية القدرات الفكرية والمهنية لدى المورد البشري بالمؤسسة، وزيادة انتمائهم وتنمية الروح المعنوية لديهم، لذا يمكن القول بأنه كلما نمت الإبداع الإداري في المؤسسة زادت فرصة نمو الإبداع في الميادين الأخرى داخل المؤسسة، وهذا الأمر يساعد في رفع الإنتاجية وزيادة قدرات المورد البشري وتحقيق الرفاهية والنفعة للمجتمعات، حيث يعتبر الأداء الجيد للمورد داخل المؤسسة الركيزة الأساسية لنموها وتحقيق الكفاية الإنتاجية وبالجودة العالية التي تمكنها من الحفاظ على بقائها في السوق والاستمرار وتحقيق التطور والازدهار والسمعة الجيدة، ومن خلال ما سبق سيتم تناول المباحث التالية:

- المبحث الأول: مدخل نظري حول أداء المورد البشري؛
- المبحث الثاني: أساسيات حول تقييم أداء المورد البشري؛
- المبحث الثالث: انعكاسات الإبداع الإداري على أداء المورد البشري.

الفصل الثاني: أداء المورد البشري وعلاقته بالإبداع الإداري

المبحث الأول: عموميات حول أداء المورد البشري

إن أداء الموارد البشرية من أهم المواضيع التي تكتسب أهمية بالغة ومرتزايدة في المؤسسات، ويعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كافة لكونه يعبر عن مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها بطريقة جيدة وفي الوقت المحدد وبتكلفة أقل، إذ أن معظم المؤسسات تتوقع أن تقوم إدارة الأفراد بتقييم هؤلاء الأفراد حسب مستوياتهم المقدمة انطلاقاً من تحديد نقاط القوة والضعف بهم من خلال الرقابة والحكم على الأداء، من هذا المنطلق سوف يتم على مستوى هذا المبحث التعرض إلى كل المفاهيم الأساسية حول الأداء وذلك على النحو التالي:

- مفهوم أداء المورد البشري؛
- عناصر ومحددات أداء المورد البشري؛
- نظريات ومؤشرات أداء المورد البشري.

المطلب الأول: مفهوم أداء المورد البشري

للأداء مفهوم واسع، كما أن لديه مكونات تهدف عادة إلى تحديد ماهية الأنشطة والمهام التي يحتويها العمل، لا تقتصر هدف الدراسات على تحديد المكونات المستقرة نسبياً للأداء، وإنما يتعدى إلى تحديد الأنشطة والمهام التي تتغير بتغير الزمن الذي يؤدي فيه العمل.

أولاً : تعريف أداء المورد البشري

قبل التطرق إلى تعريف أداء المورد البشري نقوم بتعريف المورد البشري، على النحو التالي:

- **الموارد البشرية هي:** "تلك الجماعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم، حيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم وتزيد فرصة الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها وتطويرها بالتعليم والاختيار و التدريب والتقييم والتطوير والصيانة"¹

- أو هي "جميع الناس الذين يعملون في المؤسسة رؤساء ومرؤوسين، الذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة هي: ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية

¹ - مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية- الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، الطبعة الأولى، 2007، ص31.

الفصل الثاني: أداء المورد البشري وعلاقته بالإبداع الإداري

ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المؤسسة، في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف إستراتيجيتها المستقبلية".¹

وعليه فإن الموارد البشرية تتشكل في القوى العاملة التي تنتمي للمؤسسة، حاملة مسؤولية تعبئة وتسيير باقي الموارد وتوجيها.

يرتبط مفهوم الأداء من سلوك العامل والمؤسسة حيث يحتل مكانة خاصة في أي مؤسسة باعتباره الناتج النهائي لجميع الأنشطة التي تقوم بها، وللأداء تعاريف عديدة نذكر منها:

- **التعريف الأول:** "هو ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما، فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها، وعلى كل فإن الأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد، كما أنه أي نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال"²؛

- **التعريف الثاني:** "الأداء هو انجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية"³؛

- **التعريف الثالث:** "الأداء هو الوسيلة التي تساعد المؤسسة في قياس نتائجها ومدى تحكمها في تكاليفها ومدى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة"⁴؛

- **التعريف الرابع:** ويعرف أيضا على أنه " تحقيق أهداف المؤسسة بمستوى من الفعالية وذلك من خلال استخدام المدخلات المناسبة للحصول على المخرجات بدرجة كفاءة عالية"⁵.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج تعريف الأداء على أنه: "الجهد المبذول من عامل أو جماعة بمساعدة آلة أو دونها، لتحقيق هدف محدد خلال فترة زمنية معينة وذلك لتقديم خدمة أو منتج باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية".

¹ - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي - ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005، ص11.

² - مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016، ص: 18-19.

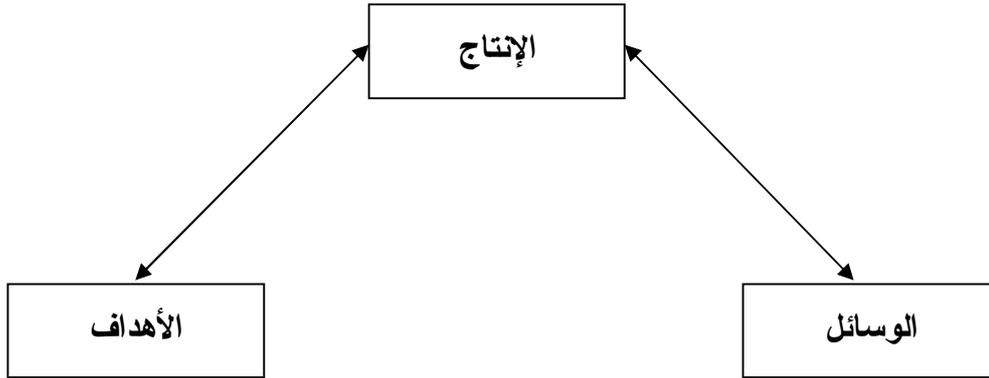
³ - عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص: 327.

⁴ - Jean Louis Viarguesle, **guide du manager d équipe**, Edition organisation Paris, 2001, P :74.

⁵ -Bernard Martory , Daniel Groset , **Gestion des ressources Humains**, Dunod, 6eme edition, Paris, 2005, p :164.

الفصل الثاني: أداء المورد البشري وعلاقته بالإبداع الإداري

الشكل رقم (02): يوضح المفاهيم المرتبطة بالأداء



المصدر: خديجة نباتية، نادية باسو، الظروف الفيزيائية وأثرها على أداء العاملين، مذكرة ليسانس في علم النفس، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011، ص: 19.

ثانيا: خصائص أداء المورد البشري

للأداء مجموعة من الخصائص، ارتأينا إجمالها لتوضيح معناه أكثر فيما يلي¹:

1- الأداء مسألة إدراك: يختلف الأداء بين الأفراد والجماعات والمؤسسات، فبالنسبة لمالكي المؤسسة قد يعني الأرباح، أما بالنسبة للقائد الإداري فقد يعني المردودية والقدرة التنافسية، أما الفرد العامل فقد يعني له الأجور الجيدة أو مناخ العمل الملائم، في حين قد يعني بالنسبة للزبون نوعية الخدمات والمنتجات التي توفرها له المنظمة؛

2- الأداء مفهوم متطور عبر الزمن: إن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها، سواء كانت الداخلية منها أو تلك التي تحدها البيئة الخارجية للمؤسسة، تكون متغيرة مع حياتها ومع تغير المواقف أو الظروف، إذ أن توليفات العوامل البشرية، التقنية، المالية والتنظيمية، تجعل الأداء مرتفعا، من موقف لآخر، لذلك فإن التحدي الأساسي الذي يواجه القادة الإداريين هو إيجاد التوليفة المناسبة لتحقيق الأداء المرتفع؛

3- الأداء مفهوم شامل: الأداء لا ينحصر في الجانب الاقتصادي فقط بل يتعداه إلى الجانبين التنظيمي والاجتماعي، بحيث التنظيم الجيد هو وسيلة في خدمة أداء المؤسسة من خلال الهيكلية الرسمية، بهدف خلق جو من الانسجام والتنسيق الذي يسمح بالانتقال الجيد للمعلومات وبالتالي تحقيق الفعالية؛

¹ - يوسف عبد الرحمان، تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير خصص مالية تأمينات وتسيير المخاطر، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2014، ص: 48،49.

الفصل الثاني: أداء المورد البشري وعلاقته بالإبداع الإداري

4- الأداء مفهوم غني بالتناقضات: إن الأداء تحدده مجموعة من العوامل، منها المكملة بعضها البعض، ومنها المتناقضة وهذه الحالة الأخيرة تظهر مثلا عند السعي وراء تحقيق هدف تدنية تكاليف الإنتاج والعمل في نفس الوقت على تحقيق هدف تحسين النوعية في السلع والخدمات، لذا على القائد الإداري أخذ الأولويات بعين الاعتبار؛

5- الأداء ذو أثر رجعي على المؤسسة: إن معرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه يهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف، فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة فإنه يتوجب على القادة الإداريين إعادة النظر في البرامج والخطط وحتى في الخيارات الإستراتيجية.

ثالثا: أهمية أداء المورد البشري

تولي مؤسسات الأعمال الأداء أهمية كبيرة توازي الإدارة الإستراتيجية وأن أهميته في هذا المجال يمكن أن تناقش من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية نظريا، تجريبيا، وإداريا كما يلي:

1- من الناحية النظرية: أن الأداء يمثل مركز الإدارة الإستراتيجية حيث تحتوي جميع المنطلقات الإدارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء، سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختيارا زمنيا للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة؛

2- من الناحية التجريبية: فأن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الإستراتيجية للأداء لاختبار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها؛¹

3- من الناحية الإدارية: فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المؤسسات بالأداء ونتائجه والتحويلات التي تجري في هذه المؤسسات اعتمادا على نتائج الأداء.²

¹ - خالد محمد بن حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري، عمان، 2007، ص:384.

² - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالب، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل، الطبعة الأولى، 2009، ص:40 .

الفصل الثاني: أداء المورد البشري وعلاقته بالإبداع الإداري

المطلب الثاني: عناصر ومحددات أداء المورد البشري

إن الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام، ومن أجل فهم سلوكيات أو جوانب الأداء وتحديد مستواها الفردي والجماعي والكلية للمؤسسة، فهناك مجموعة من المحددات التي تحدد الأداء.

أولاً: عناصر أداء المورد البشري

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها، وعليه سنقوم بالتطرق إلى هاذين المصطلحين الهامين:

1- الفعالية:

- ينظر الباحثون في علم الإدارة إلى الفعالية على أنها "أداة من أدوات مراقبة أداء في المؤسسة، انطلاقاً من أن الفعالية تمثل معيار بعكس درجة تحقيق الأهداف الموضوعية"¹؛
- كما تعرف أيضاً على أنها: "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو مبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة"²، ويمكن التعبير عنها بالعلاقة التالية:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{الأهداف المحققة}}{\text{الأهداف المسطرة}}$$

2- الكفاءة:

- هي "الحصول على ما هو كثير نظير ما هو قليل أي بقاء التكلفة في الحدود الدنيا والأرباح في الحدود القصوى، وهي تقتصر فقط على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة، أي أنه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المخرجات والمدخلات، وبالتالي فإن الكفاءة تساوي قيمة المخرجات على قيمة المدخلات"³؛

¹ - إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم أداء الموظفين بين النظرية والتطبيق، دار الجرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013، ص: 109.

² - مصطفى يوسف، مرجع سابق، ص: 23، 26.

³ - مزغيدش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2012، ص: 20.

الفصل الثاني: أداء المورد البشري وعلاقته بالإبداع الإداري

- هي "القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات، والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة"، ويمكن التعبير عن الكفاءة بالعلاقة التالية:

$$\text{الكفاءة} = \text{قيمة المخرجات} / \text{قيمة المدخلات}.$$

هناك عناصر أو مكونات أخرى أساسية للأداء بدونها لا يمكن وجود أداء فعال في المؤسسة وتتمثل هذه العناصر فيما يلي:¹

1- كمية العمل: يعبر عن مقدار الطاقة العقلية و النفسية والجسمية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية محددة، بمعنى أن يعبر عن المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية خلال فترة زمنية محددة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة؛

2- نوعية العمل: يعني مستوى الدقة والجودة ومدى مطابقة الجهد المبذول للمواصفات، ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو الكمية، ما يهم النوعية والجودة، والكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات، والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء؛

3- نمط إنجاز العمل: يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله وقياسه ببعض الحركات والوسائل والطرق التي قام بها في أدائه لعمله، فعلى أساس نمط الانجاز يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة ومزيج هذه الحركات أو الأنشطة.

ثانيا: محددات أداء المورد البشري

قد تمتد محددات الأداء في المؤسسات إلى مجالات أوسع بكثير من تلك المتعلقة بالمهارات الفردية أو خبرات اليد العاملة المكتسبة عبر الزمن، لتمس بذلك متغيرات البيئة الخارجية للمؤسسة، وطالما برزت تلك الحساسية المفرطة التي يتميز بها هذا العنصر ومدى تأثره الواضح بالتذبذبات الممكنة حدوثها والتأثيرات المحتملة التي يمكن أن يعبر بها على المسار الاستراتيجي للمؤسسة²:

1- الجهد: وهو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز والذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته؛

¹- توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء (مداخل جديدة لعالم جديد)، دار النهضة العربية، عمان، 2004، ص: 03.

²- حسن راوية، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2000، ص: 210.

الفصل الثاني: أداء المورد البشري وعلاقته بالإبداع الإداري

2- القدرات: ونعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى أحياناً بالكفايات أو بالسمات الشخصية، وهي تؤثر بشكل مباشر في الأداء وبما أنها كذلك فهي أيضاً تعتبر من محددات الأداء الوظيفي؛

3- إدراك الدور (المهمة): ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيّه جهوده في العمل من خلاله أي توجه جهد العامل. بمعنى أن أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها، حيث يتضمن هذا الفهم والوعي ترجمة للجهود والقدرات وتسخيرها في العمل بناءً على هذا الفهم، وما هو المعنى والدلالة التي تتشكل بالنسبة للعامل جراء عمله أو وظيفته..

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل محددات الأداء، بمعنى أن الفرد عندما يبذلون جهوداً فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولاً من وجه نظر الآخرين وبالتالي عملهم لن يكون موجهاً في الطريق الصحيح نفس الشيء إذا كان الفرد ينقصه القدرات أو ينقصه الجهد اللازم للأعمال¹.

يرى البعض الآخر من الباحثين أن أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي : الرغبة، القدرة ، وبيئة العمل.²

1- الرغبة : هي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليلسك باتجاه إشباعها في بيئة العمل، أو هي تعبير عن دافعية الفرد و تتألف من محصلة :

- اتجاهاته و حاجاته التي يسعى لإشباعها؛

- المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل و مدى كونها مواتية او معاكسة لاتجاهاته.

2- القدرة : تعبر عن مدى تمكن الفرد فنياً من الأداء و تتألف بدورها من محصلة:

- المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل؛

- مدى وضوح الدور؛

¹- بختة هدار، دور معايير السلامة والصحة المهنية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012، ص: 26.

²- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة -، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص: 14.

الفصل الثاني: أداء المورد البشري وعلاقته بالإبداع الإداري

- المهارة أي التمكن من ترجمة المعرفة او المعلومات في أداء عمله، أو مهارة استخدام المعرفة.

3- بيئة العمل : تتمثل في ملامح مادية مثل الإضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات والأدوات المستخدمة، وأخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين.

المطلب الثالث: نظريات ومؤشرات أداء المورد البشري

يعد تقييم الأداء أحد الوظائف الهامة في إدارة الموارد البشرية، باعتباره الحلقة الأخيرة في العملية الإدارية لتحديد الانحرافات وتصحيحها، كما أن هناك مؤشرات تقيس الأداء، وعدد من النظريات التي تفسر العلاقة بين أداء العمال والجماعات والمؤسسة.

أولاً: نظريات الأداء

وجه انتباه الدارسين والباحثين إلى بلورة عدد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الأداء والأفراد والتنظيم، وفيما يلي يستعرض الباحث بعض النظريات التي تفسر الأداء:

1- نظرية الإدارة العلمية يعتبر "فريدريك تايلور" من ابرز ممثلي هذه النظرية، وقد لاحظ أن العمال ينتجون إنتاجاً يقل عن طاقاتهم الإنتاجية، كما وجد انه ليس هناك معيار واحد ومحدد للإنتاج والنتائج اليومية المتوقع للعمال، وأنه ليس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الأجر والإنتاج. وقد ركزت هذه النظرية مجهوداتها على رفع وسائل الإنتاج، وتم ذلك عن طريق تحديد معيار علمي لمعدل إنتاج العامل، وهذا المعيار العلمي مبني على أساس دراسة الوقت والحركة. كما أوصت النظرية بضرورة الاختيار العلمي للعاملين وضرورة تدريبهم على انسب طريقة لأداء العمل، وقد قدمت وسائل لتخطيط وجدولة الإنتاج، حيث اعتبرت العنصر البشري مثله مثل أي موارد متاحة في المؤسسة من أموال وآلات ومواد خام وأكدت على ضرورة التحكم في هذا العنصر من أجل رفع الإنتاجية¹.

2- نظرية التقسيم الإداري: ومن أبرز روادها "هنري فايول" وتركز هذه النظرية على إبراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل مقسماً إلى إدارات وأقسام تقوم بأنشطة متخصصة بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية وتخفيض التكاليف وتبرز بشكل التسلسل الإداري، حيث تتدفق من أعلى إلى أسفل، كما وجد فايول أن النشاط في إدارة الأعمال يقسم إلى أربعة أنشطة أساسية وهي النشاطات الفنية، النشاطات التجارية، النشاطات المالية والنشاطات الإدارية؛

¹ - خضير كاظم حمود، موسي سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، دار الإثراء، الطبعة الأولى، عمان، 2008، ص:55 .

الفصل الثاني: أداء المورد البشري وعلاقته بالإبداع الإداري

3- النظرية البيروقراطية: تنسب هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر"، حيث تعد نظريته الخاصة بهياكل السلطة من أهم الدراسات التي أسهم بها، فقد قام بتحليل كثير من التنظيمات وأساليب انسياب خطوط السلطة داخل تلك التنظيمات، وكانت دراسته تدور في نطاق اهتماماته الأساسية. "وقام فيبر بإيضاح الفرق بين القوة والمواسفات التي تمكن القائد من أن يدفع التابعين الذين يعملون معه إلى طاعته فيما يصدر عنه من تعليمات بغض النظر عن رغبتهم في مقاومتها، واهتم كذلك بتوضيح السلطة التي تنساب من خلال المراكز التي توجد داخل تلك التنظيمات بحيث يقبل الأفراد العاملين عن طواعية واختيار على تنفيذها، وأوضح كذلك أسلوب إكساب الشرعية لممارسة السلطة داخل تلك التنظيمات؛¹

4- نظرية العلاقات الإنسانية: صاحب هذه النظرية إلتون مايو تركز هذه النظرية على الاهتمام بالجوانب الإنسانية في المؤسسة، وهي بذلك تستهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يكون أن يؤثر على العامل من عوامل نفسية ومعنوية باعتباره إنسان وجداني وانفعالي أكثر منه رائدا ومنطقا.²

ثانيا: مؤشرات الأداء

إن مؤشرات الأداء تعطينا فكرة عن سلبية أو إيجابية الأداء، أحيانا قد يكفي مؤشر واحد للحكم على نوع الأداء وأحيانا قد لا يكفي، وعليه فإن من أهم المؤشرات الأكثر قياسا للأداء تتمثل في:³

1- الربحية: تعتبر الهدف المبدئي للمقياس الأفضل للكفاءة في الأداء، حيث تشكل الربحية مؤشرا كافيا للأداء الحالي، وتعتبر الربحية قياس للعائد في صورة الأرباح التي يحصل عليها المساهمين لاستثماراتهم في المؤسسة؛

2- التكلفة: تتمثل في تكلفة صنع المنتجات مقارنة مع المنافسين إضافة إلى العلاقة بين الجودة والسعر، وأداء المؤسسة يتجلى في مدى تحكمها في التكاليف؛

¹ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، الطبعة الثانية، الأردن، 2007، ص: 33.

² حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، قالمة، 2004، ص: 30.

³ زويد الزهرة، بوكروش محمد، أساليب الأداء الفعال، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، سكيكدة، أيام 10-11 نوفمبر 2009، ص ص: 4،5.

الفصل الثاني: أداء المورد البشري وعلاقته بالإبداع الإداري

3- **الإنتاجية:** ويقصد بها النسبة بين النتائج المتحصل عليها والوسائل المسخرة لتحقيقها، أي الفعالية التي تقوم المؤسسة فيها بتحويل مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات تامة الصنع أو نصف مصنعة وتعتبر أحسن مؤشر لأداء المؤسسة؛

4- **الحصة السوقية:** يعتبر نصيب المؤسسة من مبيعات السوق أحد المؤشرات الجيدة للحكم على أدائها ومدى تحقيقها لأهداف النمو والاستمرار، ويقصد بالحصة السوقية مجموع مبيعات المؤسسة من منتج معين على مجموع مبيعات المؤسسة الأخرى لنفس المنتج.

المبحث الثاني: أساسيات حول تقييم أداء المورد

يعد المورد البشري مصدر ثروات للمؤسسات والإدارات العمومية كونها تلعب دورا رئيسيا في منح نجاح هذه المؤسسات والإدارات العمومية، لذلك تعتمد هذه الأخيرة على تبني سياسات وخطط واستراتيجيات لإدارة المورد البشري كمدخل أساسي لتنميتها بصورة مستمرة، حيث تعد عملية تقييم الأداء من العمليات التي تمارسها إدارة المورد البشري، بالتقييم تتمكن المؤسسة من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمدها ، وللأهمية البالغة لتقييم الأداء هذا ما سيتم تناوله في هذا المبحث:

- مفهوم تقييم أداء المورد البشري؛
- مبادئ وخطوات أداء المورد البشري؛
- معايير وفوائد تقييم أداء المورد البشري.

المطلب الأول: مفهوم تقييم المورد البشري

يمثل تقييم أداء المورد البشري المعيار الذي يوضح ما إذا كان العامل يؤدي مهام ومسؤوليات الوظيفة التي يقوم بها على الوجه المطلوب، ويعتبر من أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية فهو يرتكز على معرفة وتحليل الفروقات بين ما هو محقق وما هو مخطط.

أولا: تعريف تقييم أداء المورد البشري

يذكر على تقييم الأداء تسميات أخرى مثل نظام تقييم الكفاءة أو نظام تقييم العاملين، وقد وردت عدة تعريفات لتقييم أداء المورد البشري نظرا للدور البارز والأهمية التي يكتسبها، نذكر منها ما يلي:

الفصل الثاني: أداء المورد البشري وعلاقته بالإبداع الإداري

- **التعريف الأول:** عرفت عملية تقييم الأداء على أنها: "العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات وظائفهم الحالية من ناحية وكذلك فيما يتعلق بالوحدات التنظيمية لتحديد كفاءتها في تحقيق الأهداف"¹؛
- **التعريف الثاني:** هي "عملية قياس الأداء الفعلي ومقارنة بالمستهدف، حتى تتكون صورة واضحة عن مدى تحقيق الأهداف ومن ثم مدى النجاح حتى يتمكن اتخاذ القرارات المناسبة، ويمكن القول أن عملية تقييم الأداء هو العملية المستمرة التي من خلالها تحديد مدى الكفاءة وفاعلية الفرد الأدائية وفقا للمعايير المحددة سلفا واتخاذ القرارات المناسبة في مجالات الموارد البشرية"²؛
- **التعريف الثالث:** ويعرف أيضا على "أنه تحديد وتعريف الفرد بكيفية أدائه لوظيفته، وأحيانا وضع خطة لتحسين وتطوير أدائه، وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة جيدة وصحيحة، فإنه لا يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي فقط، ولكنه يؤثر في مستوى جهد الفرد واتجاهات المهام المستقبلية"³.
- ومن هنا نستخلص أن تقييم الأداء هو "عملية أو نظام مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك المورد البشري أثناء عمله، وذلك عن طريق مختلف وسائل التقييم والمراقبة المستمرة والملاحظة خلال فترات زمنية محددة ومعروفة".

ثانيا: أهمية تقييم أداء المورد البشري

إن تقييم الأداء من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المؤسسة والتحقق من مدى التزام العاملين بإنجاز واجباتهم ومسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل البناء، سنعرض بنوع من التفصيل ومزيد من الشرح هذه الأهمية ونبرزها فيما يلي:

1- تخطيط الموارد البشرية: إن فاعلية التقويم وأسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية سيما وان المؤسسة تعتمد مقاييس الأداء دوريا سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق وهذا من شأنه أن يرتبط بتقرير وتحديد السياسات التنظيمية، بدءا باستقطاب الموارد البشرية الكفأة واختيارها وتعبئتها وتدريبها وتطويرها واستثمار قدراتها بكل فاعلية لذا إن تخطيط ووضع السياسات

¹ - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص: 317.

² - محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر، 2005، ص: 270.

³ - حسن راوية، مرجع سابق، ص: 208.

الفصل الثاني: أداء المورد البشري وعلاقته بالإبداع الإداري

التشغيلية والتطويرية والتدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السلمية لعملية التقويم لأداء الأفراد العاملين؛

2- تحسين الأداء وتطويره إن عملية التقويم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره، إذ أن عملية التقويم تساعد الإدارة العليا بالمؤسسة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين لديها، ثم أنه ويدعو كل منهم إلى استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطويره بالشكل الأفضل، أما الأفراد ذوي القدرات والمهارات الضعيفة فإن الإدارة تسعى معهم لممارسة سبل التطوير المناسبة من خلال التدريب مثلا في المجالات التي يشعرون بالضعف فيه؛¹

3- تحديد الاحتياجات التدريبية: من خلال التقويم يتم تحديد احتياجات الموظفين من التدريب ومن ثم قياس فاعلية البرامج التدريبية، وتستخدم تقاير قياس الكفاءة والأداء في تشخيص نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، وبالتالي معرفة المجالات التي تنقصهم فيها الكفاءة، وفي ضوء ذلك يتقرر مدى حاجتهم إلى التدريب ونوع البرنامج التدريبي الذي يلائمهم ومدته ومكانه؛²

4- انجاز عمليات النقل والترقية: قبل ترشيح أي فرد للترقية من الضروري العودة إلى سجل التقويمات التي حصل عليها في السنوات السابقة، فالترقية تعني تغير وتوسيع في مسؤولياته، مما يتطلب التأكد من تمتعه بخصائص ومؤهلات جديدة، واحدة من الطرق المهمة للتأكد من تمتع المرشح للترقية بهذه المؤهلات هي العودة إلى ملف تقويماته المتتالية لتقدير مدى تمتعه بها؛³

5- معرفة معوقات ومشاكل العمل: يساهم تقييم أداء المورد البشري بتوفير الغرض المناسب لمعرفة الإدارة العليا بأمكان الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج...، المطبقة في العمل من ناحية ومعرفة الضعف في المعدلات والأجهزة من ناحية أخرى، وبالتالي يمكن للمؤسسة من تحسين أو تطوير قدرات هؤلاء الأفراد من خلال إجراءات التحسين والتغييرات المطلوبة بمختلف البرامج

¹ خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، الطبعة الثانية، عمان، 2009، ص: 152، 153.

² محمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص: 215.

³ سعاد نايف برونوطي، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2008، ص: 379.

الفصل الثاني: أداء المورد البشري وعلاقته بالإبداع الإداري

والسياسات والإجراءات والموازنات وغيرها من المتطلبات التي يمكن أن تكون رافداً فعالاً في تحقيق إنجاز العاملين بفاعلية وكفاءة عالية؛

6- **وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت:** إن التقييم العادل من شأنه أن يبين مستوى الإنجاز الفعلي للعامل، لذا فإن الحوافز والمكافآت تعتمد على الجهد الفعلي المبذول.¹

ثالثاً: أهداف تقييم أداء المورد البشري

لتقييم أداء المورد البشري أهداف عديدة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها تتمثل فيما يلي:²

- يساهم التقييم في تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين، حيث يساهم في تحديد مواطن الضعف والقوة عند العاملين من حيث القدرات والمهارات الفنية؛
- يساهم التقييم في وضع نظام عادل للحوافز، حيث تبين نتائج التقييم مستوى الأداء الفعلي للمورد البشري ومدى قدرته على تحقيق المتطلبات الفعلية لوظيفته؛
- يساعد التقييم في إنجاز عمليات النقل والترقية وتحديد الفائض من القوى العاملة، فقد يكشف أن السبب لفشل عمل العاملين في أداء مهامهم بكفاءة إنما يرجع إلى عدم وضعهم في الوظيفة المناسبة لهم؛
- يساهم التقييم في تخطيط القوى العاملة وذلك برسم السياسات للاختيار والتعيين؛
- يساهم التقييم في تحسين عملية الإشراف، حيث يدفع التقييم الرئيس إلى متابعة أداء وسلوك المرؤوسين باستمرار؛
- يساعد الإدارة في معرفة معوقات العمل، وهو عدم توفر المعدات والأجهزة اللازمة لإنجاز العمل المطلوب.

المطلب الثاني: مبادئ وخطوات تقييم أداء المورد البشري

المؤسسات تسعى من وراء تبني واستخدام نظام لتقييم الأداء إلى مجموعة من المبادئ والخطوات تتبعها المؤسسة لتقييم الأداء، سيتم استعراضها في هذا المطلب.

¹ محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2004، ص: 138.

² المرجع نفسه، ص: 138.

الفصل الثاني: أداء المورد البشري وعلاقته بالإبداع الإداري

أولاً: مبادئ تقييم أداء المورد البشري

يمكن تحديد المبادئ الأساسية التي يقوم عليها النظام الفعال لتقييم أداء المورد البشري فيما يلي:¹

- 1- **تحديد الغرض من التقييم:** تتضمن الخطوة الأولى من تصميم نظام تقييم الأداء، وهي تحديد أغراض تقييم الأداء وإبلاغ ذلك لجميع الموارد البشرية والمديرين ليعرفوا الغرض الذي من أجله يتم تقييم الأداء،— فالتحديد الواضح لأهداف التقييم يعزز من دوافعهم لإجراء تقييم فعال؛
- 2- **تحديد ما ينبغي تقييمه:** يجب تحديد جوانب عمل العامل التي ينبغي تقييمها، ويتضمن ذلك تحديد أبعاد أو عوامل أداء محددة يتم تقييم المورد على أساسها، وهي تكون متعلقة إما بالصفات الشخصية للمورد أو بسلوك أو بنتائج عمله، ويتم تقييم على بناء هذه العوامل، ويفضل أن يتم تحديد متى يتم تحديد هذه العوامل من خلال إجراء عملية تحليل للوظائف؛
- 3- **تحديد موعد التقييم وفترة:** يجب تقييم العامل بصورة دورية ومنتظمة وبالتالي فلا بد من تحديد متى يتم التقييم خلال فترة معينة؛
- 4- **إتاحة الفرصة للعامل للتظلم:** تقييم أداء العاملين يعتمد على الحكم الشخصي، وبذلك فمن الممكن أن يكون هناك احتمالات لوجود أخطاء في التقييم، ولذلك ضمن العدالة إتاحة الفرصة للعامل للتظلم من قرار تقييمه، مما يساهم في موضوعية التقييم ويوفر الحماية اللازمة للعاملين من احتمال تعسف الرؤساء، ويعزز ثقة العاملين بنظام التقييم، وبالتالي لا بد السماح بالاطلاع عليها؛
- 5- **استخدام نتائج التقييم:** يجب أن يكون هناك ربط واضح بين نتائج التقييم والقرارات الخاصة بالعاملين، فيجب أن تتم نتائج التقييم في تحديد الاحتياجات التدريبية وتحديد المكافآت، العلاوات، الترقيّة، إجراءات التدريب ونقل العاملين أو الاستغناء عنهم؛
- 6- **دعم الإدارة العليا:** يجب أن يكون لدى الإدارة العليا وعي وإدراك تام لعملية التقييم وقيادة الإدارة العليا بتهيئة الأسباب التي تكفل بنجاح عملية التقييم والاستعداد لحشد الموارد المتاحة والإمكانيات اللازمة، ومواجهة عقبات عملية التقييم.

¹ - الصادق، محمد بهاء الدين عبد المنعم، تقييم أداء العاملين وأثره على سياسي الحوافز والترقية (دراسة تطبيقية كلية التجارة)، رسالة ماجستير جامعة عين الشمس، مصر، 2005، ص ص: 32،33.

الفصل الثاني: أداء المورد البشري وعلاقته بالإبداع الإداري

ثانيا: خطوات تقييم أداء المورد البشري

يمر تقييم الأداء بعدة خطوات تتمثل فيما يلي:¹

1- تحديد معايير الأداء: يقصد بها "تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم" فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا، وهي في الحقيقة تمثل أهداف يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها، وذلك ضمن فترة زمنية محددة، كما يقصد بمعايير تقييم الأداء " الأساس الذي ينسب إليه أداء الفرد وبالتالي يقارن به للحكم" عليه أو هي "المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا، وان تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المؤسسة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء؛

2- نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين: بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لا بد من توضيحها للأفراد العاملين، لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا، وماذا يتوقع منهم، ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال ذات اتجاهين:

- أن يتم نقل المعلومات من الرئيس إلى مرؤوسيه، مناقشتها معهم والتأكد من فهمها،
- ثم أن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى رئيسهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم.

3- قياس الأداء: وتكون هذه الخطوة حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات غالبا ما تستخدم للأداء الفعلي هي:

- ملاحظة الأفراد العاملين داخل المؤسسة؛
- التقارير الإحصائية؛
- التقارير الشفهية؛
- التقارير الكتابية.

¹ - عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة ماجستير في علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، 2006، ص ص: 18.

الفصل الثاني: أداء المورد البشري وعلاقته بالإبداع الإداري

الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.

4- مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري: هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي، ومن الأمور المهمة هي إمكانية المقيم الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد ، وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة، حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية وتواصلهم بالأداء المستقبلي؛

5- مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين: يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتيجة التقييم، بل من الضروري أن تكون مناقشة لكافة الجوانب الايجابية والسلبية بينهم وبين المقيم لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد يدركها المورد البشري، وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، كما وأن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي؛

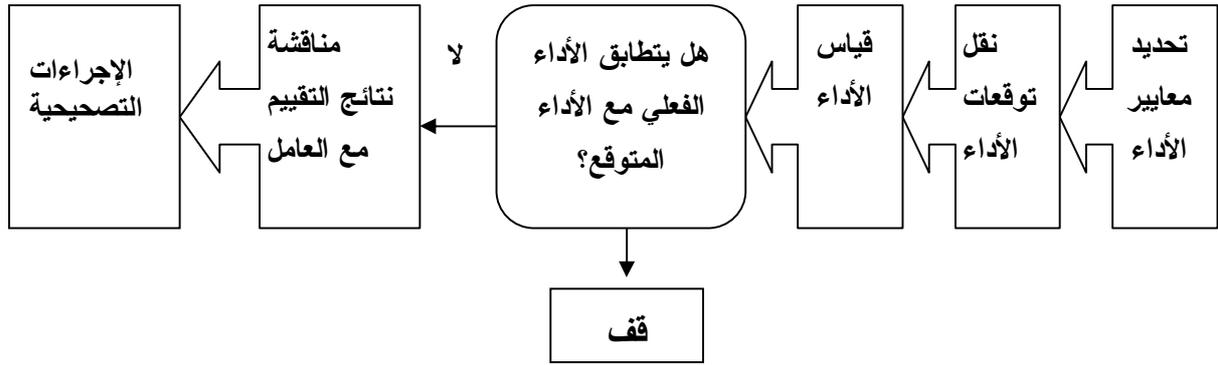
6- الإجراءات التصحيحية: أن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعي: ¹

- الأول مباشر وسريع إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقتي
- أما النوع الثاني فهو الإجراءات التصحيحية الأساسي، حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الأسلوب الأول، كما وأنها تعود على المؤسسة بفوائد على المدى الطويل،² والشكل التالي يوضح الخطوات السابقة:

¹ - عمار بن عشي، مرجع سابق، ص ص: 19، 20.

الفصل الثاني: أداء المورد البشري وعلاقته بالإبداع الإداري

الشكل رقم: (03): يوضح خطوات تقييم الأداء



المصدر: عمار بن عيشي، تقييم أداء أفراد العاملين، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص: 36.

المطلب الثالث: معايير وفوائد تقييم أداء المورد البشري

لتقييم أداء المورد البشري توجد مجموعة من المعايير منها السلوكية وهناك معايير موضوعية أو كمية، ونتيجة لتحقيق هذه المعايير نجد مجموعة من الفوائد سيتم التطرق إليها في المبحث التالي:
أولاً: معايير تقييم أداء المورد البشري

وجود العديد من المعايير التي على أساسها تقييم أداء المورد البشري إلا يمكن تصنيفها إلى معيارين أساسيين هما:¹

1- معايير موضوعية أو كمية: وتشمل حجم الإنتاج الذي قام العامل بإنتاجه خلال فترة معينة وجودة ودرجة معرفته بتفاصيل العمل وإجراءاته؛

2- معايير سلوكية: وهي التي تعكس الصفات الشخصية للعمل، ومنها التعاون مع الزملاء، المعرفة بالعمل والحرص على الأدوات المستخدمة في العمل، المحافظة على مواعيد العمل، عدد الساعات الفعلية المبذولة في الأداء من ساعات العمل الرسمية، السلوك الشخصي للعامل داخل المؤسسة ومعاملاته مع الزملاء.

وذلك يمكن تحديد خصائص المعايير فيما يلي:²

¹ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص: 243، 245.

² - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، 2003، ص: 243، 245.

الفصل الثاني: أداء المورد البشري وعلاقته بالإبداع الإداري

- سهولة الاستخدام والفهم؛
 - الصدق فلا بد أن يحتوي المقياس على عوامل الأداء والبعد عن أي مؤثرات غير موضوعية؛
 - الثبات بمعنى يجب أن يكون المقياس يتمتع بالثبات في حالة ثبات أداء العامل نفسه؛
 - تغير حساسية المقياس لأي تغيرات في أداء الفرد؛
 - صحة وسلامة تقييم الأداء وإجراءاته التي تشير إلى ضرورة ارتكاز التقييم على معدلات أداء محددة، ومقارنتها بالأداء الفعلي للعامل، ويتطلب ذلك أن يتم التوصل إلى معايير أداء موضوعية ومحددة لتجنب إدخال لتجنب إدخال أحكام شخصية وما يرافقها من تحيز.
- ولذلك فإنه لا بد من استخدام معايير متعددة لتقييم أداء العاملين، على أن تتوفر في هذه المعايير بعض الشروط المعينة منها:

● **الصدق:** يقصد به إمكانية في تقييم وتحديد مكونات الأداء التي تساهم في فعالية الأداء، فمعايير الأداء الصادقة هي تلك المعايير التي تخلو من القصور والتشويه، وقد تكون المعايير المستخدمة مشوهة عندما لا يتم الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية المؤثرة في الأداء، فعند وضع معيار واحد لأداء رجال البيع في مناطق بيعية متباينة في القوة الشرائية والكثافة السكانية وعوامل ديموغرافية أخرى تؤثر على حجم المبيعات، فإن هذا المعيار يكون مشوها لعدم مراعاتها لهذه العوامل الموضوعية؛

● **الثبات:** يقصد به الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند تقييم الأداء في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص متباينين، أي أن النتائج تكون مقاربة من وقت لآخر ومن شخص لآخر؛

● **القبول:** المعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد، ومن الممكن القول بأنه يتم تحديد المعيار إما وفق السلوكيات التي تمارسها الأفراد أو على النتائج المنجزة من قبلهم، فالمعيار الذي يتم وضعه على أساس السلوكية المحددة للأداء سواء السلبية منها والإيجابية، أما المعيار الذي يبني على أساس النتائج فهو المعيار الذي يقيس النتائج والأهداف الكمية بشكل أساسي.

ثانياً: فوائد تقييم أداء المورد البشري

يمكن إبراز فوائد تقييم أداء المورد البشري داخل المؤسسة من خلال العناصر الآتية:

1- **الروح المعنوية:** إن جو التفاهم والعلاقات الحسنة الذي يسود العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون إن جهدهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة، وأن هدف الإدارة

الفصل الثاني: أداء المورد البشري وعلاقته بالإبداع الإداري

الأساسي من وراء التقييم هز معالجة نقاط القوة والضعف في أداء الفرد على ضوء ما يظهره التقييم، كما أن اعتماد الترقية والعلاوات المقدمة على تقييم موضوعي عادل لأداء الفرد سيخلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم وبالإدارة، يملك الفرد من أن يقدم على العمل راضيا باستعداد وجداني، وما الروح المعنوية إلا ذلك الاستعداد الوجداني هو العمل الذي يساعد العاملين على زيادة الإنتاج كما ونوعا؛

2- إشعار العاملين بمسئولياتهم: إذا عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤساء المباشرين، وإن نتائج هذا التقييم هذا التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل معاً، وسوف يبذل أقصى جهده وطاقته التي يمتلكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤساء؛¹

3- وسيلة لضمان عدالة المعاملة: حيث تضمن الإدارة عن استخدامها أسلوباً موضوعياً لتقييم أداء العاملين، أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل، كما تضمن الإدارة معاملة عادلة ومتساوية لكافة العاملين يقلل من إغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات والذين يعملون دون ضجيج وبصمت؛

4- الرقابة على الرؤساء: إن تقييم أداء العاملين يجعل الإدارة العليا في المؤسسة قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقييم الأداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها، وعليه يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة المعاملة بين الرؤساء والمرؤوسين؛²

5- استمرار الرقابة والإشراف: الوصول إلى نتائج موضوعية وصحيحة من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية تقييم ملاحظاتهم على الأداء بشكل مستمر، وهذا العمل يتطلب ملاحظة ومراقبة أداء مرؤوسيههم باستمرار ليكون حكمهم قائم على أسس موضوعية؛

6- تقييم سياسات الاختيار والتدريب: تعتبر عملية تقييم أداء العاملين بمثابة اختبار للحكم على مدى سلامة ونجاح الأساليب المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء، فإذا

¹ - هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظام الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص: 155.

² - عمار بن عشي، مرجع سابق، ص: 07.

الفصل الثاني: أداء المورد البشري وعلاقته بالإبداع الإداري

دلت نتائج التقييم على معدلات مرتفعة باستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى يعتبر هذا دليلاً على سلامة وصحة الأسلوب المعتمد لاختيار العاملين وتعيينهم إلى جانب تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى الاستفادة منها وتحديد الثغرات والعمل على تفاديها مستقبلاً؛

بالإضافة إلى الفوائد السابقة هناك فوائد أخرى لعملية تقييم أداء المورد البشري تتمثل في:¹

- توفر نتائج تقييم الأداء تغذية عكسية عن الأداء كل من يعمل في المؤسسة، يعرف من خلال نتائج تقييم الأداء حقيقة أدائه بإيجابيات وسلبياته، ونتيجة لمعرفته المسبقة بأن مستقبله الوظيفي مرتبط بهذه النتائج يتوقع أن يتولد لديه في هذه الحالة دافع ورغبة لتطوير أدائه وتحسينه، سواء عن طريق برامج التعلم والتدريب التي تعدها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

- يعد تقييم أداء المورد البشري في الوقت الحاضر جزءاً أساسياً في منهجية إدارة الجودة الشاملة، إذ تمثل هذه الأخيرة المنهج المعاصر في إدارة المؤسسات، وتؤكد إلى حد كبير على ضرورة التحسن المستمر في أداء العاملين من خلال ما تظهره نتائج تقييم أدائهم، لأن الفاعلية هي التي توفر للزبائن سلعا وخدمات يرضون عنها متوقعة على جودة الأداء وتحسينه المستمر، فتقييم أداء العاملين يعتبر أداة رقابية فعالة في المؤسسات تضع الأداء فيها تحت السيطرة فهو يرصد الانحرافات السلبية ويعالجها وينمي الانحرافات السلبية ويعالجها وينمي الانحرافات الإيجابية فيه، هذا كله في مسعى إلى تطوير وتحسين الأداء وتحقيق الفعالية وبالتالي تحقيق الرضا لدى الزبون.

¹ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص: 240.

الفصل الثاني: أداء المورد البشري وعلاقته بالإبداع الإداري

المبحث الثالث: انعكاسات الإبداع الإداري على أداء المورد البشري

إن التجديد هو جوهر الإبداع الإداري في أي مؤسسة، ويجمع علماء الإدارة على أن المؤسسة المعاصرة تعيش ظروفًا متغيرة ومعقدة مما يجعلها في حاجة ملحة إلى الإبداع الإداري، فهو يساهم في تحسين قدرات المورد البشري على توليد الأفكار ومواكبة التطورات الحديثة وحل المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، كما وأن الإبداع أصبح الآن الأمل الأكبر للمورد البشري لحل الكثير من المشكلات التي تواجهه، ومن خلال ما سبق سيتم تناول المطالب التالية:

- طرق تقييم أداء المورد البشري؛
- دوافع تحسين أداء المورد البشري؛
- علاقة الإبداع الإداري بأداء المورد البشري.

المطلب الأول: طرق تقييم أداء المورد البشري

يعد تقييم أداء المورد البشري من المواضيع ذات أهمية كبيرة في مجالات العمل في المؤسسات سواء كانت صناعية، خدمية أو حكومية ذو علاقة وارتباط مباشر بإنتاجية العمل فيها وفعاليتها التنظيمية ومن ثم التطرق إلى طرق تقييم الأداء.

1- الطرق التقليدية: تعتمد الطرق التقليدية في عملية التقييم على الحكم الشخصي للرؤساء على المرؤوسين، أهمها:

1-1- طريقة الترتيب البسيط: تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم الأداء، حيث يقوم مدير القسم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه و تتم المقارنة هنا بين أشخاص ويقوم بترتيبهم تصاعدياً أو تنازلياً اعتماداً على أحسنهم كفاءة ليس استناداً إلى معايير الوظيفة؛¹

1-2- طريقة معايير العمل: يتضمن هذا الأسلوب تحديد المعايير أو مستويات الإنتاج المراد تحقيقها، ثم تتم مقارنة الأداء الفعلي المتحقق للفرد إزاء هذه المعايير لمعرفة مستوى الأداء المتحقق للفرد؛

¹ عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتاب الحديث، الطبعة الثالثة، الأردن، 2009، ص: 112.

الفصل الثاني: أداء المورد البشري وعلاقته بالإبداع الإداري

1-3- طريقة التقدير الممزوج: وهذه الطريقة تجمع بين التقديرين الوصفي والرقمي معا، فتأخذ في تعزيز درجات الكفاية ابتداء بالدرجات الحسابية، ثم يترجم هذا التقدير بالأوصاف الدالة على مراتب الكفاية والترميز لذلك وفق رموز معينة وإصلاحات خاصة متفق عليها (كان يحصل العامل على تقدير 100%)، وقد تكون هذه الرموز والإصلاحات السرية لا يعرفها إلا المختصون في إدارة الموارد البشرية الذين يقومون بمهمة ترجمة التقدير الذي وضعه الرؤساء على العاملين، وقد تكون معروفة للرؤساء وإن كان الغرض الأساسي منها هو تجنب تأثير الحكم الشخصي للرئيس المباشر في تقرير الكفاية؛¹

1-4- طريقة التقدير البياني: يمكن وضع جمل أو عبارات وصفية لكل عنصر تفصح عن مدى توافره فمثلا في نموذج تقرير الكفاية الخاصة بالرؤساء يشار إلى مدى توافر عنصر المسؤولية بالعبارات التوضيحية التالية:

- غير مستعد لتحمل المسؤولية؛

- يقبل المسؤولية العادية بشكل مقبول.

1-5- طريقة التقدير المقارن: ويتم وفقا لهذه الطريقة مقارنة كل عامل برفقائه ممن يؤدون نفس نوع العمل، ويتم ترتيب العاملين على أساس المقدرة في تسلسل متدرج حسب درجة كفايتهم بالنسبة إلى كل صفة، وبذلك قد يكون ترتيب موظف متقدما على آخر بالنسبة لدرجة كفايته في إحدى الصفات، ومتأخرا عنه بالنسبة لدرجة كفاءته في صفة أخرى.²

2- الطرق الحديثة: لقد وجهت انتقادات كثيرة إلى طرق التقييم التقليدية التي تركز على تقارير الكفاية لاعتمادها على السمات الشخصية للمرؤوسين بدلا من اعتمادها على الأهداف الممكن قياسها للأداء كما أنها تعاني من التحيز الشخصي للرؤساء، وكنتيجة لأوجه النقد التي وجهت إلى طرق التقييم التقليدية بدلا من التفكير في استخدام طرق أخرى حديثة، ومن بين هذه الطرق نجد:

2-1- طريقة التوزيع الإجباري: تقوم هذه الطريقة على أساس تحديد عدد من الفئات لمستوى الأداء مقدما، ثم يقوم المسئول عن التقييم بتوزيع الموظفين الخاضعين للتقييم على هذه الفئات دون أن

¹ عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة لإدارة المورد البشري - تميز بلا حدود، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص: 201.

² - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص: 316.

الفصل الثاني: أداء المورد البشري وعلاقته بالإبداع الإداري

تحتوي العدد أو النسبة المحددة من العاملين تحت التقييم، مثال ذلك يجب على المقوم أن يوزع على العاملين تحسب مستوى أدائهم.¹

– 10 % من العاملين من فئة المستوى الغير مرضي؛

– 15 % من الموظفين من فئة لابس بأدائهم؛

– 5 % من الموظفين في فئة الأداء الجيد؛

– 10 % من الموظفين في فئة الأداء المتميز.²

2-2- طريقة الوقائع الحرجة: الأساس من هذه الطريقة هو تجميع عدد من الوقائع التي تسبب في نجاح أو فشل العمل، ويطلب من الرئيس المباشر أن يلاحظ أداء المرؤوسين ويقرر ما إذا كانت تلك الوقائع تحدث منها أثناء أدائهم لعملهم؛³

2-3- طريقة التقييم على أساس النتائج: تعتبر هذه الطريقة من الطرق الحديثة المتبعة في التقييم، ويمكن تلخيص العناصر الرئيسية لهذه الطريقة فيما يلي:⁴

– يقوم الرئيس المباشر بالاجتماع مع المرؤوسين لوضع الأهداف والمدة التي يجب تحقيق النتائج من خلالها؛

– يقوم الرئيس بدور كبير في مساعدة المرؤوسين وتقديم النصح والتأكد من العمل بأنه يسير وفقا للمدة المحددة.

المطلب الثاني: دوافع تحسين أداء المورد البشري

توجد العديد من العوامل التي تؤدي بالمؤسسات إلى تحسين أدائها، يمكن ذكر أبرزها فيما يلي:

1- دوافع التحسين المستمر

من أهم العوامل التي تدفع بالتحسين المستمر ما يلي:

¹ – عبد العزيز علي حسن، مرجع سابق، ص: 203.

² – نجم عبد الله العزاوي، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص: 377.

³ – عبد العزيز علي حسن، مرجع سابق، ص: 204.

⁴ – خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشنة، مرجع سابق، ص: 155.

الفصل الثاني: أداء المورد البشري وعلاقته بالإبداع الإداري

1-1- معدلات التغيير السريع:

وهي تمثل مجموعة القوى الخارجية التي تؤثر على نشاطات وقرارات المؤسسة وتتأثر بها، والبيئة الخارجية في نقطة البداية والنهاية للمؤسسة، فمن حيث كونها نقطة البداية فهي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام، رؤوس الأموال والمعلومات عن السوق، إما من حيث كونها نقطة نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها عندما تعمل المؤسسات على تحسين أدائها لمواجهة الغموض البيئي وذلك من خلال الابتكار؛

1-2- الحفاظ على المكانة:

تعكس المكانة الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال، ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الاستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك، والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها، فإن المؤسسة يمكن أن تمتلك ميزة تنافسية دائمة من خلال المزج الدقيق بين المهارات البشرية والأصول المادية بطريقة فردية إلى تحقيق الميزة التنافسية المنشودة؛¹

1-3- الاهتمام بالجودة:

ومنه فإن المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسات خاصة الهادفة للربح واشتداد المنافسة تحتم على هذه المؤسسة أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها ومواردها المختلفة لتحقيق مستوى عال من الأداء، وذلك مع الحرص على التركيز على الجودة الشاملة، والتي تعبر على الأساس الذي ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الأداء، هذا إضافة إلى ضرورة مراعاة شروط التنمية المستدامة؛²

¹ - مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة سطيف، الجزائر، 2012: ص ص: 55، 56.

² - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2006، ص ص: 22، 23.

الفصل الثاني: أداء المورد البشري وعلاقته بالإبداع الإداري

1-4- المنافسة:

وهي تعبر عن حالة الصراع الموجودة بين المؤسسات ومحاولة كل منها كسب الريادة في السوق وذلك باعتماد عدة استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، لذلك على المؤسسة القيام بالتحديث المستمر لإستراتيجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية.¹

1-5- المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة:

وتعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها الإدماج الاختياري من طرف المؤسسات بالاهتمام بالمشاكل الاجتماعية والبيئية في أنشطتها التجارية، وعلاقتها مع الأطراف ذات مصلحة. فالمؤسسات لها سلوكيات اجتماعية مسئولة بغض النظر عن المتطلبات القانونية المفروضة من أجل الاستجابة للحاجات الاجتماعية، فيكون من بين أهدافها المساهمة في التنمية المستدامة والصحة والرفاهية الاجتماعي، ومن بين هذه الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة اجتماعيا وتحسن أدائها ما يلي:

- تحسين صورة المؤسسة والحفاظ على سمعتها في المجتمع؛

- التحكم في المخاطر وأيضا في التكاليف البيئية والاجتماعية بدلا من التسبب في بعض المشاكل والكوارث البيئية؛

- الاستجابة لمتطلبات الأطراف ذات المصلحة، وهذا يتعامل المؤسسة مع عدة عوامل خارج النطاق الاقتصادي، مما يسمح بضمان سير العلاقة الجيدة بينها وبين جميع الأطراف ذات المصلحة، أما التنمية المستدامة فهي تلك التنمية التي تستجيب للحاجات العالية بدون استنزاف الثروات التي تساعد على التنمية للأجيال القادمة، فمفهوم التنمية المستدامة يرتبط بثلاثة أهداف هي الفعالية الاقتصادية، المساواة الاجتماعية والحفاظ على البيئة.²

المطلب الثالث: علاقة الإبداع الإداري بتحسين أداء المورد البشري

تعتمد المؤسسة على الإبداع الإداري كأداة لتحسين أداء المورد البشري، حيث يعتبر من أهم الأدوات التي تعتبرها المؤسسة من أجل رفع وتطوير مهارات وقدرات للمورد البشري مما ينتج عنه ارتفاع في مستوى الإبداع، الإبداع الإداري هو أنه يعمل على صقل مهارات الموارد البشرية من ذوي

1- محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، المعهد العربي للتخطيط، الطبعة الثانية، الكويت، 2006، ص: 05.

2- محمد عدنان وديع، مرجع سابق، ص، ص: 06، 07.

الفصل الثاني: أداء المورد البشري وعلاقته بالإبداع الإداري

القدرات الإبداعية العالية، كما يساعد في نفس الوقت على رفع مستوى العاملين من ذوي القدرات الإبداعية المتوسطة إلى مستوى مقبول من الإبداع. وللإبداع الإداري تأثيرات متعددة على أداء المورد البشري:

- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية؛
 - تنمية مهارات، معارف وخبرات موظفيها في إطار تبنيتها لإستراتيجية الإبداع الإداري والاستفادة من ممارستها ونواتجها؛
 - تزويد الموارد البشرية بالتكنولوجيات المساندة على الاستفادة من المخرجات المعرفية والمعلوماتية للغير، هذا يحثهم على الرفع من مؤهلاتهم الوظيفية ليكونوا في مستوى استخدامات هذه التكنولوجيات والممارسات المرتبطة بالإستراتيجية الإبداعية، بالتالي ارتفاع رصيدهم المعرفي هذا يرفع في منحنى الخبرة لديهم مما يؤثر إيجاباً في الرفع من أدائهم.
- يتضح دور الإبداع في تحسين الأداء من خلال نظرة كليفورد وكافيني في الأداء الفائق، حيث توصل كل من كليفورد وكافيني في دراستهما عن الأداء الطافر في المؤسسات ذات القدرات الإبداعية والابتكارية العالية تتصف بسمات متعددة تميز بيئتها التنظيمية وتتمثل في:¹
- وضع وتطوير رسالة محددة للمؤسسة، ومن الضروري أن تكون هذه الرسالة بمثابة القيم المشتركة للموارد البشرية؛
 - من الضروري أن يتم تركيز الاهتمام على المقومات والمكونات الجوهرية للعمل؛
 - أن يتم النظر إلى المنهج البيروقراطي على أنه عدو رئيسي، وتحفيز جميع العاملين للتدريب والإبداع؛
 - تطوير وتعزيز العلاقات الوثيقة مع المستفيدين من الخدمة أو مع الراغبين في السلطة وذلك بالقدر الذي يجعل من جميع عمليات التطوير والإبداع جهوداً موظفة في سبيل تحقيق رغبات المتعاملين مع المؤسسة؛
 - إعطاء أسبقية متميزة لتنمية وتطوير قدرات العاملين وتحفيزهم على الأداء المتميز والإبداع فيه.

¹ - غانية ابطاحين ، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء وتطوير المنظمة، مجلة آفاق لعلم الاجتماع، جامعة البليدة، الجزائر، العدد الثاني، 2003، ص: 18.

الفصل الثاني: أداء المورد البشري وعلاقته بالإبداع الإداري

- ويظل الهدف الأساسي قائماً على وضع هذه المفاهيم والمبادئ موضع التنفيذ الفعلي وفق تكامل عضوي لمقومات البيئة التنظيمية للمؤسسة، وما ينظمها من نظم وأساليب وطرائق ووسائل عمل، ومن هنا تبرز ضرورة التفكير بهدف اكتشاف مقومات البيئة التنظيمية وما يحمها من أساليب ووسائل عمل ضرورية لتفعيل دور المبادئ والمفاهيم في تطوير المؤسسة.

خاتمة الفصل:

تبين من خلال هذا الفصل أن الإبداع هو عملية ذهنية يقوم بها مجموعة من الأفراد ذوي المهارات والقدرات المميزة من أجل تحقيق التميز في مختلف المجالات، كما تم التعرف على أن الإبداع مفهوم شامل ينقسم إلى مجموعة من الأنواع حيث تم التطرق إلى مفهوم الإبداع الإداري حيث يعرف على أنه إدارة الأنشطة والعمليات المختلفة بطريقة حديثة وغير روتينية من أجل تحقيق التميز والابتكار كما تم إكتشاف أهمية الإبداع الإداري في المؤسسات ودوره في الرفع من مستوى التنافسية لدى المؤسسة. الإبداع الإداري للعاملين يقوم على مجموعة من المبادئ والمقومات التي يجب أن يلتزم بها الجميع من أجل تحقيق أقصى العوائد والنتائج من عملية الإبداع الإداري، حيث يمر الإبداع الإداري للعاملين بمجموعة من المراحل والخطوات التي يجب التقيد بها وذلك في مختلف المستويات الإدارية.

كما تم من خلال هذا الفصل للتطرق لأداء المورد البشري ، حيث يعتبر عنصر مهما ومساعدة في تنمية الممارسات الإبداعية، وكلما تتميز بالفاعلية والكفاءة كلما ارتفعت القدرات الفنية للعاملين مما ينتج عنه ارتفاع مستوى الإبداع.

الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-

مقدمة الفصل:

بعد الانتهاء من الدراسة النظرية التي تم القيام بها حول موضوع الإبداع الإداري وأثره في تحسين أداء المورد البشري في مؤسسات الأعمال سيتم في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- مبرزا ما تم دراسته نظريا من خلال معرفة أهم التغيرات على مستوى المؤسسة، والإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها من خلال الإجابة على مشكلة الدراسة.

وسيمت التطرق إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، كما يتم توضيح مختلف مراحل إعداد الاستبيان وكيفية اختيار مجتمع الدراسة وعرض وتحليل إجابات الأفراد، وفي الأخير يتم اختبار فرضيات الدراسة للتوصل للنتائج المرجوة، وسوف يتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- **المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-؛**
- **المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة وخصائص عينة الدراسة؛**
- **المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة.**

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من المؤسسات الرائدة على المستوى الوطني في مجال الاتصالات وهي مؤسسة حديثة النشأة تهدف أساسا للوصول إلى تكنولوجيا احدث في ميدان الاتصال سيتم من خلال هذا المبحث تقديم لمؤسسة اتصالات الجزائر وكذا المديرية العملياتية للاتصالات - تبسة- ميدان الدراسة والتعرف على الخدمات والعروض المقدمة من طرفها، من خلال المطالب التالية:

- نشأة وتطور المؤسسة؛

- الخدمات المقدمة من طرف المديرية العملية لاتصالات الجزائر -تبسة-؛

- الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

المطلب الأول: نشأة وتطور المؤسسة

سيتناول في هذا المطلب، تعريف لاتصالات الجزائر وأهم نشاطاتها وأهدافها.

1- نشأة المؤسسة:

لقد نشأت مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie Télécom بموجب المرسوم رقم 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 في إطار الإصلاحات التي مست قطاع البريد والمواصلات والتي أدت إلى تقسيم البريد والمواصلات إلى قسمين هما : بريد الجزائر واتصالات الجزائر وتعتبر مؤسسة اقتصادية بدأت مزاوله نشاطها في 01 جانفي 2003 وهي من الناحية القانونية عبارة عن شركة ذات أسهم برأسمال قدره: 61.275.180.000 دج المقيدة في السجل التجاري برقم 18083B0 وتشمل 48 وحدة موزعة على التراب الوطني تقوم بتقديم مجموعة من المنتجات الخدمية بشكل طبيعي أو معنوي .

2- تطور المؤسسة:

يتمثل تطور مؤسسة اتصالات الجزائر في أنها شركة ذات أسهم ملكيتها 100% للدولة وإنشاءه عبر تقسيم وزارة البريد والمواصلات سابقا وبدأت ببيع الهاتف الثابت و ثم توفير شبكة الانترنت للزبائن وتوفير شبكات الانترنت الداخلية لمؤسسات الدولة.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-

3- أهداف المؤسسة ونشاطاتها:

عملت اتصالات الجزائر في برنامجها منذ بدايتها على أهداف رئيسية يقوم عليها نشاطها وهي الجودة، الفعالية، ونوعية الخدمات.

- تطوير شبكة وطنية للاتصالات عن بعد تكون ناجعة وموصلة لمختلف الطرق المعلومة؛
 - الرفع من جودة الخدمات المقدمة، إضافة إلى رفع تنافسية خدمات الاتصال؛
 - تطوير عروض الخدمات الهاتفية وتسهيل الدخول في خدمات الاتصال عن بعد لعدد كبير من المستعملين وبصفة خاصة المناطق الريفية؛
- وقد سمحت هذه الأهداف التي سطرته اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات في الجزائر.

المطلب الثاني: الخدمات المقدمة من طرف المديرية العملية لاتصالات الجزائر -تبسة-

تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر إلى كسب رضا زبائنها والمحافظة على ولائهم، وذلك من خلال تطويرها الدائم للخدمات، واعتمادها على أحدث التكنولوجيات المستخدمة في مجال الاتصال، قصد تقديم خدمات ذات جودة عالية والتميز في أدائها بتقديم عروض متنوعة. وسيتم من خلال هذا المطلب عرض أهم وآخر التطورات الحاصلة في الخدمات المقدمة والتكنولوجيات المستخدمة على مستوى المديرية العملية لاتصالات الجزائر -تبسة-

وتتمثل هذه الخدمات في:¹

- خدمة الهاتف الثابت السلكي؛
- خدمات الهاتف الثابت اللاسلكي (WLL)؛
- خدمات الانترنت.

1- خدمة الهاتف الثابت السلكي

هي تقنية تسمح بتبادل وانتقال حركة المكالمات الهاتفية بصورة متداخلة ومتزامنة من خلال ما يسمى بشبكة الهاتف العنكبوتية (RTC) ويتيح الهاتف الثابت خدمة الاتصال المحلي والدولي للزبون. وتوفر اتصالات الجزائر شبكة اتصالات مثالية، تتميز بجودة عالية في نوعية الاتصالات بسبب شبكة الهاتف السلكي التي تغطي كامل التراب الوطني.

¹- بناء على معطيات مقدمة من طرف المؤسسة.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-

هناك خدمات متعددة تعرضها اتصالات الجزائر من خلال الهاتف الثابت هي:

1-1-1- إعلام ببدء في الانتظار: وهي خدمة تسمح للمشارك عند إجرائه لمكالمة ما بمعرفة هناك مشترك آخر يحاول الاتصال به، وذلك بإشارة سمعية.

1-1-2- تحويل المكالمة: تسمح هذه الخدمة للمشارك بتحويل كل المكالمات الواردة إليه إلى أي رقم يختاره هو.

1-1-3- المحاورة الثلاثية: هذه الخدمة تسمح بالاتصال بين ثلاثة مشتركين في نفس الوقت.

1-1-4- التعريف برقم طالب المكالمة: تمكن هذه الخدمة بكشف رقم طالب المكالمة الواردة إلى جهاز المشترك.

1-1-5- خدمة المنبه: هذه الخدمة تسمح للمشارك أن يبرمج بنفسه نداء أو عدة نداءات بالإضافة إلى التنبيه بالمواعيد المهمة.

1-1-6- إقفال الاستعمال الدولي: تسمح هذه الخدمة للمشارك أن يحرر أو يتحكم بالاستعمال الدولي من جهازه، حيث يتم التحرير عن طريق إدخال رقم سري يتحصل عليه من الوكالة التجارية للاتصالات.

1-1-7- ترقيم مختصر: وتسمح هذه الخدمة باستبدال الأرقام الهاتفية والتي عادة تستعمل بكثرة (تصل إلى 10 أرقام لرقم واحد).

1-1-8- النداء دون ترقيم: هذه الخدمة تسمح بالحصول على رقم أوتوماتيكيا دون تشكيله، والذي تمت برمجته، حيث أنه بعد رفع السماعه وبعد مرور (05) ثوان يتم تشكيل الرقم آليا وأوتوماتيكيا، وهذه الخدمة موجهة للأطفال والمعاقين.

1-1-9- الفاتورة المنفصلة: تسمح هذه الخدمة بالحصول على كشف عن قائمة الاتصالات المنجزة خلال فترة معينة.

2- خدمة الهاتف الثابت اللاسلكي (WLL): هي خدمة اتصال بصورة لاسلكية أي دون وصلات وكوابل لاسلكية وهي تقنية توفرها اتصالات الجزائر تسمح للمشاركين بتحقيق اتصالات لاسلكيا وتسمى بالإنجليزية WIRELESS OCAL LOP ونظرا للمزايا التي توفرها هذه التكنولوجيا بسبب ليونتها فقد اعتمدها اتصالات الجزائر من أجل استدراك التأخر المسجل في المناطق ذات الكثافة الهاتفية، وكذا المناطق الريفية، لتوفير فعالية أكثر في مجال الاتصال.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-

2-1- خصائص الهاتف الثابت اللاسلكي

- سرعة كبيرة في التدخل من أجل إصلاح الأعطال؛
- توفر الأمان للزبون في جميع مكالمات على عكس الهاتف الثابت الذي قد تعرض صاحبه للسرقة؛
- التقليل من أعباء المؤسسة وكذا التكاليف من خلال الأعمدة الهاتفية والأسلاك؛
- تكنولوجيا متطورة.

2-2- الخدمات المتاحة

- الخدمات الأساسية للهاتف (الصوت، الفاكس، المحاضرات الثلاثة)؛
- خدمة الولوج في الشبكة عبر الدائرة المحلية، بتدفق يصل إلى (14.4 كيلوبايت ساعي)؛
- خدمات الانترنت والفيديو بتدفق يصل إلى (15.6 كيلوبايت ساعي).

3- خدمات الانترنت (FAWRI, EASYANIMI, MSAN) ADSL

تقدم اتصالات الجزائر خدمات متنوعة في الإنترنت، معتمدة على أحدث التكنولوجيات المتطورة، نذكر منها:¹

3-1- خدمة "جواب": هي خدمة الانترنت المقدمة من طرف اتصالات الجزائر وتم إنشاؤها بناء على إعادة هيكلة الانترنت أنيس (ANIS)، فوري (FAWRI) وإيسي (EASY).

فأصبحت خدمة جواب مهمتها وضع الخيارات والقدرات لمسايرة طموحات الزبائن، كما يعمل فرع مجمع اتصالات الجزائر على تطوير الخدمات المتعلقة بالمشاريع، وتقديم تكنولوجيا عالية الجودة، تسمح بحرية الإبحار في شبكتها بتقنية الانترنت ذات التدفق العالي، كما تقدم خدمة (WIFI).

3-2- خدمة (MSAN): هي خدمة انترنت فائقة السرعة تعتمد على تكنولوجيا حديثة عن طريق الألياف مستخدمة آخر التكنولوجيات (NGNNEW, Generation Network)، وتقدم خدماتها في إطار (ANIST) وهي توفر خدمات بصيغ مختلفة.

- بالنسبة للزبائن الخواص (العاديين): (ANIS Ehte, ANIS Home) التي توفر خدمة الانترنت بتدفق ما بين (512 كيلوبايت/ثا حتى 8 ميغابايت/ثا).

- بالنسبة للمهنيين الحرفيين (المؤسسات): هناك خدمة (ANIS prot) التي توفر الانترنت بسرعة تدفق من (1 ميغابايت/ثا حتى 20 ميغابايت/ثا).

¹- بناء على معطيات مقدمة من طرف المؤسسة

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-

3-3- خدمة (LTE4G): دخلت حيز الخدمة سنة (2015) وهي تمثل تكنولوجيا الجيل الرابع، وتعتبر الجزائر أول متعامل بها في شمال إفريقيا، وهي الثانية على المستوى الإفريقي بعد جنوب إفريقيا، تمكن هذه الخدمة من الاتصال بالانترنت بسرعة فائقة عالية تصل حتى 100 Mbps، حيث تسمح للمستخدمين بها بالإبحار في الانترنت دون الحاجة إلى كوابل أو أسلاك أو غيرها، بل يكفي الحصول على جهاز مودم (GLTE)، وتحتوي على نوعين من العروض:¹

- عرض خاص بالزبائن: عرض (5GO) يمكن الزبون من الاستفادة من سرعة تحميل بتدفق عالي جدا، يصل إلى (50 ميغابايت/ثا) وبعد استنفادها يستفيدون من اتصال بالانترنت بسرعة تدفق تقدر بـ (51 كيلوبايت/ثا) بشكل غير محدود إلى غاية انقضاء مدة الصلاحية، وممكنهم فيما بعد تعبئة حسابهم في أي وقت عبر الانترنت باستعمال بطاقات التعبئة (1 ميغا أوكتي بـ: 1000 دج/ للشهر) (3 ميغا أوكتي بـ: 2500 دج/ للشهر) (10 ميغا أوكتي بـ: 6500 دج/ للشهر).

- عرض موجه للزبائن المهنيين: حيث يمكنهم من إجراء التحميل بأقصى قدر من سرعة التدفق (150 ميغابايت/ثا) لحجم استهلاك يقدر بـ: (10 ميغا أوكتي)، وبعد استنفاد الحصة يستفيدون من اتصال بالانترنت بسرعة تدفق تقدر بـ: (512 ميغابايت/ثا) بشكل غير محدود إلى غاية انقضاء فترة الصلاحية

- خدمة إيدوم (IDOOM): وتتمثل في عرضين:

• عرض (IDOOM ADSL): هو عرض يمكن من الإبحار في الانترنت بأكثر سرعة، وهي بطاقات تمكن الزبائن من تعبئة حسابهم بكل بساطة وفي أي وقت مهما كان تدفق اتصالاتهم وتتمثل عروضها في:

- ميغابايت/ثا بـ: 1600 دج/ للشهر، 2 ميغابايت/ثا بـ: 2100 دج/ للشهر؛

- ميغابايت/ثا بـ: 3200 دج/ للشهر، 8 ميغابايت/ثا بـ: 5000 دج/ للشهر.

• عرض (IDOOM FIX): وهي بطاقة يمكن تعبئتها بكل بساطة وفي أي وقت للهاتف الثابت، وهي متوفرة بأرصدة 250 دج، 500 دج، 1000 دج، كما يستفيد المشتركون في هذه الخدمة من تخفيضات نحو الهاتف النقال والمكالمات الوطنية.

¹- بناء على معطيات مقدمة من طرف المؤسسة.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-

3-4 خدمة الويماكس (WIMAX): تعني التشغيل البيئي في جميع أنحاء العالم من أجل الوصول الميكرووييف، وهو معيار للاتصالات اللاسلكية تستعمل حاليا كوسيلة إرسال ووصول الانترنت ذات تدفق عالي وسريع، كما يغطي مساحة جغرافية واسعة.

- أثير ويماكس عرض مناسب للشركات ومستعملي الأنترنت في المناطق المعزولة، ويعتمد على تكنولوجيا إرسال لاسلكية ذات تدفق سريع عبر موجات راديو تصل إلى (20 MBPS في الثانية).

- يتوفر في المناطق المعزولة كالمناطق الريفية والجبال والصحاري، والمناطق غير المجهزة والمتضررة، وكذا المواقع الإستراتيجية كالبنوك والتأمينات، والإدارات العامة والصيانة عن بعد.

3-5- خدمة وان كليك (ONE CLIC): هذه الخدمة التي توفرها اتصالات الجزائر للمهنيين الحل الجديد (وان كليك) تسمح بإنشاء ونشر موقعهم الإلكتروني بنفسهم، وذلك ببعض نقرات، حيث بإمكان الزبون إيواء موقعه الإلكتروني تحت اسم المجال (DZ) وإنشاء بريده الإلكتروني.

3-6- خدمة في مكتبي (FIMAKTABATI): ظهرت سنة (2015)، وهي مكتبة رقمية موجهة لهواة المطالعة، حيث يكفي فقط الحصول على بطاقة ترخيص في مكتبي من اتصالات الجزائر.

مع المكتبة الرقمية (FIMAKTABATI) لاتصالات الجزائر، تقترح آلاف الكتب تعطي مجالا واسعا من العلوم في جميع الميادين، ويمكن فقط الحصول على بطاقة ترخيص (FIMAKTABATI) بـ:_____

- (2400دج) للاستفادة الكلية في هذا المحتوى لمدة (02) شهرين على موقع (www.Fimaktabati.dz) وتتمثل عروض هذه الخدمة في:

- عرض مكتبي أكاديمي: لتحميل الكتب الأكاديمية ويقدر سعر بطاقتها بـ: 3000دج.

- عرض مكتبي نون: لتحميل الكتب باللغة العربية فقط، ويقدر سعر بطاقتها بـ: 2400دج.

3-7- خدمة WICI: أطلقت اتصالات الجزائر مؤخرا خدمة جديدة تحت اسم WICI الإنترنت

اللاسلكي (WIFI OUTDOOR) وهي عبارة عن حل مبتكر يسمح بالدخول إلى شبكة الإنترنت

اللاسلكي في بعض المناطق الخاصة والأماكن العامة وقد أقدمت اتصالات الجزائر فرع تبسة

وكمحلة أولى بتوفير خدمة wici بوسط المدينة وجامعة الشيخ العربي التبسي ويتعين على الزبون

للاستفادة من الخدمة أن يسجل نفسه للمرة الأولى على مستوى وكالة اتصالات ليسلم بياناته التعريفية

التي تسمح له بالدخول للأماكن المغطاة بخدمة wici، يستطيع الزبون بتلقي الإشارة بواسطة جهازه

وبعد قيامه بفتح صفحة على شبكة الإنترنت فإنه يتم إعادة توجيهه تلقائيا إلى موقع المصادقة الخاص

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-

بخدمة **wici** أين يقوم بإدخال بياناته التعريفية والمصادقة على حساب **wici** الخاص به، وبعد عملية المصادقة يتسنى للزبون تعبئة حسابه باستعمال إحدى بطاقات التعبئة الثلاث المتوفرة: بطاقة بسعر 100 دينار صالحة لمدة يوم واحد، بطاقة بسعر 500 دينار صالحة لمدة 7 أيام، بطاقة بسعر 100 دينار صالحة لمدة 30 يوم.¹

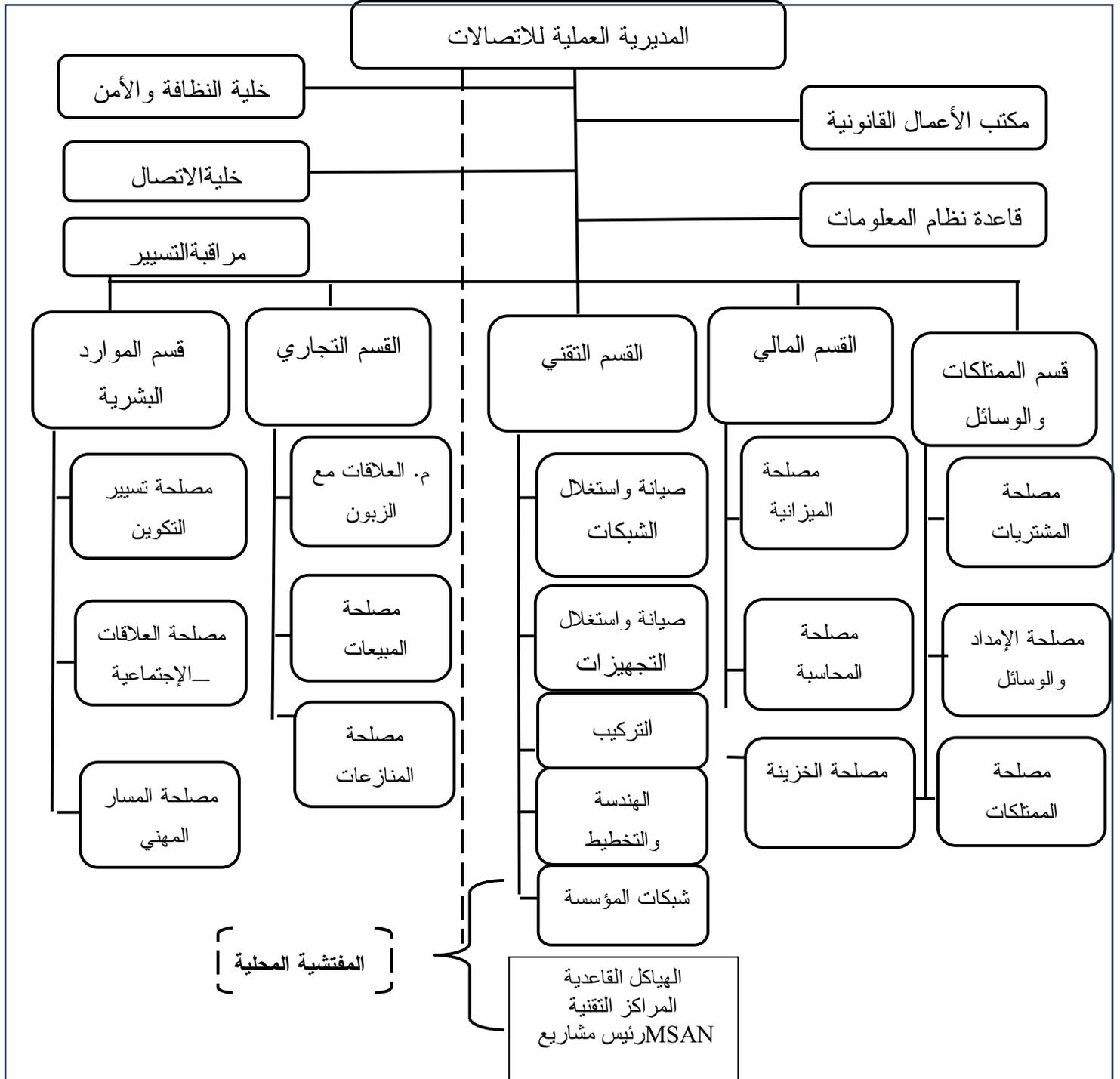
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-

تناول هذا المطلب الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-.

¹- بناء على معطيات مقدمة من طرف المؤسسة.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-

الشكل رقم (04): يبين الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-



المصدر: من إعداد المترجمين بالرجوع إلى: مدير المديرية العملية للاتصالات الجزائر بمدينة تبسة

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-

- توصيف مهام الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

إن مديرية اتصالات الجزائر مؤسسة اقتصادية ذات طابع تجاري خدمي تعمل على توفير وتسهيل المبادلات والاتصالات بين أفراد المجتمع وتنقسم مديرية اتصالات الجزائر إلى أربعة خلايا و أربعة دوائر وكل دائرة تنقسم بدورها إلى مصالح .

وأوكلت لكل مصالح مهام ووظائف خاصة في مجموعة مكاتب تعمل فيما بينها وتنسق المهام لإكمال العملية الإدارية في أحسن الظروف و يشرف على كل مصلحة رئيس يعمل على إتمام مهامه والتنسيق بين المكاتب لتحسين خدمات المصلحة و هو مكلف بتنفيذ الأوامر الصادرة من رئيس الدائرة وذلك بغية تحقيق أهدافها المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها .

1- **الخلايا:** توجد في مؤسسة اتصالات الجزائر أربعة خلايا مختلفة المهام وهي تقوم بتنفيذ الأوامر الصادرة من مدير مديرية العملية وذلك بغية تحقيق أهداف المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها و تتمثل في ما يلي :

1-1- **الخلية التفتيشية:** وتقوم بالوظائف التالية :

- فتح التحقيقات مثل فتح التحقيق حول سرقة الكوابل؛
- تطبيق القانون.

1-2- **خلية العلاقات الخارجية :** وتقوم بالوظائف التالية :

- تحسين صورة المؤسسة أمام الزبائن أو المستثمرين؛
- تمثيل المؤسسة.

1-2- **خلية امن الداخلي للمؤسسة:** وتقوم بالوظائف التالية :

- توفير الوسائل اللازمة لحماية المكاتب؛
- تحديد فرقة حراسة تسهر على امن الإدارة و جميع هياكلها.

1-3- **الخلية النوعية :** وتقوم بالوظائف التالية :

- مراقبة مخطط عمل المؤسسة المبرمج؛
- السعي وراء الأهداف المسطرة.

2- **الدوائر:** توجد في مؤسسة اتصالات الجزائر أربعة دوائر مختلفة المهام وهي تقوم بتنفيذ الأوامر التي تتلقاها من مدير مديرية العملية وذلك بغية تحقيق أهداف المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها و تتمثل في ما يلي:

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-

1-2- الدائرة المالية و المحاسبة الشؤون القانونية والتأمينات :

1-1-2- مصلحة المالية :

تقوم هذه المصلحة بتسديد الفاتورات الخاصة بالمشاريع والضرائب المختلفة

2-1-2- مصلحة المحاسبة:

تقوم هذه المصلحة بتسجيل مختلف العمليات المحاسبية بالتسلسل في دفتر المحاسبة (دفاتر يومية، جدول حسابات نتائج) كما تعمل على تسوية وضعية الزبائن من خلال استلام المستحقات ودفع الالتزامات على مستوى الولاية والإدارة المركزية بالعاصمة

3-1-2- مصلحة الشؤون القانونية و التأمينات :

- **مصلحة التامين:** تقوم هذه المصلحة بتامين ممتلكات و العقارات والإعلان اي نوع من أضرار التي تمس اتصالات الجزائر تقيمها هذه المؤسسة لتعطي الأضرار؛
- **مصلحة الشؤون القانونية :** تقوم هذه المصلحة بتقديم الشكاوات لمصالح الأمن أو الدرك الوطني وإعطاء أوامر لمصالح الأمن من اجل الدفاع عن ممتلكات المؤسسة.

4-1-2- **مصلحة الميزانية:** من وظائفها ما يلي:

- استلام ملفات الاستلام بالنفقات من مختلف المصالح والأقسام؛
- فحص و مراقبة جميع الوثائق المكونة لملف النفقة و التأكد من صحة العمليات المحاسبية؛
- إعداد وضعية إقفال جميع الحسابات و إرسالها إلى كل من المديرية المركزية بالعاصمة.
2-2- **دائرة الموارد البشرية :** وتتكون هذه الدائرة من ثلاثة مصالح وأوكلت لكل مصلحة مهام ووظائف خاصة في مجموعة مكاتب تعمل فيما بينها و تنسق المهام لإكمال العملية الإدارية في أحسن الظروف ويشرف على كل مصلحة رئيس يعمل على إتمام مهامه والتنسيق بين المكاتب لتحسين خدمات المصلحة وهو مكلف بتنفيذ الأوامر الصادرة من رئيس الدائرة أو من مدير المؤسسة وذلك بغية تحقيق أهدافها المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها .

1-2-2- **مصلحة الموارد البشرية**

وهذه المصلحة تنقسم إلى ثلاثة مكاتب وهي على النحو التالي :

1-1-2-2- **مكتب تسيير المستخدمين:**

تقوم هذه المصلحة بتسيير الموارد البشرية وذلك بتطبيق اللوائح أو القوانين الخاصة بالعمل كما تقوم بقضاء شؤون العمل الاجتماعية كالتامين من حوادث العمل كما تقوم بتقسيم أصناف الأجور

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-

حسب العمال وتدرس إمكانية التوظيف والتسريع و تعمل بالتنسيق مع مصالح أخرى وتضم مصلحة المستخدمين، مكتب التسيير ومكتب الأجور.

2-2-1-2- مكتب الأجور: ويقوم بالوظائف التالية :

- القيام بعمليات دفع المنح الجرافية ذات المنفعة العامة؛
- معالجة المنازعات و الشكاوي؛
- تسوية الأجور و العلاوات ذات الطابع الاجتماعي؛
- مطالبة مكتب المحاسبة بإرسال كل وثائق المحاسبة شهريا؛
- العمل على حل المشاكل الخاصة بالعمال و المتعلقة بالأجور العمومية كالمنح.

2-2-1-3- مكتب تسيير: ويقوم بالوظائف التالية :

- تسيير ملفات التوظيف بجميع فروعها؛
 - تسيير كل ما يتعلق بالحياة المهنية للموظفين؛
 - متابعة العقود الإدارية الخاصة بالعمال؛
 - تسيير ملفات الترقية المختلفة؛
 - تسيير نفقات التكوين للمستخدمين عند مختلف الهيئات.
- ### 2-2-2- مصلحة تسيير الممتلكات: ويقوم بالوظائف التالية :

- تسيير المخزن؛
- تعداد و إحصاء ممتلكات المؤسسة.

2-2-3- مصلحة اللوجيستية : تعتبر من أهم المصالح في مديرية اتصالات الجزائر حيث تقوم بالتجهيز و الصيانة و هي تنقسم إلى ثلاثة مكاتب :

2-2-3-1- مكتب النقل : ويقوم بالوظائف التالية :

- نقل الأجهزة و العتاد؛
- صيانة و تجهيز الأجهزة الإدارية .

2-2-3-2- مكتب البناء : ويقوم بالوظائف التالية :

- تجهيز كل المكاتب بالوسائل و الأدوات لتسيير المصالح؛
- إرسال الموظفين للقيام بالمهمة الإدارية؛
- تأمين الأجهزة و خاصة تجهيزات الإدارة .

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-

2-2-3-3- مكتب الإمداد : ويقوم بالوظائف التالية :

- شراء احتياجات المؤسسة

- تسيير وسائل المؤسسة

2-4- الدائرة التقنية: تتكون من:

2-4-1- مصلحة الشبكة تقوم هذه المصلحة بتسيير شبكات الاتصال و تنقسم إلى ثلاث مكاتب :

2-4-1-1- تركيب الخطوط

2-4-2-2- مكتب دراسة المراجع

2-4-2-3- مكتب مراقبة الإنتاج

2-4-2-2- مصلحة الممتلكات القاعدية

تقوم هذه المصلحة بإعداد الدراسات و المختطات الهاتفية للشبكة وذلك بصيانة و استغلال و

بناء كل المراكز الهاتفية و نظم هذه المصلحة مايلي :

2-4-2-1- مكتب الإرسال و الاستبدال؛

2-4-2-2- مكتب دراسة المحيط و معطيات الشبكة؛

2-4-3- مصلحة شبكات الانترنت: تقوم هذه المصلحة بمتابعة و الصيانة الاتصالات والتكنولوجيا

2-3- الدائرة التجارية: تتكون مما يلي:

2-3-1- مصلحة علاقات الزبائن: تقوم هذه المصلحة بمعالجة شكاوي الزبائن

2-3-2- مصلحة الفوترة وما قبل المنازعات: تقوم هذه المصلحة بإعداد الفاتورات للزبائن وتدرس

ملفات الزبائن المدينون ثم تحولهم إلى المنازعات.

2-3-3- مصلحة متابعة المبيعات على مستوى الوكالات التجارية

تقوم هذه المصلحة بإحصائيات أسبوعية و الشهرية و السنوية لكل أنواع الممتلكات

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

للقوف على الإبداع الإداري وأثره في تحسين أداء المورد البشري في مؤسسات الأعمال دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-، فإن ذلك يستلزم إجراءات منهجية تكون بمثابة المسار الذي يقود إلى الحقائق، لذلك سيتم الاعتماد على استمارة لجمع المعلومات التي من خلالها سيتم الحكم بشكل صائب ودقيق على أهمية الدراسة، وسيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الموالية:

- عينة وأدوات الدراسة؛

- أداة الدراسة؛

- خصائص عينة الدراسة.

المطلب الأول: عينة وأدوات الدراسة.

لا بد من تحديد المجتمع والعينة المأخوذة منه لتطبق عليها الدراسة بغية الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

من خلال هذا العنصر سيتم تحديد مجتمع الدراسة وكيفية اختيار العينة.

1- مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-، بما فيها الرؤساء والمرؤوسين بمختلف المصالح، فقد ارتأينا إجراء الدراسة على عينة من المجتمع، حيث تم توزيع 40 استمارة على موظفي المؤسسة استرجعت كاملة. والجدول الموالي يوضح ذلك.

جدول رقم (01): نسبة استجابة أفراد العينة وعدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

العينة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة والصالحة للتحليل	نسبة الاستجابة
الموظفين	40	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-

2- طرق جمع البيانات:

- الملاحظة

تعرف الملاحظة بأنها الانتباه للظواهر أو الحوادث وتتبع سيرورتها خلال مدى زمني يحدده الباحث، حيث استخدمت للتشخيص المباشر لما يحدث داخل المؤسسة محل الدراسة.

- المقابلة

تمثل المقابلة لقاء أو اتصال بين طرفين (سائل ومجيب) للحصول على معلومات وبيانات، حيث تم الاعتماد على المقابلة الشخصية مع بعض إطارات المؤسسة محل الدراسة .

- الاستبيان

عبارة عن نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول الدراسة، حيث يتم الاستعانة بها في جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات التي تخص عينة الدراسة وتعتبر عن آرائهم، ولذلك يجب الاعتماد على لغة بسيطة مستوحاة من بيئة العمل، (أنظر الملحق رقم (02)).

3- الأساليب الإحصائية للتحليل

سيتم الاستعانة بالأساليب الإحصائية ضمن البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات، وتحديدًا سيتم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

3-1- الأساليب الإحصائية الوصفية

استخدمت للحصول على مؤشرات عامة عن خصائص مجتمع الدراسة، وتتمثل فيما يلي:

- التوزيع التكراري والنسب المئوية والتمثيل البياني: لمعالجة البيانات الديموغرافية والتعرف على خصائص العينة.

- الوسط الحسابي (Mean): مؤشرا لترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد العينة المختارة.¹

¹ - عبد الله إبراهيم الفهري، الإحصاء التطبيقي باستخدام برنامج SPSS، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014، ص ص : 95-142.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-

- الانحراف المعياري (Déviation Standard): لمعرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي.¹

3-2- الأساليب الإحصائية الاستدلالية

تتمثل فيما يلي:

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha): لاختبار ثبات أداة الدراسة، تكون نتيجة المقياس مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمة ألفا أكبر من (0,6)، وكلما اقتربت من (1) دل ذلك على درجة ثبات أعلى.

- معامل الارتباط البسيط بيرسون (Pearson): لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين متغيرات الدراسة.

- الانحدار البسيط: لتحديد تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع،² ويستخدم لاختبار فرضيات الدراسة، وقد تم اعتماد مستوى معنوية (0,05) لقبول الفرضيات أو رفضها، وهو من المستويات المعنوية المتفق عليها في اختبار الفرضيات.³

المطلب الثاني: أداة الدراسة

قصد تسهيل الدراسة تم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات ويمكن توضيح محتويات الاستبيان واختبار قياس ثباتها وصدقها من خلال العناصر الموالية:

1- تصميم استمارة الاستبيان

تتكون الاستمارة النهائية من 23 عبارة تغطي متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، حيث سيتم تقسيم الاستمارة كما هو موضح في الجدول الموالي:

¹- إبراهيم مراد الدعمة ومازن حسن الباشا، أساسيات في علم الإحصاء مع تطبيقات SPSS، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص: 121.

²- وليد عبد الرحمن خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، إدارة البرامج والشؤون الخارجية، ص: 15 (تم تحميل الملف من الموقع: www.guidesps.com)

³- نائر فيصل شاهر، اختبار الفرضيات الإحصائية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013، ص: 71.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-

جدول رقم (02): توزيع عبارات الاستبيان على محاور الدراسة

عدد العبارات	المحور
12	الإبداع الإداري
11	أداء المورد البشري

المصدر: من إعداد الطالبتين

لقياس رأي أفراد عينة الدراسة بخصوص العبارات التي تضمنها الاستبيان استخدم (مقياس ليكرت Likert)، بحيث سيتم تحديد مجالات الإجابة على العبارات وأوزانها على النحو الآتي:

جدول رقم (03): مجالات الإجابة على أسئلة الاستبيان وأوزانها

المقياس	غير موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

وسيتم تحديد اتجاه الإجابة حسب قيم المتوسط الحسابي كما يلي:

جدول رقم (04): معايير تحديد الاتجاه

المتوسط المرجح	[1,79-1]	[2,59-1,80]	[3,39-2,6]	[4,19-3,40]	[5-4,20]
اتجاه الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الأهمية	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: بوقلقول الهادي، تحليل البيانات باستخدام SPSS، ندوة علمية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2013، ص: 24.

- اختبار صدق أداة الدراسة (الاستمارة)

لاختبار صدق الاستمارة سيتم استخدام الوسائل الآتية:

3-1- الصدق الظاهري

للتحقق من الصدق الظاهري تم عرض الاستمارة على عدد من الأساتذة المتخصصين في العلوم التجارية، لإبداء ملاحظاتهم حول انتماء كل عنصر للمجال الذي يقيسه، وحسن الصياغة

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-

ووضوح الأسلوب، مما أدى إلى حذف بعض العبارات وتعديل بعضها وإعادة صياغة البعض الآخر، بناء على ملاحظاتهم واقتراحاتهم وإخراج الاستمارة بشكلها النهائي. أنظر الملحق رقم (01).

3-2- ثبات أداة الدراسة (ألفا كرونباخ)

للتأكد من مصداقية العوامل التي يقيسها الاستبيان تم الاعتماد على اختبار ألفا كرونباخ، والجدول الموالي يوضح ذلك.

جدول رقم (05): قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

محاور الاستبانة	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
الإبداع الإداري	12	0,720
أداء المورد البشري	11	0,856
المعامل الكلي	23	0,908

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج spss.

يلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن معامل ثبات الاستبيان مرتفع بنسب جيدة، هذا بالنسبة للمعامل الكلي، وأيضا معامل المحاور (المحور المستقل، التابع)، حيث تشير مختلف المعاملات إلى نسبة جيدة وهي أكبر من مستوى الدلالة (60%)، ما يسمح باستخدام هذا الاستبيان والوثوق بالنتائج المتوصل لها.

المطلب الثالث: دراسة خصائص العينة

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات الديمغرافية، وعلى ضوء هذه المتغيرات سيتم وصف عينة الدراسة.

1- البيانات الوصفية العامة الخاصة بموظفي المؤسسة

اشتملت عينة الدراسة على الخصائص الديمغرافية الموالية:

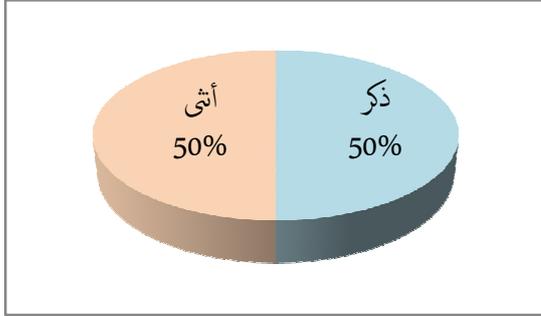
الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-

1-1- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

يمثل الجدول والشكل المواليين توزيع العينة حسب متغير الجنس.

شكل رقم (05): التوزيع البياني للعينة

حسب متغير الجنس



جدول رقم(06): توزيع العينة

حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	20	50%
أنثى	20	50%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجدول رقم (06) أن نسبة الذكور والإناث كانت متساوية، حيث قدرت نسبة كل منهما بـ 50% لكلا الفئتين، وهنا يمكن أن نستنتج أن المؤسسة تعتمد على كل الجنسين بالتساوي وخاصة في مصلحة الزبائن.

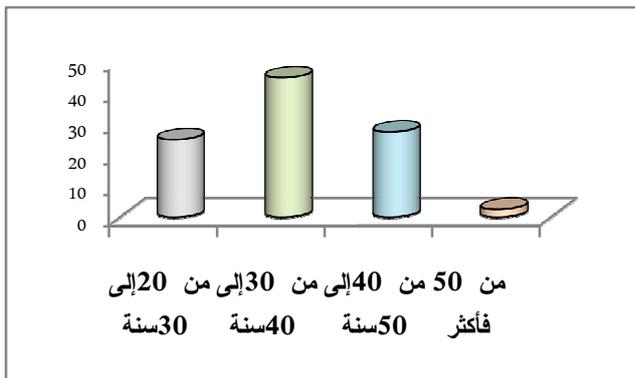
2- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

سيتم تبويب مفردات العينة إلى ثلاث فئات حسب متغير العمر كما يوضحه الجدول والشكل

الآتيين:

شكل رقم (06): التوزيع البياني للعينة حسب

متغير العمر



جدول رقم(07): توزيع العينة حسب

متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة %
من 20 إلى 30 سنة	10	25.0
من 30 إلى 40 سنة	18	45.0
من 40 إلى 50 سنة	11	27.5
من 50 فأكثر	1	2.5
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS

بناء على معطيات الجدول رقم (07) يتبين أن هناك تباين في أعمار أفراد عينة الدراسة، فالقائمة العمرية الأكثر تكرارا هي الفئة من 30 سنة إلى 40 سنة بنسبة قدرت بـ: 45%، في حين

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-

جاءت الفئة من 40 إلى 50 سنة في المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ: 27.5%، واحتلت الفئة من 20 إلى 30 سنة المرتبة الثالثة بنسبة قدرت بـ 25%، وجاءت الفئة 50 سنة فأكثر في المرتبة الأخيرة بتكرار واحد وبنسبة قدرت بـ 2.5%، وهي نسبة ضئيلة جدا وهذا ما يفسر أن المؤسسة تعتمد على الكفاءات الشابة.

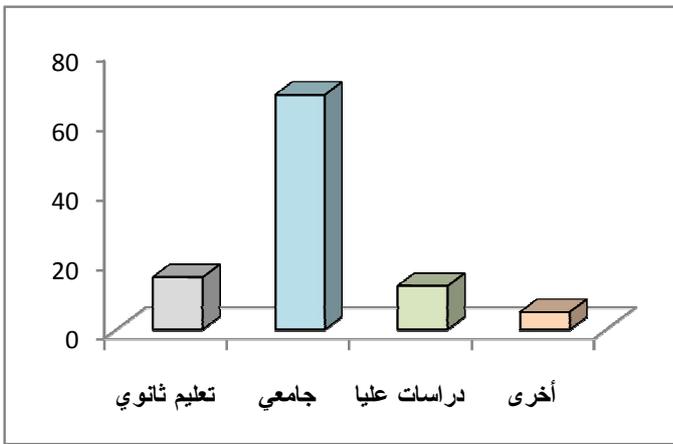
1-3- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

يوضح الجدول والشكل الموالين توزيع أفراد العينة وفقا للمؤهل العلمي.

شكل رقم (07): التوزيع البياني للعينة حسب

جدول رقم (08): توزيع العينة حسب

المؤهل العلمي



المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
تعليم ثانوي	6	15.0
جامعي	27	67.5
دراسات عليا	5	12.5
أخرى	2	5.0
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة من فئة المستوى الجامعي بنسبة قدرها 67.5%، وجاءت فئة (تعليم ثانوي) في المرتبة لاثانية بنسبة قدرت بـ: 15%، واحتلت فئة الدراسات العليا المرتبة الثالثة بنسبة قدرت بـ: 12.5%، وجاءت الفئة من المستويات الأخرى في المرتبة الأخيرة بنسبة ضئيلة قدرت بـ: 5%، مما يعني أن المؤسسة تعتمد على الكفاءات المتفقة من أصحاب الشهادات الجامعية في مختلف إداراتها.

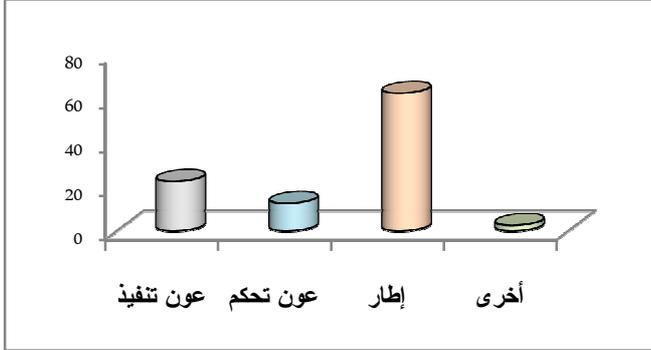
الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-

1-4- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي

تتصف مفردات العينة باختلاف مركزها الوظيفي، كما هو مبين في الجدول والشكل المواليين.

جدول رقم (09): توزيع العينة حسب متغير

المركز الوظيفي



المركز الوظيفي	التكرار	النسبة %
عون تنفيذ	9	22.5
عون تحكم	5	12.5
إطار	25	62.5
أخرى	1	2.5
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

يلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (09) أن أغلب عينة الدراسة بالنسبة لمتغير المركز الوظيفي كانت من فئة (الإطارات) بنسبة قدرت بـ 62.5%، وجاءت فئة (عون تنفيذ) في المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ: 22.5%، واحتلت الفئة (عون تحكم) المرتبة الثالثة بنسبة قدرت بـ: 12.5%، وجاءت الفئة (مراكز وظيفية أخرى) في المرتبة الأخير بنسبة ضئيلة قدرت بـ 2.5%، وهذا يمكن أن يفسر على أن وظائف المؤسسة تحتاج إلى فئة الإطارات أكثر من الفئات الأخرى، وهذا راجع لكونها مؤسسة خدمية تحتاج إلى كفاءات مؤهلة في تسيير مهامها.

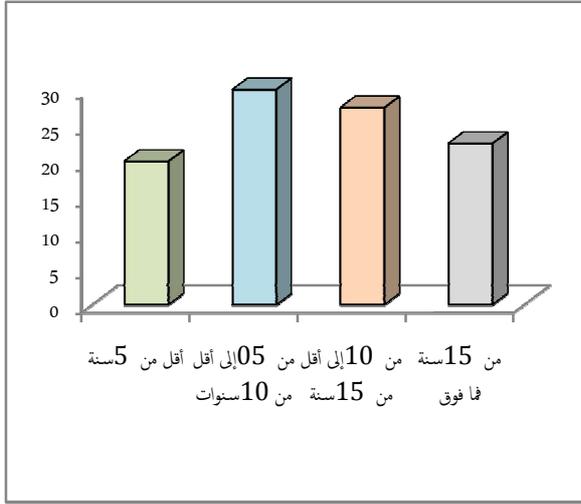
1-5- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

تتصف مفردات العينة باختلاف خبرتها المهنية، كما هو مبين في الجدول والشكل المواليين:

الفصل الثالث: دراسة حالة لمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-

شكل رقم (09): التوزيع البياني للعينة حسب

متغير الخبرة المهنية



جدول رقم (10): توزيع العينة حسب متغير

الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنة	8	20.0
من 05 إلى أقل من 10 سنوات	12	30.0
من 10 إلى أقل من 15 سنة	11	27.5
من 15 سنة فما فوق	9	22.5
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

يلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (10) أن نسب الخبرة في المؤسسة كانت متقاربة حيث كانت أغلب عينة الدراسة بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية من الفئة (من 05 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة قدرت بـ: 30%، وجاءت باقي النسب متقاربة كما هو موضح في الجدول أعلاه، وهنا يمكن ان نقول أن هناك تبيان في متغير الخبرة المهنية بالنسبة لموظفي المؤسسة.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

يتضمن هذا المبحث عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة، إذ هدفت تبيان الإبداع الإداري وأثره في تحسين أداء المورد البشري في مؤسسات الأعمال دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-

- تحليل فقرات محاور الدراسة؛

- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية.

المطلب الأول: تحليل فقرات محاور الدراسة

في هذا المطلب سيتم عرض البيانات الأساسية والتي تمثل استنتاجات أفراد المجتمع نحو متغيرات الواردة في أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، وقد تم الاستعانة في ذلك ببرنامج (spss).

أولاً: عرض نتائج المحور الأول (الإبداع الإداري)

يتضمن هذا الجزء نتائج دراسة المتغير المستقل (الإبداع الإداري) وذلك من خلال تحليل عبارات المحور بمختلف بأبعاده.

1- استجابات أفراد مجتمع الدراسة فيما يتعلق بمحور الإبداع الإداري

يتم اختبار بيانات هذا المحور من خلال الفقرات من (1-12) من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-

الجدول رقم (11): استجابة أفراد مجتمع الدراسة نحو المتغير المستقل الإبداع الإداري

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
1	يتم تنفيذ المهام والأنشطة الضرورية داخل المؤسسة بطرق إبداعية.	3.93	0.616	4	موافق	مرتفع
2	تعمل المؤسسة على الإظهار للعاملين أنهم أعظم المبدعين فيها.	3.35	0.921	12	محايد	متوسط
3	أقوم بطرح أفكار وطرق جديدة لحل المشاكل.	3.72	0.847	7	موافق	مرتفع
4	توفر المؤسسة مناخ وبيئة مشجعة على الإبداع.	3.63	0.774	8	موافق	مرتفع
5	أقدم ما يطلب مني من أعمال بأسلوب متجدد ومتطور.	4.13	0.563	1	موافق	مرتفع
6	أقوم بإيجاد طرق جديدة واستخدام المعدات الحالية في تنفيذ العمل.	3.97	0.660	2	موافق	مرتفع
7	أخصص وقتا لمتابعة أفكارى ومشاريعي الخاصة.	3.58	0.903	9	موافق	مرتفع
8	أكون في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة أو تطوير طريقة جديدة.	3.73	0.905	6	موافق	مرتفع
9	أمتلك القدرة للقيام بأعمال جديدة وتحمل مخاطرها.	3.80	0.723	5	موافق	مرتفع
10	أشجع المقترحات المقدمة من الآخرين.	3.95	0.639	3	موافق	مرتفع
11	تعمل المؤسسة على تشجيع العاملين في تحمل المسؤوليات وطرح الأفكار الجديدة.	3.52	0.877	10	موافق	مرتفع
12	تقدم المؤسسة تسهيلات لجذب العاملين المبدعين والحرص على استمرارهم في العمل.	3.47	0.877	11	موافق	مرتفع
	إجمالي درجة المحور	3.73	0.388	/	موافق	مرتفع

المصدر: من أعداد الطالبين بالاعتماد على تحليل نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم (03)).

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-

يتضح من خلال الجدول السابق أن استجابات أفراد مجتمع الدراسة تتجه نحو الموافقة وبنسب جيدة بالنسبة لأغلب عبارات هذا المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال 3.73 (الدرجة الكلية)، كما أكدت النتائج المسجلة في الانحراف المعياري لكافة فقرات المجال 0.388 وهي نسبة منخفضة مما يدل على أن عينة الدراسة ليس لديهم اختلاف في الإجابة على عبارات هذا المحور، وهذا ما يدل على أن موظفوا مؤسسة اتصالات الجزائر يوافقون على أغلب عبارات هذا المحور، وهو ما يدل على أنهم لديهم إجماع على الإجابة على أغلب الأسئلة التي تخص محور الإبداع الإداري، وقد اتجهت نحو الحياد فيما يخص العبارة (02) وهو ما يدل على أن عينة الدراسة لا ترى أن المؤسسة تعمل على تظهر للعاملين أنهم أعظم المبدعين فيها. وكان اتجاه باقي العبارات نحو الموافقة وبنسب مرتفعة ما يدل على أن محور الإبداع الإداري متوفر بقوة في المؤسسة عينة الدراسة.

2- استجابات أفراد مجتمع الدراسة فيما يتعلق بالمحور التابع أداء المورد البشري

يتم اختبار بيانات هذا المحور من خلال الفقرات من (13-23) من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-

الجدول رقم (12): استجابة أفراد مجتمع الدراسة نحو المتغير التابع أداء المورد البشري

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
13	أقوم بأداء مهامي وواجباتي داخل المؤسسة.	4.25	.543	1	موافق بشدة	مرتفع جدا
14	تعمل المؤسسة على منح مكافأة للعاملين لزيادة الرغبة في الأداء.	3.80	.939	3	موافق	مرتفع
15	تمتلك المؤسسة ما تحتاجه من العمال لديهم المعارف والخبرات اللازمة لأداء عمل جيد.	3.60	0.982	7	موافق	مرتفع
16	يتوفر لدى العاملين الدافعية والرغبة بالقيام بأعمالهم.	3.63	0.838	6	موافق	مرتفع
17	تسعى المؤسسة على تحسين أداء موردها البشري بصفة مستمرة ودائمة.	3.85	0.802	2	موافق	مرتفع
18	توجد معايير محددة لتقييم أدائك من طرف الرئيس.	3.65	0.834	5	موافق	مرتفع
19	المؤشرات التي يتم من خلالها قياس أدائكم بالمؤسسة هي: القدرة، الرغبة...	3.65	0.770	4	موافق	مرتفع
20	تمنح المؤسسة للعاملين درجة من الحرية في طريقة أداء العمل.	3.47	.933	10	موافق	مرتفع
21	تعتبر فرصة الترقية متاحة للجميع وبشكل عادل.	3.43	1.059	11	موافق	مرتفع
22	عدم الاطلاع على نتائج تقييم أدائك يؤدي إلى انخفاض مستوى عملك.	3.55	1.011	9	موافق	مرتفع
23	سبق وأن تحصلت على شهادات وتقديرات جراء قيامي بعملتي.	3.60	1.057	8	موافق	مرتفع
	إجمالي درجة المحور	3.67	0.576		موافق	مرتفع

المصدر: من أعداد الطالبتين بالاعتماد على تحليل نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم (03)).

يتضح من خلال الجدول السابق أن استجابات أفراد مجتمع الدراسة تتجه نحو الموافقة وبنسب

جيدة بالنسبة لأغلب عبارات هذا المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال 3.67

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-

(الدرجة الكلية)، كما أكدت النتائج المسجلة في الانحراف المعياري لكافة فقرات المجال 0.576 وهي نسبة منخفضة مما يدل على أن عينة الدراسة ليس لديهم اختلاف في الإجابة على عبارات هذا المحور، وهذا ما يدل على أن موظفو مؤسسة اتصالات الجزائر يوافقون على أغلب عبارات هذا المحور، ولديهم إجماع على الإجابة على أغلب الأسئلة التي تخص محور أداء المورد البشري، وقد اتجهت نحو الموافقة وبشدة فيما يخص العبارة (13) وهو ما يؤكد أن كل موظفي المؤسسة أجابوا بأهمهم يقومون بأداء مهامهم وواجباتهم داخل المؤسسة، وهذا اتجاه طبيعي نظرا للجهد الذي يرون بأنه يقدمونه أثناء أداء مهامهم. وكان اتجاه باقي العبارات نحو الموافقة وبنسب مرتفعة ما يدل على أن محور أداء المورد البشري محقق بقوة في المؤسسة عينة الدراسة.

المطلب الثاني: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

يتضمن هذا المطلب عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة من أجل معرفة الإبداع الإداري وأثره في تحسين أداء المورد البشري في مؤسسات الأعمال دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-

1- اختبار التوزيع الطبيعي

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية تم إجراء اختبار كلمجروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار أو بعبارة أخرى للتحقق من مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) كاختبار ضروري للفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. وقد تم إجراء الاختبار بعد توزيع كل الاستثمارات وجمعها من قبل أفراد عينة الدراسة، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-

الجدول رقم (13): نتائج التوزيع الطبيعي

محاور الاستبيان	محتوى المحور	قيمة Z	مستوى الدلالة (sig)
المحور الأول	الإبداع الإداري	0.690	0.728
المحور الثاني	أداء المورد البشري	0.980	0.292
الاستبيان ككل		0.825	0.504

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور أكبر من (0.05)، أي أن ($\text{sig} > 0.05$) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

2- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

سيتم اختبار إحدى الفرضيتين الآتيتين:

نصت الفرضية الرئيسية على أنه:

- الفرضية الصفرية H_0

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية للإبداع الإداري في تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-.

- الفرضية البديلة H_1

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية للإبداع الإداري في تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-.

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

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-

الجدول رقم (14): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار (α)	معامل الانحدار (β)	معامل الارتباط (Pearson)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
الإبداع الإداري	أداء المورد البشري	0.185	0.638	0.638	0.407	5.103	26.043	0.000

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من نتائج تحليل الانحدار البسيط في الجدول وجود أثر إيجابي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لأثر الإبداع الإداري في تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-. حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (26.043) والدلالة الإحصائية لها (0.000) وبلغت قيمة (T) الجدولية (5.103)، كما يلاحظ من النتائج أن محور الإبداع الإداري يفسر ما نسبته (40.7%) من التباين في تحسين أداء المورد البشري، أي أن ما قيمته (40.7) من التغيرات في تحسين أداء المورد البشري ناشئ عن التغيير في الإبداع الإداري، وبما أن قيمة (ت) المحسوبة أكبر من قيمة (ت) الجدولية ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية للإبداع الإداري في تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-، عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

وأن هذا يعود إلى أن الإبداع الإداري يؤثر بشكل مباشر على تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-

3- اختبار الفرضيات الفرعية

سيتم اختبار الفرضيات الفرعية وفقا لنتائج الجدول الموالي:

الجدول رقم (15) : نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	ثابت الإنحدار (α)	معامل الإنحدار (β)	معامل الارتباط (pearson)	معامل التحديد (R ²)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
الممارسات الإبداعية في المؤسسة	أداء المورد البشري	0.687	0.583	0.583	0.340	4.427	19.599	0.000
القابلية للتطوير والاستمرارية		0.498	0.458	0.458	0.210	3.180	10.111	0.003
دعم وتشجيع الإبداع الإداري		0.580	0.465	0.465	0.217	3.240	10.501	0.002

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

3-1- الفرضية الفرعية الأولى

يلاحظ من نتائج تحليل الانحدار البسيط في الجدول وجود أثر إيجابي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لأثر الممارسات الإبداعية في تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (19.599) والدلالة الإحصائية لها (0.000) وبلغت قيمة (T) الجدولية (4.427)، كما يلاحظ من النتائج أن محور الممارسات الإبداعية تفسر ما نسبته (34%) من التباين في تحسين أداء المورد البشري، أي أن ما قيمته (34%) من التغيرات في تحسين أداء المورد البشري ناشئ عن التغير في الممارسات الإبداعية، وبما أن قيمة (ت) المحسوبة أكبر من قيمة (ت) الجدولية ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية للممارسات الإبداعية في تحسين أداء المورد البشري في

مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-، عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-

وأن هذا يعود إلى أن الممارسات الإبداعية تؤثر بشكل مباشر على تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-.

3-2- الفرضية الفرعية الثانية

يلاحظ من نتائج تحليل الانحدار البسيط في الجدول وجود أثر إيجابي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لأثر القابلية للتطوير والاستمرارية في تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-. حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (10.111) والدلالة الإحصائية لها (0.003) وبلغت قيمة (T) الجدولية (3.180)، كما يلاحظ من النتائج أن محور القابلية للتطوير والاستمرارية تفسر ما نسبته (21%) من التباين في تحسين أداء المورد البشري، أي أن ما قيمته (21%) من التغيرات في تحسين أداء المورد البشري ناشئ عن التغير في القابلية للتطوير والاستمرارية، وبما أن قيمة (ت) المحسوبة أكبر من قيمة (ت) الجدولية ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقابلية للتطوير والاستمرارية في تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-، عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

وأن هذا يعود إلى أن القابلية للتطوير والاستمرارية تؤثر بشكل مباشر على تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-

3-3- الفرضية الفرعية الثالثة

يلاحظ من نتائج تحليل الانحدار البسيط في الجدول وجود أثر إيجابي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لأثر دعم وتشجيع الإبداع الإداري في تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-. حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (10.501) والدلالة الإحصائية لها (0.002) وبلغت قيمة (T) الجدولية (3.240)، كما يلاحظ من النتائج أن محور دعم وتشجيع الإبداع الإداري تفسر ما نسبته (21.7%) من التباين في تحسين أداء المورد البشري، أي أن ما قيمته (21.7%) من التغيرات في تحسين أداء المورد البشري ناشئ عن التغير في القابلية للتطوير والاستمرارية، وبما أن قيمة (ت) المحسوبة أكبر من قيمة (ت) الجدولية ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

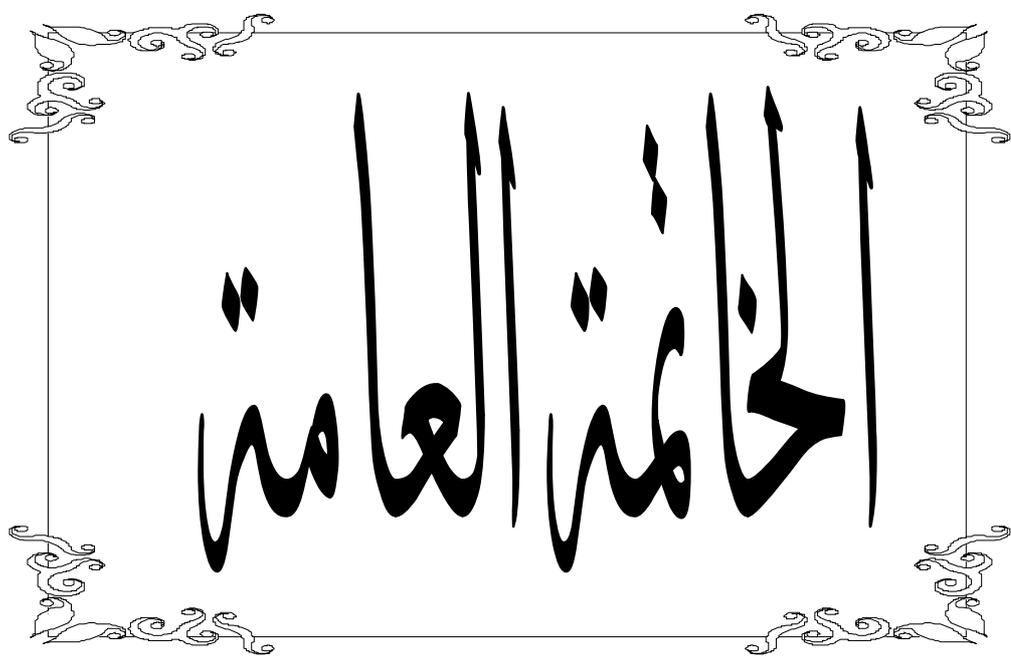
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدعم وتشجيع الإبداع الإداري في تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-، عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-

وأن هذا يعود إلى أن دعم وتشجيع الإبداع الإداري يؤثر بشكل مباشر على تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-.

خاتمة الفصل:

أشتمل الفصل على الدراسة التطبيقية التي أجريت في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- وقد تم التطرق في هذا الفصل إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة وذلك من خلال استمارة تم توزيعها على أفراد العينة، وقد تضمنت الاستمارة قسمين: القسم الأول مخصص للمعلومات الشخصية، أما القسم الثاني فهو مخصص لمحاوَر الاستبانة بحيث تضمن المحور الأول على الإبداع الإداري الذي اشتمل على أبعاده وهي: الممارسات الإبداعية في المؤسسة، والقبالية للتطوير والاستمرارية، دعم وتشجيع الإبداع الإداري، أما المحور الثاني فقد اشتمل على أداء المورد البشري وهذه المحاور تجيب على الإشكالية الرئيسية للدراسة. وقمنا بتحليل عبارة الاستمارة بالاعتماد على الوسائل الإحصائية المختلفة. ومن خلال نتائج الدراسة تم التوصل إلى أن هناك تأثير إيجابي للإبداع الإداري على تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-.



الخاتمة العامة

الختام العامة

من خلال دراستنا لموضوع "الإبداع الإداري وأثره في تحسين أداء المورد البشري" تم إبراز الدور الفعال الذي يلعبه ويعتبر أهم عنصر تعتمد عليه المؤسسة، كما يعتبر من أهم مقومات نجاحها نظرا للأهمية البالغة التي يحظى بها هذا الأخير.

ومن الدراسة النظرية أيضا اتضح أن الإبداع الإداري له أثر كبير على تحسين أداء الموارد البشرية، لأن الأداء يتوقف على عنصرين رئيسيين، وهما القدرة على الانجاز والرغبة في العمل، فالقدرة على الانجاز هي المحصلة للمعرفة والمهارة التي اكتسبها العامل، أما الرغبة في العمل فهي تعبر عن الدوافع الفردية للعامل للقيام بإنجاز العمل وهي تعكس مجموع آرائه واتجاهاته الفكرية نحو العمل وعوامل البيئة التي يعمل فيها، واتضح أيضا أن المؤسسة إذا أرادت أن تحسن من أداء عمالها عليها أن تتبع وسائل وطرق واضحة لتقييم أدائها.

وقد حاولنا من خلال الدراسة أن نجيب على الإشكالية الرئيسية المطروحة وهي:

"ما مدى مساهمة الإبداع الإداري في تحسين أداء المورد البشري؟"

أولاً: نتائج الدراسة: لقد قاد هذا العمل إلى نوعين من النتائج والتمثلة في:

1- النتائج الخاصة بالدراسة النظرية والتمثلة فيما يلي:

- الإبداع الإداري للعاملين هو إدارة الأنشطة وعمليات توليد الأفكار، والتطور التقني، وتسويق المنتجات والخدمات الجديدة؛

- يتضمن الإبداع الإداري على ستة عناصر رئيسية وتتمثل فيما يلي: الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، التحليل؛

- الهدف من استخدام تقييم الأداء بالمؤسسة هو معرفة نقاط الضعف لدى المرؤوسين والتمثلة في نقص المعارف ونقص المهارات وهذا يعد مؤشرا واضحا على وجود الحاجة للإبداع الإداري لمعالجة النقص في المهارات والمعارف؛

- يعكس الأداء قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ولاسيما طويلة الأمد منها التي تتمثل بأهدا الربح والبقاء والنمو والتكيف باستخدام الموارد المادية والبشرية بالكفاءة والفاعلية العاليتين؛

- يعد تقييم أداء الموارد البشرية من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي منظمة أو أي مشروع من المشروعات الاقتصادية؛

- للإبداع الإداري ثلاث مستويات وهي ضرورية وهامة ومنكاملة مع بعضها البعض والتمثلة في الإبداع على مستوى الفرد، وعلى مستوى الجماعة، وعلى مستوى المؤسسة؛

الختام العامة

1-2- النتائج الخاصة بالدراسة التطبيقية: والمتمثلة فيما يلي:

- توجد علاقة بين الممارسات الإبداعية في المؤسسة وتحسين أداء المورد البشري؛
- توجد علاقة بين القابلية للتطوير والاستمرارية في المؤسسة وتحسين أداء المورد البشري؛
- توجد علاقة بين دعم وتشجيع الإبداع الإداري في المؤسسة وتحسين أداء المورد البشري.

1- توصيات الدراسة

بالنظر إلى النتائج المتوصل إليها بخصوص الموضوع، سيتم تقديم التوصيات التالية:

- يجب على المؤسسة تشجيع العاملين على توليد أفكار جديدة تساهم في تحسين أدائهم؛
- يجب على المؤسسة زيادة الاهتمام بقوة الخبرة لدى المديرين والعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر، وإفادة موظفيهم من حصاد أعمالهم حتى يكونوا قادرين على مواجهة المشكلات ووضع الحلول المناسبة؛
- يجب على المؤسسة التأكيد على أهمية ودور تطوير الموارد البشرية كأحد الاستراتيجيات التي يمكن تبنيها من قبل مؤسسة اتصالات الجزائر في مجال تحسين أداء المورد البشرية العاملة فيها؛
- يمثل الإبداع الإداري أهمية كبيرة في تحسين أداء المورد البشري فيحفز العاملين في المؤسسة ويساعدهم في القيام بأعمالهم.

2- آفاق الدراسة

- من خلال هذه الدراسة تبين انه مازالت هناك بعض النقاط لم يتم التطرق إليها ويمكن أن تكون محاور لبحوث مستقبلية أو بداية أفكار جديدة تكمل مختلف زوايا هذا البحث:
- دور الإبداع في تحسين أداء المورد البشري؛
 - أثر الإبداع الإداري على أهداف المؤسسة ونشاطاتها؛
 - دور الإبداع الإداري في تحقيق ميزة تنافسية داخل المؤسسة؛



قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب باللغة العربية

- 1- إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم أداء الموظفين بين النظرية والتطبيق، دار الجرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013.
- 2- إبراهيم مراد الدعمة ومازن حسن الباشا، أساسيات في علم الإحصاء مع تطبيقات SPSS، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013.
- 3- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة -، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 4- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 5- أحمد محمد سعيد الشياب، عنان محمد أحمد أبو حمور، مفاهيم إدارية معاصرة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011.
- 6- أسامة خيرى، إدارة الإبداع والابتكارات، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
- 7- بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
- 8- توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء (مداخل جديدة لعالم جديد)، دار النهضة العربية، عمان، 2004.
- 9- ثائر فيصل شاهر، اختبار الفرضيات الإحصائية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013.
- 10- جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
- 11- حسن إبراهيم بلوط، المبادئ، الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، 2005.
- 12- حسن راوية، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 13- حسين أحمد طراونة، توفيق صالح عبد الهادي، نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.

قائمة المراجع

- 14- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، قالمة، 2004.
- 15- خالد محمد بن حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري، عمان، 2007.
- 16- خضير كاظم حمود، موسي سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، دار الإثراء، الطبعة الأولى، عمان، 2008.
- 17- خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، الطبعة الثانية، عمان، 2009.
- 18- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، الطبعة الثانية، الأردن، 2007.
- 19- زاهد محمد ديربي، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2011.
- 20- سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، التطوير التنظيمي، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
- 21- سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2008.
- 22- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، 2003.
- 23- الشماع، خليل محمد حسن، خيضر كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 24- صالح مهدي، محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2007.
- 25- عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتاب الحديث، الطبعة الثالثة، الأردن، 2009.
- 26- عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر، عمان، 2010.

قائمة المراجع

- 27- عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، 2006.
- 28- عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة لإدارة المورد البشري_تميز بلا حدود_، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
- 29- عبد الله إبراهيم الفقي، الإحصاء التطبيقي باستخدام برنامج SPSS، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014.
- 30- علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2004.
- 31- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة -بعد استراتيجي-، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005.
- 32- ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
- 33- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2006.
- 34- محمد حافز حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر، 2005.
- 35- محمد عبد الله العوامر، بحوث التسويق بين النظرية والتطبيق، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2012.
- 36- محمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.
- 37- محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، المعهد العربي للتخطيط، الطبعة الثانية، الكويت، 2006.
- 38- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2004.
- 39- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- 40- مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية- الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، الطبعة الأولى، 2007.

قائمة المراجع

- 41- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 42- مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016.
- 43- مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009 عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر، عمان، 2010.
- 44- نجم عبد الله العزاوي، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
- 45- هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظام الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.
- 46- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالب، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل، الطبعة الأولى، 2009.

ثانيا: الكتب باللغة الأجنبية

- 47- Bernard Marotry, Daniel Groset, Gestion des ressources Humains, Dunod, 6ème, Paris, 2005.
- 48- Jean luid Viarguesle, guide du manager d'équipe, Edition organisation, Paris, 2001.
- 49- Mohini Singh and dianne Wadell. E, Business innovation and change management, London, Idea Groupe Publishing, 2004.

ثالثا: المذكرات والرسائل الجامعية

- 50- بختة هدار، دور معايير السلامة والصحة المهنية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012 .

قائمة المراجع

- 51- بلال حيادة، خولة عفيف، الإدارة الإلكترونية وأثرها في تحقيق الإبداع الإداري، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة تبسة، الجزائر، 2017.
- 52- خالد علي، أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في منظمات الأعمال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص إدارة أعمال، جامعة العربي التبسي، تبسة الجزائر، 2008/2007.
- 53- خميسات نوال، سليمان وفاء، الإبداع الإداري كأساس لتحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة ورقلة، الجزائر، سنة 2013/2012.
- 54- الصادق محمد بهاء الدين عبد المنعم، تقييم أداء العاملين وأثره على سياستي الحوافز والترقية (دراسة تطبيقية كلية التجارية)، رسالة ماجستير، جامعة عين الشمس، مصر، 2005.
- 55- عطية التوفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة مقدمة لاستكمال درجة الماجستير في إدارة الأعمال، إدارة الموارد البشرية، بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية، بغزة فلسطين، 2009.
- 56- عمار بن عشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجاري، تخصص إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006، ص: 07.
- 57- مزغيدش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2012.
- 58- مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة سطيف، الجزائر، 2012.
- 59- يوسف عبد الرحمان، تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير خصص مالية تأمينات وتسيير المخاطر، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2014، ص ص: 48، 49.

قائمة المراجع

رابعاً: المؤتمرات والملتقيات

60- بروش زين الدين وبالمهدي عبد الوهاب، إدارة الابتكار في المنظمة من منظور إدارة الموارد البشرية، الكتاب الجامع للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 08 و09 مارس 2005.

61- زويد الزهرة، بوكرس محمد، أساليب الأداء الفعال، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، سكيكدة، أيام 10-11 نوفمبر 2009.

خامساً: المجلات والجرائد

62- غانية ايطاحين، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء وتطوير المنظمة، مجلة آفاق لعلم الاجتماع، جامعة البلدية، الجزائر، العدد الثاني، 2003.

سادساً: المواقع الإلكترونية

63- www.algeriatelecom.dz

64- www.guidespss.com

اللاحقى

الملحق رقم (01)



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي - تبسة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المستوى : السنة الثانية

قسم : علوم التسيير

ماستر

تخصص : إدارة أعمال

استمارة استبيان:

**الإبداع الإداري وأثره في تحسين أداء المورد البشري في مؤسسات الأعمال
دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة -**

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته، سيدي الفاضل، سيدتي الفاضلة تحية طيبة وبعد في إطار إعداد مذكرة
ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال تحت عنوان : " الإبداع الإداري وأثره في تحسين أداء المورد
البشري في مؤسسات الأعمال" مع دراسة حالة بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة -

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان متمنين منكم التعاون معنا وإفادتنا من أجل جمع البيانات اللازمة،
وبصفتكم أحد موارد المؤسسة البشرية وثقتنا في رأيكم وخبرتكم نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة هذا
الاستبيان، ونحيطكم علما بأن البيانات التي سوف تصرحون بها، سوف تكون محل سرية التامة ولن تستعمل
إلا في إطار البحث العلمي شاكرين لكم حسن تعاونكم.

وتقبلوا من فائق التقدير والاحترام

إشراف الأستاذ:

درار يحي

من إعداد الطالبتين:

- ترعة سومية

- قوادرية حسيبة

السنة الجامعية : 2018-2019

أولاً: البيانات الشخصية

يرجى منكم الإجابة بالعلامة X أمام الاختيار المناسب :

1. الجنس :

ذكر أنثى

2. العمر :

من 20 إلى أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فما فوق

3. المؤهل العلمي :

تعليم ثانوي جامعي

دراسات عليا أخرى

4. المركز الوظيفي:

عون تنفيذ عون تحكم

إطار أخرى

5. الخبرة المهنية :

أقل من 05 سنوات من 05 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة من 15 سنة فما فوق

ثانيا: محاور الدراسة

المحور الأول: الإبداع الإداري					
الرقم	العبرة	أوفى بشدة	أوفى	محايد	غير موافق وبشدة
أ: الممارسات الإبداعية في المؤسسة					
01	يتم تنفيذ المهام والأنشطة الضرورية داخل المؤسسة بطرق إبداعية.				
02	تعمل المؤسسة على الإظهار للعاملين أنهم أعظم المبدعين فيها.				
03	أقوم بطرح أفكار وطرق جديدة لحل المشاكل.				
04	توفر المؤسسة مناخ وبيئة مشجعة على الإبداع.				
ب: القابلية للتطوير والاستمرارية					
05	أقدم ما يطلب مني من أعمال بأسلوب متجدد ومتطور.				
06	أقوم بإيجاد طرق جديدة واستخدام المعدات الحالية في تنفيذ العمل.				
07	أخصص وقتا لمتابعة أفكارى ومشاريعى الخاصة.				
08	أكون في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة أو تطوير طريقة جديدة.				
ج: دعم وتشجيع الإبداع الإداري					
09	أمتلك القدرة للقيام بأعمال جديدة وتحمل مخاطرها.				
10	أشجع المقترحات المقدمة من الآخرين.				
11	تعمل المؤسسة على تشجيع العاملين في تحمل المسؤوليات وطرح الأفكار الجديدة.				
12	تقدم المؤسسة تسهيلات لجذب العاملين				

الملاحق

الملاحق					
					المبدعين والحرص على استمرارهم في العمل.
المحور الثاني: أداء المورد البشري					
الرقم	العبرة	أوفى بشدة	أوفى	محايد	غير موافق وبشدة
13	أقوم بأداء مهامي وواجباتي داخل المؤسسة.				
14	تعمل المؤسسة على منح مكافأة للعاملين لزيادة الرغبة في الأداء.				
15	تمتلك المؤسسة ما تحتاجه من العمال لديهم المعارف والخبرات اللازمة لأداء عمل جيد.				
16	يتوفر لدى العاملين الدافعية والرغبة بالقيام بأعمالهم.				
17	تسعى المؤسسة على تحسين أداء موردها البشري بصفة مستمرة ودائمة.				
18	توجد معايير محددة لتقييم أدائك من طرف الرئيس.				
19	المؤشرات التي يتم من خلالها قياس أدائكم بالمؤسسة هي: القدرة، الرغبة ...				
20	تمنح المؤسسة للعاملين درجة من الحرية في طريقة أداء العمل.				
21	تعتبر فرصة الترقية متاحة للجميع وبشكل عادل.				
22	عدم الاطلاع على نتائج تقييم أدائك يؤدي إلى انخفاض مستوى عملك.				
23	سبق وأن تحصلت على شهادات وتقديرات جراء قيامي بعملتي.				

الملحق رقم: 02

الإمضاء	الرتبة العلمية	الأستاذ المحكم	الرقم
	أستاذ محاضر"ب"	بورحلة منجية	01
	أستاذ مساعد"أ"	شوكال عبد الكريم	02
	أستاذ محاضر"ب"	محرز صالح	03

الملحق رقم: 03

البيانات الشخصية

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	20	50.0	50.0	50.0
أنثى	20	50.0	50.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة 30 من أقل إلى 20 من	10	25.0	25.0	25.0
سنة 40 من أقل إلى 30 من	18	45.0	45.0	70.0
سنة 50 من أقل إلى 40 من	11	27.5	27.5	97.5
فما فوق سنة 50 من	1	2.5	2.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

العلمي_المؤهل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي تعليم	6	15.0	15.0	15.0
جامعي	27	67.5	67.5	82.5
عليا دراسات	5	12.5	12.5	95.0
أخرى	2	5.0	5.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الوظيفي_المركز

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تنفيذ عون	9	22.5	22.5	22.5
تحكم عون	5	12.5	12.5	35.0
إطار	25	62.5	62.5	97.5
أخرى	1	2.5	2.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الملاحق

المهنية_الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة 5 من أقل	8	20.0	20.0	20.0
سنوات 10 من أقل إلى 05 من	12	30.0	30.0	50.0
Valide سنة 15 من أقل إلى 10 من	11	27.5	27.5	77.5
فوق فما سنة 15 من	9	22.5	22.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الفا كرونباخ الإجمالي

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	40	100.0
Observations Exclus ^a	0	.0
Total	40	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.908	28

الفا كرونباخ الإبداع الإداري

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	40	100.0
Observations Exclus ^a	0	.0
Total	40	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.720	12

الفا كرونباخ أداء المورد البشري

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	40	100.0
Observations Exclus ^a	0	.0
Total	40	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.856	11

المتوسطات والانحرافات المعيارية للعبارات الاستبيان

الإبداع الإداري

Statistiques descriptives				
	N	Moyenne	Ecart type	
الضرورية والأنشطة المهام تنفيذ يتم إبداعية بطرق المؤسسة داخل	40	3.93	.616	4
للعاملين الإظهار على المؤسسة تعمل فيها المبدعين أعظم أنهم	40	3.35	.921	12
لحل جديدة وطرق أفكار بطرح أقوم المشاكل	40	3.72	.847	7
وبيئة مناخ المؤسسة توفر الإبداع على مشجعة	40	3.63	.774	8
بأسلوب أعمال من مني يطلب ما أقدم ومتطور متجدد	40	4.13	.563	1
واستخدام جديدة طرق بإيجاد أقوم العمل تنفيذ في الحالية المعدات	40	3.97	.660	2
ومشاريعي أفكاري لمتابعة وقتنا أخصص الخاصة	40	3.58	.903	9
تجربة يحاولون الذين مقدمة في أكون جديدة طريقة تطوير أو فكرة	40	3.73	.905	6
جديدة بأعمال للقيام القدرة أمتلك مخاطرها وتحمل	40	3.80	.723	5
الأخرين من المقدمة المقترحات أشجع	40	3.95	.639	3
في العاملین تشجيع على المؤسسة تعمل الأفكار وطرح المسؤوليات تحمل الجديدة	40	3.52	.877	10
العاملين لجذب تسهيلات المؤسسة تقدم في استمرارهم على والحرص المبدعين العمل	40	3.47	.877	11
N valide (listwise)	40			

الملاحق

أداء المورد البشري

Statistiques descriptives				
	N	Moyenne	Ecart type	
داخل وواجباتي بأداء مهمامي أقوم المؤسسة.	40	4.25	.543	1
للعاملين مكافأة منح على المؤسسة تعمل الأداء في الرغبة لزيادة	40	3.80	.939	3
العمل من تحتاجه ما المؤسسة تمتلك لأداء اللازمة والخبرات المعارف لديهم جيد عمل	40	3.60	.982	7
والرغبة الدافعية العاملين لدى يتوفر بأعمالهم بالقيام	40	3.63	.838	6
أداء تحسين على المؤسسة تسعى ودائمة مستمرة البشر بصفة موردها	40	3.85	.802	2
من أدائك لتقييم محددة معايير توجد الرئيس طرف	40	3.65	.834	5
قياس خلالها من يتم التي المؤشرات ... الرغبة القدرة، هي بالمؤسسة أدائكم	40	3.65	.770	4
من درجة للعاملين المؤسسة تمنح العمل أداء طريقة في الحرية	40	3.47	.933	10
للجميع متاحة الترقية فرصة تعتبر عادل وبشكل	40	3.43	1.059	11
أدائك تقييم نتائج على الاطلاع عدم عمالك مستوى انخفاض إلى يؤدي	40	3.55	1.011	9
شهادات على تحصلت وأن سبق يعمل قيايمي جراء وتقديرات	40	3.60	1.057	8
N valide (listwise)	40			

اجمالي المتوسطات والانحرافات المعيارية الكلي ومحاور الاستبيان

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الإجمالي	40	3.7065	.43397
الإداري_الإبداع	40	3.7313	.38881
البشري_المورد_أداء	40	3.6795	.57606
الإبداعية_الممارسات	40	3.6563	.48927
والاستمرارية_للتطوير_القابلية	40	3.8500	.53048
الإداري_الإبداع_وتشجيع_دعم	40	3.6875	.46254
N valide (listwise)	40		

التوزيع الطبيعي

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		الإجمالي	الإداري_الإبداع	البشري_المورد_أداء
N		40	40	40
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3.7065	3.7312	3.6795
	Ecart-type	.43397	.38881	.57606
Différences les plus extrêmes	Absolue	.130	.109	.155
	Positive	.130	.081	.155
	Négative	-.100-	-.109-	-.133-
Z de Kolmogorov-Smirnov		.825	.690	.980
Signification asymptotique (bilatérale)		.504	.728	.292

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

نتائج اختبار الفرضيات

- الفرضية الرئيسية

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	الإداري_الإبداع ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : البشري_المورد_أداء

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.638 ^a	.407	.391	.44954	.407	26.043	1	38	.000

a. Valeurs prédites : (constantes), الإداري_الإبداع

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	5.263	1	5.263	26.043	.000 ^b
1 Résidu	7.679	38	.202		
Total	12.942	39			

a. Variable dépendante : البشري_المورد_أداء

b. Valeurs prédites : (constantes), الإداري_الإبداع

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	.154	.694		.222	.825
1 الإداري_الإبداع	.945	.185	.638	5.103	.000

a. Variable dépendante : البشري_المورد_أداء

الملاحق

لفرضيات الفرعية

ف1

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الإبداعية_الممارسات ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : البشري_المورد_أداء

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.583 ^a	.340	.323	.47401	.340	19.599	1	38	.000

a. Valeurs prédites : (constantes), الإبداعية_الممارسات

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	4.404	1	4.404	19.599	.000 ^b
	8.538	38	.225		
	12.942	39			

a. Variable dépendante : البشري_المورد_أداء

b. Valeurs prédites : (constantes), الإبداعية_الممارسات

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.168	.572		2.042	.048
	الإبداعية_الممارسات	.687	.155	.583	4.427	.000

a. Variable dépendante : البشري_المورد_أداء

ف2

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التطوير_القابلية والاستمرارية ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : البشري_المورد_أداء

b. Toutes variables requises saisies.

الملاحق

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.458 ^a	.210	.189	.51865	.210	10.111	1	38	.003

a. Valeurs prédites : (constantes), والاستمرارية للتطوير_القابلية,

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2.720	1	2.720	10.111	.003 ^b
1 Résidu	10.222	38	.269		
Total	12.942	39			

a. Variable dépendante : البشري_المورد_أداء

b. Valeurs prédites : (constantes), والاستمرارية للتطوير_القابلية,

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.763	.608		2.898	.006
	والاستمرارية للتطوير_القابلية	.498	.157	.458	3.180	.003

a. Variable dépendante : البشري_المورد_أداء

3 ف

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	_الإبداع وتشجيع دعم الإداري ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : البشري_المورد_أداء

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.465 ^a	.217	.196	.51657	.217	10.501	1	38	.002

a. Valeurs prédites : (constantes), والإداري_الإبداع وتشجيع دعم,

الملاحق

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2.802	1	2.802	10.501	.002 ^b
1 Résidu	10.140	38	.267		
Total	12.942	39			

a. Variable dépendante : البشري_المورد_أداء

b. Valeurs prédites : (constantes), الإداري_الإبداع_وتشجيع_دعم

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.543	.664		2.322	.026
1 الإداري_الإبداع_وتشجيع_دعم	.580	.179	.465	3.240	.002

a. Variable dépendante : البشري_المورد_أداء

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الإبداع الإداري وأثره في تحسين أداء المورد البشري في مؤسسات الأعمال، حيث كان إسقاط الجانب التطبيقي على مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- واعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي في جمع المعطيات والبيانات المتعلقة بالظاهرة موضوع الدراسة، ولتحقيق هذا الهدف استخدمنا الاستبيان داخل المؤسسة على عينة مقدارها 40 عامل، وقد اعتمدنا في تحليل بيانات الاستبيان على برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الإجتماعية (spss)

وفي الأخير خلصت الدراسة إلى أن الإبداع الإداري عنصر فعال في المؤسسة، إذ يمثل الركيزة الأساسية في تطوير أداء المورد البشري. الكلمات المفتاحية: الإبداع الإداري، الأداء، المورد البشري

Abstract:

The aim of this study was to identify the administrative innovation and its effect on improving the performance of the human resource in the business establishments, where the practical aspect was dropped on the Algerian Telecom Corporation. We relied on the descriptive approach in collecting the data and data related to the phenomenon. The questionnaire within the institution on a sample of 40 workers, and we adopted in the analysis of the questionnaire data on the program of statistical package for social sciences (spss) Finally, the study concluded that administrative innovation is an effective element in the institution, as it is the main pillar in the development of human resource performance.

Keywords: management innovation, performance, human resource.