

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي: / 2017

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

التخصص: إدارة أعمال المؤسسات

عنوان المذكرة:

دور إدارة الموارد البشرية في تطوير الإبداع والإبتكار في المؤسسة الجزائرية

دراسة حالة مؤسسة السلام إلكترونيكس STARLIGHT

إشراف الأستاذ:

من إعداد:

صالح محرز

- قيس طرطار

- علي براكيتية

جامعة العربي التبسي - تبسة

أعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ محاضر (أ)	عمر جنينة
مشرفا ومقررا	أستاذ مساعد (أ)	صالح محرز
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر (ب)	شوقي جدي

شكر وعرفان

الحد الله الذي تتم بنعمته الصالحات، حمدا تدوم به النعمة وترف به النعمة ويستجاب به الدعاء، ويزيد الله من فضله ما يشاء أن أعاننا على إتمام هذا العمل.

نتقدم بجزيل الشكر وأسمى العبارات والعرفان والإمتنان والتقدير

إلى أستاذنا المشرف "محرز صالح"

لإشرافه على المذكرة، وعلى ملاحظته القيمة، وتوجيهاته السديدة، وكان له الفضل في إخراج هذه الدراسة المتواضعة إلى حيز الوجود كاملة، فجزاه الله عنا خير الجزاء وجعل عمله شفعا له وكثر له العطاء.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا وقدم لنا يد العون في إنجاز هذه المذكرة فجزيل الشكر لهم جميعا.

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى عمال وأساتذة

﴿جامعة العربي التبسي تبسة﴾

وكذلك إلى كل زملائنا قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال المؤسسات

والحمد لله الذي تمت

بنعمته الصالحات.

قائمة المحتويات

	الإهداء
	الشكر
I	قائمة المحتويات
II	قائمة الجداول
III	قائمة الأشكال
الصفحة	العنوان
7-1	مقدمة
46-8	الفصل الأول: دراسة مفهومي الإبداع وإدارة الموارد البشرية
8	تمهيد
9	المبحث الأول: أساسيات حول الإبداع
9	المطلب الأول: ماهية الإبداع
9	الفرع الأول: تعريف الإبداع
10	الفرع الثاني: تعريف الإبداع وفقا لمختلف مجالات المعرفة
12	المطلب الثاني: أنواع الإبداع
12	الفرع الأول: الإبداع الجذري (radiale innovation):
12	الفرع الثاني: الإبداع الارتقائي (incrémental innovation):
14	المطلب الثالث: أهمية الإبداع والعوامل المؤثرة فيه
14	الفرع الأول: أهمية الإبداع
15	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على الإبداع
16	الفرع الثالث: خصائص العمل الإبداعي وشروط البيئة الإبداعية
18	المبحث الثاني: نظريات الإبداع و أهم مراحله
18	المطلب الأول: نظريات الإبداع و أهم مستوياته
18	الفرع الأول: نظرية ووترومان وبيترز (البحث والتفوق)
19	الفرع الثاني: نظرية كليفورد وكافيني (الأداء الفائز)
19	الفرع الثالث: نظرية إدوارد دي بونو (التفكير الإبداعي)
20	الفرع الرابع: نظرية أوسبورن Osborn
22	المطلب الثاني: مراحل العملية الإبداعية
22	الفرع الأول: مرحلة الإعداد والتحضير
22	الفرع الثاني: مرحلة الإحتضان والكمون

الصفحة	العنوان
22	الفرع الثالث: مرحلة الإشراف والإلهام
22	الفرع الرابع: مرحلة التحقق أو إعادة النظر
23	المطلب الثالث: قياس الإبداع
23	الفرع الأول: المقاييس الموضوعية
23	الفرع الثاني: نماذج من المقاييس الموضوعية
28	الفرع الثالث: نماذج من المقاييس التقديرية
38	المطلب الرابع: معوقات الإبداع
39	المبحث الثالث: متطلبات تنفيذ الإبداع
39	المطلب الأول: القيادة الإدارية
39	الفرع الأول: تعريف القيادة
40	الفرع الثاني: أهمية القيادة
40	الفرع الثالث: أركان القيادة
41	الفرع الرابع: نظريات القيادة
41	الفرع الخامس: أنماط القيادة
42	المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية
42	الفرع الأول: تعريف الثقافة التنظيمية
42	الفرع الثاني: أسباب الإهتمام بالثقافة التنظيمية
43	الفرع الثالث: خصائص الثقافة التنظيمية
43	الفرع الرابع: مستويات الثقافة التنظيمية
43	الفرع الخامس: علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع
44	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي
46	خلاصة
76-47	الفصل الثاني : دراسة أهمية إدارة الموارد البشرية في تدعيم الإبداع داخل المؤسسة
47	تمهيد
48	المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية
48	المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
48	الفرع الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية
49	الفرع الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
51	المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية

الصفحة	العنوان
52	المطلب الثالث: أنشطة إدارة الموارد البشرية
52	الفرع الأول: تحليل وتوصيف الوظائف
53	الفرع الثاني: تخطيط الموارد البشرية
55	الفرع الثالث: التوظيف
60	الفرع الرابع: الأجور والحوافز
65	الفرع الخامس: تقييم الأداء
67	الفرع السادس: التدريب
69	الفرع السابع: تسيير المسار الوظيفي
72	المبحث الثاني: أساليب إدارة الموارد البشرية لدفع الأفراد للابداع
72	المطلب الأول: أساليب تحفيز وتنمية المهارات الابداعية
72	الفرع الأول: العصف الذهني (le bain storming)
73	الفرع الثاني: حلقات الجودة
73	الفرع الثالث: أسلوب التراكيب
73	الفرع الرابع: كتابة الافكار
73	الفرع الخامس: طريقة دلفي
73	الفرع السادس: طريقة الوصع الامثل
74	الفرع السابع: صندوق الافكار
74	الفرع الثامن: المجموعات الصورية أو الشكلية
74	المطلب الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية المشجعة للابداع
76	خلاصة
-77	الفصل الثالث: دراسة واقع الابداع من خلال إدارة الموارد البشرية في مؤسسة ستار لايت
77	تمهيد
78	المبحث الأول: عرض مؤسسة ستار لايت وإدارة الموارد البشرية
78	المطلب الأول: تقديم مؤسسة ستار لايت
79	الفرع الأول: التعريف بشركة السلام اليكترونيكس
79	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي والتحليل والوظيفي
82	المطلب الثاني: أهداف مؤسسة ستار لايت
83	المطلب الثالث: سياسة إدارة الموارد البشرية في مؤسسة ستار لايت ومساهمتها في الابداع
الصفحة	العنوان

83	الفرع الأول: التوظيف
83	الفرع الثاني: الثقافة والقيم
83	الفرع الثالث: أخلاقيات العمل في المؤسسة
84	الفرع الرابع: الإختيار
84	الفرع الخامس: التعيين والتحصير لإنطلاق العمل
84	المطلب الرابع: أساليب التحفيز في المؤسسة لزيادة مستوى الإبداع
84	الفرع الأول: الحوافز المادية
85	الفرع الثاني: الحوافز المعنوية
86	الفرع الثالث: التحفيزات السلبية
87	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية
87	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
87	الفرع الأول: خصائص عينة الدراسة
88	الفرع الثاني: طريقة إختيار عينة الدراسة
88	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
89	المطلب الثالث: خطوات تصميم الإستمارة
91	المطلب الرابع: تحليل العناصر الديمغرافية لعينة الدراسة
91	الفرع الأول: الجنس
92	الفرع الثاني: العمر
93	الفرع الثالث: الخبرة
94	الفرع الرابع: الوظيفة
95	الفرع الخامس: المستوي التعليمي
96	المبحث الثالث: محاور الإستبيان
96	المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات المحور الأول
98	المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات المحور الثاني
100	المطلب الثالث: عرض وتحليل بيانات المحور الثالث
102	المطلب الرابع: عرض وتحليل بيانات المحور الرابع
102	الفرع الأول: تأثير الجنس على محاور الدراسة
102	الفرع الثاني: تأثير متغير الوظيفة على المحاور
103	الفرع الثالث: تأثير متغير الخبرة على المحاور
الصفحة	العنوان

104	الفرع الرابع: تأثير متغير المستوى التعليمي على المحاور
104	الفرع الخامس: تأثير متغير العمر على المحاور
106	خلاصة
108-107	الخاتمة
	قائمة المصادر والمراجع
	قائمة الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
39	متطلبات تنفيذ الإبداع	01-01
44	علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع	02-01
55	مراحل تخطيط الموارد البشرية	03-02
58	مراحل عملية الإستقطاب	04-02
91	يمثل توزيع الفئات حسب الجنس	05-03
92	يبين توزيع الفئة حسب العمر	06-03
93	يبين توزيع الفئة حسب الخبرة	07-03
94	يمثل توزيع الفئة حسب الوظيفة	08-03
95	يمثل توزيع الفئات حسب المستوى التعليمي	09-03



قائمة البطول

الصفحة	العنوان	الرقم
13	الفرق بين الإبداع الجذري والإبداع الارتقائي	01-01
29	اختبار التقييم الذاتي للتفكير الإبداعي	02-01
31	اختبار الشخصية المبتكرة	03-01
35	بعض من عبارات قائمة الأنشطة الابتكارية	04-01
88	المجتمع الإحصائي المستهدف	05-03
89	مقياس تحديد مستوى الملائمة للوسط الحسابي	06-03
91	الجدول التالي يبين توزيع فئات الدراسة حسب الجنس	07-03
92	الجدول التالي يبين توزيع الفئات حسب العمر	08-03
93	الجدول التالي يبين توزيع الفئات حسب الخبرة	09-03
94	الجدول التالي يبين توزيع الفئات حسب الخبرة	10-03
95	الجدول التالي يبين توزيع الفئات حسب المستوى التعليمي	11-03
96	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور (دور الإبداع في تطوير أداء المؤسسة)	12-03
98	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور (علاقة السياسات المنتهجة من طرف إدارة الموارد البشرية بتحفيز الإبداع داخل المؤسسة)	13-03
100	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور (علاقة تطلعات ادارة الموارد البشرية بتشجيع الإبداع في المؤسسة)	14-03
101	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحاور الثلاث	15-03
102	نتائج اختبار التباين الأحادي (independent T-Test) لاختبار تأثير الجنس على محاور الدراسة	16-03
103	نتائج اختبار التباين الأحادي (one way analysis of variance ANOVA) لاختبار تأثير الوظيفة على المحاور	17-03
103	نتائج اختبار التباين الأحادي (one way analysis of variance ANOVA) لاختبار تأثير الخبرة على المحاور	18-03
104	نتائج اختبار التباين الأحادي (one way analysis of variance ANOVA) لاختبار تأثير المستوى التعليمي على المحاور	19-03
105	نتائج اختبار التباين الأحادي (one way analysis of variance ANOVA) لاختبار تأثير متغير العمر على المحاور	20-03



مقدمة

تشهد البيئة اليوم العديد من التطورات والتغيرات، كظاهرة العولمة والتقدم السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات: والاقتصاد المبني على المعرفة، بالإضافة إلى المنافسة المنفرطة والتزايد المتسارع للمنتجات الجديدة وتنوعها، وقد فرضت هذه التغيرات على المؤسسات تحديات منها كيفية خلق ميزة تنافسية، وتتمثل في تقديم منتجات من سلع وخدمات سريعة. والتزايد المتسارع للمنتجات أصبح يعتمد على الجديد المفيد الذي تقدمه لإرضاء الحاجات المتزايدة والمتغيرة للزبائن، والتوسع في الأسواق عن طريق القيام بدراسات حول هذه الحاجات والرغبات، والبحث عن الأفكار الجديدة والخلاقة واللائمة لنتائج الدراسة وخلق وإبداع ميزة تنافسية تستجيب لهذه الحاجات والرغبات، وتحقق ميزة تنافسية وتحافظ على مكانتها في السوق. والمؤسسة التي لا تتقدم ستراجع وتصبح مهددة بفقدان مكانتها في السوق، لذلك فنقدمها يكون من خلال تطوير منتجات جديدة. ومن هذا المنطلق يكتسي الإبداع أهميته في تطوير وإيجاد طرق إنتاج جديدة أيضاً، كما يساهم في تعزيز سمعة المؤسسة لدى زبائنها، وكذا تحسين الأداء الذي يعتبر غاية في الأهمية، وبالتالي فالمؤسسة لا تمتلك قدرات على الإبداع وتجسيدها في شكل منتجات جديدة هي المؤسسة التي تستملك مقومات التطور والبقاء والاستمرار.

وتجدر الإشارة إلى أن نجاح وتميز المؤسسة مرتبط بشكل أساسي بمواردها البشرية فهي التي تمتلك القدرة على التطوير لذلك يتوجب على المؤسسات الحفاظ على هذا المورد الثمين الذي يتصف بالندرة وزيادة على عدم تجانسه وصعوبة توفيره، وكذلك تقليده من طرف المؤسسات الأخرى، لذلك يجب الاهتمام به وإدارته من خلال إدارة الموارد البشرية التي تقوم بالحصول على الموارد البشرية وتطور إمكانياتها وقدراتها وتحفزها وتحافظ عليها باعتبارها العنصر الوحيد الذي بإمكانه إكساب المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة.

وحتى تحفز المؤسسة الإبداع فإنها تقوم بتعبئة العوامل الداخلية منها الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية لأن المورد البشرية هو الذي يملك القدرات والإمكانيات والمهارات التي تؤهله لتقديم واقتراح أفكار جديدة وخلاقة تفيد المؤسسة، والتي تضعها قيد التنفيذ لتصبح إبداعاً تتميز به. لذلك لابد لها من الاستثمار في المورد البشري وفي قدراته الإبداعية حتى يحقق بفضلها أفضل النتائج من خلال إدارة الموارد البشرية، حيث تقوم بوضع أساليب تشجع التفكير الإبداعي وتحفز على تشارك معارفهم وكذا حثهم على التعاون والعمل ضمن فريق هدفه الأساسي هو تحقيق التميز للمؤسسة، كما تضع سياسات تستغل من خلالها قدرات وعارف الموارد البشرية وتتميتها، ومن ثم تطور قدراتهم وتدريبهم وتحفزهم، كما تقوم بالحصول على الكفاءات والمواهب وتتابعها وتحافظ عليها وذلك من أجل تشجيعها ودفعها للابتكار.

لقد أدى التطور السريع في محيط المؤسسة إلى جعل الإبداع هدفاً أساسياً يحظى باهتمام كبير ومتزايد من طرف المؤسسات بشتى أنواعها، ومنها مؤسسات الإلكترونيات القائمة على الإبداع، حيث أن تطورها وتقدمها واستمرارها يعتمد على تقديم منتجات جديدة والتطوير والتحسين المستمر لمنتجاتها، وذلك للمحافظة على الزبائن الأوفياء وجذب زبائن جدد.

ويعتبر قطاع إنتاج الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية ذا أهمية كبيرة، فهو يعمل على البحث دائما عن الجديد الذي يحقق الرفاهية والراحة للزبون وبأقل تكلفة ممكنة، يشهد اليوم منافسة شديدة وتطور سريع قائم على الإبداع، ومن بين هذه المؤسسات الناشطة في هذا القطاع هي مؤسسة ستارلايت، حيث عرفت في المدة الأخيرة بمنتجاتها المتنوعة وخاصة الهاتف النقال المميز، ومن أجل تحقيق الإبداع تقوم بإشراك مواردها البشرية في كل خطواتها، حيث تقوم بتشجيعهم ودفعهم للابتكار والإبداع من خلال الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تحقيق ذلك.

أولاً: إشكالية الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة من خلال غموض العلاقة بين متغيراتها لدراسة وأثر أداء الموارد البشرية كمتغير مستقل على تحسين مستوى الإبداع والابتكار لدى الفرد العامل كمتغير تابع في المؤسسة محل الدراسة، وعلية يمكن طرح مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي:

- ما هو دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع بمؤسسة ستارلايت؟

- ولإحاطة بالموضوع أكثر تمت صياغة الأسئلة الفرعية على النحو التالي:

- ماذا يمثل الإبداع بالنسبة لمؤسسة ستارلايت؟.

- كيف يمكن تحقيق ودعم الإبداع من خلال إدارة الموارد البشرية في مؤسسة ستارلايت؟

- ماهي المشاريع المستقبلية لدعم الإبداع من خلال إدارة الموارد البشرية؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

يمكن تعريف الفرضية بأنها تفسيرات مقترحة للعلاقة بين متغيرين إحداها المتغير المستقبل وهو السبب، والآخر المتغير التابع وهو النتيجة، فهي تمثل احتمالاً لحل المشكلة، أي أن تصميم الفرضيات يعتمد على خبرة الباحث ومدى فهمه لإشكالية بحثه.

وانطلاقاً من الإشكاليات المطروحة سابقاً، يمكن الاعتماد على الفرضيات التالية:

1/ الفرضية الرئيسية

- تؤدي إدارة الموارد البشرية دور المحفز للإبداع بمؤسسة ستارلايت، فهي تعمل على توفير بيئة مشجعة للإبداع.

2/ الفرضيات الجزئية

- يؤدي الإبداع دور مهم في تطوير مؤسسة ستارلايت.

- تعتبر السياسات المنتهجة من طرف إدارة الموارد البشرية مدعمة ومحفزة على الإبداع في مؤسسة ستارلايت.

- توجد تطلعات لإدارة الموارد البشرية لتشجيع الإبداع بمؤسسة ستارلايت.

ثالثا: أهمية الدراسة

تكمُن أهمية الموضوع فيما يمكن أن تسفر عنه من نتائج إيجابية تفيدنا وتساعدنا في معرفة الماهية الشاملة للإبداع المبني على إدارة الموارد البشرية هذا من جهة، ومن جهة تسلط الضوء على جملة من النقاط يمكن إدراجها ضمن الآتي:

- الأهمية البالغة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة باعتبارها الوحدة المشجعة والمحفزة للموارد البشرية على الإتيان بالجديد للمؤسسة.

- التماشي مع التغيرات التي يشهدها العالم، وكذا الاهتمام المتزايد لإدارة الموارد البشرية ومساهمتها في تحقيق الإبداع.

- تناول موضوع هام والمتمثل في الإبداع والذي يقوم على إدارة الموارد البشرية.

رابعا: أهداف الدراسة

انطلاقا من أهمية الموضوع سوف نحاول الوصول إلى هدف رئيسي، والمتمثل في الوقوف على واقع الإبداع داخل مؤسسة ستارلايت وتبيان طبيعة العلاقة بينه وبين إدارة الموارد البشرية لهذه المؤسسة من ناحية، ولا شك أن هناك أهداف أخرى عديدة دفعتنا لاختيار هذا الموضوع للدراسة والبحث منها:

- إعطاء نظرة شاملة عن الإبداع وعن إدارة الموارد البشرية.

- إبراز الموارد البشرية كوحدة تتدخل لتدعيم الإبداع بالمؤسسة.

- توضيح الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية من خلال مختلف سياساتها كمدعم لتحقيق الإبداع في مؤسسة ستارلايت.

- تبني ممارسات تعبئة الموارد البشرية والتي تتمثل في الاستغلال الأمثل لكفاءات ومعارف رأس المال البشري تعتبر ضرورية لتحقيق الإبداع.

- ممارسات التعبئة للموارد البشرية لها دور كبير في تطوير الإبداع لأنها توعي العاملين بأن مشاركتهم في أي مشروع إبداعي سيتم الاعتراف بها والمكافأة عليها مما يسمح لهم بالشعور بأنهم طرف مهم في سيرورتها.

خامسا: أسباب اختيار الموضوع

من الأسباب التي دفعتنا لاختيار ودراسة هذا الموضوع هي:

- توافقه مع مجال تخصصنا إدارة أعمال المؤسسات.

- الأهمية البالغة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة باعتبارها الوحدة المشجعة والمحفزة للموارد البشرية على الإتيان بكل ما هو جديد للمؤسسة.

- التماشي مع التغيرات التي يشهدها المحيط الاقتصادي، وكذا مع الاهتمام المتزايد لإدارة الموارد البشرية ومساهمتها في الإبداع.

سادسا: منهج الدراسة

من أجل دراسة هذا الموضوع تم استعمال كل من المنهج الوصفي في الجزء النظري، حيث في الجزء النظري تمثل في جمع البيانات والمعلومات التي تخدم الموضوع عن طريق المصادر والمراجع المختلفة، بالإضافة إلى المنهج التحليلي والإحصائي للجزء التطبيقي وذلك من خلال مقارنة إحصائية قيمة وإيجاد العلاقة بين بعض المتغيرات وتحديد درجة ترابطها ويعتمد هذا الأخير على تحليل البيانات أثناء تفرغ أسئلة الاستمارة وذلك من خلال الجداول المركبة والبسيطة والدوائر النسبية، وقد استعملنا هذا المنهج في الفصل التطبيقي وذلك بهدف معرفة دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع بمؤسسة ستار لايت.

ثامنا: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة جملة المذكرات والأطروحات والدراسات غير المنشورة والمراجع المتخصصة التي تعرض لها الباحثون في نفس المجال، حيث تم تصنيف جملة من دراسات صنفت على النحو التالي:

أ/ الدراسة الأولى: مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير (مدرسة الدكتوراه) تخصص مالية دولية، تحت عنوان دور الإبداع في إكتساب المؤسسة ميزة تنافسية دراسة حالة مؤسسة EGTT مركب حمام ربي (سعيدة) نموذجاً، من إعداد الطالب خراز الأخضر، على مستوى جامعة أبي بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تلمسان، الجزائر، 2011، حيث تبرز أهمية هذا الموضوع في كونه يتناول موضوع لم تتحدد معالمه بعد بصورة نهائية، ولقد اعتبرته الكثير من المؤسسات الاقتصادية آلية ناجعة للتوسع والنمو والحفاظ على مكانتها في ظل تزايد حدة المنافسة، كما تتجلى أهميته أيضا في تركيزه على تطبيق أحد النماذج التي من شأنها تحفيز مسؤولي المؤسسة في تبني الإبداع كأداة فعالة وذات عوائد مهمة للمؤسسة، وهو الهدف الأسمى لأي مؤسسة.

كما تهدف هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على ماهية الإبداع طبيعته، أشكاله، عوائده، وإبراز أهمية الإبداع بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية خاصة الجزائرية، بالإضافة إلى استعمال أحد النماذج المقترحة والمتمثلة في نموذج كان لرضا العميل ومحاولة تطبيقه في مؤسسة الجزائرية.

ب/ الدراسة الثانية: مذكرة لنيل شهادة الماجستير في قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية فرع تنظيم سياسي وإداري تحت عنوان تنمية الإبداع في الأداء المتميز بين القادة والمرؤوسين، للطالبة بلهاني سعيدة، علي مستوى جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، سنة 2008، يعد هذا البحث أحد أقطاب ومحاور الموارد البشرية، لأن القادة والمرؤوسين، هما الرأس المال الحقيقي للتنمية الإدارية، لذلك فالتغيير الإيجابي ينبغي أن يبدأ بالموارد البشرية وألا يقتصر فقط على تشخيصات عيادية، مخففة للأمراض البيروقراطية المنتشرة في الواقع الإداري، وإنما تقديم البديل لرأس المال البشري والمعرفي من أجل تحدي كل من يقف أمام تنمية الإبداع الإداري.

ومن جهة أخرى توصلت هذه الدراسة إلى إن الأداء المتميز يستدعي مشاركة القادة والمرؤوسين وفتح مجال للعمل الجماعي، ولكن هذا لا يكف وإنما يتطلب تغيير الأساليب التقليدية واستئصال الأمراض البيروقراطية، ولا يكون هذا بالوصفات العلاجية والعيادية وإنما بالتحول والتجديد، من منحنى الاتباع والجمود إلى منحنى التغيير والإبداع، من أجل تحقيق التنمية لمواجهة تحديات المعاصرة والوصول إلى الجودة الشاملة.

ج/ الدراسة الثالثة: أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، من إعداد الطلبة بوجعدار خالد، ودريوش شهيناز، على مستوى كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير لجامعة قسنطينة 2، من هنا تنبثق إشكالية هذه الدراسة التي تهدف إلى تبيان أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية الإبداع في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، واقتصرت الدراسة التطبيقية على تبيان أثر النمط القيادي الأوتوقراطي والنمط القيادي الديمقراطي على تنمية الإبداع، ولبحث تلك العلاقة إعتد الباحث على منهج المسح بالعينة فشملت الدراسة أربعين (40) مؤسسة صناعية خاصة واستخدمنا أداة الاستبيان لجمع البيانات، وتمت معالجة البيانات وتحليلها باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS) باستخراج التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن تقدم وازدهار المؤسسات يعتمد على استحوادها على موارد بشرية ذات مهارات فكرية وقدرات إبداعية من جهة، وقادة إداريين متميزين بإمكانهم استثمار هذه القدرات وتوفير الدعم اللازم لها.

تاسعا: حدود البحث

تنقسم حدود الدراسة إلى حدود بشرية ومكانية وزمانية:

أ/ الحدود الزمنية: دامت مدة التريص التطبيقي الذي أعدت فيه هذه المذكرة قرابة الأربعة الأشهر، وذلك ابتداء من 2017/01/28 إلى غاية 30 أفريل 2017.

ب/ الحدود المكانية: بالنسبة للحدود المكانية للدراسة فقد تم اللجوء إلى مؤسسة إلكترونييس ستار لايت لولاية تبسة.

ج/ الحدود البشرية: واشتملت مجتمع البحث ألا وهو جميع موظفي مؤسسة إلكترونييس ستار لايت لولاية تبسة.

عاشرا: صعوبات البحث

-ندرة المراجع المتعلقة بالإبداع في المؤسسة باللغة العربية و خاصة منها الاجنبية ما استدعى البحث عنها من مصادر أخرى.

-الكثير من التحفظ في المؤسسة محل الدراسة بخصوص المعلومات التي تدخل في إطار سرية العمل،
وقلة المعلومات لدى الموظفين نتيجة كثرة انشغالاتهم وضيق وقتهم.

إحدى عشر: هيكل البحث

بالإعتماد على الإشكالية الرئيسية وما ينبثق منها من تساؤلات فرعية تم تقسيم هذا الموضوع إلى فصلين نظريين وفصل تطبيقي، بالإضافة إلى مقدمة وخاتمة جاءت على النحو التالي:

جاءت مقدمة الموضوع ملمة بجميع عناصر البحث من إشكالية البحث، فرضيات البحث، أهمية البحث وأهدافه، أسباب اختيار الموضوع، والمنهج المتبع، بالإضافة إلى تحديد المفاهيم، والدراسات السابقة، وحدود البحث وصعوبته، وأخيرا هيكل البحث.

أما الفصل الأول والذي جاء تحت عنوان دراسة مفهومي الإبداع وإدارة الموارد البشرية، فضم أساسيات حول الإبداع، من ماهيته وأنواع وأهميته والعوامل المؤثرة فيه، بالإضافة إلى نظريات الإبداع وأهم مراحله ومستوياته، ومراحل العملية الإبداعية وقياسه ومعوقات الإبداع، هذا فضلا عن متطلبات تنفيذ الإبداع من ناحية القيادة الإدارية، والثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي.

أما الفصل الثاني فجاء بعنوان دراسة أهمية إدارة الموارد البشرية في تدعيم الإبداع داخل المؤسسة، حيث ضم ماهية إدارة الموارد البشرية، وأهميتها وأنشطتها، بالإضافة إلى أساليب إدارة الموارد البشرية لدفع الأفراد للإبداع من حيث أساليب تحفيز وتنمية المهارات الإبداعية، وممارسات إدارة الموارد البشرية المشجعة للإبداع.

وفيما يخص الفصل الثالث فكان بعنوان دراسة واقع الإبداع من خلال إدارة الموارد البشرية في مؤسسة ستار لايت، وذلك من خلال تقديم مؤسسة ستارلايت وأهم أهدافها وسياسة إدارة الموارد البشرية في مؤسسة ستار لايت ومساهماتها في الإبداع، بالإضافة إلى أساليب التحفيز في المؤسسة لزيادة مستوى الإبداع، هذا فضلا عن إجراءات الدراسة الميدانية من مجتمع وعينة الدراسة، وأدوات جمع البيانات، وخطوات تصميم الاستمارة بالإضافة إلى تحليل العناصر الديمغرافية لعينة الدراسة وعرض وتحليل بيانات محاور الاستمارة.

وأخيرا جاءت خاتمة دراستنا لتحتوي على أهم النتائج المتوصل إليها بالإضافة إلى إختيبار الفرضيات وجملة من التوصيات والاقتراحات ، هذا فضلا على آفاق الدراسة.

الفصل الأول

دراسة مفهومي الإبداع

وإدارة الموارد البشرية

تمهيد

سعى المنظمات إلى الإتيان بالجديد والتركيز على الإبداع في ظل المنافسة في عالم الأعمال أصبح التميز السبيل الوحيد للبقاء، وبالتالي أصبح الإبداع من بين تلك السبل، وذلك باعتباره من الأدوار المهمة في العمل الإداري لما له من نتائج ايجابية تعود بالنفع على المنظمات والعاملين به، من خلال ما يقدمه من التفكير الاعتيادي، وإنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار ، إضافة إلى كسر الحواجز لدى الموظفين وإثارة الأفكار الجديدة لهم.

من هنا ومن هذا المنطلق، تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية، جاءت على النحو التالي:

-المبحث الأول: أساسيات حول الإبداع

-المبحث الثاني: نظريات الإبداع وأهم مراحله

-المبحث الثالث: متطلبات تنفيذ الإبداع

المبحث الأول: أساسيات حول الإبداع

حظي الإبداع بالاهتمام الواسع في الآونة الأخيرة، فكلما اختلفت بيئة الأعمال استلزم ذلك على المنظمة أن تقوم باستحداث أو تجديد أساليبها حتى تستطيع الاستمرار والاستقرار والبقاء، لذا تسعى المنظمات إلى ترسيخ ثقافة الإبداع حتى تستطيع التميز عن غيرها من المنظمات وبالتالي تحسين أدائها. من هنا ومن هذا المنطلق، تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب أساسية، جاءت على النحو التالي:

-المطلب الأول: ماهية الإبداع

-المطلب الثاني: أنواع الإبداع

-المطلب الثالث: أهمية الإبداع والعوامل المؤثرة فيه

المطلب الأول: ماهية الإبداع

لقد خلط العديد بين مفهومي الإبداع والتغيير وكأنهما وجهان لعملة واحدة ألا أن الأصل في الإبداع كونه احد مداخل إدارة التغيير، حيث تزيد الحاجة للإبداع أكثر كلما اتجهت المؤسسة للتغيير فإذا كانت تود القيام بتغيير استراتيجي فإن احد أهم أساليب تحقيقه هو الإبداع، وفيما يلي توضيح لهذه العملية

الفرع الأول: تعريف الإبداع

يختلف تعريف مشتق كلمة إبداع من بدع الشيء أي أنشأه على غير مثال سابق⁽¹⁾، أو هو الإتيان بشيء جديد غير مألوف⁽²⁾، ترجمته بالغة الفرنسية innovation من أصل innover أي جدد، وتشتق من المصطلح اللاتيني novus أي جديد⁽³⁾، والجديد هو ما يظهر أول مرة⁽⁴⁾، يعرف الإبداع اصطلاحاً على أنه: "أفكار جديدة، مفيدة مستعملة لحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة"⁽⁵⁾، أذن هو رؤية الظواهر بطرق جديدة، حيث يتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة والقدرة على التفكير بشكل مختلف ومبدع لإيجاد الحل الأمثل.

¹ - سليم بطرس جلدة، زيد منير عيوي، إدارة الإبداع والابتكار، الأردن: دار الكنوز، المعرفة، 2006، ص 131.

² - محمد موسى عثمان، تحليل الإبداع، المؤتمر الدولي الحادي عشر بعنوان: الإدارة وتحديات التغيير، القاهرة، وليد سرفيس، 2001، ص 961.

³ - Stig ottosson, hand book in innovation management, dynamic business and product development, droft, 2006, P 07, source electronique, www.tervix.com, le: 02/03/2017.

⁴ - Sadrine frendz wach et francois romai, management de l innovation de la strategie aux projet, pois vuibent, 2006, P 11.

⁵ - محمد مقبل، الإبداع الإداري، ملتقى التطوع العربي، 2007، ص 01.

الفرع الثاني: تعريف الإبداع وفقا لمختلف مجالات المعرفة

يختلف تعريف الإبداع وفقا لمجال الدراسة كما يلي:

أولاً: تعريف علماء النفس

يعرف الإبداع من جهة نظر علماء النفس على انه " عملية عقلية تؤدي إلى حلول وأفكار ومفاهيم وأشكال فنية ونظريات ومنتجات تتصف بالحدثة ⁽¹⁾، كما يعرفه تشكسميهالي مؤلف كتاب علم النفس (الاكتشاف والإبداع) على انه "ناتج تفاعلات العديد من البشر والعوامل ويمكن تعزيزه بتغيير البيئة التي نعمل فيها بطريقة تفاعلنا وليس فقط بتوظيف موهبة ابتكاريه لفرد واحد حيث تنتقى فكرة العبقرية والإلهام في منظور العمل الجماعي ⁽²⁾، ويعرف أيضا على انه عملية الإتيان بشيء جديد، سواء كان بفكرة أو اختراع، إذ يجب أن يكون أصيلا، وحيث يوجد تأكيد على الأصالة فأن ذلك يتضمن أيضا إنتاج الأفكار القديمة في ارتباطات جديدة ⁽³⁾، أي أن الإبداع من جهة نظر علماء النفس هو الإتيان بشيء جديد نسبيا أو مطلقا ليس اعتمادا على العبقرية فحسب، بل بتفاعل الأفراد بينهم ومع البيئة المحيطة بهم.

ثانيا: التعريف الفلسفي

يعرف هيجل الإبداع على انه: "ابتكار مفهوم جديد، وهو نتاج صراع بين الجدلية القائمة بين الفرضية ونقيضها، إلا أن تعريف هيجل ينقص من أهمية الإبداع إذ انه ليس مجرد خلاف توافقي لفكرتين متناقضتين، إذ يتمخض من فكرة جديدة تماما، فلاإبداع الفريد يتحقق كلما تباينت الأفكار المركبة له، ولا تكون بينهما أي علاقة قبل التركيب، حيث يتحقق الإبداع عند التركيب عناصر تبدو غير متفقة، أي جمع أفكار متباينة حول مسألة معينة لعلها، مما يشكل تحديا للتفكير الأنطفي والمألوف.

ثالثا: التعريف الاقتصادي للإبداع

من أول من اهتم بمصطلح الإبداع هو الاقتصادي النمساوي شامبتر ⁽⁴⁾، وعرف الإبداع على انه "استخدام الموارد المتواجدة بطريقة جديدة بهدف خلق سلع وخدمات جديدة" ⁽⁵⁾، عرف عبد الفتاح ⁽⁶⁾، الإبداع "القدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال الاهتمام والقدرة على تكوين روابط واكتشاف علاقات جديدة"

¹ - برافين جوبيت، ترجمة احمد المغربي، الإبداع في القرن الحادي والعشرون، الأردن، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008، ص 42.

² - برافين جوبيوتا، ترجمة احمد المغربي، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرون، الأردن، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008، ص 453.

³ - نبيل جود، ادارة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 2006، ص 180.

⁴ - جوزيف شامبتر "josepheschmpter" الذي أصدره عام 1912، نظرية التطوير.

⁵ - Rodelphe durand, Guide du management strategique, dunad paris, 2003, P 73.

⁶ - نبيل عبد الفتاح، مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها باتخاذ القرارات، مجلة الإداري، المجلد 17، العدد 60، 1995، ص 56.

عرف الصرن الإبداع⁽¹⁾، بأنه: "أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكنيكي، لأنه لا يشمل تطوير السلع والعمليات المتعلقة بها وأعداد السوق فحسب، بل يتعدى أيضا الآلات والمعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا عن العمل، بما يؤدي إلى ازدياد الإنتاجية." يرى سميت⁽²⁾، إن الإبداع: "هو العملية التي تتمكن من إيجاد علاقات بين أشياء لم يسبق إن قيل إن بينها علاقات "

عرف المجلس الاسترالي للبحث⁽³⁾، "الإبداع إنشاء وتطوير وتنفيذ منتج، خدمة أو عملية جديدة، وذلك بهدف تحسين الكفاءة والفعالية أو خلق ميزة تنافسية، الإبداع يمكن أن ينطبق على المنتجات والخدمات وعمليات التصنيع والعمليات الإدارية أو تصميم للمنظمة ". وقدمت غلين التعريف التالي للإبداع : "الإبداع هو تبني وإحداث تغيير تنظيمي جديد وهام غير مألوف ومناسب للبيئة التي تعمل فيها المنظمة"⁽⁴⁾.

عرف لوك وكانز الإبداع بأنه: "الإبداع عموما هو التقديم الناجح لشيء أو طريقة جديدة... الإبداع هو التجسيد، أو الربط والتكامل للمعرفة ذات العلاقة بخلق المنتجات، عمليات أو خدمات جديدة"⁽⁵⁾ وعرف ديشان الإبداع على انه: "تحويل فكرة إلى منتج جديد"⁽⁶⁾، ويرى اولدهام: "إن الإبداع هو تقديم وتوليد وتوليد الحلول الجديدة للمشاكل"⁽⁷⁾

وعرفه ميلر وفريزن الإبداع: "تقديم منتجات، خدمات تكنولوجيات جديدة والبحث عن حلول جديدة لمشاكل التسويق والإنتاج"⁽⁸⁾

عرف داكلر: "الإبداع هو الأدوات و الوسائل التي يستخدمها رجال الأعمال لتحويل الفرص إلى أفكار جديدة ثم وضع هذه الأفكار في ممارسات واسعة الاستعمال"⁽⁹⁾، والتي هي تكون قادرة على أن تطبق وتمارس وتمارس بنجاح وعلى أن تخلق معرفة جديدة، على أن تقدم انضباطا"⁽¹⁰⁾.

¹- رعد الصرن، إدارة الإبداع والابتكار، ط1، دار الرضا، دمشق، 2001، ص 28.

²- عبد الرحمن بن صالح الشقيع، الطريق إلى الإبداع، دار البشائر، دمشق، 2000، ص 12.

³-The australian research council, glossary of terms, ed: the arc, Australian, 2008, P 38.

⁴-Glynx ma innovation genius, A framework for relating individieal and organisation intilligence to innovation, academy of managment review, vol21, N4, P 1081.

⁵-Lueck Richard, ralph katz, managing and innovation, boston, MA Harvard buisnis school press, 2003, P 25.

⁶-Roberet duchaup, méthode de conception nouveaux, herues science publication paris, 1999, P 147.

⁷-Oldham GR et cummings a employee creativity, pessonal and comtextual factors et work, academy of management review, vol39, N3, P 607.

⁸-Than jun, development of they on entrepenuriol orientation, empirical edvices from hebi, china and flonders belguim, swiserland in fulfilment of the degre of doctorin applied economic scuices of the factory of economic and buisnes administration, Ghent university press, belguim, 2006, P89.

⁹-Druker pf, THE disipline of innovation and entreprenship, edication2, revised published by elesiven, 2007, P 38.

¹⁰-Orucker PF, the disiplin of innovation Harvard buisness reviw, vol63, N 1989, P 72.

وعرف كوك: "التطبيق الناجح للأفكار ويشمل الإبداع والنمو والعائد على الاستثمار"⁽¹⁾، وبناء على ما سبق من تعريفات للإبداع يمكن أن نطرح التعريف التالي: "الإبداع هو العملية ذات العلاقة يخلق أو تطوير منتج جديد أو خدمة جديدة أو عملية جديدة أو طريقة جديدة، أو حلول جديدة لمشكلات، أو ممارسات جديدة، أو أي شيء جديد يعتبر مصدرا لتمييز المنظمة ويؤدي إلى إنشاء أو إضافة قيمة".

المطلب الثاني: أنواع الإبداع

تشير الأبحاث إلى أن الإبداع ينقسم إلى صنفين وهما:

الفرع الأول: الإبداع الجذري (radiale innovation):

يسمى أيضا الإبداع الراديكالي، والاختراق، ويشير إلى العملية المتكاملة العناصر من إنتاج وتسويق وإدارة إستراتيجية، بحيث تؤدي إلى خلق منتج، عملية، أو خدمة جديدة لم يسبق لها مثيل، ومختلفة جذريا عن تلك الموجودة في الأسواق، وهو ذلك التغيير الجذري أو الكلي في منتج، عملية، أو خدمة التي تحدث تحول وتغيير في السوق أو الصناعة الحالية، أو تخلق واحدة جديدة⁽²⁾، والإبداع الجذري يتعلق باكتشاف تكنولوجيا جديدة، فهو يتأسس على نماذج جديدة (أي على أسس هندسية وعلمية) ولذلك فهو يؤدي إلى اكتشاف أسواق جديدة، أو دخول منظمات جديدة إلى الأسواق أو إعادة تعريف الصناعة⁽³⁾، وهذا الإبداع يجعل المنظمة أكثر قدرة على المنافسة فيتم خلق ميزة تنافسية في حالة ما إذا تطابق المنتج مع متطلبات السوق ويمكن المنظمة من زيادة العائد على الاستثمار. ولا يعد الإبداع جذريا ما لم يحقق بعض أو كل الشروط الآتية⁽⁴⁾:

- إشباع حاجة جديدة.

-إشباع حاجة قائمة للزبائن، ولكن بفعالية خمس مرات على ما اعتاد عليه هؤلاء.

-تخفيض تكاليف الإنتاج بنسبة لا تقل عن 30% عن المنافسين.

-تحقيق أرقام مبيعات تفوق المتوقع مرتين على الأقل.

الفرع الثاني: الإبداع الارتقائي (incrémental innovation):

بخلاف الإبداع الجذري، يعبر الإبداع الارتقائي عن التوصل إلى المنتج الجديد جزئيا من خلال التحسينات الكثيرة والصغيرة التي تم إدخالها على المنتجات الحالية، فهو أي تحسين أو تعديل مهما كان صغيرا أو كبيرا الذي يمس المنتجات أو الخدمات أو العمليات الحالية أو الموجودة، يمكن ان يضيف قيمة

¹ -Cook peret the cratevity advantage, your organization and leader of pack, industrial training journal, vol30, N 5, 1998, P 179.

² -إيمان بلبولة، المؤتمرات البيئية على الإبداع التكنولوجي، جامعة سعد دحلب البلدية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مذكرة ماجستير، فيفري، 2006، ص 30.

³ -Praveen gupta, buisness innovation in the 21 TH centry, P 11.

⁴ -Richard leifer Christopher M, Mcdermdt, Radicali innovation, how matises companies can outsmart upstarts, harvardbuisness press, bousten, 2000, P 74.

لها بما يسهم في تحقيق ميزة في السوق⁽¹⁾، ولذا يسمى أيضا الإبداع التراكمي وإبداع التحسين، والإبداع التدريجي، والإبداع الإضافي، والإبداع المتزايد، وهو يتعلق باستغلال تكنولوجيا موجودة، وتكون درجة الإبداع هنا محدودة، وتقوم بتغييرات طفيفة على المنتجات المتواجدة، ومن الضروري التفرقة بين نوعي الإبداع الجذري والإبداع الارتقائي.

الجدول رقم (01)

الفرق بين الإبداع الجذري والإبداع الارتقائي:

الإبداع الجذري	الإبداع الارتقائي	
استحداث منتج جديد أو عملية جديدة	تحسينات في مزايا وتكاليف منتجات أو عمليات موجودة	التركيز
قصير الأمد لكن جذري	يدوم لفترة طويلة ولكن غير جذري	التأثير
مرتفعة	منخفضة	درجة عدم التأكد
وثبات أو قفزات كبيرة	خطوات صغيرة	سرعة المسير
متقطع وغير تدريجي	مستمر وتدرجي	الإطار الزمني
اكتشاف تكنولوجيا جديدة	استغلال تكنولوجيا جديدة	التكنولوجيا
مفاجئ ونظري	تدرجي وثابت	التغيير
قلة من الأفراد المتميزين المختارين	كل فرد	الإسهام
فردية وعاصف، أفكار وجهود فردية	جماعي، جهود جماعية، مدخل النظم	المدخل
جودة وإعادة بناء	الصيانة والتحسين	الطريقة
الافتراضات التكنولوجية	الدراية التقنية التقليدية والحالة القائمة	الشرارة
تتطلب استثمارات كبيرة وجهود قليل للمحافظة عليه	تتطلب استثمارات قليلة ولكن درجة عظيمة من الجهد للمحافظة عليه	المتطلبات العلمية
للتكنولوجيا	للأفراد	توصية الجهود
نتائج من أجل الإرباح	أداء العملية وجهود من أجل نتائج أفضل	معايير التقييم
ملائم جيدا الاقتصاد سريع النمو	أعمال جيدة جدا في اقتصاد بطيء النمو	الميزة
غير خطي ومتقطع	خطي ومستمر	طبيعة المنحى

Source: Tapan P baghi ISO 9000, Wheeler house, new Delphi, 1997, P 262.

هناك قيمة عملية كبيرة في فهم الأنماط والاختلافات بين الإبداع الجذري والارتقائي، هذا الفهم يساعد المنظمة على إن تطبيق الممارسات الإدارية المناسبة في تطبيق مشاريع النوعين المختلفين وجعل دورة

¹ -Rodolphe durond, guide du management strategique, dunod paris, 2003, P 74.

الإبداع الجذري اقصر زمنا، اقل تقطعا، اقل تكلفة، اقل من حيث عدم التأكد، وإزاء ذلك كله فأن الإبداع بنوعيه الجذري والارتقائي مسارين متميزين إمام المنظمة من أجل النمو والتوسع واستدامة الميزة التنافسية.

المطلب الثالث: أهمية الإبداع والعوامل المؤثرة فيه

من المهم إظهار أهمية الإبداع والعوامل المؤثرة فيه من أجل تبيان ضرورة إدارته وعدم اعتباره ظاهرة تلقائية أو تركه لمحص الصدقة.

الفرع الأول: أهمية الإبداع

تكمن أهمية الإبداع في تحقيق الاستمرارية والنجاح والتنافسية في المنظمات، بعدما كان ينظر إليه بأنه نوع من الترقية يتم مزاولته من طرف الموهوبين مثل سمح الوقت بذلك كما يحقق الإبداع مكاسب اقتصادية تتمثل فيما يلي (1):

- تطوير منتجات جديدة وبالتالي حصص سوقية جديدة.

- فتح أسواق جديدة وبالتالي تعزيز مكانة المؤسسة حيال التجارة الدولية من خلال رفع صادراتها.

- تحسين الأداء ورفع الإنتاجية وبالتالي رفع رقم أعمال المنظمة وتحقيق بحيتها ورفع قيمتها السوقية.

أضحى الإبداع أكثر أهمية مما مضى في ظل المنافسة والانفتاح، مما يبرر اتجاه الدول الكبرى

للاستثمار الكبير في البحث والتطوير، حيث يخلق الإبداع حاجات جديدة مما يساهم في الازدهار الاقتصادي للدول (2)، كما لم يعد ينظر إليه على أنه موهبة أو ناتجا عشوائيا، بل هو عملية يمكن تبينها من خلال استمرارية الجهود الإبداعية والسرعة فيها نتيجة التطور الهائل في التكنولوجيا التي تسرع في انتشار الإبداع وتقدمه (3).

يساعد الإبداع على السرعة والمرونة في حل المشكلات، كما يعد حافزا للقيادة الصناعة لممارسات

جديدة، وسيشارك الإبداع في تحقيق أهداف إستراتيجية كالنمو وزيادة العائد على الاستثمار ورضا العملاء

والمالكين، وخلق مناخ ملائم لتنمية المعرفة (4)، وبالتالي تطوير منتجات جديدة لإستشباع ميولات العملاء، كما

يساعد على مواجهة المنافسة الحادة والتكيف مع التغيير المستمر في بيئة الأعمال من خلال المرونة في

عمليات التعديل والتكيف وتفاعل الميزات والمهارات والمعارف داخل المنظمة.

¹ - خيري أسامة محمد. إدارة الإبداع والابتكار، دار الراجحة، عمان، 2012، ص 73

² - Anne-marie et duvight merunka, Op.cit, P 213.

³ - برفان جيوبينا، مرجع سابق، ص 42.

⁴ - سهر بيتيم عكروش، مأمون نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة، مدخل إستراتيجي متكامل وعصري، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 05.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على الإبداع

تتمثل العوامل المؤثرة على الإبداع في عوامل بيئية، وأخرى اجتماعية وسياسية يتم صورها فيما يلي:

أولاً: العوامل البيئية

تتجلى العوامل البيئية في كل خصائص المجتمع والنظام الوطني للإبداع وكذا العوامل السياسية والثقافية والاجتماعية.

أ/ التنظيم الإقليمي والخصائص العامة السائدة في المجتمع: تؤثر الثقافة والقيم وهرمية السلطة

السائدة في المجتمع على نوعية الإبداع الملائم، الارتقائي المجتمع المتميز بهرمية طويلة وقوية للسلطة والمحافظ على العلاقات الاجتماعية والرافض للتغيير والخائف من عدم التأكد والمخاطرة⁽¹⁾، عكس الإبداع الحذري الذي يلاءم المجتمع الذي يميل إلى حب استكشاف المستقبل والتحكم فيه، كما أن الإقليم الذي يتمتع ببنية اقتصادية جيدة وعلاقات تعاون بين الأعوان الاقتصاديين بدعم الإبداع أكثر من غيره⁽²⁾.

ب/ النظام الوطني للإبداع في المجتمع: لا نكفي الرغبة في الإبداع بل يجب تعزيزها بالبنية التحتية اللازمة لذلك وأهم محدداتها⁽³⁾.

-مراكز البحث والتطوير والجامعات، والتي تعد البيئة الأساسية للبحث الأساسي والتطبيقي، والتي ترقى بالموروث المعرفي ونوعية الأفراد إلى درجة تسمح بالقدرة على الإبداع.
-نظام البراءة فبالرغم من أن نظام حماية الملكية الفكرية للأشخاص والشركات المبتكرة قد يحد من عدد الابتكارات، إلا أنه يعد تعويضا وحافزا قويا للإبداع، من خلال منع تقليد ابتكار أنهم دون مقابل.
-قنوات تقاسم المعلومات والمعارف سواء تقليدية أو رقمية، مما يسمح بتبادل الآراء حول البحوث العلمية والمعارف الجديدة محليا أو إقليميا وعالميا.
-دور الدولة قيودها وحوافزها، حيث توفر نسبة من الناتج الإجمالي للبحث والتطوير تختلف حسب درجة مشاركتها في المجال الاقتصادي، كما تلعب دور الممول الإبتكاري من خلال النظم المصرفية فيها وكذا من خلال تبنيها للابتكارات التقنية (صناعة الدفاع مثلا) مما يحفز على الاستثمار في مجالات مدنية مشابهة.

ثانيا: العوامل السياسية

أي دعم القيادات السياسية للإبداع في المجتمع، من إنشاء البرامج الإبداعية في مختلف المجالات، وتوفير البنية التحتية وتقديم الإطار القانوني الذي ينظم عمل المنظمات، وتخصيص الحوافز المادية والمعنوية اللازمة ووضع المناهج التعليمية المساعدة على نمو القدرات الإبداعية⁽⁴⁾.

¹ - سهير نديم عكروش، مأمون نديم عكروش، مرجع سابق، ص 05.

² -Andree maheacciale, Muriel tabaries, histoire de grmi-les apports du grmi a l'analyse de teritoriale de l'innovation, paris ecanonica, 2006, P 04.

³ - نجم عبور، القيادة وإدارة الابتكار، عمان، 2012، ص 115.

⁴ - محمد موسى عثمان، مرجع سابق، ص 600.

إن علاقات شراكة وتعاون بين الثلاثية (مؤسسة، مورد، عميل) بشكل أهم العوامل المؤثرة في الإبداع⁽¹⁾، ولأن هذا الأخير من أهم محددات التنمية في الدولة على الإدارة العامة أن تكون إبداعية المنهج والتفكير والأساليب والسياسات والأنظمة والإجراءات التنفيذية والرقابية والوظيفة وذلك من خلال تغيير البنية التنظيمية والإدارية والأنماط السلوكية، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية، وتهيئة القيادات لإحداث التغيير البنيوي، ووضع خطة موضوعية للمجالات الإبداعية في الدولة وفقا لأهدافها التنموية⁽²⁾، والتي تنعكس على إدارة الإبداع على المستوى الجزئي.

ثالثا: العوامل الثقافية والاجتماعية

إن الفرد هو المبادر بالإبداع إلى أنه محاط بمجتمع لا يمكن إغفال تأثيره عليه كقيام المجتمع الذي ينشئ فيه ومعتقداته وتقاليدته وعلاقاته وتراثه الفكري والثقافي، فوجدوه ضمن جماعة منشطة للإبداع كالمؤسسات التعليمية والمهنية والبحثية والتنقيفية لها دور في تحفيزه على الإبداع والتنافس عليه⁽³⁾، كما أن وجود الثقافة المحفزة للتفتح العلمي والنشاط البحثي تعزز عملية الإبداع بالمجتمع والأمر ذاته على مستوى المؤسسات الاقتصادية⁽⁴⁾، فلن وجود قيادة تقبل المخاطرة والخوض بالمجهول واستعداد جماعي للقطيعة عن الماضي وتغيير قواعد اللعبة اقتصاديا واجتماعيا وثقافيا هيا بيئة مشجعة للإبداع.

الفرع الثالث: خصائص العمل الإبداعي وشروط البيئة الإبداعية

الإبداع جهد منهجي ونشاط منظم أكثر من كونه ومضة عبقرية، كما انه نشاط جماعي، معقد وتفاعلي، وهو توليف خلاق للمعارف العلمية والقدرات الجوهرية للمؤسسة⁽⁵⁾، كما يمكن إدارته أو تعلمه والتدريب عليه وبيئته الإبداع أيضا بالخصائص التالية⁽⁶⁾:

-الإبداع تحسين متراكم قد يؤدي إلى تقدم كبير وليس فقط داخل الشركة وهو مسؤولية الجميع وليس حكرا على وظيفة البحث والتطوير.

-ينجح الإبداع أكثر في البيئة التي يتطور فيها، والمؤسسات المتحدية فقط توفر البيئة الخاصة له وتحمل التغيير المنجر عنه وتتقبل المخاطر الممكنة جراءة⁽⁷⁾.

-والإبداع وليس حكرا على المؤسسات الكبرى والفضل ليس سلبيا بل سبب لدفع وتسريع عجلة الإبداع.
-البحث التطبيقي والتطوير المستمر من مصادر الإبداع وليس البحث الأساسي فحسب، ووفرة المعلومات تعجل في الإبداع، والإبداع السباق هو القائم على الزمن وليس الحدث.

¹ -Andrée matteacciol, murieltabaries, op.cit, P 04.

² - سليم بطرس جلدة، مرجع سابق، ص 92.

³ - محمد موسى عثمان، مرجع سابق، ص 600.

⁴ -Andrée matteacciol, murieltabaries, op.cit, P 08.

⁵ -Desi mayat olivier crevoisier, braunolucap, reseaux d'innovation et dynamique territoriale, un essai detypologie, paris rconomie, 2006, P 22

⁶ - نجم عبود نجم، إدارة الإبداع والابتكار، مرجع سابق ص 214.

⁷ -Philippe aydalot, tragectaires technologiques et millieux innervateur, paris econmica, 2006, P 22.

-منحنى التعلم الذي تحققه علاقات التفاعل والتواصل بين المؤسسة ومتعاملها الأساسيين (عملاء وموردين) في شكل شبكة من شأنها تعزيز القدرة على الإبداع⁽¹⁾.

يشترط أن يقدم الإبداع منفعة سواء من حيث درجة الإشباع (توفير الجهد، أو الوقت أو التكلفة، أو توسيع نطاق الاستخدام أو الاستفادة)، وكذا تعظيم جوانب القوة ومعالجة أوجه الضعف وخلق فرص جديدة وتسهيل استثمارها، وزيادة التعامل مع مصدر القيود، والتهديدات، كما يشترط أن يتضمن نوعاً من الجودة والحداثة، حيث لا يقتصر مفهوم الجودة على المنتج وإنما تمتد مجالات الجودة إلى مدخلاته وأساليب إنتاجه أو تقديمه، وأساليب أو مجالات استخدامه والانتفاع به، فضلاً عن خصائصها الفنية⁽²⁾.

بحيث يكون أكثر جاذبية وتوافق مع اتجاهات ومعتقدات المستفيدين، ومع النتائج والأهداف والغايات، ويفترض في الإبداع تحقيق الترابط والتكامل فيما بين أبعاد ومراحل ومكونات العمل الإبداعي، مما يستدعي دعم العمل الجماعي لتوسيع مجالات الأعمال الإبداعية ليس على مستوى المؤسسة فصب بل أيضاً على مستوى الدولة فالمؤسسات تتأثر بالبيئة التي تتواجد فيها وتستفيد من التفاعل فيما بينهما مما يحقق التكامل والتنسيق بين جهود الأطراف المعنية بالإبداع⁽³⁾، وبالتالي تحقيق التجانس في مخرجات عملية الإبداع، كما يشترط تحقيق التكامل بين مكونات وخصائص البيئة الإبداعية مما يحقق قبوله والتحمس له.

إن العمل الإبداعي يأتي كخلاصة لجهود سابقة ومترابطة ومستقاة من مجموعة من البدائل التي يتم تحديدها وتحليلها واختبارها بدقة مما يؤدي إلى دعم مصداقية العمل الإبداعي كأن يقوم على⁽⁴⁾:

- جهود سابقة لمتخصصين أو أعمال إبداعية في نفس المجالات ذات علاقة به أو مشابهة له.
- مشكلات فعلية يواجهها للأفراد أو المنظمات ذات علاقة بالعمل الإبداعي المعني.
- المداومة الزمنية، أي اشتراط تقديم العمل الإبداعي في توقيت ملائم للانتفاع به ومع التطور التقني الحاصل يصبح التحكم في الوقت من أهم محددات نجاح العمل الإبداعي.

¹ -Deri mayat, olivier cervoisier, brunolucap, reseaux d'innovation et jommediqu eteriorelle, un essai de typologie, paris, economique, 2006, P 22

² -مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004، ص 185.

³ -Deris maillat, op.cit, P 67.

⁴ -مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 185.

المبحث الثاني: نظريات الإبداع وأهم مراحله

تعددت الحالات منذ العصور القديمة من أجل فهم الظاهرة الإبداعية، ولكن فهم هذه الظاهرة وتفسيرها ظل غامضاً ومليئاً بالألغاز وعدم الواقعية حتى منتصف القرن العشرين، حيث بدأت حقبة جديدة أخضع فيها مفهوم الإبداع للبحث التجريبي، و قام عدد من العلماء والكتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد بالنظريات وعرفت أسمائهم، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع، كما استعرضت ملامح المنضومات والعوامل المؤثرة فيها.

من هنا ومن هذا المنطلق، تم تقسيم هذا المبحث إلى أربعة مطالب أساسية، جاءت على النحو التالي:

-المطلب الأول: نظريات الإبداع وأهم مستوياته

-المطلب الثاني: مراحل العملية الإبداعية

-المطلب الثالث: قياس الإبداع

-المطلب الرابع: معوقات الإبداع

المطلب الأول: نظريات الإبداع وأهم مستوياته

لقد تعددت نظريات الإبداع، وذلك وفقاً لاختلاف المدارس والاتجاهات في علم النفس ومن أهم هذه النظريات نذكر ما يلي:

الفرع الأول: نظرية ووترومان وبيترز (البحث والتفوق) B.Waterman et T.Petres

في كتابهما البحث عن التفوق يخلص كل من بيترز ووترومان بعد دراسة تحليلية لنحو 40 مؤسسة أمريكية متفوقة إلى أن القيم والمبادئ المشتركة للمؤسسات والشركات المتفوقة التي تتسم بدرجة عالية من الإبداع تتمثل في⁽¹⁾:

-الرغبة والتحفيز للإنجاز وإعطاء الأسبقية دائماً للفعل والشروع في الأداء أكثر من مجرد إنفاق الكثير

من الوقت في التحليل وفي الاجتماعات والتقارير التفصيلية للجانب

-تنمية العلاقات والصلات مع المستفيدين من الخدمة أو الراغبين في السلعة المقدمة من طرف المؤسسة

(أي العملاء أو الزبائن)، وذلك بهدف التعرف عليهم والاستفادة من مقترحاتهم.

-إعطاء استقلالية للوحدات والأقسام مما يشجعها على التفكير المستقل والإبداع الأمر الذي يحفزها على

منافسة الوحدات والأقسام الأخرى في الأداء المتميز.

-تعزيز مفهوم الإنتاجية وتحقيقها وذلك عن طريق تنمية قدرات جميع العاملين في المؤسسة، بكرامة

وإنسانية وتشجيع روح المغامرة والإبداع لديهم.

¹ - سليم بطرس جلدة، زيد منير عبودي، إدارة الإبداع والابتكار، ط 1، دار كنوز المرفه للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

-تبسيط الإجراءات والمستويات الإدارية عن طريق الاعتماد على القليل منها، وأن الميل بصورة دائمة إلى الحد من الوظائف القيادية.

-خلق وتطوير بيئة تنظيمية تؤمن بالانتماء للقيم الرئيسية للمؤسسة وتحقق في نفس الوقت المرونة المطلوبة والمحددة.

-استمرار المؤسسة في تقديم السلع والخدمات التي أثبتت فيها المؤسسة القدرة والتميز

الفرع الثاني: نظرية كليفورد وكافيني (الأداء الفائق) R.Cavangh et D.Cliford

توصل كلا من كليفورد وكافيني في دراستهما عن الأداء الناجح The winning performance، إلى أن المؤسسات الصغيرة والتميزة وذات القدرات الإبداعية العالية تتصف بسمات متعددة تميز بيئتها التنظيمية⁽¹⁾:

-وضع وتطوير رسالة Mission محددة للمؤسسة، ومن الضروري أن تكون هذه الرسالة بمثابة القيم المشتركة للعاملين.

-من الضروري أن يتم تركيز الاهتمام على المقومات والمكونات الجوهرية للعمل.

-أن يتم النظر إلى المنهج البيروقراطي على أنه عدو رئيسي.

-تحفيز جميع العاملين للتدريب والتجريب.

-تطوير وتعزيز العلاقات الوثيقة مع المستفيدين من الخدمة أو الراغبين في السلعة وذلك بالقدر الذي يجعل من جميع عمليات التطوير والإبداع جهوداً موظفة في سبيل تحقيق رغبات المتعاملين مع المؤسسة.

الفرع الثالث: نظرية إدوارد دي بونو (التفكير الإبداعي) Edward dr Bono

يعد أسم ديونو أسماً مشهوراً في دنيا الإدارة والصناعة وهو كذلك مرجع لشركات ومؤسسات عملاقة مثل IBM وهيوز للسلاح⁽²⁾، وقد أصدر دي بونو عدة كتب أهمها ميكانيكية العقل، وقبعات التفكير الست وغيرها، ويسمى أسلوب دي بونو في التفكير الإبداعي أو طريقته المبتكرة للتفكير بإسم القبعات الست التي حازت على الاقتناع والتطبيق في الكثير من المؤسسات العالمية حيث أن هذا الأسلوب يعتمد على مواقف عقلية تساعد صناع القرار على القيام بما يسمى بالتفكير المتوازي أي أن الجميع يفكرون بطريقة واحدة أو منهج واحد وذلك حتى تكون الطاقة العقلية لمجموعة قادرة على تحقيق أعلى قدرة تفكير ممكنة. حيث أن القبعات الست تفيد في الاجتماعات الإبداعية إذ تساعد على التفكير الجماعي المتوازي والذي يعتمد على إرتداء الجميع لنفس القبعة حتى يكون عندهم نفس طريقة التفكير بحيث قسم دي بونو ألوان القبعات الست إلى الألوان التالية:

¹- سليم بطرس جلدة، زيد منير عبودي، مرجع سابق، ص 35.

²- سليم بطرس جلدة، زيد منير عبودي، مرجع نفسه، ص 36.

أولاً: القبعة البيضاء

وهي مسؤولة عن جمع المعلومات ومعرفة الوضع الحالي وما يحيط به من مشاكل وملايسات أي النظرة الموضوعية للأمور.

ثانياً: القبعة الحمراء

وهي خاصة بالمشاعر أي أن الشخص الذي يرتديها إنما يقول فقط ما يشعر به اتجاه اقتراح ما من دون إبداء الأسباب، فهي خاصة بالانفعال والحدس والتفكير الفطري.

ثالثاً: القبعة الخضراء

وهي تزودنا بالأفكار الإبداعية والبدائل والخيارات والاحتمالات وهي في الغالب تكون مسؤولة عن الاقتراحات إذ أنها قبعة الأفكار الجديدة والتفكير الخلاق.

رابعاً: القبعة الزرقاء

ومهمتها الأساسية هي المساعدة في التحكم وفي الوصول إلى القدرات وتوقع النتائج، أي بمعنى آخر ضبط عملية التفكير.

خامساً: القبعة الصفراء

وهذه تكون مسؤولة عن المنطق والفوائد وإظهار قيمة الأشياء، إنها قبعة الممكن والمنطق الإيجابي.

سادساً: القبعة السوداء

وهي قبعة التشاؤم والحدس، ويتم التفكير بها بفرض معرفة مشاكل ونقاط الضعف في الموضوع الذي نعالجه، فهي إذن قبعة التفكير السلبي⁽¹⁾.

ولقد لاقى أسلوب القبعات الست قبولا واسعا وذلك نظرا لسهولة تطبيقه، إذ أنه يغير طريقة التفكير السائدة في الاجتماعات، قبولا من أسلوب الحوار بين الفريقين والذي يتخذ نمط (مع أو ضد) يصبح من الممكن للمجتمعين إقامة حوار بناء إذ أن الأسلوب بسيط. من مميزات هذه الطريقة ما يلي:

- سهولة التعلم والاستخدام والتأثير الفوري، وتوفير الوقت للجهد الإبداعي المنظم.
- تسمح بالتعبير عن المشاعر دون خجل، وتسمح بالتفكير الحر غير المقيد بالوقت.

الفرع الرابع: نظرية أوسبورن Osborn

إن نموذج حل المشكلات الإبداعي صمم في الأساس لمساعدة الأفراد -ولاسيما القيادية والتنفيذية- العاملين في مجالات الصناعة والأعمال التجارية على تطوير منتجات وعمليات جديدة، ويعتبر أوسبورن بأنه له الفضل الكبير في وضع أسس هذا النموذج في مراحله الأولى على أساس الاستخدام الأمثل للتخيل في معالجة المشكلة كما أكد ضرورة تأجيل إصدار أي أحكام أو انتقادات للأفكار المطروحة أثناء جلسات

¹- سليم بطرس جلدة، زيد منير عبودي، مرجع سابق، ص 36.

العصف الذهني، حتى يشجع المشاركين على طرح كل ما لديهم من أفكار وحتى لا يضيع الوقت والحماس إذا ما تسرع المشارك ون في اختيار حلول غير ناضجة والشروع في تنفيذها⁽¹⁾.

حيث كان يعتقد بأن أفضل طريقة للتوصل إلى أفضل الحلول وأنجحها هي توليد أكبر عدد ممكن من البدائل المحتملة أولاً وثم يتم تقييمها واحدة بعد الأخرى في المرحلة التالية، ويمكن اعتبار العصف الذهني وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفكار من مجموعة من الأشخاص خلال فترة زمنية وجيزة، وتعتبر إستراتيجية العصف الذهني من أكثر الأساليب شيوعاً من حيث الاستخدام بغرض حل المشكلات بطريقة إبداعية، وقد اقترح أوسبورن منهجية منتظمة بالسير وفق الخطوات التالية:

- **إيجاد المشكلة**: ويقصد بها البحث في طبيعة المشكلة وتقليبها على وجوها من عدة زوايا حتى يتم

التوصل إلى تعريف واضح ودقيق للتحدي الحقيقي الذي تمثله المشكلة.

- **إيجاد الحقائق**: وتهدف هذه الخطوة إلى فهم المشكلة أو الموقف وتخييل ماهية الحل.

- **إيجاد الأفكار**: تهدف إلى توليد الأفكار بأقصى قدر ممكن.

- **إيجاد الحل**: تقييم الأفكار التي تجمعت من حيث علاقتها بالمشكلة.

- **قبول الحل**: يتم في هذه المرحلة إقناع جهة معينة بتقبل الحل

أما على مستوى الإبداع ومستوياته يتفق البعض على أن هناك ثلاثة (3) مستويات للإبداع داخل

المؤسسة⁽²⁾:

- **الإبداع على مستوى الفرد**: وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد الذين يمتلكون

قدرات وسمات إبداعية ومن بين خصائص الفرد المبدع والتي تكون عادة فطرية : المعرفة، التعليم، الذكاء، الشخصية، الطفولة، العادات الاجتماعية.

- **الإبداع على مستوى الجماعة**: وهو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم،

أو إدارة أو لجنة... إلخ) واعتماداً على خاصية التداؤب فإن إبداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء.

- **الإبداع على مستوى المؤسسة**: إن الإبداع في المؤسسات المعاصرة، على اختلاف أنواعها لا يعد

مسألة ترف أو شيئاً كمالياً وإنما هو أمر ضروري لا غنى عنه إذا أرادت المؤسسة البقاء والازدهار وعليها أن تجعل منه أسلوب عملها وممارستها اليومية، ويتحقق ذلك بتوفر الشروط التالية⁽³⁾:

- ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق ولتتمية هذا التفكير لدى

الأفراد لابد من أن تتيح لهم المؤسسة فرص التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.

- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها.

¹ - فتحي عبد الرحمان جروان، الإبداع: مفهومه، تدريبه، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 18.

² - سليم بطرس جلدة، زيد منير عبودي، مرجع سابق، ص 45.

³ - سليم بطرس جلدة، زيد منير عبودي، مرجع سابق، ص 50.

- بالإضافة إلى التصنيفات السابقة، صنف تايلور الأعمال الإبداعية إلى خمسة مستويات وهي (1):
- الإبداع التعبيري Expressive، والإبداع المنتج أو التقني.
 - الإبداع الابتكاري، والإبداع التجديدي، والإبداع التخيلي.

المطلب الثاني: مراحل العملية الإبداعية

إن عملية الإبداع عملية ككل العمليات الأخرى لا بد لها من مراحل لتتم بها، ومن هذه المراحل:

الفرع الأول: مرحلة الإعداد والتحضير

لا بد من تحديد المشكل أو الصعوبة ودراستها وتمحيصها من جميع جوانبها، وجمع المعلومات عنها ومعرفة العوامل المؤثرة فيها وتحليلها لكي يكون الإبداع أكثر فاعلية وفهم عناصر هذه المشكلة فهما جيدا قبل حلها (2).

الفرع الثاني: مرحلة الاحتضان والكمون

يتم فيها إبعاد كل ما هو خارج نطاق المشكلة من الأفكار والمعلومات وامتصاص العقل لكل ما يتعلق بالمشكلة من معلومات وخبرات مكتسبة واحتضانها.

الفرع الثالث: مرحلة الإشراف والإلهام

وهي المرحلة الحاسمة للعقل التي تتولد فيها الفكرة الجديدة والتي بدورها ستؤدي إلى حل المشكلة .

الفرع الرابع: مرحلة التحقق أو إعادة النظر

وهي مرحلة إعادة النظر في الفكرة وتمحيصها وتهذيبها وصقلها وقياس مدى فائدتها وهل هي ناقصة أم مكتملة وهذه هي مرحلة التجريب أو (الاختبار التجريبي).

من خلال ما سبق يتضح لنا أن علينا أن نتبع دائماً الخطوات السليمة في سعينا للحصول على نتائج مجدية إذ إن السلوك العشوائي غير منظم لأي عملية يحكم بالتالي على فشلها واتباع الخطوات اللازمة لنجاح أي عملية وتتبع مراحلها يعمل على إنجاحها والوصول إلى الأهداف المرجوة.

ويمكن أن نخلص إلى أن مراحل الإبداع الإداري كما جاء بها الألويسي 1981 هي (3):

-المرحلة الإحساس بالمشكلة.

-مرحلة تحديد المشكلة.

-مرحلة الفرضيات.

-مرحلة الولادة للإنتاج الأصل.

-مرحلة تقويم الإنتاج الإبداعي.

¹- بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة وإدارة الأصول الذكية والإبداع، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010/2009، ص 148.

²- مراحل العملية الإبداعية، متوفر على الموقع الإلكتروني: <http://mawdoo3.com>، تاريخ الولوج: 2017/03/12.

³- مراحل العملية الإبداعية، مرجع سابق..

المطلب الثالث: قياس الإبداع

إن المتتبع للأدب السيكولوجي يلاحظ أنه مشبع بالدراسات والبحوث المتعلقة بالعلمية الإبداعية، الأمر الذي نتج عنه ظهور العديد من المقاييس الخاصة بالإبداع وقدراته، فنجد أننا أمام مقاييس تركز على الناتج الإبداعي مثل: مقياس جيلفورد (Guilford)، مقياس تورانس، ومقاييس أخرى تركز على سمات الفرد المبتكر مثل: قائمة سمات التلميذ المبتكر لتورانانس (Torrance, 1965)، كما ظهرت مجموعة أخرى تسمى بمقاييس سير الحياة للتعرف على المبدعين مثل: قائمة انستازي.

وأمام تعدد هذه المقاييس ظهرت الحاجة إلى تصنيفها، فبعض الباحثين صنفها إلى مقاييس لفظية، ومقاييس شكلية، والبعض الآخر صنفها إلى مقاييس موضوعية، ومقاييس تقديرية، ونحن هنا تبيننا التصنيف الأخير لأنه يعبر بدقة عن جهود العلماء في هذا المجال، بالإضافة على أنه يعكس كيفية قياس مجموعة القدرات العقلية التي تسعى المقاييس لقياسها⁽¹⁾.

الفرع الأول: المقاييس الموضوعية

تلك المقاييس التي تهدف للحصول على معلومات وتقديرات عن سير المبدعين وميولهم واتجاهاتهم وتأخذ شكل قوائم تحتوي على عبارات تصف صفة معينة تعباً عن طريق المبدع نفسه أو عن طريق معلميه، أو زملائه، أو ولي أمره، وأحياناً يعتمد فيها على فحص وثائق المبدع التي تدل على بعض من مهاراته، وميوله، وقدراته.

وهي إما أن تأخذ شكل متوافر أو غير متوافر، أو تأخذ شكل تقدير كمي متدرج (موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة)، ثم يسجل المقدار عن مدى انطباق الصفة أو العبارة على المفحوص بوضع علامة صح أمام الصفة أو العبارة، ويندرج تحت هذا النوع

-قائمة سمات التلميذ المبتكر لتورانانس

-اختبار هولمز للشخصية المبتكرة، وقائمة تورانس للأنشطة الابتكارية

-مقياس الاتجاه نحو الإبداع لدرويش (1983م)

الفرع الثاني: نماذج من المقاييس الموضوعية

أولاً: اختبارات جيلفورد (Guilford Tests)

أورد جيلفورد اختبارات عديدة لقياس قدرة التفكير الإبداعي، بنيت على نموذج البنية العقلية ذات الأبعاد الثلاثة، وبناء على هذا النموذج، افترض جيلفورد أن للتفكير التشعبي قدرات معينة أبدتها تجاربه، وتجارب باحثين آخرين، وفيما يلي عرض لتلك القدرات ومقاييس كل منها:

أ/ **الحساسية للمشكلات:** ويستدل عليها إما من خلال وعي الفرد بحاجة الشيء إلى التحسين أو من خلال وعيه بنقائص الشيء وعيوبه، وتقاس هذه القدرة بـ:

¹- قياس الإبداع: متوفر على الموقع الإلكتروني: www.ssnpstudents.com/wp/wp-content، تاريخ الولوج: 2017/03/01.

- **اختبار النظم الاجتماعية:** ويطلب فيه من الفرد اقتراح نوع من التحسينات على أحد النظم الاجتماعية القائمة في المجتمع.
- **تحسين الأدوات:** ويطلب فيه من الفرد إدخال تحسينات على جهاز شائع الاستخدام، كما يطلب منه اكتشاف ما يراه ناقصا فيه.
- **رؤية المشكلات:** ويطلب فيه من المفحوص ذكر خمس مشكلات تتعلق بشيء معروف.
- **اكتشاف المشكلات:** يطلب فيه من الشخص اكتشاف عيب بسيط متضمن في شكل أو صورة.
- **ب/ الطلاقة:** بأقسامها الأربعة هي: "طلاقة الكلمات - طلاقة التداعي اللفظي - الطلاقة الفكرية - الطلاقة التعبيرية" ويتم قياسها من خلال الاختبارات التالية:
- **الاستعمالات:** وفيه يطلب من الشخص ذكر أكبر عدد ممكن من استعمالات شيء ما.
- **تسمية الأشياء:** ويطلب فيه من الشخص ذكر أكبر عدد ممكن من الأشياء المندرجة في فئة ما.
- **عناوين القصص:** يطلب فيه من المفحوص ذكر أكبر عدد ممكن من عناوين مقترحة لقصة قصيرة⁽¹⁾.
- **النتائج البعيدة:** ويطلب فيه من الشخص الخاضع للاختبار ذكر أكبر عدد من التوقعات الناتجة عن ظرف معين.
- **ج/ المرونة:** وهي على قسمين: "المرونة التلقائية - والمرونة التكميلية" وتقاس بواسطة معادلات حسابية، يطلب فيها من المفحوص استبدال الأرقام برموز تعطى له، ويتم تغييرها باستمرار أو بواسطة أشكال متداخلة مربع داخل دائرة، دائرة داخل مربع، ... وهكذا
- **المرونة التلقائية:** وتقاس بالاختبارات التالية:
- **الاستعمالات:** وهو الاختبار المستخدم في الطلاقة ولكن يتم التركيز فيه على أنماط الاستعمالات وليس عددها
- **تسمية الأشياء:** وهو الاختبار المستخدم في الطلاقة ولكن يتم التركيز فيه على أنماط الاستعمالات وليس عددها
- **النتائج البعيدة:** وهو الاختبار المستخدم في الطلاقة ولكن يتم التركيز فيه على أنماط الاستعمالات وليس عددها
- **الاستعمالات غير المعتادة.**
- **المرونة التكميلية:** وتقاس بالاختبارات التالية:

¹ - قياس الإبداع: مرجع سابق.

-**عيدان الكبريت:** جزء واحد من خمسة بنود وزمن أدائه أربع دقائق، ويطلب فيه من الشخص إزالة أحد الأضلاع من نماذج المثلثات أو المربعات المكونة من عيدان الكبريت بحيث تؤدي في النهاية إلى تحقيق شيء معين.

-**عيدان الكبريت:** جزء واحد من بندين، زمن أدائه أربع دقائق، وفيه يتم إزالة أي عدد من عيدان الكبريت في نماذج من المربعات، بحيث يبقى في كل نموذج عدد معين من المربعات.

-**لوحات المربعات:** جزء واحد من ثلاثة بنود يشمل كل منها عشر لوحات، زمن أدائه ثلاث دقائق، وفيه يتم وضع عدد معين من علامات في مواضع على لوحة مربعات مشابهة للوحة الشطرنج، شريطة أن لا يوضع أكثر من علامة واحدة في أي صف أو عمود أو أي من قطري اللوحة.

-**اختبار الألفاظ الشائعة:** وفيه يذكر الفرد الاستخدامات الممكنة لكلمة شائعة.

د/ الأصالة: وهي القدرة على إنتاج أفكار تتميز بالجدة والطرافة والندرة، وتقاس بالاختبارات التالية:

-**عناوين القصص:** وهو الاختبار المستخدم لقياس الطلاقة مع اختلاف طريقة التصحيح، حيث يقدر مدى شيوع الإجابات بين الأفراد وأقلها شيوعا تعد مؤشرا للأصالة

-**النتائج البعيدة:** مثل ما جاء في اختبار الطلاقة والمرونة، ولكن يركز فيه على الأفكار ذات الجودة والطرافة⁽¹⁾.

-**الألغاز:** جزءان عدد بنود كل منهما ستة، وزمن أداء كل منهما ثلاث دقائق، ويطلب فيه من الفرد تقديم إجابة أو إجابتين، تمثل حلا حقيقيا أو خياليا للغز معين.

-**الاستعمالات غير المعتادة:** كما سبق الوصف.

-**المستحيلات.**

ه/ التحليل: وتقاس من خلال:

-**تحليل الشكل إلى أجزائه.**

-**اختبار الوجوه المختلفة:** مكون من عشرين صورة، ويقوم الفرد في كل منها بتجريد خاصيات موضوع معين تقدمه.

-**اختبار التحليل اللفظي:** يطلب من المفحوص أن يحلل الجمل إلى ما تتضمنه من أفكار ووقائع.

-**اختبار تحليل الفقرات:** يطلب فيه من الشخص تحليل فقرة إلى ما تتضمنه من وحدات أساسية للتفكير.

و/ التأليف: وتقاس بـ:

-**اختبار تنظيم الإدراك البصري:** حيث يطلب فيه من الفرد تحديد الأشياء الناقصة في شكل أو شيء معين.

-**اختبار يطلب فيه من الفرد إدماج شيئين:** القلم والقطن مثلا، لتكوين موضوع أكثر تركيبا.

¹- قياس الإبداع: مرجع سابق.

- اختبار يطلب فيه من الفرد إدماج مفهومين: القماش والجرح مثلا، للوصول إلى مفهوم ثالث.

- إعادة تنظيم الألفاظ لإنتاج جملة ذات معنى.

- اختبار يطلب فيه من المفحوص إعادة ترتيب تسع كلمات في مصفوفة يكون لها معنى في أعمدها وصفوها.

ر/ إعادة التحديد: ويطلب فيه من المفحوص إعادة ترتيب جملة أو كلمة بعد تفريق حروفها، أو يسأل عن أفضل الأشياء لأداء شيء ما.

ز/ النفاذ: أي قدرة الفرد على تحقيق اختراق المؤلف، سواء كان زمانياً أو مكانياً أو حتى في سلسلة العلاقات السببية، وتقاس بمقاييس العلاقة (الأدوات - الناتج البعيد)، أو الحساسية للمشكلات (النظم الاجتماعية - رؤية المشكلات)، ولكن من خلال تصنيف الإجابات عليها إلى: إجابات منفصلة.

- إجابة تمثل التضمينات غير المباشرة والناتج البعيدة لموضوع البند⁽¹⁾.

ثانيا: اختبار تورانس للتفكير الإبداعي (TTCT: Torrance Test of Creative Thinking)

يعد المقياس الذي صممه العالم الأمريكي بول تورانس والذي تمت مراجعته عام 1974م من أكثر المقاييس استخداماً للكشف عن القدرات الإبداعية لدى المتعلمين وقد مر المقياس بعدة مراحل بذل فيها تورانس وزملاءه جهوداً كبيرة، كما يعد من أشهر المقاييس في هذا المجال نظراً لترجمته للغات عديدة، ولتقنيته لبيئات مختلفة، ولأنه غير متحيز ثقافياً أو عرقياً، ويرتكز هذا المقياس على قياس قدرات: الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والتفاصيل أو الإضافات، ويتكون من جزئين هما:

أ/ الجزء الأول، الصورة اللفظية: ويتمون هذا الجزء من سبعة اختبارات فرعية والاختبارات الثلاث الأولى تعتمد على صورة مرفقة تعطى للمتعلم فرصة لأن يفكر ويسأل أسئلة تؤدي إجابتها لمعرفة الأشياء التي لم يعرفها من قبل، ويفترض الأسباب والناتج الممكنة لما يحدث في الصورة

- الاختبار الأول، توجيه الأسئلة: يطلب من المفحوص أن يكتب كل الأسئلة التي يمكن أن يفكر فيها عن الصورة الموجودة، وأن يسأل كل الأسئلة التي يحتاجها لكي يعرف ما هو حادث.

- الاختبار الثاني، تخمين الأسباب: يطلب فيه من المفحوص أن يكتب ما يستطيع أن يفكر فيه من أسباب ممكنة للحادث الموجود في الصورة.

- الاختبار الثالث، تخمين النتائج: يطلب فيه من المتعلم أن يكتب ما يستطيع أن يفكر فيه مما يمكن أن يحدث (التخمينات) بعد الحادث مباشرة.

- الاختبار الرابع، تحسين الإنتاج: يقدم للمفحوص صورة لإحدى لعب الأطفال وهي عبارة عن فيل، ويطلب منه أن يدخل عليها التعديلات لتصبح مصدر لمزيد من الفرح والسرور.

¹- قياس الإبداع: مرجع سابق.

- الاختبار الخامس، الاستعمالات غير الشائعة: (علب الصفيح) من المعروف أن معظم الناس يلقون بعلب الصفيح الفارغة. فكر في الاستعمالات غير شائعة ثم دونها.
- الاختبار السادس: ويطلب فيه من المفحوص أن يفكر في أكبر عدد من الأسئلة التي يمكن أن يسألها عن علب الصفيح بشرط أن تؤدي هذه الأسئلة إلى إجابات متنوعة، وأن تثير اهتمام الآخرين.
- الاختبار السابع: يقدم فيه للمفحوص موقف غير ممكن الحدوث، ولكن عليه أن يفترض حدوثه فعلاً. وهذا الموقف هو: افترض أن للسحب خيوطاً تتدلى منها، وتربطها بالأرض، ما الذي قد يحدث؟ أكتب كل تخميناتك.

ب/ الجزء الثاني، الصورة الشكلية: ويتكون من ثلاث اختبارات فرعية هي:

- الاختبار الأول: بناء الصورة: يقدم للمفحوص شكل منحني مظلل بخطوط سوداء في داخله. ويطلب من المفحوص أن يفكر في صور ما يمكن أن يرسمه بحيث يكون الجزء المظلل بالسواد جزء من الصورة.
- كما يطلب من المفحوص أن يفكر في صورة لم يفكر فيها أحد من قبله، وأن يستمر في إضافة أفكار جديدة على فكرته الأولى لكي يجعلها تحكي قصة مثيرة عندما تكتمل الصورة.
- ثم عليه أن يفكر في اسم وعنوان القصة وأن يحاول أن يكون العنوان غير مألوف⁽¹⁾.
- الاختبار الثاني، تكملة الصورة: ويطلب فيه من المفحوص إكمال الصور عن طريق إضافة خطوط للأشكال غير المكتملة. كما يطلب من المفحوص أن يحاول أن يجعل رسمه يحكي قصة شيقة عن طريق إضافة أفكار جديدة، ثم عليه أن يفكر باسم وعنوان لرسوماته.
- الاختبار الثالث، المستقيمة: يقدم للمفحوص عشرة مربعات في كل مربع خطين مستقيمين متوازيين، ويطلب منه تكوين موضوعات باستخدام الخطوط المتوازية، وأن يفكر في أكبر عدد ممكن من الأشياء التي لم يفكر فيها أحد من قبله، وأن يجعل كل صورة منها تحكي قصة شيقة، على أن يفكر باسم لكل منهما.

ثالثاً: اختبارات والاش وكوجان:

يتكون مقياس والاش وكوجان من جزئين:

أ/ الجزء الأول، لفظي: ويتألف من ثلاثة اختبارات فرعية هي:

- اختبار الشواهد أو الأمثلة: ويطلب فيه من المفحوص أن يسمي جميع الأشياء الدائرية، أو المربعة، أو أن يسمي جميع الأشياء التي تسبب ضوضاء.
- اختبار الاستعمالات البديلة: ويطلب فيه من المفحوص أن يذكر جميع الاستعمالات الممكنة: للصحيفة، السكين، عجلة السيارة، زر الملابس... الخ.

¹- قياس الإبداع: مرجع سابق.

- اختبار أوجه الشبه: ويطلب فيه من المفحوص أن يذكر جميع أوجه الشبه بين الأشياء مثل: البطاطا والجزر، الراديو والتلفزيون... الخ.

ب/ الجزء الثاني، شكلي: وفيه يعرض على المفحوص مواد مرئية.

ويوجه له نوعين من الاختبارات هما:

- اختبار معاني الشكل: ويطلب فيه من المفحوص المعاني المحتملة التي تدل عليها الأشكال أو الرسومات المعروضة.

- اختبار معاني الخط: وفيه يطلب من المفحوص ذكر عدد من المعاني للخطوط المرسومة.

رابعاً: مقياس جيتزلز وجاكسون:

ظهر مقياس جيتزلز وجاكسون عام 1962م، ويتكون الاختبار من:

أ/ اختبار ترابط الكلمات: يعطى المفحوص قائمة من خمس وعشرين كلمة لكل كلمة معنى مختلف، ويطلب منه أن يذكر أكبر عدد من المعاني.

ب/ اختبار استعمالات الأشياء: يعطى المفحوص عدد من الأشياء ويطلب منه ذكر جميع الاستعمالات الممكنة لها.

ج/ اختبار الأشكال غير المرئية: ويعطى المفحوص عدد من الأشكال المخفية المعقدة، ويطلب منه التعرف عليها بدقة.

د/ اختبار القصص الناقصة: ويعطى المفحوص عدد من القصص غير المكتملة، ويطلب منه إكمالها ووضع نهاية لها.

هـ/ اختبار حل المشاكل: ويعطى المفحوص مشاكل متعدد، ويطلب منه وضع أكبر عدد من الحلول.

الفرع الثالث: نماذج من المقاييس التقديرية

أولاً: اختبار التقييم الذاتي للتفكير الإبداعي:

وهو مقياس صممه تورانس (Torrance) ويتميز بسهولة تطبيقه إذ يمكن للفرد أن يطبقه على نفسه بهدف التعرف على مستوى قدراته الإبداعية، بحيث يطلب من المفحوص تحديد مطابقة الصفة عليه أو عدم مطابقتها، أو عدم معرفته لمطابقتها بوضع إشارة أمامها ونموذجه مكون من العبارات التالية⁽¹⁾:

¹- قياس الإبداع: مرجع سابق.

الجدول رقم (02)

اختبار التقييم الذاتي للتفكير الإبداعي

درجة الإستجابة			العبرة
لا أعرف	لا	نعم	
			1- اعتبر نفسي مرتباً
			2- أحب معرفة ما يجري في الأماكن الأخرى.
			3- أحب القيام برحلات لأماكن جديدة مع الآخرين.
			4- أحب أن أصبح مبدعاً في مجال ما.
			5- أميل للاحتفاظ بما أملك لنفسي ولا أحب مشاركة غيري فيه.
			6- أشعر بالاستياء إذا لم يكن العمل الذي أقوم به متقناً.
			7- أحب معرفة طريقة عمل الأشياء.
			8- أعتبر نفسي غير محبوب في المحيط الذي أعمل فيه.
			9- أحياناً أتصرف كالصغار.
			10- لا تقف أمامي معوقات عند القيام بالأعمال التي أريها.
			11- أفضل العمل مع الآخرين على العمل منفرداً.
			12- أعرف متى أعمل الأشياء بطريقة متقنة.
			13- عندما يعارضني الآخرون أعدل وجهة نظري بالرغم من اقتناعي بصحتها.
			14- أثق بتميزي عندما أنتهي من دراستي.
			15- أشعر بالاستياء عندما ارتكب خطأ.
			16- أحب النظر للأشياء الجميلة.
			17- أشعر بالملل في معظم الأحيان.
			18- أحب معرفة ماذا يمكن أن يحدث إذا قمت بعمل ما.
			19- أفضل مزاولة الألعاب التي أعرفها على ابتكار ألعاب جديدة.
			20- لا أميل للمخاطرة حينما أشارك في اللعب.

المصدر: قياس الإبداع: متوفر على الموقع الإلكتروني: www.ssnpstudents.com/wp/wp-content، تاريخ الولوج: 2017/03/01

ثانياً: صمم دوجلاس هولمز

اختبار الشخصية المبتكرة A Questionnaire Measure of Creative Personality للكشف عن مدى تحقيق سمات الشخصية المبتكرة لدى طلاب المرحلتين الثانوية والجامعية ، وقد أشار هولمز إلى أن نتائج الدراسات إلى أن نتائج الدراسات السابقة والأبحاث قد أعطت أهمية كبيرة وأساسية لمفهوم الشخصية المبتكرة، وفي ضوء ذلك أعد هولمز هذا الاختبار الذي يعتبر أداة مسحية ممثلة لسمات الشخصية المبتكرة. ويعتبر هذا الاختبار ذو فائدة كبيرة في الكشف السريع عن الطلاب المبتكرين عن طريق التعرف على سمات الشخصية لديهم. وقد حرص المؤلف عند وضعه للاختبار على أن يشتمل على معظم سمات الشخصية المبتكرة التي كشفت عنها نتائج الدراسات السابقة.

وقد اشتملت وحدات الاختبار على سمات ، التأثير في الآخرين، الاستقلال، المخاطرة، التفرد، تقبل الدوافع الداخلية، الانسحاب والعزلة، الذكاء، سرعة تركيب المعلومات، تحمل المسؤولية، الدافعية، الحرية، الاكتفاء الذاتي، النشاط والحيوية، الاهتمام بالمشكلات والمواقف المعقدة، حب الاستطلاع، تفضيل الحلول المتنوعة، المرونة، تأكيد وتحقيق الذات، القدرة على توليد الأفكار، الإحساس بالجمال، القدرة على الانجاز، الدافع للانجاز في المواقف الصعبة.

ورغم أن هولمز قد وضع الصورة الأولية للاختبار، إلا أنه نظرا لتغير اهتماماته البحثية - لم يكمل تقنين الاختبار، ورغم ذلك، فإن هولمز قد نشر اختباره وطلب من باحثي الابتكارية إكمال التقنين والتخطيط لاختباره.

ويعد هذا الاختبار من أسهل اختبارات الابتكارية للمرحلتين الثانوية والجامعية وذلك من حيث التطبيق، إذ إنه لا يتطلب تفكير أو عمليات عقلية ولذلك فإن الدكتور مجدي عبد الكريم قد قام بتعريبه لما له من قيمة بالنسبة للباحث في مجال الابتكارية ، ويتكون الاختبار في صورته النهائية من 71 عبارة تصف الشخصية المبتكرة بعد حذف عبارة واحدة من الصورة الأولية للاختبار التي اشتملت على 72 عبارة.

ويطلب فيه من المفحوص الكشف عما يفضله ويرغب فيه واضعا علامة صح في المكان المناسب حيث يوجد خمسة خيارات هي: (موافق بشدة، موافق، غير متأكد، غير موافق، غير موافق بشدة) ، وتأخذ هذه البدائل +2، +1، صفر، -1، -2 للبنود ذات الاتجاه الموجب، وتتعكس للبنود ذات الاتجاه السالب⁽¹⁾.

¹- قياس الإبداع: مرجع سابق.

الجدول رقم (03)

اختبار الشخصية المبتكرة

غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	عبارات الاستفتاء
					1- استخدم ذكائي بفاعلية أكثر من الآخرين.
					2- اهتم أثر من غيري بالانطباع الذي أتركه في الآخرين.
					3- أبدو أكثر استقلالاً في الرأي من الآخرين.
					4- عندما أقوم بحل مشكلة ما، وفي أثناء تحليل المشكلة وتجميع المعلومات عنها، أعمل ببطء وبحذر أكثر من معظم زملائي.
					5- أميل إلى المجازفة والمخاطرة بكثير من الناس.
					6- أجد نفسي أقل خبرة وأكثر انغلاقاً من معظم الناس.
					7- أبدو خلافاً وأكثر تحديداً واستقلالية وتفرداً وأثر تحمسا من الآخرين.
					8- اهتم كثيراً برأي الآخرين أكثر من معظم الناس.
					9- عند إجابتي على الأسئلة أعطى استجابات غير تقليدية وغير مألوفة.
					10- إنني أقل من معظم الناس قبولاً لذاتي.
					11- أشعر أحياناً بالوحدة والعزلة أثر من معظم الناس.
					12- أنا أكثر ذكاء من معظم الناس.
					13- أميل للخضوع أكثر من الآخرين.
					14- أثناء حلّي للمشكلة، أقوم بتركيب المعلومات بسرعة أقل من زملائي.
					15- أرى نفسي أكثر صدقاً، فهماً، وضوحاً، تحملاً للمسئولية من معظم الناس.
					16- أعتقد إنني أكثر قدرة على تدبير أموري بالمقارنة بالآخرين.
					17- أتمتع بصحة نفسية أفضل من الآخرين.
					18- عندما أختلف مع الآخرين، أكون أقل عنفاً وعدوانية.
					19- أنا أكثر ذاتية من الآخرين.
					20- أنا أكثر ابتكاراً من معظم الناس.
					21- أشعر بأنني ذو دافعية أكبر من معظم الناس لتجنب المواقف التي أحس من خلالها إنني أقل من الآخرين.
					22- أشعر إنني أكثر حرية وأقل تصلباً من معظم الناس.
					23- أميل إلى أن احتفظ لنفسي بأعماق مشاعري ومعتقداتي.
					24- عند الحكم والوصول إلى الاستنتاجات، فإنني أكثر من معظم الناس اعتماداً على معرفة مصدر المعلومات وليس معرفة المعلومات فقط.
					25- أنمجم كثيراً في الأنشطة، وأعمل لمدة أطول وبجدية أكثر في غياب الضغوط الخارجية أكثر من زملائي.
3/1					

غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	عبارات الاستفتاء
					26- أنا أكثر اكتفاء ذاتي من الآخرين.
					27- إن معلوماتي أكثر اتساعا من معظم زملائي.
					28- أنا أقل نشاطا وحيوية وحماسا من الآخرين.
					29- بالمقارنة بالآخرين. أجد نفسي أكثر اهتماما بالمشكلات والمواقف المعقدة والمركبة عن المشكلات والمواقف البسيطة.
					30- لدي حب استطلاع الأشياء أثر من معظم الناس.
					31- أنا أقل سيطرة وعدوانية من الآخرين.
					32- أشعر أنني مفيدا وذو حرية أقل من معظم الناس.
					33- أميل كثيرا لأنظر إلى الثقة باعتبارها مطلقة وليست نسبية.
					34- بالمقارنة بالآخرين، أكون أكثر تفضيلا للمواقف التي تتطلب حلا واحدا عن المواقف التي تتطلب عدة حلول متنوعة.
					35- لدي طاقة أقل من الآخرين.
					36- يتسم تفكيري بالمرونة أكثر من معظم زملائي.
					37- أميل إلى مواصلة الاهتمام بالسلوك المتوقع.
					38- أن اهتماماتي ذو مدى أقل من اهتمامات الآخرين.
					39- بالمقارنة بالآخرين، أجد نفسي أكثر اهتماما بالعلاقات الشخصية والرغبة في التفاعل الاجتماعي.
					40- أنا أكثر قناعة ورضا بالمقارنة بالآخرين.
					41- أنا أقل من معظم الناس في تأكيدي وتحقيقي لذاتي.
					42- أنا شغوف أكثر من معظم الناس بإنتاج الحلول، ونادرا ما أقضي وقتا زائدا (إضافيا) في إلقاء نظرة خارجية للأشياء قبل اتخاذ القرار.
					43- كثيرا ما أفاجئك بما أقوله أكثر من معظم الناس.
					44- إن شخصيتي أقل تعقيدا من الآخرين.
					45- عندما أفكر بصوت مرتفعو فإنني أكون قادرا على تغيير تفكيري تلقائيا أكثر مما يفعل الآخرون.
					46- أنا مختلف عن معظم الناس.
					47- أن تقبلي لدوافعي الداخلية أقل من الآخرين.
					48- أتفوق على زملائي في القدرة على توليد أفكار أكثر وبسرعة أكبر.
					49- أتصف بالولاء والثقة والطاعة الكاملة.
					50- أنا أكثر حساسية للجمال عن معظم زملائي.

غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	عبارات الاستفتاء
					51- بالمقارنة بالآخرين، أجد نفسي أكثر اهتماما بالأمر المادية أكثر من اهتمامي بعملتي.
					52- أنا أقل من معظم الناس في الكشف عن مشاعري وانفعالاتي.
					53- بالمقارنة بالآخرين أجد نفسي أكثر تفاعلا مع الأشياء.
					54- أعمل بجدية فيما اهتم به أكثر من معظم زملائي.
					55- إن استنتاجاتي أكثر دقة واصل إليها بسرعة أكبر من معظم الناس.
					56- أعتقد أنني إنسان مفيد اجتماعيا وسعيد في عملي.
					57- إن قدراتي على النقد تعتمد أساسا على استنتاجاتي وتفكيري أكثر من زملائي.
					58- أنا عاطفي أكثر من الآخرين.
					59- عند المخاطر والأزمات، أشعر أن شخصيتي ضعيفة عن معظم الناس.
					60- أنا أكثر فاعلية من الآخرين.
					61- أميل لأكون أكثر إنجازا من الآخرين.
					62- أميل عادة لتجنب المواقف التي قد تكشف عن فشلي في مواجهتها أكثر من الآخرين.
					63- تتسم أفكارني بالنفرد والجدة أكثر من زملائي.
					64- أميل للمرح والفكاهة أكثر من الآخرين.
					65- بالمقارنة بالآخرين أكون أقل ميلا لمخالفة قواعد الثقة.
					66- أنا أقل من معظم الناس في اتجاهي للتسلية وكثيرا ما تكون دوافعي غير منطقية.
					67- أنا أقل تصلبا وتطرفا من الآخرين.
					68- لدي دافع قوي للإنجاز وذلك في المسائل والمواقف المعقدة والصعبة.
					69- أميل إلى الفوضى وعدم النظام أكثر من الآخرين.
					70- اهتم بالأشياء المعقدة وغير المألوفة أكثر من الآخرين.
3/3					

المصدر: قياس الإبداع، مرجع سابق

ثالثاً: قائمة تورانس للأنشطة الابتكارية:

أ/ وصف القائمة : صمم هذه القائمة بول تورانس للكشف عن مدى الأنشطة الابتكارية إلي يقوم بها التلاميذ، وقد قام د.مجدي عبد الكريم بترجمة هذه القائمة وإعدادها على البيئة المصرية، وتشتمل هذه القائمة على (81) نشاطاً يتضمن بعض السلوكيات والتصرفات والأعمال التي تكشف عن وجود الابتكارية ظاهرة وواضحة وملموسة في فنون اللغة وبعض الجوانب الاجتماعية والعلمية والفنية. وقد حرص تورانس عند وضعه للاختبار على أن تصف وحداته السلوك الإجرائي الذي يعكس وجود الأنشطة الابتكارية من خلال من خلال الجوانب الآتية:

-الجانب اللغوي: ويشتمل على كتابة قصيدة شعرية أو مسرحية أو قصة، واستخدام قواميس للغة، وكشف أخطاء لغوية.

-الجانب العلمي: ويتضمن قراءة مجلة علمية أو كتاب علمي، التخطيط لتجربة علمية، تجميع صخور، حضور معرض علمي، القيام بطباعة صور فوتوغرافية، الاشتراك في مسابقة علمية، القيام بتقطير ماء، صناعة الحبر، استخدام مغناطيسي، الاحتفاظ بكتاب علمي.

-الجانب الفني: ويتضمن الاشتراك في إدارة مسرحية، القيام بالتمثيل، تصميم مسرح الرسم بالألوان الزيتية أو المائية، النقش على الصابون أو الخشب، رسم نموذج لاختراع، رسم نموذج لاختراع، تصميم آلة موسيقية، تصميم إعلانات للمدرسة.

-الجانب الاجتماعي: ويتضمن الاشتراك في حل مشكلة مع زملاء آخرين، محاولة تحسين شيء ما في النادي أو المنزل، المساعدة في تنظيم معرض، المساهمة في معرض للعب الأطفال، القيام بلعبة جديدة وتعليمها للآخرين.

وتتنمي هذه القائمة إلى الأدوات التي تقيس السلوك الابتكاري الذي أكد عليه فيرن، بارون، موستاكس وتعد هذه القائمة من أسهل الطرق والأدوات للكشف عن درجة ابتكاره الطلاب من خلال مدخل السلوك الابتكاري، ويمكن استخدام هذه القائمة ضمن الوسائل التي تكشف عن الطلاب الموهوبين والمتفوقين، كما يمكن استخدامها ضمن برامجه لتنمية الابتكارين عند الأطفال، بل يمكنك تصميم بنود هذه القائمة في صورة مشاريع وأدوات وأجهزة علمية وفنية يمكن استخدامها في مدارس التعليم الأساسي وكذلك في مدارس رياض الأطفال.

ويطلب من التلميذ في هذا الاختبار الإجابة عن مدى مشاركته في الأنشطة المختلفة التي يتضمنها الاختبار، وإذا كانت العبارة تنطبق عليه فيقوم بوضع علامة (√) تحت نعم وإذا كانت لا تنطبق عليه يضع علامة (√) تحت لا⁽¹⁾.

وفيما يلي بعض من عبارات قائمة الأنشطة الابتكارية:

الجدول رقم (04)

¹- قياس الإبداع: مرجع سابق.

بعض من عبارات قائمة الأنشطة الابتكارية

غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	عبارات الاستفتاء
					1- هل كتبت في مرة ما قصيدة شعرية؟
					2- هل قمت بكتابة مسرحية ما؟
					3- هل كتبت أغنية أو موال شعبي؟
					4- هل تحتفظ بأجندة مواعيد لأقل من شهر؟
					5- هل استخدمت أحد قواميس اللغة الإنجليزية أو العربية؟
					6- هل وجدت أخطاء في حقيقة ما أو في قواعد نحوية في أحد الجرائد أو في أي مطبوعات أخرى؟
					7- هل اشتركت في إدارة مسرحية؟
					8- هل تلعب على آلة موسيقية؟
					9- هل قمت بتمثيل صامت لقصة ما؟
					10- هل كتبت خطاباً لقریب أو صديق في الخارج؟
					11- هل قرأت مجلة علمية؟
					12- هل قمت بخلط بعض الألوان؟
					13- هل قمت بنفسك بطباعة صور فوتوغرافية؟
					14- هل قمت بتجميع بعض الزهور؟
					15- هل خططت لتجربة علمية؟
					16- هل طعمت نبات أو جذر من قطاع نباتي؟
					17- هل استخدمت منظار مكبر؟
					18- هل أشعلت حريقاً بالعدسات؟
					19- هل قمت بتربية طيور أو حيوانات؟
					20- هل جمعت صخور؟
					21- هل احتفظت بكراسة علوم؟
					22- هل حضرت معرض علمي؟
					23- هل قمت بتوليد كهرباء استاتيكية (ساكنة)؟
					24- هل جمعت طوابع؟
					25- هل خدمت كضابط في نادي بنين؟
					26- هل تصورت طريقة لتحسين شيء في المنزل؟
					27- هل تصورت طريقة لتحسين شيء في النادي أو نادي الكشافة؟
3/1					

غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	عبارات الاستفتاء
					28- هل شاركت في حل مشكلة مع أولاد وبنات؟
					29- هل تعرف شيئاً عن تاريخ مدينتك أو لمصر؟
					30- هل كتبت خطاباً لشخص في بلد آخر في نفس المجتمع؟
					31- هل قمت برسم خريطة لمصر؟
					32- هل سألت أسئلة عن بعض المشاريع وعملها؟
					33- هل ساعدت في تنظيم معرض للبيع؟
					34- هل صممت خشبة مسرح تمثيلية؟
					35- هل التقطت صور فوتوغرافية أبيض وأسود؟
					36- هل رسمت على ورق مقوى؟
					37- هل قمت بعمل مطبوعات ملونة؟
					38- هل رسمت لوحة لمشهد باستخدام الألوان الزيتية؟
					39- هل قمت بتركيب نموذج لحديقة أو ملعب أو مزرعة؟
					40- هل قمت بنقش على الصابون؟
					41- هل رسمت نموذج لاختراع أو جهاز؟
					42- هل قمت بعمل سلة لغرض الزينة؟
					43- هل سبق لك أن كتبت قصة؟
					44- هل احتفظت بمجموعة من كتاباتك؟
					45- هل اشتركت أو ساهمت في معرض للعب الأطفال أو التماثيل؟
					46- هل اشتركت في مسابقة علمية أو قمت بحل بعض الألغاز؟
					47- هل قمت بتسجيل حوار أو قصة أو مناقشة أو قراءة أو ما شابه ذلك؟
					48- هل اشتركت في تمثيل مسرحية أو أوبريت؟
					49- هل غنيت أغنية؟
					50- هل قمت بلعبة جديدة وعلمتها للآخرين؟
					51- هل اشتركت مع آخرين في تمثيل قصة؟
					52- هل زرت حديقة حيوان؟
					53- هل قرأت كتاب علمي؟
					54- هل عملت صاروخ ناري؟
					55- هل عملت موتور كهربائي؟
					56- هل عملت آلة موسيقية؟
					57- هل قمت بتشريح حيوان؟
					58- هل قمت بتقطير ماء؟

غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	عبارات الإستفتاء
					59- هل صنعت حبر؟
					60- هل استخدمت مغناطيس؟
					61- هل قمت بتجميع بعض الحشرات؟
					62- هل كنت حارساً لبعض الطيور؟
					63- هل احتفظت بكتاب علمي؟
					64- هل استخدمت جهاز كيميائي؟
					65- هل صممت نموذج لطائرة (ورق) أو غيره؟
					66- هل ساعدت أو شاركت في تنظيم نادي؟
					67- هل تصورت طريقة لتحسين لعبة في المدرسة؟
					68- هل تصورت طريقة لتحسين شيء في المدرسة؟
					69- هل شاركت الوالدين في حالة مشكلة؟
					70- هل قمت بتمثيل حدث تاريخي؟
					71- هل تعرف شيء عن عمل البريد أو المحاكم أو غير ذلك الهيئات الحكومية؟
					72- هل كتبت خطاباً لشخص في دولة أخرى؟
					73- هل اتخذت قراراً يخص كيفية استخدام أموالك؟
					74- هل عملت إعلانات لنادي أو لمدرسة أو أي شيء آخر؟
					75- هل رسمت منظر عام للأرض؟
					76- هل التقطت صور فوتوغرافية ملونة؟
					77- هل قمت بعمل خريطة لمدينتك؟
					78- هل رسمت كارت معايدة أو تهنئة؟
					79- هل رسمت لوحة لمشهد باستخدام الألوان المائية؟
					80- هل عملت أشكال حيوانات على ورق؟
					81- هل قمت بنقش على الخشب؟
3/3					

المصدر: قياس الإبداع: مرجع سابق

المطلب الرابع: معوقات الإبداع

ليس الإبداع وليد الصدقة أو مجرد تطبيق لمعارف تكنولوجية متاحة للجميع بل إنه ثمرة استثمار طويل الأجل وبعد آخر الإجابات لمشكلات المنظمة عند بلوغ منتجاتها مرحلة الانحدار⁽¹⁾، ولأن الإبداع احد أشكال التغيير فإنه يصادق العديد من المعوقات والمقاومة لاستمراره وقد لا يستمر إن لم يتم مواجهتها، ومن أهم هذه المعوقات⁽²⁾:

- غياب ثقافة الإبداع والمناخ الملائم له، كرفض الجماعة للفرد المبدع باعتباره يهدد مصالحهم، وصعوبة الاتصال بالإدارة العليا لإبداء الآراء الإبداعية بسبب هرمية السلطة ورفض مشاركة العاملين إضافة إلى الحوافز لاسيما المادية، وعدم ترك الحرية للعمال للانفراد بأفكار جديدة.

- غياب الإدارة الفعالة للوقت، حيث يمنح الوقت الأكبر للنشاطات الروتينية على حساب النشاط الإبداعي، إضافة إلى غياب الاتصال الفال والمرن بين مختلف الأقسام والوظائف، إضافة إلى نقص الموارد المالية والتخطيط المالي المناسب وكذا وسائل البحث والتطوير والأطراف الفنية المؤهلة ونقص المهارات.

- الإبداع عن المؤسسات يعني استحداث علاقة جديدة بين المعرفة وعملية الإنتاج⁽³⁾، إلا أن الرغبة في إبقاء الوضع الراهن والرغبة من الإبقاء على الأساليب وطرق العمل الحالية كفاء للتكاليف المحتملة بالإبداع وكذا رغبة المسؤولين وأصحاب النفوذ في الحفاظ على امتيازاتهم، ومقاومة الإدارة لأي رغبة في التغيير، وتمسكها بالأسلوب المركزي في اتخاذ القرار خوفا من ظهور مدعيين يتنافسون القائد من مركزه وبالتالي إعاقة أي مبادرة إبداعية وتسربها خارج المؤسسة أو البلد⁽⁴⁾.

- غياب قيادة تحفز التغيير والاهتمام بالتعليمات الروتينية وغياب الاتصال الفعال والعمل الجماعي⁽⁵⁾.
- عدم شفافية العملية الإبداعية وصعوبة الاندماج فيها نتيجة التخصص المفرد، وعدم توفر خبرات لدى الفرد خارج تخصصاته، وبالتالي عدم القدرة على فهم مختلف جوانب المشكلة والإخفاق في معرفة الحلول والاختيارات المناسبة إضافة إلى قلة الوعي بالأهداف العامة وقصور للرؤية الكلية⁽⁶⁾.

¹ - Denis maillat, op-cit, p 67

² - سليم بطرس جليدة، مرجع سابق، ص 108.

³ - Philippe aydalot, op, cit. p26.

⁴ - محمد مقبل، مرجع سابق، ص 07.

⁵ - Jean brilman, Op.cit, P 185.

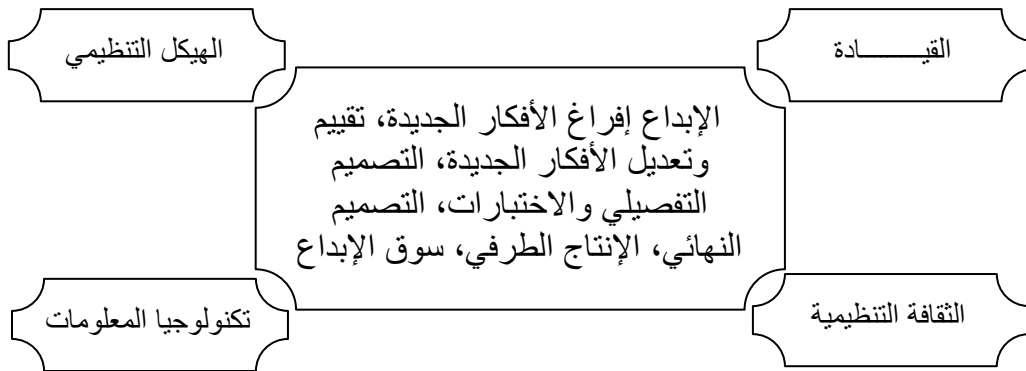
⁶ - محمد موسى عثمان، مرجع سابق، ص 206.

المبحث الثالث: متطلبات تنفيذ الإبداع

تعمل المؤسسة في بيئة معقدة ومكونة من مجموعة من العناصر تتفاعل فيما بينها وتؤثر فيها، حيث أن تطبيق الإبداع بحاجة إلى وجود بنية تحتية قوية وتوفير متطلبات رئيسية، فيجب خلق بيئة ملائمة ومشجعة لتطبيق الإبداع لأن توفر هذه المتطلبات سيؤدي إلى خلق جو من التحفيز ومشاركة الأفراد بما يملكونه من معارف وخبرات لتقديم كل جديد خلاق يطور المؤسسة، وتتمثل هذه المتطلبات في القيادة، والثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، كما تظهر في الشكل الموالي:

الشكل رقم (01)

متطلبات تنفيذ الإبداع



المصدر: من إعداد الطلبة

من هنا ومن هذا المنطلق تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب أساسية، جاءت على النحو التالي:

-المطلب الأول: القيادة الإدارية

-المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية

-المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي

المطلب الأول: القيادة الإدارية

سيتم على مستوى هذا المطلب التعرض إلى تعريف القيادة وأهميتها، بالإضافة إلى أركانها وأهم نظرياتها، هذا فضلا عن أنماطه، وذلك من خلال ما يلي:

الفرع الأول: تعريف القيادة

يرجع أصل كلمة القيادة إلى الفكر اليوناني وأيضا الفكر اللاتيني حيث اشتقت الكلمة من الكلمة الإنجليزية (leadership) من الفعل (archein) ⁽¹⁾ بمعنى يبدأ أو يقود وهو موافق للفعل اللاتيني (agere)

¹- فاروق فرحات، أسس اختبار وتطوير القيادات الإدارية المبدعة من خلال معايير إدارة الجودة الشاملة، مؤتمر سنوب الرابع، دمشق، 6 أكتوبر 2003، ص 329.

ومعناه يحرك أو يقود، هذا وينقسم كل فعل من الأفعال السابقة إلى جزئين: بداية يقوم بها شخص واحد ومهمة أو عمل ينجزه.

وهو اسم يطلق على الرجل الأول في الدولة أو الحاكم ومنه استنتج أن هناك علاقة بين القائد ومرووسيه تجمعهما وظيفتين متباينتين هما: وظيفة إعطاء الأوامر وهي حق القائد ووظيفة تنفيذ الأوامر (1)، والقيادة هي العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات من أجل دفعهم للعمل رغبة في تحقيق الأهداف.

أما في اللغة العربية فإن القيادة مشتقة من الفعل القود بمعنى السوق، و يقال يقود دابة من أمامها و يسوق الدابة من خلفها ، ويقال يقود الذاتية من أمامها ويسوق الدابة من خلفها، فالقائد يعتبر كالدليل أو المرشد، وهو الشخص الذي يمتلك قوة التأثير على الآخرين (2).

الفرع الثاني: أهمية القيادة

الذي أصبح محور الاهتمام في المنظمة واهم مورد من مواردها التي تساهم في تحقيق أهدافها، وعلى عكس المتغيرات الأخرى، فسلوك الفرد من الصعب التحكم فيه والسيطرة عليه بسبب التغيرات والتقلبات المستمرة في مشاعره وعواطفه، ولكي تضمن الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية التي لديها لتحقيق أهدافها، ومن تم ضمان ديمومتها وأستمراريتها، كان لزاماً عليها توفير قيادات إدارية فعالة قادرة على التأثير في سلوكيات الأفراد ومن تم دفعهم لأداء الأعمال المنوط بهم بكفاءة وفعالية، لهذا فالحاجة ماسة إلى تصميم برامج تدريبية للرفع من المستوى القيادي للمديرين، فالقائد الإداري الناجح هو الذي يستطيع إشاعة جواً عام من القيم والاتجاهات المؤيدة للإبداع في الابتكار بين مرووسيه وزملائه وهو جوهر عمل القيادة، لما للقائد من تأثير على سلوك الأفراد والجماعات (3).

الفرع الثالث: أركان القيادة

تقوم القيادة الإدارية على ثلاثة (3) أركان أساسية (4):

أولاً: رؤية

ويقصد بها الحالة المرجو الوصول إليها مستقبلاً وهي الدافع للإبداع والابتكار ووضع الخطط لتحقيقها.

¹- فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، عمان، 1999، ص 185.

²- محمد أكرم العدوان، العمل المؤسسي، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 2002، ص 185.

³- محمد بوهز ورفيق مرزوقي، القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري، ورقة بحثية مقدمة إلي الملتقى الدولي، صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة بوضياف، الجمهورية الجزائرية، 2009، ص 45.

⁴- عجيلة محمد، بن نوي مصطفى، متطلبات القيادة الإدارية الرشيدة في ظل الحكم الراشد، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول سبل تطبيق الحكم الراشد بالمؤسسات الاقتصادية، من تنظيم قسم العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2007، ص 1.

ثانياً: الأتباع المخلصون

لكل قائد أتباعه المخلصون الذين يلتفون حوله ويؤمنون بأفكاره ويسعون معاً لتحقيق الأهداف الموضوعية.

ثالثاً: التشجيع والتحفيز

يعتبر هذا العنصر أساس القيادة، فهو يتعلق بمعنويات الأتباع، وإذا تحقق ذلك فسوف ينطلقون ذاتياً لأداء أعمالهم، وبالتالي الوصول إلى مستوى عالي من الأداء والإنتاجية.

الفرع الرابع: نظريات القيادة

لقد تعددت النظريات التي تناولت القيادة الإدارية، فمن أهمها⁽¹⁾:

أولاً: نظرية السمات (القيادة الإدارية)

تعني هذه النظرية أن العوامل الوراثية هي المسؤول في تحديد صفات القائد، فهناك من يولد ليكون قائداً وهناك من يولد ليكون تابعا، غير أن هذه النظرية تعتبر من أولى المحاولات التي استهدفت تحديد خصائص القيادة الناجحة، ولقد انتقدت هذه النظرية لإهمالها تأثيرات الجماعة، كما أنها لم تتعرض لصفات التي يتميز بها القائد.

ثانياً: نظرية سلوك القائد

هذه النظرية ركز على ما فشلت فيه النظرية الأولى سلوك وصفات القائد، فالقائد الناجح هو من كسب صفات القيادة.

ثانياً: نظرية الموقف

تقوم أساساً على القيادة الفعالة التي تعتمد على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وسلوك القائد وعوامل الموقف الذي يعيشه القائد، فالقائد الناجح هو الذي بإمكانه تغيير سلوكه وبكيفية بما يلاءم الجماعة خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين ومن أهم هذه النظريات: نظرية فيدلر، ونظرية هاونس وايفانس

الفرع الخامس: أنماط القيادة

توجد أربع أنماط للقيادة:

أولاً: النظام السلطوي المستغل

يعمدون فيه القادة (المدرء) إلى أسلوب التهديد والتخويف والعقاب، ونمط الاتصال يكون ضعيف من الأعلى إلى الأسفل، ويبين وجود فجوى بين الرئيس والمرؤوس وعدم وجود روح الجماعة والقرارات تتخذ المستويات العليا المركزية⁽²⁾.

¹- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، القاهرة، دار المعارف للنشر والتوزيع، 2000، ص 272.

²- دريوش شهيناز، آثار أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة،

ثانياً: النظام السلطوي الأبوي

حسب هذا النظام يقوم لتحفيز على أساس المكافأة والعقوبات، ووجود تنظيم غير رسمي يعرقل التنظيم الرسمي، وإذا وجد هذا التنظيم غير الرسمي يعرقل الإبداع والابتكار لدى المرؤوسين.

ثالثاً: النظام الاستشاري

المدراء يحاولون إقحام المجموعات في قراراتهم من دون أن يكون لهذه المجموعات التأثير الكبير، نمط الاتصال يكون عمودي أفقي، والمعلومات توصل بوفاء وهناك تآزر بين أفراد المجموعات.

رابعاً: النظام التشاركي بالمجموعة

نمط الاتصال يكون صاعد ونازل وهناك ثقة بين الرئيس والمرؤوسين ثقة تكون كاملة⁽¹⁾.

المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية

تعبر الثقافة التنظيمية عن القيم والنمو، وطرق العمل والتقاليد المشتركة بين أعضاء المؤسسة والتي تعطي معنى لكل ما يجري وتوحد الأعضاء عن طريق تميزهم عن الذين ليسوا أعضاء⁽²⁾، لذا سيتم في هذا المطلب تعريف الثقافة التنظيمية وأسباب الاهتمام بها، بالإضافة إلى خصائصها ومستوياتها، هذا فضلاً عن علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع وذلك من خلال ما يلي

الفرع الأول: تعريف الثقافة التنظيمية

هي مجموعة القيم والمعايير والسلوكيات والتصرفات والإشارات وأساليب التعامل والمعاملة التي تصدر عن الموظفين ويلبسها العملاء والمتعاملين والمجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة، سواء كان داخل أوقات العمل الرسمي أو خارجه، وعليه فإنه يجب أن يصبح الموظفون ومع الوقت يشعرون ويعرفون ويعاملون ويتعاملون بثقافة وقيم وسلوكيات منظماتهم وليس كما اعتادوا عليه قبل أن يصبحوا أعضاء في هذه المنظمة⁽³⁾.

الفرع الثاني: أسباب الاهتمام بالثقافة التنظيمية

هناك أسباب كثيرة أدت بالمنظمات للاهتمام بالثقافة التنظيمية، لعل أهمها:

-الاتجاه نحو العولمة.

-أثر اختلاف الثقافات على أداء المنظمات.

-فشل بعض مشروعات الاندماج.

¹- صالح حين ماهر حمد، القيادة أساسيات نظريات ومفاهيم، دار الندى للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 53.

²- دريوش شهيناز، مرجع سابق، ص 9.

³- العبدالله عبد الرحمان فالح، الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى لفتات الإدارية في محافظات جنوب الأردن،

رسالة ماجستير، إقتصاد وإدارة، 2003، ص 32.

الفرع الثالث: خصائص الثقافة التنظيمية

تتصف الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص التي تستمدتها من خصائص الثقافة العامة من ناحية، ومن خصائص المنظمات الإدارية من ناحية أخرى. ويمكن تحديد خصائص الثقافة التنظيمية بالآتي⁽¹⁾:

- الإبداع والمخاطرة.
- الانتباه للتفاصيل.
- التوجه نحو الناس.
- التوجه نحو الفريق.
- العدوانية.
- الثبات.

الفرع الرابع: مستويات الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية امتداد للثقافة الاجتماعية السائدة وبالتالي فإن سلوك الفرد الوظيفي الذي يتولد من فراغ وإنما هو نتاج السلوك المجتمعي سلباً أو إيجاباً، فالثقافة السائدة في المنظمة تتأثر أولاً بمستوياتها ثانياً بمكوناتها، ثالثاً بأنواعها، حيث نميز ثلاث مستويات للثقافة التنظيمية:

- ثقافة المجتمع.
- ثقافة الصناعة أو النشاط الذي تنتمي إليه المنظمة.
- الثقافات الفرعية⁽²⁾.

الفرع الخامس: علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع

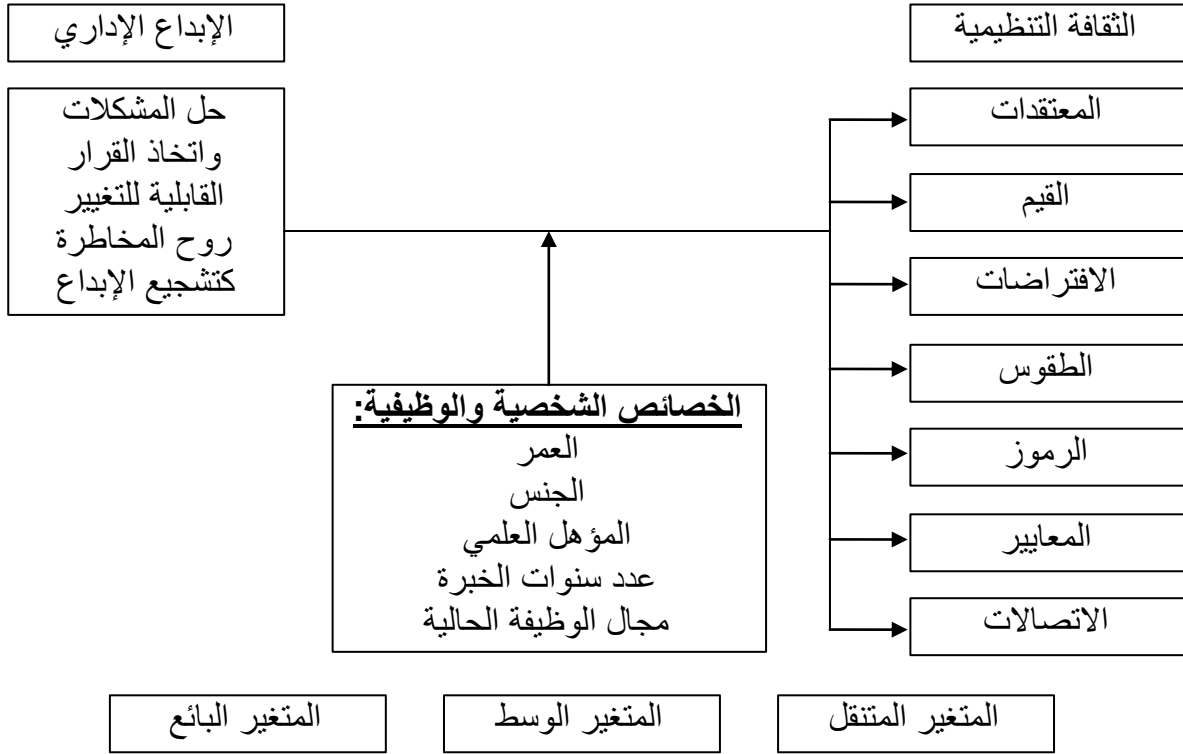
هناك علاقة وطيدة بين الثقافة التنظيمية والإبداع، فالإبداع يعد بمثابة إحدى مخرجات الثقافة التنظيمية للمنظمة، وهو ما يبرزه الشكل الموالي:

¹- العطية ماجدة، سلوك المنظمة وسلوك الفرد والجماعة، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 326.

²- العبادلة عبد الرحمان فالح، مرجع سابق، ص 32.

الشكل رقم (02)

علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع



المصدر: من إعداد الطلبة

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي

يعبر الهيكل التنظيمي عن مجموع الوظائف والعلاقات المحددة رسمياً، والتي يجب على كل وحدة في المؤسسة نجازها وأشكال التعاون بين هذه الوحدات، يتم تفويض لكل وحدة بعض السلطة لأداء مهمتها كما يتم توفير آليات التنسيق التي تعني اتساق وتقارب الإجراءات بمختلف الوحدات وهيكل المؤسسة، حيث تشتمل على ثلاث خصائص أساسية:

- التخصيص: وهو يعني شكل أو درجة تقسيم العمل في المؤسسة، ماهي المعايير وماهي الدرجة المحققة في تفصيل وتقسيم المؤسسة؟.
- التنسيق: يعني شكل أو أشكال التعاون الموجودة بين الوحدات، فيما يتمثل في الروابط بين الوحدات وماهي درجة المركزية واللامركزية الناتجة عنها؟
- الرسمية: وتعني درجة أو مستوى الدقة في تحديد الوظائف والروابط، هل كل دور محدد بصفة صارمة أو دقيقة، أو يتم ترك جزء كبير من المبادرة الفردية؟⁽¹⁾.

¹- العطية ماجدة، مرجع سابق، ص 218.

يلعب الهيكل التنظيمي دوراً أساسياً في تطبيق الإبداع، وذلك أن المؤسسة التي تريد الإبداع يتوجب لها إرساء أو صنع هيكلية تسمح لحرية الحركة وتسهل الإبداع والابتكار⁽¹⁾، وإن اختيار الهيكل التنظيمي يعزز ويدعم الإبداع المرتبط بعوامل متعددة تقاطع النشاط وحجم المؤسسة ونمط الإدارة، ويوجد العديد من أشكال الهيكل التنظيمي، فمنها من يعرقل الإبداع نظراً لعدم مرونته حيث يعتمد على الرسمية والتفصيل في توزيع المهام، ومنها ما يشجع على السلوك والمبادرة الفردية، ويترك الحرية في ترك طرحة الأفكار وكذا يسهل تدفق المعلومات مع تحقيق درجة عالية من المرونة تمكن المؤسسة من تنفيذ الإبداع، ومن بين هذه الأشكال للهيكل التنظيمية المحفزة على تنفيذ الإبداع نذكر:

الهيكل الإدوكراتي أو الإبتكاري " la structure adhouatique ": يضم وحدات صغيرة أو مشاريع، فرق متعددة التخصصات لمشروع أو إبداع معين، ويمثل حسب henry hintz brez هيكل عضوي قليل الرسمية، حيث أن المهام ترتكز على كفاءات وخبرة الموظف الذي يدمجون في فرض مشاريع مستقبلية وذكية.

الهيكل الشبكي " structure en réseau ": هذا الهيكل يضم مجموعة من الوحدات المستقبلية والمتنوعة، والتي ترتبط فيما بينها عن طريق علاقات الشراكة والتعاقد، كما أن المؤسسات التي تنظم عن طريق الشبكة ليس حدود وترتكز على جعل الكثير من أنشطتها خارج المؤسسة مع جهات خارجية.

الهيكلية بالمشاريع " structure par projet ": وتعني اعتماد شكل المشروع لإدارة مجموعة معبرة من الأنشطة الإبداعية التي تخص منتج معين جديد وتوجه إلى زبون محدد مدة معينة وبتكلفة موضوعية محددة، كما أنها هيكلية مرنة جداً وملائمة للبيئة المتغيرة فهذا الشكل يسمح بخلق وتشارك المعارف⁽²⁾، كما يسمح بكسر الروتينات والسلوكات التنظيمية الناتجة عن الهياكل الحالية والقائمة في المؤسسة وتوفر درجة عالية من المرونة وبالتالي يلائم البيئات المتغيرة.

¹- العطية ماجدة، مرجع سابق، ص 218.

²- أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 281.

خلاصة

من خلال هذا الفصل يتضح أن الهدف الرئيسي لأي منظمة يتمثل في الاستمرار والتطور، والفضل في ذلك يرجع إلى قدرتها على التكيف ومواكبة جميع التغيرات من خلال تقديم كل ما هو جديد من أفكار وأساليب عمل وهذا ما يتجسد في الإبداع والذي يعد وسيلة هامة لمواجهة التطورات الحاصلة في البيئة الداخلية كانت أو الخارجية.

مما دفع المنظمة إلى تشجيع الإبداع وتنميته من خلال توفر العديد من المقومات الإدارية اللازمة لذلك كالتدريب ووجود نظام اتصالات فاعل ومتطور بالإضافة إلى وضع نظام حوافز مشجع للعاملين، حيث انه من هذه الحوافز بت الرغبة في نفوس العاملين للانبثاق بكل ما هو جديد، فالمنظمة التي توفر المناخ الذي يسوده التشجيع سواء مادي أو معنوي أو غيره مولدا للأفكار والإبداعات. وعليه لا بد أن تضم المنظمة نظام فعال وعادل يدرس تلك الرغبات الظاهرة والكامنة للعاملين واستشارتها لتوليد إبداعات منها.

الفصل الثاني

دراسة أهمية الموارد البشرية

في تدعيم الإبداع داخل المؤسسة

تمهيد:

كانت المنظمات من قبل تشهد نقص في التنظيم فلا يوجد قانون تنظيمي يسيروها ولا إدارة بوظائفها المختلفة تتابع أعمالها وشيء فشيء بدأت تظهر تحسينات على الإدارة ولطبيعة التغيرات وخاصة العنصر البشري الذي من طبيعته يؤثر ويتأثر الأمر الذي أدى إلى إنشاء قسم خاص بهذا العنصر والذي سمي باسمه وهو إدارة الموارد البشرية والتي تهتم بكل ما يتعلق بهذا الأخير، من توظيف، تدريب، ترقية، متابعة الأجور... الخ.

شهدت هذه الإدارة تقلبات عبر المراحل منذ أن ظهرت للوجود إلى وقتنا الحاضر خاصة عند إدخال التكنولوجيا على الوظائف الإدارية الأمر الذي جعل الأعمال معقدة وتحتاج إلى أشخاص ذوي كفاءة ليدبرونها وهناك أيضا عدت وظائف أساسية أخرى تقوم بها إدارة الموارد البشرية وهناك فرق كبير بين إدارة الموارد البشرية القديمة والحديثة.

من هنا ومن هذا المنطلق تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين، جاء على النحو التالي:

-المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية

-المبحث الثاني: أساليب إدارة الموارد البشرية لدفع الأفراد للإبداع

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية

إن توسع المؤسسة يعتد على عدة عناصر إستراتيجية كإدارة العمليات، نمو الأسواق، الزبائن، التسيير المالي، البحث والتطوير، لكن المسائل المتعلقة بإدارة الموارد البشرية من أهم الجوانب التي يصعب على الإداريين معالجتها، وإن الاهتمام الصحيح والسليم بإدارة الموارد البشرية لا يعني فقط بيئة عمل محفزة، لكن يؤدي أيضا إلى تعبئة الأفراد، ولتحقيق أهداف المؤسسة.

من هنا ومن هذا المنطلق تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب أساسية، جاءت على النحو

التالي:

-المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

-المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية

-المطلب الثالث: أنشطة إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية في المؤسسة عنصرا أساسيا لنجاحها، كما تشكل مصدر اهتمام مستمر ودائم لها سواء تحلق الأمر بتخفيض تكاليف العمل، أو الاستفادة المثلى من الموارد البشرية، لذا سوف يتم على مستوى هذا المطلب دراسة تعريف إدارة الموارد البشرية، والتطور التاريخي لها وذلك على النحو التالي:

الفرع الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية

تعددت وتنوعت التعارف الخاصة بإدارة الموارد البشرية، وذلك لتباين الكتاب في تحديد مفهوم لها، ومن بين التعارف المقدمة نذكر مايلي:

يعرف فرانش " FRENCH " إدارة الموارد البشرية بأنها " عملية استخدام واختيار وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة"⁽¹⁾.

يعرف " J.MAYTINY " إدارة الموارد البشرية بأنها " تلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كالأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم وهي تشمل الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، المكافئة وتعويض العاملين، تقديم الخدمات الصحية والاجتماعية ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين"⁽²⁾.

ومن ناحية أخرى يعرف " CLUEKW " إدارة الموارد البشرية بأنها " تلك الوظيفة التي تختص بإمدادها بالموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة، البحث عنها ثم تشغيلها وتدريبها وتغييرها"⁽³⁾.

¹ - FRENCH.W, **the Personnel management process**, human resource Administration the edition hongtonmigglin CO.BOSTON 1974,P3 .

² -MATIN.J ,**persnnel management**, Me Donald Kevansiton, London, 1977, P1 .

³ -GLUEKW.F, **personnel, diagnostic approached**,business,publication .inc, Dallas ,TEXAS, 1975, P03.

ويرى "C.MGRES.P.PIGROS" إدارة الموارد البشرية "عبارة عن القانون والنظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمؤسسة بحيث يمكنهم من تحقيق دواتهم وأيضاً الاستخدام قدراتهم وإمكانياته ولتحقيق أعلى إنتاجية"⁽¹⁾.

كما يرى شيرمان "H.CHEVDEN وA SHERMAN" إدارة الموارد البشرية "تشمل على عمليات أساسية ينبغي أداءها ومجموعة من القواعد العامة يجب إتباعها، وكذلك مجموعة أدوات وأساليب يتعين استخدامها لإدارة مجموعات الأفراد في التنظيم، والمهمة الرئيسية لمدير الموارد البشرية هي مساعدة المديرين في المؤسسة، تزويدهم بما يحتاجون إليه من رأي ومشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسيههم بطريقة أكثر فعالية"⁽²⁾. من التعارف السابقة يمكن أن نقول عن إدارة الموارد البشرية بأنها عملية جعل القوى العاملة في أعلى المستويات الممكنة لها من حيث الكفاءات والتنسيق... إلخ من أجل تحقيق الأهداف المرجوة وبأقل التكاليف وفي وقت وجيز، حيث تمكننا هذه العملية من استغلال كل الطاقات المتاحة للمؤسسة بطريقة سليمة.

الفرع الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث نتيجة مجموعة من التطورات والظروف التاريخية والعوامل الاقتصادية والاجتماعية التي أدت إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة للموارد البشرية والتي ستعرضها تباعاً حسب مراحل التطور على النحو التالي:

أولاً: المرحلة الأولى "ظهور الثورة الصناعية"

عند ظهور الثورة الصناعية تطورت الحياة تطوراً كبيراً حيث كانت الحياة قبلها أي في القرن 18 م وما قبله محصورة في نظام الطوائف المتخصصة وكان الصناع يمارسون صناعتهم التقليدية في منازلهم مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة، وقد صاحب ظهور الثورة الصناعية ظهور عدة نتائج أهمها⁽³⁾:

-التوسع في استخدام الآلات وإحلالها مكان العمل؛

-ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل؛

-تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل؛

-إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة.

وكانت الثورة الصناعية بمثابة نقطة الانطلاق لكثير من المشاكل التي تواجهها إدارة المؤسسة بالرغم من أنها أدت إلى زيادة هائلة في الإنتاج وتراكم السلع ورأس المال، إلا أن العامل كان ضحية هذا التطور على أساس أنه كان يعتبر سلعة تباع وتشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على اليد العاملة، لكن في الحقيقة لم تلق الاهتمام الواجب من طرف أصحاب الأعمال الذي كان همهم الوحيد هو

¹ -PIGROS.P.MYRES, **Personnel: administration a point of view and method eighth**, edition mc.grow hill book .co. new york 1961 P: 21

² -churdon , Sherman, **a personnel management**, South Weston publishing ,co, USA, 1972, p 125 .

³ -Besseyre des Horts, C.H.,**Typologie de pratique de la GRH**, Revue française Gestion, Paris décembre1987, P58.

الإنتاج، وفي منتصف القرن 19 ونتيجة لظهور نقابات صناعية وبروز الدور الكبير للمفاوضات الجماعية وجه الاهتمام إلى معالجة بعض شؤون الأفراد كالأجور، ساعات العمل، ظروف العمل.... إلخ .

ثانيا: المرحلة الثانية " حركة الإدارة العلمية"

وفي هذه المرحلة انتشرت حركة الإدارة العلمية بقيادة (F.taylor) والذي توصل إلى أربعة أسس وهي (1):

أ/ التطور الحقيقي في الإدارة: وتعتمد هذه الطريقة على الملاحظة الدقيقة وتقسيم وجدولة أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة لكي يتم في الواقع العملي تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتمادا على تحليل الحركات اللازمة لأداء العمل.

ب/ الاختيار العلمي للعاملين: يعتبره تايلور هو الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية ويجب أن يتم اختيارهم بعد التأكد من تأهيلهم المناسب وتوافر القدرات والمهارات اللازمة لتحمل عبء ومسؤولية الوظيفة .

ج/ الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين وتعليمهم: يؤكد تايلور أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة إلا بعد أن يكون لديه الاستعداد للعمل والتدريب المناسب عليه، ذلك أن تدريب العامل وتطويره أمر جوهري بين أجره وبين رغبة الإدارة للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل .

د/ التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية: ويعتقد تايلور أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أوفى تخفيض تكلفة العمل وذلك عن طريق زيادة الإنتاجية للعامل بفضل حسن الاختيار والتدريب، ورغم هذا فقد قبل تايلور بنقد من طرف النقابات العمالية لأنها خشيت أن يكون هذا الأسلوب استغلال للعامل عن طريق إجهاده لساعات طويلة أو تخفيض أجره. (2)

ثالثا: نمو المنظمات العالمية

في بداية القرن العشرين تطورت وزادت قوة المنظمات العالمية حيث حاولت النقابات العالمية زيادة الأجور العمال وتحقيق ساعات العمل، ساعات العمل، وقد ساعدت حركة الغدارة العملية على ظهور النقابات العمالية تطرأ لاستغلال صاحب العمل للعامل.

رابعا: المرحلة الرابعة "بداية الحربين العالميتين الأولى والثانية"

أُسِّمَت هذه الفترة بتغيرات عديدة على المستوى العالمي، حيث ظهر تخصص جديد في مجال إدارة الأعمال، وهو تخصص إدارة الأفراد لع مبادئ وأصول تدرس في الجامعات، كما زاد تدخل الحكومات في تحديد شروط الاستخدام حيث أدى إلى مجموعة من التغيرات هي:

- تنامي وتطور الحكومة بقيمة وأهمية الأفراد الذين ساهموا في الدفاع عن وطنهم.
- تنامي قوة العمل وتنامي نقابتهم مما جعل منهم قوة سياسية مهمة استدعت أن تهتم الحكومة بهذه القوة وتنظيمها.

1- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة المواد البشرية، دار الجامعة، الاسكندرية، 2002، ص 33 .

2- G. Berger, La gestion moderne Théorie et pratiques, Canada, 1987, P79.

-تنامي أثر العمال على الحالة الاقتصادية عموماً.

خامساً: المرحلة الخامسة "نهاية الحربين العالميتين الأولى والثانية"

شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية حيث أجريت تجارب هوتورن "Hawthorne" بواسطة ألتون مايو "Eltoun mauo"، وأقنعت الكثيرين بأهمية رضا العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل.⁽¹⁾

المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية

تتزايد أهمية إدارة الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة باعتبار العنصر البشري مورد إستراتيجي، واعتبارها إدارة تساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية من خلال الاستفادة من الكفاءات من الكفاءات المتواجدة داخل المؤسسة، فنجاح المؤسسة اليوم مرتبط بتطوير مواردها البشرية والاستثمار فيها. كما تكتسي هذه الإدارة أهمية كبيرة في عصرنا الحالي باعتبارها إدارة أهم وأعلى العناصر والأصول خلال العملية الإنتاجية لذلك يجب تحفيزها من خلال تهيئة البيئة المناسبة التي تسهم في تطويرها وتمييزها، والنقاط التالية تبرز مدى أهمية إدارة الموارد البشرية⁽²⁾:

-التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث، وبالتالي كبر حجم العمالة الصناعية بما يشترط فيها من مواصفات وما يحتاجه من تدريب وإعداد يجعل من العسير التفريط في القوى العاملة التي تم استقدامها وتدريبها وضرورة المحافظة عليها من خلال النظم وإجراءات مستقرة تقوم على تنفيذها إدارة متخصصة ومسؤولة.

-زيادة دور وأهمية النقابات والمنظمات العالمية التي تدافع عن حقوق العاملين وترعى مصالحهم، وزيادة حدة الصراع بين الإدارة والعاملين، مما تتطلب ضرورة الاهتمام بإدارة العلاقات بين الإدارة والمنظمات العالمية.

-اتساع نطاق التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأصحاب الأعمال عن طريق إصدار القوانين والتشريعات العمالية ومن ثم ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين المعقدة حتى لا تقع المؤسسة في مشاكل قانونية مع الجهات الحكومية نتيجة لعدم التزامها بتنفيذ هذه القوانين⁽³⁾.

-تهتم بالموارد الرئيسية في المنظمة وهم الأفراد، ولا توجد مؤسسة دون إدارة موارد بشرية.

-تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة، وتصنع الخطط المناسبة للتدريب.

-تقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها، وتختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف.

¹⁻ صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العملية والتطبيقية لإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 25 .

²⁻ عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 36.

³⁻ محمد سعيد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 30.

المطلب الثالث: أنشطة إدارة الموارد البشرية

لم يعد اهتمام الموارد البشرية منصبا على مجرد حفظ سجلات الأفراد، وإعداد الكشوفات والمرتببات الشهرية، ووضع اللوائح والقوانين المنظمة للعمل، بل تعدت إهتمامتها إلى المورد البشري لما يكتسبه من أهمية في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال وضع برامج لاحتياجات الموظفين لزيادة درجة انتمائهم وولائهم للمؤسسة.

من هنا ومن هذا المنطلق سوف يتم على مستوى هذا دراسة كل من تحليل وتصنيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، بالإضافة إلى التوظيف، ونظام الأجور والحوافز، هذا فضلا عن دراسة عملية تقييم الأداء، والتدريب، وأخيرا تسيير المسار الوظيفي، وذلك على النحو التالي:

الفرع الأول: تحليل وتصنيف الوظائف

تعتبر الوظائف حجر الأساس في المؤسسة، حيث تضم مجموعة من العناصر الأساسية لعمل الأفراد والمجموعات، والمصالح والإدارات، لذا أستوجب على المؤسسة توفير كل مستلزمات الوظيفة لكي تؤدي على أكمل وجه، من حيث برامج تأهيل التدريب وكذا تقييم الأداء، وهذا كله لا يتم إلا من خلال عملية تحليل وتصنيف الوظائف.

أولاً: تحليل الوظائف

أ/ تعريف تحليل الوظيفة: يقصد بها جمع المعلومات حول الوظيفة بغرض التعرف على وصف الوظيفة ومتطلباتها، مواصفاتها، خصائصها وطبيعتها، والغاية الأساسية من جمع المعلومات عن كل وظيفة هو محاولة الإجابة على الأسئلة التالية⁽¹⁾:

- ماهي الأعمال التي يقوم بها الفرد في الوظيفة؟
 - كيف يقوم بتأدية تلك الأعمال؟
 - ماهي الوسائل أو الأدوات التي يستخدمها لتأدية تلك الأعمال؟
 - ماهي المؤهلات والقدرات المطلوبة للقيام بتلك الأعمال؟
- في العموم يمكن القول أن التساؤلات السابقة ترمي من ورائها تحديد المهام المسندة للموظف، ومنه تجسيد مبدأ تخصص وتقسيم العمل.

ب/ استخدامات تحليل الوظائف: يستخدم تحليل الوظائف أو تحليل الوظيفي:

- تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والإعلان.
- الاختبار والتعيين، والتأهيل للعاملين.
- تقييم الأداء، وتقييم الوظائف.

¹- عبد البارئ إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين (منحنى تنظيمي)، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 139.

-تحديد الرواتب والأجور والمزايا، والتطوير والتدريب، والتأديب.

ج/ أساليب جمع معلومات تحليل الوظائف: هناك أساليب عدة تستخدم لجمع معلمات عن الوظيفة، أهمها:

-المقابلة: هو أسلوب يستخدم من قبل القائم على الوظائف قصد جمع البيانات من خلال مقابلة من

يريدون شغل الوظائف، وقد يعتمد المسؤول على ملاحظة سلوكيات وتصرف من يريد شغل منصب

ليتأكد من استجابة هذا الأخير لمتطلبات الوظيفة.

-الملاحظة: يعتمد هذا الأسلوب لملاحظة الأداء الفعلي لشاغل الوظيفة أثناء العمل، وذلك بتتبع المهارات

التي يستخدمها ومدى قدرته أكثر ما هو موصوف في السجل.

-الإستبان: وهو طريقة أخرى لجمع المعلومات تقوم على ملء استبيان معد مسبقا من طرف شاغل

الوظيفة، ثم تراجع إجاباته من طرف محلل الوظائف بعد الموافقة عليها من قبل رئيسه المباشر، والهدف

الأساسي من الاستبيان هو الحصول على الحقائق الوظيفية لكل وظيفة.

ثانيا: توصيف الوظائف

التوصيف الوظيفي يأتي عقب تحليل الوظائف أو التحليل الوظيفي:

أ/ تعريف التوصيف الوظيفي: وصف كامل للوظيفة يتضمن تعريف الوظيفة وملخص الوظيفة، الاعباء

الوظيفية والمسؤوليات ومتطلبات شغل الوظيفة، ويجب أن يحتوي توصيف الوظائف على العناصر التالية⁽¹⁾:

-تعريف الوظيفة يحتوي على اسم الوظيفة ورقمها والإدارة أو القسم الذي تتبعه.

-ملخص عن المسؤوليات والواجبات المتعلقة بالوظيفة، توصيف كامل عن المهام التي يجب أن يؤديها

شاغلها، وعلاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى (العلاقات الرأسية والأفقية).

-ظروف العمل، الأدوات، الآلات، المواد المستعملة.

-يخصص الجزء الأخير لكتابة الملاحظات والتعليمات.

الفرع الثاني: تخطيط الموارد البشرية

يعتبر تخطيط الموارد البشرية من أهم النشاطات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية ذلك أنه يتضمن

الإجابة على الكثير من الأسئلة التي تتعلق بالعديد من الصعوبات التي تواجهها هذه الأخيرة في إدارة أهم

عنصر في المؤسسة والذي يتمثل في العنصر البشري.

أولاً: تعريف تخطيط الموارد البشرية

يعرف تخطيط المورد البشري بأنه "هو تلك العملية المنظمة والمستمرة والخاصة بتحديد تحليل

احتياجات المنظمة من الموارد البشرية في الظروف المختلفة والقيام بكل ما يلزم نحو تطوير سياسات الموارد

البشرية التي تؤثر في المنظمة في الأجل الطويل"⁽²⁾، وتخطيط الموارد البشرية هو جزء لا يتجزأ عن

¹- حمداوي وسيلة، حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالم، جامعة 8 ماي 1945، الجزائر،

2004، ص 60.

²- سمير محمد جاب الرب، إدارة الموارد البشرية "مدخل إستراتيجي لتنظيم القدرات التنافسية"، 2008-2009: ص 92.

التخطيط العام للمنظمة وإعداد الموازنات الخاصة بها، نظراً لأن الموارد البشرية تؤثر وتتأثر بالخطة العامة للمنظمة وخاصة في الأجل الطويل⁽¹⁾.

ثانياً: أهمية تخطيط الموارد البشرية

تكمن أهمية تخطيط الموارد البشرية في معرفة وتقدير المؤسسة لإحتياجاتها من الموارد البشرية أي الطلب عليها، وكذلك العرض أي الموارد البشرية المتاحة، ويمكن عرض أهمية عملية تخطيط الموارد البشرية من خلال مساهمتها⁽²⁾:

- مساعدة المؤسسة في معرفة مخزونها.
- الكشف عن احتياجات المؤسسة الفجائية ومساعدتها في العرض والطلب.
- تزويد المؤسسة بالعمال ذوي الكفاءة التي تناسب احتياجاتها.
- ترشيد استخدام الموارد البشرية وتقليل تكاليفها.
- المساهمة في القيام بمختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية من توظيف وتكوين وتدريب وترقية...إلخ.
- تهيئة المؤسسة لمواجهة أية تغيرات قد تحدث في بيئتها الداخلية أو الخارجية، وذلك لمواجهة أية انعكاسات قد تطرأ على محتوى العمل أو نوعية الأفراد كنتيجة لتلك التغيرات⁽³⁾.

ثالثاً: مراحل تخطيط الموارد البشرية

ويمر التخطيط المورد البشري بالمراحل التالية:

- أ/ مرحلة التنبؤ بالطلب (احتياجات المنظمة): حيث يتم تقدير طلب أو احتياج المنظمة من القوى البشرية ويتم الاستعانة بخريطة الوظائف وهيكل الوظائف الحالي لكي يتم تحقيق ذلك التنبؤ بالأنشطة المستقبلية ومستوياتها.
- ب/ مرحلة التنبؤ بالعرض من القوى البشرية: حيث يتم تحديد الموجود من القوى البشرية بالرجوع للمراجع الخاصة بالمنظمة عن العرض الحالي والمستقبلي من الموارد البشرية⁽⁴⁾.
- ج/ مرحلة تحليل التكلفة والإنتاجية: حيث يتم في هذه الخطوة تحليل الإنتاجية والطاقة والمنفعة والتكلفة حتى يمكن أن نحدد إمكانية تطوير الإنتاجية أو تخفيض التكاليف.
- د/ مرحلة التخطيط للتنفيذ الفعلي: يتم إعداد الخطط اللازمة لمواجهة العجز أو الفائض المتوقع من القوى العاملة وذلك حتى نتمكن من تحسين المنفعة والإنتاجية أو تخفيض التكاليف.
- هـ/ مرحلة وضع الموازنات والرقابة: حيث يتم وضع الموازنات الخاصة بالموارد البشرية ووضع النماذج اللازمة لرقابة الأداء الفعلي ومقارنته بالمخطط⁽⁵⁾.

1- محمد عثمان إسماعيل، إدارة الموارد البشرية، مطبعة جامعة القاهرة والكتاب، القاهرة، 1993: ص 42.

2- حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 68.

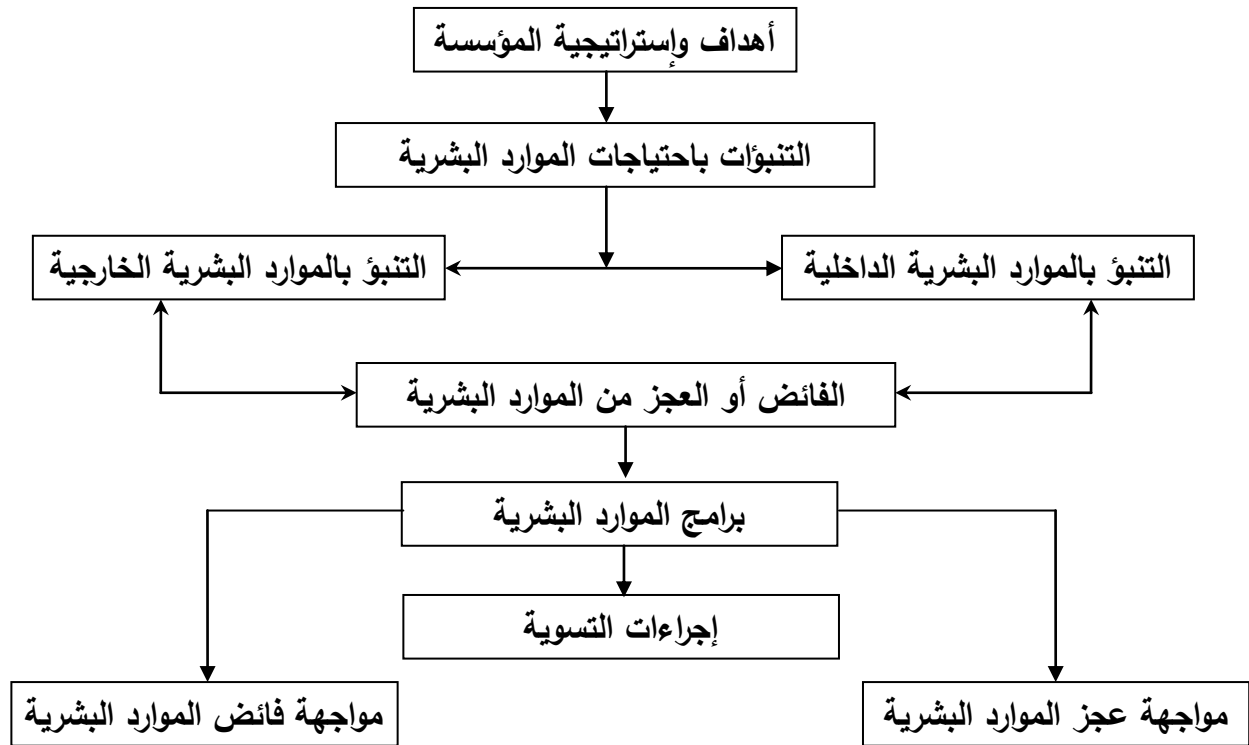
3- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 68.

4- محمد عثمان إسماعيل: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 86.

5- نظمي شحادة، وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 41.

وعلى رغم من أن هذه المراحل تم شرحها في 6 خطوات منفصلة وسوف يتم شرحها تفصيلاً فيما بعد، إلا أن المراحل مرتبطة ببعضها البعض فمثلاً التنبؤ بالطلب يعتبر أساساً للتنبؤ وتقدير الاحتياج الفعلي وكلا من الخطوتين سابقاً تضع أساساً لافتراضات وتقدير إنتاجية الموظفين، وأيضاً التنبؤ بالمعروض من القوى العاملة يجب أن يأخذ في الاعتبار مستويات الإنتاجية وكيف يمكن أن تؤثر في حجم المعروض من العمالة⁽¹⁾.

الشكل رقم (3): مراحل تخطيط الموارد البشرية



المصدر: كامل برير، إدارة الموارد البشرية: اتجاهات وممارسات، ط1، دار منهل اللبناني، بيروت، لبنان، 2008، ص 107

والشكل السابق يوضح مراحل تخطيط الموارد البشرية حيث يتم ذلك وفق الأهداف وإستراتيجيات المؤسسة، فيتم التنبؤ باحتياجات الموارد البشرية أي ما تحتاجه من الموارد البشرية وذلك حسب مواردها البشرية الداخلية أي التي تعمل داخل المؤسسة والخارجية التي تحتاجها كما ونوعاً، بعدها يحدد ما إذا كان هناك فائض أو عجز بمعنى الفرق بين الموارد البشرية الداخلية والخارجية، وعلى أساس ذلك يتم وضع برامج للموارد البشرية كواجهة العجز أو الفائض المحقق.

الفرع الثالث: التوظيف

يجب أن يولى لعملية التوظيف غاية كبيرة نظراً لأهميتها، ويقصد بها اختيار أفضل المترشحين من الموارد البشرية، التي تم استقطابها وتسكينها في الوظائف الشاغرة⁽²⁾، وتهدف هذه العملية إلى اكتشاف الكفاءات المناسبة وتشجيعها على تقديم طلباتها للعمل وملاً الوظائف الشاغرة في المؤسسة وهذا على ضوء

¹- سمير محمد جاب الرب، مرجع سابق، ص 95.

²- كامل برير، إدارة الموارد البشرية: اتجاهات وممارسات، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، بيروت، 2008، ص 127.

التوصل إليه في عملية التخطيط الموارد البشرية في تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وفي عملية تحليل وتوصيف الوظائف من تحديد الكفاءات المطلوبة من ناحية المعارف والخبرات والمهارات وتتضمن عملية التوظيف ثلاث أنشطة هي: الاستقطاب والاختبار والتعيين.

أولاً: استقطاب الموارد البشرية

بعد الانتهاء من عملية التخطيط للموارد البشرية بهدف تحديد احتياجات المؤسسة منها كما ونوعاً لا بد لها من البحث والجذب للكفاءات البشرية اللازمة والموافقة للكفاءة المطلوبة لشغل الوظائف.

أ/ تعريف الاستقطاب: هو عملية استمالة وجذب مجموعة كافية من الأفراد يكونون القاعدة التي يمكن منها اختيار أو انتقاء أصلح الأفراد لملء الوظائف الشاغرة⁽¹⁾، كما يعرف بأنه: "تلك المراحل والعمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة بالمنظمة"⁽²⁾، و"الاستقطاب هو نشاط يعمل على التقاء العرض والطلب على العمالة، أي من لديهم وظائف شاغرة ومن يبحثون عن وظائف، وفي كلمات محددة فإن استقطاب الموارد البشرية يشير إلى النشاط التنظيمي المصمم"، أي أنه هو عملية استكشاف الأفراد المترشحين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة"⁽³⁾.

ب/ أهداف الاستقطاب: تتوقف فعالية عملية الاستقطاب في البداية على مدى جذب أعداد كبيرة من الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة، وتتمثل أهداف الاستقطاب فيما يلي:

- تحديد مجموعات العمل أو الأشخاص والأفراد الذين يمكن الاستعانة بهم لسد الشواغر⁽⁴⁾.
- جذب أكبر عدد ممكن من المرشحين الأكفاء المتقدمين للعمل وتقييم قدراتهم واحتمالات نجاحهم في الأعمال التي يمكن أن تسند إليهم في حال صدور قرار بتوظيفهم في مرحلة لاحقة.
- التمييز بين الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف.

- توفير معلومات كافية للأفراد عن الوظائف المتوقع شغلها⁽⁵⁾.

- ضمان تزويد المنظمة بالعدد المناسب من ذوي الكفاءات المرتفعة، لاختيار أفضلهم لشغل الوظائف الشاغرة.

- تقليل جهود ونفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية التي تلحق عملية الاختيار كالترتيب عن طريق التركيز على جذب مجموعة الأفراد الملائمة وذات كفاءة وتأهيل مناسبين من المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة.

1- يوسف محمد يوسف أبو أمونة، واقع إدارة الموارد البشرية e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية -قطاع غزة-، رسالة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 71.

2- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 141.

3- حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 88

4- حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، بيروت - لبنان، دار النهضة، 2002، ص 160.

5- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، جامعة بغداد، 2000، ص 125 .

-تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين المرشحين لشغل الوظائف .

ج/ مصادر الاستقطاب: تلجأ إدارة الموارد البشرية عند القيام بعملية الاستقطاب إلى نوعين من مصادرها، مصادر داخلية ومصادر خارجية

-المصادر الداخلية: وهي الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة، ويمكن اللجوء إلى هذه المصادر في حالة الوظائف الإشرافية، أو الوظائف التي تحتاج لخبرات قد لا تتوفر خارج المنظمة (1)، ومن أهم هذه المصادر:

•الترقية: إذا أرادت لجنة شؤون الأفراد افتتاح مجال الترقية أمام العاملين بالشركة لوجود خبرات تطبق عليها الشروط المطلوبة للوظيفة، لها أن توافق على ترقية أحد العاملين إلى الوظيفة الشاغرة، ويشترط اعتماد مجلس إدارة الشركة لهذه الترقية ومجلس إدارة المؤسسة في الوظائف العليا (2).

•النقل: يكون هذا مصدرا للاستقطاب عندما تكون سياسات الشركة في إدارة الموارد البشرية قائمة على تنويع خبرات العاملين فيها، وأيضا عندما لا تتوفر تلك الخبرات في سوق العمل الخارجي (3).

-المصادر الخارجية: تتنوع مصادر استقطاب الموارد البشرية من خارج المؤسسة ويرتبط اختيار المؤسسة لمصدر (أو مصادر) دون سواه على الأقل بعاملين رئيسيين هما الحاجة والسوق، إذ تقرض الحاجة إلى موارد بشرية متنوعة المواهب والكفاءات (مبتدعين، مخترعين، مفكرين، فنيين) وغير متوفرة داخل المؤسسة، على هذه الأخيرة اللجوء إلى المصادر الخارجية للبحث عنهم (4)، ونجد أهم مصادر استقطاب الموارد البشرية الخارجية ما يلي:

•الإعلان: في طليعة المصادر الخارجية التي تستخدمها المؤسسات في نشاطاتها الإستقطابية . فالارتفاع الملحوظ والمتزايد يوما بعد يوم في نسبة مستخدمي الشبكات الإلكترونية، وانتشار وسائل الإعلان المرئي والإعلام المسموع، ساهموا بشكل فعال في تسهيل عملية الاتصال والتواصل بين طرفي النشاط الإستقطابي، بحيث بدأنا نلمس جدًّا الخروج التدريجي لهذا النشاط من سوقه الجغرافي ودخوله إلى سوق الإلكترونيات الذي أصبح الآن المنزل الجديد له (5).

•وكالات ومكاتب التوظيف: يوجد نوعان من وكالات ومكاتب التوظيف، وكالات أو مكاتب عامة وهي مكاتب حكومية تديرها الحكومة وتشرف عليها ويكون هدفها الرئيسي إيجاد فرصة عمل لكل

1- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 143

2 -M benain et Canon, " lescadres d entreprises"les édition d organisation.paris,1968, p,p76,77

3- أحمد ماهر، مرجع نفسه، ص 144

4- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة، بيروت، 2002، ص 170.

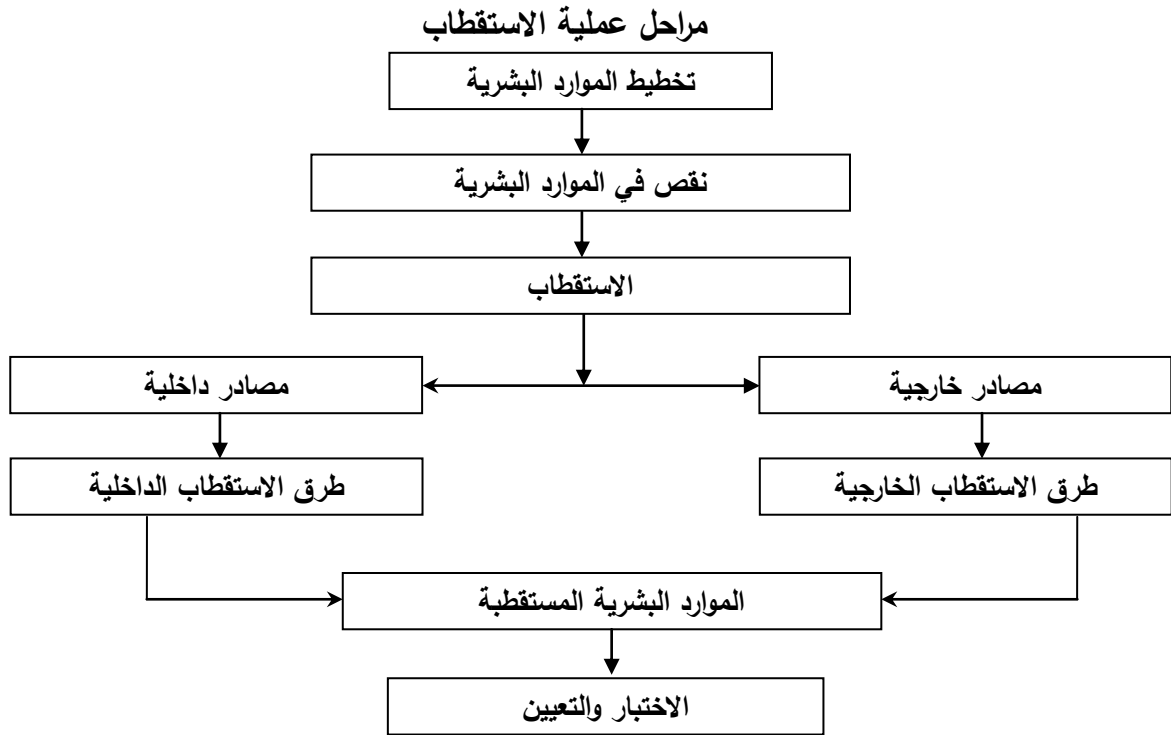
5- حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 173

عاطل⁽¹⁾، والمكاتب الخاصة وهي التي يديرها متخصصون في جذب واستقطاب العمالة واختيارها⁽²⁾.

● **المدارس والجامعات والمعاهد:** تعتبر المدارس والجامعات من المصادر الخارجية المباشرة التي تلجأ إليها المؤسسات لاستقطاب الطلاب ذوي الاختصاصات المتنوعة، وخاصة أولئك الذين أوشكوا الحصول على إجازته أو شهاداتهم فقد تبادر المؤسسات إلى استقطاب هؤلاء الطلاب الذين يستعدون لإنهاء سنواتهم النهائية وتقدم لهم عروض التوظيف المشروطة بالتخرج والتدريب (قبل التخرج أو بعده) لكي تضمن التحاقه بالعمل لديها بعد التخرج⁽³⁾.

● **النقابات العمالية:** وتبرز أهمية دور النقابات العمالية في الدول الرأسمالية كمصدر للموارد البشرية خاصة في المستويات الدنيا من الوظائف، حيث تتحكم هذه النقابات في المعروض من العمالة في مهنة ما عن طريق: فرض برامج التلمذة الصناعية على أعضائها، والاتفاق بين النقابة وأصحاب الأعمال على إن يتم التعيين من بين أعضاء النقابة فقط⁽⁴⁾. والشكل الموالي يوضح المراحل المختلفة لعملية الإستقطاب

الشكل رقم (4)



المصدر: كامل بريقر، مرجع سابق، ص 126.

1- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 147

2- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 148

3- حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 171

4- حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 146

يوضح الشكل السابق كيفية استقطاب الموارد البشرية ويعتمد ذلك على تخطيط أي الخطة المعدة للموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة وتعتمد في عملية الاستقطاب على المصادر الداخلية والخارجية للمؤسسة وكذا تحديد الطرق للوصول إلى ذلك بعدها يتم استقطاب الموارد البشرية، وعلى ضوء ذلك يتم الاختبار، والتعيين للموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة من بين ذلك المستقطبة.

ثانياً: اختيار الموارد البشرية

إن عملية اختيار الموارد البشرية تهدف إلى استخدام أفضل الطرق والوسائل للتمييز بين المترشحين ومن ثم اختيار أفضلهم لشغل الوظائف الشاغرة.

أ/ تعريف اختيار الموارد لبشرية: الاختبار هو تلك تلك العمليات التي تقوم بها المؤسسة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره⁽¹⁾.

ب/ أهداف الاختيار: إن عملية اختيار الموارد البشرية لها أهداف أهمها⁽²⁾:

- اختيار الأفراد المؤهلين للوظائف الشاغرة أخذاً في الاعتبار لمصلحة المؤسسة ومؤهلات الفرد وحاجاته.
- التأكد من أن الفرد الذي تم اختياره سيؤدي العمل المطلوب منه بإنقار.
- مراعاة خصائص وظروف كل فرد من أفراد والمؤسسة والوظيفة وكذلك الظروف المحيطة بالمؤسسة عند القيام بالاختيار.

ج/ مراحل الاختيار: تتم عملية اختيار أفضل وأكفء الموارد البشرية المرشحة للوظائف الشاغرة بالمؤسسة بعدة مراحل وكل مرحلة تزود الإدارة بالمعلومات المتعلقة بالأفراد وتساعد في عملية الاختيار وهذه المراحل هي⁽³⁾:

- **المقابلة الأولية:** هي مقابلة تستغرق وقت محدوداً وتتم بين المرشح للوظيفة وممثل المؤسسة، حيث من خلالها يتم التعرف على مؤهلات المتقدم للعمل وخبراته ومواصفاته الشخصية، واستفسار المتقدمين في بعض المعلومات المتعلقة بالمؤسسة أو بالوظيفة الشاغرة، كما أنه في هذه المرحلة يتم استبعاد الأفراد غير المناسبين.

- **طلب التوظيف:** يتضمن طلب التوظيف بيانات عن الفرد المتقدم، حيث يتم مقارنة مواصفات الأفراد المرشحين مع متطلبات الوظيفة ومن ثم الكشف عن الأفراد المناسبين.

- **الاختبارات:** تستعمل الاختبارات في أغلبية المؤسسات عند القيام بعملية الاختيار حيث أنها تقيم المرشح بشكل موضوعي وهناك أنواع عديدة من الاختبارات منها: اختبارات المعلومات، اختبارات الأداء، الاختبارات النفسية والشخصية، القدرات الذهنية وسرعة الاستجابة.

1- حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 92.

2- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 222.

3- حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 92.

- المقابلات: إن المقابلات تعتبر الأكثر استعمالاً للحكم على كفاءة المرشحين للوظيفة واختيار الذين تتطابق مواصفاتهم ومؤهلاتهم بشكل أكبر مع متطلبات الوظيفة، وهناك عدة أنواع من المقابلات منها: المقابلات الفردية والجماعية والموجهة وغير الموجهة ومقابلات الضغوط.
- الفحص الطبي: هو وسيلة لتقسيم الحالة الصحية للمتشحين للوظيفة والحكم عن السلامة الصحية لهم، فبعض الوظائف تتطلب القيام ببعض الفحوصات الطبية قبل الالتحاق بها⁽¹⁾.

ثالثاً: تعيين الموارد البشرية

بعد أن يتم اختيار الأفراد الملائمين لشغل الوظائف الشاغرة يتم اتخاذ قرار تعيينهم فيها، ولكن بشرط أن يوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، أي تعيين الشخص في الوظيفة التي تتوافق مع قدراته وإمكانياته، وذلك للحصول على أحسن النتائج والاستثمار الأفضل لقدرات ومهارات الفرد⁽²⁾، لكن هذا التعيين لا يعتبر نهائياً لأن الشخص المعين سيخضع لفترة تجريبية وإختبارية، تتأكد من خلالها المؤسسة أن الشخص الذي تم اختياره وتعيينه قادر فعلاً على أداء الأعمال المطلوبة منه، والمرحلة لتجريبية تختلف من قانون عمل إلى آخر ومن وظيفة لأخرى، فهي تحدد في الاتفاقيات الجماعية أو في العقود الفردية أو في القانون الداخلي للمؤسسة أو في قانون العمل⁽³⁾.

الفرع الرابع: الأجور والحوافز

بعد القيام باختيار وتعيين الموارد البشرية في المؤسسة يجب تحديد أجورهم بشكل يتناسب مع ما يقدمونه لها، أي حسب متطلبات العمل، ذلك أن الأجور والرواتب تلعب دوراً مهماً في تحسين الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين وكذا تحفيزهم والأساس الذي يقوم عليه تحديد الأجر هو تقييم الوظائف أي تحديد التعويض المادي الذي يتناسب مع متطلبات العمل ومستوى الأداء⁽⁴⁾.

أولاً: تقييم الوظائف

يعتبر تقييم الوظائف الوسيلة التي يتم من خلالها وضع نظام عادل للأجور، ويعرف بأنه الوسيلة المنطقية لتحديد القيمة النسبية لأي وظيفة في المنظمة بغية تحديد أجر عادل لهذه الوظيفة يوازي تلك القيمة النسبية⁽⁵⁾، كما أن تقييم الوظائف يهدف إلى الربط بين ثلاث عناصر هي⁽⁶⁾:

-طبيعة ومستوى العمل الذي يؤديه الموظف.

1- كامل برير، مرجع سابق، ص 145.

2- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 245.

3- عبد الفتاح بوخمخ، تسيير الموارد البشرية: مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية، دار هدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، ص 173.

4- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 345.

5- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع نفسه، ص 353.

6- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 305

-المواصفات الواجب توافرها في أفراد هذا العمل من حيث المستوى العلمي والخبرة والقدرات والمهارات الإدارية والفنية.

-الأجر الممنوح للعامل والذي يجب أن يتناسب مع كل من العمل الذي يؤديه والمواصفات الواجب توافرها لشغل الوظيفة.

أ/ **خطوات تقييم الوظائف:** إن تقسيم الوظائف يتضمن القيام بثلاث خطوات تتمثل في (1):

-دراسة تحليل النتائج التي تم التوصل إليها في تحليل وتوصيف الوظائف والتي تتمثل في واجبات ومسؤوليات كل وظيفة ومتطلبات الواجب توافرها في شاغليها.

-تحديد العوامل التي تستخدم في تقييم الوظائف والتي يعتمد عليها بدرجة كبيرة في تحديد الأهمية النسبية في للوظائف، وهذه العوامل تكون في العادة مختلفة ومتنوعة إلا أن جميعها من المفترض أن تعمل على إظهار المساهمات التي يقدمها شاغل الوظيفة للمؤسسة والعوامل شائعة الاستخدام في تقييم الوظائف هي: المتطلبات العقلية ومتطلبات المهارة، عوامل جسمانية، ظروف العمل.

-اختيار طريقة التقييم التي تستخدم في تحديد قيم وأهمية الوظائف.

ب/ **طرق تقييم الوظائف:** تنقسم طرق تقييم الوظائف إلى طرق كمية وطرق غير كمية، وتتضمن الطرق

الكمية، طريقة النقط طريقة مقارنة العوامل، وتتضمن الطرق غير الكمية طريقة الترتيب طريقة التدرج، تتم التفرقة بين الطرق الكمية وغير الكمية على أساس أن الطرق غير الكمية تقيم على أساس معاملة الوظيفة كوحدة متكاملة بدون تقسيمها إلى عناصرها الخارجية، م الطرق الكمية تقيم كل عامل في الوظيفة باستعمال النقاط ثم تحويلها إلى قيم مالية أي أجور ورواتب (2).

-الطرق غير الكمية: وتنقسم إلى:

● **طريقة الترتيب:** وفق هذه الطريقة يتم ترتيب الوظائف ترتيباً تنازلياً أي من الأهم إلى الأقل أهمية،

حيث يتم تكوين من الإدارة والعاملين هدفها الأساسي هو ترتيب الوظائف حسب أهميتها بدءاً من الوظائف الأكثر أهمية وصولاً إلى الأقل أهمية ويكون الترتيب بشكل بسيط حيث يقوم أعضاء اللجنة بالمقارنة بين وظيفتين لتحديد أيهما أكثر أهمية، ثم المقارنة بين وظيفة أخرى والوظيفتين السابقتين، وهكذا يتم تكرار نفس العملية عدة مرات حتى يتم الانتهاء من تحديد الأهمية لكل الوظائف (3).

● **طريقة التدرج:** تقوم هذه الطريقة على تصنيف وظائف المؤسسة إلى مجموعة من الوظائف المتشابهة

من حيث متطلباتها ويتم تحديد عدد الدرجات ووصفها بشكل دقيق حسب الخبرة والمهارات

1- مهدي حسن زوليف، إدارة الأفراد، ط1، مطبعة المجتمع العربي للطباعة والنشر، عمان، 2011، ص 143.

2- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 355

3- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية، النشر والتوزيع الإلكتروني، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر،

والمسؤوليات، ثم وضع كل مجموعة في الدرجة التي تتفق مع وصفها، وحسب هذه الطريقة يتم التعامل مع الوظيفة كوحدة متكاملة دون تقسيمها إلى عناصرها ومكوناتها الأساسية⁽¹⁾.

-الطرق الكمية: وتنقسم إلى:

• **طريقة مقارنة العوامل** : وفق لهذه الطريقة يتم تحديد العوامل التي على أساسها يتم المقارنة والتي

تتمثل في المتطلبات العقلية، عوامل جسمانية، ظروف العمل، كما يتم اختيار بعض الوظائف الأساسية في المؤسسة واستخدامها كمعيار للتقييم ثم تتم المقارنة بين الوظائف على أساس كل عامل وترتيب الوظائف الأساسية حسب أهميتها لذلك العمل، فمن خلال مقارنة العوامل السابقة ذكرها لكل وظيفة بالوظيفة الأساسية أي مقارنة عامل بعامل، وهكذا يحدد نصيب كل وظيفة من الأجر في كل عامل، ثم تجمع وحدات الأجر في العوامل لكل وظيفة للحصول على القيمة النقدية الكلية للوظيفة⁽²⁾.

• **طريقة النقط**: تتشابه هذه الطريقة مع طريقة مقارنة العوامل في أنها تقيم الوظائف تبعاً لمجموعة من المعايير والعوامل، ثم تحدد نقاط لكل عامل من العوامل السابقة، وتوزع عليها حسب الأهمية النسبية لكل عامل وتأثيره على أداء الوظيفة، ثم يتم جمع النقاط لتحديد الترتيب النهائي للوظائف، فالوظائف التي تحصل على نفس العدد من النقاط توضع في مجموعة واحدة وتحصل على نفس الأجر⁽³⁾.

ثانياً: تحديد هيكل الأجور

يتم تحديد القيمة النسبية لكل وظائف المؤسسة مقارنة ببعضها البعض عن طريق تقسيمها باستخدام الطرق السابقة، ويتم تحديد الأجور في المؤسسة.

أ/ **تعريف الأجر**: يعرف الأجر بأنه: "علاقة بين عامل يبذل جهد جسماني و طاقة عقلية معينة من خلال وظيفة، وصاحب عمل يدفع أجر مقابل هذا الجهد، وبالتالي لا بد من وجود ما يضمن تحقيق التوازن بين الجهد المبذول والأجر المدفوع"⁽⁴⁾.

ب/ **أنواع الأجر**: تتمثل أنواع الأجر في⁽⁵⁾:

- **الأجر الأساسي**: هو المرتب المحدد قبل إضافة أية زيادة أو استبعاد أية خصومات.

- **الأجر الكلي**: هو مقدار من المال يتحصل عليه العامل مقابل تأدية عمل في فترة زمنية محددة قد تكون

ساعة يوم أو شهر... وهو لا يعبر عن القوة الشرائية للنقود التي قد يحصل عليها مقابل عمله ونشير

1- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع نفسه، ص 358

2- حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 144

3- عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص 409

4- مارية فلاح، دراسة تحليلية وتقييمه لنظام الأجور في المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري: حالة قطاع البريد، مذكرة مكملة لنيل شهادة الدراسات العليا المتخصصة في تسيير الجماعات المحلية والتنمية D.P.G.S، كلية العلوم

الاقتصادية والتسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008، ص 30

5- محمد الصيرفي، السلوك الإداري، العلاقات الإنسانية، ط1، دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر، 2003، ص 218

إلى أن الأجر تصرف في الغالب شهريا بينما في البلدان الصناعية المتقدمة يغلب عليها الطابع الأسبوعي⁽¹⁾.

- **الأجر الكلي:** يعبر عن كمية سلع والخدمات التي يرغب العامل في الحصول عليها مقابل أجره النقدي وبالتالي فهو يعكس المستوى المعيشي للعامل والموظف كونه يتوقف على مستوى الأسعار الذي يكزن في الغالب غير معروف في وقته بالدقة المرغوبة ومنه فهو ناتج قسمة الأجر النقدي أو الاسمي على مستوى العام للأسعار

- **الأجر الإضافي:** هو اجر يتقاضاه العامل مقابل قيامه بعمل إضافي بعد انتهاء وقته الفعلي المحدد قانونيا ويكون معدل الأجر لكل ساعة إضافية في الأصل أعلى من معدل اجر الساعة العادية وهذا لتغطية التضحية الإضافية المقدمة من طرف العامل في هذه الحالة ولكن هذا ما لا يعكسه في ميادين أخرى خاصة في ميدان التعليم فهو اقل بكثير من ساعة العمل العادية.

- **الأجر العادل:** هو ذلك المقابل المادي الذي تعرضه الإدارة ويقبله العمال في سوق العمل الحرة⁽²⁾.

ج/ أنظمة دفع الأجور : تختلف أنظمة دفع الأجور من نظام إلى آخر، وكل مؤسسة تختار النظام الذي يناسبها وتتمثل هذه الأنظمة فيما يلي:

- **أنظمة دفع الأجور حسب الزمن :** تعد من أقدم الطرق وأكثر شيوعا، حيث يتم دفع الأجر حسب هذا النظام على أساس المدة الذي يقضيها الفرد في عمله فقد يتحدد الدفع إما بالساعة، أو الأسبوع أو الشهر.

- **أنظمة دفع على أساس الإنتاج أو القطعة:** وفق هذا النظام يتم دفع الأجر للفرد على أساس إنتاجية أي كمية الإنتاج أي كمية الإنتاج التي قام بإنتاجها لوحده أو مع غيره، ووفق نظام دفع الأجور حسب الإنتاج. وهناك نوعان فردي وجماعي.

د/ خطوات تحديد هيكل الأجور: إن إعداد هيكل الأجور يقتضي القيام بخطوات أساسية تتمثل في⁽³⁾:

- **تحديد درجات أو فئات الوظائف:** بعد تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة يصبح بالإمكان تحديد أجر كل وظيفة، حيث يتم تجميع الوظائف التي تقارب في المستوى والطبيعة في نفس الفئة وتجميع الوظائف التي تختلف في عدد من الفئات.

- **تحديد أجور الفئات المختلفة :** بعد أن يتم تحديد عدد الدرجات، يخصص لكل منها معدل أجر موفق لقيم الوظائف التي تتضمنها الدرجة، حيث أن الوظائف التي تكون في هذه الفئة تعامل بنفس طريقة التقييم المستعملة.

¹⁻ نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 198

²⁻ مارية فلاح، مرجع سابق، ص 34.

³⁻ حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 147.

-تطبيق هيكل الأجور الجديد : يتم تطبيق بمقارنة هيكل الأجور الجديد مع معدلات الأجور التي تدفع للوظائف المشابهة في الوقت الحاضر ويتم تعديل الفروق في حالة ما إذا ظهرت.

ثالثا: الحوافز

بالإضافة إلى الأجور التي يتحصل عليها العاملين لقاء قيامهم بمتطلبات الوظيفة، فإن المؤسسة تقوم بتقديم حوافز من أجل رفع وتحسين أدائهم، وتعرف الحوافز بأنها: " ذلك الاتجاه الرئيسي العام للأفراد نحو العمل، ويعتبر نظام المكافآت التنظيمية مؤشرا مؤثرا وهاما للأفراد في المنظمة"⁽¹⁾، ويمكن القول بأن الحوافز هي اتجاه عام نحو طبيعة العمل، من حيث الاختلافات الحاصلة بين مقدار المكافآت التي يتسلمها العاملون في المنظمة، وتتمثل في كونها تعكس البعد العاطفي عند الموظفين إزاء وضعية العمل وطبيعة أجوائه في المنظمة⁽²⁾.

أما التحفيز فهو تلك: الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين علي زيادة إنتاجيتهم وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شرطية أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد⁽³⁾.

أ/ أهمية الحوافز

إن للحوافز أهمية كبيرة تتعكس إيجابيا على أداء العمل بحيث تدفع الفرد إلى تحسين أدائه وعموما ما تتمثل أهميتها فيما يلي⁽⁴⁾:

- تحقيق نظام الحوافز الفعال لزيادة في الفوائد المحققة للمنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين؛
- تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها أفضل ويؤدي هذا إلى إمكانية توجيه الطاقات البشرية الفائضة إلى منظمات أخرى؛
- تحسين الوضع المادي والاجتماعي والنفسي للفرد وتحقيق عملية ربط المصالح الذاتية للفرد من مصالح منظمة،
- تقليل كلفة الإنتاج نتيجة لما تحققه نظم الحوافز المطبقة من دفع الأفراد العاملين باتجاه ابتكار وتطوير واعتماد أساليب الأولوية المصرفية في الإنتاج؛

¹- مرماط نبيلة، فاعلية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري: حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية جامعة أحمد بوقرة بومرداس، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009، ص 11.

²- محمد عبد المنعم خميس، الحوافز وأثرها في العمل، مجلة الإدارة، العدد 4، عمان، 1971، ص 121.

³- مرماط نبيلة، مرجع سابق، ص 12.

⁴- عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،

- تحقيق نظم الحوافز للزيادة من فوائد المنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، إن الاختيار السليم للحوافز يؤدي إلى دفع العاملين إلى زيادة في الأداء وتحسين نوعه⁽¹⁾.

ب/ أنواع الحوافز : توجد العديد من أنواع الحوافز التي تقدمها المنظمة لموظفيه والتي يمكن أن تأخذ تصنيفات من حيث⁽²⁾:

-**الحوافز المادية**: هي التي تشبع حاجات الفرد المادية وهي حوافز ملموسة تتخذ أشكالا متنوعة كالأجر

والعلاوات السنوية والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في النفقات المعيشة والمشاركة في الأرباح.

-**الحوافز المعنوية**: تتضمن فرص التكوين والتطوير والترقية.

-**التأثير**: تصنف إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية:

•**الحوافز الإيجابية**: وهي مجموعة من المؤثرات التي تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد العاملين عن طريق إشباع حاجات أخرى غير مشبعة لديهم.

•**الحوافز السلبية**: وهي مجموعة من المؤثرات التي تسعى إلى التأثير على سلوك الأفراد من خلال

تهديدهم بحرمانهم من بعض الامتيازات التي يحصلون عليها حاليا مثل التهديد باستقطاع جزء من الراتب في حالة عدم انتظام الدوام.

-**المتحصل عليها**: ويمكن أن تكون حوافز فردية أو جماعية:

•**حوافز فردية**: وهي التي تقدم لكل فرد على حدا.

•**حوافز جماعية**: وهي الموجهة للجماعة أو الوحدة التي تقوم بالنشاط ويمكن أن تكون حوافز مادية أو معنوية.

الفرع الخامس: تقييم الأداء

تقوم كل مؤسسة بتقييم أداء العاملين لديها لمعرفة نقاط وجوانب القوة والضعف في قدراتهم ومهاراتهم

وذلك لتعديلها أي نتائج عملية تقييم الأداء تستخدم كمدخلات للعديد من أنشطة إدارة الموارد البشرية

كالتدريب والترقية والمكافئة، ويعرف تقييم الأداء بأنه: قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة لهم

وتحقيق الأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقى وزيادة

الأجور"⁽³⁾.

أولا: أهداف تقييم الأداء

تتمثل أهداف تقييم الأداء فيما يلي⁽⁴⁾:

1- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 218.

2- حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 157

3- عمار بن عيسى، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية

بسكر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم

التسيير والعلوم التجارية، جامعة محم بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006، ص 4.

4- مصطفى محمد أبو بكر، مرجع سابق، ص 320.

-التأكد من المعاملة العادلة لجميع الموظفين، وأن المستندات المتعلقة بذلك ستكون عنصرا هاما في تأييد سلامة موقف المنظمة في حالة تظلم أحد الموظفين حول القرارات التي تمس ترقيته أو تعويضه
-تحديد الأفراد المتميزين ووضعهم في الصورة أما المسؤولين تمهيدا لترقيتهم وترقيتهم إلى مراكز وظيفة أعلى، ومعرفة مستوى أداء العامل تمهد له الطريق نحو تدريبه وتطوير أدائه وتحسين الإنتاجية وذلك بالاتفاق مع رئيسه.

-من شأن الحوار بين العامل ورئيسه المباشر حول نتائج تقييم الأداء أن يظهر جوانب النقص في سياسات المنظمة وأنظمتها إذ قد يترتب على إعادة النظر في هذه الأمور واكتشاف أخطاء قد تكون هي السبب في ضعف نتائج تقييم الأداء.

-نظام تقييم الأداء يمكن أن يساعد العاملين على تعريفهم بنواحي الصور في أدائهم فيعطي لهم الفرصة لتفانيهم في المستقبل.

ثانيا: خطوات تقييم أداء العاملين

تتضمن عملية تقييم أداء العاملين خمس خطوات متصلة مع بعضها(1):

أ/ **الخطوة الأولى:** تتضمن التفاهم المشترك بين الموظف والمقيم فيما يتعلق بأسس المسائلة عن العمل وأهدافه أي العمل الواجب إنجازه وكيف سيتم تقييمه.

ب/ **الخطوة الثانية:** يتم فيها تسجيل الأداء في استمارة تقييم الأداء حيث تتضمن أسس المسائلة ويتم الاحتفاظ بالسجلات التي تتضمن الأداء.

ج/ **الخطوة الثالثة:** يتم في هذه الخطوة التقييم المستمر لأداء العاملين، كما لا بد من القيام بالتغذية العكسية لتوضيح أسس المسائلة وتعديل وتصحيح الأداء غير المقبول وكذا مكافأة الأداء العالي والمتميز.

د/ **الخطوة الرابعة:** بعد موافق الغدارة على استمارة تقييم الأداء تقوم بمناقشة نتائج التقييم بطريقة موضوعية.

هـ/ **الخطوة الخامسة:** اتخاذ القرارات والإجراءات تبعا لنتائج التقييم كالترقية والنقل والزيادة في الأجر ومنح الحوافز والتدريب وغيرها.

ثالثا: طرق تقييم الأداء

تنقسم طرق الأداء إلى طرق تقليدية وطرق حديثة(2):

أ/ **الطرق التقليدية:** نذكر منها:

-طريقة الترتيب البسيط: طبقا لهذه الطريقة فإن المقيم يقوم بترتيب العاملين طبقا لبعض الصفات التي يتفق عليها كأساس للتقييم، هذه الصفات قد تكون: التعاون مع الزملاء، المعرفة بالواجبات والمهام،

1- مصطفى محمد أبو بكر، مرجع نفسه، ص 326.

2- عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص 26

والقدرة على اتخاذ القرارات، والدقة في العمل وتقبل الأفكار الجديدة، والقدرة على حل المشكلات،
والعلاقة مع العملاء⁽¹⁾

طريقة المقارنة بين العاملين: وفقا لهذه الطريقة يعطى لكل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي الأفراد في نفس القسم أو الإدارة، ويتكون وفقا لذلك ثنائيات (أو زوجيات) من المقارنات ويتحدد في كل منهما أي فرد أفضل، ويتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازليا

طريقة التوزيع الأجر: وفقا لهذه الطريقة يتم تقييم الأفراد العاملين حسب المنحنى الطبيعي، والذي بدوره يشير إلى أن أعداد كبيرة من الأفراد تكون قريبة من الوسط الحسابي أو المتوسطي الكفاءة، ونسبة قليلة من الأفراد المتفوقين، ونسبة قليلة من الأفراد منخفضي الكفاءة

طريقة التدرج: تبعا لهذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للعاملين، ويمثل كل تصنيف درجة أداء معينة وهذه التصنيفات قد تكون كالتالي: الأداء المرضي، الأداء غير المرضي، الأداء المتميز، ثم يتم مقارنة أداء كل فرد وفقا لهذه التصنيفات، ويحصل على درجة توافق الأداء

طريقة التدرج البياني: اعتمدت هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص التي تتعلق بالعمل والأداء، حيث تكون لكل صفة أو خاصية درجة مختلفة مرقمة أو مصنفة بشكل متسلسل، وبناء على ذلك يتم تقييم كل فرد وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص من قبل المقيم الذي يضع علامة تناسب مع ما يراه من مستوى أداء الموظف

ب/ الطرق الحديثة نذكر منها:

طريقة الإدارة بالأهداف: تتم عن طريق الأهداف الموضوعية من قبل المؤسس من أجل مقارنتها مع تم إنجازه فعلا، وتتم بخطوات هي تحديد الأهداف بالمشاركة بين الرئيس والمرؤوس ثم تنفيذ هذه الأهداف بمساعدة الرئيس ومتابعته بتحقيقها، ثم في نهاية المدة المنفق عليها يتم تقييم النتائج المحققة بالمقارنة مع ما تم الاتفاق عليه في بداية الفترة وتحديد الانحرافات.

طريقة مراكز التقييم: تهدف هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصفات معينة مثل التخطيط، التنظيم والعلاقات الإنسانية وذلك بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات، وتستخدم هذه الطريقة لتقييم المدراء في مختلف المستويات الإدارية خاصة المترشحين منهم للترقية للإدارة العليا، حيث من خلال هذه الطريقة يقوم الأفراد بمحاكاة بعض المهام مثل المناقشات الجماعية بدون قائد، تمثيل الأدوار، حل المشكلات، واتخاذ القرارات، بعدها يقوم المقيمون بتحليل سلوك الأفراد وتقييم قدراتهم الإدارية.

الفرع السادس: التدريب

يعتبر التدريب من الأنشطة العامة في إدارة الموارد البشرية والذي يهدف إلي تحسين أداء العاملين وكذا رفع انتاجتهم وذلك عن طريق تطوير وتنمية مهارتهم وقدراتهم وذلك لمنحهم فرصا لتصدم في مساراتهم الوظيفية، ويعرف التدريب " بأنه تلك الجهود الهادفة لتزويد المستفيد بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة

¹ - عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص 26

في أداء عمله الحالي وتنمية وتطوير ما لديه من خبرات بما يزيد كفاءته لأداء عمله الحالي وإعداده لأداء أعمال ذات مستوي اعلي بالمستقبل"⁽¹⁾

أولاً: أهداف التدريب

للتدريب أهداف كثيرة ومتنوعة ونذكر من أهمها⁽²⁾:

أ/ **التدريب كمدخل للتعليم المستمرة** : حيث يركز علي معارف العاملين عن طريق تعزيزها وتطويرها وتعديلها بما يتفق مع التطورات المعرفية واحتياجات العمل .

ب/ **التدريب كمدخل للمهارة**: حيث يهدف إلي تعزيز مهارات الأفراد العاملين وتعديلها بما يتناسب مع التطورات التكنولوجية .

ج/ **مساعدة العاملين في تخطيط مساراتهم الوظيفية**: فالتدريب يؤدي إلي تنمية وتطوير المعارف والخبرات والمهارات اللازمة لترقية العاملين إلي مناصب اعلي.

د/ **تنمية الثقة بين المؤسسة والعاملين بها** : حيث إن تدريب الموظفين يولد الإحساس لديهم بان المؤسسة تهتم بهم وبتطويرهم أي يخلق علاقة ايجابية بين المؤسسة والأفراد العاملين بها وهذا ما يؤدي إلي دمج مصلحتها⁽³⁾ وبالتالي يشعرون بالثقة والانتماء وهذا ما يؤدي الي الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة

ثانياً: مراحل العملية التدريبية

إن التدريب يعتبر عملية مخططة تتكون من عمليات فرعية مترابطة هي⁽⁴⁾:

أ/ **تحديد الاحتياجات التدريبية**: ان كفاءة التدريب في تحقيق أهداف تتمثل في مدي الترابط بين

احتياجاته والهدف الذي يرمي إليه لذلك لابد من تحديد دقيق للاحتياجات التدريبية لم اختيار الوسائل المناسبة للوفاء بهذه الاحتياجات . هذا ما يؤدي إلي تقليل النفقات وتوفير الجهد⁽⁵⁾

¹⁻ فريد خميلي، التدريب كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية: دراسة حالة مجمع صيدال فرع فرمال بعنابة، مجلة الإستراتيجية والتنمية، مجلة علمية دولية محكمة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، العدد 6، مستغانم، جانفي 2014، ص 67

²⁻ عبد المعطي محمد عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية: الأسس والعمليات، دار وهران للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 45.

³⁻ فهد محمد عبد المحسن الحربي، التدريب في ظل الفكر الإداري المعاصر: دراسة استكشافية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2008، ص 33

⁴⁻ باسمه علي، حسن ابو سليمة، مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا الإليمي بغزة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، 2007، ص 29

⁵⁻ مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص 117

ب/ تخطيط البرامج التدريبية: إن نجاح التدريب يتوقف على التخطيط الجيد له وتشتمل عملية التخطيط على تحديد أهداف البرنامج التدريبي، تحديد نوع المهارات التي سيتم التدريب عليها، وضع المناهج التدريبي، اختيار أسلوب التدريب تحديد المتدربين أي العاملين الذين سيدربون اختيار المدرب، تحديد مكان التدريب، تحديد فترة برنامج التدريب، توفير المستلزمات والوسائل الضرورية للبرنامج التدريبي تخطيط ورقابة تكاليف التدريب

ج/ تنفيذ البرامج التدريبية: أي وضع البرنامج التدريبي الذي خطط له في حيز التنفيذ ومتابعته ولضمان حسن لسير البرنامج لابد من مراعاة بعض الجوانب منها توقيت البرنامج، المرافق، والمستلزمات التدريبية الحرص على فهم أهداف البرنامج من طرف المدربين والمتدربين والعمل على تحقيقها .

د/ تقييم البرنامج التدريبي: يعتبر التقييم من أهم مراحل العملية التدريبية والذي يقصد به الإجراءات المستخدمة في قياس كفاءة البرامج التدريبية المستعملة ومدى تحقيقها لأهداف وكذا انعكاساتها الايجابية على العاملين المتدربين، وكذلك كفاءة المدربين في تنفيذ البرنامج التدريبي .

ثالثاً: أساليب التدريب

يوجد العديد من الأساليب التي تستخدم لتدريب العاملين وتعزيز معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم وتطويرها، منها المحاضرات المناقشات، المؤتمرات والندوات، أسلوب دراسة الحالة تمثيل الأدوار والعصف الذهني⁽¹⁾.

الفرع السابع: تسيير المسار الوظيفي

إن تسيير المسار الوظيفي يأخذ حيزاً كبيراً في المؤسسة باعتباره يهتم بتطوير وتحسين أداء الموارد البشرية وتحقيق طموحاتها وأهدافها، وتسييره يتطلب تقييم كفاءات وقدرات الموارد البشرية وإمكانيتها في شغل مناصب عمل مختلفة في المدى الطويل⁽²⁾، ويعرف المسار الوظيفي بأنه " سلسلة الوظائف المتتالية والمتعاقبة والمتراكمة في نفس مجال العمل التي يمكن للموظف الترقى عبرها لشغل وظائف ذات مهام وواجبات أكبر"⁽³⁾

أولاً: أهداف تسيير المسار الوظيفي

يوجد العديد من أهداف النشاط تسيير المسار الوظيفي للمورد البشري والمؤسسة ونذكر من أهمها⁽⁴⁾:

-تأمين احتياجات المؤسسة من توظيف لشغل المناصب الشاغرة

¹- عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص 88.

²- عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص 88

³- أسامة جردات، تجربة المملكة الأردنية الهاشمية حول ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي، سلسلة لقاءات الممارسات الإدارية الناجحة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، اللقاء الخامس، دمشق، الجمهورية العربية السورية، يومي 22-23 ديسمبر

2003، ص 1

⁴- حمداوي وسيلة، مرجع سابق ص 114

- تحفيز العاملين ورفع درجة الرضا لديهم عن المؤسسة
- توجيه ورفع العمال إلي مناصب أكثر أهمية وإستراتيجية
- التقليل من نسبة الاستقلال بتحفيز العاملين
- التوفير والحصول علي موظفين أكفاء
- تخفيض تكاليف اليد العاملة
- تحسين كفاءة العاملين والمؤسسة

ثانيا: تخطيط المسار الوظيفي

يعتبر تخطيط المسار الوظيفي نشاط منظم يهتم بتطوير وتوجيه العامل في المؤسسة مما يؤدي الي تحفيزه للتقدم في حياته الوظيفية وتحقيق رغباته وطموحاته وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي كل هذا يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها وكذا تحقيق التوافق بين أهدافها وأهداف الفرد العامل بها

ثالثا: مراحل تخطيط المسار الوظيفي

إن تخطيط المسار الوظيفي يمر بالمراحل التالية⁽¹⁾

- أ/ **تصميم المسارات الوظيفية** : هي أول مرحلة وتتمثل في دراسة هيكل الوظائف الموجودة بالمؤسسة وتقسيمها إلي مسارات وظيفية مختلفة مع ضرورة وجود ارتباط بين الوظائف المكونة لكل مسار، ثم يتم تحديد مسؤوليات كل وظيفة من وظائف المسار وكذا المتطلبات المتضمنة للمؤهلات والمعارف والخبرات والقدرات والتدريب اللازم للسير في كل مسار
- ب/ **توصيف وتحديد أهداف كل مسار** : أي تحديد المسؤوليات والمتطلبات لكل مسار سواء في الأجل القصير أو المتوسط أو البعيد
- ج/ **إجراء تقييم القدرات وإمكانيات الفرد** : وذلك من الناحية الوظيفية أي مستوي التعليم والخبرة والتدريب ومن الناحية الشخصية أي العمل الجماعي والتعاون والابتكار وكذا الأهداف الوظيفية التي يسعى الي تحقيقها .
- د/ **تحديد الفرص الوظيفية الفعلية الشاغرة لكل مسار من المسارات الوظيفية** : وذلك من خلال دراسة نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية .
- هـ/ **تقييم بدائل المسارات التي يمكن للفرد الاختيار من بينها** : أي ما يتناسب مع قدراته وخبراته ومهاراته وخصائصه الشخصية وكذلك الفرص الوظيفية المتاحة، وفي الأخير يتم اختيار المسار المناسب كل مورد بشري.
- و/ **وضع وتنفيذ خطة أو برنامج العمل** : والذي يحثوي علي الأنشطة وبرامج التدريب اللازمة لإنجاح المسار الذي تم اختياره وهذا من خلال التعاون بين الموظف ورئيسه المباشر

¹- مصطفى محمود ابوبكر، مرجع سابق، ص 233

ر/ تقييم برنامج المسار الوظيفي: من خلال متابعته ومراجعته بشكل مستمر لتقييم الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المتوقع وذلك لمعرفة وتشخيص الفجوات ومعوقات التقدم في المسار الوظيفي.

ز/ اتخاذ الإجراءات والقرارات الصحيحة: وذلك للتغلب علي المعوقات وتعديل المسار في حالة عدم إمكانية الاستمرار في المسار الحالي⁽¹⁾.

¹- مصطفى محمود ابوبكر، مرجع سابق، ص 224

المبحث الثاني: أساليب إدارة الموارد البشرية لدفع الأفراد للإبداع

يعتبر الإبداع عنصر أساسي لقوة المؤسسة فمن خلاله تستمر وتنمو وتكون ميزة تنافسية لأن المؤسسة التي لا تبتكر وتبدع تتراجع وهذا ما ليس في صالحها، والمورد الأساسي الذي يحقق لها ذلك هو المورد البشري، فالمؤسسة بحاجة إلى أفراد يملكون مخزوناً من القدرات والمعارف والمهارات وكذا امتلاك القدرة على الإبداع والإتيان بأفكار جديدة والخلقة والتي تتلاءم مع خصائص وقدرات المؤسسة فالإبداع هو منتج فكري للموارد البشرية لذلك يجب الاستثمار فيها والاهتمام بها من خلال تحفيزها وتشجيعها وكذا تطوير وتعزيز مهاراتها ومعارفها لدفعها للإبداع.

من هنا ومن هذا المنطلق تم تقسيم هذا الفصل إلى مطلبين أساسيين، جاء على النحو التالي:

-المطلب الأول: أساليب تحفيز وتنمية المهارات الإبداعية

-المطلب الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية المشجعة للإبداع

المطلب الأول: أساليب تحفيز وتنمية المهارات الإبداعية

تعتبر الموارد البشرية مصدر للإبداع في المؤسسة فهي التي تملك القدرات والمهارات التي تمكنها من التطوير والإتيان بكل جديد، لذلك وجب الاهتمام بها وتحفيزها وتنميتها وفي هذا الصدد توجد أساليب عديدة ومتنوعة تمكن من توليد أفكار جديدة وخالقة وتنمي المهارات للأفراد، وهناك مجموعة من الأساليب لتحقيق ذلك

الفرع الأول: العصف الذهني (le bain storming):

يسمى كذلك أسلوب استنباط الأفكار أو الانطلاق الفكري كما يسمى أيضاً التفكير الخلاق⁽¹⁾، و قد تم أول مرة من طرف ويعد من الأساليب المنهجية المستخدمة في توليد كميات كبيرة من الأفكار وكذلك من أساليب التفكير الجماعي لإيجاد أفكار قد لا يتم التوصل إليها بشكل فردي⁽²⁾. يعتمد هذا الأسلوب على تكوين فرق من عدة أعضاء من حيث قد أشار أسبورن وأعوانه أن الفرقة تتكون من حوالي 12 شخصاً يقومون بالنقاش حول مختلف المشاكل التي تتعرض لها المؤسسة ومحاولة إيجاد حلول لها بحيث يقوم قائد المجموعة بعرض المشكلة ويطلب من الأفراد المتواجدين طرح أفكارهم دون خوف أو خشية من التقييم والنقد، وبعدها يتم اختيار الأفضل⁽³⁾.

¹- سليم بطرس جلدة، مرجع سابق، ص 41

²- ربيعة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص 1

³- نيجل كنج ونيل أندرسو، تعريب محمود حسن الحسني، إدارة أنشطة الابتكار (التغيير دليل انتقادي للمنظمات)، دار المريخ

للنشر، الرياض المملكة العربية السعودية، 2004، ص 57

الفرع الثاني: حلقات الجودة

يعتبر أسلوب حلقات الجودة تجسيدا لمبدأ الغدارة بالمشاركة والعمل الجماعي وحلقة الجودة تتمثل في فرق تتكون من 6 إلى 12 عضوا يجتمعون بشأنها، وكان ذلك من طرف الأستاذ إيشيكاوا حيث لاقت هذه الفكرة استحسانا كبيرا ومثلت أحد الأسباب لنجاح المؤسسات اليابانية⁽¹⁾.

الفرع الثالث: أسلوب التراكم

مؤسس هذا الأسلوب هو William garden ويقوم هذا الأسلوب على تكوين مجموعة من 05 إلى 08 أفراد يتميزون بالخبرة والدافعية والرغبة وأساسه هو المناظرة بين عناصر المشكلة المتعامل معها والمشاكل المماثلة في سياقات أخرى بمعنى حل المشكل على ضوء الخبرات السابقة (حلول مشابهة لمشاكل سابقة)، أي جعل الشيء الغريب مألوف وكذلك النظر الى المشكلة من اتجاهات مختلفة بما فيها الجانب الشاذ والغريب بمعنى جعل الغريب مألوف وذلك من أجل التوصل لوجهة تتسم بالأصالة يبنى عليها حل المشكلة⁽²⁾.

الفرع الرابع: كتابة الأفكار

تمثل كتابة الأفكار طريقة فردية حيث يتم ترك الوقت اللازم للفرد من أجل التفكير وتدوين أكبر عدد ممكن من الأفكار الجديدة أو الخلاقة التي تخطر في ذهنه والتي تتعلق بموضوع ما وذلك لمعالجة المشكلة التي تواجهها المؤسسة⁽³⁾.

الفرع الخامس: طريقة دلفي

طورت هذه الطريقة من طرف وتستخدم لتحليل المشكلات المركبة حيث تعتمد على استبيان وجهات النظر لمجموعة من الخبراء في أماكن متفرقة عن طريق تزويد كل خبير بوجهة نظر الخبراء الآخرين لينقدها أو يعيد النظر فيها من وجهة نظره حول المشكلة، تكرر هذه العملية من تبادل الأفكار وتوليدها عدة مرات الى أن يتبلور حل واضح وفعال للمشكلة المطروحة⁽⁴⁾.

الفرع السادس: طريقة الوضع الأمثل

تتمثل هذه الطريقة في دراسة خصائص ومزايا منتجين على الأقل ومحاولة اقتراح المنتج الجديد الذي يجمع بين مزايا المنتجين في نفس الوقت⁽⁵⁾.

¹- رقيقة حروش، مرجع سابق، ص 132

²- نيجل كنج ونيل أندرسو، مرجع سابق، ص 59.

³- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، الطبعة الأولى دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص ص 90-91

⁴- طريقة دلفي، تاريخ الولوج: 2017/04/04، متوفر على المواقع الإلكترونية:

<http://www.quassimedu.gov.sa/edu/attachement.php?attachement=156676>

⁵- بوجمعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف

النقال -موبيليس-مذكرة ماجستير جامعة منتوري، قسنطينة، 2012، ص 64

الفرع السابع: صندوق الأفكار

إن من بين الأساليب المهمة التي تحفز على الإبداع نجد صندوق الأفكار الذي يوضع لاستقبال اقتراحات وأفكار العاملين، بعد ذلك يتم تصنيفها م تنظيم مجموعات إبداعية للحصول على إنجازات حقيقية، لكن هذا الأسلوب قد تطور بفعل التكنولوجيا وأصبح غير مادي أي إلكتروني فالعاملين يقدمون اقتراحاتهم عبر أنترانات المؤسسة، كما يوجد بعض المؤسسات التي تستعمل كاميرات ويب لتمكين العاملين من تقديم أفكارهم في شكل فيديو يدوم بضع دقائق، فالفيديو يكون معبر أكثر من الكتابة⁽¹⁾.
إن صندوق الأفكار يسمح بجمع الأفكار المهمة والتي يمكن أن تتطور داخل المجموعة، كما يسمح بخلق روح وشعور جماعي حول الإبداع ويبين أن المؤسسة تريد أن تبتكر وتعتمد على مواردها البشرية فيما يخص ذلك.

الفرع الثامن: المجموعات الصورية أو الشكلية

هذا الأسلوب يبتعد عن الخوض في العلاقات بين أفراد المجموعة والهدف الأساسي منه هو التخفيف من حدة سيطرة أفكار احد أعضاء المجموعة على أفكار الأعضاء الأخرى ونذكر من أهم خطواته⁽²⁾:
- تسجيل الأفكار في قصاصات من قبل كل فرد
- يتم عرض الأفكار ويدونها رئيس اللجنة
- يتم فتح النقاش مع منع النقد
- يقوم كل فرد بتقييم الأفكار المعروضة سرا ليقوم رئيس اللجنة بعرض الأفكار التي استحوذت على الاهتمام الأكبر ليعاد التصويت مرة ثانية للوصول إلى قرار نهائي.

المطلب الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية المشجعة للإبداع

يمثل الإبداع احد أهم المصادر الأكثر فعالية في المؤسسات للوقوف في وجه المنافسة وكذا التطور السريع للأسواق⁽³⁾، ثم إن تطبيق أي مشروع ابتكاري يتطلب تعبئة مختلف الموارد والكفاءات والتي من أهمها الموارد البشرية، حيث إن تبني ممارسات لإدارة الموارد البشرية أي ممارسات التعبئة⁽⁴⁾، والتي تترجم عبر الاستعمال الأمثل لكفاءات الموارد البشرية ومعارفها لان لها دور في الإبداع لأنها تعلم الأفراد في المؤسسة بان مشاركتهم وإدماجهم في مشاريع الإبداع معترف بها ومأجور عليها، كما أن المؤسسات التي تتبنى

¹- Le blog philippe silberzahn, publie 17.05.2010, <http://philippesilbergahn.com> /17.05.2010/innovation-limites-buite-aiéey, consulté le: 11/04/2017.

²- زدوري أسماء، إدارة رأس المال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية في المنظمات الحديثة، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 2011، ص 15.

³- Abir besbes, et autre, L'impact de l'innovation managériale sur la performance, Rôle de l'orientation marché et de l'apprentissage organisationnel, Lavoisier, Revue française de gestion, N 235, 2013, P162.

⁴- Abdelwahab Ait Razouk ,Mohamed Bayad , GRH mobilisatrice et performance des PME , Edition ESKA , Revue de gestion des ressources humaines , N82 ,2011, P 3.

ممارسات التعبئة لإدارة الموارد البشرية تسمح بتطوير قدرات التعلم وخلق أفكار وكفاءات جديدة، أي ستحقق الأفضل في المدى القصير وتستطيع تحسين الإبداع في المستقبل وهذه الممارسات تتمثل في (1):

-الاستثمار في تطوير وتكوين الكفاءات

-وضع منظمة عمل أكثر عضوية

-تشجيع المشاركة

-تشارك المعلومة ووضع نظام تعويضات مرتبط بالأداء وكذا تشارك الإرباح

-الذاتية والاتصال بين مختلف الأطراف في المؤسسة.

-المشاركة في اتخاذ القرار (2).

كما إن هذه الممارسات تعكس النموذج التقليدي للمراقبة الذي يعتبر غدارة الموارد البشرية كتكلفة

يجب تخفيضها، فقد قامت بتحويل العلاقة بين صاحب العمل والعامل إلى علاقة وكذا إسقاط توقعات

العاملين على الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

كل هذه الممارسات تعتبر داعمة للإبداع في المؤسسة فهي تشجع انتقال المعارف وتشارك المعلومة

والشعور بالعدالة (3).

هناك العديد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين ممارسات غدارة الموارد البشرية والإبداع في

المؤسسة منها دراسة عينة لـ 1900 مؤسسة دانماركية توصلنا إلى أن المؤسسات التي وضعت ممارسات

لإدارة الموارد البشرية مثل فرق عمل متعددة التخصصات، حلقات الجودة، صندوق الأفكار، تناوب

المناصب، تفويض المسؤوليات، التعويض المرتبط بالأداء هي التي نجحت في تقديم منتجات جديدة (4).

والمساءلة هي مفهوم أنجلوساكسوني مترجم من كلمة (Empowerment) وهي تهتم بجعل العامل

ممثل اقتصادي عن طريق تحفيزه على الاندماج في الجماعة وإدارة عمله بصفة ذاتية (5).

1-Abdelwahab Ait Razouk ,Mohamed Bayad, Ibid, P 3.

2-Richard Lacoursière , et autres , Capital intellectuel ,capacités stratégiques et innovation de produit ,Etude des configuration de PMI , Lavoisier,Revue française de gestion , Université du Québec à Trois-Rivières , Canada,N° 238 ,2014, P 91.

3-Abdelwahab Ait Razouk ,Mohamed Bayad, Op.Cit, P 110.

4- Abdelwahab Ait Razouk ,Mohamed Bayad, Ibid, P 110.

5-Maryline Meyer , Innovation en GRH pour une double performance : Le cas des entreprises d'insertion par l'économie , De Boeck Supérieur ,Innovations, N° 29, 2009, P 94.

خلاصة

إن إدارة الموارد البشرية بمثابة الشرايين المغذي للمنظمة وعليه تسعى جُلها لنهوض بهذه الوظيفة وذلك بعصرنتها وجعلها تتماشى ومتطلبات هذا العصر .

وكما اشرنا في هذا الفصل لدور الفعال الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية من تنمية القدرات البشرية وانتهاج سياسات التوظيف الموافقة للمنظمة وخاصة في عملية الإبداع البشري ولتحقق المنظمة الجودة الشاملة ليس بالأمر الهين وهو الهدف الذي تسعى إليه كل المنظمات .

أضف لذلك السياسات الحكومية والتغيرات الدولية الحاصلة خاصة الدول التي كانت تحت النظام الاشتراكي وانتقلت للنظام الرأسمالي الأمر الذي جعلها تنطوي على نفسها .

وكذلك العولمة وظهور تحالفات اقتصادية، المجموعة الاقتصادية الأوروبية، وكذا المنظمة العالمية للتجارة وما تتطلبه من شروط كل هذا جعل عدد كبير من المنظمات تتعرض لتصفية وكان مآلها الزوال .

الفصل الثالث

دراسة واقع الابداع من خلال إدارة الموارد

البشرية في مؤسسة سنار لايت

تمهيد:

بعد التعرف على الجانب النظري للدراسة، سيتم في هذا الجانب التطبيقي من الدراسة القيام بدراسة واقع الإبداع من خلال إدارة الموارد البشرية، وذلك باعتماد على عملية عرض مؤسسة ستار لايت وإدارة الموارد البشرية من حيث تعريفها وأهدافها وسياسة إدارة الموارد البشرية في مؤسسة ستار لايت ومساهمتها في الإبداع، وأساليب التحفيز في المؤسسة لزيادة مستوى الإبداع، بالإضافة إلى إجراءات الدراسة الميدانية من خلال مجتمع وعينة الدراسة، وأدوات جمع البيانات وخطوات تصميم الاستمارة، هذا فضلا عن تحليل العناصر الديمغرافية لعينة الدراسة، وعرض وتحليل بيانات محاور الاستمارة، وذلك على النحو التالي:

-المبحث الأول: عرض مؤسسة ستار لايت وإدارة الموارد البشرية

-المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

-المبحث الثالث: تحليل وعرض محاور الإستبانة

المبحث الأول: عرض مؤسسة ستار لايت وإدارة الموارد البشرية

سيتم على مستوى هذا المبحث عرض مؤسسة ستار لايت وإدارة الموارد البشرية، من خلال تقديم مؤسسة ستار لايت، وأهدافها بالإضافة إلى سياسة إدارة الموارد البشرية في مؤسسة ستار لايت ومساهمتها في الإبداع، وأساليب التحفيز في المؤسسة لزيادة مستوى الإبداع، وذلك على النحو التالي:

- المطلب الأول: تقديم مؤسسة ستار لايت
- المطلب الثاني: أهداف مؤسسة ستار لايت
- المطلب الثالث: سياسة إدارة الموارد البشرية في مؤسسة ستار لايت ومساهمتها في الإبداع
- المطلب الرابع: أساليب التحفيز في المؤسسة لزيادة مستوى الإبداع

المطلب الأول: تقديم مؤسسة ستار لايت

تتدرج شركة السلام اليكترونيكس ضمن المؤسسات الأوائل التي تنشط في مجال تركيب المنتجات الالكترونية والكهرومنزلية. ورغبة في الخروج من دائرة التجارة، فإن الباب المؤسس للشركة شرع في الاستثمار الصناعي واختيار الإلكترونيك والكهرومنزلي.

وقد استلزمت المفاوضات مع الشريك الأجنبي " LG " مدة سنتين كاملتين بحيث كان هذا الشريك متردد وحذر بسبب الوضعية الاقتصادية والأمنية السائدة في تلك الفترة، غير أنه انتهى به الأمر في البداية إلى قبول شراكة تقنية وتجارية.

بعد انشاء سلسلة التركيب المستوردة مباشرة من عند شركة " LG " في ماي 1999 بتبسة، وبعد أن استفاد المهندسون من التريص التطبيقي لمدة شهرين على الآلات والتجهيزات الجديدة، بدأت شركة السلام اليكترونيكس من ترويج أول منتج أبيض (المكيف الهوائي) في شهر جوان، ثم الثلاجة في شهر سبتمبر، وبعده التلغاز في شهر أكتوبر من نفس السنة، وإلى غاية سنة 2000 بدأت شركة السلام اليكترونيكس في تركيب منتج الفيديو والغسالات من عدة أنواع

تضمن حاليا شركة السلام اليكترونيكس تركيب فصائل من المنتج التي تتجاوز أشكاله المتعددة 40 منتوجا من نوعية عالية، مزودة بالتكنولوجيا المتطورة وبخصوصيات تقنية متناسبة مع المعايير الدولية، تمكنت شركة السلام اليكترونيكس بعد عامين ونصف من إنشائها من فرض نفسها في السوق الجزائرية بفضل الإرادة والمعرفة في التسيير ودراسة السوق، وكذلك بفضل المنتجات ذات الجودة العالية المعروضة على المستهلكين، وكذلك خدمات ما بعد البيع الأكثر ديناميكية وفعالية⁽¹⁾.

فيما يخص خلق مناصب الشغل فإن المناصب المعروضة تتزايد من سنة لأخرى بسبب الاستثمارات المستمرة في آلات الإنتاج، دون أن ننسى المشاريع التي هي في طور الإنجاز والمتمثلة في توسيع شبكة

¹- معلومات مقدمة من طرف إدارة المؤسسة.

التوزيع وغيرها، شبكة ما بعد البيع، ظروف العمل مريحة ومشجعة وكذا تكوين تقني، كل هذا مضمون من الشركة التي همها هو ضمان صورة العلامة التي تمثلها.

إن تطور رقم الأعمال والمكانة التي تحملها شركة السلام اليكترونيكس في السوق حاليا هما أحسن مؤشران يشهدان ويؤكدان على ذلك.

الفرع الأول: التعريف بشركة السلام اليكترونيكس

تعتبر السلام اليكترونيكس من الشركات الوطنية الخاصة التي تساهم في خدمة الاقتصاد الوطني،

وتطويره في مجال إنتاج المنتجات الالكترونية والكهرومنزلية، وتجدر الاشارة إلى أن السلام اليكترونيكس أقامت شراكة مع الشركة العالمية الكورية LG وهي اختصار للكلمتين: Gold STAR و Light لصناعة المنتجات الالكترونية والكهرومنزلية حيث قامت هذه الأخيرة بعقد شراكة مع ستة وخمسين (56) دولة في العالم، وشركة السلام - نسبة- هي شركة خاصة ذات مسؤولية محدودة، أنشئت بمقتضى قرار م.ت.م.أ رقم 5270 قرار رقم: 69561 بتاريخ: 1999/10/06 وتقع هذه الأخيرة على بعد 5 كلم جنوب مدينة تبسة بمحاذاة الطريق الوطني رقم 16 (لاروكاد) - نسبة- وتتربع على مساحة 25000 م² والتي تعود ملكيتها لأصحاب المصنع.

وأنجزت الوحدة برأس مال اجتماعي قدر ب: 10.400.000.00 دج، ولقد تم تمويل المشروع بتمويل

ذاتي 70% وقروض 30% لتقوم بنشاط رئيسي وهو الصناعة التركيبية للمنتجات الالكترونية والكهرومنزلية، وإن من أسباب إنشاء الوحدة بتبسة مايلي:

-الأرض التي أقيم عليها المصنع ملك لأصحاب المشروع.

-أسباب ذاتية كون أصحاب المشروع من تبسة.

-خلق مناصب شغل بتبسة

كما تقوم المؤسسة بإنتاج كميات كبيرة من المبيعات لمختلف منتجات الشركة⁽¹⁾.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي والتحليل والوظيفي

لكل مؤسسة مهما كان نوعها أو حجمها أو طابعها هيكلًا تنظيميًا خاصة بها⁽²⁾، والذي يحدد المهام

والمسؤوليات داخلها، وشركة السلام اليكترونيكس ككل الشركات تتميز بوجود هيكل تنظيمي يحدد مختلف

المهام والمسؤوليات الوظيفية ليسهل بذلك عمليات الرقابة والمتابعة للوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

أولاً: الرئيس المدير العام

من مهامه

-تحديد الأهداف ورسم الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

-السهرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

¹- أنظر الملحق رقم (7).

²- أنظر الملحق رقم (5)، والملحق رقم (6).

-كما يتأرس لجنة المساهمة وأعضاء الشركة المساهمين.

ثانيا: نائب الرئيس:

من مهامه

-نيابة المدير إذا كان الأخير تنقل داخل أو خارج الوطن، بحيث تخول له كل الصلاحيات لإدارة المؤسسة.

ثالثا: المدير

من مهامه:

-إدارة المصنع المتواجد بولاية تبسة

-السهر على السير الحسن لنشاط المصنع

رابعا: المديرية التجارية

تتمحور مهمة المديرية التجارية في تعريف المنتجات الالكترونية والكهرومنزلية، وإبرام الصفقات مع العملاء بمختلف أنواعهم، سواء كانوا تجار جملة أو مؤسسات عمومية ووطنية، كما تتدرج مهامها في إعداد إستراتيجية تجارية، وتضم الإدارة التجارية عدة مصالح أهمها:

أ/ **مصلحة التموين:** من مهامها إبرام عقود تموين المؤسسة بقطع الغيار سواء من موردين محليين أو أجنب.

ب/ **مصلحة تسيير المخزون تام الصنع:** وهي مكلفة بتسيير مخزون الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية تامة الصنع، خاصة المباعه منها، حيث لا يسمح لهذه الأخيرة بمغادرة المصنع إلا عن طريق وثائق تتصل في إذن إستلام تقدمها المصلحة المعنية للعمل

ج/ **مصلحة البيع:** وهي مكلفة بإعداد:

-الميزانية التقديرية للمبيعات

-التحقق من فواتير البيع

-متابعة التحصيلات الخاصة بفواتير البيع

-إعداد تقرير شهري مفصل خاص بالنشاط

د/ **المصلحة التقنية:** وهي جزء من الهيكل التقني للمؤسسة (الإنتاج ومراقبة الجودة والتطوير) ولكنها تساعد الوظيفة التجارية في تحضير المبيعات (تكييف المنتجات مثلا) أو الحضور مع المستهلك كجهاز مؤدي للخدمات أثناء البيع (كالتركيب أو تشغيل المنتجات) أو جهاز خدمات ما بعد البيع، ومن مهام هذه المصلحة⁽¹⁾.

-تكييف المنتجات تقنيا مع أنواع المنتجات الخارجية (أنماط، معايير، أغلفة)

¹- معلومات مقدمة من طرف إدارة المؤسسة.

-تسيير خدمات ما بعد البيع، كما تضم مصالح أخرى.

هـ/ مصلحة خدمات ما بعد البيع: وهي تخول للمؤسسة متابعة المنتج حتى بعد بيعه فبالنسبة للمؤسسة فإن تاجر الجملة هو الذي له صلاحيات متابعة المنتج بهد خدمات البيع، إلا أنه في حالة العطب فإن المستهلك يتوجه مباشرة إلى المصنع لإعادة تغيير قطع الغيار المستبدل.

و/ مصلحة مراقبة الجودة: وهي التي تشرف على تركيب ومراقبة الجودة للأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية والتي يكتمل صنعها بهذه المصلحة.

خامسا: الإدارة والمالية

ويرتكز عملها في كل ما هو مالي ومحاسبي وتضم ثلاث مصالح:

أ/ مصلحة المحاسبة والمالية: تتلخص مهامها فيما يلي:

-مراقبة جميع الفواتير الخاصة بعمليات البيع والشراء والمتعلقة بالمديرية التجارية ثم تخزينها على جهاز الكمبيوتر.

-تسجيل كل المعاملات المحاسبية في دفتر اليومية

-معالجة العمليات الخاصة بتسديد أجور العمال، أي إذا كان التسديد دفعة واحدة أو بالتقسيط أو بالتأجيل

-تلخيص العمليات المالية المختلفة في نهاية كل دورة مالية لإعداد الميزانية الختامية

-التفاوض مع البنك قصد طلب قروض لتمويل نشاط المؤسسة

ب/ مصلحة الإدارة: وتهتم بتنسيق وتسيير مراقبة السياسة الإنتاجية للمؤسسة، ومن مهامها: تحقيق

الأهداف، التقارير، البرامج، والميزانية، تحديد السياسة العامة للمؤسسة، وذلك من خلال تحديد سعر المنتج،

البيع، الاتصال، والبحث عن مخارج توزيعية، ومراقبة تسيير الاستثمار والمردودية، تنظيم ومراقبة عمليات

الاتصال مع الفروع والوكلاء في الداخل والخارج.

ج/ مصلحة المستخدمين: من مهامها:

-الاهتمام بوضع أسس الانضباط داخل المؤسسة.

-ضبط قائمة المناصب الشاغرة داخل المؤسسة.

-تنظيم التقديرات داخل المؤسسة فيما يخص التوظيف، التكوين، توزيع العمال

سادسا: مديرية الإنتاج

هي المصلحة المشرفة على الانتاج وتركيب الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية وتضم 03 مصالح:

أ/ مصلحة الإنتاج: وهي المصلحة المشرفة على الانتاج وتركيب الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية حسب

الورشات المشار إليها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الخاصة بكل نوع من الأجهزة⁽¹⁾.

ب/ مصلحة التخزين: تشرف على تخزين المنتجات وتسييرها

¹- معلومات مقدمة من طرف إدارة المؤسسة.

ج/ مصلحة تسيير مخزون المواد الأولية: وهي مكلفة بالإشراف على تسيير المواد الأولية للمنتجات الالكترونية والكهرومنزلية المتمثلة في قطاع الغيار الخاصة بأجهزة التلفزة والثلاجة

سابعاً: مديرية التسويق

وهي مديرية تشرف على تسويق المنتجات أي توزيعها وبالتالي إيصالها إلى المستهلك النهائي، وهذا حسب قناة التوزيع التي تتبعها المؤسسة وتضم هذه المديرية مصلحتين:

هـ/ مصلحة الدراسات والأبحاث: ومن مهامها تكوين خبراء ومهندسين للقيام بتحديث وزيادة تقنيات جديدة على المنتجات الالكترونية والكهرومنزلية التي تنتجها المؤسسة وبالتالي اكتساح أسواق جديدة وترويج أكبر عدد من المنتجات

و/ مصلحة الإعلانات: وهي مكلفة بترقية صورة المؤسسة عن طريق الإشهار والمشاركة في التظاهرات والمعارض الدولية والجمعيات الخيرية، إعداد بطاقات فنية لمختلف أصناف المنتجات⁽¹⁾.

المطلب الثاني: أهداف مؤسسة ستار لايت

كما هو معروف فإن لكل مؤسسة أهداف تسعى لتحقيقها لبلوغ مستوى معين من القدرة على المنافسة ودخول السوق بقوة وفرض سيطرتها.

كذلك الحال بالنسبة لمؤسسة السلام الكترونيكس أنها تسعى لتحقيق أهداف استراتيجية وضعت من طرف الإدارة لبلوغ درجة من الانتفاع الاقتصادي، وعلى أساس المخطط الاستراتيجي المسطر فإن الأهداف تتمركز على المحاور الآتية:

- توفير مناصب عمل، وهذا عن طريق زيادة الطاقة الانتاجية مما يزيد بطريقة أوتوماتيكية في السعر.

- مسايرة التطور التكنولوجي عن طريق استعمال المكننة الحديثة وإعادة رسكلة للإطارات بالخارج (مهندسين، تقنيين، إطارات)

- بلوغ نسبة انتاج مرضية.

- التركيز على جودة منتجاتها مقارنة بالمنتجات الأخرى.

- توسيع شبكات التوزيع.

- دراسة السوق باستمرار لمعرفة متطلبات المستهلك واستجابة الرغبات.

- الاختيار الأمثل على أساس الكفاءة المهنية في عملية التوظيف.

- اتباع سياسة تجارية متميزة وهادفة.

بتحقيق المؤسسة لهذه الأهداف سيتمكنها من فرض وجودها كرائد في مجال تصنيع الأجهزة

الالكترونية الكهرومنزلية في السوق المحلية.

¹ - معلومات مقدمة من طرف إدارة المؤسسة.

المطلب الثالث: سياسة إدارة الموارد البشرية في مؤسسة ستار لايت ومساهمتها في الإبداع

يوجد بإدارة الموارد البشرية في مؤسسة ستار لايت مجموعة من السياسات، التي تتبعها وتطبقها للحصول على الموارد البشرية والمحافظة عليها وتمثل هذه السياسات في: التوظيف، التعويضات، تقييم أداء العاملين، تسيير المسارات الوظيفية:

الفرع الأول: التوظيف

يعتبر التوظيف في مؤسسة ستار لايت نهج متكامل حيث أنه يتكون من تخطيط الموارد البشرية، استقطاب المترشحين، وتحديد مصدر المترشحين، بالإضافة إلى الاختيار وتعيين المترشحين⁽¹⁾، وتكوينهم⁽²⁾.

الفرع الثاني: الثقافة والقيم

إن ثقافة المؤسسة تم بنائها على الأخلاق والقيم وذلك سعياً لتحقيق الأداء العالي وخلق القيمة لزيائنها، شركائها، وموظفيها، فالقيم تعد مرجعية للمؤسسة في كل قراراتها وخياراتها، كما أن أنشطة التوظيف والتعيين تستند إلى قيم المؤسسة، والتواصل المفتوح بين مختلف الأطراف، والتركيز على رغبات الزبون، بالإضافة إلى العمل الجماعي لتحقيق الربح والإبداع، كل هذا يعتبر حجر الأساس بالنسبة لكل فرد في المؤسسة.

الفرع الثالث: أخلاقيات العمل في المؤسسة

قانون السلوك في مؤسسة ستار لايت وقيادة السلوك الأخلاقي للأعمال فيها لا يعد فقط الشيء الصحيح الذي ينبغي القيام به، ولكن هو طريقة لزيادة الربحية لحماية سمعة المؤسسة، ولرفع قيمة علاماتها التجارية كما تلعب دوراً مهماً في مشاركة الموظفين والتزامهم، وإن قانون السلوك لهذه المؤسسة يعتبر أساساً لكل الأعمال والسلوكيات وكذا سيرورة التوظيف.

إن التوظيف في مؤسسة ستار لايت يخضع لعدة نقاط يتم الرجوع إليها عند كل توظيف⁽³⁾:

- التأكد من عدد المناصب المراد شغلها ومتطلبات الكفاءة الأساسية.
- تصميم طلب التوظيف في نظام إدارة التوظيف.
- التفكير في المصادر التي تمكن من الحصول على المواصفات المطلوبة للمترشحين من الجامعات، معاهد التكوين المهني، كما يجب التفكير في الطريقة الأكثر فاعلية من حيث التكلفة.
- وضع مخطط من أجل تصفية ومقابلة واختيار المترشحين.
- التفكير في الكيفية التي يتم بها تقديم أفضل بداية ممكنة للموظف الجديد.

¹- أنظر الملحق رقم (3).

²- أنظر الملحق رقم (4).

³- أنظر الملحق رقم (2).

إن البحث عن أفضل المصادر لتغطية احتياجات التوظيف، يعتبر هام جدا لجذب العدد الكافي من المترشحين والمؤهلين، وللحصول على عمال ذوي فرص للتعلم والتطور الوظيفي، فإن المصدر الداخلي يعد المصدر الأول للتوظيف، وبالنسبة للتوظيف الخارجي فإن الحد الأدنى هو نشر الوظيفة في موقع المؤسسة.

الفرع الرابع: الاختيار

بعد الحصول على مجموعة جيدة من المتقدمين، يجب إعداد قائمة لمقابلة المترشحين، لأنه يجب تقديم المترشحين الذي يملكون القدرات والمؤهلات التي تتماشى مع أهداف العمل، ومتطلبات المنصب الشاغر، الشيء الذي يلزم إدخال المترشحين مختلفين في المقابلة، حيث أن ذلك يتيح الفرصة للاستفادة من الخبرات المتنوعة، والمواهب، لزيادة الإبتكار والإبداع في المؤسسة.

الفرع الخامس: التعيين والتحضير لانطلاق العمل

يعد تحديد أفضل المرشحين لشغل المنصب الشاغر، يتم تعيينه في ذلك المنصب، فالمؤسسة تسعى إلى بناء أفضل مكان للعمل يقوم على الثقة والاحترام والانفتاح.

المطلب الرابع: أساليب التحفيز في المؤسسة لزيادة مستوى الإبداع

باعتبار الموارد البشرية تمثل القاعدة الأساسية في عملية الإنتاج، فإن مؤسسة السلام الكترونيكس ستار لايت تعتم بهذه الموارد وتعمل على زيادة كفاءتهم وأدائهم لها من خلال وظيفة الحوافز، لذا سيتم تسليط الضوء على التحفيز الإيجابية والتي تضم التحفيز المادية والمعنوية، وكذلك التحفيز السلبية التي تطبقها هذه المؤسسة، وذلك كما يلي⁽¹⁾:

الفرع الأول: الحوافز المادية

والتي تكون في صورة نقدية تشبع احتياجات الأفراد المتنوعة والمتزايدة، وتمثل أهم الدوافع الإيجابية وأهمها:

أولاً: الأجر

يلعب دورا هاما في الحفاظ وعلى بقاء الكفاءات في المؤسسة، كونه الوسيلة الأولى لمسايرة متطلبات المعيشة والسبيل نوعا ما لتحقيق الحاجات الغير منتهية.

ثانياً: المكافآت

تقدم المؤسسة نوعين من المكافآت وهما:

أ/ مكافآت شهرية: تمنحها المؤسسة على أساس كمية الإنتاج وكذلك كمية التسويق أو التوريد، ويتم منحها على أساس نسبة من الأجر القاعدي، وبدورها تنقسم إلى:

-منحة المكافآت الفردية PRI

¹- معلومات متحصل عليها من مصلحة الموارد البشرية.

منحة المكافآت الجماعية PRC

ب/ **مكافآت سنوية:** تمنحها المؤسسة كل سنة على أساس نسبة من الأرباح التي تحققها سنويا والتي تقدر ب: 20% ومنه فإن المؤسسة تطبق مبدأ المشاركة في الأرباح.

الفرع الثاني: الحوافز المعنوية

والتي تكون في صورة غير ملموسة، وهي في غاية الأهمية لأنها تزيد من تماسك العاملين ومن أهمها ما يلي:

أولاً: الترقيات

وتعتبر من أهم أشكال الحوافز المعنوية والتي تساهم في إتقان العمل، والترقية بمؤسسة إلكترونيكس ستار لايت تمنح عندما تكون مناصب شاغرة.

ثانياً: الشهادة

يأتي هذا النوع بعد رفع المستوى التعليمي للعامل وتصبح لديه شهادة أعلى، تقوم المؤسسة بترقيته إلى مستوى أعلى.

ثالثاً: الأقدمية

أي كلما زادت عدد سنوات العمل في المؤسسة كلما اكتسب الخبرة، وبالتالي تصبح لديه الأولوية في شغل المناصب الشاغرة الأكثر مستوى من منصبه

رابعاً: الخدمات الإجتماعية

تمنح المؤسسة للعاملين خدمات اجتماعية متنوعة ومنها الترفيهية كذلك وهي متنوعة كذلك والتي تتمثل في:

- يوجد لدى المؤسسة طبيب لمعالجة العاملين في الحالات المستعجلة يطلقون عليه إسم طب العمل، كما أمضت عقود مع بعض المستشفيات لمعالجة العمال، والتكاليف تقوم المؤسسة بدفع جزء منها والباقي يدفعه العامل.

- توفير وسائل النقل بالقدر الكافي لتمس جميع فئات العمال، ويتم استئجارها بعقود سنوية محددة القيمة والمدة، وهي تعمل بحسب أوقات عمل من أجل نقل العمال، ومن لم يتم الاستفادة منها يعوض نقداً. - إقامة قرعة كل سنة بالنسبة لمن يريدون الحج أو العمرة ممولة كلياً من طرف المؤسسة ودون انقطاع للراتب.

- كذلك تمنح المؤسسة للعمال رحلات ترفيهية سنوية مدفوعة التكاليف.

وهذا بالإضافة إلى ميداليات الوفاء التي تعطى لتشجيع ذوي الأفكار المبدعة، ومكافأة الأداء الجيد بصفاته المهنية الاستثنائية الخاصة مثل إتقان عمل ما، فترة عمل طويلة، عملية تقاني استثنائية... وغيرها، من النظام الداخلي للمؤسسة.

الفرع الثالث: التحفيز السلبية

تقرض المؤسسة عقوبات على العاملين عند ارتكاب الأخطاء مثل العيابات والتأخرات والتزوير وإفشاء الأسرار المهنية...، ويمكن أن تكون هذه العقوبات في ص ورة حوافز لعدم تكرار تلك الأخطاء وتصنف في ثلاث درجات وهي:

أولاً: عقوبات من الدرجة الأولى

وتتمثل هذه العقوبات في ما يلي:

-الإذار سواء كان شفهي أو كتابي.

-التوبيخ.

-التوقيف عن العمل من يوم إلى 3 أيام.

ثانياً: عقوبات من الدرجة الثانية

-وتتمثل في التسريح من العمل من 8 أيام إلى 15 يوم.

ثالثاً: عقوبات من الدرجة الثالثة

وهذه العقوبات قاسية وتتمثل في:

-التسريح من العمل نهائياً.

-التخفيض في الرتبة أو التحويل.

ومن الجدير ذكره أن هذه العقوبات في مؤسسة السلام للإلكترونيكس (ستار لايت) تبقى مجرد أمور

شكالية فقط، وحتى إن طبقت لا تطبق بالشكل الصحيح

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

من خلال هذا المبحث والمتمثل في إجراءات الدراسة الميدانية سوف يتم التعرف على مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات، وخطوات تصميم الاستمارة، هذا فضلا تحليل العناصر الديمغرافية لعينة الدراسة، وذلك على النحو التالي:

- المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
- المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
- المطلب الثالث: خطوات تصميم الاستمارة
- المطلب الرابع: تحليل العناصر الديمغرافية لعينة الدراسة

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

تعد العينة عبارة عن مجموعة المفردات تؤخذ من مجتمع البحث، يقوم الباحث باختيارها بهدف جمع البيانات الخاصة ببحثه، وعادة ما يلجأ الباحث إلى الاعتماد على طريقة العينة في جمع البيانات عندما يجد نفسه غير قادر على القيام بدراسة ومسح شامل لجميع المفردات، فيكتفي فقط بعدد قليل وممثل لتلك المفردات في حدود الوقت المتاح والجهد والإمكانات المتاحة، علاوة على ذلك أن دراسة المجتمع كله قد تكون مضيعة للوقت وتبيدا للجهد والنفقات بغير مبرر⁽¹⁾.

وانطلاقا من هذه الفكرة، سوف يتم على مستوى هذا المطلب دراسة خصائص عينة الدراسة وطريقة اختيارها على النحو التالي:

الفرع الأول: خصائص عينة الدراسة

يصعب على الباحث في أي مجال كان أن يوجه كل جهوده إلى مجتمع الدراسة يحمل عدد كبير من المبحوثين، لذا لابد من تحديد عينة الدراسة والمختارة بشكل دقيق لتمثيل محور بحثنا والانطلاق من هذه النقطة يستوحي علينا أن نحدد خصائص العينة التي نحتاج إليها وقد تميزت بالخصائص التالية:

- إن فئة الإطارات وأعوان التنفيذ والتحكم تخدمنا أكثر من غيرها.
- من خصائص هذه الفئة هي التي تقوم بأنشطة لها علاقة بالإبداع
- تتطابق المتغير الأول للدراسة مع صفات هذه الفئة (الإبداع) مما يجعلها من الفئات المناسبة لطرح التساؤلات والحصول على كم معتبر من الإجابات لتخدمنا في الإجابة عن تساؤلات الدراسة.

¹ - محمد شفيق، البحث العلمي "الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1981،

الفرع الثاني: طريقة اختيار عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية وذلك بالتركيز على الإطارات وأعوان التنفيذ والتحكم المتواجدة بالمؤسسة أي ما يعادل 7.83% من مجموع العمال والجدول التالي يوضح جميع أفراد العينة المتواجدة بالمؤسسة:

- المجتمع الإحصائي للدراسة هو $N = 383$

- معدل المعاينة: $T = 7.83\%$

- طريقة الحصول على معدل المعاينة: $(383 \times 7.83) / 100 = 29.98\%$

- عينة الدراسة تمثل $N = 30$

والجدول الآتي يوضح المجتمع الإحصائي المستهدف.

الجدول رقم (05)

المجتمع الإحصائي المستهدف

معدل صدق العينة	عدد الاستثمارات القابلة للتحليل	عدد الاستثمارات الملغاة	عدد الاستثمارات غير المسترجعة	عدد الاستثمارات المسترجعة	عدد الاستثمارات الموزعة
100%	30	00	00	30	30

المصدر: بالاعتماد على فرز الاستثمارات المسترجعة من طرف أفراد العينة

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

- الإحصاء الوصفي: التكرارات، النسب، الدوائر النسبية، الأعمدة.

- مقاييس النزعة المركزية: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية

- اختبار T .Test.indepent.

- اختبار التباين الأحادي Test Of Anova.

- اختبار الثبات Alpha-Cronbakh.

- مقياس تحديد مستوى الملائمة

إن تحليل فقرات الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة تم الاعتماد علي معامل كرونباخ ألفا cronbakhalpha حيث توصل هذا الأخير في دراساته إن معامل صدق وثبات الدراسة للعينات يكون علي الأقل 0.60 حيث أعطتنا دراستنا معامل 0.804 وهي نسبة جيدة لاعتماد النتائج .

كذلك تم الاعتماد علي مقياس تحديد مستوي الملائمة للوسط الحسابي

جدول رقم (06)

مقياس تحديد مستوي الملائمة للوسط الحسابي

مستوي الملائمة	الوسط الحسابي
منخفض	2.33-1
متوسط	2.34 أقل 3.67
مرتفع	3.68 أقل من 5

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد علي برنامج الحزمة الاحصائية SPSS

-المعالجة الاحصائية: تم الاعتماد علي برنامج الحزمة الاحصائية SPSS

المطلب الثالث: خطوات تصميم الاستمارة

قبل القيام بتصميم الاستمارة في صورتها النهائية، ينبغي الإشارة إلى مختلف الخطوات التي سبقت الإعداد النهائي لهذه الأداة والتي كانت على النحو التالي:

-لقد كان للدراسة الاستطلاعية الدور الكبير في الكشف عن بعض الحقائق المتعلقة بموضوع الدراسة والتي ساعدتنا في وضع جملة من الافتراضات التي ستضمنها الاستمارة المعالجة لفرضيات الموضوع، وذلك في صورتها المبدئية، كما لا يمكن إغفال دور الجانب النظري في صياغة أسئلة الاستمارة.

-بعد ذلك تم عرض الاستمارة على الأستاذ المشرف وذلك لإبداء رأيه وتحكيم الاستمارة حتى تكون أكثر دقة وخدمة للبحث وقابلة للتوزيع على المفحوصين، حيث من خلال الملاحظات المقدمة من طرف الأستاذ المشرف تم حذف بعض الافتراضات التي تبين أنها لا تخدم الموضوع في حين تمت إعادة صياغة بعضها الآخر وكذا تعديل افتراضات أخرى إضافة إلى تبسيط بعض الافتراضات الأخرى.

-بعد الأخذ بعين الاعتبار جملة الآراء المقدمة من قبل الأستاذ المشرف تم تصميم الاستمارة في صورتها النهائية حتى تكون معدة للقياس والاختبار والثبات وقد تضمنت محاور هي كالآتي:

-**المحور الأول:** يتعلق هذا المحور بالمعلومات الشخصية أو العامة عن المبحوثين وقد تضمن 5 أسئلة هي: الجنس، العمر، الخبرة، الوظيفة، المستوى التعليمي.

-**المحور الثاني:** يشتمل هذا المحور على 6 أسئلة من 1 إلى 6 والمعالجة للفرضية رقم (01)، محور دور الإبداع في تطوير أداء المؤسسة.

الفرضية	دور الإبداع في تطوير أداء المؤسسة
الأسئلة	01، 02، 03، 04، 05، 06

-**المحور الثالث:** يشتمل هذا المحور على 6 أسئلة من 7 إلى 12 والمعالجة للفرضية رقم (02)، محور علاقة السياسات المنتهجة من طرف إدارة الموارد البشرية.

الفرضية	علاقة السياسات المنتهجة من طرف إدارة الموارد البشرية
الأسئلة	07، 08، 09، 10، 11، 12

-المحور الرابع: يشتمل هذا المحور على 6 أسئلة من 13 إلى 18 والمعالجة للفرضية رقم (03)، محور علاقة تطلعات ادارة الموارد البشرية بتشجيع الإبداع في المؤسسة.

الفرضية	علاقة تطلعات ادارة الموارد البشرية بتشجيع الإبداع في المؤسسة
الأسئلة	13، 14، 15، 16، 17، 18

-قياس وثبات صدق استمارة الاستبيان

يقصد بالصدق: "شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها "وأيضاً" أن تقيس الأداة ما أعدت لقياسه فعلا لا لشيء آخر"⁽¹⁾.

ولقياس صدق الأداة تم عرضها في شكلها الأولي على الأستاذ المشرف الذي قام بإبداء ملاحظاته واقتراحاته حول موضوع الدراسة من حيث مدى ملائمة المحاور ووضوح العبارات إلى جانب طريقة صياغتها.

وبعد إعداد الاستمارة في صورتها النهائية⁽²⁾ تم توزيعها على المبحوثين من أفراد العينة وذلك بمساعدة بعض الموظفين حتى نتجنب ضياع بعض النسخ منها.

وبعد توزيع الاستمارة على أفراد العينة وإجاباتهم على مختلف أسئلتها تمت إعادة جمعها من جديد حتى يتم فحصها والتأكد من سلامة إجاباتها لتهيئ بعد ذلك لتفريغ بياناتها.

¹ - إبراهيم عبيدات وآخرون، البحث العلمي "مفهومه وأدواته وأساليبه"، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998، ص: 179.

² - أنظر الملحق رقم (1)

المطلب الرابع: تحليل العناصر الديمغرافية لعينة الدراسة

الفرع الأول: الجنس

جدول رقم (07)

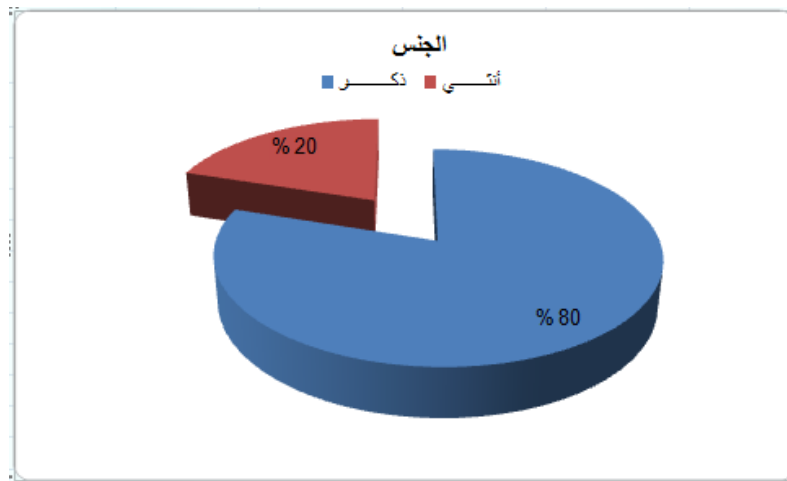
الجدول التالي يبين توزيع فئات الدراسة حسب الجنس

النسبة %	التكرارات	نوع الجنس
80%	24	ذكر
20%	6	أنثى
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة نتائج إستمارة الإستبيان

الشكل رقم (05)

يمثل توزيع الفئات حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج الجدول الموضحة أعلاه

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن نسبة الذكور بلغت 80% بينما الإناث 20% وهذا بسبب طبيعة نشاط المؤسسة لأنها تعتمد على الجهد العضلي أكثر منه الفكري.

الفرع الثاني: العمر

جدول رقم (08)

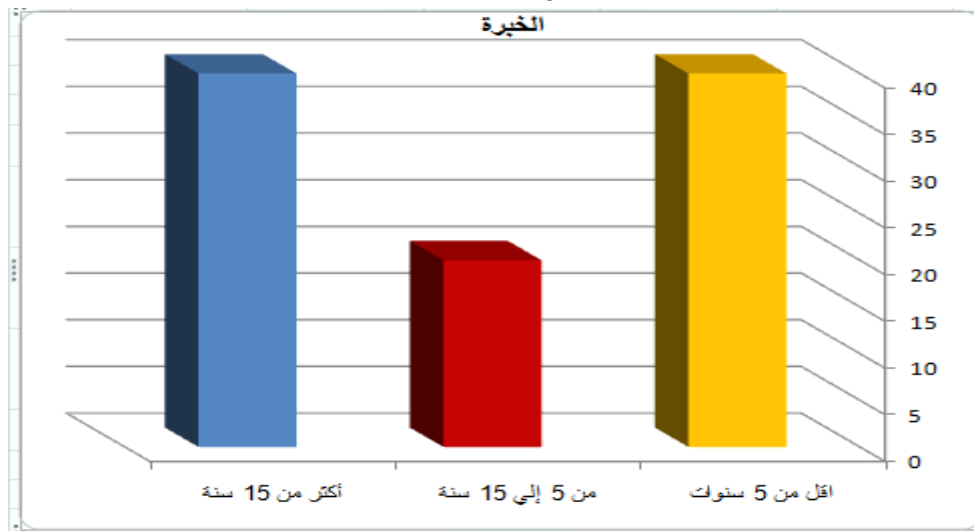
الجدول التالي يبين توزيع الفئات حسب العمر

العمر	التكرارات	النسبة %
اقل من 25 سنة	8	26.7%
من 25 إلى 35 سنة	15	50%
أكثر من 35 سنة	7	23.3%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطلبة نتائج إستمارة الإستبيان

الشكل رقم (06)

يبيّن توزيع الفئة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج الجدول الموضحة أعلاه

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة سجلتها الفئة العمرية من 25 إلى 35 سنة حيث بلغت النسبة 50% بمجموع تكرارات 15 فرد، بينما سجلت المرتبة الثانية الفئة العمرية اقل من 25 سنة بنسبة 26.7%، وفي المرتبة الأخيرة نجد الفئة العمرية أكثر من 35 سنة وهذا ما يدل على أن المؤسسة وبالرغم من اقدميتها مازلت تعتمد على التوظيف والكوادر الشابة .

الفرع الثالث: الخبرة

جدول رقم (09)

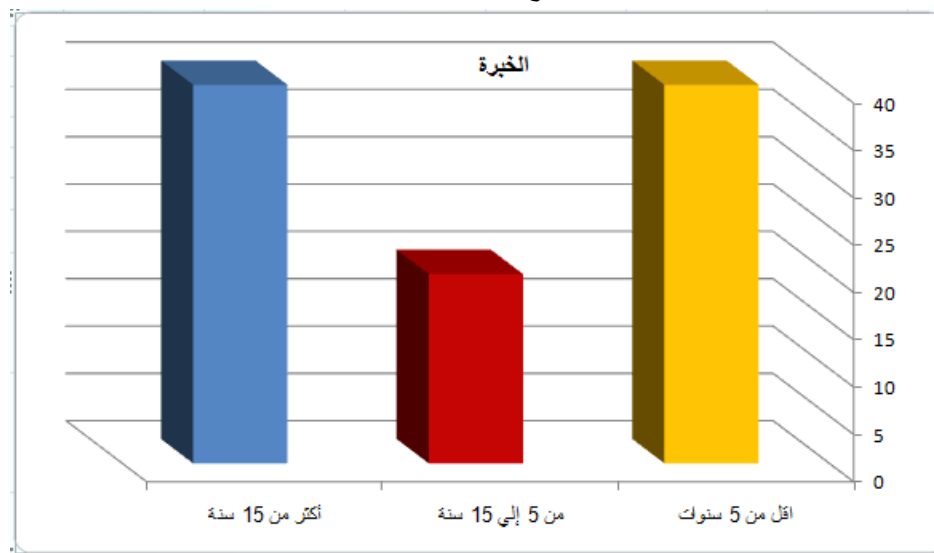
الجدول التالي يبين توزيع الفئات حسب الخبرة

النسبة %	التكرارات	سنوات الخبرة
40%	12	اقل من 5 سنوات
20%	06	من 5 إلى 15 سنة
40%	12	أكثر من 15 سنة
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة نتائج إستمارة الإستبيان

الشكل رقم (07)

يبيّن توزيع الفئة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج الجدول الموضحة أعلاه

من خلا الجدول والشكل اعلاه نلاحظ ان اصحاب الخبرات القليلة والخبرات العالية متساوية حيث قدر بنسبة 40% لكل منهما وان متوسط الخبرة يمثل نسبة تقدر ب 20% وهذا يفسر اهتمام المؤسسة بتجديد الطاقة العمالية والتفكير في الاستخلاف la relève

الفرع الرابع: الوظيفة

جدول رقم (10)

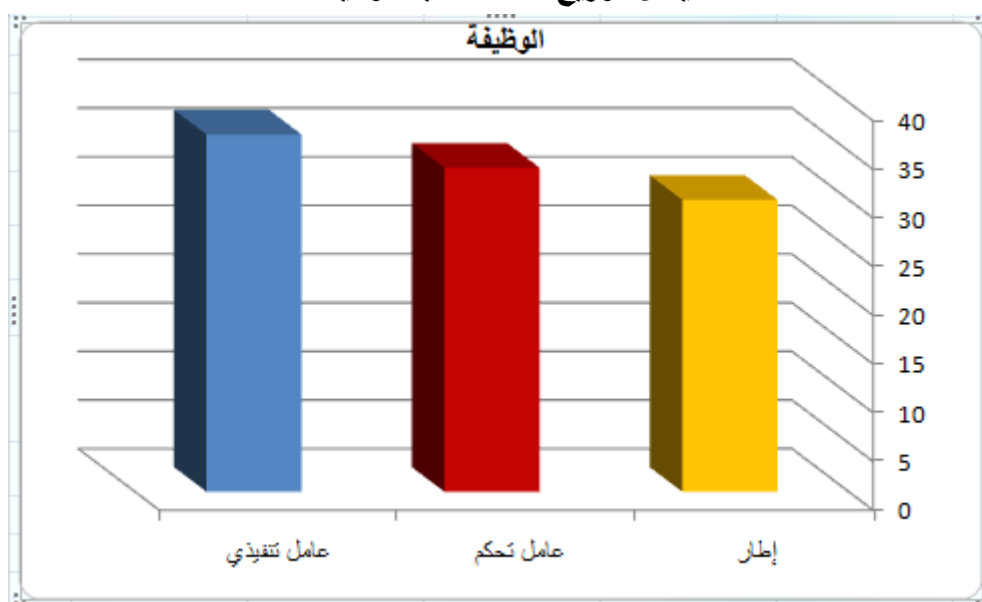
الجدول التالي يبين توزيع الفئات حسب الخبرة

النسبة %	التكرارات	الفئات
30%	9	إطار
33.3%	10	عامل تحكم
36.7%	11	عامل تنفيذي
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة نتائج إستمارة الإستبيان

الشكل رقم (08)

يمثل توزيع الفئة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج الجدول الموضحة أعلاه

يبين لنا الجدول والشكل أعلاه أن أكبر نسبة سجلتها فئة عمال التنفيذيين 36.7% بينما تليها فئة عمال التحكم ثم الإطارات وهذا من البديهي لأن مؤسسة تعتمد بدرجة أكبر على العمال التنفيذيين بينما يقل العدد كلما انتقلنا من المستوي الأدنى إلى الأعلى في الهرم الإداري .

الفرع الخامس: المستوي التعليمي

جدول رقم (11)

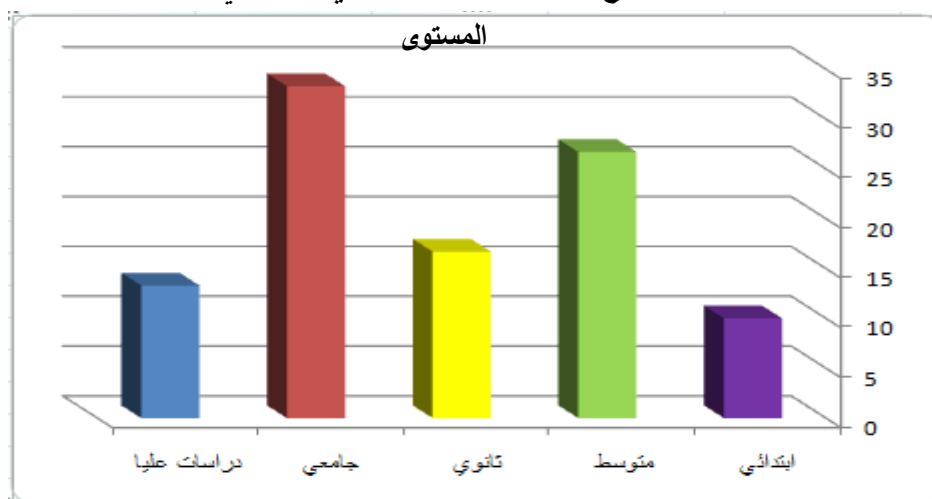
الجدول التالي يبين توزيع الفئات حسب المستوي التعليمي

النسبة %	التكرارات	الفئات
10%	3	ابتدائي
26.7%	8	متوسط
16.7%	5	ثانوي
33.3%	10	جامعي
13.3%	4	دراسات عليا
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة نتائج إستمارة الإستبيان

الشكل رقم (09)

يمثل توزيع الفئات حسب المستوي التعليمي



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج الجدول الموضحة أعلاه

كما نلاحظ ان اكبر النسب احتلتها الفئة الجامعية حيث بلغت في مجملها 46.6 % . وهذا يبين ان المؤسسة تعتمد في عملها علي الكوادر المؤهلة ذات المستوي العالي .

المبحث الثالث: تحليل وعرض محاور الإستبانة

من خلال مضمون هذا المطلب سوف يتم تحليل وعرض بيانات محاور الاستمارة من خلال تحليل وعرض بيانات محور دور الإبداع في تطوير أداء المؤسسة، تحليل وعرض بيانات محور علاقة السياسات المنتهجة من طرف إدارة، بالإضافة إلى علاقة تطلعات إدارة الموارد البشرية بتشجيع الإبداع في المؤسسة، هذا فضلا عن دراسة تأثيرات المتغيرات الديمغرافية على محاور الدراسة، وذلك على النحو التالي:

-المطلب الأول: تحليل وعرض بيانات محور دور الإبداع في تطوير أداء المؤسسة

-المطلب الثاني: تحليل وعرض بيانات محور علاقة السياسات المنتهجة من طرف إدارة

-المطلب الثالث: تحليل وعرض بيانات محور علاقة تطلعات إدارة الموارد البشرية بتشجيع الإبداع في

المؤسسة

-المطلب الرابع: دراسة تأثيرات المتغيرات الديمغرافية على محاور الدراسة

المطلب الأول: تحليل وعرض بيانات محور دور الإبداع في تطوير أداء المؤسسة

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور

(دور الإبداع في تطوير أداء المؤسسة)

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اهمية العبارات	الترتيب
01	تلاحظ بوادر للأفكار الإبداعية داخل المؤسسة	3.466	0.681	متوسط	4
02	يستغل الإبداع داخل المؤسسة بطرق علمية لزيادة الإثراء داخل المؤسسة	3.333	0.479	متوسط	6
03	غياب الإبداع عائق من معوقات سيرورة المؤسسة	3.600	0.563	متوسط	1
04	للإبداع محل امتياز داخل المؤسسة	3.566	0.504	متوسط	2
05	تحاول المؤسسة خلق روح المنافسة بين العمال قصد استغلال المهارات الإبداعية	3.400	0.498	متوسط	5
06	ترى أن الإبداع خاصية لا يتميز بها إلا القليل ولا تؤثر على مستوى الأداء	3.500	0.572	متوسط	3
	محور دور الإبداع في تطوير أداء المؤسسة	3.477	0.204	متوسط	

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على النتائج المتحصل عليها في الملحق رقم (8)

من الجدول رقم (12) نلاحظ ماييلي:

-احتلت العبارة رقم "03": (غياب الإبداع عائق من معوقات سيرورة المؤسسة): المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.600 وبانحراف معياري 0.563 وهذا يدل على أن هناك مستوي منخفض من التشتت، وبما أن المتوسط محصور في المجال [3.67-2.34] فمستوي أهميته تقع في مجال المتوسط .

-احتلت العبارة رقم "04": (للإبداع محل امتياز داخل المؤسسة): المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.566 وبانحراف معياري 0.504 وهذا يدل على أن هناك مستوي منخفض من التشتت، وبما أن المتوسط محصور في المجال [3.67-2.34] فمستوي أهميته تقع في مجال المتوسط .

-احتلت العبارة رقم "06": (ترى أن الإبداع خاصية لا يتميز بها إلا القليل ولا تؤثر على مستوى الأداء): المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.500 وبانحراف معياري 0.572 وهذا يدل على أن هناك مستوي منخفض من التشتت، وبما أن المتوسط محصور في المجال [3.67-2.34] فمستوي أهميته تقع في مجال المتوسط .

-احتلت العبارة رقم "01": (تلاحظ بوادر للأفكار الإبداعية داخل المؤسسة): المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.466 وبانحراف معياري 0.681 وهذا يدل على أن هناك مستوي منخفض من التشتت، وبما أن المتوسط محصور في المجال [3.67-2.34] فمستوي أهميته تقع في مجال المتوسط .

-احتلت العبارة رقم "05": (تحاول المؤسسة خلق روح المنافسة بين العمال قصد استغلال المهارات الإبداعية): المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.400 وبانحراف معياري 0.498 وهذا يدل على أن هناك مستوي منخفض من التشتت، وبما أن المتوسط محصور في المجال [3.67-2.34] فمستوي أهميته تقع في مجال المتوسط .

-احتلت العبارة رقم "02": (يستغل الإبداع داخل المؤسسة بطرق علمية لزيادة الإثراء داخل المؤسسة): المرتبة السادسة والاختيرة بمتوسط حسابي 3.333 وبانحراف معياري 0.479 وهذا يدل على أن هناك مستوي منخفض من التشتت، وبما أن المتوسط محصور في المجال [3.67-2.34] فمستوي أهميته تقع في مجال المتوسط .

علي العموم يمكن القول ان فقرات المحور الثاني (دور الإبداع في تطوير أداء المؤسسة) كان تتسم

بمستوي متوسط حيث سجلت إجمالاً متوسط حسابي 3.477 وانحراف معياري 0.204 .

المطلب الثاني: تحليل وعرض بيانات محور علاقة السياسات المنتهجة من طرف إدارة الموارد البشرية بتحفيز الإبداع داخل المؤسسة
جدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور

(علاقة السياسات المنتهجة من طرف إدارة الموارد البشرية بتحفيز الإبداع داخل المؤسسة)

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اهمية العبارات	الترتيب
01	راودتك فكرة إبداعية جيدة يوما ما لكن افتقدت إلى آليات تنفيذها	3.533	0.628	متوسط	1
02	بيئة العمل تتوفر على آليات تحفيز الإبداع والريادة الإنتاجية	3.433	0.626	متوسط	3
03	هناك أساليب معتمدة من طرف إدارة الموارد البشرية لحل المشكلات بطرق إبداعية	3.433	0.568	متوسط	4
04	القيادة تؤمن بالإبداع وتكرم وتحفز الموظفين المبدعين	3.466	0.571	متوسط	2
05	درجات الكفاءة داخل المؤسسة تقدر حسب القدرات الإبداعية	3.300	0.595	متوسط	6
06	للمؤسسة إستراتيجيات منتهجة للبحث والكشف عن المواهب الإبداعية	3.400	0.498	متوسط	5
	محور علاقة السياسات المنتهجة من طرف إدارة الموارد البشرية	3.427	0.242	متوسط	

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على النتائج المتحصل عليها في الملحق رقم (8)

من الجدول رقم (13) نلاحظ مايلي:

-احتلت العبارة رقم " 01": (راودتك فكرة إبداعية جيدة يوما ما لكن افتقدت إلى آليات تنفيذها): المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.533 وانحراف معياري 0.628 وهذا يدل على أن هناك مستوي منخفض من التشنت، وبما أن المتوسط محصور في المجال [2.34-3.67] فمستوي أهميته تقع في مجال المتوسط .

-احتلت العبارة رقم " 04": (القيادة تؤمن بالإبداع وتكرم وتحفز الموظفين المبدعين): المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.466 وانحراف معياري 0.571 وهذا يدل على أن هناك مستوي منخفض من التشنت، وبما أن المتوسط محصور في المجال [2.34-3.67] فمستوي أهميته تقع في مجال المتوسط .

-احتلت العبارة رقم " 02": (بيئة العمل تتوفر على آليات تحفيز الإبداع والريادة الإنتاجية):
المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.433 وانحراف معياري 0.626 وهذا يدل على أن هناك مستوى منخفض من التشنت، وبما أن المتوسط محصور في المجال [3.67-2.34] فمستوي أهميته تقع في مجال المتوسط .

-احتلت العبارة رقم " 03": (هناك أساليب معتمدة من طرف إدارة الموارد البشرية لحل المشكلات بطرق إبداعية): المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.433 وانحراف معياري 0.568 وهذا يدل على أن هناك مستوى منخفض من التشنت، وبما أن المتوسط محصور في المجال [3.67-2.34] فمستوي أهميته تقع في مجال المتوسط .

-احتلت العبارة رقم " 06": (للمؤسسة إستراتيجيات منتهجة للبحث والكشف عن المواهب الإبداعية): المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.400 وانحراف معياري 0.498 وهذا يدل على أن هناك مستوى منخفض من التشنت، وبما أن المتوسط محصور في المجال [3.67-2.34] فمستوي أهميته تقع في مجال المتوسط .

-احتلت العبارة رقم " 05": (درجات الكفاءة داخل المؤسسة تقدر حسب القدرات الإبداعية):
المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي 3.300 وانحراف معياري 0.595 وهذا يدل على أن هناك مستوى منخفض من التشنت، وبما أن المتوسط محصور في المجال [3.67-2.34] فمستوي أهميته تقع في مجال المتوسط .

علي العموم يمكن القول ان فقرات المحور الثاني (دور الإبداع في تطوير أداء المؤسسة) كان تتسم بمستوي متوسط حيث سجلت إجمالاً متوسط حسابي 3.427 وانحراف معياري 0.242 .

المطلب الثالث: تحليل وعرض بيانات محور علاقة تطلعات ادارة الموارد البشرية بتشجيع الإبداع في المؤسسة

جدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور

(علاقة تطلعات ادارة الموارد البشرية بتشجيع الإبداع في المؤسسة)

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اهمية العبارات	الترتيب
01	هنا كآفاق مستقبلية في المؤسسة لدعم المشاريع الإبداعية	3.333	0.546	متوسط	3
02	المؤسسة الرائدة هي المؤسسة التي لها يقض هو اهتمام زائد بالإبداع والابتكار	3.200	0.714	متوسط	5
03	تحاول المؤسسة مقارنة نفسها بالمؤسسات الرائدة في مجال تخصصها بخصوص الإبداع	3.266	0.583	متوسط	4
04	من ضمن الآفاق المستقبلية للمؤسسة في مجال الإبداع تخص برامج تكوينية لتطوير كفاءاتهم الإبداعية	3.466	0.507	متوسط	1
05	القيادة الإدارية داخل المؤسسة تقابل الإبداع بعقل متفتح	3.400	0.621	متوسط	2
06	يساعد التحفيز على خلق روح المبادرة والمنافسة داخل المؤسسة من حيث الإبداع	3.100	0.661	متوسط	6
	محور علاقة تطلعات ادارة الموارد البشرية بتشجيع الإبداع في المؤسسة	3.294	0.302	متوسط	

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على النتائج المتحصل عليها في الملحق رقم (8)

من الجدول رقم (14): نلاحظ مايلي:

- احتلت العبارة رقم "04": (من ضمن الآفاق المستقبلية للمؤسسة في مجال الإبداع تخص برامج تكوينية لتطوير كفاءاتهم الإبداعية): المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.466 وانحراف معياري 0.507 وهذا يدل على أن هناك مستوي منخفض من التثنت، وبما أن المتوسط محصور في المجال [2.34-3.67] فمستوي أهميته تقع في مجال المتوسط .
- احتلت العبارة رقم "05": (القيادة الإدارية داخل المؤسسة تقابل الإبداع بعقل متفتح): لمرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.400 وانحراف معياري 0.621 وهذا يدل على أن هناك مستوي منخفض من التثنت، وبما أن المتوسط محصور في المجال [2.34-3.67] فمستوي أهميته تقع في مجال المتوسط .
- احتلت العبارة رقم "01": (هنا كآفاق مستقبلية في المؤسسة لدعم المشاريع الإبداعية): المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.333 وانحراف معياري 0.546 وهذا يدل على أن هناك مستوي

منخفض من التشتت، وبما أن المتوسط محصور في المجال [3.67-2.34] فمستوي أهميته تقع في مجال المتوسط .

-احتلت العبارة رقم " 03": (تحاول المؤسسة مقارنة نفسها بالمؤسسات الرائدة في مجال تخصصها بخصوص الإبداع): المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.266 و بانحراف معياري 0.583 وهذا يدل علي أن هناك مستوى منخفض من التشتت، وبما أن المتوسط محصور في المجال [3.67-2.34] فمستوي أهميته تقع في مجال المتوسط .

-احتلت العبارة رقم " 02": (المؤسسة الرائدة هي المؤسسة التي لها يقض هو اهتمام زائد بالإبداع والابتكار): المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.200 و بانحراف معياري 0.714 وهذا يدل علي أن هناك مستوى منخفض من التشتت، وبما أن المتوسط محصور في المجال [3.67-2.34] فمستوي أهميته تقع في مجال المتوسط .

-احتلت العبارة رقم " 06": (يساعد التحفيز على خلق روح المبادرة والمنافسة داخل المؤسسة من حيث الإبداع): المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي 3.100 و بانحراف معياري 0.661 وهذا يدل علي أن هناك مستوى منخفض من التشتت، وبما أن المتوسط محصور في المجال [3.67-2.34] فمستوي أهميته تقع في مجال المتوسط .

علي العموم يمكن القول ان فقرات المحور الثاني (دور الإبداع في تطوير أداء المؤسسة) كان تتسم بمستوي متوسط حيث سجلت إجمالاً متوسط حسابي 3.294 وانحراف معياري 0.302 .

جدول رقم (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحاور الثلاثة

الترتيب	اهمية المحور	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
1	متوسط	0.204	3.477	محور دور الإبداع في تطوير أداء المؤسسة
2	متوسط	0.242	3.427	محور علاقة السياسات المنتهجة من طرف إدارة
3	متوسط	0.302	3.294	محور علاقة تطلعات ادارة الموارد البشرية بتشجيع الإبداع في المؤسسة

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على النتائج المتحصل عليها في الملحق رقم (8)

نلاحظ من الجدول رقم (15) أعلاه أن المحاور الثلاثة قد سجلت مستوى متوسط، لأن متوسطاتها الحسابية قد جاءت في المجال [3.67-2.34]، حيث سجل محور دور الإبداع في تطوير أداء المؤسسة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.477، بينما أتى محور علاقة السياسات المنتهجة من طرف إدارة

الفصل الثالث: دراسة واقع الإبداع من خلال إدارة الموارد البشرية في مؤسسة ستار لايت

الموارد البشرية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.27 وفي المرتبة الثالثة محور علاقة تطلعات ادارة الموارد البشرية بتشجيع الإبداع في المؤسسة بمتوسط حسابي 3.294.

المطلب الرابع: دراسة تأثيرات المتغيرات الديمغرافية على محاور الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب التعرض إلى تأثير الجنس على محاور الدراسة، وتأثير متغير الوظيفة على المحاور، بالإضافة إلى تأثير متغير الخبرة على المحاور، وتأثير متغير المستوى التعليمي على المحاور، هذا فضلا عن تأثير متغير العمر على المحاور، وذلك علة النحو التالي:

الفرع الأول: تأثير الجنس على محاور الدراسة

H0: لا توجد هناك فروق ذات دلالة احصائية لتأثير متغير الجنس على محور علاقة تطلعات ادارة الموارد البشرية بتشجيع الإبداع في المؤسسة، محور علاقة السياسات المنتهجة من طرف ادارة الموارد البشرية، محور دور الإبداع في تطوير أداء المؤسسة، عند مستوى دلالة 0,05

H1: توجد هناك فروق ذات دلالة احصائية لتأثير متغير الجنس على محور علاقة تطلعات ادارة الموارد البشرية بتشجيع الإبداع في المؤسسة، محور علاقة السياسات المنتهجة من طرف ادارة الموارد البشرية، محور دور الإبداع في تطوير أداء المؤسسة، عند مستوى دلالة 0,05

جدول رقم (16)

نتائج (independent T-Test) لاختبار تأثير الجنس على محاور الدراسة

القرار	P.value الاحتمال Sig	درجات الحرية	محاور الدراسة
لا توجد فروق	0,942	28	محور دور الإبداع في تطوير أداء المؤسسة
لا توجد فروق	0,854	28	محور علاقة السياسات المنتهجة من طرف ادارة الموارد البشرية
لا توجد فروق	0,922	28	محور علاقة تطلعات ادارة الموارد البشرية بتشجيع الإبداع في المؤسسة

المصدر: من إعداد اطلبة بالإعتماد على النتائج المتحصل عليها في الملحق رقم (8)

تشير النتائج المعروضة في الجدول السابق إلى تأثير متغير الجنس على محوري الدراسة بأبعادهم، حيث سجلت كل قيم P.value مستوى أعلى من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0,05، وهذا ما يدل على رفض الفرضية H1 وقبول الفرضية الصفرية H0 الخاصة بالمحاور الثلاث.

الفرع الثاني: تأثير متغير الوظيفة على المحاور

H0: لا توجد هناك فروق ذات دلالة احصائية لتأثير متغير الوظيفة على محور علاقة تطلعات ادارة الموارد البشرية بتشجيع الإبداع في المؤسسة، محور علاقة السياسات المنتهجة من طرف ادارة الموارد البشرية، محور دور الإبداع في تطوير أداء المؤسسة، عند مستوى دلالة 0,05

H1: توجد هناك فروق ذات دلالة احصائية لتأثير متغير الوظيفة على محور علاقة تطلعات ادارة الموارد البشرية بتشجيع الإبداع في المؤسسة، محور علاقة السياسات المنتهجة من طرف ادارة الموارد البشرية، محور دور الإبداع في تطوير أداء المؤسسة، عند مستوى دلالة 0,05

جدول رقم (17)

نتائج اختبار التباين الأحادي (one way analysis of variance ANOVA) لاختبار تأثير

الوظيفة على المحاور

القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	أثر متغير وظيفة المستجوب على محوري الدراسة
لا توجد فروق	0.420	27	محور دور الإبداع في تطوير أداء المؤسسة
لا توجد فروق	0.727	27	محور علاقة السياسات المنتهجة من طرف إدارة الموارد البشرية
لا توجد فروق	0.135	27	محور علاقة تطلعات ادارة الموارد البشرية بتشجيع الإبداع في المؤسسة

المصدر: من إعداد اطلبة بالإعتماد على النتائج المتحصل عليها في الملحق رقم (8)

تبين النتائج المعروضة في الجدول أعلاه لتحليل التباين أن كل القيم المتعلقة بمستوى الدلالة أكبر من 0,05، وبالتالي قبول الفرضية H_0 التي مفادها لا يوجد تأثير لهذا المتغير على محور علاقة تطلعات ادارة الموارد البشرية بتشجيع الإبداع في المؤسسة، محور علاقة السياسات المنتهجة من طرف إدارة الموارد البشرية، محور دور الإبداع في تطوير أداء المؤسسة.

الفرع الثالث: تأثير متغير الخبرة على المحاور

H_0 : لا توجد هناك فروق ذات دلالة احصائية لتأثير متغير الخبرة على محور علاقة تطلعات ادارة الموارد البشرية بتشجيع الإبداع في المؤسسة، محور علاقة السياسات المنتهجة من طرف إدارة الموارد البشرية، محور دور الإبداع في تطوير أداء المؤسسة، عند مستوى دلالة 0,05

H_1 : توجد هناك فروق ذات دلالة احصائية لتأثير متغير الخبرة على محور علاقة تطلعات ادارة الموارد البشرية بتشجيع الإبداع في المؤسسة، محور علاقة السياسات المنتهجة من طرف إدارة الموارد البشرية، محور دور الإبداع في تطوير أداء المؤسسة، عند مستوى دلالة 0,05

جدول رقم (18)

نتائج اختبار التباين الأحادي (one way analysis of variance ANOVA) لاختبار تأثير الخبرة

على المحاور

القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	أثر متغير وظيفة المستجوب على محوري الدراسة
لا توجد فروق	0.985	27	محور دور الإبداع في تطوير أداء المؤسسة
لا توجد فروق	0.458	27	محور علاقة السياسات المنتهجة من طرف إدارة الموارد البشرية
لا توجد فروق	0.145	27	محور علاقة تطلعات ادارة الموارد البشرية بتشجيع الإبداع في المؤسسة

المصدر: من إعداد اطلبة بالإعتماد على النتائج المتحصل عليها في الملحق رقم (8)

تبين النتائج المعروضة في الجدول أعلاه لتحليل التباين أن كل القيم المتعلقة بمستوى الدلالة أكبر من 0,05، وبالتالي قبول الفرضية H_0 التي مفادها لا يوجد تأثير لهذا المتغير على محور علاقة تطلعات

ادارة الموارد البشرية بتشجيع الإبداع في المؤسسة، محور علاقة السياسات المنتهجة من طرف إدارة الموارد البشرية، محور دور الإبداع في تطوير أداء المؤسسة.

الفرع الرابع: تأثير متغير المستوى التعليمي على المحاور

H0: لا توجد هناك فروق ذات دلالة احصائية لتأثير متغير المستوى التعليمي على محور علاقة تطلعات ادارة الموارد البشرية بتشجيع الإبداع في المؤسسة، محور علاقة السياسات المنتهجة من طرف إدارة الموارد البشرية، محور دور الإبداع في تطوير أداء المؤسسة، عند مستوى دلالة 0,05

H1: توجد هناك فروق ذات دلالة احصائية لتأثير متغير المستوى التعليمي على محور علاقة تطلعات ادارة الموارد البشرية بتشجيع الإبداع في المؤسسة، محور علاقة السياسات المنتهجة من طرف إدارة الموارد البشرية، محور دور الإبداع في تطوير أداء المؤسسة، عند مستوى دلالة 0,05

جدول رقم (19)

نتائج اختبار التباين الأحادي (one way analysis of variance ANOVA)

لاختبار تأثير المستوى التعليمي على المحاور

القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	أثر متغير وظيفة المستجوب على محوري الدراسة
لا توجد فروق	0,977	25	محور دور الإبداع في تطوير أداء المؤسسة
لا توجد فروق	0,662	25	محور علاقة السياسات المنتهجة من طرف إدارة الموارد البشرية
لا توجد فروق	0,878	25	محور علاقة تطلعات ادارة الموارد البشرية بتشجيع الإبداع في المؤسسة

المصدر: من إعداد اطلبة بالاعتماد على النتائج المتحصل عليها في الملحق رقم (8)

تبين النتائج المعروضة في الجدول أعلاه لتحليل التباين أن كل القيم المتعلقة بمستوى الدلالة أكبر من 0,05، وبالتالي قبول الفرضية H0 التي مفادها لا يوجد تأثير لهذا المتغير على محور علاقة تطلعات ادارة الموارد البشرية بتشجيع الإبداع في المؤسسة، محور علاقة السياسات المنتهجة من طرف إدارة الموارد البشرية، محور دور الإبداع في تطوير أداء المؤسسة.

الفرع الخامس: تأثير متغير العمر على المحاور

H0: لا توجد هناك فروق ذات دلالة احصائية لتأثير متغير العمر على محور علاقة تطلعات ادارة الموارد البشرية بتشجيع الإبداع في المؤسسة، محور علاقة السياسات المنتهجة من طرف إدارة الموارد البشرية، محور دور الإبداع في تطوير أداء المؤسسة، عند مستوى دلالة 0,05

H1: توجد هناك فروق ذات دلالة احصائية لتأثير متغير العمر على محور علاقة تطلعات ادارة الموارد البشرية بتشجيع الإبداع في المؤسسة، محور علاقة السياسات المنتهجة من طرف إدارة الموارد البشرية، محور دور الإبداع في تطوير أداء المؤسسة، عند مستوى دلالة 0,05

جدول رقم (20)

نتائج اختبار التباين الأحادي (one way analysis of variance ANOVA)

لاختبار تأثير متغير العمر على المحاور

القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	أثر متغير وظيفة المستجوب على محوري الدراسة
لا توجد فروق	0,814	25	محور دور الإبداع في تطوير أداء المؤسسة
لا توجد فروق	0,912	25	محور علاقة السياسات المنتهجة من طرف إدارة الموارد البشرية
لا توجد فروق	0.311	25	محور علاقة تطلعات ادارة الموارد البشرية بتشجيع الإبداع في المؤسسة

المصدر: من إعداد اطلبة بالإعتماد على النتائج المتحصل عليها في الملحق رقم (8)

تبين النتائج المعروضة في الجدول أعلاه لتحليل التباين أن كل القيم المتعلقة بمستوى الدلالة أكبر من 0,05، وبالتالي قبول الفرضية H_0 التي مفادها لا يوجد تأثير لهذا المتغير على محور علاقة السياسات المنتهجة من طرف إدارة الموارد البشرية، محور دور الإبداع في تطوير أداء المؤسسة، محور علاقة تطلعات ادارة الموارد البشرية بتشجيع الإبداع في المؤسسة

الخلاصة

تمت الدراسة الميدانية على مجموعة من العاملين بمؤسسة ستار لايت فرع تبسة، حيث تم إعتقاد عينة مكونة من ثلاثون (30) عمالا من أصل 383 عامل، أي نسبة 7.83% من المجموع الكلي لعينة الدراسة، حيث توصلت نتائج الدراسة التطبيقية إلى أن واقع إبداع الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة قد سجل نسبة متوسطة، وهذا يثبت أن مستوى الإبداع مازال يعاني من الإنخفاض.

الفتنة

يعتبر الواقع الذي تعيشه المؤسسات اليوم، من اشتداد المنافسة والتطور التكنولوجي المتسارع، فإراضا عليها التأقلم مع هذا الوضع، وتعمل على تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من الصمود أمام المتغيرات، والتي تتحقق من خلال التجديد والإبداع المستمر.

والمورد الذي يمكنه تحقيق كل ذلك هو المورد البشري الذي يعتبر استثماراً وأصلاً لا يمكن للمؤسسة الاستغناء عنه، فهو مورد متميز يصعب تقليده، لذلك فإن المؤسسة تبني تميزها من خلاله وتربط بقائها واستمرارها به، لهذا فهي تقوم بالبحث عنه وتوظيفه، ومن ثم تطوير قدراته ومهارتهم، والمحافظة عليه من خلال إدارة متخصصة تتمثل في إدارة الموارد البشرية.

ولذلك فإن المؤسسات التي استطاعت أن تحقق التميز والنجاح هي التي قامت باستغلال قدرات ومهارات مواردها البشرية في تطوير منتجات جديدة، أي في الإبداع، وبالتالي يجب الاستثمار في الموارد من خلال إدارة الموارد البشرية التي تضع أساليب للتفكير الإبداعي وتحفز العمل الذي يسمح بتبادل الأفكار وخلق أفكار أخرى جديدة إبداعية تستفيد منها المؤسسة، كما تضع سياسات تمكن من الحصول على الكفاءات التي تتمتع بالقدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة والخلاقة، تنمية وتطوير قدرات ومهارات وخبرات هذه الكفاءات، تحفيزها، المحافظة عليها، وتوفير البيئة المناسبة لها والمساعدة على استغلال طاقاتها في الإبداع.

وفي دراستنا تطرقنا إلى دور إدارة الموارد البشرية في تطوير الإبداع والإبتكار في المؤسسة الجزائرية دراسة حالة مؤسسة ستار لايت، وحاولنا معرفة طبيعة نشاط الإبداع وكذا سياسات إدارة الموارد البشرية الموجودة فيها والتي تساهم في تحقيق الإبداع من خلال الإستبانة.

أولاً: اختبار الفرضيات

-يلعب الإبداع دور مهم في تطوير مؤسسة ستارلايت وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى حيث توصلت نتائج الدراسة التطبيقية إلى أن واقع الإبداع الموارد البشرية في مؤسسة ستار لايت قد سجل نسبة ومتوسطة وهذا يثبت أن مستوى الإبداع مازال يعاني من الانخفاض.

-تعتبر السياسات المنتهجة من طرف إدارة الموارد البشرية مدعمة ومحفزة على الإبداع في مؤسسة ستارلايت، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية، حيث أن سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة تتمثل في التوظيف والتحفيز وتقييم الأداء، تعتبر سياسات مشجعة على الإبداع، وذلك أن توظيف الموارد البشرية في المؤسسة يكون على أساس المعارف والمهارات التي تمتلكها الموارد البشرية، وتقديم الحوافز لها يكون على أساس أدائها، ومن أجل تحسين المهارات تقوم المؤسسة بتكوين تحسين المستوى بشكل دوري، كما تقوم بانتقاء العمال المتميزين والذين لديهم قدرات وأفكار إبداعية وإرسالهم إلى الخارج (الصين وكوريا الجنوبية) من أجل التكوين، كما تقوم المؤسسة بعقد اتفاقيات مع المؤسسات الإيطالية الكبرى المتخصصة في مجال إنتاج التلغاز، حيث تستقدم إطارات من أجل تكوين وتدريب عمال المؤسسة.

-توجد تطلعات لإدارة الموارد البشرية لتشجيع الإبداع بمؤسسة سنارلايت، وهذا مايبثت صحة الفرضية الثالثة، حيث أن المقاربة الجديدة في تقييم الأداء تعتمد على ما تم تحقيقه وكيفية الوصول إلى الأهداف في المستقبل (تحقيق مكانة في السوق مثلا)، أي تكوين رؤية تطلعية وكذلك إدخال عناصر جديدة في التقييم والتي تتمثل في التعلم والالتزام والعلاقات بحيث تؤدي إلى التعلم المستمر، كما توجد أيضا أداة تحفيز الأفراد على الإبداع مثل الاعتراف بالامتياز، كما أن المؤسسة تتبع سياسات تنويع المنتجات من أجل الحفاظ على مكانتها ومثال ذلك إقحامها سوق الهواتف الذكية مؤخرا مع مطلع سنة 2017.

2: نتائج الدراسة

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج وفيما يلي نلخص هذه النتائج:
-تحاول المؤسسة خلق روح المنافسة من أجل الوصول إلى أهدافها وذلك من خلال التحفيز المادي والمعنوي.

- أظهرت الدراسة أن مستوى الإبداع في المؤسسة متوسط.
- يوجد دور لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع.
- ضرورة العمل على زيادة وعي العاملين بأهمية الإبداع بالمؤسسة.
- ضرورة العمل على تشجيع التنافس وتكريم المبدعين.
- القيادة الإدارية داخل المؤسسة تقابل الإبداع بعقل متفتح.
- يساعد التحفيز على خلق روح المبادرة والمنافسة داخل المؤسسة.

3: التوصيات

- على ضوء النتائج المحققة يمكن اقتراح بعض الحلول والتوصيات:
- تنظيم دورات تكوينية للأفراد في مجال الإبداع من أجل تنمية مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية.
 - الاهتمام أكثر بالموارد البشرية من خلال الاستماع إلى مقترحاتها ومحاولة استخراج الأفكار الإبداعية لدى الأفراد.
 - العمل أكثر على استقطاب وتعيين الموارد البشرية النادرة، التي تحقق الإبداع داخل المؤسسة.

4: أفاق الدراسة

إن نتائج البحث المتوصل إليها خلال هذه الدراسة فتحت أفقا بحثية تعد مواضيع جد هامة للبحث يمكن إيجازها وهي كالتالي:

- الإبداع وتكنولوجيات الإعلام والاتصال داخل المؤسسات الاقتصادية
- أهمية الإبداع في تعزيز أداء المؤسسة.
- مساهمة سيرورة الإبداع في خلق المعارف

قائمة

المصادر والمراجع

1. العظيمة ماجدة، سلوك المنظمة وسلوك الفرد والجماعة، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003
2. إبراهيم عبيدات وآخرون، "البحث العلمي" مفهومه وأدواته وأساليبه" ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998
3. أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، القاهرة، دار المعارف للنشر والتوزيع، 2000
4. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001
5. برفين جيبوتا، ترجمة احمد المغربي، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرون، الأردن، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008
6. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة، بيروت، 2002
7. حمداوي وسيلة، حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديريةية النشر لجامعة قالمة، جامعة 8 ماي 1945، الجزائر، 2004.
8. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، جامعة بغداد، 2000
9. رعد الصرن، ادارة الإبداع والابتكار، ط 1، دار الرضا، دمشق، 2001 عبد الرحمن بن صالح الشقيع، الطريق إلى الإبداع، دار البشائر، دمشق، 2000
10. رفيقة حروش، إقتصاد وتسيير المؤسسة، دار الامة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013
11. سليم بطرس جلدة، زيد منير عبودي، إدارة الإبداع والابتكار، ط 1، دار كنوز المرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006
12. سليم بطرس جلدة، زيد منير عيوي، ادارة الإبداع والابتكار، الاردن: دار الكنوز، المعرفة، 2006
13. سمير محمد جاب الرب، إدارة الموارد البشرية "مدخل إستراتيجي لتنظيم القدرات التنافسية"، 2008-2009
14. سهر يتيم عكروش، مأمون نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة، مدخل إستراتيجي متكامل وعصري، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005
15. صالح حين ماهر حمد، القيادة أساسيات نظريات ومفاهيم، دار الندى للنشر والتوزيع، عمان، 2004
16. صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العملية والتطبيقية لإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2001
17. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية، النشر والتوزيع الإلكتروني، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2003
18. عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين (منحنى تنظيمي)، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008
19. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة المواد البشرية، دار الجامعة، الاسكندرية، 2002
20. عبد الفتاح بوخمخم، تسيير الموارد البشرية: مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية، دار هدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر
21. عبد المعطي محمد عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية: الأسس والعمليات، دار زهران للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2009



22. فاروق فرحات، أسس إختبار وتطوير القيادات الإدارية المبدعة من خلال معايير إدارة الجودة الشاملة، مؤتمر سنوب الرابع، دمشق، 6 أكتوبر 2003
23. فتحي عبد الرحمان جروان، الإبداع: مفهومه، تدريبه، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2002
24. فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، عمان، 1999
25. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية: إتجاهات وممارسات، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، بيروت، 2008
26. محمد الصيرفي، السلوك الإداري، العلاقات الانسانية، ط1، دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر، 2003
27. محمد أكرم العدوانى، العمل المؤسسي، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 2002
28. محمد سعيد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003
29. محمد شفيق، البحث العلمي "الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1981
30. محمد عثمان إسماعيل، إدارة الموارد البشرية، مطبعة جامعة القاهرة والكتاب، القاهرة، 1993
31. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003
32. مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004
33. مهدي حسن زوليف، إدارة الأفراد، ط1، مطبعة المجتمع العربي للطباعة والنشر، عمان، 2011
34. نبيل جود، ادارة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 2006
35. نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2003
36. نجم عبود نجم، ادارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، الطبعة الاولى دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003
37. نظمي شحادة، وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000
38. نيجل كنج ونيل أندرسو، تعريب محمود حسن الحسني، إدارة أنشطة الإبتكار (التغيير دليل إنتقادي للمنظمات)، دار المريخ للنشر، الرياض المملكة العربية السعودية، 2004

ب/ الرسائل والأطروحات

☒ دكتوراه

1. بوزيان عثمان، إقتصاد المعرفة وإدارة الأصول الذكية والإبداع، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010/2009
2. فهد محمد عبد المحسن الحربي، التدريب في ظل الفكر الإداري المعاصر: دراسة إستكشافية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2008



✗ ماجستير

1. ايمان بلبولة، المؤتمرات البيئية على الإبداع التكنولوجي، جامعة سعد دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مذكرة ماجستير، فيفري، 2006
2. بوجمعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال -موييليس- مذكرة ماجستير جامعة منتوري، قسنطينة، 2012
3. العبادلة عبد الرحمان فالح، الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى لفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن، رسالة ماجستير، إقتصاد وإدارة، 2003
4. باسمه علي، حسن ابو سليمة، مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكت الأونروا الإليمي بغزة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، 2007
5. دريوش شهيناز، آثار أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012
6. عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007
7. عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محم بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006
8. مرماط نبيلة، فاعلية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري: حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009
9. يوسف محمد يوسف أبو أمونة، زافع إدارة الموارد البشرية e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية -قطاع غزة-، رسالة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009

✗ شهادات الدراسات العليا

1. مارية فلاح، دراسة تحليلية وتقييمية لنظام الأجور في المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري: حالة قطاع البريد، مذكرة مكملة لنيل شهادة الدراسات العليا المتخصصة في تسيير الجماعات المحلية والتنمية D.P.G.S، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008

ج/ مجلات

1. أسامة جردات، تجربة المملكة الأردنية الهاشمية حول ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي، سلسلة لقاءات الممارسات الإدارية الناجحة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، اللقاء الخامس، دمشق، الجمهورية العربية السورية، يومي 22-23 ديسمبر 2003
2. فريد خميلي، التدريب كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية: دراسة حالة مجمع صيدال فرع فرمال بعنابة، مجلة الإستراتيجية والتنمية، مجلة علمية دولية محكمة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، العدد 6، مستغانم، جانفي 2014
3. محمد عبد المنعم خميس، الحوافز وأثرها في العمل، مجلة الإدارة، العدد 4، عمان، 1971
4. نبيل عبد الفتاح، مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها باتخاذ القرارات، مجلة الاداري، المجلد 17، العدد 60، 1995



د/ المؤتمرات وملتقيات

1. زدوري أسماء، إدارة رأس المال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية في المنظمات الحديثة، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 2011
2. عجيلة محمد، بن نوي مصطفى، متطلبات القيادة الإدارية الرشيدة في ظل الحكم الراشد، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول سبل تطبيق الحكم الراشد بالمؤسسات الاقتصادية، من تنظيم قسم العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2007
3. محمد بوهز ورفيق مرزوقي، القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري، ورقة بحثية مقدمة إلي الملتقى الدولي، صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة بوضياف، الجمهورية الجزائرية، 2009
4. محمد مقبل، الإبداع الإداري، ملتقى التطوع العربي، 2007
5. محمد موسى عثمان، تحليل الإبداع، المؤتمر الدولي الحادي عشر بعنوان: الإدارة وتحديات التغيير، القاهرة، وليد سرفيس، 2001

رابعا: مواقع إلكترونية

http://mawdoo3.com	مراحل العملية الإبداعية	1
www.ssnpstudents.com/wp/wp-content	قياس الإبداع	2
http://www.quassimedu.gov.sa/edu/attachement.php?attachement=156676	طريقة دلفي	3
www.tervix.com	Stig ottosson, hand book in innovation management, dynamie busness and peoduct developement, droft, 2006	4
http://philippesilbergahn.com	Le blog philippe silberzahn	5

ثانيا: مراجع أجنبية

A. Ouvrage

1. G. Berger, **La gestion moderne Théorie et pratiques**, Canada, 1987
2. Andree maheacciale, Muriel tabaries, histoire de grmi-les apports du grmi a l'analyse de teritriale de l'innovation, paris ecanonica, 2006
3. churdon , Sherman, **a personnel management**, South Weston publishing ,co, USA, 1972
4. Cook peret the cratevity advantage, your organization and leader of pack, industrial training journal, vol30, N 5, 1998
5. Deri mayat, olivier cervoiser, brunolucap, reseaux d'innovation et jommediqu eteriorelle, un essai de typologie, paris, economique, 2006
6. Desi mayat olivier crevoisier, braunolucap, reseaux d'innovation et dynamique teritoriale, un essai detypologie, paris rconomie, 2006
7. Druker pf, THE displine of innovation and entreprenship, edication2, revised published by elesiven, 2007
8. FRENCH.W, **the Personnel management process**, human resource Administration the edition
9. GLUEKW.F, personnel, **diagnostic approached**,business,publication .inc, Dallas ,TEXAS, 1975
10. Glynx ma innovation genius, A framework for relating individieal and organization intelligence to innovation, academy of managment review, vol21, N4 hongtonmigglin CO.BOSTON 1974
11. Lueck Richard, ralph katz, managing and innovation, boston, MA Harvard buisnis school press, 2003
12. M benain et Canon, " lescadres d entrebrises"les édition d organisation.paris,1968
13. Maryline Meyer , Innovation en GRH pour une double performance : Le cas des entreprises d'insertion par l'économie , De Boeck Supérieur ,Innovations, N°29, 2009
14. MATIN.J ,**persnnel management**, Me Donald Kevansiton, London, 1977.
15. Oldham GR et cummings a employee creativity, pessonal and comtextual factors et work, academy of management review, vol39, N3



16. Orucker PF, the disiplin of innovation Harvard buisness reviw, vol63, N 1989
17. Philipe aydalot, trajectoires technologiques et millieux innervateur, paris econmica
18. PIGROS.P.MYRES, **Personnel : administration a point of view and method eighth**, edition mc.grow hill book .co. new york 1961
19. Praveen Gupta, buisness innovation in the 21 TH centry.
20. Richard leifer Christopher M, Mcdermdt, Radicali innovation, how matises companies can outsmart upstarts, harvardbuisness press, bousten, 2000
21. Roberet duchaup, méthode de coneption nouveaux, herues science publication paris, 1999
22. Rodelphe durand, Guide du management strategique, dunad paris, 2003
23. Sadrine frendz wach et francois romai, management de l innovation de la strategie aux projet, pois vuibent, 2006
24. The australian research council, glossary of terms, ed: the arc, Australian, 2008

B. Revue

25. Abdelwahab Ait Razouk ,Mohamed Bayad , GRH mobilisatrice et performance des PME , Edition ESKA , Revue de gestion des ressources humaines , N82 ,2011
26. Abir besbes, et autre, L'impact de l'innovation managériale sur la performance, Rôle de l'orientation marché et de l'apprentissage organisationnel, Lavoisier, Revue française de gestion, N 235, 2013
27. Besseyre des Horts, C.H.,**Typologie de pratique de la GRH**, Revue française Gestion, Paris décembre1987
28. Richard Lacoursière , et autres , Capital intellectuel ,capacités stratégiques et innovation de produit ,Etude des configuration de PMI , Lavoisier,Revue française de gestion , Université du Québec à Trois-Rivières , Canada,N°238 ,2014

C. Mémoires

29. Than jun, development of they on entrepenuriol orientation, empirical edvices from hebi, china and flonders belguim, swiserland in fulfilment of the degre of doctorin applied economic scuices of the factory of economic and buisnes administration, Ghent university press, belguim, 2006



فائمة الملائق

العنوان	الرقم
إستمارة لإستبيان	01
Procedure Recrutement	02
Procedure Gestion Et Evaluation Performances	03
Procedure Formation	04
الهيكل التنظيمي لمؤسسة السلام إلكترونيكس الأم	05
الهيكل التنظيمي لمؤسسة السلام إلكترونيكس وحدة الإنتاج	06
جدول يبين كمية المبيعات لمختلف المنتجات الشركة خلال السنوات الثلاثة (2015.2014.2013)	07
مخرجات spss	08



المُلحق رقم 01

إستمارة لإستبيان

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس: ذكر أنثى

السن: من 20 إلى 30 من 30 إلى 40 من 40 إلى 50 أكثر من 50

الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 من 10 إلى 15 أكثر من 15 سنة

المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

المحور الثاني: دور الإبداع في تطوير أداء المؤسسة

السؤال	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1. تلاحظ بوادر للأفكار الإبداعية داخل المؤسسة				<input checked="" type="checkbox"/>	
2. يستغل الإبداع داخل المؤسسة بطرق علمية لزيادة الإثراء داخل المؤسسة	<input checked="" type="checkbox"/>				
3. غياب الإبداع عائق من معوقات سيرورة المؤسسة			<input checked="" type="checkbox"/>		
4. للإبداع محل إمتياز داخل المؤسسة			<input checked="" type="checkbox"/>		
5. تحاول المؤسسة خلق روح المنافسة بين العمال قصد استغلال المهارات الإبداعية			<input checked="" type="checkbox"/>		
6. ترى أن الإبداع خاصية لا يتميز بها إلا القليل ولا تؤثر على مستوى الأداء			<input checked="" type="checkbox"/>		

المحور الثاني: علاقة السياسات المنتهجة من طرف إدارة الموارد البشرية بتحفيز الإبداع داخل المؤسسة

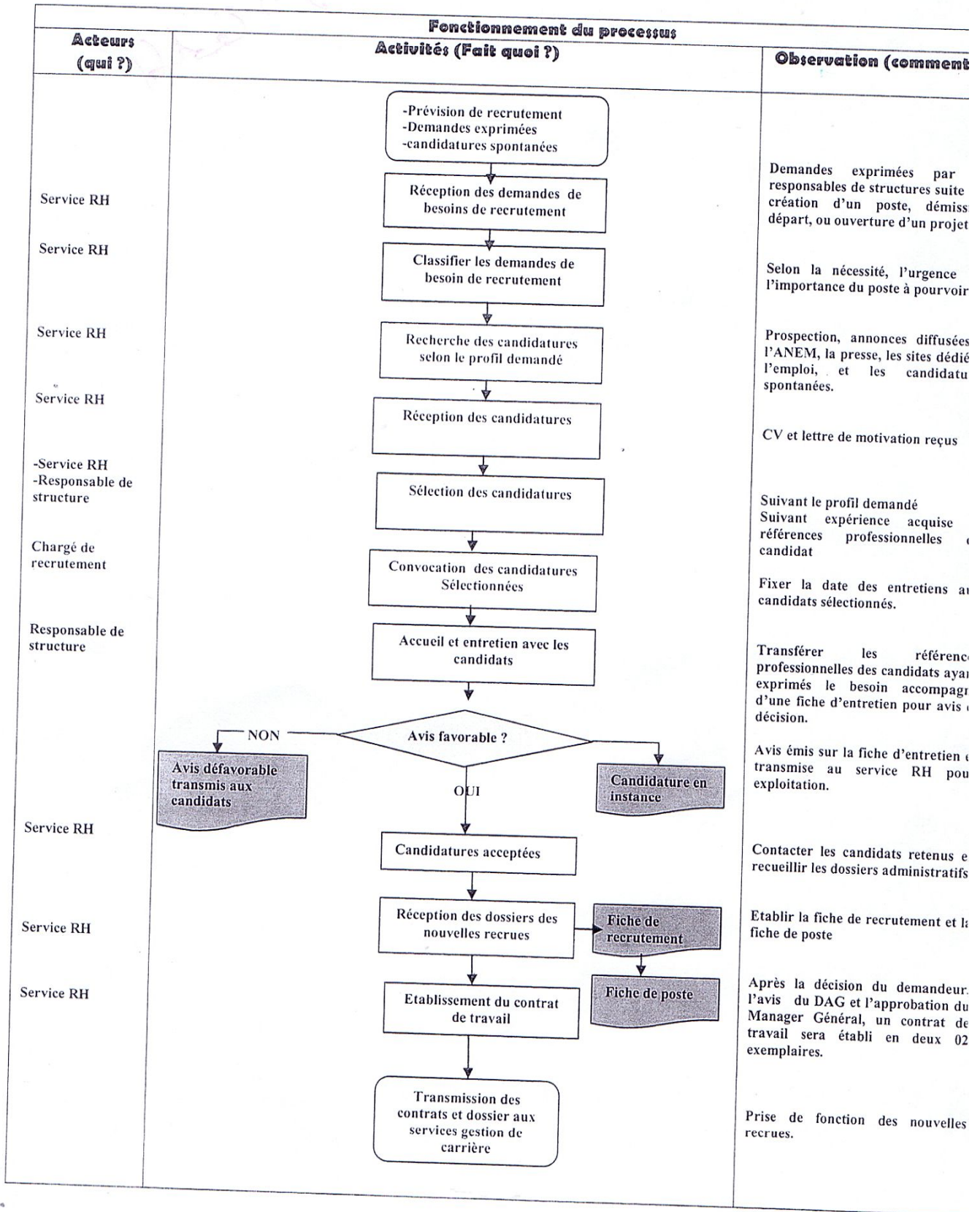
السؤال	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
7. راودتك فكرة إبداعية جيدة يوما ما لكن افتقدت إلى آليات تنفيذها	<input checked="" type="checkbox"/>				
8. بيئة العمل تتوفر على آليات تحفيز الإبداع والريادة الإنتاجية				<input checked="" type="checkbox"/>	
9. هناك أساليب معتمدة من طرف إدارة الموارد البشرية لحل المشكلات بطرق إبداعية	<input checked="" type="checkbox"/>				
10. القيادة تؤمن بالإبداع وتكرم وتحفز الموظفين المبدعين			<input checked="" type="checkbox"/>		
11. درجات الكفاءة داخل المؤسسة تقدر حسب القدرات الإبداعية			<input checked="" type="checkbox"/>		
12. للمؤسسة إستراتيجيات منتهجة للبحث والكشف عن المواهب الإبداعية			<input checked="" type="checkbox"/>		

المحور الرابع: علاقة تطلعات إدارة الموارد البشرية بتشجيع الإبداع في المؤسسة

السؤال	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
13. هناك آفاق مستقبلية في المؤسسة لدعم المشاريع الإبداعية	<input checked="" type="checkbox"/>				
14. المؤسسة الرائدة هي المؤسسة التي لها يقضة واهتمام زائد بالإبداع والابتكار			<input checked="" type="checkbox"/>		
15. تحاول المؤسسة مقارنة نفسها بالمؤسسات الرائدة في مجال تخصصها بخصوص الإبداع			<input checked="" type="checkbox"/>		
16. من ضمن الآفاق المستقبلية للمؤسسة في مجال الإبداع تخصص برامج تكوينية لتطوير كفاءاتهم الإبداعية	<input checked="" type="checkbox"/>				
17. القيادة الإدارية داخل المؤسسة تقابل الإبداع بعقل متفتح			<input checked="" type="checkbox"/>		
18. يساعد التحفيز على خلق روح المبادرة والمنافسة داخل المؤسسة من حيث الإبداع	<input checked="" type="checkbox"/>				

المُلْحَق رقم 02

Procedure Recrutement



المُلْحَق رقم 03

Procedure Gestion Et

Evaluation Performances

Fonctionnement du processus		
Acteurs (qui ?)	Activités (Fait quoi ?)	Observation (comment ?)
DAG/RH	<p>-Candidatures -Références professionnelles</p>	Evaluations des compétences générales du candidat avant la prise des fonctions au sein de l'entreprise.
Demandeurs (Responsables de structures)	Procéder aux tests psychotechniques	Evaluation des connaissances pratiques relative à la postulation du candidat
Demandeurs (Responsables de structures)	Procéder aux tests techniques	
	<p>Avis Favorables ?</p>	Décision exprimée par le demandeur sur une fiche de renseignement qui sera transmise au service RH
Service RH	<p>NON → Informer le Service Ressources Humaines</p> <p>OUI → Etablissement du contrat de travail → Contrat de travail</p>	Etablissement du contrat de travail signé par les deux parties
-DAG/RH - Demandeurs (Responsables de structures)	Evaluation de la période d'essai	Evaluation faite par le responsable hiérarchique et transmise à la DAG/RH pour la prise de Décision
	<p>Essai concluant ?</p>	un avis de fin de contrat est notifié au candidat si l'essai n'est pas concluant
Chargé de suivi de compétence	<p>NON → Fin de contrat/ renouvellement de la période d'essai</p> <p>OUI → Evaluation annuelle → Pré évaluation trimestrielles</p>	l'évaluation de compétence est faite annuellement par les responsables hiérarchiques suivant les critères d'évaluation.
Chargé de suivi de compétence	Analyse des résultats de l'évaluation	Etablir une matrice de compétence et fiche d'exploitation des résultats d'évaluation.
Chargé de suivi de compétence	Identifier les écarts sur l'ensemble des tâches de travail associées au poste occupé	Faire ressortir les écarts par tâches de travail et par postes de travail
Chargé de suivi de compétence	Analyser l'impact des écarts sur le poste de travail	Déterminer les compétences, les lacunes à combler et les changements éventuels sur le poste de travail
-DAG -MANAGER GENERAL	Entreprendre les mesures appropriées	<p>Selon le cas :</p> <ul style="list-style-type: none"> -promouvoir les compétences -former les personnes dont l'impact des écarts est minime sur les tâches de travail -notifier une décision de fin de relation de travail ou changement de poste de travail pour les personnes dont l'impact des critères est grave sur le poste de travail occupé.
-DAG -MANAGER GENERAL	Classement et enregistrement	

المُلْحَق رقم 04

Procedure Formation

Objet de la formation

La présente procédure a pour objet de définir les modalités de gestion de la formation au sein de la société

A ce titre, elle définit le processus de saisie des besoins, de l'élaboration du plan de formation et de sa réalisation pour permettre l'amélioration du niveau des compétences.

Domaine d'application

La présente procédure s'applique à l'ensemble des actions de formation réalisées au sein de la société

Document de référence :

Loi 90/11 du 21/04/1990 relative aux relations de travail, complétée et modifiée.

Définition :**a/besoins de formation :**

C'est la demande d'acquisition de nouvelles connaissances et/ou qualifications émanant des structures de la société, découlant d'objectifs définis par la direction Générale ou résultant par des contraintes inhérentes à l'environnement externe de la société.

b/ Plan de formation :

C'est un document qui permet de recenser, consolider, et de planifier des besoins de formation exprimés par le staff de la société ainsi que les moyens dégagés pour leur satisfaction (budget, effectif, organismes, échéances...etc.)

c/Filières de formation :

Il existe plusieurs filières de formation (Technique, Commerciale, Marketing, Gestion et Management, Fiscalité, Maintenance, Sécurité.....)

Il s'agit du regroupement des différentes spécialités par affinité.

d/ Nature de la formation :

La formation peut être dispensée selon trois formes, en fonction de la nature de son contenu ;

- Formation professionnelle
- Perfectionnement
- Recyclage

Le Directeur de l'Administration Générale a la responsabilité d'élaborer et de modifier la procédure de gestion de la formation, après approbation de la Direction Générale

Contenu :**a/ Besoins de formation :**

Les besoins de formation découlent de trois sources principales :

a/1- Besoins induits par les objectifs tracés par la Direction Générale :

La Direction Générale trace, dans le cadre du management de la société des objectifs dont l'atteinte nécessite impérativement l'acquisition de compétences et qualifications qui ne peuvent être satisfaites que par le biais de la formation

Le plan moyen terme de la société peut, à travers les objectifs qu'il trace donner lieu à des besoins de formation

a/2- Besoins exprimés par les structures :

Dans le cadre des objectifs annuels et/ou pluriannuels qui leur sont tracés les structures de la société expriment des besoins de formation qui visent l'acquisition des connaissances scientifiques et/ou professionnelles

Les besoins des structures pour l'exercice M+1 doivent être communiqués à la Direction de l'Administration Générale.

Des besoins, non programmés, peuvent être exprimés en cours de l'exercice

Des besoins de formation résultant de l'exploitation des fiches d'évaluation sont exprimés par la Direction de l'Administration Générale en concertation avec les structures concernées

a/3- Besoins externes :

Des besoins de formations sont induits par des contraintes imposées par l'environnement externe de la société (besoins pacifiques des clients, nouvelles dispositions légales...etc.)

b- Consolidation des Besoins :

Les besoins exprimés par les trois sources citées ci-dessus sont centralisés et consolidés au niveau de la Direction de l'Administration Générale

c- Projet de plan de formation :

La consolidation des besoins de formation étant faite, la Direction de l'Administration Générale procède à l'élaboration du projet de plan de formation qui doit prévoir les chapitres suivants

- Données globales (nombre global des actions de formation, effectives prévu, dépenses globales)
- Action par filière
- Action par nature
- Programme de réalisation
-

d- Validation du projet par la Direction Générale :

Le projet de la formation est soumis à la Direction Générale pour validation

e- Elaboration du plan final :

Le plan de formation est élaboré par la Direction de l'Administration Générale après validation du projet, en intégrant les recommandations de la Direction Générale

f- Réalisation du plan de formation :

La Direction de l'Administration Générale assure la réalisation du plan de formation en s'assurant régulièrement l'adhésion des structures concernées, le processus de réalisation se résume comme suit ;

- Elaboration et confirmation la liste des actions prévues pour le trimestre M+1
- Identification des agents désignés pour suivre les actions de formation
- Identification des organismes de formation et validation de contenu et thème
- fixation des dates de déroulement (inscriptions, lettres de commandes, contrats, conventions...)

Ordonnancement et paiement des factures

g- Evaluation à chaud :

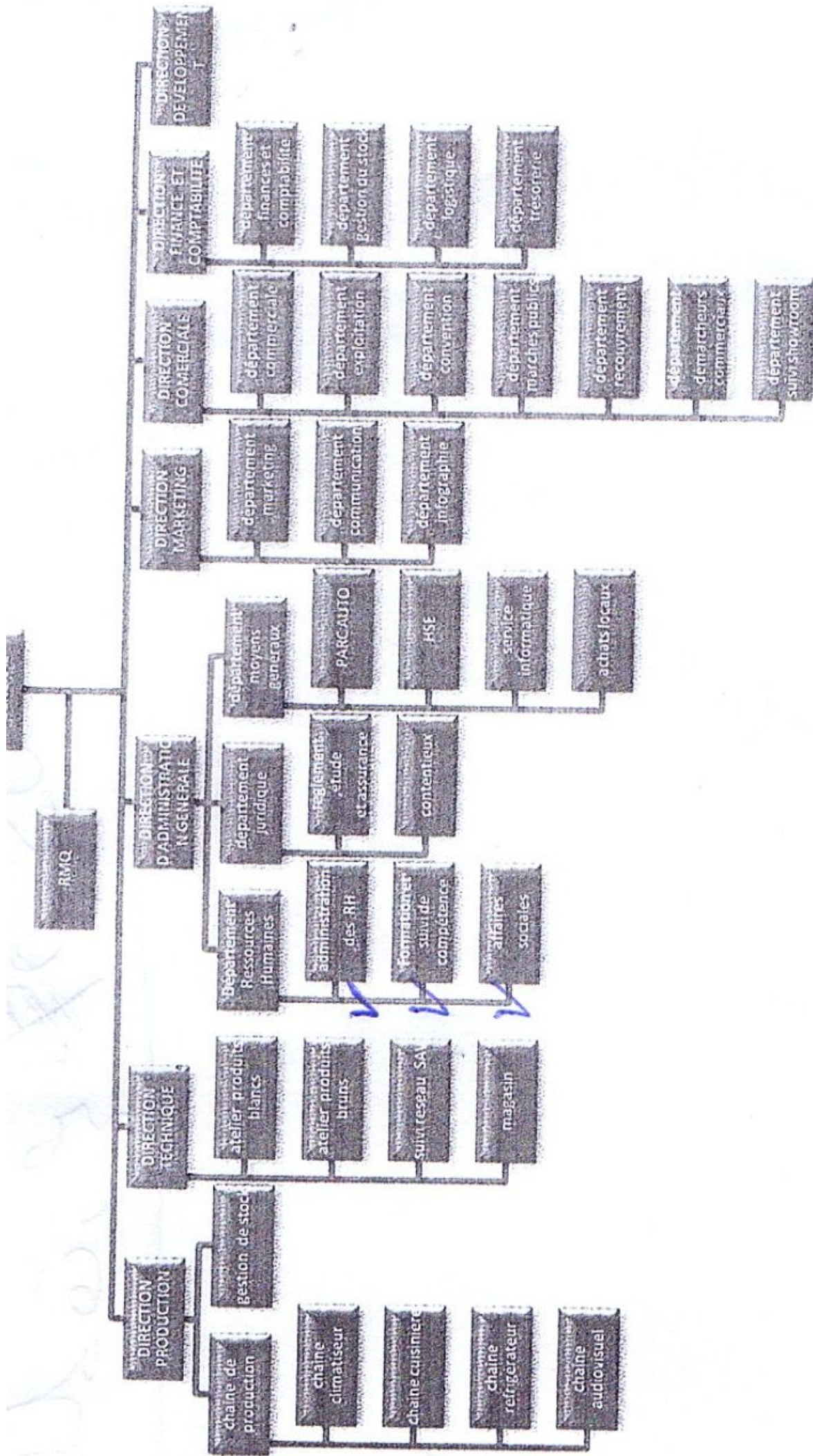
L'évaluation de l'organisme chargé de la formation, qui interviendra juste après la formation.

h- Evaluation à froid :

L'évaluation du bénéficiaire de la formation, qui interviendra dans un intervalle allant de 3 mois à 6 mois après la fin de la formation.

المُلحق رقم 05

الهيكل التنظيمي لمؤسسة
السلام إلكترونيكس الأم

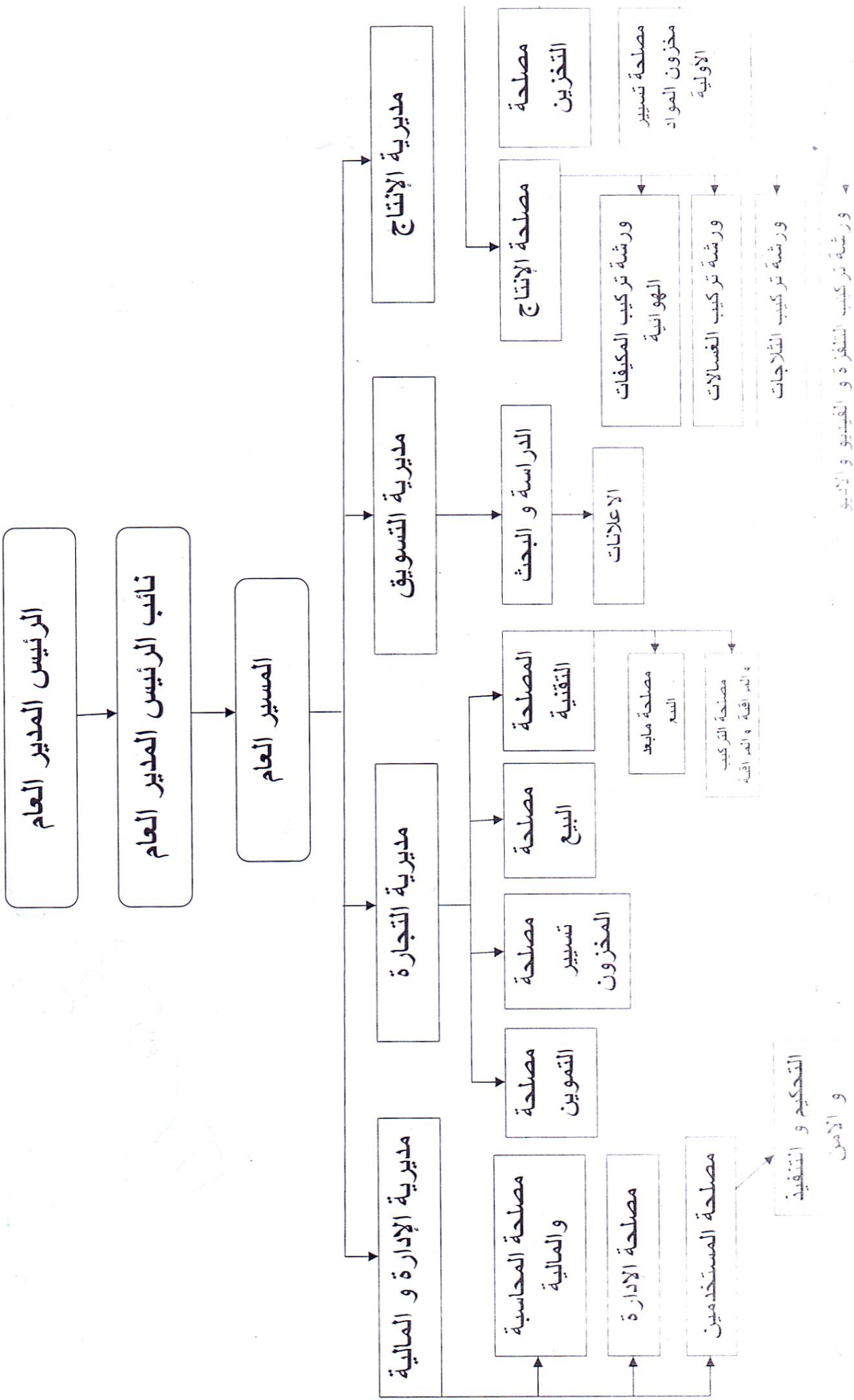


ORGANIGRAMME D'ESSALEM ELECTRONICS « STARLIGHT ».

المُلحق رقم 06

الهيكل التنظيمي لمؤسسة
السلام إلكترونيكس وحدة الإنتاج

الهيكل التنظيمي لمؤسسة السلام إليكترونيكس



المُلحق رقم 07

جدول يبين كمية المبيعات لمختلف المنتجات

الشركة خلال السنوات الثلاثة

(2015.2014.2013)

جدول يبين كمية المبيعات لمختلف المنتجات الشركة خلال السنوات الثلاثة (2013.2014.2015)

Réf famille article	Désignation famille	Qté 2ème semestre 2013	Qté 2014	Qté 2014
CHAUFFAGE	Chauffage	24215	15812	10798
CLIM	Climatiseur	43792	75149	74644
CUISINE	Cuisinière	3409	18234	20024
MACHINE A LAVER	Machine a laver	25078	31281	32153
REFRIGERATEUR	Réfrigérateur	7391	14347	14105
TV	téléviseur	33019	60214	47395
		136904	215037	199119

جدول يبين كمية المبيعات المفصلة لمختلف المنتجات الشركة خلال السداسي الثاني لسنة (2013)

	Juin-13	Juil.-13	Aout-13	Sept13	Oct 13	Nov 13	Dec 13	Total
CHAUFFAGE	54	40	11	415	6266	7215	10214	24215
CLIM	11546	16548	10258	2151	1547	784	958	43792
CUISINE	821	485	632	217	421	523	310	3409
MACHINE A LAVER	3126	4854	2574	4562	3529	3983	2450	25078
REFRIGERATEUR	1125	1325	1541	985	751	1012	652	7391
TV	5214	4126	3658	3127	4097	5582	7215	33019

جدول يبين كمية المبيعات المفصلة لمختلف المنتجات الشركة خلال سنة (2014)

	Jan 14	Fév 14	Mar 14	Avr 14	Mai 14	Juin 14	Juil 14	Aout 14	Sept 14	Oct 14	Nov 14	Déc14	total
CHAUFFAGE	2145	3412	1532	651	521	98	125	95	658	1258	2659	2658	15812
CLIM	2587	2100	1954	2007	7548	1154	19854	18542	8545	4852	3458	2548	75149
CUISINE	854	1250	985	1200	1447	1145	4215	2298	1200	951	1202	1487	18234
MACHINE A LAVER	2546	2256	2214	2314	2568	2564	2256	1900	3126	4125	3012	2400	31281
REFRIGERATEUR	687	751	620	951	1245	2100	2240	1950	1200	1450	728	425	14347
TV	4875	6214	5012	4610	4221	5060	4151	5412	6034	6450	4166	4009	60214

جدول يبين كمية المبيعات المفصلة لمختلف المنتجات الشركة خلال سنة (2015)

	Jan 15	Fév 15	Mar 15	Avr 15	Mai 15	Juin 15	Juil 14	Aout 15	Sept 15	Oct 15	Nov 15	Déc15	total
CHAUFFAGE	2145	2145	524	214	568	100	256	10	325	1562	1204	1745	10798
CLIM	2587	2100	3007	1984	6584	9564	11203	14578	9854	3912	5124	4147	74644
CUISINE	854	1024	895	1456	1003	952	4265	3014	1305	1470	1632	2154	20024
MACHINE A LAVER	2546	2158	2457	2145	2984	3569	2984	1234	2635	4125	3012	2304	32153
REFRIGERATEUR	687	987	854	1258	865	2000	2356	1254	1452	1450	728	214	14105
TV	2875	2698	3245	3985	2584	4521	4879	6320	5214	6450	2166	2458	47395

المُلْحَق رقم 08

مُخْرِجَاتُ spss

مقاييس الثبات ألفا كرونباخ

RELIABILITY

/VARIABLES=ص6 ص5 ص4 ص3 ص2 ص1 ع6 ع5 ع4 ع3 ع2 ع1 ص6 ص5 ص4 ص3 ص2 ص1
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Remarques

Résultat obtenu	01-mai-2017 17:48:01	
Commentaires		
Entrée	Données	E:\على الإبداع.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe	RELIABILITY /VARIABLES= ص6 ص5 ص4 ص3 ص2 ص1 ع6 ع5 ع4 ع3 ع2 ع1 ص6 ص5 ص4 ص3 ص2 ص1 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.	
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,016
	Temps écoulé	00 00:00:00,015

[Ensemble_de_données1] E:\على الإبداع.sav

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	30	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,804	18

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

DESCRIPTIVES VARIABLES=س1 س2 س3 س4 س5 س6 R1
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Descriptives

Remarques

Résultat obtenu		01-mai-2017 17:51:05
Commentaires		
Entrée	Données	E:\ على الإيداع.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe		DESCRIPTIVES VARIABLES=س1 س2 س3 س4 س5 س6 R1 /STATISTICS=MEAN STDDEV.
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,015
	Temps écoulé	00 00:00:00,016

[Ensemble_de_données1] E:\ على الإيداع.sav

Statistiques descriptives

	N	المتوسط الحسابي Moyenne	الانحراف المعياري Ecart type
س1	30	3,466	,68145
س2	30	3,333	,47946
س3	30	3,600	,56324
س4	30	3,566	,50401
س5	30	3,4000	,49827
س6	30	3,5000	,57235
المحور الثاني من الدراسة	30	3,4778	,20405
N valide (listwise)	30		

DESCRIPTIVES VARIABLES=ع1 ع2 ع3 ع4 ع5 ع6 R2
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Descriptives

Remarques

Résultat obtenu		01-mai-2017 17:51:47
Commentaires		
Entrée	Données	E:\على الإيداع.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe		DESCRIPTIVES VARIABLES=ع1 ع2 ع3 ع4 ع5 ع6 R2 /STATISTICS=MEAN STDDEV.
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,016
	Temps écoulé	00 00:00:00,015

[Ensemble_de_données1] E:\على الإيداع.sav

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
1ع	30	3,5333	,62881
2ع	30	3,4333	,62606
3ع	30	3,4333	,56832
4ع	30	3,4667	,57135
5ع	30	3,3000	,59596
6ع	30	3,4000	,49827
R2	30	3,4278	,24245
N valide (listwise)	30		

DESCRIPTIVES VARIABLES=ص1 ص2 ص3 ص4 ص5 ص6 R3
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Descriptives

Remarques

Résultat obtenu	01-mai-2017 17:52:29	
Commentaires		
Entrée	Données	E:\على الإيداع.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe		DESCRIPTIVES VARIABLES=ص1 ص2 ص3 ص4 ص5 ص6 R3 /STATISTICS=MEAN STDDEV.
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,016
	Temps écoulé	00 00:00:00,015

[Ensemble_de_données1] E:\على الإيداع.sav

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
ص1	30	3,3333	,54667
ص2	30	3,2000	,71438
ص3	30	3,2667	,58329
ص4	30	3,4667	,50742
ص5	30	3,4000	,62146
ص6	30	3,1000	,66176
R3	30	3,2944	,30224
N valide (listwise)	30		

تأثير المتغيرات الاخرى على محاور الدراسة

ONEWAY R1 R2 R3 BY العمر
/MISSING ANALYSIS.

A 1 facteur

Remarques

Résultat obtenu		01-mai-2017 17:56:33
Commentaires		
Entrée	Données	E: على الإبداع.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur des observations sans données manquantes pour aucune des variables de l'analyse.
Syntaxe		ONEWAY R1 R2 R3 BY العمر /MISSING ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,016
	Temps écoulé	00 00:00:00,015

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
R1	Inter-groupes	,018	2	,009	,208	,814
	Intra-groupes	1,189	27	,044		
	Total	1,207	29			
R2	Inter-groupes	,012	2	,006	,093	,912
	Intra-groupes	1,693	27	,063		
	Total	1,705	29			
R3	Inter-groupes	,219	2	,110	1,220	,311
	Intra-groupes	2,430	27	,090		
	Total	2,649	29			

ONEWAY R1 R2 R3 BY مستوى
/MISSING ANALYSIS.

A 1 facteur

Remarques

Résultat obtenu		01-mai-2017 17:57:01
Commentaires		
Entrée	Données	E:\الإبداع.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur des observations sans données manquantes pour aucune des variables de l'analyse.
Syntaxe		ONEWAY R1 R2 R3 BY مستوى /MISSING ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,015
	Temps écoulé	00 00:00:00,015

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
R1	Inter-groupes	,022	4	,005	,113	,977
	Intra-groupes	1,186	25	,047		
	Total	1,207	29			
R2	Inter-groupes	,151	4	,038	,606	,662
	Intra-groupes	1,554	25	,062		
	Total	1,705	29			
R3	Inter-groupes	,120	4	,030	,296	,878
	Intra-groupes	2,529	25	,101		
	Total	2,649	29			

ONEWAY R1 R2 R3 BY الخبرة
/MISSING ANALYSIS.

A 1 facteur

Remarques

Résultat obtenu		01-mai-2017 17:57:22
Commentaires		
Entrée	Données	E:\على الإبداع.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur des observations sans données manquantes pour aucune des variables de l'analyse.
Syntaxe		ONEWAY R1 R2 R3 BY الخبرة /MISSING ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,016
	Temps écoulé	00 00:00:00,015

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
R1	Inter-groupes	,001	2	,001	,016	,985
	Intra-groupes	1,206	27	,045		
	Total	1,207	29			
R2	Inter-groupes	,096	2	,048	,804	,458
	Intra-groupes	1,609	27	,060		
	Total	1,705	29			
R3	Inter-groupes	,353	2	,176	2,074	,145
	Intra-groupes	2,296	27	,085		
	Total	2,649	29			

ONEWAY R1 R2 R3 BY الوظيفة
/MISSING ANALYSIS.

A 1 facteur

Remarques

Résultat obtenu		01-mai-2017 17:57:52
Commentaires		
Entrée	Données	E:\على الإبداع.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur des observations sans données manquantes pour aucune des variables de l'analyse.
Syntaxe		ONEWAY R1 R2 R3 BY الوظيفة /MISSING ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,016
	Temps écoulé	00 00:00:00,015

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
R1	Inter-groupes	,075	2	,038	,897	,420
	Intra-groupes	1,132	27	,042		
	Total	1,207	29			
R2	Inter-groupes	,040	2	,020	,323	,727
	Intra-groupes	1,665	27	,062		
	Total	1,705	29			
R3	Inter-groupes	,366	2	,183	2,162	,135
	Intra-groupes	2,283	27	,085		
	Total	2,649	29			

تأثير متغير الجنس على محاور الدراسة

T-TEST GROUPS=الجنس(1 2)
 /MISSING=ANALYSIS
 /VARIABLES=R1 R2 R3
 /CRITERIA=CI (.95).

Test-t

Remarques

Résultat obtenu	01-mai-2017 17:54:46	
Commentaires		
Entrée	Données	E:\على الإبداع.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Traitement des valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors intervalle pour aucune variable de l'analyse.
Syntaxe	T-TEST GROUPS=الجنس(1 2) /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=R1 R2 R3 /CRITERIA=CI(.95).	
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,032
	Temps écoulé	00 00:00:00,031

[Ensemble_de_données1] E:\على الإبداع.sav

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
R1	ذكر	24	3,4792	,21598	,04409
	انثى	6	3,4722	,16387	,06690
R2	ذكر	24	3,4236	,25528	,05211
	انثى	6	3,4444	,20184	,08240
R3	ذكر	24	3,2917	,26122	,05332
	انثى	6	3,3056	,46448	,18962

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances	
		F	Sig.
R1	Hypothèse de variances égales Hypothèse de variances inégales	,661	,423
R2	Hypothèse de variances égales Hypothèse de variances inégales	,157	,695
R3	Hypothèse de variances égales Hypothèse de variances inégales	3,797	,061

Test d'échantillons indépendants

		Test-t pour égalité des moyennes			
		t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne
R1	Hypothèse de variances égales	,073	28	,942	,00694
	Hypothèse de variances inégales	,087	9,881	,933	,00694
R2	Hypothèse de variances égales	-,185	28	,854	-,02083
	Hypothèse de variances inégales	-,214	9,469	,835	-,02083
R3	Hypothèse de variances égales	-,099	28	,922	-,01389
	Hypothèse de variances inégales	-,071	5,814	,946	-,01389

Test d'échantillons indépendants

		Test-t pour égalité des moyennes		
		Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
			Inférieure	Supérieure
R1	Hypothèse de variances égales	,09477	-,18719	,20108
	Hypothèse de variances inégales	,08012	-,17186	,18575
R2	Hypothèse de variances égales	,11255	-,25138	,20972
	Hypothèse de variances inégales	,09750	-,23973	,19806
R3	Hypothèse de variances égales	,14037	-,30142	,27364
	Hypothèse de variances inégales	,19698	-,49964	,47186

المنظور

تتمثل المؤسسات الناجحة في تلك التي تقوم بالتجديد المستمر في منتجاتها و أساليب عملها، و بالتالي ففوة المؤسسة و مركزها في السوق يعتمد على الإبداع، فقد أصبح من الضروري الإتيان بشيء جديد عن ما يتم عرضه في السوق.

فالتجديد هو ما يتم إتباعه من قبل المؤسسات للوقوف في وجه المناسب باعتبارها عاملا حاسما لاستمرار المؤسسة ونجاحها، وحتى تحقق التميز فإنها تقوم بالتركيز على أهم وأثمن مورد والمتمثل في المورد البشري، فهو العنصر الذي يمثل القدرة على خلق القيمة من خلال معارفه وخبراته ومهاراته، لذا يجب الاهتمام به من خلال إدارة الموارد البشرية التي تقوم بتنمية معارفه وتحفيزه للعمل أكثر لصالح المؤسسة وكذا المحافظة عليه.

باعتبار المورد البشرية أساس العملية الإبداعية والإبتكارية، ويجب على إدارة الموارد البشرية أن تهيئ له البيئة المناسبة والمحفزة لأجل أن يبذل أقصى جهده وطاقاته، ويسخر معارفه ومهاراته في تقديم الأفكار الجديدة والخلاقة، التي تتحول إلى ابتكارات وإبداعات تقود المؤسسة إلى النجاح، فعليها تشجيع التفكير الإبداعي وتحفيز العمل الجماعي، وتعزيز قدرات ومعارف الأفراد من أجل دفعهم للإبداع، وقد قمنا بدراسة ميدانية على مؤسسة ستار لايت لولاية تبسة من أجل الوقوف على دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع.

من هذا المنطلق اعتمدنا على طريقة الإستبانة والمقابلة كأداة لتحليل العينة من أجل معرفة واقع وآفاق الإبداع في المؤسسة، ولقد اعتمدنا في التحليل على حزمة SPSS، حيث توصلنا إلى أن العملية الإبداعية في المؤسسة تتميز بمستوى متوسط، وأن هناك تطلعات لإدارة المؤسسة لتشجيع الإبداع.

الكلمات المفتاحية: الإبداع، إدارة الموارد لبشرية، مؤسسة ستار لايت

Résumé:

L'entreprise performante est celle qui pratique le renouvellement continu dans ses produits et services, ses procédures de travail, de ce fait la force de l'entreprise et sa place sur le marché repose sur l'innovation, car c'est devenu capital d'offrir au marché une valeur ajoutée par rapport à ce que proposent les autres acteurs.

Pour que l'entreprise soit différente doit être attentive au plus précieux actif qui se présente dans ses ressources humaines, car ce sont les éléments qui ont la capacité de créer de la valeur grâce à leurs connaissances, expériences et compétences, de ce fait il est primordial de les prendre en charge à travers le management des ressources humaines par le développement de leurs connaissances, la motivation, et la rétention.

En tenant compte de l'importance des ressources dans le processus de l'innovation le management des ressources humaines doit établir un environnement de travail adéquat et motivant afin d'exercer un maximum d'efforts et exploiter les connaissances pour fournir de nouvelles idées qui se transforment en innovation menant l'entreprise à la réussite, le management des ressources humaines doit aussi encourager le résonnement innovateur, et stimuler le travail collectif.

Et afin de se tenir sur le rôle du management des ressources humaines dans le développement de l'innovation nous avons mené une étude dans l'entreprise "Star Light Tebessa"

De ce point nous comptons sur la méthode dont le questionnaire et l'entrevue comme un outil pour l'analyse de l'échantillon afin de connaître la réalité et les perspectives d'innovation dans l'entreprise, et nous avons adopté dans l'analyse sur le SPSS package version 19, où nous constaté que le processus créatif dans l'entreprise est caractérisé par la moyenne niveau, et que les attentes de la direction de l'entreprise pour encourager la créativité.

Mot-clé: créativité, gestion de ressources humaines, innovation, entreprise Star light.