



الميدان: علوم إنسانية واجتماعية

الشعبة: علم اجتماع تنظيم و عمل

التخصص: علم اجتماع تنمية موارد بشرية

الإبداع التنظيمي و دوره في تخطيط الموارد البشرية

دراسة ميدانية ب:مؤسسة إسمنت تبسة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر " ل.م.د "

دفعة: 2018

إشراف الدكتورة: مكلاطي فاطمة الزهراء

إعداد الطالبة: جلال نجاة

جامعة العربي التبسي - تبسة
Universite Larbi Tebessi - Tebessa
لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
الدكتور بورزق نوار	أستاذ محاضر ب-	رئيسا ومقررا
الدكتور داود بلقاسم	أستاذ مساعد أ-	عضوا ممتحنا
الدكتورة مكلاطي فاطمة الزهراء	أستاذ محاضر ب-	عضوا مشرفا

كلمة شكر و عرفان

"ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و على والدي و أن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين" - النمل 19 - .

اللهم للعلم هديتنا و بالعلم أنرت حياتنا، فعلمنا ما ينفعنا و أنفعنا بما علمتنا و زدنا علما، نحمدك أن وفقتنا في عملنا هذا و يسرته لنا.

ربي لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك و عظيم سلطانك حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه، إذ وفقتني في إتمام هذا العمل و يسرت لي الأمر العسير، أرجو اللهم أن تتقبل مني هذا العمل وأنت راض عني.

و عملا بقول الرسول محمد صلى الله عليه وسلم: " لا يشكر الله من لا يشكر الناس "

إذ يحدونني واجب الوفاء بالجميل أن أتقدم ببالغ التقدير و الاحترام و أسمى عبارات الشكر و آيات العرفان، إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة مكلاتي فاطمة الزهراء عرفانا مني بالمجهودات التي بذلتها والنصائح التي قدمتها، والتي ساعدتني في إنجاز هذا العمل.

ولا يسعني و أنا أختتم بحثي هذا إلا أن أتذكر كل تلك الأسماء التي كانت لها الفضل كل الفضل فيما وصلت إليه.

أتقدم بموفور الشكر و خالص الثناء و عظيم التقدير و العرفان، إلى كل موظفي وموظفات مؤسسة إسمنت تبسة على تفهمهم و مساعداتهم لي.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل الأساتذة الأفاضل الذين نهلت على أيديهم العلم منذ نعومة أظفاري إلى هذه الساعة.

و أخيرا أود أن أتقدم بشكري الخالص إلى كل من ساهم من بعيد أو قريب في إخراج هذه الدراسة إلى النور متمنية أن تكون بمثابة قيس تستفيد منه الأجيال اللاحقة.

نجاة جلال

إهداء

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى كل من ترك بصمة في حياتي و غير مجراها وعمق في توسيع مداركي العلمية و العقلية.

إلى من كانت سببا في وجودي . إلى أصدق وأطيب امرأة في حياتي .. إلى من تمننت لي النجاح وغمرتني بدعواتها إليك يا شمعة أنارت درب حياتي ، ويا نجمة سطعت في سمائي.. إليك أُمي.

إلى أعز الناس وأقربهم إلى قلبي إلى والدي الكريم رحمه الله وغفر له و جعل مثواه الجنة. إلى زوجي المحترم و رفيق دربي، إلى رتوجة الغالية التي أنارت لي حياتي.

إلى البسمات الدائمة وشقائق النعمان إخوتي و أخواتي و أبنائهم و بناتهم.

إلى كل أفراد عائلتي و عائلة زوجي من قريب أو من بعيد.

إلى صديقاتي و كل زملاء الدراسة.

إلى كل زملاء و زميلات العمل.

إلى كل أساتذتي من الطور الابتدائي إلى الطور الجامعي.

وإلى كل من يحبونني وأحبهم أهدي ثمرة عملي وجهدي.

نجاهة جلال



فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	شكر و تقدير
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أب-ج	مقدمة
	الفصل الأول : إطار مفاهيمي للدراسة
6	تمهيد
7	إشكالية الدراسة
10	فرضيات الدراسة
10	أهمية الدراسة
11	أهداف الدراسة
11	أسباب إختيار الموضوع
12	بناء المفاهيم
20	الدراسات السابقة
31	خلاصة الفصل

الفصل الثاني : الإبداع التنظيمي	
34	تمهيد
35	تطور الإهتمام بالإبداع في الفكر التنظيمي
36	أهمية الإبداع التنظيمي
38	خصائص البيئة الإبداعية
39	مراحل العملية الإبداعية
40	أبعاد الإبداع التنظيمي
41	أنواع و أشكال الإبداع التنظيمي
42	مستويات الإبداع التنظيمي
43	الأساليب الإبداعية في المنظمات
49	معيقات الإبداع التنظيمي
51	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : تخطيط الموارد البشرية	
54	تمهيد
55	إدارة الموارد البشرية أدوارها و وظائفها
59	أهمية تخطيط الموارد البشرية
59	خصائص تخطيط الموارد البشرية
60	أهداف تخطيط الموارد البشرية
60	مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية
64	مقومات تخطيط الموارد البشرية

65	معيقات تخطيط الموارد البشرية
66	مقاربة سوسيولوجية لموضوع الإبداع التنظيمي و تخطيط الموارد البشرية
73	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع : الإطار المنهجي للدراسة
76	تمهيد
77	مجالات الدراسة
85	المنهج المستخدم و أدوات جمع البيانات
89	مجتمع البحث و خصائصه
99	خلاصة الفصل
	الفصل الخامس : عرض النتائج تحليلها وتفسيرها
102	تمهيد
103	إختبار ثبات و صدق الإستبيان
104	عرض النتائج وتحليلها
140	تفسير النتائج المتحصل عليها
142	خلاصة
	الفصل السادس : إستخلاص نتائج الدراسة ومناقشتها
145	تمهيد
146	مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

147	مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
151	مناقشة النتائج في ضوء النظريات
154	إستخلاص النتائج
157	خلاصة الفصل
159	خاتمة
162	قائمة المراجع والمصادر
168	الملاحق
	الملخص

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مقارنة بين النمط التقليدي و نمط الهندرة في تصميم الأعمال في المنظمات	44
02	توزيع المورد البشري لمؤسسة إسمنت تبسة وفق متغيري الجنس والفئات المهنية	81
03	قائمة الأساتذة المحكمين للإستمارة	88
04	توزيع مفردات البحث حسب متغير الجنس	90
05	توزيع مفردات البحث حسب متغير السن	91
06	توزيع مفردات البحث حسب متغير الحالة العائلية	92
07	توزيع مفردات البحث حسب متغير المستوى العلمي	93
08	توزيع مفردات البحث وفق متغير الأقدمية في العمل	95
09	توزيع مفردات البحث وفق متغير طبيعة الوظيفة	96
10	توزيع مفردات البحث وفق متغير مكان الوظيفة	97
11	معامل الثبات ALPHA CRONBACH'S	103
12	تطبيق سياسة التغيير الجذري في أساليب العمل و طرقه	104
13	التجديد وفق التطورات الحديثة في الحواسيب	105
14	التجديد وفق التطورات الحديثة في أنظمة العمل الآلية	106
15	التجديد وفق التطورات الحديثة في تكنولوجيا الإتصال	106
16	التجديد وفق التطورات الحديثة في إعادة تنظيم مواقع العمل	107
17	تطبيق سياسة الإتصال المفتوح بين المديرين والمرؤوسين فيما بينهم	108
18	توفر تكنولوجيا الإتصال المستخدمة سرعة تدفق المعلومات وسهولة تداولها بين	109

	جميع المصالح وفق تخصصاتهم	
110	سياسة مرنة وفق هيكل تنظيمي يتيح فرص للخلق والإبداع	19
111	تطبيق المؤسسة مبدأ المشاركة في تحديد الأهداف	20
112	تطبيق مبدأ المشاركة في تحديد المهام و المسؤوليات	21
112	تطبيق مبدأ المشاركة في تحديد أساليب العمل	22
113	تطبيق مبدأ المشاركة في التطلعات إلى المستقبل	23
114	حل مشكلات العمل وفق ما تقتضيه ضرورات العمل	24
115	حل مشكلات العمل وفق ما تقتضيه القواعد اللوائح الصارمة	25
116	منح السلطات و الصلاحيات الكافية للمشرفين لإنجاز الأعمال وفق تخصصاتهم	26
116	إقامة إجتماعات دورية تناقش فيها طرق الأداء ومتطلباته ومشكلاته	27
117	تشجيع العمل بروح الفريق و يدعم قيم التعاون، الإحترام والإنسجام	28
118	تقييم الأداء وفق مقاييس موضوعية مرتبطة بتحقيق الأهداف	29
119	إختبارات معامل الإرتباط و ك تربيع لقياس العلاقة بين مؤشرات المحور الثاني	30
120	يساهم التحديد الدقيق للأهداف و السياسات في معرفة حجم العمل الفعلي	31
121	تساهم عملية تحديد الأهداف في توفير بيانات شاملة عن وضع المؤسسة الداخلي والخارجي.	32
122	تساهم المشاركة في الأهداف و المسؤوليات في الحصول على معلومات متكاملة من كل الوحدات.	33
122	يساهم تقسيم الأدوار و المهام في توفير بيانات عن الأداء الفعلي للعاملين	34
123	الإجتماعات الدورية الخاصة بالعمل تساهم في إعطاء صورة واقعية عن واقع العمل	35

	وإحتياجاتها الفعلية	
124	الإجتماعات الدورية الخاصة بالعمل تساهم في إعطاء صورة واقعية عن واقع العمل وإحتياجاتها الفعلية	36
125	إعتماد طرق الحوار و النقاش لحل مشكلات العمل يساهم في كشف القدرات الإبداعية للعاملين	37
126	تقييم الأداء وفق معايير متعلقة بتحقيق الأهداف يساهم في بناء قاعدة بيانات موضوعية عن الأداء الفعلي	38
126	يساهم أسلوب الإدارة بالأهداف في تمكين العاملين من تحمل المسؤوليات	39
128	إختبارات معامل الإرتباط و ك تربيع لقياس العلاقة بين مؤشرات المحور الثالث	40
129	وضوح الأهداف و السياسات يساهم في مدى دقة نتائج تخطيط الموارد البشرية	41
130	يساهم إهتمام الإدارة العليا بتخطيط الموارد البشرية في التحصل على نتائج صحيحة ومؤكدة	42
131	تساهم قنوات الإتصال المفتوحة في التحصل على معلومات موضوعية في تخطيط الموارد البشرية	43
132	تفويض السلطات يساهم في سرعة تدفق المعلومات و حرية تداولها	44
133	تساهم الأنظمة الإلكترونية في تخزين المعلومات و إسترجاعها بالسهولة والسرعة المطلوبة	45
134	تساهم تقنيات المعلومات المستخدمة في تخفيض نسبة الأخطاء في نتائج تخطيط الموارد البشرية	46
135	تساهم تكنولوجيا الإتصال المستخدمة في توفير المعلومات بأقل الجهد وأقل التكاليف	47

135	مرونة الهيكل التنظيمي تساهم في تسهيل عمليات النقل و الترقية	48
136	يساهم العمل الجماعي المنسجم في توفير معلومات غير متناقضة	49
137	نتائج إختبار معامل الارتباط و ك تربيع لقياس العلاقة بين مؤشرات المحور الرابع	50
138	تحليل التباين للإنحدار لإختبار صلاحية نموذج الفرضية الرئيسية	51

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
56	أدوار مدير إدارة الموارد البشرية	01
58	يبيّن وظائف إدارة الموارد البشرية و تكاملها	02
64	مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية	03
78	نسب المساهمات في رأس المال الإبتدائي لمؤسسة إسمنت تبسة	04
82	توزيع المورد البشري لمؤسسة إسمنت تبسة وفق متغير الجنس	05
82	يبيّن توزيع المورد البشري لمؤسسة إسمنت تبسة وفق متغير الفئات المهنية	06
90	توزيع مفردات البحث حسب الجنس	07
92	توزيع العينة حسب السن	08
93	توزيع مفردات البحث وفق الحالة العائلية	09
94	توزيع مفردات البحث وفق المستوى العلمي	10
96	توزيع مفردات البحث حسب الأقدمية في العمل	11
97	توزيع مفردات البحث وفق طبيعة الوظيفة	12
98	توزيع مفردات البحث حسب متغير مكان الوظيفة	13



עֵלֶיךָ יְיָ

مقدمة

الإبداع من الموضوعات البالغة الأهمية في حياة الإنسان، فمنذ أن خلقه الله في الأرض و هو في صراع دائم مع الطبيعة القاسية يسعى لتحقيق متطلبات عيشه و أمنه من خلال إيجاد أفكار جديدة وحلول خارقة لتذليل الصعوبات التي تواجهه، ولولا إبداعاته لما وصلنا إلى ما نعيشه اليوم من رفاهية وتقدم في كل المجالات، فالمبدع هو من يفكر في تحديات الحاضر و يعمل على إيجاد حلول غير عادية له و هو من يستشرف المستقبل.

و نعيش اليوم في بيئة دائمة التغير والتطور نتيجة متطلبات الرفاهية و العيش الكريم الذي يفرض علينا دوام البحث على طرق وأساليب متجددة تمكننا من التكيف مع خصائص هذه البيئة، لذا يبقى الإبداع دائما ضرورة تقتضيها المعطيات البيئية الحديثة بما حوته من تحولات و تطورات تكنولوجية و معلوماتية، فالمؤسسات الإقتصادية الكبرى التي تتشد النجاح و التألق وسط منافسة شرسة في الأسواق العالمية تسعى دائما إلى تبني الأفكار الإبداعية وتطبيق أساليبها وأدواتها، لأن المؤسسة المبدعة هي التي تمتاز بالقدرة على التخيل و الخلق و الإبداع في مناهج عملها و منتوجاتها و نظرتها إلى المحيط الذي تعمل فيه وإلى المستقبل الذي تسير نحوه، مما يمكنها من التكيف مع كل المواقف.

وبما أن المورد البشري هو المحور الأساسي لأي مسيرة حضارية و تبرز أهميته كثروة ينبغي تطويرها بشكل مستمر لضرورة تحتمها الرغبة بمستقبل مشرق، إذ يقاس تقدم الدول بمقدار قدرتها على تنمية عقول أبنائها والعمل على إستثمارها لأنه يعتبر ثروة حقيقية على أساسها تتحقق التنمية الشاملة، لذا نجد أن الإهتمام بالمورد البشري هو توجه حديث للمؤسسات المعاصرة خاصة بعد ما تغيرت النظرة إليه من إعتبره أحد عناصر الإنتاج ليصبح أصلا إستراتيجيا و شريكا أساسيا في إستراتيجيات المؤسسة، لذا وجب العمل على إستقطاب الكفاءات وهذا من خلال التخطيط الجيد لإكتسابها الذي يكون بمثابة الأرضية الصلبة التي تتحقق على إثرها الأهداف، وهذا بما يوفره من إحتياجات فعلية حقيقية تتبني على قاعدة بيانات موضوعية، شاملة،

دقيقة و حديثة الأمر الذي يجعل المؤسسة في حاجة إلى أساليب حديثة فعالة ومتطورة للوصول إلى نتائج تحمل هذه المواصفات.

من هنا تبرز الأهمية البالغة للموضوع الذي نحن بصدد دراسته وهو الإبداع التنظيمي المتمثل في أبعاده الهندرة والإدارة بالأهداف كأساليب حديثة و دورها في عملية تخطيط الموارد البشرية من خلال درجة مساهمتها في بناء قاعدة بيانات للموارد البشرية و في مدى صحة نتائج هي العملية، وقد قمنا بتقسيم هيكل هذه الدراسة إلى قسمين قسم نظري ضم الفصل الأول و الذي تضمن إطار مفاهيمي للدراسة والثاني والثالث حاولنا فيه الإلمام بأهم ما قيل في الأدبيات النظرية عن المتغير المستقل وهو الإبداع التنظيمي و المتغير التابع وهو تخطيط الموارد البشرية، و قسم تطبيقي ميداني ضم الفصل الرابع تضمن الإطار المنهجي الميداني و الفصل الخامس والسادس تم فيهما عرض النتائج المتحصل عليها و تفسيرها ومناقشتها، فكانت هذه الفصول كالآتي :

الفصل الأول : تضمن تحديد الإشكالية و طرح التساؤلات ثم وضع فرضيات كإجابات مؤقتة لها و جب التحقق منها من خلال مراحل البحث، مع تبيان مدى أهمية الدراسة و أهدافها وأسباب إختيار هذا الموضوع الذاتية و الموضوعية، و تحديد مفاهيم الدراسة المتمثلة في الإبداع التنظيمي و تخطيط الموارد البشرية وهذا بغية وضع الدراسة في إطارها المحدد حتى نتحرى الدقة، بالإضافة إلى ذكر بعض الدراسات السابقة التي درست الموضوع المراد دراسته مع ذكر الجوانب التي غطتها والجوانب التي تختص هذه الدراسة بتغطيتها.

الفصل الثاني : تضمن هذا الفصل عرض نظري لموضوع الإبداع التنظيمي من خلال التطرق في البداية إلى تطور الإهتمام بالإبداع في الفكر التنظيمي، ثم أهمية الإبداع التنظيمي إلى تبيان خصائص البيئة الإبداعية مرورا بمراحل العملية الإبداعية، أيضا يعرض هذا الفصل مختلف النقاط التي توضح جوانب الموضوع وهي أبعاد الإبداع التنظيمي، مستوياته، أنواع و أشكال الإبداع التنظيمي و معيقاته.

الفصل الثالث : تضمن هذا الفصل عرض نظري لموضوع تخطيط الموارد البشرية بداية بالتعرف على إدارة الموارد البشرية أوارها و وظائفها، ثم أهمية تخطيط الموارد البشرية خصائصه و أهدافه، أيضا عمل على عرض مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية مقوماته و معيقاته، و في الأخير تم عرض مقارنة سوسولوجية لموضوع الإبداع التنظيمي و تخطيط الموارد البشرية حيث تم ذكر أهم ما قيل في الأدبيات النظرية و أهم الإتجاهات التي درست الموضوع.

الفصل الرابع: اختص هذا الفصل بالتعريف بالإجراءات المنهجية التي اتبعناها في دراستنا بدءا بمجالات الدراسة (البشري، الزمني و الجغرافي)، إلى ذكر المنهج المستخدم فيها و كذا أدوات جمع البيانات ثم عرض أهم خصائص مفردات مجتمع البحث من خلال عرض جداول للبيانات الشخصية و المهنية التي تم استقاؤها من المحور الأول من استمارة البحث.

الفصل الخامس : أما هذا الفصل فقد تضمن عرض النتائج المتحصل عليها بعد جمع البيانات عن طريق إستمارة الإستبيان و تفرغها و جدولتها وتحليلها بمساعدة الأساليب الإحصائية الآلية التي يوفرها برنامج SPSS ثم تفسيرها.

الفصل السادس : تضمن هذا الفصل مناقشة النتائج المتحصل عليها من الدراسة الميدانية في ضوء الفرضيات و في ضوء النظريات والدراسات السابقة وأخيرا إستخلاص النتائج.

الفصل الأول

الفصل الأول : إطار مفاهيمي للدراسة

تمهيد

1- إشكالية الدراسة

2- فرضياتها

3- أهمية الدراسة

4- أهدافها

5- أسباب إختيار الموضوع

6- بناء المفاهيم

7- الدراسات السابقة للموضوع

خلاصة

تمهيد :

البحث الإجتماعي هو تقصي منظم و دقيق وفق قواعد علمية، قصد الوصول الى فهم الظواهر وتفسيرها للتوصل إلى قانون يكشف العلاقات الثابتة التي تحكمها، و منه له خطوات و منهجية يجب على الباحث السير وفقها و لا يمكن له بأي حال من الأحوال أن يحيد عنها، و في هذا الفصل نعرض إطار مفاهيمي لهذه الدراسة التي نحن بصدد تقديمها وهي الإبداع التنظيمي ودوره في تخطيط الموارد البشرية بحيث نورد إشكالياتها التي تحدد معالمها مع ذكر أهميتها وأهدافها وأسباب إختيارنا للموضوع، ونوضح المفاهيم التي تعتبر كلمات مفتاحية تجعلنا نلج بابها ونذكر الدراسات السابقة لها لكي نوضح نقطة بدايتها.

1- إشكالية الدراسة :

تعيش المؤسسات الإقتصادية اليوم في بيئة يسودها التغير و الحركة في كل متغيراتها، نتيجة للتطور السريع الذي وصلت إليه العلوم والتكنولوجيا و الذي طال كل المجالات، الأمر الذي أدى إلى تغيير الكثير من المفاهيم و النظريات فبعد ما كان التشبث بالقوانين و تطبيق القواعد هو السبيل الأوحد إلى الفعالية التي تنتشدها المؤسسات، أصبحت الفعالية اليوم تكمن في مدى مرونة هذه القواعد في التعامل مع متغيرات البيئة التنظيمية وفق ما تقتضيه حاجة العمل و محيطه، وبعدها كانت الثروة تكمن في كيفية إستثمار رؤوس الأموال أصبحت اليوم تكمن في في ما يملكه العنصر البشري من قدرات و مهارات، و بما أنه هو المحرك الرئيسي لكل الموارد الأخرى الأمر الذي جعل المؤسسات اليوم في حاجة ماسة إلى موارد بشرية متميزة و إلى إستخدام طرق و أساليب حديثة و متطورة للإهتمام بها.

إن الإهتمام بالموارد البشري هو توجه حديث نادت به الدراسات الحديثة في مختلف المجالات، في الإقتصاد، الإدارة، علم النفس الإجتماعي، علم إجتماع تنمية الموارد البشرية، و هذا للأهمية القصوة التي يحملها هذا المورد إذ يعتبر قوة عمل تدفع المؤسسات للنجاح بما يملكه من طاقات و مواهب و إمكانيات قابلة للتجدد والنمو وقابلة للإستمرارية، لأن المنافسة بين المؤسسات في أسواق العمل تكون في الظفر بالموارد البشري الكفو الذي يحقق لها التميز، أما التكنولوجيا الحديثة والطرق والأساليب فهي سهلة المنال، من هنا تظهر أهمية تخطيط الموارد البشرية كعملية من عمليات إدارة الموارد البشرية هذه العملية التي تمكن المؤسسة من تحديد الإحتياجات الحالية و المستقبلية من الموارد البشرية كما و نوعا في فترة زمنية معينة، لذا فهو جزء لا يتجزأ من التخطيط العام الذي تقوم به المؤسسة لبدء عملياتها التنظيمية، وهو إنطلاقا مما يقدمه من معلومات قيمة و هامة عن الأعداد و الكفاءات التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق أهدافها فهو يعتبر الركيزة الأساسية لنجاح العملية التنظيمية ككل، مما يبين بأن تحقيق الأهداف بفعالية يتوقف على مدى دقة عملية تخطيط الموارد البشرية و ما تقدمه من معلومات صحيحة و دقيقة، و صحة ودقة هذه الأخيرة متوقفة على

قواعد بيانات صلبة و موضوعية، مما يتطلب وجود آليات و أساليب متطورة تتبناها المؤسسة من خلال تطويرها لبيئتها التنظيمية.

و يعتبر الإبداع التنظيمي أحد المفاهيم الحديثة الهامة التي تداولتها أقلام الباحثين و الدارسين في هذا المجال، فهو يعني الثورة على القواعد الروتينية الجامدة التي تقتل الأفكار المبدعة و تجعل البيئة التنظيمية جامدة خالية من كل تجديد، مما يؤدي بالمؤسسة إلى الفشل في التكيف مع المستجدات وبالتالي الإخفاق في أعمالها، ويعني أيضا إطلاق العنان لحرية الأفكار التي تجلب الحلول السريعة لمشكلات العمل وتغيير نظم العمل، أساليبها و أدواتها وفق ما تقتضيه قوانين بيئة العمل لتصبح أكثر مرونة وسرعة في الإستجابة للتطورات، وتعتبر الهندرة أحد الطرق الإبداعية الحديثة التي أثبتت نجاعتها في الكثير من المؤسسات الكبرى و هي إعتقاد سياسة التغيير الجذري لبيئة العمل من خلال إستحداث أدوات عمل جديدة في الأنظمة وأجهزة الإتصالات والتركيز على العمل الجماعي، بالإضافة إلى الإهتمام بفعالية القيادة و الإتصال المرن، كما يعد أسلوب الإدارة بالأهداف من الأساليب الحديثة التي أثبتت نجاحها في كثير من المؤسسات لأنه يعتمد على المشاركة بين الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف، وما يترتب عن ذلك من مشاركة في تحديد طرق العمل ومناقشة مشاكله لحلها و من إعتقاد طرق موضوعية لتقييم الأداء الفردي و الجماعي و ما يترتب عن ذلك من تحفيز فردي وجماعي.

و قد اختلفت الرؤى النظرية في إستخدام الأساليب التنظيمية للتعامل مع المورد البشري بحيث نجد أن المدخل الكلاسيكي ركز على عقلنة المنظمة من خلال النموذج البيروقراطي لفيبر و تايلور الذي إعتد على تطبيق الأسلوب العلمي في الإختيار و التعيين و في معالجة مشاكل العمل، لتظهر بعد ذلك مدرسة العلاقات الإنسانية التي نادى بأهمية العوامل الإنسانية و الإجتماعية و تأثيرها على أداء العاملين وأبرزت دور القيادة و التنظيم الغير رسمي في رفع مستويات الأداء، الأمر الذي مهد لظهور دراسات و نظريات منها ماجاء به المدخل السلوكي بحيث ركز على معرفة دوافع وحاجات الأفراد وعلى مدى فعالية الإتصال والقيادة،

و منها ما جاءت به المداخل الحديثة التي نظرت إلى الإنسان بإعتباره موردا ثمينا في التنظيم وحبب تنميته والإستثمار فيه من خلال إحداث تغييرات في بيئة العمل و في الوسائل و الأدوات والعمليات مثل القيم التي أكدت عليها نظرية Z ، و مبادئ الجودة الشاملة، الهندرة و الإدارة بالأهداف.

و تعد الجزائر من بين دول العالم النامي التي تبنت نظام إقتصاد السوق المنفتح على الإقتصاد العالمي حديثا، و نظرا لما تواجهه مؤسساتها الإقتصادية من تحديات فقد قامت بعدة إصلاحات سياسية و قانونية وإقتصادية رصدت لها ميزانيات جبارة تسعى من خلالها جاهدة لتحقيق التنمية الشاملة من خلال العمل على تنمية مواردها المادية و البشرية، لذا عملت على إستحداث أساليب و إجراءات و طرق عمل جديدة مبنية على دراسات علمية نذكر منها إعادة الهيكلة، الجودة الشاملة، الهندرة و الإدارة بالأهداف، و تعد مؤسسة إسمنت تبسة هي أحد المؤسسات الإقتصادية الجزائرية التي تعمل حاليا على تطبيق أساليب إبداعية حديثة وهذا إثر ما عانتها في الآونة الأخيرة من عدة مشاكل كان ظاهرها تقنيا و لكن باطنها كان ذا أبعاد كثيرة، الأمر الذي جعلنا نختارها كوجهة لدراستنا الميدانية التي أردنا من خلالها معرفة دور الإبداع التنظيمي بأبعاده المتمثلة في (الهندرة و الإدارة بالأهداف) في عملية تخطيط الموارد البشرية بأبعاده المتمثلة في (بناء قاعدة بيانات للموارد البشرية، نتائج تخطيط الموارد البشرية)، و التي تلخصت مشكلتها في طرح التساؤل التالي :

• ما هو دور الإبداع التنظيمي في تخطيط الموارد البشرية في مؤسسة إسمنت تبسة؟

ليندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية هي :

- ما هو مستوى الإبداع التنظيمي بمؤسسة إسمنت تبسة؟
- ما هو دور أسلوب الإدارة بالأهداف في بناء قاعدة بيانات للموارد البشرية بمؤسسة إسمنت تبسة؟
- ما هو دور الهندرة في مدى صحة نتائج تخطيط الموارد البشرية بمؤسسة إسمنت تبسة؟

2- فرضيات الدراسة :

الفرضية هي تفسير مؤقت لمشكلة البحث وجب على الباحث التحقق من صدقها أو عدم صدقها وهي تفيد الباحث في تحديد وجهة بحثه في طريق واضح المعالم يسير وفق هدف محدد لا يحيد عنه، وتتمثل فرضيات الدراسة في التالي :

• الفرضية الرئيسية : للإبداع التنظيمي دور كبير في تخطيط الموارد البشرية

• الفرضيات الفرعية :

✓ مستوى الإبداع التنظيمي قوي في مؤسسة إسمنت تبسة.

✓ للإدارة بالأهداف دور كبير في عملية تخطيط الموارد البشرية.

✓ للهندرة دور كبير في عملية تخطيط الموارد البشرية.

3- أهمية الدراسة :

يعتبر موضوع الإبداع التنظيمي و تخطيط الموارد البشرية من المواضيع البالغة الأهمية على كل من الصعيدين العلمي و العملي، فعلى المستوى العملي نجد أن العنصر البشري يساهم بشكل كبير في دفع المنظمات الى طريق النجاح و التميز، لأنه يعتبر مورد ثمين وجب الإهتمام به و الإستثمار فيه وهذا لا يكون إلا بتسليط الضوء على التخطيط الدقيق لإكتسابه، بالإضافة إلى أهمية الإبداع التنظيمي الذي يعتبر أحد السبل الناجعة التي تمكن المؤسسات من مواكبة المستجدات لأنه ضرورة تفرضها المعطيات البيئية الدائمة الحركة و التغير إذ تتلخص معانيه في إحداث أساليب حديثة في البيئة التنظيمية مبنية على المرونة وحل المشكلات عن طريق الحوار و النقاش من خلال إشراك العاملين في كل الآليات التنظيمية التي تبدأ من المشاركة في تحديد الأهداف إلى المشاركة في تحقيقها، أما على الصعيد العلمي فهذا الموضوع يتناول

متغيرين غاية في الأهمية كما يحمل من الجدة و الحداثة في الطرح موقعا لا يستهان به في الدراسات الاجتماعية الخاصة بميدان تنمية الموارد البشرية، إذ أننا نجد أنها كثيرة هي الدراسات التي تناولت الإبداع في المنظمة لكنها قليلة التي ربطته بتخطيط المورد البشري هذه العملية الهامة التي تعطي صورة واقعية عن الإحتياجات الكمية والنوعية من المورد البشرية التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق أهدافها، مما يمكن دراستنا من أن تساهم بشيء قليل من المعرفة في هذا الحقل العلمي.

4- أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع التنظيمي في مؤسسة إسمنت تبسة ثم التعرف على دور الإبداع التنظيمي بأبعاده المتمثلة في الهندرة و الإدارة بالأهداف في عملية تخطيط الموارد البشرية بأبعادها صحة نتائجه و بناء قاعدة بيانات للموارد البشرية في هذه المؤسسة، وهذا من خلال عرض أهم ماقيل في الأدبيات النظرية لتوضيح ماهية و مختلف جوانب هذا الموضوع نظريا، ومحاولة إسقاطها على الواقع من خلال الدراسة الميدانية للإجابة عن الإشكالية المطروحة والتحقق من صحة الفرضيات.

5- أسباب إختيار الموضوع: من أسباب إختيارنا للموضوع نذكر أسباب ذاتية و أخرى موضوعية هي:

- **ذاتية :** شعورنا بقيمة الموضوع و أهميته في ظل التحولات المتسارعة للبيئة التنظيمية و فضولنا الشخصي لمعرفة خباياه، و إقتناعنا بأن الإبداع هو حجر الأساس في قواعد التنمية ككل فهو لا يمثل غاية بل هو وسيلة تستخدمها المنظمات لإحداث تنمية شاملة، كما نود أيضا المساهمة بإضافة جزء بسيط من المعرفة لإثراء مكتبتنا الجامعية في مجال تخصص تنمية الموارد البشرية.

- **موضوعية :** أهمية التجديد المستمر في دراسة موضوع الإبداع، إزدياد حاجة المؤسسات إلى إيجاد طرق حديثة و متطورة تمكنها من التحصل على معلومات دقيقة و صحيحة إثر عملية تخطيط الموارد البشرية دون إهدار الوقت و الجهد و بأقل التكاليف، حاجة المؤسسات الإقتصادية إلى مناخ تنظيمي إبداعي يسمح لها بمواجهة تحديات العصر.

6 - بناء المفاهيم : المفهوم هو تصور مجرد للظاهرة المدروسة في ذهن الباحث في إنتظار تجسيده من خلال الدراسة الميدانية، و يقوم الباحث بتحديد مفاهيم الدراسة تحديدا دقيقا و توضيحها لأنها تحدد معالم الدراسة و توضح الطريق التي يسلكها الباحث فلا يحيد عنها، و أردنا تقسيم مفاهيم هذه الدراسة إلى قسمين القسم الأول يحوي المفاهيم الأساسية والقسم الثاني يحوي المفاهيم الثانوية.

1-6- المفاهيم الأساسية : هي المفاهيم التي ورد ذكرها في إشكالية و عنوان الدراسة وهي المتغير المستقل والمتغير التابع وهي :

✓ **مفهوم الإبداع التنظيمي :** لنتمكن من وضع مفهوم واضح و شامل للإبداع التنظيمي و جب علينا تفكيكه و تبسيطه من خلال عرض التعاريف التالية:

❖ **الإبداع :** هناك تعاريف كثيرة و متنوعة لمفهوم الإبداع حسب مجالاته، نذكر منها :

○ **تعريف الإبداع إصطلاحا :**

للإبداع تعاريف إصطلاحية كثيرة نذكر منها ماجاء به تورانس حيث يرى بأنه، " العملية التي يصبح فيها الفرد حساسا للمشكلات و مدركا للثغرات والنقص و الإختلال في المعلومات والعناصر الناقصة و عدم الإتساق الذي لا يوجد له حل جاهز، ثم البحث عن الحلول و تكوين الأسئلة و الفرضيات و إختبار صحة هذه الفروض و إعادة فحصها ثم تقديم النتائج التي تم

التوصل إليها".¹ وهو بهذا التعريف يربط الإبداع ببعد الحساسية لحل المشكلات، كما يعرفه وليم جوردون بأنه "يتمثل في جعل المؤلف غريبا و الغريب مألوف، و يرى أن العملية الإبداعية تعتمد على تطوير بيانات جديدة لرؤية المؤلف من وجهة نظر غير مألوفة"² ويقصد وليم جوردون في هذا التعريف أن البيئة التي تشتمل على أشياء ألفنا رؤيتها و التعامل معها حينما ترتبط بأشياء أخرى جديدة من خلال مواقفنا و علاقاتنا و تطبيقنا لنفس القواعد بطرق مغايرة تصبح بيئة إبداعية، أما عدنان العتوم فيعرفه بأنه "ظاهرة معقدة متعددة الوجوه أكثر من كونها مفهوما نظريا محدد التعريف، و هو الوحدة المتكاملة لمجموعة من العوامل الذاتية و الموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد و أصيل ذي قيمة من قبل الفرد و الجماعة، كما أنه هو العملية الذهنية التي تقود إلى إنتاج يتصف بالجدة و الأصالة و القيمة".³ تختلف هذه التعاريف من حيث منطلقاتها إلا أنها تتفق في أن الإبداع لا يخرج عن التجديد والتحديث و الخلق الغير عادي للأفكار و حلول المشكلات.

❖ التنظيم : من مجموع التعاريف التي وجدناها لمفهوم التنظيم نذكر منها :

○ تعريف التنظيم إصطلاحا : تعددت تعاريف التنظيم الإصطلاحية مما جعلنا نأخذ بعضا منها وهو تعريف إيتزوني الذي قال بأنه "وحدة إجتماعية يتم إنشاؤها لأجل تحقيق هدف معين"⁴، ثم عامر الكبيسي الذي يرى بأنه "ذلك الشكل الرسمي الذي يوضح الإدارات و الأقسام و الشعب على المستويات التنظيمية تبعا لتسلسلها الهرمي العمودي، و يحدد العلاقات الأفقية بينها وطبيعة الإتصالات التي تربطها".⁵ كما لا نغفل تعريف روبنز الذي رأى بأنه " كيان إجتماعي منسق

¹فاطمة محمود الزيات، علم النفس الإبداعي، ط1؛ عمان، دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2009، ص21 .
² المرجع السابق نفسه، ص56.

³عدنان العتوم، عبد الناصر الجراح، موفق بشارة، تنمية مهارات التفكير، ط1؛ عمان، دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2007، ص131.

⁴طلعت إبراهيم مصطفى، علم إجتماع التنظيم، القاهرة، دار غريب للطباعة و النشر، 2007، ص22.

⁵عامر الكبيسي، الفكر التنظيمي، ط1؛ سوريا، دار الرضا للنشر، 2004، ص43.

بوعي و له حدود واضحة المعالم، و يعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف¹. و يتضح من خلال هذه التعاريف أن التنظيم هو عبارة عن كيان إجتماعي يضم مجموعة من الأفراد و الجماعات متواجدة وفق تخطيط مسبق، يعملون في إطار محدد المعالم بحيث تكون العلاقات واضحة تحدها القوانين و اللوائح مستمرة بإستمرار العمل وفق أهداف محددة من قبل و كل الجهود مبذولة لبلوغها.

❖ **الإبداع التنظيمي:** الإبداع التنظيمي مفهوم حديث ظهر مع الدراسات التنظيمية الحديثة مما يجعلنا نعرض بعض تعاريفه الإصطلاحية و التعريف الإجرائي له وهي كالاتي:

○ **التعريف الإصطلاحي للإبداع التنظيمي:** يعتبر شومبيتر هو أول من ركز على الإبداع في الإقتصاد و ذلك من خلال كتابه نظرية التطور الإقتصادي المنشور في 1912، بحيث يعرفه " بأنه ناتج إبتكار طريقة أو نظام /أسلوب جديد في الإنتاج يؤدي إلى تغيير مكونات المنتج وكيفية تصميمه ".² وهو بهذا ركز على إبداع الأساليب و الطرق و النظم، أما خليل الشماخ فقد عرفه بأنه " قيام منظمة بإنتاج سلع أو خدمات معينة أو إستخدام طرق جديدة للمدخلات لم يسبق لها أن إستخدمتها، و هذا يعني إجراء تغييرات تكنولوجية معينة في المنظمة"³ و هو بهذا التعريف يركز على التغييرات التكنولوجية، كما نجد أن عثشة سمسوم عرفته بأنه "مجموعة من الإجراءات والعمليات و السلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المؤسسة، عن طريق إحداث تغييرات في الهياكل و النظم أو في العمليات، و تفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز

¹ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، ط3؛ عمان، دار وائل للنشر و التوزيع، 2008، ص49.

² سعيد عبد العزيز، مدخل إلى الإبداع، ط1؛ عمان، دار الثقافة للنشر و التوزيع، 2006، ص26.

³ خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط3؛ عمان، دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2007، ص421.

العاملين على حل المشاكل و إتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعا و بطريقة غير مألوفة في التفكير¹ وهي بهذا التعريف تعرضت للبيئة التنظيمية التي نود نحن دراستها.

○ التعريف الإجرائي للإبداع التنظيمي : هو تطبيق أساليب إبداعية تعمل على التجديد والتغيير الجذري لكل متغيرات بيئة العمل التنظيمية و تطبق مبدأ المشاركة في تحديد الأهداف و المسؤوليات و التطلعات.

✓ مفهوم تخطيط الموارد البشرية : لنتمكن من وضع مفهوم واضح لتخطيط الموارد البشرية و جب علينا تفكيكه و تبسيطه من خلال عرض التعاريف التالية:

❖ التخطيط : من التعاريف التي تحصلنا عليها هي :

○ تعريف التخطيط إصطلاحا : يعرفه فايول بأنه "عملية التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الإستعداد لهذا المستقبل".² وهنا نجد فايول إختصر المفهوم في كلمتين و هما التنبؤ بالمستقبل والإستعداد له دون أن يتعرض إلى جوانب هذه العملية أي كيف نتنبأ؟ وبماذا نتنبأ؟، في حين يعرفه حسين عمر بأنه "الأسلوب العلمي الذي يتضمن حصر الموارد المادية و البشرية وإستخدامها أكفاً إستخدام بطريقة علمية و عملية وإنسانية، لسد إحتياجات المؤسسة"³. وفي هذا التعريف نجد صاحبه قد حدد نوع الأسلوب الذي يتم به التنبؤ و هو الأسلوب العلمي كما حدد محتوى عملية التخطيط و أهدافه وهو حصر الموارد المادية و البشرية وإستخدامها أكفاً إستخدام.

¹ عائشة سموم، " تنمية الإبداع التنظيمي ضمن نموذج التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة"، مجلة الإقتصاد الجديد، مج1، ع14، 2016-1، نقل عن www.univ-km.dz, 2016/02/02، على الساعة 20 و 20د، ص55.

² طلق عوض الله السواط، طلعت عبد الله سندي، طلال مسلط الشريف، الإدارة العامة المفاهيم الوظائف الأنشطة، السعودية، دار حافظ للنشر والتوزيع، 1428، ص81.

³ حسين عمر، التنمية و التخطيط الإقتصادي، الكويت، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995، ص80.

❖ الموارد البشرية : هذا المفهوم حديث النشأة مما يجعلنا نركز فقط على التعريف الإصطلاحي وأضافنا الإجرائي لتحديد معالمه في الدراسة.

○ تعريف الموارد البشرية إصطلاحا:

تشابهت التعاريف الإصطلاحية تقريبا في كثير من الكتب وكانت تصب في منهل واحد. لذا أخذنا ما ذكره عمر وصفي بأنه يمكن النظر إلى الموارد البشرية من منظورين هما :

➤ منظور كلي مجتمعي : يقصد بها جميع سكان الدولة المدنيين و العسكريين بإعتبارهم مواطنين و ترعاهم الدولة إقتصاديا و إجتماعيا و سياسيا و ثقافيا و تربويا.

➤ منظور جزئي ضيق : هم جميع الأفراد جميع الأفراد العاملين في منظمة أو مؤسسة ما.¹

○ تعريف الموارد البشرية إجرائيا :

هم جميع الأفراد الذين يعملون في مؤسسة إسمنت تبسة من رؤساء و مرؤوسين و الذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها و أعمالها في ظل ثقافتها التنظيمية التي تضبط وتوحد سلوكياتهم التنظيمية، كما تحدد مجموعة الخطط و الأنظمة و السياسات والإجراءات التي تمكنها من تحقيق أهدافها.

❖ تخطيط الموارد البشرية : أيضا نظرا لحدثة المفهوم فسنقوم بذكر التعريف الإصطلاحي

والإجرائي وهما كالتالي :

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، عمان، دار وائل للنشر، 2004، ص11.

○ تعريف تخطيط الموارد البشرية اصطلاحاً :

عرفه برنهام على أنه "إستراتيجية الحصول على و إستخدام و تطوير الموارد البشرية في المؤسسة". و هنا يبين هذا التعريف أن تخطيط الموارد البشرية هو خطة الحصول على الموارد البشرية و إستخدامها في الأعمال التي تحتاجها المؤسسة والعمل على تطويرها، بينما عرفه باتن على أنه "عملية التأكد من توافر الكمية و النوعية الصائبة من الموارد البشرية في المكان و الزمان الملائمين و القيام بما هو مطلوب منها من أعمال" و هو بهذا التعريف نجده أضاف عناصر مهمة في هذا المفهوم وهي عملية تحديد كم و نوع الموارد البشرية المطلوبة و تحديد الزمان و المكان، و هنا نلاحظ أنه يشير إلى الموارد البشرية المتوفرة في المنظمة و عملية التأكد من مدى ملائمتها لإحتياجات المؤسسة من حيث الكم و النوع.

أما بيتش فهو يعرفه بأنه " التأكد من توافر الكمية و النوعية الملائمة من الموارد البشرية للقيام بأعمال تتناسب مع إحتياجات المنظمة و تؤدي إلى رضى العاملين " هنا يشير بيتش إلى رضى العاملين وهو يقصد به هو رضى العامل على العمل المنوط به من خلال مطابقته لتخصصه و قدراته و مهاراته و من خلال ما سيتحصل عليه من تعويضات و منح و مكافآت¹.

○ تعريف تخطيط الموارد البشرية إجرائياً :

هو عملية إدارية منظمة منسقة و متكاملة تهدف إلى تقدير إحتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية خلال فترة زمنية محددة لتحقيق أهدافها.

¹ عبد الباري إبراهيم، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين منحنى نظمي، ط؛ عمان، دار وائل للنشر، 2008،

✓ مفهوم المؤسسة الاقتصادية : لقد تعددت تعاريف المؤسسة الاقتصادية وهذا بتعدد آراء المفكرين

والباحثين واختصاصاتهم، من بينها نأخذ هاذين التعريفين وهذا لأنهما ذكرا أهم ما قيل عنها:

يعرفها ناصر دادي بأنها "هي جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة كليا، هدفها توفير

الإنتاج بغرض التسويق و هي منظمة ومجهزة بكيفية توزع فيها المهام والمسؤوليات، و يمكن أن

تعرف بأنها وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية و المادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي.¹

و يعرفها صمويل بأنها "شكل إقتصادي و تقني و قانوني و إجتماعي لتنظيم العمل المشترك

للعاملين فيها وتشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لقيم العمل الإجتماعي بهدف إنتاج سلع أو

وسائل الإنتاج أو تقديم خدمات متنوعة".² لقد أضاف هذا التعريف للمؤسسة الاقتصادية عنصر

تحديد أسلوب العمل وفق قيم العمل الإجتماعية لأن المؤسسة الاقتصادية هي نسق ثقافي يحمل من

منظومة القيم ما يحدد أساليب العمل و سلوكيات الأفراد.

6-2- المفاهيم الثانوية : نقصد بالمفاهيم الثانوية وهي المفاهيم التي نود دراستها كأبعاد للدراسة

وهي تحتاج إلى توضيح حتى نتحرى الدقة الكاملة في تحديد معالم البحث وهي :

✓ الهندرة : الهندرة هي كلمة مكونة من شقين هندسة و إدارة ظهرت أول مرة عند مايكل هامر وجيمس

شامبي في كتابهما "هندرة المنظمات" و هما يعرفانها بأنها "إعادة التفكير بصورة أساسية و إعادة

التصميم الجذري للعمليات الرئيسية بالمنظمات لتحقيق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء

العصرية : الخدمة، الجودة، التكلفة و سرعة إنجاز العمل".³

¹ ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، الجزائر، دار المحمدية العامة، 1999، ص13.

² عبود صمويل، إقتصاد المؤسسة، ط2؛ الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1982، ص58.

³ زاهر عبد الرحيم عاطف، الهيكل التنظيمي للمنظمة الهندرة، ط1؛ عمان، دار الراية للنشر و التوزيع، 2011، ص32.

و هي أيضا تطبيق الأسلوب الهندسي في إدارة المؤسسات الإنتاجية و معالجة المشكلات الإدارية،
وصنع القرارات التنفيذية من خلال التخطيط و التنظيم و التوجيه والتنفيذ و الرقابة.¹

و يعرفها أيضا ريموند مانجانيلي و مارك كلاين بأنها "إعادة التصميم السريع و الجذري للعمليات
الإدارية الإستراتيجية و ذات القيمة الجوهرية، و كذلك للنظم و السياسات و البنى التنظيمية
المساندة، بهدف تعظيم تدفقات العمل و زيادة الإنتاجية في المنظمة بصورة خارقة"².

✓ الإدارة بالأهداف: هو نظام تحدد به المنظمة طريقها و ماتريد أن تصل إليه من نتائج و تحقيق
الأهداف و قد ظهر أول مرة في كتاب بتر دراكر الذي نشره سنة 1954 و أكد فيه على أهمية
وضع الأهداف للمنظمة و الفرد معا، و هذا النمط من الإدارة هو عبارة عن مجموعة من العمليات
يشارك في تنفيذها كل من الرئيس و المرؤوس و تتضمن هذه العمليات تحديد الأهداف المطلوب
تحقيقها تحديدا واضحا و تحديد مجالات المسؤولية الرئيسية لكل فرد في التنظيم على ضوء النتائج
المتوقعة، و إستعمال هذه المقاييس كمعايير لتنظيم سير العملية الإدارية.³

¹السعيد عاشور، ثورة الإدارة العلمية و المعلوماتية، القاهرة، اللجنة القومية لتجهيز المعلومات، 2000، ص37.

²مايكل هامر، جيمس شامبي، الدليل العملي للهندرة، خلاصات كتب المدير وإدارة الأعمال، القاهرة، الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع، ع 6،
مارس 1995، نقلا عن موقع www.edara.com 2018/08/28، على الساعة 11 و 30د، ص1.

³هاشم حمدي رضا، الإدارة بالأهداف، ط1؛ عمان، دار الراجحة للنشر و التوزيع، 2014، ص81.

7- الدراسات السابقة:

يعتبر إستطلاع الأبحاث و الدراسات السابقة خطوة هامة من خطوات البحث الإجتماعي، بحيث أنها تمكن الباحث من التعرف على مختلف جوانب الموضوع الذي ينوي دراسته، فتتكون لديه رؤية واضحة لحيثيات المشكلة المراد طرحها، كما تساعده في تحري الدقة في الجانب المنهجي و المعرفي حتى يتمكن من القيام ببحث جديد يعود بالفائدة على الرصيد العلمي و العملي، فيقف عند مواطن الضعف و بعض الغموض أو النقائص ليبدأ من حيث إنتهى الآخرون أو يتمكن من إبتكار الجديد، وقد حاولنا رصد أهم الدراسات التي تمت بصلة للمتغيرات التي نود تسليط الضوء عليها و هي الإبداع التنظيمي و تخطيط الموارد البشرية وما شملت من أبعاد و تم تصنيفها على النحو التالي :

1 - دراسات عربية :

• دراسة أسماء رشاد نايف الصالح بعنوان " الإبداع المؤسسي و تنمية المورد البشري في

المنظمات غير الحكومية" جامعة فيلادلفيا الأردن، دراسة مقدمة للملتقى الدولي "الإبداع والتغيير

التنظيمي في المنظمات الحديثة"، جامعة البليدة ، ماي 2011.¹

إنطلقت الدراسة من إشكالية تلخصت في التساؤل التالي: هل للإبداع دور في تنمية المورد

البشري في المنظمات غير الحكومية (الأهلية) ينعكس على تطورها و بالتالي تحقيقها للتنمية؟

وقد هدفت إلى التعرف على دور الإبداع المؤسسي في تنمية المورد البشري في المنظمات غير

الحكومية، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على استمارة الإستبيان في

جمع البيانات، حيث وزعت على عينة عشوائية مكونة من 11 منظمة غير حكومية (أهلية) في

¹ أسماء رشاد نايف الصالح، " الإبداع المؤسسي و تنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية"، دراسة مقدمة للملتقى الدولي "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة"، جامعة البليدة ، ماي 2011، نقلا عن موقع www.politics-dz.com، 2011/09/05، الساعة 11 و 30د.

مدينة عمان. و نتج عنها أن العاملين في المنظمات غير الحكومية (الأهلية) يدركون جيدا مفهوم الإبداع المؤسسي و أهميته بالنسبة للمنظمة، كما أنهم يرون أن الإدارة تتعامل معهم بطريقة إيجابية و متميزة مما أثر على تدميتهم و انعكس على قدرتهم في المساهمة في تحقيق الإبداع المؤسسي من خلال الأساليب المعتمدة لتنمية الموارد البشرية من تأهيل و تدريب وتفويض للمسؤوليات و تقدير للكفاءات و العمل على تطويرها.

- دراسة يوسف عبد عطية بحر و توفيق عطية توفيق العجلة بعنوان "القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمديرين العاملين بوزارات قطاع"، الجامعة الإسلامية بغزة، 2010.¹
- إنطلقت الدراسة من إشكالية تلخصت في التساؤل التالي: ما علاقة القدرات المميزة للشخصية المبدعة في تحسين مستوى الإبداع الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة؟
- وهدفت إلى التعرف على مدى توفر القدرات الإبداعية لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة و علاقتها بأدائهم، و في ضوء إشكالية الدراسة و أهدافها تمت صياغة الفرضية التالية :
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القدرات المميزة للشخصية المبدعة (الأصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة الفكرية، الحساسية للمشكلات، قبول المخاطرة، القدرة على الربط و التحليل) و بين مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول العلاقة القدرات المميزة للشخصية المبدعة و مستوى الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة، سنوات الخبرة).

¹ يوسف عبد عطية بحر، توفيق عطية توفيق العجلة، "القدرات الإبداعية و علاقتها بالأداء الوظيفي للمديرين العاملين بوزارات قطاع غزة"، الجامعة الإسلامية، قسم إدارة الأعمال وتنمية الموارد البشرية، 2010 نقلا عن موقع www.scribd.com، 2010/10/04، الساعة 9 تماما.

إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وأخذت عينة طبقية عددها 370 مفردة مكونة من 30% من مجتمع البحث وزعت عليها إستمارة الإستبيان، و إستخدمت الإختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة و مؤشرات تدعم موضوع الدراسة. و كانت النتائج بأنه تتوفر لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية وهي مرتبة على التوالي حسب الوزن النسبي لها كالتالي : القدرة على التحليل والربط، قبول المخاطرة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الأصالة، الحساسية للمشكلات. وهذه النتائج تعكس أهلية المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة للإبداع الإداري.

- دراسة عاطف عوض، بعنوان "أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي" دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الإتصالات الخلوية في لبنان، جامعة القلمان الخاصة سورية، 2013.¹

إنطلقت الدراسة من إشكالية تلخصت في التساؤل التالي: ما أثر عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي في مؤسسات الإتصالات في لبنان ؟

وهدفت إلى معرفة واقع الإبداع الإداري في مؤسسات الإتصالات الخلوية في لبنان و أثره في التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد والجماعة و التنظيم ضمن هذه المؤسسات، و في ضوء اهداف الدراسة و إشكاليته تم صياغة الفرضية التالية :

○ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند درجة معنوية 05,0 بين تطبيق عناصر الإبداع

الإداري و التطوير التنظيمي .

¹عاطف عوض، " أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية و القانونية، مج 29، ع3، 09- 2013، نقلا عن موقع المجلة /www.damascusuniversity.edu.sy/، الساعة 11 و 10د، ص ص197-198.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي و استمارة استبيان وزعت على 425 فرد عامل في المؤسسة محل الدراسة، استرجعت منها 385 استمارة صالحة للتفريغ، و أثبتت النتائج صحة الفرضيات المصاغة أي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الإبداع التنظيمي (الأصالة و الطلاقة، المرونة و القدرة على التحليل و الحساسية للمشكلات) و التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد و الجماعات و التنظيم. مما يؤكد التأثير الإيجابي بين المتغيرين على كل المستويات.

- دراسة إيمان عسكر حاوي، بعنوان "الإبداع التنظيمي وتأثيره في الأداء الوظيفي"، دراسة تطبيقية في مستشفى ابن ماجد العامة، البصرة، جامعة البصرة، 2011¹.

إنطلقت الدراسة من إشكالية تلخصت في التساؤل التالي: ماهو تأثير الإبداع على الأداء الوظيفي مستشفى ابن ماجد العامة؟

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، و في ضوء إشكالية الدراسة و أهدافها تم صياغة الفرضية التالية:

- يؤدي الإبداع التنظيمي بأبعاده (تحسين و تطوير العمليات الإنتاجية، تحسين العمليات الإدارية) إلى تحسين الأداء الوظيفي بأبعاده (الكفاءة، الفعالية، الرضا) بمستشفى ابن ماجد العامة.

¹إيمان عسكر، "الإبداع التنظيمي و تأثيره في الأداء الوظيفي"، مجلة كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة البصرة، مج4، ع8، 10-2011، نقلا عن موقع

المجلة <http://adesj.iq>, 10/10/2011، على الساعة 20 و 20د، ص ص49-50.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة و اعتمدت الباحثة في جمع بيانات الدراسة على استمارة إستبيان وزعت على عينة حجمها 30 موظفا مكونة من مديري الأقسام والإدارة العليا والوحدات الأخرى و بعض الموظفين، كما إستخدمت برنامج SPSS لتفريغ البيانات وتحليلها باستعمال الإختبارات المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة. و نتج عنها:

○ أظهرت أبعاد المتغير المستقل الإبداع التنظيمي أثرا معنويا بمستوى الفقرات الرئيسية للأداء الوظيفي وهذا يؤكد صحة فرضية الباحثة.

- دراسة رانيا جاسر علي أبو عوض بعنوان "واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، قطاع غزة، 2015.¹

إنطلقت الدراسة من إشكالية تلخصت في التساؤل التالي: ما واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية و علاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام ؟ و هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية و علاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام، و في ضوء إشكالية الدراسة و أهدافها تم صياغة الفرضيات التالية :

¹رانيا جاسر علي أبو عوض، "واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية و علاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام"، وسيم إسماعيل، جامعة الأقصى قطاع غزة، أكاديمية الإدارة والسياسة، 2015، رسالة ماجستير غير منشورة، نقلا عن موقع www.manduma.com، 2016/01/22، الساعة 18 و 15.

○ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية و الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة و اعتمد الباحث على استمارة الإستبيان في جمع البيانات، حيث وزعت على مجتمع البحث 90 موظفا مستخدما أسلوب الحصر الشامل، و إستخدم الباحث برنامج SPSS لتفريغ البيانات و تحليلها باستعمال الإختبارات المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة و مؤشرات تدعم موضوع الدراسة. و نتج عنها : وجود علاقة طردية بين أبعاد الهندرة في ديوان الموظفين العام و بين مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين فيه.

● دراسة محمد مبارك محمد الرشدي، بعنوان "أثر إستخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين" دراسة تطبيقية بمؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2014.¹

إنطلقت الدراسة من إشكالية تلخصت في التساؤل التالي: هل يؤثر إستخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين بمؤسسة البترول الوطنية في الكويت؟

و هدفت إلى إختبار أثر إستخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين بمؤسسة البترول الوطنية في الكويت، وتفرعت منها تساؤلات فرعية :

○ ما مستوى تصورات المبحوثين بمؤسسة البترول الوطنية حول إستخدام طريقة الإدارة بالأهداف؟

¹محمد مبارك محمد الرشدي، "أثر إستخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين، الكويت، جامعة الشرق الأوسط، كلية إدارة الأعمال، 2014، رسالة ماجستير، نقلا عن موقع www.manduma.com، 2015/04/04، الساعة 11 و 40 .

○ ماهو أثر إستخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين بمؤسسة البترول الوطنية؟

ولقد كانت فرضيات الباحث كالتالي : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستخدام طريقة الإدارة بالأهداف بأبعادها (المشاركة، الإلتزام، الثقة بين الرئيس والمرؤوس) في أداء العاملين بمؤسسة البترول الوطنية في الكويت عند مستوى الدلالة 0.05.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة و اعتمد الباحث على استمارة الإستبيان في جمع البيانات، حيث وزعت على عينة عشوائية ممثلة من العاملين على مستوى الإدارات التنفيذية والإشرافية بلغ عددها 452، إستخدم الباحث برنامج SPSS لتفريغ البيانات وتحليلها باستعمال الإختبارات المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة و مؤشرات تدعم موضوع الدراسة. و نتج عنها :

○ مستوى إستخدام طريقة الإدارة بالأهداف بمؤسسة البترول الوطنية من وجهة نظر العاملين كان متوسطا.

○ وجود أثر ذو دلالة معنوية للإستخدام طريقة الإدارة بالأهداف بأبعادها (المشاركة، الإلتزام، الثقة بين الرئيس والمرؤوس) في أداء العاملين بمؤسسة البترول الوطنية عند مستوى الدلالة 0.05.

2 - دراسات جزائرية :

- دراسة خراز لخضر بعنوان "دور الإبداع في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية" دراسة حالة في مؤسسة EGTT جامعة بلقايد تلمسان الجزائر، 2011.¹

¹لخضر خراز، "دور الإبداع في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية"، شريف نصر الدين، جامعة أبي بكر بلقايد، كلية العلوم الإقتصادية، تلمسان، 2011، رسالة ماجستير غير منشورة، نقلا عن موقع www.staralgeria.net، 2012/10/16، الساعة 14 و 05 د.

إنطلقت الدراسة من إشكالية تلخصت في التساؤل التالي: كيف يمكن تحويل إبداعات الأفراد والمجموعات إلى ميزة تنافسية عبر المرور بإرضاء الزبون؟

وهدفت إلى إبراز أهمية الإبداع و دوره في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية في مؤسسة EGTG، وفي ضوء إشكالية الدراسة و أهدافها تم صياغة الفرضية التالية :

○ يمكن للمؤسسة الجزائرية أن تخلق إبداعا ناجحا يحقق لها ميزة تنافسية يلبي رغبات الزبون ويستجيب لتوقعاته.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة وتطبيق نموذج كانو لرضا الزبون على مؤسسة حمام ربي سعيدة من خلال استخدام المقابلات الشخصية مع مسيري مؤسسة التسيير السياحي و توزيع 93 استمارة إستبيان على زبائن المؤسسة محل الدراسة كأداة لجمع البيانات، و إستخدم الباحث برنامج SPSS لتفريغ البيانات و تحليلها باستعمال الإختبارات المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة و مؤشرات تدعم موضوع الدراسة. و نتج عنها إثبات صحة الفرضية بأنه يمكن للمؤسسة الجزائرية ضمان نجاح منتجها المبدع إذا ما انطلقت من الزبون نفسه، من خلال معرفة توقعاته و وردود فعله إتجاه هذا المنتج و معرفة النقائص في الوقت المناسب و إجراء التحسينات اللازمة أثناء عملية الإنتاج.

- دراسة كمال تيميزار، بعنوان "دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة"، بمؤسسة سونلغاز باتنة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014.¹

¹ كمال تيميزار، "دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة"، صالح زباني، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم السياسية، 2014، رسالة ماجستير، نقلا عن موقع www.staralgeria.net، 2015/11/03، الساعة 11 و 45.

إنطلقت الدراسة من إشكالية تلخصت في التساؤل التالي: إلى أي مدى يساهم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة محل الدراسة؟

و كانت فرضيات الباحث كالتالي :

- تقوم إدارة الموارد البشرية بممارسة أنشطتها بما يضمن تنفيذ إستراتيجية المؤسسة .
- تساهم عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في التنسيق بين سياسات الموارد البشرية و تحقيق الأهداف.
- يتمثل دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في توفير الموارد البشرية الضرورية للمنظمة لضمان إستمرارية نشاطها.

وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى مساهمة التخطيط الإستراتيجي في تحقيق أهداف المؤسسة العمومية الإقتصادية، و قد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي كما استخدم استمارة الإستبيان كأداة من أدوات جمع البيانات، بالإضافة إلى المسح المكتبي للإستفادة من المراجع و المصادر المتوفرة لبناء الخلفية النظرية للبحث، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي معتمدا على توزيع إستمارة استبيان على لمجتمع الدراسة عن طريق المسح الشامل له. فكانت النتائج التالية : أنه رغم المساهمة الأكيدة لتخطيط الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة إلا أنه يبقى في المؤسسة العمومية الجزائرية مجرد وظيفة و أحد أنشطة إدارة الموارد البشرية بعيدة كل البعد عن التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة كما سجلت هذه الدراسة بعد العامل المسؤول المسير وعن العمليات الإدارية ككل و عن أماكن صناعة القرار بالمؤسسة لذا مازالت نظرتهم لتخطيط الموارد البشرية نظرة إدارية بل بعض آلياته مجهولة عندهم، كما لوحظ أن أسلوب المستخدم في هذه العملية يحتاج إلى تطوير ليوكب التغيرات الطارئة في البيئة الحالية.

• دراسة عائشة سمسوم بعنوان " تنمية الإبداع التنظيمي ضمن نموذج التخطيط الإستراتيجي

للموارد البشرية في المؤسسة"، جامعة الجزائر 03، 2016¹.

إنطلقت الدراسة من إشكالية رئيسية مفادها "هل يمكن تنمية الإبداع التنظيمي في المؤسسة من خلال تبنيها لمدخل التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية؟

وهدفنا إلى تسليط الضوء على التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية الذي يسمح للمؤسسة في الحصول على إحتياجاتها الكمية و النوعية من المورد البشري لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وتوفير كوادر بشرية مما يؤدي إلى نشر ثقافة تعزز البناء الداخلي للمؤسسة وبالتالي تعزيز الأداء الفردي و الإبداع التنظيمي الذي أصبح مطلباً حيوياً تسعى المؤسسة إلى تحقيقه و تنميته في ظل تغيرات البيئة المعاصرة. و خلصت الدراسة إلى أن التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية جزء لا تجزأ من التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة ككل إذا ما أرادت تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، و إنطلاقاً من هذه الأهمية فهو يعد عاملاً أساسياً في تنمية و تطوير الإبداع التنظيمي الذي لا يمكن أن يتحقق بدون موارد بشرية ذات مؤهلات فنية عالية و تدريب كافي و الذي يستحيل أن يتم بمعزل عن تبني المؤسسة لإستراتيجية واضحة في تخطيط الموارد البشرية.

لقد تم إختيارنا لهذه الدراسات من منطلق أنها درست أحد جوانب الموضوع الذي نحن بصدد دراسته و هو الإبداع التنظيمي و تخطيط الموارد البشرية، وهذا سعياً منا إلى فهم عميق حول العناصر المكونة له أو العوامل المؤثرة فيه، و بهذا فقد إستطاعت هذه الدراسات مجتمعة إجلاء بعض الغموض الذي يدور حوله كما عملت على تأكيد إجرائيته وواقعيته، و هي تختلف فيما بينها من حيث الأبعاد و المتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة، مما جعل الباب مفتوحاً لأي باحث لسد هذه الثغرة البحثية و الإسهام في إثراء الجانب المعرفي أو التطبيقي في الموضوع المدروس، مما أتاح لنا الفرصة ليكون موضوع دراستنا جديداً

¹عائشة سمسوم، " مصدر سابق، ص ص47-48.

في طرحه لأننا لاحظنا خلال عملية بحثنا عن الدراسات السابقة أن معظم الدراسات التي درست الإبداع التنظيمي درست بصفته متغيرا تابعا و حاولت الإحاطة بكثير من المتغيرات التي لها علاقة به و لكن دراستنا تسلط الضوء عليه بصفته متغيرا مستقلا بأبعاده الإدارة بالأهداف و الهندرة كأساليب إبداعية حديثة، يمكن أن يكون لها دور في عملية تخطيط الموارد البشرية بصفته أحد العمليات الهامة لإدارة الموارد البشرية، كما نرى أن هذه الدراسات يمكنها أن تساعدنا في الجوانب المنهجية من صياغة الإشكالية وضع الفرضيات وكذا المنهج المستخدم و نوع العينة و طبيعتها والنتائج المتحصل عليها و التي سنحتاجها لمقارنتها مع نتائج هذه الدراسة التي سنتحصل عليها فيما بعد.

خلاصة :

لقد حاولنا في هذا الفصل توضيح معالم الدراسة و جوانبها المنهجية من خلال محاولة التعريف بالمشكلة المراد طرحها بحيث تم تحديدها تحديدا دقيقا، كما تم وضع فرضيات كإجابات مؤقتة لها، بالإضافة إلى أننا أشرنا إلى أهمية الدراسة العلمية و العملية وأهدافها و كذا أسباب إختيارنا للموضوع، و كما عمدنا إلى تحديد مفاهيمها و حاولنا توضيحها و التعريف بها، و في الأخير و من خلال القراءات في التراث النظري والدراسات السابقة إختارنا بعض الدراسات التي تطرقت لموضوع دراستنا أو لأحد جوانبه بغية معرفة الجوانب التي لم تتمكن هذه الدراسات من تغطيتها فتكون مجالا لبحثنا بالإضافة إلى إطلاعنا على الجانب المنهجي الذي إتبعه الباحثين فيها و الذي أفادنا كثيرا في سير بحثنا.

الفصل الثاني

الفصل الثاني: الإبداع التنظيمي

تمهيد

- 1 تطور الإهتمام بالإبداع في الفكر التنظيمي
- 2 أهمية الإبداع التنظيمي
- 3 خصائص البيئة الإبداعية
- 4 مراحل العملية الإبداعية
- 5 أبعاد الإبداع التنظيمي
- 6 مستويات الإبداع التنظيمي
- 7 أنواع و أشكال الإبداع التنظيمي
- 8 الأساليب الإبداعية في المنظمات
- 9 معوقات الإبداع التنظيمي

خلاصة

تمهيد

لقد أصبحت حاجة المنظمات للإبداع مطلباً ملحا فرضته الظروف البيئية الحالية المحيطة بها، لأنه يعتبر أحد السبل الناجعة التي تسعى المنظمات لتبنيها كي تتمكن من فرض وجودها في السوق و ضمان بقائها و إستمراريتها، و مواجهة التحديات الكبيرة تفرض عليها التجديد و التطوير المستمر في أساليب العمل وطرقه و توفير فرص للإبداع بالتركيز على البيئة التنظيمية و العنصر البشري حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بكل فعالية و نجاح، و لهذا فقد إعتدنا في هذا الفصل على تبيان ماهية الإبداع التنظيمي من خلال التعرض إلى مختلف الجوانب الأساسية المتعلقة به.

1 - تطور الإهتمام بالإبداع في الفكر التنظيمي :

شكل الإبداع أحد أهم رهانات المستقبل لما له من دور كبير و هام في تقوية قدرة المنظمات التنافسية، وهو ليس وليد العصر بل نشأ و رافق الإنسان خلال مراحل تطور الحياة و تعاقب حقبات الزمن عملت إبداعاته في خلق الجديد في سبل العيش و التغلب على مظاهر الطبيعة القاسية إلى أن وصل إلى الرفاهية التي يشهدها العالم اليوم، و هذا نتيجة ولوج الإبداع كل الميادين و خاصة ميدان العمل والتنظيم لما له من أهمية في حياة المجتمعات و تطورها و رقيها، ولقد تزايد الإهتمام بهذا المفهوم و تطور في القرن العشرين بحيث ظهر مع نهاية الأربعينات و بداية الخمسينات من القرن العشرين و هذا على حد قول (Ludngton)، بأن بداية الإهتمام بالإبداع في إدارة الأعمال تعود إلى المؤتمر المنعقد في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1958، حيث نوقش فيه الإبداع و تأثيره في إدارة الأعمال بالمنظمات، و في نفس السنة ظهرت نظرية :

- مارش و سيمون (March & Simon) من خلال تفسير معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات، بمعرفة الفجوة بين ما تقوم به و ما ينبغي أن تقوم به و تبحث في خلق بدائل، كما أكد أن عملية الإبداع تمر بعدة مراحل تتحكم فيها عوامل خارجية مثل التغيير في الطلب وداخلية مثل وجود صراعات و إنخفاض الإنتاجية.
- نظرية بورن و ستولكر (Burn & Stalker) سنة 1961 و هما يعدان أول من أكدا على الهياكل التنظيمية تكون فاعلة في حالات مختلفة، و أن الأكثر ملاءمة منها هي تلك التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات.
- نظرية ويلسون (Wilson) سنة 1966 أوضح فيها أن عملية الإبداع تمر بثلاث هدفها إدخال تغييرات أساسية في المنظمة و هي : إدراك و فهم الحاجة للتغيير، ثم تبني التغيير و تطبيقه.

• نظرية حصاد القمح (Harvey of Mill) سنة 1970 و انصب تركيزها على مدى إستخدام الحلول الروتينية و الإبداعية للمشكلات التي تعترض المنظمات و العوامل المؤثرة فيها مثل حجم المنظمة و عمرها، درجة المنافسة طبيعة التغيير التكنولوجي، مدى رسمية الإتصالات فكلما إزدادت هذه الضغوط تطلب الأمر أسلوبا أكثر إبداعا لمواجهتها.¹

ثم توالى الدراسات و لم تخرج عن دائرة مراحل العملية الإبداعية إلى سنة 1999 ظهرت دراسة :

• كيري (Currie) التي لفتت النظر إلى إدارة الجودة الشاملة التي أكدت على الإهتمام بنوعية الإنتاج، التحسين المستمر، الإبداع، تخفيض الكلفة المعتمدة على النشاط، و إعادة هندسة عمليات الأعمال التي ركزت على ضغوطات المنافسة.

• نظرية ديفنور (Devenport) سنة 1994 ركزت على إبداع العملية **Process Innovation**

وتحسينها ثم تكاملت مع عمليات التعلم التنظيمي و صناعة المعرفة في المنظمة.

ثم ظهرت بعد ذلك نظريات أخرى تعتمد على الحواسيب و البرامج الآلية في حل المشكلات حتى سنة 2001 ظهرت نظرية دراكر (Drucker) الذي ركز على إبداع الطريقة التي يعتمدها رجل الأعمال أوالمنظم لخلق مصادر جديدة للثروة من خلال تطوير العلاقة بين الإبداع و الميزة التنافسية في بيئة ديناميكية.²

2- أهمية الإبداع التنظيمي :

تواجه المنظمات العديد من التحديات في وقتنا الحالي حيث أصبح عليها أن تجد الوسائل و الأساليب الضرورية و الناجعة التي تساعد على تجديد نشاطها و الإستفادة القصوى من قدراتها، و نظرا لما خلفته الأساليب التقليدية من مشاكل أدت إلى فشل الكثير من المنظمات لعدم تمكنها من مواكبة التطورات الحاصلة، الأمر الذي جعلها في حاجة ماسة إلى الإبداع التنظيمي الذي يعتبر طوق نجاة بالنسبة لها لما له

¹ سعد علي العنزي، إبداعات الأعمال قراءات في التميز الإداري و التفوق التنظيمي، ط1 عمان، الوراق للنشر و الطباعة، 2014، صص 43-47.

² المرجع السابق نفسه، ص48.

من خصائص مميزة تمكنها من تطوير أفكار و آراء جديدة لزيادة أرباحها و زيادة قدراتها على المنافسة بهدف ضمان بقائها و إستمراريتها، من هنا تبرز الأهمية القصوى للإبداع التنظيمي في تحقيق الفعالية من خلال تهيئة مناخ تنظيمي يسوده الإبداع في كل متغيراته و مبادئه، بحيث يكون التجديد و التطوير على مستوى درجة هذه المبادئ، كأن تتصف الهياكل التنظيمية و طرق العمل بالمرونة وأن تتواجد قيادات فاعلة ترحب بطلاقة الأفكار و تفوض الصلاحيات و تتصف بالحساسية للمشكلات لوضع خطط لحلها قبل حدوثها، و أن تتراوح سياسة المنظمة بين المركزية و اللامركزية.

و هذا لا يختلف كثيرا مع النقاط التي وضعها عاكف الخصاونة كملخص لأهمية الإبداع التنظيمي وهي:

- إكساب الإدارة المزيد من الثقة و الإحترام من قبل العاملين.
- زيادة مستوى قبول المنظمة لدى الجمهور الداخلي و الخارجي.
- إكساب المنظمة المزيد من الأرباح المادية و المعنوية.
- تحسين الإنتاج و الأداء.
- يزيد من مستوى الإلتزام و الولاء الوظيفي
- المساعدة في التقليل من دوران العمل و يحقق الإستقرار الوظيفي.
- يمنح المنظمة المزيد من قوة البقاء و الكيان و الديمومة
- يساعد في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة المبدعة.¹

¹ عاكف لطفي الخصاونة، إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال، ط1؛ عمان، دار الحامد للنشر و التوزيع، 2011، ص43.

3- خصائص البيئة الإبداعية :

هناك مجموعة من الخصائص تتحلى بها المنظمة التي تتبنى الإبداع التنظيمي نذكر منها ما جاءت به

عائشة سمسوم وهي تتمثل في المنظمة التي:

- تتبنى أساليب تنمية الإتجاهات الإبداعية.
- تميل إلى اللامركزية و توفير الوقت و الإمكانيات لإمتصاص الأخطاء.
- تجرب الأفكار الجديدة و تسعى إلى إستثمارها.
- تشجع ذوي الأفكار و تقدم جميع التسهيلات لهم لتطبيقها.
- قنوات الإتصال فيها مفتوحة و متعددة بين وحداتها الإدارية.
- تشجع الرأي الآخر و المشاركة فيه و النقد الذاتي.
- متحررة من النظرة التقليدية.¹

أيضا يمكننا إضافة النقاط التالية وهي مدى توفر:

- القيادة الفعالة التي تحسن التوجيه و الإشراف و تحسن التحفيز.
- مرونة القواعد و اللوائح التنظيمية .
- إعتقاد التغيير الجذري و الهندرة في كل العمليات و الطرق.
- الإعتقاد على المشاركة بين الرئيس و المرؤوس في تحديد الأهداف و كيفية تحقيقها.
- التوافق و الإنسجام بين فرق و جماعات العمل.
- تمكين المرؤوسين و المشرفين من حرية التصرف في طرق أداء أعمالهم و كذا حل مشاكل العمل اليومية.

¹عائشة سمسوم، مصدر سابق، ص54.

4 - مراحل العملية الإبداعية :

يرى بعض الباحثين أمثال أسيورن (OSBORN) و جوردن (JORDAN) و فريمان (FREEMAN)،

أن العملية الإبداعية في المنظمة تمر بمراحل و هي في مجملها تدور حول الآتي:

• **مرحلة الإعداد :** و في هذه المرحلة تفحص المشكلة من جميع جوانبها والإحاطة بها من خلال المعلومات و الخبرات و القراءات.

• **مرحلة الإحتضان :** و فيها يتم التركيز على الفكرة أو المشكلة بحيث تصبح واضحة في ذهن المبدع.

• **مرحلة الإلهام :** تتضمن إدراك الفرد الأجزاء المكونة للمشكلة.

• **مرحلة التحقق :** و فيها يتعين على الفرد المبدع إختبار فكرته لإثبات صحتها.¹

أما عالم النفس الأمريكي ولاس (walas) فيرى أن عملية الإبداع تتشكل من مراحل متباينة تتوالد في أثناء الفكرة الجديدة، و هذي المراحل هي :

• **مرحلة الإهتمام :** تبدأ عملية الإبداع بالشعور بالحاجة، إذ لا بد من وجود شيء يفرض نفسه.

• **مرحلة الإعداد :** و تتمثل في جمع المعلومات حول موضوع المشكلة التي تمثل محور إهتمام المبدع، و هنا يتم تخطيط رحلة التفكير.

• **مرحلة الإشراف :** وفيها تتبثق بشكل مفاجيء الفكرة الجوهرية أو العمل النموذجي، إنها الحالة التي يتمكن فيها الإنسان من إعادة ترتيب أفكاره و بما يسمح له بالوصول إلى ما يمثل حلا نموذجيا.

• **مرحلة التحقق :** و تشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر، و بالإستعانة بأدوات البحث المتاحة في الفكرة التي نتجت خلال مرحلة الشروق، و ذلك للتحقق من صحتها و لتحديد طرق تطبيقها وماهي مضاعفات التطبيق و المستلزمات المطلوبة لذلك.

¹ طارق عبد الرؤوف، الإتجاهات الحديثة للمهارات الإبتكارية، ط1، مصر، دار السحاب للنشر و التوزيع، 2006، ص229.

• **مرحلة الإحتضان** : تشهد هذه المرحلة عمليات تفاعل و إرهابات، و تتداخل خلالها العوامل

الشعورية و اللاشعورية في شخصية الإنسان.¹

و يرى آخرون أن العملية الإبداعية تمر عادة بثلاثة مراحل متداخلة هي توليد الفكرة و تبنيها ثم تطبيقها على أرض الواقع، كما تتحقق هذه العملية عن طريق مجموعة من العناصر الخلاقة على مستويات مختلفة هي

الفرد، المؤسسة الإجتماعية و بيئة التنظيم في آن واحد.²

5 - أبعاد الإبداع التنظيمي :

للإبداع التنظيمي أبعاد نذكر منها:

- التغيير الجذري للأساليب المعتمدة في تسيير المنظمات.
- مدى مرونة الهيكل التنظيمي ونوعه و طبيعته.
- القيادة الفاعلة و أنماطها.
- الإتصال الفعال و نوعه و طبيعته.
- القواعد و اللوائح و الإجراءات و كيفية تطبيقها.
- الأدوات و الأجهزة المستخدمة في بيئة العمل.
- تقنيات المعلومات و الإتصالات.
- مدى تحقيق المشاركة بين الرئيس و المرؤوس في تحقيق الأهداف.

¹ أسامة محمد خير، إدارة الإبداع والابتكارات، ط1؛ عمان، دار الراية للنشر والتوزيع، 2012، ص41.

² عبد الرزاق سالم الرحاحلة، نظرية المنظمة، ط1؛ عمان، مكتبة المجتمع العربي، 2010، ص215.

6 - أنواع وأشكال الإبداع التنظيمي :

يرى تايلور أن الإبداع التنظيمي له خمسة أنواع تتمثل في :

- **الإبداع التعبيري** : ويقصد به الطريقة التقليدية التي يتميز بها شخص على آخر في إتقانه لعمل شيء معين أو ممارسة معينة أو إحتراف مهنة أو فن معين.
- **الإبداع الفني** : هو الذي يمثل الجانب الجمالي الذي يطرأ على أو يضاف على المنتجات أو الخدمات كالمظهر العام و الزينة التي توضع على المنتج أو إضافة تصميم أو ديكور مختلف يتميز به المكان الذي يقدم هذه الخدمة.
- **الإبداع المركب** : و هو تجميع لأشياء مختلفة بطريقة غير عادية ودمجها في قالب واحد من أجل التوصل إلى معلومة جديدة.
- **الإختراع** : و هو الذي يتم من خلاله إستحداث شيء جديد لأول مرة و لكن تكون عناصره و الأجزاء المكونة منه موجودة من قبل، و تتم من خلال إدخال بعض التعديلات عليها من أجل أن تعطي مظهرا جديدا.
- **الإبداع الإستحداثي** : و يتمثل في التنوع في عملية إستخدام لشيء موجود على أرض الواقع و لكن يتم تطبيقه في مجالات جديدة.¹

في حين يرى خليل الشماع أن الإبداع التنظيمي يتخذ ثلاثة أشكال هي :

- الأنظمة المعقدة و التغييرات التكنولوجية فيها مثل الإتصالات، و الأسلحة و الصعود إلى القمر وهذا يتطلب وقتا طويلا وميزانيات ضخمة من الأموال .
- تغييرات أساسية و مهمة تؤثر على سمات ومعالم المنظمة بشكل كامل و هذا التغيير يكون له قوة على التأثير في مخرجات المنظمة.

¹عاكف لطفي الخصاونة، مرجع سابق، ص54.

- الأساليب التي تطبقها المنظمات في إتخاذ القرارات الجماعية و منها أسلوب دلفاي والجماعة الإسمية.¹

كذلك نستطيع القول أن هناك أنواع أخرى للإبداع التنظيمي وهي:

- **الإبداع التكنولوجي** : مدى إستخدام المنظمة للتكنولوجيا الحديثة في كل عملياتها التنظيمية من أنظمة معلومات و إتصالات و أجهزة إلكترونية تعمل على تسهيل أعمالها.
- **الإبداع الفني التقني** : وهو التغيير و التجديد في مجال الإنتاج و الخدمات من ناحية طرق العمل تكون أكثر مرونة بما يتوافق و متطلبات البيئة المتغيرة و المتطورة.
- **الإبداع الإداري** : و يعني أن يشمل التغيير و التجديد كل العمليات الإدارية و ما شملها من شبكات الإتصال و نظم للمعلومات تسمح لكل أفراد المنظمة الإطلاع على ما يفيدهم في أعمالهم و لحل مشاكلها بكل سرعة و فعالية.

7 - مستويات الإبداع :

يمكن تلخيص مستويات الإبداع التنظيمي في :

- **الإبداع على مستوى الفرد** : و هو ما يحققه الأفراد إنطلاقا مما يمتلكون من قدرات و سمات إبداعية مثل المعرفة و الذكاء و حب الإستطلاع، المبادرة، القدرة على التحمل و الإستقلالية في التفكير.
- **الإبداع على مستوى الجماعة** : و هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه إنطلاقا من مجهودات الجماعة إعتادا على خاصية تبادل الآراء و الخبرات و التعاون لحل المشكلات و الذي يتأثر بعدة عوامل منها المشاركة الآمنة و الإلتزام بالتميز بالأداء و دعم ومؤازرة الإبداع.

¹ خليل محمد حسن الشماع، مرجع سابق، ص 421.

- الإبداع على مستوى المؤسسة : و هو الإبداع الذي يتحقق من خلال مجهودات الأفراد والجماعات في المؤسسة التي تعمل على تشجيع العمل الجماعي المنسجم و المتوافق مع طرح الأفكار بحرية ومناقشتها من خلال فتح قنوات الإتصال الفعال و ممارسات أنماط قيادية فاعلة.¹

8- الأساليب الإبداعية في المنظمات :

- **الهندرة :** أحدثت الهندرة ثورة حقيقية في علم الإدارة الحديث بما تحمله من أفكار غير تقليدية و دعوة صريحة لإعادة النظر و بشكل جذري في كافة الأنشطة و الإجراءات و الإستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المنظمات و المؤسسات، إن رياح التغيير التي اجتاحت عالم الأعمال اليوم هي الدافع والمحرك الحقيقي لمشاريع الهندرة و لقد أظهرت نتائج مسح عالمي شمل عدد كبير من التنفيذيين في الشركات العالمية تم خلال التسعينات أن الهندرة كانت على رأس الجهود التي بذلتها المنظمات المختلفة لمواجهة التغيرات التي تجتاح السوق العالمية، و هذا يبين مدى أهميتها كأحد الأساليب التنظيمية الإبداعية التي عملت على تحقيق الفعالية في التنظيمات، و تعتمد على المبادئ التالية :

- ✓ إعادة التفكير في الأساسيات
- ✓ إعادة التصميم الجذري للعمليات
- ✓ تحقيق تحسينات متميزة
- ✓ الطموح و الثورة على القديم
- ✓ التوجه نحو دراسة العمليات و ليس الجزئيات الفرعية
- ✓ كسر القواعد و تحطيم القيود الموروثة
- ✓ الإستخدام الإبداعي لتكنولوجيا المعلومات²

¹نجم العزاوي، جودة التدريب الإداري و متطلبات المواصفات الدولية الإيزو 10015، عمان، دار اليازوري للنشر و التوزيع، 2009، ص198.

²زاهر عبد الرحيم عاطف، مرجع سابق، ص ص29-34.

جدول رقم : 01

مقارنة بين النمط التقليدي و نمط الهندرة في تصميم الأعمال في المنظمات

الهندرة	النمط التقليدي	الخصائص و المتغيرات
عالمي	محلي	السوق
الجودة، التجديد، السرعة	تخفيض التكلفة لتخفيض السعر	وسيلة المنافسة
العنصر البشري و التكنولوجيا	رأس المال	أهم الموارد
تجديد و إبتكار ولا مجال للإصلاح و الترميم	إصلاح و تطوير	النظرة إلى الجودة
تحقيق الربح من خلال رضى المستهلك	تحقيق الربح بأية وسيلة	الهدف
أفقي منبسط و متكامل	عمودي	تصميم هيكل المنظمة التنظيمي
لا مركزية وذاتية	مركزية خارجية	الرقابة
ديمقراطية مشاركة	دكتاتورية	القيادة
عالية المستوى	ضعيفة	مرونة العمل
عمودية أفقية	عمودية	الإتصالات
جماعي فرق العمل	فردى	أسلوب العمل
إثارة و تحدي	روتيني متكرر	طبيعة العمل
واسع	ضيق	التخصص

المصدر : عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 180.

• **الإدارة بالأهداف** : إن أول من أتى بفكرة الإدارة بالأهداف هو بتر دروكر (PETER DRUCKER)

في عام 1954م، عندما نشر كتابه الإدارة بالتطبيق The practice of management، و الذي أبرز مفهومه للإدارة بقوله "أن ما تحتاج إليه المنظمة هو مبدأ إداري ينمي الشعور بالمسؤولية لدى الأفراد العاملين، و في نفس الوقت يوفر لهم التوجيه الكافي و يجعل أهدافهم الشخصية منسجمة مع الأهداف العامة للمنظمة، و المبدأ الوحيد الذي يستطيع تحقيق ذلك هو الإدارة بالأهداف"، و قد ساهم أوديورن (George Odiorne) في تطويره و تعميمه و يعرفه "هو الطريق الذي يقوم من خلاله المدير والعاملين معا بتحديد الأهداف العامة للمنظمة و تحديد النتائج المتوقعة و استخدام هذه النتائج في توجيه الإنتاج و تقييم إنجازات العاملين في المنظمة"¹.

الإدارة بالأهداف هي أسلوب إداري يشترك فيه الرئيس و المرؤوس في كافة المستويات الإدارية في المنظمة في تحديد الأهداف ثم تحديد مسؤولية كل موظف على شكل نتائج متوقعة منه مطلوب تحقيقها، ثم كتابة خطة واحدة لتحقيق تلك النتائج، و يحدد هاشم حمدي مبادئها في النقاط التالية :

✓ تركز الإدارة بالأهداف على إشترك الرئيس و المرؤوس في تحديد الأهداف و يسعى هذا الأسلوب في تقريب وجهات النظر بين كل الأطراف.

✓ تمثل الإدارة بالأهداف تطورا للعلوم السلوكية، و ذلك من خلال استخدام مبادئ الأهداف والمشاركة و المسؤولية.

✓ إن المشاركة في وضع الأهداف و أساليب تحقيقها تؤدي بالمرؤوسين إلى التعهد بالالتزام لتحقيقها .

✓ تعتمد الإدارة بالأهداف على تحديد الأهداف و توضيحها لأن قياس فاعلية الأداء تقتزن بمدى تحقيقها .

¹طلق عوض الله السواط، مرجع سابق، ص295.

✓ يرتبط نظام الحوافز بنظام قياس الأداء و بمدى تحقيق الأهداف.

✓ هي أداة تخطيطية و إشرافية و رقابية أسلوب يضم كل وظائف الإدارة و ينسق بينها و يعمل

على تكاملها¹.

• **إدارة الجودة الشاملة** : تعتبر من أكثر المفاهيم الفكرية و الفلسفية الرائدة التي إستحوذت على

الإهتمام الواسع في المجال العلمي والعملية لما لها من فوائد كبيرة على تطوير و تحسين الأداء الإنتاجي

و الخدماتي في المنظمات بإختلاف أنواعها، و قد لعبت الإدارة اليابانية دورا حاسما في هذا المجال من

خلال إكتساحها للأسواق و تصدرها للمراتب الأولى بفضل نوعية و جودة منتجاتها و خدماتها الأمر الذي

جعل معايير النجاح في الأسواق العالمية هو مدى مطابقة المنتجات لمواصفات الجودة الشاملة التي

أصبحت مواصفات و معايير عالمية تتنافس في تطبيقها الأقطاب الكبرى لضمان إستمراريتها، لذا تعد

إدارة الجودة الشاملة من الأساليب الإبداعية في المنظمات الحديثة.²

و تهدف الجودة الشاملة إلى :

✓ التأكيد على جودة و إتقان العمل و حسن إدارته.

✓ تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني، و تنمية مهارات العمل

الجماعي بهدف الإستفادة من كافة الطاقات و كافة العاملين بالمنشأة.

✓ ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة والقائمة على الفاعلية و الفعالية تحت شعارها الدائم أن نعمل

الأشياء بطريقة صحيحة من أول مرة.

✓ تحقيق نقلة نوعية في توثيق البرامج و الإجراءات و التفعيل للأنظمة و اللوائح و التوجيهات

و الإرتقاء بمستويات العاملين.

¹ هاشم حمدي رضا، مرجع سابق، ص ص 81-82.

² خضير كاضم حمود، إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار المسيرة للنشر و التوزيع، د س، ص ص 71-72.

✓ الإهتمام بمستوى الأداء للإداريين و الموظفين في المنظمات من خلال المتابعة الفاعلة وإيجاد الإجراءات التصحيحية اللازمة، و تنفيذ برامج التدريب المقننة و المستمرة و التأهيل الجيد، مع تركيز الجودة على جميع أنشطة مكونات النظام (المدخلات، العمليات، المخرجات).

✓ إتخاذ الإجراءات الوقائية لتلافي الأخطاء قبل وقوعها و رفع درجة الثقة في العاملين، و في مستوى الجودة التي حققتها المنظمة، و العمل على تحسينها بصفة مستمرة لتكون دائماً في موقعها الحقيقي.¹

• **الكايزن**: هو مصطلح ياباني يعني التحسين المستمر و يتكون من جزئين **kai** و يعني التغيير **zen** ويعني إلى الأفضل و هذا يفسر معنى الكلمة هو التغيير إلى الأفضل، أما المعنى الشائع فهو التحسين التدريجي المستمر في جميع نواحي المنظمة، حيث ينخرط جميع العاملين في المنظمة في عملية التحسين و على جميع المستويات الإدارية بغض النظر عن مراكزهم الوظيفية من الإدارة العليا إلى أدنى مستوى في المنظمة، وهي طريقة و فلسفة إبتكرها المؤسس الرئيسي لنظام تويوتا الإنتاجي **تاييشي أوهنو (Taiichi Ohno)** لقيادة المؤسسات، تقوم على جعل العملية أفضل بشكل مستمر.

و يهدف الكايزن إلى تطوير الأداء و بيئة العمل و يقوم على مبدأ أن جميع العاملين في المؤسسة لهم الحق في التطوير المستمر من خلال تحقيق خطوات صغيرة لكن لها أثر كبير في المستقبل و عندما يقوم العاملون بأنفسهم و بتوجيه من الإدارة بتقنين قواعد للتشغيل و وضع أسس للتطوير، فإنهم يتبنونها بكامل إرادتهم على العكس مما لو كانت صادرة إليهم من أعلى، حيث من المؤكد أن يلتزم العاملون بتلك القواعد التشغيلية التي ساهموا أنفسهم في إيجادها بالإضافة إلى تفهمهم التام لبنودها، مما يمكنهم من

¹ سيد سالم عرفة، إتجاهات حديثة في إدارة التغيير، عمان، دار الرابية للنشر و التوزيع، 2012، ص ص 191-192.

تطويرها فيما بعد إذا وجدو ضرورة لذلك، و يعتقد الدارسون أن الكايزن طريقة مستخدمة في كل مجالات الحياة و هي سر نجاح اليابان.¹

• **الإستثمار في الرأس المال الفكري :** مع تقدم و تطور العلوم تطورت التقنيات و المفاهيم و الرؤى

فأصبحت المعرفة المتوفرة في المنظمة تشكل ميزة تنافسية لها و تتمثل هذه المعرفة في توفر الأفراد الذي لديهم معلومات، معرفة مخزنة، تقنيات مختلفة، و نتيجة ذلك فإن المنظمات الناجحة هي التي تقوم بالتخطيط الصحيح للموارد البشرية وإستقطابها و إختيارها و العمل على تطويرها و تنميتها لأنها تعتبر رأس مال فكري و يجب الإهتمام به و الإستثمار فيه، ويتكون رأس المال الفكري من عناصر أو أبعاد هي:

✓ **رأس المال الهيكلي :** و هو المعرفة المخزنة في قواعد البيانات، الملفات، التقارير، البرامج

المجهزة و الحواسيب في المنظمة.

✓ **رأس المال البشري :** و يقصد به الأفراد العاملين و ما يملكون من معارف و مهارات وأفكار

وقدرات .

✓ **رأس المال الإجتماعي :** وهو شبكة العلاقات الداخلية و الخارجية التي تربط العاملين ببعضهم

البعض و تربطهم بالعملاء و الموردين.²

• **إستراتيجية تمكين العاملين :** هو العملية التي تشعر الفرد بالثقة و القدرة على العمل بنجاح و تنفيذ

الأعمال و الأنشطة المطلوبة منه، وهذا يتأتى إلا من خلال تفويض السلطات و توزيع الأعمال

والمسؤوليات و إتاحة فرص للمشاركة في إتخاذ القرار، مما يقوي ثقة الفرد بنفسه و يجعله يتحمل

المسؤوليات من خلال حرية التصرف في حل المشكلات وهذا يعمل على الإندماج الوظيفي وتقوية

¹ علاء صادق، "الكايزن"، موسوعة ويكيبيديا الحرة، www.wikipedia.com، 2018/01/26، 11:00.

² إبراهيم عباس الحلبي، تنمية الموارد البشرية وإستراتيجيات تخطيطها، ط1؛ القاهرة، دار الفكر العربي، 2013، ص ص154-156.

أواصر الإلتزام والولاء للمنظمة، مما يساهم كثيرا في تحقيق الأهداف بالسرعة المطلوبة كما يساهم في تخفيض التكاليف و رفع مستويات الجودة ويحقق للمنظمة ميزة تنافسية تجعلها تكتسح الأسواق بكل قوة.¹

9- معيقات الإبداع التنظيمي :

الإبداع التنظيمي يظهر في البيئة التنظيمية التي تسودها حرية النقاش وتبادل الأفكار و الترحيب بالحلول الجديدة التي تضي على طرق العمل لمسات إبداعية وهذا من خلال تمكين الأفراد من حرية التصرف في أعمالهم و طرق أدائها من خلال تفويض السلطات و توزيع المهام و المسؤوليات و العمل على زرع الثقة المتبادلة من القادة و المشرفين ولكن هذا المفهوم لانجده البيئة التنظيمية التي تخلو من هذه المؤشرات، وهذا ما نجده تقريبا في كتاب أسامة خيرى الذي يرى أن معيقات الإبداع التنظيمي تتجلى في الآتي:

- ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة و ترسخ الثقافة البيروقراطية و ما يصاحب ذلك من رغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها، و على طاعة وولاء المرؤوسين لهم أو رغبة أصحاب الإمتيازات في المحافظة على إمتيازاتهم.
- الرغبة في المحافظة على طرق الأداء المعروفة، حيث أن الإبداع في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات إضافية على المنظمة أن تتحملها.
- عدم الرغبة في تخفيض قيمة الإستثمار الرأسمالي في سلعة أو خدمة حالية .
- عدم الرغبة في تغير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذا التغيير.
- المحافظة على الوضع الإجتماعي، و عدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الإختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة، و بين الثقافة التي يستلزمها التغيير.²

¹المرجع السابق نفسه، ص ص163-165.

²أسامة محمد خيرى، مرجع سابق، ص64.

و يضيف محمد القريوتي هذه النقاط رغم أنها لم تخرج عن نفس الرؤية السابقة :

- الإلتزام الحرفي بالقوانين و التعليمات بسبب الخوف من الفشل.
- مقاومة التغيير من طرف الإدارة أو العاملين.
- عدم ثقة بعض الرؤساء في أنفسهم.
- سوء المناخ التنظيمي و قتل الأفكار قبل بزوغها.
- عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة.¹

¹ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط5؛ عمان، دار وائل للنشر، 2009، ص321.

خلاصة

نستطيع القول في آخر هذا الفصل أن المحور الجوهري للمنظمات المعاصرة المبدعة يقوم على تطويرها لبيئة تنظيمية تعمل على بلورة الإتجاهات الإبداعية في منهج فكري و علمي، يقوم على قيم و معايير وممارسات وظيفية تتعكس على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الإقتصادية، و على نظام إداري مرن لا يتصف بالتعقيد أو الجمود، و مناخ تنظيمي تسوده الثقة بين العاملين بحيث تعد أساسا صلبا ينبي عليه نظام الإتصال المفتوح الذي يساعد بدوره على تدفق المعلومات و حل المشكلات مما يجعلها تؤثر على إدارة موارد المؤسسة ككل و خاصة منها إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثالث

الفصل الثالث: تخطيط الموارد البشرية

تمهيد

- 1 إدارة الموارد البشرية أدوارها و وظائفها
- 2 خصائص تخطيط الموارد البشرية
- 3 أهمية تخطيط الموارد البشرية
- 4 أهداف تخطيط الموارد البشرية
- 5 مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية
- 6 مقومات تخطيط الموارد البشرية
- 7 معوقات تخطيط الموارد البشرية
- 8 مقارنة سوسولوجية لموضوع الإبداع التنظيمي و تخطيط الموارد البشرية

خلاصة

تمهيد

يعتمد نجاح كل منظمة في تحقيق أهدافها على كفاءة و فعالية الموارد البشرية العاملة بها، لأن الإنسان هو المورد الحقيقي و المحرك الرئيسي للموارد الأخرى، لذا يعد التخطيط للموارد البشرية من أهم العمليات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لأنها تمكن من رسم صورة واقعية لإحتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما و نوعا خلال فترة زمنية معينة لتحقيق أهدافها، و نظرا لما يحمله هذا المتغير من أهمية كبيرة فقد خصصنا هذا الفصل لتغطية أهم جوانبه من خلال الأدبيات النظرية التي تطرقت له.

1 - إدارة الموارد البشرية أدوارها و وظائفها:

إدارة الموارد البشرية هي أحد الوظائف و الإدارات الأساسية في المنظمات، محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها و كل ما يتعلق بها من أمور وظيفية منذ ساعة تعيينها إلى حين إنتهاء خدمتها¹، وتؤدي هذه الإدارة مجموعة من الأدوار و الوظائف في ظل إستراتيجية المنظمة و سياستها، وفي ظل عوامل أخرى منها حجم المنظمة، كثافة المورد البشري، المستوى التقني، خصائص سوق العمل، توفر الكوادر الإدارية الكفؤة، هذه العوامل تتحكم في تعدد و تنوع هذه الأدوار كما كانت من الأسباب الأساسية لتطورها من النمط التقليدي التقليدي التنفيذي إلى النمط الحديث الإستراتيجي التنفيذي.

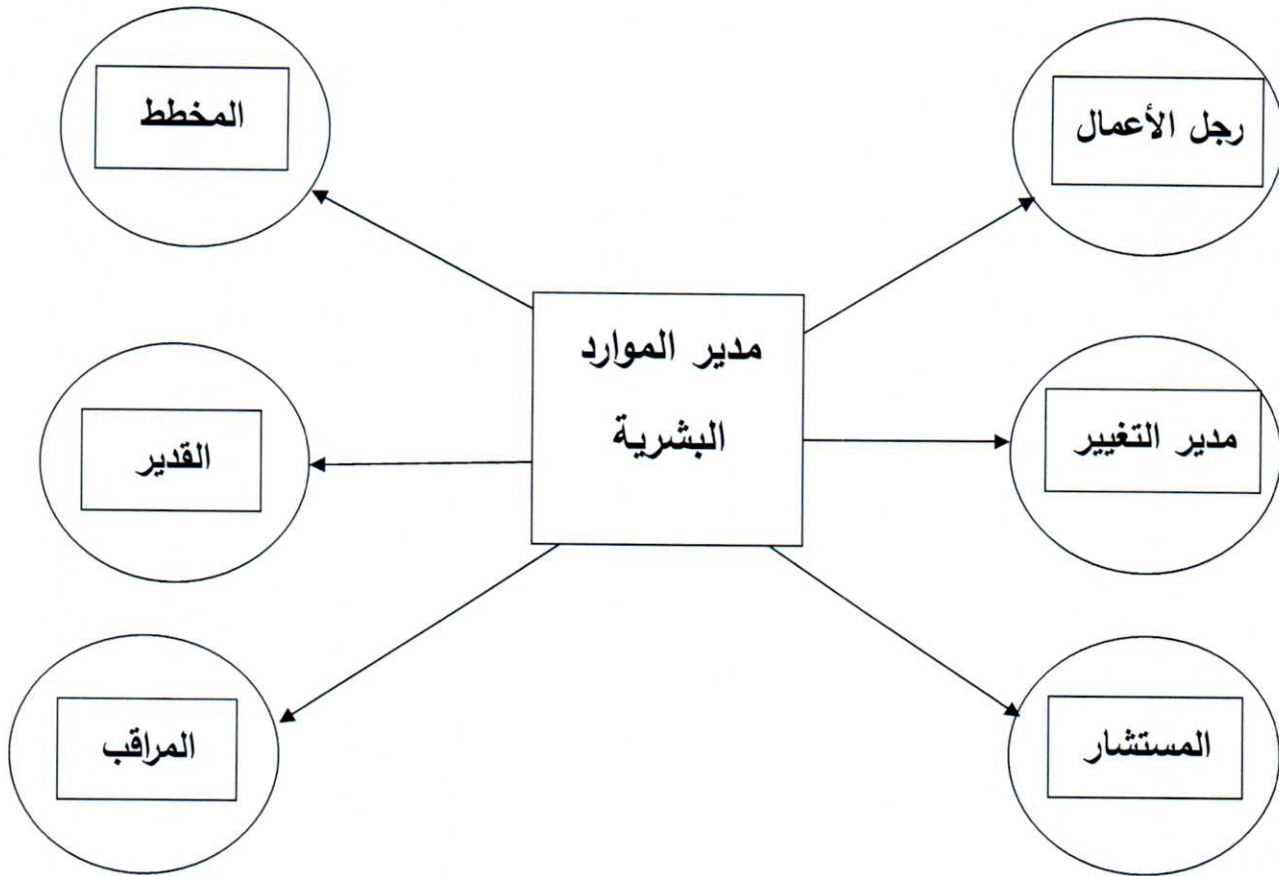
• أدوار إدارة الموارد البشرية:

يلخص يوسف الطائي وزملاؤه أدوار إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية :

- ✓ دور الأعمال : يتمثل هذا الدور بمشاركة إدارة الموارد البشرية في رسم الإتجاهات الإستراتيجية للمنظمة ووضع الخطط والسياسات مما يعمل على تعزيز الدور الإستراتيجي لها.
- ✓ الدور التشغيلي : و يتمثل في صناعة قرارات التوظيف و تطوير أنظمة الرقابة على الأداء والسلوك إضافة إلى نشاطات التدريب و المتابعة و تقويم الأداء.
- ✓ الدور الإداري : تتمثل نشاطاتها في التأكيد على دقة معايير الإختيار و تطوير خطة الإستقطاب بالإضافة إلى وضع أنظمة الأجور و المكافآت و خطط التطوير الإداري².

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص13.

² يوسف حجيم الطائي، مؤيد الفضل، هاشم العبادي، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، ط1؛ عمان، الوراق للنشر والتوزيع، 2006، ص 99-102.



الشكل رقم : 01 يبين أدوار مدير إدارة الموارد البشرية

المصدر : يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق، ص114.

• وظائف إدارة الموارد البشرية:

تؤدي إدارة الموارد البشرية مجموعة وظائف تتصف بصفات معينة تتمثل في التكامل و التناسق والإعتمادية فكل وظيفة تعتمد على ضرورة تواجد الأخرى حتى يكون لها الأثر المرغوب فيه والفصل بينها يعتبر إفسال لعمل إدارة الموارد البشرية و من هذه الوظائف نذكر :

- ✓ تحليل و توصيف الوظائف : وهي تحديد واجبات و مسؤوليات الوظائف و كذا تحديد مواصفات شاغليها.
- ✓ تخطيط الموارد البشرية : وهو تحديد إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما و نوعا والتي يتطلبها تحقيق الأهداف.
- ✓ التوظيف : وهو وضع نظم لإستقطاب و إختيار و تعيين الموارد البشرية وفق الخطة والمواصفات الموضوعة سابقا.
- ✓ التدريب : وضع برامج وخطط لتدريب الموارد البشرية بغية تحسين كفاءتهم و تجديد معارفهم وإكسابهم مهارات جديدة تتوافق و التطورات الحاصلة في بيئة العمل.
- ✓ تصميم ووضع نظم تقييم الأداء : يتضمن تحديد إجراءات تقييم الأداء وفق معايير معينة.
- ✓ تصميم ووضع نظم التعويضات: و نعني بها تقييم الوظائف وفق تصنيفات معينة تحدد من خلالها أجور العاملين وما حوت من تعويضات للساعات الإضافية وكذا بعض المنح التابعة لها.
- ✓ تصميم نظم الحوافز المادية و المعنوية: و هي مجموع المكافآت و المنح المادية والمعنوية المقترنة بالأداء الفردي و الجماعي.
- ✓ حفظ النظام : السهر على تطبيق القواعد و اللوائح التي تضبط السلوك في المنظمة.
- ✓ تطوير علاقات العاملين: يتضمن تهيئة جو من التفاهم و الثقة بين العاملين و الإدارة و بين بعضهم البعض، من خلال عقد الإجتماعات الدورية مع النقابات العمالية لبحث مطالبها و وضع شكاوى العاملين بعين الإعتبار.¹

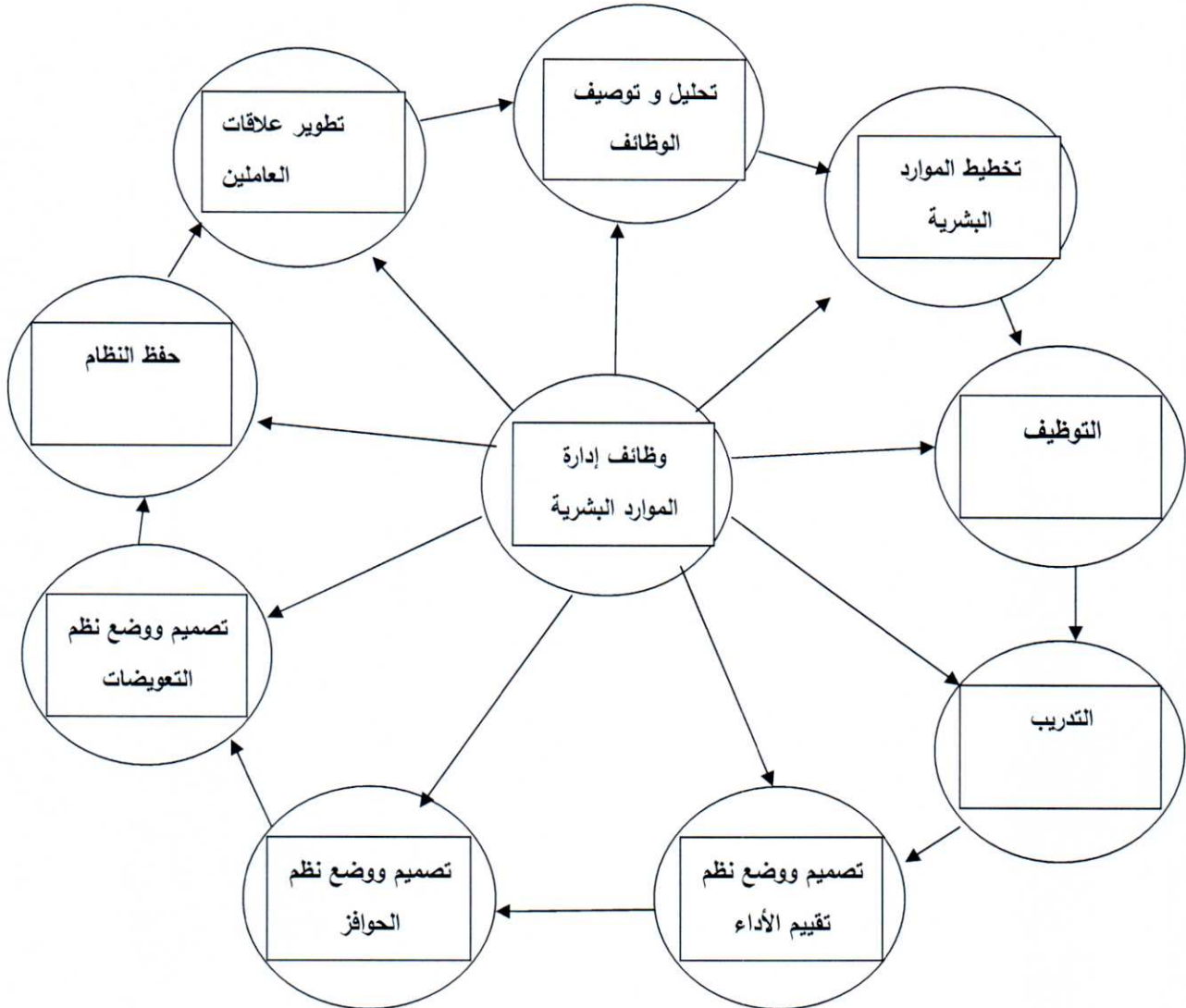
¹ تادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، ط2؛ عمان، دار صفاء للنشر و التوزيع، 2013، ص31-33.

و يضيف عبد الغفار حنفي على الوظائف السالفة الذكر الوظائف التالية:

✓ رعاية الموارد البشرية و صيانتها: ونعني بها برامج الأمن و السلامة الخاصة ببيئة العمل،

وتوفير الظروف البيئية والصحية الملائمة وتوفير كل وسائل الحماية من حوادث العمل

وخدمات الضمان الإجتماعي.¹



الشكل رقم 02: يبين وظائف إدارة الموارد البشرية و تكاملها

المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص16.

¹ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2007، ص24.

2 - أهمية تخطيط الموارد البشرية : لتخطيط الموارد البشرية أهمية كبيرة تتلخص في أنه يعتبر عنصراً أساسياً في صياغة إستراتيجيات المنظمة وفي نفس الوقت وسيلة هامة لتحقيق هذه الإستراتيجية، ويرى عبد الباري إبراهيم أن أهميته تكمن في أنه :

- يساعد المنظمة في تحديد إحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية و من ثم تخفيض التكلفة التي تنتج عن النقص أو الزيادة في تلك الموارد و التخلص إنعكاساتها السلبية الإدارية.
- يساعد المنظمة في تحديد نقاط الضعف في النوعية و من ثم في أداء تلك الموارد مما قد يتطلب تدريبها و تطويرها و رفع قدراتها الأدائية.
- يهيئ المنظمة لمواجهة أية تغيرات قد تحدث في بيئتها الداخلية و الخارجية، و لمواجهة أية إنعكاسات قد تحدث في محتوى العمل أو نوعية الأفراد، نتيجة لتلك المتغيرات.
- يساعد المنظمة على التأكد من تكامل و ترابط أنشطة إدارة الموارد البشرية و توجيهها نحو تحقيق أهدافها.
- يساعد على حسن توزيع و إستخدام المنظمة لمواردها الأدائية.¹

3- خصائص تخطيط الموارد البشرية :

هناك مجموعة من الخصائص التي تميز عملية تخطيط الموارد البشرية بصفته عملية إدارية متميزة عن باقي العمليات الأخرى و مكتملة لها وهي جزء لا يتجزأ من التخطيط العام للمنظمة، و قد لخصها علي السلمي في ما يلي :

- يعتبر تخطيط الموارد البشرية عملية منظمة، موضوعية و متكررة كل فترة زمنية.
- هو جزء لا يتجزأ من التخطيط العام للمنظمة.

¹ عبد الباري إبراهيم درة، مرجع سابق، ص164.

- كذلك هو عملية مستقبلية تنظر إلى المستقبل، تراعي ظروف و إحتياجات المنظمة و ظروف السوق و المجتمع.
- و هو أيضا عملية شاملة تغطي إحتياجات المنشأة كلها من خلال بعدين أساسيين للموارد البشرية هما الكم و الكيف.¹

4- أهداف تخطيط الموارد البشرية : يهدف تخطيط الموارد البشرية للتأكد من أن المؤسسة تقوم

بالنقاط التالية:

- تحديد إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية بالأعداد والمهارات المطلوبة.
- تحقيق الإستفادة المثلى من الموارد البشرية و مصادرها خاصة الداخلية.
- التأكد من أن المنظمة قادرة على التوقع و التنبؤ بالمشاكل التي تنتج عن العجز أو الفائض في الموارد البشرية.
- التأكد من أن المنظمة قادرة على القيام بتطوير و تدريب قوة العمل الحالية وبالتالي مواجهة ظروف عدم التأكد من البيئة المحيطة فيما يتعلق بالموارد البشرية.
- القيام بتحديد إحتياجاتها من الموارد البشرية وفقا للإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية وتطويرها والموضوعة سلفا.²

5 - مراحل تخطيط الموارد البشرية : تمر عملية تخطيط الموارد البشرية بمراحل نجلها في الآتي:

• مرحلة تحليل البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة:

تتفاعل في هذه المرحلة عوامل عديدة تؤثر في تحديد إحتياجات المنظمة من الموارد البشري منها ما هو متعلق بالبيئة الخارجية و منها ما هو متعلق بالبيئة الداخلية لها و نوجزها في النقاط التالية:

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار غريب للطباعة و النشر، 1998، ص150.

² سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، مصر، 2009، ص92.

✓ **تحليل البيئة الخارجية** : ونقصد بالبيئة الخارجية هي المتغيرات التنظيمية التي تحيط بالمنظمة وتقرض وجودها كالمغير الإقتصادي المتمثل في حالة الرواج، الإنكماش، الكساد والمنافسة في السوق مستوى الأجور أنماط الإستهلاك.... الخ، أيضا المتغيرات السياسية التي لا يمكن أن تغفلها المنظمة وتؤثر بشكل كبير في عملية تخطيط المورد البشري وهي إتجاه الدولة نحو قضايا معينة مثل التقاعد و الهجرة، كذلك يجب مراعاة المتغير القانوني الذي يضبط علاقات العمل و شروط التوظيف، و لا ننسى المتغير التكنولوجي الذي يتحكم بشكل كبير في تحديد النوع و الكم.¹

✓ **تحليل البيئة الداخلية للمنظمة** : نعني البيئة الداخلية هي مختلف المتغيرات التنظيمية التي تؤثر في عملية التخطيط داخل المنظمة و نذكر منها الوضع المالي للمنظمة وهو مدى قدرة المنظمة ماليا على مواجهة تحديات السوق من خلال إمكانياتها المادية التي تجعلها تتحكم في التكنولوجيا، أيضا الأهداف المطلوب تحقيقها وفترة الزمنية (طويلة المدى، قصيرة ومتوسطة المدى)، إستراتيجيتها سواء كانت في الإنكماش أو التوسع فدراسة الأهداف سواء كانت مرحلية أو إستراتيجية و فهمها ينعكس على طبيعة و حجم الأعمال و الوظائف مما يؤثر في تحديد الإحتياجات كما و نوعا من الموارد البشرية في هذه الفترة المحددة مسبقا، بالإضافة إلى التغيير في الهيكل التنظيمي الذي ينعكس على تغيير طبيعة الوظائف المسؤوليات، المهام و حدود السلطة الأمر الذي يؤثر على عملية تخطيط الموارد البشرية.²

¹ عبد الباري إبراهيم، مرجع سابق، ص166.

² عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، القاهرة، 2003، نقلا عن موقع كتب عربية www.kotobarabia.com، 21/11/2009K، الساعة 18 و 10، ص123.

• مرحلة تحديد الطلب المتوقع من الموارد البشرية:

و تعني هذه الخطوة دراسة واقع الإحتياجات المستقبلية للمنظمة من الموارد البشرية التي سيتم توظيفها مواصفات معينة للوظائف الشاغرة وشاغلها، وهذا يتطلب معلومات عن الأهداف المطلوب تنفيذها وتحديد الفترة الزمنية لتنفيذها، و تستخدم في هذه الخطوة عدة أساليب نذكر منها :

✓ **تحليل عبء العمل :** تعتمد هذه الطريقة على معرفة حجم و كمية العمل اللازم لإنجاز

كل وظيفة خلال فترة زمنية حالية و مستقبلية، ويكون التقدير على شكل وحدات مثل عدد جوازات السفر لوظيفة إعداد جواز السفر في الزمن الذي يستغرقه إعداد جواز سفر واحد لنتحصل على الزمن الفعلي لإعداد العمل المطلوب.

✓ **تحليل قوة العمل :** و يقصد بها عملية تحديد حجم العمل الحالي الفعلي، مع عدد الأفراد

الذين يعملون حالياً في الوظيفة، والقيام بعملية ضرب المتغيرين نحصل على قوة العمل الفعلية التي تمثل زمن العمل المتاح للوظيفة.

✓ **تحليل السلاسل الزمنية :** يستند هذا التحليل على حساب قوة العمل حسب التغيرات التي

تطراً على حركة الموارد البشرية في المنظمة وفقاً لأوضاعها الإنتاجية وكذا التغيرات الدورية و الموسمية أو التغيرات الخارجية الطارئة مثل الكوارث الطبيعية.¹

• مرحلة تحليل العرض من الموارد البشرية :

و تعني إجراء دراسة تحليل لواقع الموارد البشرية العاملة حالياً في المنظمة و مقارنة نتائجها مع نتائج الطلب لإستخراج الفارق في المناصب الشاغرة الذي يمكن ملؤه عن طريق الإستقطاب، و يتم تحليل العرض عن طريق توفير قاعدة بيانات متخصصة تشمل بيانات لكل ما يخص العاملين المهارات

¹مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار المناهج للنشر و التوزيع، 2015، ص95.

والتخصصات وعدد الوظائف الشاغرة على مستوى الأقسام و تقييم الأداء ...الخ. وتستخدم عدة طرق لهذا الغرض نذكر منها :

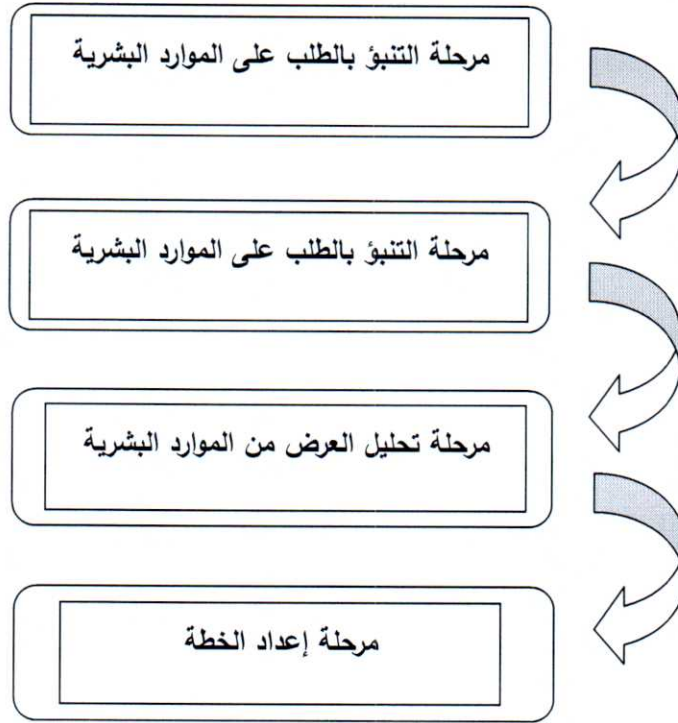
✓ مخزون المهارات : هي قاعدة بيانات خاصة بكل عامل في المنظمة توثق فيها كل ما يخصه في مساره المهني بدءا بتاريخ دخوله إلى المنظمة ، مؤهلاته و المناصب التي شغلها ...الخ.

✓ خرائط الترقية والإحلال: و هي طريقة تستخدم لمعرفة المناصب الشاغرة و العاملين المؤهلين التي سيتم ترقيتهم لهذه المناصب.

• مرحلة إعداد و وضع الخطة و متابعتها :

و تعني عملية رسم خطة العمل المتكونة من إحتياجات المنظمة الفعلية من الموارد البشرية كما ونوعا خلال فترة زمنية معينة، مما يساهم بدرجة كبيرة في تحقيق أهداف للمنظمة، و تنقسم هذه الخطة إلى خطط فرعية يتم تنفيذها وهي خطة تنفيذ خرائط الإحلال و الترقية، تنفيذ خطة التوظيف و تنفيذ خطة تنمية الموارد البشرية ...الخ.¹

¹ إبراهيم عباس الحلبي، مرجع سابق، ص 27-28.



الشكل رقم 03 : يبين مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية

المصدر : عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص 162.

6- مقومات تخطيط الموارد البشرية:

المقومات هي الركائز الأساسية التي يبنى عليها أو يتطلبها نجاح عملية تخطيط الموارد البشرية و يجمعها علي السلمي في النقاط التالية:

- وضوح الأهداف
- وضوح خطة الإنتاج و المبيعات
- وضوح السياسات الإنتاجية و التسويقية و المالية وشؤون الأفراد
- وجود وصف تحليلي للوظائف
- وجود معلومات كافية عن معدلات الأداء المستهدف الفردي و الجماعي
- وجود تنظيم إداري واضح المعالم و الغايات

- وجود إجراءات عمل ودورات مستندية واضحة.¹

7- معوقات تخطيط الموارد البشرية : تعترض عملية تخطيط الموارد البشرية عدة عوائق

تحول دون الوصول إلى نتائج صحيحة و دقيقة نذكر منها ما ذكره عبد الباري إبراهيم في كتابه :

- **عدم وضوح الأهداف** : إذ أننا نجد أن صحة التقديرات و التنبؤات تتوقف على مدى وضوح الأهداف و تحديدها الدقيق من خلال تقسيمها إلى أهداف فرعية مما يؤدي إلى تحديد الأدوار و الوظائف والمهام مما يوفر معلومات صحيحة عن مواصفات الوظيفة و مواصفات شاغلها.
- **عدم صحة و دقة قاعدة البيانات** : إن تذبذب البيانات بين الصحة و الخطأ يؤدي بالضرورة إلى نتائج غير صحيحة تؤدي إلى فشل عملية التخطيط و بالتالي لا يمكن للمنظمة أن تعتمد عليها.
- **ضعف التنسيق بين وظيفة التخطيط و الوظائف الأخرى في المنظمة** : مما يؤدي إلى نقص في المعلومات التي تعتمد عليها عملية تخطيط الموارد البشرية التي تعتبر أحد الوظائف المكملة لسلسلة من الوظائف يكون التنسيق و التكامل بينها شرطا ضروريا لمدى فعاليتها.
- **عدم تأييد الإدارة العليا لعملية تخطيط الموارد البشري** : وهو عدم إكتراث المسؤولين الساميين بهذه العملية يؤدي إلى عدم نجاعتها و عدم الإستفادة منها و طبعا الموافقة و التأييد من الإدارة العليا تعد شرطا أساسيا للقيام بهذه العملية أساسا.²

و يضيف الحلبي نقاط هي تعتبر مهمة :

- عدم توفر كفاءات بشرية تدير عملية التخطيط للمورد البشرية بطرق علمية و عصرية.
- ضعف مستوى التوثيق و التحديث لقاعدة البيانات في المؤسسة يؤدي إلى فقدانها للدقة.

¹علي السلمي، مرجع سابق، ص 151.

²عبد الباري إبراهيم، مرجع سابق، ص 191-192.

- قلة الإهتمام بأصحاب الكفاءات و المهارات من خلال وضع البرامج التدريبية و تحديث نظم الأجور و الحوافز يؤدي إلى ضعف مقومات تخطيط الموارد البشرية.¹

8 - مقارنة سوسولوجية لموضوع الإبداع التنظيمي و تخطيط الموارد البشرية:

شكل موضوع الإبداع التنظيمي موضع إهتمام الكثير من الباحثين في كل المجالات خاصة منها التنظيمية التي كان لها التأثير الكبير على تطور الإهتمام بالعنصر البشري الذي أصبح ينظر له موردا إستراتيجيا و يجب الإستثمار في ما يملكه من معارف و مهارات و قدرات، و أصبحت المؤسسات الناجحة تطبق أحدث الأساليب للتخطيط للظفر بهذا المورد الهام الذي يحقق لها الميزة التنافسية، وقد صنف العلماء هذه المداخل النظرية إلى مدخل كلاسيكي، مدخل العلاقات الإنسانية، المدخل السلوكي والمدخل الحديثة.

- **المدخل الكلاسيكي** : يضم المدخل الكلاسيكي أهم النظريات التي كان إتجاهها كلاسيكي من خلال

الطرح و التفسير الذي لم يخرج عن التطبيق الصارم للقوانين و القواعد التنظيمية و التثبيت بها، ونذكر منها النظرية البيروقراطية لماكس فيبر، نظرية الإدارة العلمية و نظرية التقسيمات الإدارية لهنري فايول:

✓ **نظرية النموذج البيروقراطي** : لا يمكن الحديث عن نظريات الإتجاه الكلاسيكي في التنظيم دون

ذكر ما جاء به ماكس فيبر في نموذج البيروقراطي الذي يكرس عقلنة الآليات و المتغيرات

التنظيمية وترشيدها كنوع من أنواع الأساليب الإبداعية في عصره حيث نادى بموضوعية

العلاقات والتثبيت بالقواعد و اللوائح و توثيق كل المعاملات التنظيمية كما أكد على ضرورة

فصل الملكية عن التسيير و هذا كحل جذري للمشاكل التي كان يعاني منها أبناء عصره من

تسلط أصحاب رؤوس الأموال و عدم درايتهم بفنيات و تقنيات التسيير و سيادة العلاقات

¹ إبراهيم عباس الحلابي، مرجع سابق، ص 30-31.

الخاصة في أوساط العمل و فوضى التعامل التي أدت إلى وجود عراقيل حالت دون نجاح المنظمات.¹

✓ **نظرية الإدارة العلمية** : يعتبر تايلور من الذين تركوا بصمات إبداعية في تاريخ سوسولوجيا التنظيمات، إذ أنه عمل على تطبيق الأسلوب العلمي في أوساط العمل من خلال إكتشاف طرق مثلى للأداء و الإختيار السليم للعاملين و للأدوات المستعملة في العمل، توصل إلى قياس الزمن الحقيقي الذي يتطلبه العمل، كما عمل على فصل الوظائف التنظيمية بين الإدارة و العاملين بحيث يكون التخطيط و التنظيم من وظائف الإدارة وحدها و على العاملين التنفيذ.

✓ **نظرية التقسيم الإداري** : أما فايول فإنطلاقاً من خبرته المهنية في الإدارة العليا فكان يرى أن الأساليب التنظيمية الناجعة في المنظمات تكمن في مدى تنظيمها و تقسيمها الإداري وفق وظائف محددة، كما تكمن في تطبيق المبادئ الأربعة عشر التي وضعها و التي لم تخرج في محتواها عن موضوع مركزية التنظيم بالإضافة إلى أنه أشار إلى الإهتمام بالموارد البشري من خلال إتاحة فرص للمبادئة و الإبداع لكن في ظل هذه المبادئ.²

ما يؤخذ على الإتجاه الكلاسيكي أنه لم يهتم بالإبداع كوسيلة للعمل بل إهتم بالطرق الكفيلة لزيادة الإنتاج و رفع مستويات الأداء، كما لم يعط إهتماماً كبيراً للعنصر البشري وإعتبره أحد عناصر الإنتاج مثله مثل الآلة لا تحركه إلا الدوافع الإقتصادية، و قد أثبتت الكثير من الدراسات قصور النموذج المثالي و فشله في تحقيق فعالية المنظمات نتيجة الروتين و جمود للسلوك، وما يخلفه من صراعات و نزاعات قد تؤدي إلى فشل التنظيمات، أيضاً هذا المدخل درس المنظمة كنسق مغلق منفصل عن بيئته الخارجية و هذا ما تم رفضه من قبل المفكرين و ما تم إثبات عكسه تماماً.

¹ علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، القاهرة، دار غريب للنشر، 2004، ص60.

² المرجع السابق نفسه، ص62.

- **مدخل العلاقات الإنسانية** : من خلال بحثنا في التراث النظري تبين لنا وجود إختلاف في تصنيف هذا المدخل فهناك من يصنفه بأنه تابع للمدخل الكلاسيكي الحديث و هناك من يصنفه ضمن المدخل السلوكي .

أحدثت نتائج دراسات الهوثورن التي قام بها إلتون مايو و زملائه ثورة في عالم التنظيمات وكانت بمثابة نقلة نوعية في مجال التسيير و الإدارة بتوجيه بؤرة الإهتمام إلى متغيرات تنظيمية أخرى هامة و تؤثر بشكل كبير في إنجاح المنظمات، وهي التركيز على العنصر البشري ورفع روحه المعنوية و الرضى الوظيفي و ما يؤثر فيه من أساليب تتمثل في أنماط القيادة و مدى ممارسة أسلوب المشاركة في إتخاذ القرار و طرق الإتصال و مستويات الإشراف و جماعات العمل التي تفرز في العادة تنظيمات غير رسمية و جب الإهتمام بها و بآثارها.¹

رغم ما أحدثته نتائج دراسات هذا المدخل الذي فتح الباب أمام دراسات سلوكية كثيرة أثبتت فاعلية الإهتمام بالجانب الإجتماعي لأفراد المنظمة إلا أنها أهملت الجانب المادي و التقني للتنظيم الذي له أهمية كبيرة كذلك لم تهتم بعلاقات المنظمة ببيئتها الخارجية.

- **المدخل السلوكي** : ضم المدخل السلوكي الكثير من النظريات التي إهتمت بالسلوك التنظيمي و بتهيئة بيئة تنظيمية ملائمة و محفزة فكان محتوى دراسته هو أنماط القيادة، آليات الإتصال، التنظيم الرسمي، الدوافع والحاجات... الخ و قد إعتدنا على بعضها الذي نراه أقرب لموضوع دراستنا وهي : نظرية الحاجات، نظرية هيرزبرغ، نظرية النظام الإجتماعي لشيستر بيرنارد.

✓ **نظرية الحاجات الإنسانية** : يرى ماسلو أن للفرد حاجات معينة يحاول تحقيقها خلال مراحل حياته المهنية، و تتدرج هذه الحاجات وفق سلم هرمي قاعدته هي الحاجات الفيزيولوجية ثم حاجات الأمن، فالحاجات الإجتماعية، ثم تقدير الذات إلى أن يصل إلى تحقيق ذاته. كما يرى

¹المرجع السابق نفسه، ص79.

أن الفرد له القدرة على الإبداع و أن تحقيق هذه القدرة الذهنية يعتمد على المناخ الاجتماعي الذي يعيش فيه، فإن كان المجتمع حرا و خاليا من الضغوط و عوامل الكف التي تدفع إلى المسايرة، فإن ما لدى الفرد من طاقات إبداعية ستزدهر و تتفتح و تتحقق، و في هذا تحقيق لذاته أي أن تحقيق طاقات الفرد الإبداعية تحقيق لذاته، أو وصوله إلى مستوى مناسب من الصحة النفسية السليمة، كما أن إختلاف الأفراد في الإبداع ما هو إلا إختلاف في الدرجة.¹

✓ **نظرية العاملين** : لهيرزبرغ الذي يفترض أن تكون بيئة العمل مدعمة بعوامل وقائية تحول دون عدم رضى العاملين فتنسبب في ضعف دوافعهم في العمل و بالتالي تكون مساهمتهم في تحقيق الأهداف ضعيفة أو متوسطة و هي الشروط الفيزيائية و المادية لبيئة العمل منها الظروف الفيزيائية للعمل، الأمن الوظيفي، الإشراف، السياسات و طرق العمل الراتب... الخ، أما العوامل الدافعة و المحفزة للعمل بجد و نشاط هي طبيعة العمل، المشاركة في إتخاذ القرار توفير فرص التقدم الوظيفي، الإنجاز... الخ.²

✓ **نظرية النظام الاجتماعي** : يرى شيبستر بيرنارد أن المنظمة هي عبارة عن نظام اجتماعي تعاوني يفترض وجود ثلاث عناصر أساسية هي الإتفاق على تحقيق الأهداف، وجود إمكانية للإتصال و وجود الرغبة في العمل، و يتوقف وجود التنظيم و إستمراره على مدى نجاح أعضائه في العمل التعاوني و تحقيق الأهداف التي ينشأ من أجلها التنظيم، كما يعتبر أن التنظيم الغير الرسمي له فوائد كبيرة في تغذية شبكة الإتصالات في المنظمة مما يخدم تحقيق الأهداف، أيضا يرى شيبستر أن المنظمة هي نظام مفتوح على البيئة الخارجية مما يحتم عليها العمل على

¹عدنان الكتوم، مرجع سابق، ص134.

²طلق عوض الله السواط، عبد الله الطجم، السلوك التنظيمي المفاهيم النظرية التطبيقات، ط4؛ السعودية، دار حافظ للنشر، 2003، ص118.

التوافق مع مقتضياتها، كما يولي عناية بالقيم الإجتماعية التي يحملها أفراد المنظمة من المجتمع

المحيط بها و تأثيرها على سلوكياتهم و علاقاتهم الإجتماعية.¹

لقد لعب المدخل السلوكي أدوارا بارزة في خلق الإنسان المبدع و تفجير الطاقات الإبداعية التي قادت إلى تحقيق مستويات أداء عالية و متميزة، من خلال الإهتمام بالجوانب النفسية و الإجتماعية للموارد البشرية و تهيئة بيئة تنظيمية سليمة محفزة للعمل تركز على العنصر البشري الذي يعتبر محور العملية التنظيمية هدفها العمل على زيادة مستويات الإلتزام و الولاء للمنظمة الأمر الذي يؤدي إلى رفع مستويات الأداء، إلا أنه يوجد جوانب أخرى لم تستطع تغطيتها، هذه الجوانب عملت المداخل الحديثة على الإستثمار فيها فكانت نتائج باهرة.

- **المدخل الحديث:** تتعدت المداخل الحديثة من حيث حداثة أساليبها في العمل لكنها لم تخرج عن طرح واحد معين إشتراك فيه معظم مفكرها هو نظرتها إلى المنظمة بأنها نسق مفتوح يؤثر و يتأثر، وقد إعتدنا على ذكر بعضها منهم النظرية اليابانية، الإدارة بالأهداف و الهندرة :

✓ **النظرية اليابانية :** يعتبر المدخل الياباني من أحدث المداخل و التي أثبتت نجاحها في هذا المجال من حيث تطبيق أحدث الطرق و الأساليب في بيئة العمل، بحيث تتميز أساليبها بالتركيز على ترتيب و تنظيم مواقع العمل، و المرونة في الرقابة على الجودة، الإهتمام بالوقت المحدد و العلاقات الإعتيادية بين العاملين و الوحدات و مراحل العمل، كما ترى أن المنظمة هي عبارة عن مجموعة أنظمة متكاملة مع بعضها البعض، يسودها جو عالي المستوى من التعاون و التنسيق، بالإضافة إلى ما أضافه وليم أوشي في نظريته التي عمل فيها على التوفيق

¹ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص 85.

بين النظريتين اليابانية و الأمريكية بحيث أكد على عنصر الألفة و المودة و الثقة التي يستوجب على بيئة العمل تكريسها حتى تضمن مشاركة حقيقية لكل أعضائها.¹

✓ **نظرية الإدارة بالأهداف** : يعتمد هذا المدخل على التخطيط الشامل لمختلف أوجه النشاط و في كل المستويات في المؤسسة و يركز على التكامل و التناسق بين أعمال كل الوحدات التنظيمية و مشاركة كل أعضاء المنظمة في العمليات التنظيمية كل حسب تخصصه من خلال تبادل المعلومات و تداولها و تدفقها بين جميع أنحاء المنظمة، لذا فهو يعتمد بدرجة كبيرة على نظم فعالة للمعلومات تسمح بالتعرف على أوضاع السوق، المنافسين، أداء الشركة و الموازنات التخطيطية، رصد التغيرات الحاصلة بالسرعة الكفيلة التي تمكن الإدارة بمراجعة خططها ووضع الخطط البديلة وفقا لما يفرضه الموقف.²

✓ **نظرية الهندرة** : هي تغييرات جذرية أساسية تدخل على تصميم وهيكله أعمال المنظمة لجعلها أكثر قدرة على التكيف مع متغيرات البيئة المتنوعة و المتسارعة في حركتها، لجعلها أكثر تجددا في مواجهة تحديات البيئة. لقد سعى هذا المدخل على جعل بيئة المنظمة أكثر حرية و مرونة وأكثر فاعلية في استخدام موارد المنظمة أحسن استخدام، كما عمل على تحقيق التناسق و التكامل بين كل الوحدات التنظيمية و كل أعضاء المنظمة من خلال ما يوفره من طرق مرنة في التعامل عملت على كسر قيود تدرج السلطة و الشكليات القديمة التي عرقلت سير العمل.³

ركزت المداخل الحديثة على الإهتمام بكل موارد المنظمة و تسييرها بطرق حديثة و إبداعية، خاصة منها المورد البشري الذي إعتبرته أصلا من أصول المنظمة و رأس مال يحقق لها ميزة تنافسية و عملت على إستحداث أساليب عمل تميزت بالمرونة الشديدة و حرية الأفكار و المشاركة في الأهداف و الطموحات

¹ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 427.

² علي السلمي، الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق، القاهرة، دار غريب للطباعة، 1999، ص 69.

³ زاهر عبد الرحيم عاطف، مرجع سابق، ص 29.

والتطلعات، كما إعتبرت التنظيم عبارة عن عمليات متكاملة و متناسقة تكمل بعضها البعض كل منها يؤدي دورا مهما في العملية الإدارية خاصة منها عمليات الموارد البشرية ولقد أثبت الواقع فاعلية هذا الطرح الذي قدمته هذه النظريات التي إتخذت الأساليب الإبداعية في العمل مطية لبلوغ الأهداف، فكانت هذه الأساليب وسائل قوية تتسلح بها المؤسسات لمواجهة التحديات التي تواجهها وسط بيئة دائمة الديناميكية و شديدة التطور، لكن يبقى تطبيقها يحتاج إلى فهم كامل لبيئة العمل حتى يمكن تكييف هذه المبادئ وفق خصائصها العامة و خصائص أفرادها.

خلاصة :

تخطيط الموارد البشرية هو أحد الوظائف الهامة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وهو جزء لا يتجزأ من التخطيط العام للمؤسسة، هو عملية غاية في الأهمية تتبني على مدى صحة و دقة معلوماتها عمليات الموارد البشرية الأخرى مما يؤكد صفة التكامل و التناسق بينها لأن تحقيق الأهداف هو عمل تشترك فيه كل وحدات المؤسسة وأفرادها كل حسب تخصصه و تعتمد هذه العملية على مدى تطور نظم المعلومات وتكنولوجيا الإتصال و على مدى مرونة الآليات التنظيمية حتى تؤدي دورها بنجاح في دورة العملية التنظيمية، ولقد تطرقنا للأدبيات النظرية التي تناولت موضوع الإبداع التنظيمي بمرادفاته التي تعني التجديد و التطوير و التحديث في البيئة التنظيمية بما حوته من متغيرات و آليات متنوعة و تخطيط الموارد البشرية كأحد العمليات التي تهتم بإدارة المورد البشري وفق مبادئ و إتجاهات كل مدخل من الكلاسيكي مروراً بمدسة العلاقات الإنسانية و المدرسة السلوكية إلى المداخل الحديثة.

الفصل الرابع

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

1- مجالات الدراسة

- المجال المكاني
- المجال الزمني
- المجال البشري

2 - المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات

3 - مجتمع البحث وخصائص مفرداته

خلاصة

تمهيد

نستعرض في هذا الفصل الإجراءات المنهجية في الجانب الميداني للدراسة الذي يتم فيه إختبار الفرضيات والتحقق من صحتها، بداية من تحديد مجالات الدراسة المكانية والزمنية والبشرية و التعريف بها إلى ذكر المنهج المستخدم فيها والأدوات التي إعتدناها في جمع البيانات، ثم التعريف بمفردات البحث وعرض خصائصها.

1 - مجالات الدراسة : لإجراء أي دراسة لابد من تحديد مجالاتها والتعريف بها وهي ثلاثة المجال المكاني، البشري و الزماني.

1 - 1 - المجال المكاني : نقصد بالمجال المكاني هو التحديد الجغرافي لمكان إجراء الدراسة الميدانية والتعريف بمعالمه، وقد تم إجراء دراستنا في مؤسسة إسمنت تبسة والتعريف بها هو كالتالي:

• **بطاقة فنية عن شركة إسمنت تبسة:** هي مؤسسة إقتصادية جزائرية SPA، و أحد فروع الشركة الأم المجمع الصناعي للإسمنت GICA، تنتج إسمنت رمادي، لها قدرة على إنتاج 500000 طن من الإسمنت في السنة، رأسمالها الإجماعي يقدر: 2 700 000 000 دج. مقرها الإجماعي: بحي بلقاسمي يوسف ولاية تبسة، وحدة الإنتاج هي مصنع الإسمنت بالماء الأبيض، يقع على بعد 26 كلم جنوب المدينة بمحاذات الطريق الوطني رقم 16، ويتربع على مساحة تقدر ب32هكتار. يحده من الغرب مركب الزجاج ومن الشمال والشرق والجنوب أراضي زراعية.

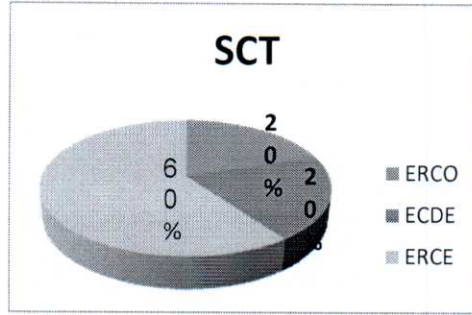
• **نبذة تاريخية عن نشأة مؤسسة إسمنت تبسة :**

تأسست المؤسسة بتاريخ 29 نوفمبر 1993 تحت إسم مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق - مصنع الماء الأبيض- ثم انفصلت عن هذه الأخيرة لتصبح شركة قائمة بذاتها برأس مال إجماعي مقدر ب800.000.000 دج، ينقسم إلى 8000 سهم قيمة كل منه 100.000 دج وكانت المساهمات من رأس المال الإبتدائي 200.000.000 دج على النحو التالي:

ERCE مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق ب: 12000 سهم أي بنسبة 60%.

ERCO مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للغرب ب: 400 سهم أي بنسبة 20%¹.

ECDE مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشلف ب: 400 سهم أي بنسبة 20%.



الشكل رقم 04: يبين نسب المساهمات في رأس المال الإبتدائي لمؤسسة إسمنت تبسة

المصدر : من عمل الطالبة بالإعتماد على معلومات من المؤسسة

بينما الباقي على شكل قرض من -BAD- البنك الجزائري للتنمية، للإشارة فإن مشروع إنجاز هذه الشركة هو أحد برامج المخطط الرباعي الرابع (67-80) للتنمية والذي دخل حيز التنفيذ سنة 1985 وذلك تحت إشراف المؤسسة الوطنية لتوزيع مواد البناء EDIMCO، لكن سنة 1988 تم تحويل ملف مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق بقسنطينة ERCE، وذلك بإعتبارها قريبة جغرافيا لمدينة تبسة، وفي سنة 1996 انفصلت الشركة عن المؤسسة الأم تحت إسم مؤسسة إسمنت تبسة والتي تتولى الإشراف الإداري على الوحدة الإنتاجية مصنع الماء الأبيض.²

¹ مقابلة مع السيد مدير الموارد البشرية:سواعي عبد اللطيف، مصنع الإسمنت الماء الأبيض، بتاريخ 2018/02/11، على الساعة 11:00.

² المصدر السابق نفسه.

• إمكانيات المؤسسة من المواد الأولية: نجلها في حيازة الشركة على ثلاث مقالع: مقلع الحجر الكلس ويحتوي على 90 مليون طن من مادة الكلس، المقلع الطيني ويحتوي كإحتياطي على 33200 طن من الطين، مقلع الرمل ويحتوي على 9 ملايين طن كإحتياطي، وتعتبر هذه المقالع المصادر الأولية الأساسية لصناعة الإسمنت بالإضافة إلى مادة الجبس وتستخرج من وحدة بئر العائر و الحديد الخام من وحدة منجم بوخضرة.

• أهداف المؤسسة : تتمثل أهداف الشركة كما جاء في الوثائق القانونية لها : أن شركة إسمنت تبسة تهدف إلى إنتاج نقل وتسويق وممارسة جميع النشاطات الخاصة بمادة الإسمنت والمواد البناء في الوطن وخارجه وسائر العمليات المالية والعقارية وغير العقارية، الخاصة والمرتبطة إرتباطا مباشرا وغير مباشر بمادة الإسمنت، إلى جانب ذلك هناك أهداف أخرى ظاهرة وضمنية نجلها في ما يلي:

✓ تدعيم المجهود الوطني في مجال التشغيل.

✓ تصحيح إنحرافات المجهودات التنموية من حيث إعادة التوازن الجهوي في المجال

الإقتصادي.

✓ تغطية العجز الجهوي خاصة في مجال الإسمنت و مواد البناء.

✓ إنتاج منتج يتصف بالمواصفات الدولية يسمح بالمنافسة.¹

1-2- المجال الزمني: نقصد به الفترة الزمنية التي تمت فيها الدراسة منذ بداية إختيار الموضوع

وصياغة الإشكالية إلى غاية جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها، وقد قسمت إلى ثلاث مراحل هي:

• **مرحلة الإعداد النظري:** و بدايتها كانت من شهر أكتوبر 2017، حيث تم فيها التركيز على

القراءات التي ساعدتنا على إختيار الموضوع، ثم جمع المادة العلمية التي تخصه و الإطلاع عليها

¹ المصدر السابق نفسه.

مما أفادنا في ضبط الخطة وتحديد الإطار النظري للدراسة، كذلك في هذه الفترة تم إجراء دراسة إستطلاعية إنطلاقاً من كون الطالبة من عمال مؤسسة إسمنت تبسة، مما ساعد في وضع الفرضيات وتحديد المؤشرات التي بنيت عليها أسئلة الإستبيان.

- **مرحلة الدراسة الميدانية :** دامت الدراسة الميدانية بمصنع الإسمنت الماء الأبيض حوالي شهرين، خصّصت الأيام الأولى للدراسة الاستطلاعية وإجراء مقابلات حرة مع بعض المسؤولين، مثل رئيس دائرة الموارد البشرية للحصول على معلومات عامة تخص التعريف بالمؤسسة ككل ومعلومات خاصة بالموضوع المدروس، بالإضافة إلى زيارتنا المتعددة إلى الدوائر والمصالح الأخرى و التعرف على مهامهم على الطبيعة عن طريق الملاحظة، ومدير المؤسسة وبعض المشرفين، حيث تلقينا مساعدات وترحاب كبير في المصنع عمالاً وإدارة، فلم تواجهنا أية صعوبة في التنقل بين أرجائه الأمر الذي سهل لنا كل الإجراءات التي مكنتنا من إستقاء المعلومات التي أفادتنا كثيراً.
- **مرحلة جمع البيانات النهائية :** خصّصت هذه الفترة لتوزيع الاستمارات على المبحوثين و قد قامت الطالبة بشرح وتوضيح بعض الأسئلة للمبحوثين حتى تكون إجاباتهم دقيقة، ثم تمّ إسترجاع الإستمارات لتبدأ بعد ذلك عملية تفرغ البيانات المتحصل عليها وجدولتها، ثمّ تحليلها إحصائياً لقراءتها ومحاولة تفسيرها من خلال مناقشتها في ضوء الفرضيات و في ضوء الدراسات السابقة والنظريات.

1-3- المجال البشري: نقصد به مجموعة الأفراد المتواجدين في المجال المكاني للدراسة والذين يعتبرهم

الباحث مجموعة المفردات المكونة لمجتمع البحث، وفي هذه الدراسة هم مجموع العمال والمسؤولين والمشرفين في مؤسسة إسمنت تبسة.

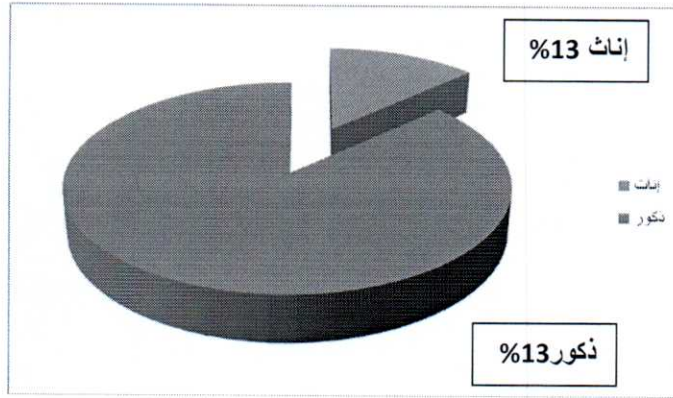
- عمال مؤسسة إسمنت تبسة كما ونوعا: تحتوي المؤسسة محل الدراسة على موارد بشرية بلغ عددهم الإجمالي 437 عامل في نهاية سنة 2018، والجدول الموالي يوضح تقسيماتهم وفق متغيرات الجنس والفئات المهنية.

جدول رقم 02: توزيع المورد البشري لمؤسسة إسمنت تبسة وفق متغيري الجنس والفئات المهنية

النسبة	المجموع	الفئات المهنية			عدد العمال
		عون تنفيذ	عون تحكم	إطار	الجنس
13%	57	1	14	42	إناث
87%	380	55	137	188	ذكور
100%	437	56	151	230	المجموع
100%	100%	13%	34%	53%	النسب

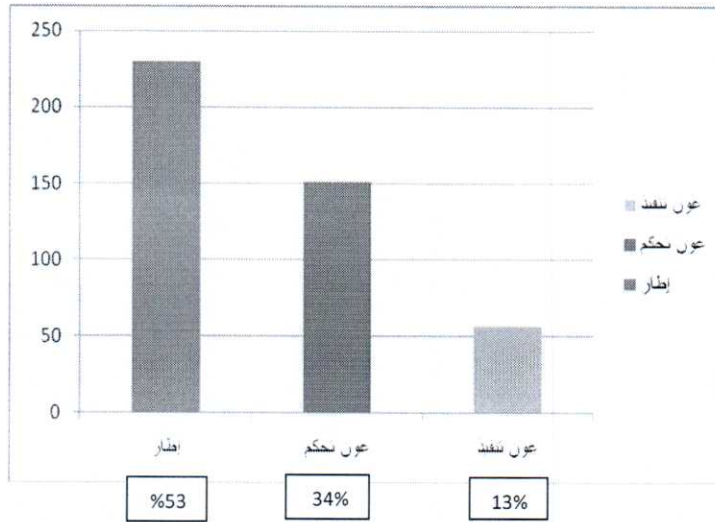
المصدر : من عمل الطالبة بالإعتماد على معلومات مستقاة من المؤسسة مكان الدراسة

يبين الجدول أن المجال البشري متكون من 380 عامل بنسبة 87% من العدد الإجمالي مقسمين عبر الفئات المهنية كالتالي (188 إطار، 137 عون تحكم، 55 عون تنفيذ): في حين لم تتعدى نسبة الإناث 13% مقسمين وفق الفئات المهنية التالية (42 إطار، 14 عون تحكم، 1 عون تنفيذ) وهذا يبين طريقة الإختيار والتوظيف التي إعتمدت بدرجة على جنس الذكور وهذا راجع لطبيعة الأعمال في المصنع التي تتطلب مجهود أعمال شاقة في أماكن ذات ظروف قاسية أماكن عالية عارية مما يجعلها صعبة على النساء لذا فالإختيار في الجانب التقني يميل لجنس الذكور.



الشكل رقم 05: توزيع المورد البشري لمؤسسة إسمنت تبسة وفق متغير

المصدر: من عمل الطالبة بالإعتماد على بيانات من المؤسسة



الشكل رقم 06: يبين توزيع المورد البشري لمؤسسة إسمنت تبسة وفق متغير الفئات المهنية

المصدر: من عمل الطالبة بالإعتماد على بيانات من المؤسسة

- التقسيم الإداري للشركة: تعتمد الشركة على هيكل تنظيمي متغير وليس ثابت فقد تم تغييره تقريبا ثلاث أو أربع مرات منذ تاريخ بداية التشغيل، وفي هذه الحقبة من الزمن تعمل إدارة الشركة على التحضير لإنجاز هيكل تنظيمي جديد يتماشى ومتطلبات العمل في الوقت الحالي، علما أنها تحضر لإنشاء خط إنتاج جديد في المستقبل القريب.

- ✓ المديرية العامة : المهام الموكلة للمديرين.
- ❖ الرئيس المدير العام: تسيير نشاطات الشركة وتمثيلها في الشركة الأم، المشاركة في تحديد الأهداف وتوجيه كل الجهود وكل الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيقها والعمل على تجاوز كل العراقيل التي تعترض سير العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وإشراف وتنسيق ورقابة، والتي تحول دون تحقيق الأهداف.
- ❖ مدير الموارد البشرية: تسيير الموارد البشرية والإهتمام بكل عمليات التوظيف وإنشاء الهيكل التنظيمي المشاركة في وضع الخطط، وتوجيه وإرشاد وتحفيز العمال للقيام بمهامهم من خلال برامج التدريب والترقية وحساب التعويضات المادية والمعنوية التي تخصهم.
- ❖ مدير المالية والمحاسبة: تسيير الشؤون المالية من خلال التوجيه والإرشاد والتنسيق بين الجهود في إطار حساب الإيرادات والنفقات وضبط الميزانية السنوية.
- ❖ مدير التسويق: تسيير شؤون التسويق من خلال التوجيه والإرشاد والتنسيق بين الجهود في إطار عمليات بيع مادة الإسمنت سواء على مستوى المصنع أو على مستوى وحدات البيع الأخرى، كما يهتم بالتوقيع على إتفاقيات وعقود البيع بمختلف أنواعها.
- ❖ مدير التموين: تسيير شؤون التموين من خلال التوجيه والإرشاد والتنسيق بين الجهود في إطار عمليات شراء كل ما تحتاجه الشركة.
- ❖ مديرية التطوير: يهتم بكل الأمور التي تساعد في تطوير الشركة، المشاركة في وضع الخطط المشاركة في إتخاذ القرارات.
- ❖ المساعد القانوني: يمثل الشركة قانونيا ويهتم بكل الشؤون القانونية.

- ❖ **المساعد المكلف بالوقاية والأمن والجودة:** السهر على السير الحسن لكل الإجراءات المتخذة في إطار الوقاية من كل الحوادث والأضرار وحماية الممتلكات والأرواح والأموال، كما يهتم بتطبيق نظام الجودة الشاملة في الشركة.
- ❖ **المصنع:** له مدير الإستغلال مكلف بالإشراف العام على مستوى المصنع ومتابعة سير الخطط الموضوعة من أجل تحقيق الأهداف، ومحاولة تذليل كل الصعوبات التي من شأنها عرقلة السير الحسن للعمل، إصدار التعليمات لتوضيح بعض الأمور الغامضة وكذا حفظ النظام في المصنع، المشاركة في وضع الخطط، المشاركة في إتخاذ القرارات.
- ❖ **مصلحة الإعلام الآلي:** الإشراف على كل التجهيزات والبرامج الآلية، والعمل على تشغيلها وصيانتها والتدخل الفوري لإصلاح أعطابها.
- ❖ **مصلحة مراقبة النوعية :** الإشراف على مراقبة مادة الإسمنت في كل مراحل صنعها.
- ❖ **دائرة الموارد البشرية:** الإشراف على تسيير شؤون العاملين بتطبيق ما جاء في الإتفاقية الجماعية والنظام الداخلي من حساب الأجور والمكافآت والتعويضات وعطل، ومراقبة تسجيل الحضور اليومي وكذا متابعة حقوق العمال المتعلقة بالضمان الإجتماعي.
- ❖ **دائرة الوقاية والأمن:** الإشراف على كل العمليات التي من شأنها الحفاظ على ممتلكات الشركة وعلى العمال والعمل على الوقاية من الحوادث وكذا حفظ النظام العام للمصنع بالإضافة الى المحافظة على البيئة.
- ❖ **دائرة المالية والمحاسبة:** الإشراف على التسجيل المحاسبي لكل النفقات والإيرادات الخاصة بمدخلات ومخرجات الشركة، ومتابعة كل المعاملات المالية من بيع الإسمنت وبعض مواد البناء وشراء مستلزمات الشركة، وضبط الميزانية السنوية.

❖ دائرة التموين: الإشراف على عمليات شراء كل مستلزمات الشركة داخل الوطن أو خارجه،

وتخزينها وتوزيعها على الدوائر والمصالح المعنية.

❖ المواد الأولية: الإشراف على كل العمليات الخاصة بنقل المواد الأولية من المقالع الى

منطقة التكسير المتواجدة بالمصنع ومتابعة عمليات التكسير، وكذا صيانة العتاد المتنقل.

❖ دائرة الإنتاج: الإشراف على كل عمليات صنع الإسمنت والمتابعة الدقيقة لكل المراحل،

المشاركة في إتخاذ قرار توقيف المصنع في حالة وجود أعطاب تقنية.

❖ دائرة الصيانة: الإشراف على صيانة ومراقبة الأجهزة التقنية على طول خط الإنتاج، التدخل

الفوري في حالة وجود أعطاب تقنية لإصلاحها، تقديم المعلومات الدقيقة واللازمة بإحتياجات

الشركة لإعداد الخطط المستقبلية.

❖ دائرة التسويق: الإشراف على عملية بيع الإسمنت بإعداد برامج البيع والفواتير وإستقبال

العملاء تقديم المعلومات الدقيقة واللازمة بإحتياجات الشركة لإعداد الخطط المستقبلية.

2 - المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات: يستخدم الباحث المنهج الملائم لدراسته و الأدوات التي

يرى أنها تساعده في تحقيق أهدافها ونحن في هذه الدراسة إستخدمنا المنهج و الأدوات التالية :

2-1 منهج الدراسة: يعرف المنهج على أنه الطريق الواضح المستقيم والبين والمستمر، للوصول إلى

الغرض المطلوب أو تحقيق الهدف المنشودين وفقا لبعض المبادئ بصورة مرتبة ومنسقة ومنظمة.¹ و تتعدد

مناهج البحث بتعدد الدراسات وتتنوع أهدافها فنجد نوعين عامين من المناهج الإستنباطية

والإستقرائية، وتنقسم الإستقرائية بدورها إلى عدة مناهج نذكر منها التجريبي، التاريخي، المقارن،

والوصفي الذي نحن بصدد إستخدامه في دراستنا و هذا لأنه يعتمد على وصف الظاهرة، خصائصها وما

¹ عبد الهادي الفضلي، أصول البحث، ط1؛ بيروت: دار المؤرخ العربي، 1992، ص49.

يحيط بها من علاقات مع الظواهر الأخرى كما يعرف المنهج الوصفي بأنه "لا يعتمد على وصف الظاهرة فحسب، بل يتعدى إلى إكتشاف الحقائق، آثارها و العلاقات التي تتصل بها و تفسيرها و القوانين التي تحكمها"¹، ويصنف العلماء المنهج الوصفي إلى دراسات مسحية، دراسات متعلقة بالعلاقات المتبادلة والدراسات التطورية و لقد إستخدمنا المنهج الوصفي بهدف وصف ظاهرة الإبداع التنظيمي والكشف على دوره في تخطيط الموارد البشرية مع محاولة حصر أهم ما كتب عن هذا الموضوع في الأدبيات النظرية ومحاولة إسقاطها على واقع المؤسسة الإقتصادية الجزائرية و بالضبط في مؤسسة إسمنت تبسة كنموذج للدراسة الميدانية.

2 - 2 - أدوات جمع البيانات : تمثلت أدوات جمع البيانات في الملاحظة، المقابلة و الإستمارة .

- **الملاحظة:** تعد الملاحظة واحدة من أقدم الطرق والأساليب المستخدمة في الدراسات العلمية بمختلف أنواعها وتعد من أهم الأساليب في الدراسات الإجتماعية ذلك أن ملاحظة سلوك الأفراد و تصرفاتهم وتعاملاتهم و تفاعلاتهم على الطبيعة تفيد كثيرا الباحث الإجتماعي في فهم الظواهر و تفسيرها ويعرفها محمد عبيدات بأنها "عملية مراقبة و مشاهدة لسلوك الظواهر، المشكلات، الأحداث، مكوناتها المادية، البيئية، متابعة سيرها و علاقاتها بأسلوب علمي منظم، مخطط، هادف بقصد التفسير و تحديد العلاقة بين المتغيرات و التنبؤ بسلوك الظاهرة"². وقد قمنا بإستخدام الملاحظة من أجل الكشف عن تفاصيل الظاهرة وخصائصها ومحاولة معرفة واقع الإبداع التنظيمي من خلال قياس مؤشراتته بمؤسسة إسمنت تبسة، و قد ركزنا على الملاحظة بالمشاركة إنطلاقا من أن الطالبة هي عاملة منذ زمن طويل في المؤسسة محل الدراسة الأمر الذي سهل الكثير من الصعوبات ووضح الكثير من الخبايا بغية الوصول إلى تفسير منطقي للظاهرة و ما يحيط بها من عوامل ومؤثرات.

¹ مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1؛ عمان، الوراق للنشر والتوزيع، 2000، ص60.

² محمد عبيدات، محمد أبو نصار، عقلة مبيطين، منهجية البحث العلمي القواعد و المراحل و التطبيقات، ط2؛ عمان، دار وائل للنشر، 1999، ص73.

• **المقابلة:** وهي محادثة موجهة بين الباحث و شخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة¹. وهي أنواع منها المقابلة المقننة التي ترفق بدليل مقابلة ومنها الغير مقننة والتي يكون الغرض منها إستيفاء معلومات و التحقق من بعض الحقائق، و قد إعتدنا في دراستنا هاته على المقابلة الغير مقننة مع بعض المسؤولين و المديرين المسيرين في مؤسسة الإسمنت تبسة بغية الحصول على معلومات بطريقة مباشرة من خلال رؤية بعض الملامح و التصرفات وردود الأفعال التي تساعدنا في تفسير و توضيح بعض الأمور المتعلقة بواقع الإبداع التنظيمي و تخطيط الموارد البشرية.

• **الإستبيان:** يعتبر الإستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الخاصة في العلوم الإجتماعية، فهي "عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين"². وتتنوع الإستبيانات بتنوع أسئلتها فمنها التي تتضمن الأسئلة المغلقة مثل (نعم، لا)، ومنها التي تتضمن أسئلة مفتوحة حيث يترك للمبحوث مساحة للإدلاء برأيه بحرية ومنها النصف مغلقة والنصف مفتوحة، وهناك التي تتضمن أسئلة متعددة الخيارات وهذا النوع من الإستبيان هو الذي إستخدمناه في دراستنا وهذا تبعاً لما تقتضيه أهداف الدراسة المتمثلة في معرفة الدور الذي يلعبه الإبداع التنظيمي في عملية تخطيط الموارد البشرية الأمر الذي يجعلنا نبحث عن درجة مساهمة أبعاد المتغير المستقل في المتغير التابع مما يدفعنا إلى إستخدام مقياس رتبي متدرج وقد إختارنا مقياس ليكرت الخماسي، وعلى هذا المنوال تم تصميم إستمارة بحث تضمنت أربع محاور كانت كالتالي:

¹ ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج و أساليب البحث العلمي النظرية و التطبيق، ط1؛ عمان، دار صفاء للنشر و التوزيع، 2000، ص102.

² محمد عبيدات، مرجع سابق، ص 63.

✓ المحور الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية و المهنية لمفردات المجتمع المدروس ويحمل الأرقام من 01 إلى 07.

✓ المحور الثاني: يتعلق بقياس مستوى الإبداع التنظيمي بمؤسسة إسمنت تبسة ويحمل الأرقام من 08 إلى 18.

✓ المحور الثالث: يتعلق بدور أسلوب الإدارة بالأهداف في بناء قاعدة بيانات للموارد البشرية ويحمل الأرقام من 19 إلى 27.

✓ المحور الرابع: يتعلق بدور الهندرة في مدى صحة نتائج تخطيط الموارد البشرية ويحمل الأرقام من 28 إلى 36.

قبل توزيع الإستمارة تم عرضها على مجموعة من الأساتذة من ذوي الإختصاص لتحكيمها، حيث أجمعوا على قبول مضمونها مع وضع بعض الملاحظة لتعديل شكلها وقد تم ذلك بالشكل المطلوب.

جدول رقم 03 : قائمة الأساتذة المحكمين للإستمارة

الإسم واللقب	الرتبة العلمية	التخصص
مالك محمد	أستاذ محاضر "ب"	تنمية موارد بشرية
شتوح فاطمة	أستاذ محاضرة "ب"	علم النفس تنظيم وعمل
روابح سامح	طالب دكتوراه	تنظيم و عمل

المصدر: من عمل الطالبة

قمنا بتوزيع الإستمارات على 42 مفردة يتوزعون على المديرية العامة و الوحدة التجارية بتبسة والمصنع بالماء الأبيض إبتداء من يوم الخميس 22 مارس 2018 وإستمرت عملية التوزيع إلى يوم الإثنين 26 مارس 2018 وهذا نظرا لبعده الأماكن المتواجد فيها المشرفين وتنقل بعضهم عبر أماكن مختلفة وفق مقتضيات

أعمالهم، و تم إسترجاعها من المبحوثين خلال أسبوع من تاريخ التوزيع وقد إستطعنا إسترجاع 38 إستمارة من مجموع 42 إستمارة بسبب تواجد بعض المشرفين في عطلة.

3 - مجتمع البحث و خصائص المبحوثين: في هذه الدراسة قمنا بتطبيق المسح الشامل لفئة

المشرفين مما يجعلنا نتعامل مع مجتمع البحث وليس مع العينة.

• مجتمع البحث : يشمل مجتمع الدراسة جميع العناصر البشرية التي تشترك في نفس الخصائص ولها

علاقة مباشرة بالظاهرة المدروسة، ونظرا لطبيعة هذا الموضوع الذي نحن بصدد دراسته وحسب

المعلومات المستقاة من الدراسة الإستطلاعية وجدنا أن فئة المشرفين لهم علاقة مباشرة بموضوع

الإبداع التنظيمي وتخطيط الموارد البشرية من حيث تداول المعلومات و البيانات الخاصة بالعمل

والمورد البشري ومن خلال المشاركة في الإجتماعات ومناقشة الأمور الخاصة بالعمل مع المسؤولين

والمرووسين إنطلاقا من تواجدهم في المستوى التنظيمي الذي يسمح لهم بالتعامل مع المستويات

العليا و السفلى في نفس الوقت، لذا إعتدنا على المسح الشامل هذه الفئة المتكونة من (رؤساء

مصالح، ورؤساء الدوائر، ورؤساء فرق المناوبة، رؤساء المناطق).

• خصائص مفردات البحث : تم التحصل على خصائص مجتمع البحث من المحور الأول الذي

تضمن البيانات الشخصية و المهنية من إستمارة البحث، بعد تفرغ البيانات قمنا بعرضها وفق

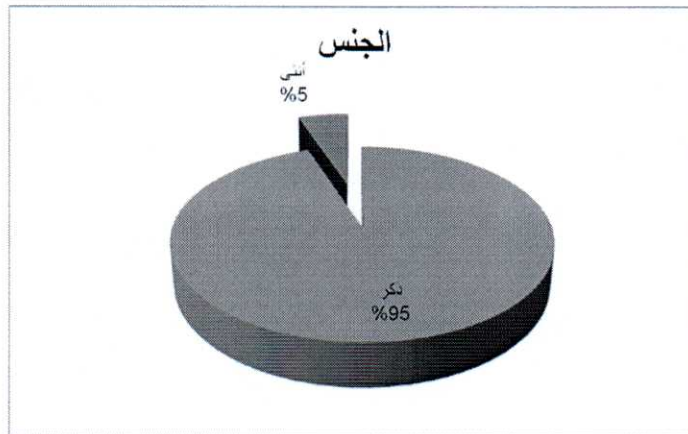
العناصر التالية:

✓ الجنس : هذا المتغير يحدد نسب الجنسين من المبحوثين

جدول رقم 04 : يبين توزيع مفردات البحث حسب متغير الجنس

النسب المئوية	التكرارات	الجنس
94,73%	36	ذكور
5,26%	2	إناث
100%	38	المجموع

تبين النتائج المتحصل عليها من هذا الجدول توزيع مفردات البحث وفق متغير الجنس بحيث نجد أنه من بين 38 مفردة و التي تمثل مجموع المبحوثين في مؤسسة إسمنت تبسة من فئة المشرفين، 36 منهم ذكور أي ما نسبته 94,73% في حين يوجد مفردتين من فئة الإناث أي ما نسبته 5,26%، مما يدل على أن عدد الإناث قليل مقارنة بعدد الذكور، ومن خلال المعلومات المستقاة من الواقع العملي فرغم قلة هذا العدد إلا أنه يعتبر قفزة نوعية تحسب في رصيد المرأة القائدة في مؤسسة الإسمنت تبسة، فنظرا لأن المؤسسة تقع في منطقة محافظة فقد كان نمط التسيير ذكوري بحت و لم تسجل المؤسسة في تاريخها إعتلاء المرأة لمناصب قيادية إلا حديثا، و نجدها اليوم تشهد تغييرا واضحا في توظيف المرأة و منحها فرص للقيادة.



الشكل رقم 07 : يبين توزيع مفردات البحث حسب الجنس

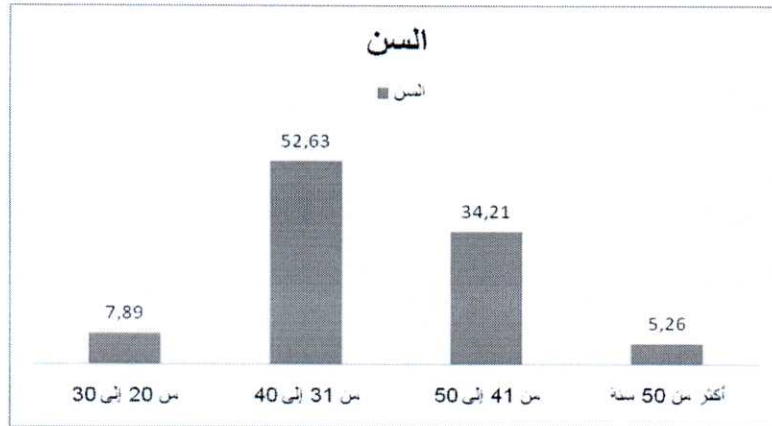
المصدر : من عمل الطالبة بالإعتماد على إستمارة البحث

✓ السن : هذا المتغير يحدد نسب الفئات العمرية للمبحوثين

جدول رقم 05 : توزيع مفردات البحث حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
7,89%	3	من 20 إلى 30 سنة
52,63%	20	من 31 إلى 40 سنة
34,21%	13	من 41 إلى 50 سنة
5,26%	2	من 50 سنة فأكثر
100%	38	المجموع

يتبين من الجدول أن أعمار المبحوثين يتوزعون حسب فئات السن التالية، الفئة الأولى (من 20 إلى 30) بلغت نسبتها 7,89% والفئة الثانية (31 إلى 40) كانت نسبتها 52,63%، أما الفئة الثالثة (41 إلى 50) فنجد نسبتها لم تتعدى 34,21% في نجد الفئة الأخيرة (الأكثر من 50) بلغت نسبتها 5,26%، ما نلاحظه هو أن غالبية المبحوثين من فئة الشباب حيث وصلت نسبة المبحوثين الذين لم يتعدى سنهم الأربعين سنة إلى 60,52%، مما يدل على أن نمط التسيير يمنح فرص الترقية للشباب في المناصب الإشرافية و ذلك بالإعتماد على كفاءاتهم وحيويتهم ونشاطهم في تسيير الأعمال، كما توضح النسبة القليلة الخاصة بفئة المبحوثين الذين تعدى سنهم الخمسين سنة وهي 5,26%، هي أن الخبرة لوحدها ليست معيارا للترقية والتطور المهني.



الشكل رقم 08 : يبين توزيع العينة حسب السن

المصدر : من عمل الطالبة بالإعتماد على إستمارة البحث

✓ الحالة العائلية : هذا المتغير يحدد الحالة العائلية للمبحوثين

الجدول رقم 06: توزيع مفردات البحث حسب متغير الحالة العائلية

النسب المئوية	التكرارات	الحالة العائلية
21,05%	8	أعزب
76,31%	29	متزوج
0	0	مطلق
2,63%	1	أرمل
100%	14	المجموع

تظهر النتائج المتعلقة بالحالة العائلية للمبحوثين أن هناك مفردة واحدة منهم أرمل أي ما نسبته 2,63%، في حين نجد أن أغلبيتهم متزوجين أي ما نسبته 76,31% كما سجلنا نسبة الغير متزوجين و التي بلغت 21,05% وهي نسبة قليلة مقارنة بفئة المتزوجين و مع هذا فإن الفئة الباقية و حسب المعلومات المستقاة تستعد للزواج في المستقبل القريب و هذا يعكس مدى إستقرار المبحوثين من الجانب المادي و المعنوي الذي

يدل على إستقرار البيئة التنظيمية التي يعملون فيها مما يدفعهم إلى العمل بجد و تفاني لتحقيق أهداف المؤسسة.



الشكل رقم 09 : يبين توزيع مفردات البحث وفق الحالة العائلية

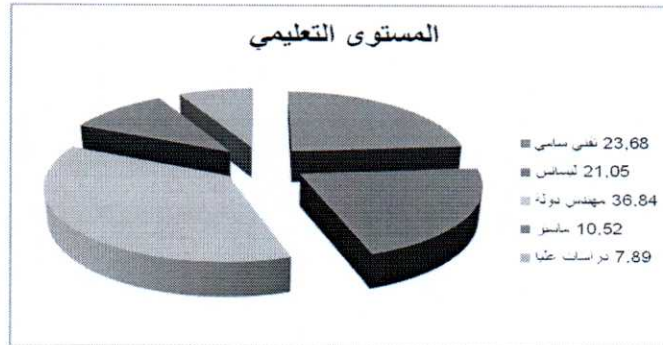
المصدر : من عمل الطالبة بالإعتماد على إستمارة البحث

✓ المستوى العلمي : يعبر عن مؤهلات المبحوثين العلمية

الجدول رقم 07 : توزيع مفردات البحث حسب متغير المستوى العلمي

النسب	التكرارات	المستوى العلمي
23.68%	09	تقني سامي
21.05%	08	ليسانس
21.05%	14	مهندس دولة
10.52%	04	ماستر
7.89%	03	دراسات عليا
100%	38	المجموع

يعتبر متغير المستوى التعليمي من المتغيرات الهامة في مجال تفسير الظواهر التنظيمية، فمن خلال النتائج المتحصل عليها تبين أن معظم المبحوثين من ذوي الشهادات الجامعية وهذا ما نسبته %76,33، مقسمة وفق الفئات التالية (ليسانس %21,05، مهندس دولة %21,05، ماستر %10,52، دراسات عليا %7,89) في حين بلغت نسبة المبحوثين من فئة تقني سامي %23,68، و هذا يعكس طريقة التوظيف التي إعتدتها الإدارة في المدة الأخيرة حيث عمدت على توظيف الجامعيين ذوي الشهادات العليا، كما نلاحظ أن فئة الماستر والدراسات العليا شكلت نسبة لا بأس بها %18.42 وهذا يعكس المستوى العلمي العالي لفئة المشرفين، ومن جهة أخرى يعكس طرق الإختيار في التوظيف التي لم تراعي قواعد التوصيف الوظيفي الذي يقوم على أساس التوازن بين خصائص الوظيفة و خصائص شاغلها و هذا ما يطرح إشكالا في المستقبل للمؤسسة حينما لا تستطيع الإدارة الوصول الى درجة الرضا الوظيفي لأن هذا يتطلب إمكانيات كبيرة، بالإضافة إلى أننا لاحظنا غلبة فئة المهندسين على الفئات الأخرى وهذا لغلبة الطابع التقني على نشاط المؤسسة.



الشكل رقم 10: يبين توزيع مفردات البحث وفق المستوى العلمي

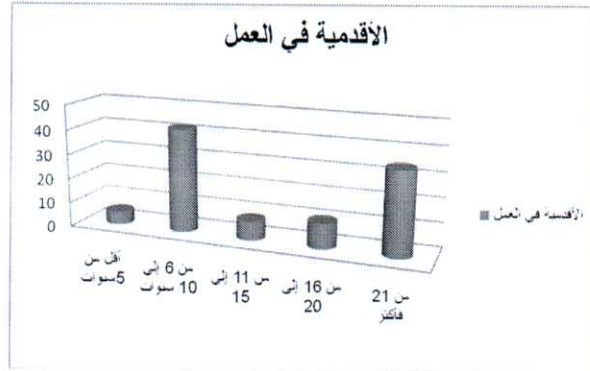
المصدر : من عمل الطالبة بالإعتماد على إستمارة البحث

✓ الأقدمية في العمل : يعبر عن سنوات الخبرة لدى الباحثين

جدول رقم 08: توزيع مفردات البحث وفق متغير الأقدمية في العمل

النسب المئوية	التكرارات	الأقدمية في العمل
5,26%	02	أقل من 5 سنوات
42,10%	16	من 6-10 سنة
7,89%	03	من 11-15 سنة
10,52%	04	من 16-20 سنة
34,21%	13	أكثر من 20 سنة
100%	38	المجموع

من الملاحظ من خلال نتائج بيانات الباحثين حسب متغير الأقدمية في العمل أن ما نسبته 5,26% يمثل فئة الباحثين الذين لهم خبرة أقل من 5 سنوات، بينما تمثل نسبة 42,10% فئة الذين لهم خبرة من 6-10 سنوات، كما تمثل نسبة 7,89% الذين لهم خبرة من 11-15 سنة ونسبة 10,52% تمثل فئة الذين لهم خبرة من 16-20 سنة و النسبة الباقية 34,21% فهي تمثل فئة الذين لهم خبرة أكثر من 20 سنة، مما يبين أن أغلبية الباحثين لهم خبرة أقل من 15 سنة أي ما نسبته 55,25% وهي تعد نسبة مهمة تدل على نمط التسيير في المؤسسة الذي يعتمد في معظم الأحيان على تشجيع الكفاءات الشابة بمنحها فرص للترقي والتطور المهني دون مراعاة معيار الأقدمية الذي بات يشكل عائقا في كثير من الأحيان أمام الخلق والإبداع.



الشكل رقم 11 : يبين توزيع مفردات البحث حسب الأقدمية في العمل

المصدر : من عمل الطالبة بالإعتماد على إستمارة البحث

✓ طبيعة الوظيفة : يوضح طبيعة الوظائف الإشرافية للمبحوثين

جدول رقم 09 : توزيع مفردات البحث وفق متغير طبيعة الوظيفة

النسب	التكرارات	طبيعة الوظيفة
13,15%	05	رئيس منطقة
10,52%	04	رئيس فرقة
60,52%	23	رئيس مصلحة
15,78%	06	رئيس دائرة
100%	38	المجموع

يبين هذا الجدول توزيع مفردات البحث حسب متغير طبيعة الوظيفة وهي تعكس نوع وطبيعة الإشراف ومكانه، بحيث نجد أن نسبة 13,15% تمثل فئة رؤساء المناطق وعددهم خمسة، و نسبة 10,52% تمثل فئة رؤساء فرق المناوبة وعددهم أربعة، في حين نجد أن نسبة 60,52% تمثل فئة رؤساء المصالح وتمثل هذه الفئة الأكثرية في المشرفين لأن المصالح تتوزع وفق الهيكل التنظيمي على كل الدوائر التنظيمية.



الشكل رقم 12 : يبين توزيع مفردات البحث وفق طبيعة الوظيفة

المصدر : من عمل الطالبة بالإعتماد على إستمارة البحث

✓ مكان الوظيفة : يوضح مكان الوظيفة التي يشغلها المبحوثين في الهيكل التنظيمي

جدول رقم 10 : توزيع مفردات البحث وفق متغير مكان الوظيفة

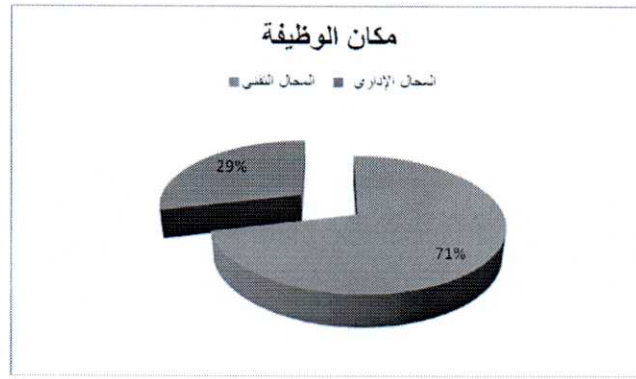
النسب		التكرارات		مكان الوظيفة	
31,56%	7,89%	12	03	دائرة الموارد البشرية	المجال الإداري
	13,15%		05	دائرة المالية	
	7,89%		03	دائرة التمويل	
	2,63%		01	دائرة الأمن	
68,4%	26,31%	26	10	دائرة الإنتاج	المجال التقني
	23,68%		09	دائرة الصيانة	
	5,26%		02	دائرة المواد الأولية	
	2,63%		01	إدارة المشاريع	
	10,52%		04	دائرة التسويق	
100%		38		المجموع	

يبين هذا الجدول توزيع مفردات البحث حسب متغير مكان الوظيفة بحيث نلاحظ أن المجال التقني قد

إستحوذ على نصيب الأسد من المناصب الإشرافية أي ما نسبته 71,05% وهي مقسمة على الدوائر التقنية

وفق خط الإنتاج : (الإنتاج 26,31%)، (الصيانة 23,68%)، (المواد الأولية 5,26%)، (إدارة

المشاريع (2,63%)، (التسويق 10,52%) (2,63%)، أما المجال الإداري فكانت نسبته 31,56% وهي مقسمة بين الدوائر الإدارية المتمثلة في (الموارد البشرية 7,89%)، (المالية والمحاسبة 13,15%)، (التمويل 7,89%)، (الأمن 2,63%). هذه النتائج تؤكد غلبة الطابع التقني على المستويات التنظيمية في الهيكل التنظيمي هذا لأن طابع المؤسسة ككل إقتصادي بحت.



الشكل رقم 13 : يبين توزيع مفردات البحث حسب متغير مكان الوظيفة

المصدر : من عمل الطالبة بالإعتماد على إستمارة البحث

خلاصة

لقد حاولنا إعطاء صورة توضيحية حول الإجراءات المنهجية التي إتبعناها في الجانب الميداني للدراسة بداية من تحديد مجالاتها التي تمثلت في مؤسسة إسمنت تبسة بعمالها المتواجدين في مستويات الإشراف ثم ذكرنا المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي الذي يناسب أهداف الدراسة، كما إعتدنا على الملاحظة والمقابلة الغير المقننة لنصل إلى إعداد الإستمارة التي تضمنت 36 سؤال موزعة على أربعة محاور ترجمت محتوى الفرضيات وقد تم توزيعها على 42 مفردة لنتمكن من إسترجاع 38 منه وبعدها تم عرض خصائص المبحوثين بعد تفريغ بيانات المحور الأول المتعلقة بالخصائص الشخصية والمهنية.

الفصل الخامس

الفصل الخامس: عرض النتائج مع تحليلها

وتفسيرها

تمهيد

- 1 - قياس صدق و ثبات مقياس الدراسة
- 2 - عرض نتائج إختبار الفرضيات وتحليلها
- 3 - تفسير نتائج إختبار الفرضيات

خلاصة

تمهيد

نستكمل في هذا الفصل باقي الإجراءات المنهجية في الجانب الميداني للدراسة من خلال عرض البيانات المتحصل عليها من المبحوثين عن طريق إستمارة البحث مع تحليلها وتفسيرها، لنصل إلى نتائج إختبار الفرضيات و التحقق من مدى صدقها، وهذا بعد عملية التفرغ والمعالجة التي ساعدنا فيها برنامج SPSS بإستخدام الأساليب الإحصائية الآلية.

1 - قياس صدق و ثبات المقياس

- **صدق المقياس** : يقاس الصدق عن طريق تحكيم مجموعة من الأساتذة المختصين و إعطاء رأيهم في الإستمارة من حيث الشكل و المضمون، وقد تم عرض إستمارة البحث على مجموعة من الأساتذة المختصين وقد حازت على موافقتهم جميعا من حيث المقياس المختار و من حيث المضمون إلا بعض الملاحظات حول الشكل التي تم إعادة تهيئتها وفق الشكل المطلوب.
- **ثبات المقياس** : يقصد به أن أسئلة الإستمارة تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف و الشروط، و بعبارة أخرى تعني الإستقرار في نتائجها و عدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، و يتمثل معامل الثبات في alpha cronbach و هو يقيس الإتساق الداخلي لعبارات المقياس.

معامل الثبات ALPHA CRONBACH'S

جدول رقم 11:

عدد العبارات	معامل الثبات alpha cronbach's
36	0.966

ألفا كرنباخ هو مقياس تتراوح قيمته بين الصفر و الواحد، فكلما إقتربت قيمته من الواحد دل ذلك على ثبات المقياس و كلما اقتربت من الصفر دل ذلك على عدم ثباته و بالتالي تغيير بعض الأسئلة، ومن خلال الجدول التالي الذي يعرض لنا ملخص العمليات الإحصائية التي قام بها نظام spss لقياس مدى ثبات المقياس الذي وضع لقياس مؤشرات الإبداع التنظيمي ودوره في تخطيط الموارد البشرية، تبين أن قيمة ألفا كرنباخ قد بلغت 0.966 و هي بهذا تكون قريبة جدا من الواحد مما يؤكد على ثبات المقياس.

2 - عرض نتائج إختبار الفرضيات و تحليلها : بعد توزيع الإستمارات على مفردات مجتمع البحث

التي كان عددها 42 إستمارة وتم إسترجاع 38 منها، قمنا بتفريغها وجدولة البيانات و تبويبها بإستخدام

أساليب إحصائية بمساعدة البرنامج الإحصائي SPSS لإختبار الفرضيات التالية :

• **عرض نتائج المحور الثاني لإختبار الفرضية الفرعية الأولى :**

وهي تعبر عن مستوى الإبداع التنظيمي في مؤسسة إسمنت تبسة مرتفع

جدول رقم 12 : تطبيق سياسة التغيير الجذري في أساليب العمل و طرقه

الخيارات	القيم	ضعيف	ضعيف جدا	متوسط	قوي	قوي جدا	المجموع
التكرارات	4	6	17	10	1	38	
النسب	10.5	15.8	44.7	26.3	2.6	%100	
المتوسط الحسابي	2.94						
الانحراف المعياري	0.984						

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 44.7% من آراء المبحوثين يرون أن التغيير الجذري في أساليب العمل

و طرقه في المستوى المتوسط، في حين أن نسبة 26% منهم يرونه بدرجة قوي بينما تراوحت النسب الأخرى

بين 2.6% قوي جدا 10.5% ضعيف و 15.8% ضعيف جدا، ويتبين من خلال المتوسط الحسابي 2.94

تمركز آراء المبحوثين حول المستوى المتوسط و القوي مما يثبت أن الواقع العملي في مؤسسة إسمنت تبسة

يشهد تغييرات جذرية متواصلة شملت معظم الأساليب والطرق في العمل وهذا يمثل أحد الركائز التي تقوم

عليها الهندرة التي تعني في مجملها إعادة هندسة العمليات التي تحوي الأساليب و الطرق والأدوات، كما

يبين الإنحراف المعياري 0.984 درجة تشتت آراء المبحوثين التي تظهر غير متجانسة مما يعكس مدى

قبولهم لهذه التغييرات و مدى إقتناعهم بأهدافها وما إذا كانت في مستوى تطلعاتهم.

جدول رقم 13:

التجديد وفق التطورات الحديثة في الحواسيب

الخيارات	القيم	ضعيف	ضعيف جدا	متوسط	قوي	قوي جدا	المجموع
التكرارات	2	2	13	18	3	38	
النسب	5.3	5.3	34.2	47.4	7.9	%100	
المتوسط الحسابي	3.47						
الإحتراف المعياري	0.922						

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 47.4% من آراء المبحوثين يرون أن التجديد في الحواسيب هو في المستوى القوي، في حين أن نسبة 34.2% منهم يرونه في المستوى المتوسط بينما تراوحت النسب الأخرى بين 7.9% قوي جدا و 5.3% ضعيف و 5.3% ضعيف جدا، ويتبين من خلال المتوسط الحسابي 3.47 تمركز آراء المبحوثين حول المستوى القوي والمتوسط و هذا ما تترجمه نسبة 81.6 وهي نسبة كبيرة مما يؤكد على أن المؤسسة تعمل على تطوير أدوات المساعدة على تنفيذ الأعمال و تشكل الحواسيب ومدى حداتها القلب النابض للتكنولوجيا الحديثة في أوساط العمل، كما يبين الإحتراف المعياري 0.922 درجة تشتت آراء المبحوثين التي تظهر غير متجانسة مما يعكس مدى نجاعة هذه الحواسيب و قدرتها على تسهيل الأعمال كما يعكس وجود موارد بشرية كفؤة تتعامل مع التكنولوجيا الحديثة بشكل جيد وقد أثبتت المعلومات التي تحصلنا عليها من الدراسة الميدانية وجود تكنولوجيا حديثة في الأدوات مع نقص في الكفاءات المسيرة لها وهذا يرجع إلى حداثة تعيينهم ونقص خبرتهم بدهاليزها.

جدول رقم 14:

التجديد وفق التطورات الحديثة في أنظمة العمل الآلية

الخيارات	القيم	ضعيف	ضعيف جدا	متوسط	قوي	قوي جدا	المجموع
		2	2	17	13	4	
التكرارات	2	2	17	13	4	38	
النسب	5.3	5.3	44.7	34.2	10.5	%100	
المتوسط الحسابي	3.39						
الانحراف المعياري	0.945						

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 44.7% من آراء الباحثين يرون أن التجديد في أنظمة العمل الآلية وفق التطورات الحديثة هو في المستوى المتوسط، في حين أن نسبة 34.2% منهم يرونه في المستوى القوي بينما تراوحت النسب الأخرى بين 10.5% قوي جدا و 5.3% ضعيف و 5.3% ضعيف جدا ويتبين من خلال المتوسط الحسابي 3.39 تمركز آراء الباحثين حول المستوى المتوسط و المستوى القوي وهذا ما تترجمه نسبة 78.9 وهي نسبة كبيرة مما يعكس تطبيق المؤسسة للأنظمة الآلية في معظم عملياتها التنظيمية وهذا ما أثبتته ملاحظتنا خلال الدراسة الميدانية مما يعمل على تسهيل سير العمل بأقل جهد ووقت، كما يبين الانحراف المعياري 0.945 درجة تشتت آراء الباحثين التي تظهر غير متجانسة مما يعكس مدى توفير نجاعة هذه الأنظمة و مدى تسهيلها لأعمالهم كما يعكس نقص كفاءة الموارد البشرية المسيرة لها نتيجة نقص خبرتها بها رغم ما تلقته من دورات تدريبية بعد توظيفها مباشرة.

جدول رقم 15:

التجديد وفق التطورات الحديثة في تكنولوجيا الإتصال

الخيارات	القيم	ضعيف	ضعيف جدا	متوسط	قوي	قوي جدا	المجموع
		2	2	16	12	6	
التكرارات	2	2	16	12	6	38	
النسب	5.3	5.3	42.1	31.6	15.8	%100	
المتوسط الحسابي	3.47						
الانحراف المعياري	1.006						

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 42.1% من آراء المبحوثين يرون أن التجديد في تكنولوجيا الإتصال وفق التطورات الحديثة هو في المستوى المتوسط، في حين أن نسبة 31.6% منهم يرونه في المستوى القوي بينما تراوحت النسب الأخرى بين 15.8% قوي جدا و 5.3% ضعيف و 5.3% ضعيف جدا ويتبين من خلال المتوسط الحسابي 3.47 تمركز آراء المبحوثين حول المستوى المتوسط و المستوى القوي وهذا ما تترجمه نسبة 73.7 وهي نسبة معتبرة مما يؤكد وجود تكنولوجيا إتصال حديثة في المؤسسة مما يسهل عملية تبادل المعلومات التي تجعل العمل أكثر فعالية، و يبين الإنحراف المعياري 1.006 درجة تشتت آراء المبحوثين التي تظهر غير متجانسة مما يعكس مدى قبولهم لتكنولوجيا ومدى إقتناعها بما توفره من تسهيلات لسير العمل و تؤكد المعلومات التي تحصلنا عليها توفر الكثير من وسائل الإتصال الحديثة من الهاتف النقال لدى كل المشرفين و إستخدام شبكة إتصالات داخلية انترانيت intra-net لتبادل المعلومات تربط بين كل وحدات المؤسسة كما تربطها بالمؤسسة الأم في الجزائر العاصمة مما سهل الكثير من العمليات كما سهل الرقابة عليها.

جدول رقم 16: التجديد وفق التطورات الحديثة في إعادة تنظيم مواقع العمل

الخيارات	ضعيف	ضعيف جدا	متوسط	قوي	قوي جدا	المجموع
القيم	3	5	16	12	2	38
التكرارات	3	5	16	12	2	38
النسب	7.9	13.2	42.1	31.6	5.3	%100
المتوسط الحسابي	3.13					
الإنحراف المعياري	0.991					

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 42.1% من آراء المبحوثين يرون أن إعادة تنظيم مواقع العمل وفق التطورات الحديثة هو في المستوى المتوسط، في حين أن نسبة 31.6% منهم يرونه في المستوى القوي بينما تراوحت النسب الأخرى بين 5.3% قوي جدا و 7.9% ضعيف و 13.2% ضعيف جدا ويتبين من خلال المتوسط الحسابي 3.13 تمركز آراء المبحوثين حول المستوى المتوسط و المستوى القوي وهذا ما تترجمه

نسبة 73.7 وهي نسبة معتبرة مما يؤكد المجهودات التي تبذلها المؤسسة في الترتيب و التنظيم لمواقع العمل مما يجعلها أكثر ملاءمة من الناحية الصحية و الأمنية للعاملين مما يجعلها بيئة محفزة للعمل وهذا يشكل أسلوبا حديثا و أحد خصائص الإبداع التنظيمي، و يبين الإنحراف المعياري 0.991 درجة تشتت آراء المبحوثين التي تظهر غير متجانسة مما يعكس مدى رضاهم بنمط التجديد و بأهدافه. و كحوصلة لهذه العبارة نسجل وجود التجديد في بيئة العمل وفق التطورات الحديثة وهو يتراوح بين مستوى المتوسط و القوي، كما نسجل تذبذب مستويات القبول لدى المبحوثين و عدم رضاهم نوعا ما.

جدول رقم 17: تطبيق سياسة الإتصال المفتوح بين المديرين والمؤوسين فيما بينهم

الخيارات	القيم	ضعيف	ضعيف جدا	متوسط	قوي	قوي جدا	المجموع
التكرارات	0	3	14	16	5	38	
النسب	0	7.9	36.8	42.1	13.2	%100	
المتوسط الحسابي	3.60						
الإنحراف المعياري	0.823						

نلاحظ من الجدول أن نسبة 42.1% من آراء المبحوثين يرون أن المؤسسة تطبق سياسة الإتصال المفتوح بدرجة قوي في حين ترى نسبة 36.8% منهم أنه بدرجة متوسط، بينما تراوحت النسب الأخرى بين نسبة 13.2% بدرجة قوي جدا و نسبة 7.9% بدرجة ضعيف جدا، كما يبين المتوسط الحسابي 3.60 تركز آراء المبحوثين بين المستوى المتوسط و القوي وهذا ما تترجمه نسبة 78.9 وهي نسبة معتبرة تعكس إتجاه المؤسسة نحو تطبيق أحد خصائص الإبداع التنظيمي وهو الإتصال المفتوح الذي يعمل على زيادة الثقة بين الرؤساء و المؤوسين و زرع قيم التعاون و التفاهم والإنسجام، كما يبين الإنحراف المعياري 0.823 درجة تشتت آراء المبحوثين وعدم تجانسها في درجات قبولهم لهذا المؤشر مما يعكس إختلاف الطرق و الأساليب في الإتصال التي تتماضى حسب المواقف و مشاكل ولكنها لا تخرج عن إطارها العام الذي يتميز بالإتصال

المفتوح و هذا ما يؤكد الواقع العملي التنظيمي في مؤسسة إسمنت تبسة الذي يسوده مناخ إجتماعي يدعو إلى التفاهم و الإنسجام بين جماعات العمل.

جدول رقم 18 : توفر تكنولوجيا الإتصال المستخدمة سرعة تدفق المعلومات وسهولة تداولها

بين جميع المصالح وفق تخصصاتهم

الخيارات	ضعيف	ضعيف جدا	متوسط	قوي	قوي جدا	المجموع
القيم						
التكرارات	0	7	11	14	6	38
النسب	0	18.4	28.9	36.8	15.8	%100
المتوسط الحسابي	3.50					
الانحراف المعياري	0.979					

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 36.8% من آراء المبحوثين يرون أن تكنولوجيا الإتصال المستخدمة في المؤسسة توفر سرعة تدفق المعلومات وسهولة تداولها بين جميع المصالح وفق تخصصاتهم هو في المستوى القوي، في حين أن نسبة 28.9% منهم يرونه في المستوى المتوسط بينما تراوحت النسب الأخرى بين 15.8% قوي جدا و 18.4% ضعيف جدا، ويتبين من خلال المتوسط الحسابي 3.50 تمركز آراء المبحوثين فوق المستوى المتوسط إلى القوي جدا وهذا ما تترجمه نسبة 81.5 وهي نسبة معتبرة مما يؤكد مدى نجاعة تكنولوجيا الإتصال التي تستخدمها المؤسسة، كما يبين الانحراف المعياري 0.979 عدم تجانس آراء المبحوثين و تشتتها مما يعكس درجة عدم رضاهم عن طبيعة مواصفات المعلومات التي يتداولونها من حيث الوقت و القيمة و التكلفة، وهذا نتيجة نقص الكفاءة لدى بعض الموارد البشرية حديثي التوظيف بحيث نجدهم لا يملكون الخبرة الكافية للتعامل مع هذه التكنولوجيا مما يجعلها غير ناجعة ولا تؤدي دورها المطلوب وهو المساهمة في تسريع تدفق المعلومات وتسهيل تداولها بين جميع المصالح، وسبب ذلك هو فقدان المؤسسة الكثير من الكفاءات إثر خروج نسبة كبيرة من العمال نحو التقاعد الطوعي مما دفع إدارتها إلى فتح باب التوظيف الخارجي و إستقطاب موارد بشرية جديدة.

جدول رقم 19: سياسة مرنة وفق هيكل تنظيمي يتيح فرص للخلق والإبداع

الخيارات	ضعيف	ضعيف جدا	متوسط	قوي	قوي جدا
القيم	8	7	14	5	1
التكرارات	21.1	18.4	44.7	13.2	2.6
النسب					
المتوسط الحسابي	2.57				
الانحراف المعياري	1.056				

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 44.7% من آراء المبحوثين يرون أن تطبيق المؤسسة سياسة مرنة وفق هيكل تنظيمي يتيح فرص للخلق والإبداع هو في المستوى المتوسط، في حين أن نسبة 21.1% منهم يرونه في المستوى الضعيف بينما تراوحت النسب الأخرى بين 13.2% قوي و 2.6% قوي جدا و 18.4% ضعيف جدا، ويتبين من خلال المتوسط الحسابي 2.57 تمركز آراء المبحوثين في المستوى المتوسط وبين المستوى الضعيف مما يعكس عدم رضاهم عن وضعية المؤسسة الحالية التي تشهد فترة إنتقالية بذلت فيها مجهودات للتخلص من النمط التسيير التقليدي ليبقى العمل بالهيكل التنظيمي الجديد لم يعلن عنه بعد مما جعل الأمر يسوده نوع من الضبابية خاصة لدى العاملين حديثي التوظيف و الذين ليست لهم دراية وهذا ما يبينه الانحراف المعياري 1.056 الذي يؤكد على درجة تشتت الآراء العالية وعدم تجانسها ولا يخفى عن الجميع أنه رغم المجهودات المبذولة فالمؤسسة عمومية و حديثة التكوين وهي لا تزال تواجه تحديات كبيرة وسط هذه البيئة المتغيرة.

جدول رقم 20:

تطبيق المؤسسة مبدأ المشاركة في تحديد الأهداف

الخيارات	القيم	التركرات	النسب	المتوسط الحسابي	الإحتراف المعياري
القيمت					
التركرات	38	1	10	16	5
النسب	%100	2.6	26.3	42.1	13.2
المتوسط الحسابي	2.86				
الإحتراف المعياري	1.069				

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 42.1% من آراء المبحوثين يرون أن تطبيق المؤسسة لمبدأ المشاركة في تحديد الأهداف هو في المستوى المتوسط، في حين أن نسبة 26.3% منهم يرونه في المستوى القوي بينما تراوحت النسب الأخرى بين 2.6% قوي جداً، و 15.8% ضعيف و 13.2 ضعيف جداً، ويتبين من خلال المتوسط الحسابي 2.86 تمركز آراء المبحوثين بين المستوى المتوسط و القوي، أثبتت المعلومات المتحصل عليها أن عملية تحديد الأهداف تقام على مستوى مجلس إدارة المؤسسة المتكون من أعضاء من الإدارة وأعضاء من ممثلي العمال و أن عملية تحديد الأهداف و كذا مناقشة نصيب العمال في الأرباح تتم عن طريق التصويت بين الأعضاء تبعاً لما تحققه المؤسسة من نتائج مما يؤكد وجود مبدأ المشاركة كأسلوب أساسي للإدارة، كما يبين الإحتراف المعياري 1.069 درجة تشتت الآراء العالية و عدم تجانسها نتيجة المشاكل التقنية التي تواجهها المؤسسة في الآونة الأخيرة و التي تجعل بلوغ الأهداف السنوية صعب المنال مما يجعل نصيبهم في الأرباح يتضاءل لذا فهم غير راضين عن ممثليهم و عن إدارة المؤسسة في هذا الموضوع.

جدول رقم 21:

تطبيق مبدأ المشاركة في تحديد المهام و المسؤوليات

الخيارات	القيم	ضعيف	ضعيف جدا	متوسط	قوي	قوي جدا	المجموع
التكرارات	6	4	6	13	9	38	
النسب	15.8	10.5	15.8	34.2	23.7	%100	
المتوسط الحسابي	2.92						
الانحراف المعياري	1.099						

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 34.2% من آراء المبحوثين يرون أن تطبيق المؤسسة مبدأ المشاركة في تحديد المهام و المسؤوليات هو في المستوى القوي، في حين أن نسبة 23.7% منهم يرونه في المستوى القوي جدا بينما تراوحت النسب الأخرى بين 15.8% متوسط، 15.8% ضعيف و 10.5% ضعيف جدا، ويتبين من خلال المتوسط الحسابي 2.92 تمركز آراء المبحوثين بين المستوى القوي والقوي جدا مما يؤكد إعتقاد المؤسسة على مبدأ تقسيم العمل و تحديد المسؤوليات عن طريق نمط تسيير لامركزي يتميز بتوزيع المهام و السلطات و بالمشاركة في صناعة القرار مما يجعل الجميع يعمل في إطار تعاوني لبلوغ الأهداف، كما يبين الانحراف المعياري 1.099 درجة تشتت الآراء العالية و عدم تجانسها نتيجة إختلاف درجات الرضى لدى المبحوثين.

جدول رقم 22:

تطبيق مبدأ المشاركة في تحديد أساليب العمل

الخيارات	القيم	ضعيف	ضعيف جدا	متوسط	قوي	قوي جدا	المجموع
التكرارات	5	5	16	10	2	38	
النسب	13.2	13.2	42.1	26.3	5.3	%100	
المتوسط الحسابي	2.94						
الانحراف المعياري	1.064						

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 42.1% من آراء المبحوثين يرون أن تطبيق المؤسسة مبدأ المشاركة في تحديد أساليب العمل هو في المستوى المتوسط، في حين أن نسبة 26.3% منهم يرونه في المستوى القوي

بينما تراوحت النسب الأخرى بين 5.3% قوي جدا، و 13.2% ضعيف و 13.2% ضعيف جدا، ويتبين من خلال المتوسط الحسابي 2.94 تمركز آراء المبحوثين بين المستوى المتوسط و القوي وهذا ما تترجمه نسبة 68.4% وهي نسبة معتبرة مما يؤكد أن المؤسسة تمنح فرص الحوار و النقاش بين الرؤساء و المرؤوسين في الأساليب الناجعة للعمل الأمر الذي يؤثر في البيئة التنظيمية ويجعلها أكثر مرونة وفعالية في مواجهة التغيرات الطارئة وهذا من أحد خصائص الإبداع التنظيمي. كما يبين الإنحراف المعياري 1.064 درجة تشتت الآراء العالية و عدم تجانسها نتيجة الإختلاف في درجات الرضى لدى المبحوثين عن هذه الآليات.

جدول رقم 23: تطبيق مبدأ المشاركة في التطلعات إلى المستقبل

الخيارات	ضعيف	ضعيف جدا	متوسط	قوي	قوي جدا	المجموع
القيم	4	4	14	14	2	38
التكرارات	4	4	14	14	2	38
النسب	10.5	10.5	36.8	36.8	5.3	%100
المتوسط الحسابي	2.81					
الإنحراف المعياري	1.159					

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 36.8% من آراء المبحوثين يرون أن تطبيق المؤسسة لمبدأ المشاركة في التطلعات إلى المستقبل هو في المستوى المتوسط، و نفس النسبة 36.8% منهم يرونه في المستوى القوي بينما تراوحت النسب الأخرى بين 5.3% قوي جدا، و 10.5% ضعيف و 10.5% ضعيف جدا، ويتبين من خلال المتوسط الحسابي 2.81 تمركز آراء المبحوثين بين المستوى المتوسط و القوي وهذا ما تترجمه نسبة 73.6% وهي نسبة معتبرة مما يؤكد على توجه المؤسسة و على إستراتيجيتها التي تعتمد على مشاركة العاملين في الآمال والغايات بعيدة المدى من ما توفره لهم من فرص للتدريب المستمر ومن ترقيات بالإضافة إلى المنح و المكافآت المادية التي يتحصلون عليها ببلوغهم للأهدافهم، و بين الإنحراف المعياري 1.159 درجة تشتت الآراء العالية و عدم تجانسها نتيجة الإختلاف في درجات الرضى عن هذه التطلعات.

جدول رقم 24 :

حل مشكلات العمل وفق ما تقتضيه ضرورات العمل

الخيارات	القيم	ضعيف	ضعيف جدا	متوسط	قوي	قوي جدا	المجموع
التكرارات	1	1	13	19	4	38	
النسب	2.6	2.6	34.2	50	10.5	%100	
المتوسط الحسابي	3.63						
الانحراف المعياري	0.819						

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 50% من آراء المبحوثين يرون أن المؤسسة تعمل على حل مشكلات العمل وفق ما تقتضيه ضرورات العمل هو في المستوى القوي، بينما نسبة 34.2% منهم يرونه في المستوى المتوسط بينما تراوحت النسب الأخرى بين 10.5% قوي جدا، و 2.6% ضعيف و 2.6% ضعيف جدا، ويتبين من خلال المتوسط الحسابي 3.63 تركز آراء المبحوثين بين المستوى مافوق المتوسط إلى القوي جدا وهذا ما تترجمه نسبة 94.7% وهي تمثل أغلبية المبحوثين الذين يؤكدون على مبدأ المرونة في حل مشكلات العمل الذي يكون في أغلب الأحيان تبعا لمتغيرات الموقف مما يجعل بيئة العمل في المؤسسة أكثر مرونة مما يؤثر على السلوك التنظيمي و يجعله أكثر تكيفا مع المواقف الطارئة و أكثر تملصا من القوانين الصارمة و اللوائح التي تجعل السلوك جامدا، و بين الانحراف المعياري 0.819 درجة تشتت الآراء و عدم تجانسها متوسطة نتيجة الاختلاف في نوع الأعمال سواء كانت إدارية أو تقنية أيضا الاختلاف في المسؤوليات و المستويات التنظيمية و طبيعة الوظائف فنجد أن رئيس الدائرة أكثر تحررا من رئيس مصلحة.

جدول رقم 25 : حل مشكلات العمل وفق ما تقتضيه القواعد اللوائح الصارمة

الخيارات	القيم	ضعيف	ضعيف جدا	متوسط	قوي	قوي جدا	المجموع
التكرارات	2	4	20	9	3	38	
النسب	5.3	10.5	52.6	23.7	7.9	%100	
المتوسط الحسابي	3.18						
الانحراف المعياري	0.925						

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 50% من آراء المبحوثين يرون أن المؤسسة تعمل على حل مشكلات العمل وفق ما تقتضيه القواعد و اللوائح الصارمة هو في المستوى المتوسط، بينما نسبة 23.7% منهم يرونه في المستوى القوي بينما تراوحت النسب الأخرى بين 7.9% قوي جدا، 5.3% ضعيف و 10.5% ضعيف جدا، ويتبين من خلال المتوسط الحسابي 3.18 تمركز آراء المبحوثين بين المستوى المتوسط و القوي وهذا يبين أن المؤسسة تطبق القواعد اللوائح الصارمة في تنظيم طرق العمل و ضبط السلوك و حفظ النظام العام الذي يمنع فوضى التعامل و تداخل المسؤوليات كما يعمل على حماية الممتلكات العامة للمؤسسة والحفاظ عليها وهذا في إطار قانون داخلي لا يخرج عن نطاق ما تسمح به قوانين العمل السارية المفعول، كما يبين الانحراف المعياري 0.925 عدم تجانس آراء المبحوثين وهذا لإختلاف في الآراء تعكس درجات الرضى عن التعامل مع القوانين ولكن في أغلبها تؤكد على عدم تمسك المؤسسة الشديد بالقواعد الروتينية التي تؤدي قتل روح الإبداع وفي نفس الوقت هي تستخدمها فقط لحفظ النظام العام و تحديد الحقوق و الواجبات حتى لا يكون هناك تداخل في الصلاحيات.

جدول رقم 26: منح السلطات و الصلاحيات الكافية للمشرفين لإنجاز الأعمال وفق تخصصاتهم

الخيارات	ضعيف	ضعيف جدا	متوسط	قوي	قوي جدا	المجموع
القيم	3	5	8	18	4	38
التكرارات	3	5	8	18	4	38
النسب	7.9	13.2	21.1	47.4	10.5	%100
المتوسط الحسابي	3.39					
الانحراف المعياري	1.103					

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 47.4% من آراء المبحوثين يرون أن منح المؤسسة السلطات والصلاحيات الكافية للمشرفين لإنجاز الأعمال وفق تخصصاتهم هي بدرجة قوي، كما تبين نسبة 21.1% هي بدرجة متوسط ونسبة 10.5% هي بدرجة قوي جدا، في تراوحت النسب الأخرى بين 7.9% ضعيف و 13.2% ضعيف جدا، ويوضح المتوسط الحسابي 3.39 تمركز آراء المبحوثين حول مستويات القوي والمتوسط و هذا يفسر اعتماد المؤسسة في التسيير على اللامركزية التي تعمل على تقسيم العمل وفق التخصص و تفويض المسؤوليات للمشرفين لإنجاز الأعمال اليومية و منحهم حرية التصرف في حل المشكلات اليومية للعمل وهذا يمثل أحد المؤشرات الهامة لأسلوب الإدارة بالأهداف، كما يبين الانحراف المعياري 1.103 عدم تجانس آراء المبحوثين وهذا يفسر أن تفويض المسؤولية و حرية التصرف هو محدد بقوانين و بوقت محدد لأن كل الأعمال مترابطة و متساقطة و متكاملة الحرية الكاملة تؤدي أحيانا إلى أخطاء لا يحمد عقباها لذا وجبت الرقابة على كل العمليات التنظيمية.

جدول رقم 27 : إقامة إجتماعات دورية تناقش فيها طرق الأداء ومتطلباته ومشكلاته

الخيارات	ضعيف	ضعيف جدا	متوسط	قوي	قوي جدا	المجموع
القيم	1	4	10	16	7	38
التكرارات	1	4	10	16	7	38
النسب	2.6	10.5	26.3	42.1	18.4	%100
المتوسط الحسابي	3.63					
الانحراف المعياري	0.997					

تبين نتائج الجدول أن نسبة 42.1% من آراء المبحوثين يرون أن المؤسسة تقيم إجتماعات دورية تناقش فيها طرق الأداء ومتطلباته ومشكلاته هي بدرجة قوي، في حين نسبة 18.4% يرون أنها بدرجة قوي جدا ونسبة 26.3% يرون أنها بدرجة متوسط، بينما تراوحت النسب الأخرى بين 2.6% بدرجة ضعيف و 10.5 بدرجة ضعيف جدا، و يبين المتوسط الحسابي 3.63 تركز آراء المبحوثين حول مستويات القوي والقوي جدا وهذا ما مثلته نسبة 60.5% مما يعكس تطبيق المؤسسة لآليات الإدارة بالأهداف التي تعتمد بدرجة كبيرة على مبدأ المشاركة بين الرئيس والمرؤوس في تحديد طرق الأداء و متطلباته وفي إيجاد حلول لمشكلاته و هذا من خلال إقامة إجتماعات دورية و يومية وهذا ما لاحظناه خلال دراستنا الميدانية وهو تواجد المشرفين يوميا في إجتماعات لمناقشة مراحل سير العمل وحل المشكلات التي تعترضه، كما يبين الإنحراف المعياري 0.997 عدم تجانسها نوعا ما وهذا يرجع إلى الإختلافات و الفروق الفردية في الحاجات و المتطلبات النفسية التي يطلبها المبحوثين في طبيعة و نوع هذه الإجتماعات لأنها في غالب الأحيان تكون صارمة خاصة في كشف بعض الأخطاء المهنية و معاقبة المخطئ.

جدول رقم 28 : تشجيع العمل بروح الفريق و يدعم قيم التعاون، الإحترام والإنسجام

الخيارات	ضعيف	ضعيف جدا	متوسط	قوي	قوي جدا	المجموع
القيم	6	4	6	13	9	38
التكرارات	6	4	6	13	9	38
النسب	15.8	10.5	15.8	34.2	23.7	%100
المتوسط الحسابي	3.39					
الإنحراف المعياري	1.386					

تبين النتائج أن نسبة 34.2% من آراء المبحوثين يرون أن المؤسسة تعمل على تشجيع العمل بروح الفريق و على دعم قيم التعاون، الإحترام والإنسجام هو بدرجة قوي و نسبة 23.7% هي بدرجة قوي جدا ونسبة 15.8% هي بدرجة متوسط بينما تراوحت النسب الأخرى بين 15.8% ضعيف و 10.5% ضعيف جدا، كما

يبين المتوسط الحسابي 3.39 تمركز آراء المبحوثين حول مستويات قوي وقوي جدا، هذا يفسر مدى اعتماد المؤسسة على العمل الجماعي المبني على قيم التعاون و الإحترام و الإنسجام مما يجعله مؤشرا قويا على خلق مناخ إجتماعي يسوده التفاهم و الإنسجام مما يجعل مخرجات العمل تتصف بالتناسق والتكامل، كما يبين الإنحراف المعياري 1.386 تشتت آراء المبحوثين و عدم تجانسها وهذا يرجع إلى الإختلافات والفروق الفردية في الحاجات و المتطلبات النفسية التي يطلبها المبحوثين في طبيعة ونوع هذه الجماعات التي قد لا يقبلها البعض تماما لأنه هناك الشخصية الإجتماعية، المنعزلة والكتومة.. الخ.

جدول رقم 29: تقييم الأداء وفق مقاييس موضوعية مرتبطة بتحقيق الأهداف

الخيارات	ضعيف	ضعيف جدا	متوسط	قوي	قوي جدا	المجموع
القيم						
التكرارات	5	5	16	10	2	38
النسب	13.2	13.2	42.1	26.3	5.3	%100
المتوسط الحسابي	2.97					
الإنحراف المعياري	1.077					

تبين نتائج الجدول أن نسبة 42.1% من آراء المبحوثين يرون أن تقييم الأداء وفق مقاييس موضوعية مرتبط بتحقيق الأهداف هي بدرجة متوسط و نسبة 26.3% هي بدرجة قوي ونسبة 5.3% بدرجة قوي جدا، في حين سجلت نفس النسبة 13.2% لدرجة ضعيف و ضعيف جدا، و يبين المتوسط الحسابي 2.97 تمركز آراء المبحوثين حول مستويات متوسط و قوي، مما يؤكد على أن المؤسسة تعتمد في تقييم الأداء على مقاييس ومعايير موضوعية مرتبطة بتحقيق الأهداف ومن خلال المعلومات التي تحصلنا عليها من المقابلات التي أجريناها مع مسؤولي إدارة الموارد البشرية أنه يوجد نظام للحوافز فردي وجماعي يعتمد على معايير متعلقة بتحقيق الأهداف و بمؤشرات الأداء الفردي وهي الإنضباط، نوعية الأداء مدى الإنسجام مع فريق العمل... الخ، كما يبين الإنحراف المعياري 1.077 عدم تجانس آراء المبحوثين عموما هذا يرجع إلى

أن البعض يرون أن التقييم الموضوعي موجود لكنه يشويه أحيانا أحكام تتدخل فيها الشخصية مثل نقاش حاد في مواقف معينة قد يؤثر على نقطة التقييم.

جدول رقم 30 : إختبارات معامل الارتباط و ك تربيع لقياس العلاقة بين مؤشرات المحور الثاني

العبارة	توفر تكنولوجيا الإتصال المستخدمة سرعة تدفق المعلومات و سهولة تداولها بين جميع المصالح وفق تخصصاتهم	سياسة مرنة وفق هيكل تنظيمي يتيح فرص الخلق والإبداع	تطبيق مبدأ المشاركة في تحديد الأهداف	ك تربيع Chi-square	قيمة مستوى الدلالة sig
تطبيق سياسة الإتصال المفتوح بين الرؤساء والمرؤوسين	0.318	0.456	0.400	16.231	0.000
تشجيع العمل بروح الفريق و دعم قيم التعاون	0.249	0.394	0.619	20.334	0.000
منح السلطات و الصلاحيات الكافية للمشرفين لإنجاز الأعمال وفق تخصصاتهم	0.362	0.378	0.503	20.861	0.000
ك تربيع Chi-square	18.220	12.621	20.556		
قيمة مستوى الدلالة sig	0.001	0.000	0.000		

يبين هذا الجدول النتائج المتحصل عليها إثر دراسة معامل الارتباط الذي يدرس طبيعة العلاقة بين مؤشرات المحور الثاني و المتعلقة بمعرفة مستوى الإبداع في مؤسسة إسمنت تبسة، و معامل الارتباط هو مقياس تتراوح قيمه بين 0 و 1 كلما إقتربت القيم المتحصل عليها من الواحد يفسر بأن العلاقة طردية و قوية وكلما إقتربت من الصفر أصبحت سالبة مما يجعل العلاقة عكسية، و تبين النتائج أن القيم المتحصل عليها تتراوح بين 0.318 و 619.0 وهذا يفسر بأن طبيعة العلاقة بين هذه المؤشرات هي علاقة طردية قوية فكلما زاد أحد هذه المؤشرات زاد الآخر مما يؤكد على الترابط القوي بين هذه المؤشرات في القياس، و تبين قيم ك تربيع و قيمة مستوى الدلالة sig أن الصفر العشري أقل من مستوى الدلالة 0.05 و بالتالي نقبل بالفرض البديل و القائل بأن مستوى الإبداع مرتفع في مؤسسة إسمنت تبسة.

2- عرض نتائج المحور الثالث لإختبار الفرضية الفرعية الثانية: للإدارة بالأهداف دور مهم في

بناء قاعدة بيانات للموارد البشرية

جدول رقم 31: يساهم التحديد الدقيق للأهداف و السياسات في معرفة حجم العمل الفعلي

الخيارات	ضعيف	ضعيف جدا	متوسط	قوي	قوي جدا	المجموع
القيم						
التكرارات	2	2	11	20	3	38
النسب	5.3	5.3	28.9	52.6	7.9	%100
المتوسط الحسابي	3.52					
الانحراف المعياري	0.922					

تبين النتائج أن نسبة 52.6% من آراء المبحوثين يرون أن التحديد الدقيق للأهداف و السياسات يساهم في معرفة حجم العمل الفعلي هي بدرجة قوي و نسبة 28.9% يرون أنها بدرجة متوسط بينما تراوحت النسب الأخرى بين 7.9% بدرجة قوي جدا، ونفس النسبة 5.3% لدرجة ضعيف و ضعيف جدا، يبين المتوسط الحسابي 3.52 تركز آراء المبحوثين حول مستويات قوي ومتوسط وهذا يؤكد تطبيق المؤسسة لأسلوب الإدارة بالأهداف الذي يركز أساسا على الدقة في تحديد الأهداف والسياسات مما يتطلب دراسة معمقة مبنية على بيانات موضوعية و دقيقة حول حجم العمل الفعلي الأمر الذي هذا المؤشر يساهم بدرجة كبيرة في توفير قاعدة بيانات تستخدمها عملية تخطيط الموارد البشرية في حساب قوة العمل، كما يبين الانحراف المعياري 0.922 تشتت آراء المبحوثين وعدم تجانسها وهذا يرجع إلى عدم دراية بعض المبحوثين بالعمليات الإدارية التي تعمل على توفير البيانات اللازمة لعملية تحديد الأهداف بسبب تركيزهم على تحقيق أهدافهم الفرعية وما يخص تخصصهم المهني مما يفسر أيضا حداثة تواجدهم في مناصبهم الأمر الذي يجعلهم غير مبالين بالعمليات التنظيمية الأخرى لأنها في نظرهم غير مهمة.

جدول رقم 32: تساهم عملية تحديد الأهداف في توفير بيانات شاملة عن وضع المؤسسة الداخلي والخارجي.

الخيارات	ضعيف	ضعيف جدا	متوسط	قوي	قوي جدا	المجموع
القيم	0	1	13	21	3	38
التكرارات	0	1	13	21	3	38
النسب	0	2.6	34.2	55.3	7.9	%100
المتوسط الحسابي	3.63					
الانحراف المعياري	0.661					

تبين النتائج أن نسبة 55.3 من آراء الباحثين يرون أن عملية تحديد الأهداف تساهم في توفير بيانات شاملة عن وضع المؤسسة الداخلي والخارجي هي بدرجة قوي و نسبة 34.2 يرون أنها بدرجة متوسط، بينما تراوحت النسب الأخرى بين 7.9% بدرجة قوي جدا، ونسبة 2.6% بدرجة ضعيف جدا، ويبين المتوسط الحسابي 3.63 تمركز آراء الباحثين حول مستويات قوي و متوسط وهذا تمثله نسبة 89.5%، يثبت الواقع العملي أن عملية تحديد الأهداف تسبقها دراسة واقعية لوضع المؤسسة الداخلي من إمكانيات مالية بشرية مادية إنتاجية ... الخ ووضعتها الخارجي ونعني به المتغيرات إقتصادية مثل حالة الزواج أو الكساد و قوانين العمل الخاصة بالتوظيف، التقاعد، الأجور بالإضافة إلى إتجاه الدولة السياسي مثل الهجرة و التقاعد مما يجعل هذا الأسلوب يساهم في توفير قاعدة بيانات شاملة تمثل أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها عملية تخطيط الموارد البشرية، كما يبين الانحراف المعياري 0.661 عدم تجانس آراء الباحثين و تشتتها بنسبة قليلة جدا وهذا يعكس الإختلاف في الآراء حول الطرق المستخدمة في تداول المعلومات التي قد تروق للبعض وقد لا يقبلها البعض الآخر.

جدول رقم 33: تساهم المشاركة في الأهداف و المسؤوليات في الحصول على معلومات متكاملة من كل الوحدات.

الخيارات	ضعيف	ضعيف جدا	متوسط	قوي	قوي جدا	المجموع
القيم						
التكرارات	2	1	17	15	3	38
النسب	5.3	2.6	44.7	39.5	7.9	%100
المتوسط الحسابي	3.42					
الانحراف المعياري	0.889					

تبين نتائج الجدول أن نسبة 44.7 من آراء المبحوثين يرون أن المشاركة في الأهداف و المسؤوليات تساهم في الحصول على معلومات متكاملة من كل الوحدات هي بدرجة متوسط و نسبة 39.5 يرون أنها بدرجة قوي، بينما كانت النسبة الأخرى منخفضة جدا، و يبين المتوسط الحسابي 3.42 تمركز آراء المبحوثين حول مستويات المتوسط و القوي و هذا بنسبة 84.2%، يعمل أسلوب الإدارة بالأهداف على مشاركة كل الوحدات التنظيمية كل حسب تخصصه في توفير معلومات عن العمل اليومي من خلال تقارير الأداء اليومية التي تكمل بعضها بصفة متتالية مما يجعل هذا الأسلوب يساهم بدرجة كبيرة في توفير بيانات متكاملة لعملية تخطيط الموارد البشرية، كما يبين الانحراف المعياري 0.889 عدم تجانس آراء المبحوثين بنسبة متوسطة بسبب بعض المشكلات التي تحدث أحيانا بين المشرفين بسبب تأخر المعلومات عن وقتها المطلوب.

جدول رقم 34: يساهم تقسيم الأدوار و المهام في توفير بيانات عن الأداء الفعلي للعاملين

الخيارات	ضعيف	ضعيف جدا	متوسط	قوي	قوي جدا	المجموع
القيم						
التكرارات	1	7	15	13	2	38
النسب	2.6	18.4	39.5	34.2	5.3	%100
المتوسط الحسابي	3.21					
الانحراف المعياري	0.905					

تبين نتائج الجدول أن نسبة 39.5% من آراء المبحوثين يرون أن تقسيم الأدوار و المهام يساهم في توفير بيانات عن الأداء الفعلي للعاملين هو بدرجة متوسط و نسبة 34.2 يرون أنها بدرجة قوي أما نسبة بينما تراوحت النسب الأخرى بين 5.3% قوي جدا، 18.4% بدرجة ضعيف جدا و 2.6% بدرجة ضعيف، و يبين المتوسط الحسابي 3.21 تركز آراء المبحوثين حول مستويات متوسط و قوي وهذا يثبت أن نمط التسيير اللا مركزي الذي يقوم على تقسيم الأدوار والمهام و المسؤوليات و مدى مساهمته في توفير بيانات عن الأداء الفعلي للعاملين مما يجعلها تمثل قاعدة بيانات تتبني عليها عمليات تخطيط الموارد البشرية، كما يبين الإنحراف المعياري 0.905 عدم تجانس آراء المبحوثين بسبب الإختلاف في درجة الرضى لدى بعض المبحوثين عن النمط التسييري السائد.

جدول رقم 35: الإجتماعات الدورية الخاصة بالعمل تساهم في إعطاء صورة واقعية عن مواقع العمل و إحتياجاتها الفعلية

الخيارات	القيم	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المجموع		
				ضعيف	ضعيف جدا	متوسط
التكرارات	3	4	6	19	6	38
النسب	7.9	10.5	15.8	50	15.8	%100
		3.55				
			1.131			

تبين نتائج الجدول أن نسبة 50% من آراء المبحوثين يرون أن الإجتماعات الدورية الخاصة بالعمل تساهم في إعطاء صورة واقعية عن واقع العمل و إحتياجاتها الفعلية هي بدرجة قوي و نسبة 15.8% يرون أنها بين المتوسط و القوي جدا في حين تراوحت النسب الأخرى بين 7.9% بدرجة ضعيف و 10.5% بدرجة ضعيف جدا، و يبين المتوسط الحسابي 3.55 تركز آراء المبحوثين حول مستوى قوي مما يؤكد دور الإجتماعات الدورية في إعطاء صورة واقعية عن مواقع العمل ومشاكلها وإحتياجاتها الفعلية الأمر الذي يجعل الصورة واضحة لعملية تخطيط الموارد البشرية لتتبنى على أسس واقعية صلبة، كما يبين الإنحراف

المعياري 1.131 عدم تجانس آراء المبحوثين بدرجة عالية بسبب الإختلاف في درجة رضى لدى بعض المبحوثين عن طبيعة النقاشات و الحوارات في هذه الإجتماعات.

جدول رقم 36 : الإتصال المفتوح يساهم في وجود قاعدة بيانات متجددة بصفة مستمرة

الخيارات	القيم	الضعيف	الضعيف جدا	المتوسط	قوي	قوي جدا	المجموع
التكررات	2	4	7	22	3	38	
النسب	5.3	10.5	18.4	57.9	7.9	%100	
المتوسط الحسابي	3.52						
الإنحراف المعياري	0.979						

تبين نتائج الجدول أن نسبة 57.9 من آراء المبحوثين يرون أن الإتصال المفتوح يساهم في وجود قاعدة بيانات متجددة بصفة مستمرة هي بدرجة قوي و نسبة 18.4 يرون أنها بدرجة متوسط، في حين تراوحت النسب الأخرى بين 7.9% بدرجة قوي جدا، 10.5% بدرجة ضعيف جدا و 5.3% بدرجة ضعيف، ويبين المتوسط الحسابي 3.52 تمركز آراء المبحوثين حول مستويات قوي ومتوسط مما يؤكد مدى نجاعة نمط الإتصال في مؤسسة إسمنت تبسة الذي تثبت نتائج الدراسة أنه يتميز بإنفتاحه على كل الإتجاهات الأفقية والعمودية بين الرؤساء و المرؤوسين مما ساهم في خلق مناخ إجتماعي تسوده علاقات طيبة ساهمت بدرجة كبيرة في توفير بيانات دائمة التجدد و التحديث مما يساهم بدرجة كبيرة في عملية تخطيك الموارد البشرية، كما يبين الإنحراف المعياري 0.979 عدم تجانس آراء المبحوثين بسبب الإختلاف في درجة الرضى لدى بعضهم عن هذه العلاقات وهذا بسبب الإختلافات و الفروق الفردية في الحاجات والرغبات النفسية.

جدول رقم 37: إعتما د طرق الحوار و النقاش لحل مشكلات العمل يساهم في كشف القدرات

الإبداعية للعاملين

الخيارات	القيم	القيم	القيم	القيم	القيم	المجموع
القيم	3	6	10	14	5	38
التكرارات	3	6	10	14	5	38
النسب	7.9	15.8	26.3	36.8	13.2	%100
المتوسط الحسابي	3.31					
الانحراف المعياري	1.141					

تبين نتائج الجدول أن نسبة 36.8% من آراء المبحوثين يرون أن إعتما د طرق الحوار و النقاش لحل مشكلات العمل يساهم في كشف القدرات الإبداعية للعاملين هي بدرجة قوي و نسبة 13.2% يرون أنها بدرجة قوي جدا و نسبة 26.3% يرون أنها بدرجة متوسط في حين تراوحت النسب الأخرى بين 7.9% بدرجة ضعيف و 15.8% ضعيف جدا، و يبين المتوسط الحسابي 3.31 تمركز آراء المبحوثين حول مستويات قوي و متوسط مما يثبت مدى تطبيق المؤسسة لمبدأ الحوار والنقاش لحل مشكلات العمل مما يفسح المجال لطرح الأفكار لإيجاد حلول تمكن المؤسسة من التكيف مع المواقف الطارئة الأمر الذي يساهم بدرجة كبيرة في الكشف عن القدرات الإبداعية للعاملين و إكتشاف الكفاءات التي تحتاجها المؤسسة لتقلد المناصب الإشرافية مما يوفر بيانات هامة لخرائط الإحلال التي تحتاجها عملية تخطيط الموارد البشرية، كما يبين الانحراف المعياري 1.141 عدم تجانس آراء المبحوثين بسبب الإختلاف في درجة الرضى نتيجة الفروق الفردية والإختلافات في القدرات و المهارات لدى بعض المبحوثين.

جدول رقم 38 : تقييم الأداء وفق معايير متعلقة بتحقيق الأهداف يساهم في بناء قاعدة بيانات موضوعية عن الأداء الفعلي

الخيارات	القيم	ضعيف	ضعيف جدا	متوسط	قوي	قوي جدا	المجموع	
		4	4	11	18	1		38
التكرارات		4	4	11	18	1	38	
النسب		10.5	10.5	28.9	47.4	2.6	%100	
المتوسط الحسابي		3.21						
الانحراف المعياري		1.043						

تبين نتائج الجدول أن نسبة 47.4% من آراء المبحوثين يرون أن تقييم الأداء وفق معايير متعلقة بتحقيق الأهداف يساهم في بناء قاعدة بيانات موضوعية عن الأداء الفعلي هي بدرجة قوي ونسبة 28.9% يرون أنها بدرجة متوسط و نسبة 10.5% يرون أنها تتراوح بين الضعيف و الضعيف جدا، ويبين المتوسط الحسابي 3.21 تمركز آراء المبحوثين حول مستويات قوي و متوسط مما يثبت مدى مساهمة طرق تقييم الأداء المبنية على معايير موضوعية المتعلقة بمراحل تحقيق الأهداف في بناء قاعدة بيانات واقعية وصحيحة تعتمد عليها عملية تخطيط الموارد البشرية، كما يبين الانحراف المعياري 1.043 عدم تجانس آراء المبحوثين بسبب الاختلاف في درجة رضاهم عن بعض مسؤوليهم و طرق التقييم التي عادة ما تشوبها معايير شخصية.

جدول رقم 39: يساهم أسلوب الإدارة بالأهداف في تمكين العاملين من تحمل المسؤوليات

الخيارات	القيم	ضعيف	ضعيف جدا	متوسط	قوي	قوي جدا	المجموع	
		2	2	9	22	3		38
التكرارات		2	2	9	22	3	38	
النسب		5.3	5.3	23.7	57.9	7.9	%100	
المتوسط الحسابي		3.57						
الانحراف المعياري		0.919						

تبين نتائج الجدول أن نسبة 57.9% من آراء المبحوثين يرون أن أسلوب الإدارة بالأهداف يساهم في تمكين العاملين من تحمل المسؤوليات بدرجة قوي ونسبة 23.7% يرون أنها بدرجة متوسط بينما النسب الأخرى كانت منخفضة بدرجات متقاربة (7.9% بدرجة قوي جدا، 5.3% يرون أنها تتراوح بين درجات الضعيف والضعيف جدا)، و يبين المتوسط الحسابي 3.57 تمركز آراء المبحوثين حول مستويات قوي و متوسط مما يؤكد مدى نجاعة أسلوب الإدارة بالأهداف الذي يقوم على مبدأ المشاركة في تحديد الأهداف و السياسات وتحديد أساليب العمل والذي يعتمد على توزيع المهام وتفويض المسؤوليات و على إشراك المرؤوسين في عملية صناعة القرار الأمر الذي يساهم بدرجة كبيرة في تعزيز ثقة المرؤوسين بأنفسهم وتهيئتهم لتحمل المسؤوليات الأكبر، مما يعطينا نظرة واضحة عن الموارد البشرية الكفوة التي تحتاجها المؤسسة في حالة شغور المناصب القيادية العليا وهذه العملية تدعى بخرائط الإحلال التي تحتاجها عملية تخطيط الموارد البشرية لدراسة العرض من الموارد البشرية في المؤسسة ومقارنتها بما تطلبه من إحتياجات لتحقيق أهدافها خلال فترة زمنية محددة، كما يبين الانحراف المعياري 0.919 عدم تجانس آراء المبحوثين بسبب الإختلاف في درجة الرضى لدى بعض المبحوثين بسبب الإختلافات والفروق الفردية في الحاجات والرغبات النفسية.

جدول رقم 40 : إختبارات معامل الارتباط و ك تربيع لقياس العلاقة بين مؤشرات المحور الثالث

العبارة	يساهم تقسيم الأدوار و المهام في توفير بيانات عن الأداء الفعلي للعاملين	الإجتماعية الدورية الخاصة بالعمل تساهم في إعطاء صورة واقعية عن مواقع العمل و إحتياجاتها الفعلية	الإتصال المفتوح يساهم في وجود قاعدة بيانات متجددة بصفة مستمرة	ك تربيع Chi-square	قيمة مستوى الدلالة sig
تساهم عملية تحديد الأهداف في توفير بيانات شاملة عن وضع المؤسسة الداخلي و الخارجي	0.249	0.492	0.430	27.263	0.000
إعتماد طرق الحوار و النقاش لحل مشكلات العمل يساهم في كشف القدرات الإبداعية للعاملين	0.692	0.719	0.790	10.158	0.000
يساهم أسلوب الإدارة بالأهداف في تمكين العاملين من تحمل المسؤوليات	0.402	0.671	0.523	38.579	0.000
ك تربيع Chi-square	24.947	22.263	35.947		
قيمة مستوى الدلالة sig	0.000	0.000	0.000		

يبين هذا الجدول النتائج المتحصل عليها إثر دراسة معامل الارتباط الذي يدرس طبيعة العلاقة بين أبعاد ومؤشرات المحور الثالث و المتعلقة بدور الإدارة بالأهداف في بناء قاعدة بيانات لتخطيط الموارد البشرية، معامل الارتباط هو مقياس تتراوح قيمه بين 0 و 1 كلما إقتربت القيم المتحصل عليها من الواحد يفسر بأن العلاقة طردية و قوية وكلما إقتربت من الصفر أصبحت سالبة مما يجعل العلاقة عكسية، وتبين النتائج أن القيم المتحصل عليها تتراوح بين 0.249 و 0.790 وهذا يفسر بأن طبيعة العلاقة بين هذه المؤشرات هي علاقة طردية قوية فكلما زاد أحد هذه المؤشرات زاد الآخر مما يؤكد على مصداقية هذه المؤشرات في القياس، تبين قيم ك تربيع و مستوى الدلالة sig أن الصفر العشري أقل من مستوى الدلالة 0.05 و بالتالي

نقبل بالفرض البديل و القائل بأن الإدارة بالأهداف لها دور كبير و مهم في بناء قاعدة بيانات للموارد البشرية وهذا من خلال ما يوفره هذا الأسلوب من بيانات هامة إثر الدراسات المعمقة التي تسبق عملية تحديد الأهداف بالإضافة إلى ما تسهم فيه آلياته المبنية على مبدأ المشاركة في توفير بيانات متكاملة بطريقة متناسقة.

4- عرض نتائج المحور الرابع لإختبار الفرضية الثالثة : للهندرة دور في مدى صحة نتائج تخطيط الموارد

البشرية

جدول رقم 41: وضوح الأهداف و السياسات يساهم في مدى دقة نتائج تخطيط الموارد البشرية

الخيارات	ضعيف	ضعيف جدا	متوسط	قوي	قوي جدا	المجموع
القيم	2	3	12	18	3	38
التكرارات	2	3	12	18	3	38
النسب	5.3	7.9	31.6	47.4	7.9	%100
المتوسط الحسابي	3.44					
الانحراف المعياري	0.950					

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 47.4% من آراء المبحوثين يرون أن وضوح الأهداف والسياسات يساهم في مدى دقة نتائج تخطيط الموارد البشرية هي بدرجة قوي و نسبة 31.6% يرون أنها بدرجة متوسط و نسبة 7.9% بدرجة قوي جدا، نسبة 5.3% بدرجة ضعيف و 7.9% بدرجة ضعيف جدا، و يبين المتوسط الحسابي 3.44 تركز آراء المبحوثين حول مستويات القوي و المتوسط مما يؤكد بأن تحديد الأهداف والسياسات تحديدا دقيقا وواضحا يعتبر بمثابة قاعدة صلبة تتبنى عليها كل آليات عملية تخطيط الموارد البشرية حيث نجد أن حساب عبء العمل يعتمد على معرفة حجم لحساب كمية العمل اللازم لإنجاز كل وظيفة خلال فترة زمنية حالية و مستقبلية مما ينعكس على دقة النتائج، كما يبين الانحراف المعياري 0.950 عدم تجانس آراء المبحوثين بسبب الاختلاف في درجة الرضى لدى بعض المبحوثين بسبب الاختلافات والفروق الفردية في الحاجات والرغبات النفسية.

جدول رقم 42: يساهم إهتمام الإدارة العليا بتخطيط الموارد البشرية في التحصل على نتائج

صحيحة ومؤكدة

الخيارات	ضعيف	ضعيف جدا	متوسط	قوي	قوي جدا	المجموع
القيم						
التكررات	4	3	14	16	1	38
النسب	10.5	7.9	36.8	42.1	2.6	%100
المتوسط الحسابي	3.18					
الانحراف المعياري	1.009					

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 42.1 من آراء المبحوثين يرون أن إهتمام الإدارة العليا بتخطيط الموارد البشرية يساهم في التحصل على نتائج صحيحة ومؤكدة هي بدرجة قوي ونسبة 36.8 يرون أنها بدرجة متوسط، وتراوحت النسب الأخرى بين 2.6 بدرجة قوي جدا، 10.5 بدرجة ضعيف و 7.9 بدرجة ضعيف جدا، و يبين المتوسط الحسابي 3.18 تركز آراء المبحوثين حول مستوى قوي و متوسط مما يثبت بأن إهتمام الإدارة العليا بعملية تخطيط الموارد البشرية يؤدي إلى حشد كل الطاقات والإمكانات المادية والبشرية للإشراف عليها ومراقبتها و الحرص على توفير كل المعلومات التي تطلبها مما يساهم بدرجة كبيرة في التحصل على نتائج صحيحة و مؤكدة، كما يبين الانحراف المعياري 1.009 عدم تجانس آراء المبحوثين بسبب الإختلاف في درجة الرضى لدى بعض المبحوثين بسبب الإختلافات والفروق الفردية في الحاجات والرغبات النفسية.

جدول رقم 43:

تساهم قنوات الإتصال المفتوحة في التحصل على معلومات موضوعية في

تخطيط الموارد البشرية

الخيارات	ضعيف	ضعيف جدا	متوسط	قوي	قوي جدا	المجموع
القيم	5	3	9	21	0	38
التكرارات	5	3	9	21	0	38
النسب	13.2	7.9	23.7	55.3	0	%100
المتوسط الحسابي	3.21					
الانحراف المعياري	1.069					

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 55.3% من آراء المبحوثين يرون أن قنوات الإتصال المفتوحة تساهم في التحصل على معلومات موضوعية في تخطيط الموارد البشرية هي بدرجة قوي ونسبة 23.7% يرون أنها بدرجة متوسط، وتراوحت النسب الأخرى بين 13.2% بدرجة ضعيف و 7.9% بدرجة ضعيف جدا، و يبين المتوسط الحسابي 3.21 تمركز آراء المبحوثين حول مستويات قوي و متوسط وهذا يؤكد على أن قنوات الإتصال المفتوحة على كل الإتجاهات سواء كانت أفقية عمودية أو محورية تفسح المجال لتداول المعلومات بكل شفافية لأنها تمر وفق مستويات مختلفة من الهيكل التنظيمي فكلما كانت قنوات الإتصال مفتوحة كلما سلمت من كل العمليات التي تشوب موضوعيتها مثل الغرلة والشخصنة و الزيادة أو النقصان مما يساهم بدرجة كبيرة في عملية تخطيط الموارد البشرية من خلال التحصل على معلومات موضوعية مثل تقارير الأداء و الوضع المالي للمؤسسة ومستويات البيع و الإنتاج، كما يبين الانحراف المعياري 1.069 عدم تجانس آراء المبحوثين بسبب الإختلاف في درجة الرضى لدى بعض المبحوثين بسبب الإختلافات والفروق الفردية في الحاجات و الرغبات النفسية.

جدول رقم 44: تفويض السلطات يساهم في سرعة تدفق المعلومات و حرية تداولها

الخيارات	ضعيف	ضعيف جدا	متوسط	قوي	قوي جدا	المجموع
القيم	3	3	11	17	4	38
التكرارات	3	3	11	17	4	38
النسب	7.9	7.9	28.9	44.7	10.5	%100
المتوسط الحسابي	3.42					
الانحراف المعياري	1.056					

تبين نتائج الجدول أن نسبة 44.7% من آراء المبحوثين يرون أن تفويض السلطات يساهم في سرعة تدفق المعلومات و حرية تداولها هي بدرجة قوي ونسبة 10.5% يرون أنها بدرجة قوي جدا بينما نسبة 28.9% يرون أنها بدرجة متوسط، و نسبة 7.9% تراوحت بين الضعيف و الضعيف جدا، و يبين المتوسط الحسابي 3.42 تمركز آراء المبحوثين حول مستويات قوي و متوسط مما يؤكد على أن توزيع المسؤوليات وتقسيم العمل وفق التخصص يجعل المعلومات متواجدة في كل المستويات وفق التخصصات مما يجعلها غير مقيدة بشخص واحد، وبما أن هذا المبدأ يجعل كل الوحدات التنظيمية مترابطة تعمل بمبدأ الاعتمادية الأمر الذي يسمح بسرعة تدفق المعلومات وبحرية إنسيابها مما يساهم بدرجة كبيرة في التحصل على نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية في أقرب الآجال، كما يبين الانحراف المعياري 1.056 عدم تجانس آراء المبحوثين بدرجة عالية وهذا بسبب الاختلاف في درجة الرضى لدى بعض المبحوثين بسبب الاختلافات و الفروق الفردية في الحاجات والرغبات النفسية.

جدول رقم 45: تساهم الأنظمة الإلكترونية في تخزين المعلومات و إسترجاعها بالسهولة والسرعة المطلوبة

الخيارات	القيم	ضعيف	ضعيف جدا	متوسط	قوي	قوي جدا	المجموع
التكرارات	2	4	5	15	12	38	
النسب	5.3	10.5	13.2	39.5	31.6	%100	
المتوسط الحسابي	3.81						
الإلتحاف المعياري	1.159						

تبين نتائج الجدول أعلاه أن نسبة 39.5% من آراء المبحوثين يرون أن الأنظمة الإلكترونية تساهم في تخزين المعلومات و إسترجاعها بالسهولة والسرعة المطلوبة هي بدرجة قوي ونسبة 31.6% يرون أنها بدرجة قوي جدا و نسبة 13.2% يرون أنها بدرجة متوسط في حين تراوحت النسب الأخرى بين 5.3% ضعيف و 10.5% ضعيف جدا، و يبين المتوسط الحسابي 3.81 تمركز آراء المبحوثين حول مستويات القوي والقوي جدا وهذا ما تمثله نسبة 71.1% مما يؤكد على مدى نجاعة أنظمة المعلومات الإلكترونية في المؤسسة ومدى مساهمتها في تسهيل العمليات التنظيمية التي تستهلك وقتا و جهدا وهذا من خلال التخزين الآلي للمعلومات والذي يجعلها تحت الطلب في كل وقت وهذا يساهم بدرجة كبيرة في تسهيل عملية تخطيط الموارد البشرية و يجعلها أكثر دقة، كما يبين الإلتحاف المعياري 1.159 عدم تجانس آراء المبحوثين بدرجة عالية بسبب الإختلاف في درجة الرضى لديهم بسبب الإختلافات و الفروق الفردية في الحاجات و الرغبات النفسية.

جدول رقم 46: تساهم تقنيات المعلومات المستخدمة في تخفيض نسبة الأخطاء في نتائج تخطيط الموارد البشرية

الخيارات	القيم	ضعيف	ضعيف جدا	متوسط	قوي	قوي جدا	المجموع
التكرارات	5	1	11	13	8	38	
النسب	13.2	2.6	28.9	34.2	21.1	%100	
المتوسط الحسابي	3.47						
الانحراف المعياري	1.246						

تبين نتائج الجدول أعلاه أن نسبة 34.2% من آراء المبحوثين يرون أن تقنيات المعلومات المستخدمة تساهم في تخفيض نسبة الأخطاء في نتائج تخطيط الموارد البشرية هي بدرجة قوي ونسبة 21.1% يرون أنها بدرجة قوي جدا ونسبة 28.9% يرون أنها بدرجة متوسط بينما تراوحت النسب الأخرى بين 13.2% بدرجة ضعيف و 2.6% ضعيف جدا و يبين المتوسط الحسابي 3.47 تركز آراء المبحوثين حول مستويات (متوسط، قوي وقوي جدا) وهذا يؤكد مدى نجاعة تقنيات المعلومات المستخدمة في المؤسسة ومدى حداثةا و مساهمتها في تسهيل العمليات التنظيمية فهي تؤدي دورا كبيرا في عمليات تصفية المعلومات و جدولتها وعرض بمختلف الطرق مع تخفيض نسبة كبيرة من الأخطاء الأمر الذي إنعكس بالإيجاب على نتائج تخطيط الموارد البشرية، كما يبين الانحراف المعياري 1.246 عدم تجانس آراء المبحوثين بسبب الإختلاف في درجة الرضى لدى بعض المبحوثين بسبب الإختلافات و الفروق الفردية في الحاجات و الرغبات النفسية، بالإضافة إلى نقص خبرة بعض العاملين حديثي التوظيف والتي جعلتهم لا يتقنون التعامل مع هذه التقنيات رغم ما تلقوه من تدريبات عليها.

جدول رقم 47: تساهم تكنولوجيا الإتصال المستخدمة في توفير المعلومات بأقل الجهد وأقل التكاليف

الخيارات	القيم	ضعيف	ضعيف جدا	متوسط	قوي	قوي جدا	المجموع
التكرارات		1	1	11	15	10	38
النسب		2.6	2.6	28.9	39.5	26.3	%100
المتوسط الحسابي		3.84					
الانحراف المعياري		0.945					

تبين نتائج الجدول أعلاه أن نسبة 39.5% من آراء المبحوثين يرون أن تكنولوجيا الإتصال المستخدمة تساهم في توفير المعلومات بأقل الجهد وأقل التكاليف هي بدرجة قوي ونسبة 26.3% يرون أنها بدرجة قوي جدا و نسبة 28.9% يرون أنها بدرجة متوسط، و يبين المتوسط الحسابي 3.84 تركز آراء المبحوثين حول مستويات (متوسط، قوي وقوي جدا) وهذا يعكس مدى مساهمة تكنولوجيا الإتصال المستخدمة من هواتف نقالة و شبكة انترنيت و حواسيب منقولة في نقل المعلومات و تداولها بأقل التكاليف وفي وقت يسير و مجهود ضئيل الأمر الذي يساهم بدرجة كبيرة في التحصل على نتائج صحيحة في عملية تخطيط الموارد البشرية و بطرق سهلة المنال، كما يبين الانحراف المعياري 0.945 عدم تجانس آراء المبحوثين بسبب الإختلاف في درجة الرضى لدى بعض المبحوثين بسبب الإختلافات والفروق الفردية في الحاجات والرغبات النفسية.

جدول رقم 48: مرونة الهيكل التنظيمي تساهم في تسهيل عمليات النقل و الترقية

الخيارات	القيم	ضعيف	ضعيف جدا	متوسط	قوي	قوي جدا	المجموع
التكرارات		5	6	19	4	4	38
النسب		13.2	15.8	50	10.5	10.5	%100
المتوسط الحسابي		2.89					
الانحراف المعياري		1.109					

تبين نتائج الجدول أن نسبة 39.5% من آراء الباحثين يرون أن مرونة الهيكل التنظيمي تساهم في تسهيل عمليات النقل و الترقية هي بدرجة قوي ونسبة 50% متوسط 10.5% يرون أنها تتراوح بين درجة قوي والقوي جدا، بينما نسبة 15.8% يرون أنها بدرجة ضعيف جدا ويبين المتوسط الحسابي 2.89 تمركز آراء الباحثين حول مستوى متوسط وهذا يفسر مدى تحفظ الباحثين على هذا الموضوع ذلك أنهم يرون أن النقل والترقية في العادة لا يخضعان لهذا المعيار لأن بل إلى معايير أخرى فهناك العاملين الذين لهم خبرة طويلة يرون أن إدارة المؤسسة تعمل على ترقية الموظفين الجدد دون وضع إعتبار لمعيار الأقدمية في حين يرى بعض المشرفين الذين تم ترقيتهم حديثا وفق معيار الكفاءة أن قرارات الإدارة هي محقة و قد إستفادوا من مرونة الهيكل التنظيمي الذي أتاح لهم فرص الترقية الأمر الذي يساعد في مدى صحة نتائج تخطيط الموارد البشرية التي تتبني على معلومات عن الوظائف الشاغرة في الهيكل التنظيمي، كما يبين الإنحراف المعياري 1.109 عدم تجانس آراء الباحثين بسبب الإختلاف في درجة الرضى لدى بعض الباحثين عن معايير الترقية وتحفظهم على هذا الموضوع وخاصة منهم ذوي الخبرة الطويلة الذين يشعرون بعدم الرضى.

جدول رقم 49: يساهم العمل الجماعي المنسجم في توفير معلومات غير متناقضة

الخيارات	القيم	ضعيف	ضعيف جدا	متوسط	قوي	قوي جدا	المجموع
		3	3	13	13	6	
النسب		7.9	7.9	34.2	34.2	15.8	%100
المتوسط الحسابي		3.42					
الإنحراف المعياري		1.106					

تبين نتائج الجدول أعلاه أن نسبة 34.2% من آراء الباحثين يرون أن العمل الجماعي المنسجم يساهم في توفير معلومات غير متناقضة هي تتراوح بين درجة متوسط و قوي في حين نسبة 15.8% يرون أنها بدرجة قوي جدا، و يبين المتوسط الحسابي 3.42 تمركز آراء الباحثين حول مستويات متوسط، قوي وقوي جدا وهذا ما تمثله نسبة 65.8% وهذا يؤكد على العمل الجماعي القائم على قيم التعاون و التفاهم والإنسجام

الذي ينفي وجود كل مظاهر الصراع التي يمكنها أن تعرقل سير العمل مما يجعله يساهم بدرجة كبيرة في توفير معلومات متناسقة خالية من التناقض الأمر الذي ينعكس على عملية تخطيط الموارد البشرية بصفقتها أحد أهم العمليات الإدارية فيجعل نتائجها صحيحة قابلة للتنفيذ، كما يبين الإنحراف المعياري 1.106 عدم تجانس آراء المبحوثين بدرجة عالية بسبب الإختلاف في درجات الرضى لدى بعض المبحوثين بسبب الإختلافات في وجهات النظر وفي الحاجات و الرغبات النفسية في خصائص العمل الجماعي التي قد يقبلها البعض.

جدول رقم 50: نتائج إختبار معامل الارتباط و ك تربيع لقياس العلاقة بين مؤشرات المحور الرابع

العبارة	يساهم العمل الجماعي المنسجم في توفير معلومات غير متناقضة	مرونة الهيكل التنظيمي تساهم في تسهيل عمليات النقل و الترقية	تساهم تكنولوجيا الإتصال المستخدمة في توفير المعلومات بأقل الجهد وأقل التكاليف	ك تربيع Chi-square	قيمة مستوى الدلالة sig
تساهم تقنيات المعلومات المستخدمة في تخفيض نسبة الأخطاء في نتائج تخطيط الموارد البشرية	0.793	0.565	0.708	12.000	0.002
وضوح الأهداف و السياسات يساهم في مدى دقة نتائج تخطيط الموارد البشرية	0.791	0.766	0.822	26.474	0.000
تساهم الأنظمة الإلكترونية في تخزين المعلومات و إسترجاعها بالسهولة و السرعة المطلوبة	0.716	0.405	0.812	16.474	0.002
ك تربيع Chi-square	13.579	21.737	20.947		
قيمة مستوى الدلالة sig	0.002	0.000	0.000		

يبين هذا الجدول النتائج المتحصل عليها إثر دراسة معامل الارتباط الذي يدرس طبيعة العلاقة بين مؤشرات المحور الرابع و المتعلقة بدور الهندرة في مدى صحة نتائج تخطيط الموارد البشرية، حيث تتراوحت القيم بين 0.249 و 0.790 وهذا يفسر بأن طبيعة العلاقة بين هذه المؤشرات هي علاقة طردية موجبة متوسطة القوة فكلما زاد أحد هذه المؤشرات زاد الآخر مما يؤكد على درجة ترابطها وإنسجامها وتأديتها لدورها في القياس، كما تبين قيم ك تربيع و مستوى الدلالة sig أن الصفر العشري أقل من مستوى الدلالة 0.05 و بالتالي نقبل بالفرض البديل و القائل بأن للهندرة دور مهم في مدى صحة نتائج تخطيط الموارد البشرية الأمر الذي يثبت درجة الإعتمادية بين البعدين لأن فصحة و دقة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على تقنيات المعلومات و مدى حداثتها وعلى أجهزة الإتصال ومدى مواكبتها للتكنولوجيا المتطورة كما تعتمد على معلومات واقعية لمواقع العمل وهذا توفره آليات الهندرة التي تفسح المجال لتفويض السلطات وتشجع العمل الجماعي المنسجم الذي يرفع من الروح المعنوية للعاملين ويعطي للعمل دفعا جديدا يجعله يسير وفق تصبو إليه المؤسسة لتحقيق أهدافها الأمر الذي يجعل للهندرة دور كبير في مدى صحة نتائج تخطيط الموارد البشرية.

جدول رقم 51: تحليل التباين للإنحدار لإختبار صلاحية نموذج الفرضية الرئيسية

القيم	معامل الارتباط	معامل التحديد	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الفرضية العامة	0.885	0.783	21.273	2	10.637	62.993	0.000

يبين الجدول نتائج تحليل التباين للإنحدار الخطي لإختبار صلاحية نموذج الفرضية الرئيسية حيث تبين أن قيمة F المحسوبة والمتمثلة في 22.993 و قيمة مستوى الدلالة 0.000 بحيث هي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة 0.05 و بهذا نستدل إحصائيا على صلاحية النماذج لإختبار الفرضية الرئيسية، كما يتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل "الإبداع التنظيمي" في هذا النموذج يفسر ما مقداره 78.3% من التباين في المتغير التابع "تخطيط الموارد البشرية" و هي قوة تفسيرية قوية تدل على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لدرجة إعتدالية أبعاد تخطيط الموارد البشرية على أبعاد الإبداع التنظيمي بمؤسسة إسمنت تبسة، مما يثبت إحصائيا الدور الكبير والمهم الذي يلعبه الإبداع التنظيمي المتمثل في أبعاده الهندرة والإدارة بالأهداف في تخطيط الموارد البشرية و ذلك بما يوفره من طرق عمل حديثة وأدوات متطورة تساهم بدرجة كبيرة في بناء قاعدة بيانات دائمة التجدد و التحديث ذلك أن الأسس التي تقوم عليها هذه الأساليب الإبداعية تتطلب دراسات معمقة لبيئة العمل وكل متغيراتها، كما تعمل الوحدات التنظيمية في ظلها بطريقة إعتدالية مما يجعل العمل يتميز بالتكامل و التناسق الأمر الذي يجعل المعلومات التي تتبني عليها عملية تخطيط الموارد البشرية موجودة في كل وقت وتحت الطلب.

3- تفسير النتائج : سنحاول تفسير النتائج المتحصل عليها لإختبار فرضيات الدراسة حيث سنبدأ

بتفسير الفرضيات الفرعية لنصل إلى الفرضية الرئيسية العامة.

1- الفرضية الفرعية الأولى : أكدت النتائج الإحصائية وجود علاقة إرتباط موجبة و قوية بين مؤشرات

قياس مستوى الإبداع في مؤسسة الإسمنت كما أكدت تمركز أغلبية الآراء فوق المتوسط إلى القوي مما يدل على أنه مرتفع و هذا يبينه الواقع العملي من خلال محادثاتنا مع بعض العمال والمسؤولين في المؤسسة حيث قامت في الآونة الأخيرة بتغييرات جذرية طالت تقريبا كل الجوانب المادية والتنظيمية و البشرية تم فيها تحديث الحواسيب و الأنظمة الآلية و إعادة تنظيم بعض مواقع العمل بما يتماشى مع تعليمات الأمن الصناعي بالإضافة إلى أنني بصفتي عاملة منذ سنوات طويلة فقد لاحظت أنا و زملائي تغيير جذري في نمط التسيير أصبحت قنوات الإتصالات مفتوحة هناك مشاركة فعلية في إتخاذ القرارات الخاصة بالعمل بالإضافة إلى أننا لاحظنا الإهتمام بالكفاءات الشابة وإعطائها فرص للترقية أكثر من العمال القدامى.

2- الفرضية الفرعية الثانية : أكدت النتائج الإحصائية وجود تأثير معنوي للإدارة بالأهداف في بناء

قاعدة بيانات لعملية تخطيط الموارد البشرية عند مستوى الدلالة 0.05 و وجود علاقة إرتباط موجبة وقوية بين مؤشرات هذه الأبعاد وهذا يؤكد على الدور الكبير و المهم الذي يلعبه هذا الأسلوب من خلال ما يوفره من آليات متميزة في البيئة التنظيمية كوضوح الأهداف و السياسات و تطبيق مبدأ المشاركة و تقسيم الأدور والمهام في توفير بيانات و معلومات بالمواصفات التي تطلبها عملية تخطيط الموارد البشرية من دقة و موضوعية و حداثة، مما يساهم في تسهيل هذه العملية الهامة في المؤسسة و التي تتوقف مدى فعاليتها على مدى صحة وواقعية المعلومات التي تتبني عليها.

3- الفرضية الفرعية الرابعة : أكدت النتائج الإحصائية وجود تأثير معنوي للهندرة في مدى صحة نتائج

تخطيط الموارد البشرية عند مستوى الدلالة 0.05 و وجود علاقة إرتباط موجبة و قوية بين مؤشرات

هذه الأبعاد وهذا يؤكد على الدور الكبير الذي تلعبه التغييرات الجذرية التي تشهدها البيئة التنظيمية في كل المستويات و التي تشمل الطرق، الأساليب، الأدوات، التجهيزات و الرؤى والتطلعات في مدى صحة نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية من خلال أنظمة المعلومات الآلية التي توفر المعلومات المطلوبة بأقل جهد وفي وقت يسير، كما تساهم في التقليل من نسبة الأخطاء في النتائج بالإضافة إلى المناخ التنظيمي الإبداعي الذي يقوم على الإتصال المفتوح وتفويض السلطات و على العمل الجماعي المنسجم الذي يعمل على توفير معلومات متناسقة ومتكاملة تبني عليها صحة ودقة نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية.

4- الفرضية الرئيسية : من خلال نتائج إختبار صلاحية نموذج الفرضية الرئيسية يتبين أن وجود علاقة إعتيادية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين المتغير المستقل الإبداع التنظيمي والمتغير التابع تخطيط الموارد البشرية بحيث يعتمد المتغير التابع على المتغير المستقل، مما يؤكد صدق الفرضية الرئيسية التي مفادها للإبداع التنظيمي دور مهم في تخطيط الموارد البشرية، لأن البيئة التنظيمية حينما يضيف عليها الإبداع بخصائصه التي لا تخرج عن حرية النقاش و طرح الأفكار الجديدة لحل مشكلات العمل و قبولها، مما يخق مناخا جماعيا منسجما يعمل بطريقة منسقة تهدف إلى تكامل كل الأطراف لتحقيق الأهداف المشتركة التي تم التفاهم على تحديدها، و تحديد الأساليب و الطرق الملائمة لبلوغها مسبقا مما يجعل بيئة العمل أكثر فعالية لتعكس على عملية تخطيط الموارد البشرية لتتم بكل سهولة و تعطي نتائج أكثر دقة لتشارك بدورها في العملية التنظيمية التي تهدف في مجملها إلى تحقيق الأهداف العامة.

خلاصة

لقد حاولنا إعطاء صورة توضيحية حول عرض البيانات التي تم جمعها و إستقائها من مفردات البحث عن طريق الإستبيان، كما تم تحليل النتائج و تفسيرها إنطلاقا من مما أفرزته إختبارات البرنامج الإحصائي SPSS وهي معامل الارتباط بيرسن و تحليل التباين للانحدار التي أثبتت إحصائيا مدى الارتباط بين الأبعاد المؤشرات بالإضافة إلى وجود درجة إعتماذية كبيرة بين المتغير التابع والمتغير المستقل بنسبة 78.3% الأمر الذي يؤكد درجة مساهمة الإبداع التنظيمي في تخطيط الموارد البشرية.

الفصل السادس

الفصل السادس: إستخلاص النتائج بعد مناقشتها

تمهيد

1 - مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة

2 - مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

3 - مناقشة النتائج في ضوء النظريات

4 - إستخلاص النتائج

خلاصة

تمهيد

بعد ما تم عرض بيانات الإستمارة وتحليل مضامينها وفق المعلومات المستقاة من ميدان الدراسة عن طريق الملاحظة وبعض المقابلات الغير المقننة للمبحوثين ولبعض العاملين، و بعد تفسير النتائج المتحصل عليها نقوم في الفصل بمناقشتها في ضوء الفرضيات المصاغة سابقا كإجابات مؤقتة لتساؤلات الدراسة والتحقق من مدى صدقها، ثم مناقشتها في ضوء الدراسات السابقة لمعرفة أيا منها تطابقت نتائجها مع دراستنا وأيا منها اختلف وتبيان الإضافة التي تقدمها هذه دراستنا في مجال البحث الإجتماعي، بالإضافة إلى مناقشتها في ضوء النظريات لنصل أخيرا إلى إستخلاص النتائج.

1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

• الفرضية الفرعية الأولى:

أثبتت النتائج المتحصل عليها من الإختبارات الإحصائية التي أجريت على بيانات الدراسة والتي أيدتها المعلومات التي إستقيناها من ميدان الدراسة عن طريق مقابلاتنا مع بعض العمال و المسؤولين وملاحظاتنا للكثير من السلوكات و المواقف و مظاهر التجديد و التطوير التي طالت الكثير من التجهيزات و الأنظمة و الحواسيب، أن مستوى الإبداع التنظيمي في مؤسسة إسمنت تبسة مرتفع الأمر الذي يتوافق مع الفرضية الأولى.

• الفرضية الفرعية الثانية:

أثبتت النتائج المتحصل من خلال الإختبارات الإحصائية التي أجريت على بيانات الدراسة وجود فروق في إجابات المبحوثين حول مستوى الإبداع تعزى إلى متغير الأقدمية وهذا ما تؤكدته المعلومات المستقاة من الواقع العملي من خلال مقابلاتنا مع بعض العمال و ملاحظاتنا للكثير من السلوكات و المواقف الأمر الذي يتوافق مع الفرضية الثانية .

• الفرضية الفرعية الثالثة:

أثبتت النتائج المتحصل عليها من الإختبارات الإحصائية التي أجريت على بيانات الدراسة العلاقة الإرتباطية الموجبة و القوية ودرجة الإعتمادية الكبيرة بين المتغير المستقل و المتغير التابع، كما أثبتت المعلومات المستقاة من الواقع العملي من خلال مقابلاتنا مع بعض العمال و المسؤولين و ملاحظاتنا للكثير من السلوكات و المواقف الدور الكبير و المهم الذي تلعبه الإدارة بالأهداف في بناء قاعدة بيانات للموارد البشرية و هذا يتوافق مع الفرضية الثالثة.

• الفرضية الفرعية الرابعة :

أثبتت النتائج المتحصل عليها من الإختبارات الإحصائية التي أجريت على بيانات الدراسة العلاقة الإرتباطية الموجبة و القوية ودرجة الإعتمادية الكبيرة بين المتغير المستقل و المتغير التابع، كما أثبتت المعلومات المستقاة من الواقع العملي من خلال مقابلاتنا مع بعض العمال و المسؤولين و ملاحظتنا للكثير من السلوكات و المواقف الدور الكبير و المهم الذي تلعبه الهندرة في مدى صحة نتائج تخطيط الموارد البشرية

2- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة :

• دراسة أسماء رشاد نايف الصالح بعنوان " الإبداع المؤسسي و تنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور يلعبه الإبداع المؤسسي في تنمية المورد البشرية في المنظمات الغير الحكومية وهذا ما أثبتته نتائجها و هذا يتوافق مع نتائج دراستنا التي أثبتت الدور الكبير الذي يلعبه الإبداع التنظيمي في تخطيط الموارد البشرية بصفتها أحد أهم عمليات تنمية الموارد البشرية.

• دراسة يوسف عبد عطية بحر و توفيق عطية توفيق العجلة بعنوان "القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمديرين العاملين بوزارات قطاع، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توفر القدرات الإبداعية لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة و علاقتها بأدائهم و قد أثبتت نتائجها وجود قدرات إبداعية لدى مفردات العينة مما إنعكس على مستويات أدائهم، و هذا تقريبا يتفق مع نتائج دراستنا التي أثبتت مستوى الإبداع التنظيمي مرتفع مما يعكس وجود إبداع في الأساليب، الطرق، نمط الإتصال، نمط إتخاذ القرار، العمل الجماعي.

• دراسة عاطف عوض، بعنوان "أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي"، وهدفت إلى معرفة واقع الإبداع الإداري في مؤسسات الإتصالات الخلوية في لبنان و أثره في التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد والجماعة و التنظيم ضمن هذه المؤسسات و هذا ما أثبتته نتائجها، هذه الدراسة تتفق مع ما توصلنا إليه وهو الإبداع التنظيمي له دور كبير في مدى تطور البيئة التنظيمية الأمر الذي إنعكس على عملية تخطيط الموارد البشرية.

• دراسة إيمان عسكر حاوي، بعنوان "الإبداع التنظيمي وتأثيره في الأداء الوظيفي"، دراسة تطبيقية في مستشفى ابن ماجد العامة، البصرة، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية و قد نتج عنها وجود أثر معنوي بين الإبداع الإداري و إداء إدارة الموارد البشرية الأمر الذي يجعلها تتفق مع ما تحصلنا عليه من نتائج حيث تبين وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الإبداع التنظيمي و أبعاد تخطيط الموارد البشرية بصفقتها أحد العمليات العامة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية.

• دراسة رانيا جاسر علي أبو عوض بعنوان "واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام، و هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية و علاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام و قد أثبتت نتائجها وجود علاقة طردية بين أبعاد في ديوان الموظفين العام و بين مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين فيه و هذا يتفق ما النتائج المتحصل عليها في دراستنا حيث أثبتت وجود علاقة إرتباطية طردية بين الهندرة و مدى صحة نتائج تخطيط الموارد البشرية بصفته مؤشر على مستوى أداء متطور.

• دراسة محمد مبارك محمد الرشدي، بعنوان "أثر إستخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين" دراسة تطبيقية بمؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت، هدفت إلى إختبار أثر إستخدام

طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين بمؤسسة البترول الوطنية في الكويت و قد نتج عنها وجود أثر ذو دلالة معنوية للإستخدام طريقة الإدارة بالأهداف بأبعادها (المشاركة، الإلتزام، الثقة بين الرئيس والمرؤوس) في أداء العاملين بمؤسسة البترول الوطنية عند مستوى الدلالة 0.05، و هذا يتفق مع دراستنا التي سجلت وجود أثر ذو دلالة معنوية لأسلوب الإدارة بالأهداف بأبعاده في بناء قاعدة بيانات للموارد البشرية كدلالة على مستوى عالي في الأداء.

- دراسة خراز لخضر بعنوان "دور الإبداع في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية" دراسة حالة في مؤسسة EGTT تلمسان، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية الإبداع و دوره في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية في مؤسسة EGTT، و نتج عنها إثبات صحة الفرضية بأنه يمكن للمؤسسة الجزائرية ضمان نجاح منتجها المبدع إذا ما انطلقت من الزبون نفسه، من خلال معرفة توقعاته ووردود فعله إتجاه هذا المنتج و معرفة النقائص في الوقت المناسب و إجراء التحسينات اللازمة أثناء عملية الإنتاج، هذه الدراسة تتفق مع ما توصلنا إليه من أهمية الإبداع في البيئة التنظيمية بحيث تنعكس خصائصه على كل مخرجاتها الداخلية و الخارجية ولكن دراستنا تضيف بأننا إذا إنطلقنا من بيئة تنظيمية مبدعة في مدخلاتها ستكون مخرجاتها مبدعة مما يؤدي إلى رضى الزبون و إستقطابه وبالتالي تحقق المؤسسة ميزة تنافسية.

- دراسة كمال تيميزار، بعنوان "دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة"، بمؤسسة سونلغاز باتنة، هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى مساهمة التخطيط الإستراتيجي في تحقيق أهداف المؤسسة العمومية الإقتصادية، و قد نتج عنها رغم المساهمة الأكيدة لتخطيط الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة إلا أنه يبقى في المؤسسة العمومية الجزائرية مجرد وظيفة و أحد أنشطة إدارة الموارد البشرية بعيدة كل البعد عن التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة كما سجلت هذه الدراسة بعد العامل المسؤول المسير وعن العمليات الإدارية ككل و عن أماكن

صناعة القرار بالمؤسسة لذا مازالت نظرتهم لتخطيط الموارد البشرية نظرة إدارية بل بعض آلياته مجهولة عندهم، كما لوحظ أن أسلوب المستخدم في هذه العملية يحتاج إلى تطوير ليواكب التغيرات الطارئة في البيئة الحالية، نتائج دراستنا جاءت مغايرة ولا تتفق مع نتائج هذه الدراسة بحيث كشفت على مدى قرب الرؤساء من المرؤوسين و عن المشاركة الحية في الواقع العملي التي يكتنفها العمل الجماعي القائم على قيم التعاون و التفاهم كما أثبتت أيضا أن تخطيط الموا رد البشرية هو أحد العمليات الهامة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وهو جزء لا يتجزأ من التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة وهذا يقره أسلوب الإدارة بالأهداف الذي تطبقه المؤسسة قيد الدراسة وهي مؤسسة إقتصادية عمومية.

- دراسة عائشة سموم بعنوان " تنمية الإبداع التنظيمي ضمن نموذج التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة، وهدفت إلى تسليط الضوء على التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وتميئتها ونتج عنها إلى أن التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية جزء لا تجزأ من التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة ككل إذا ما أرادت تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، و إنطلاقا من هذه الأهمية فهو يعد عاملا أساسيا في تنمية و تطوير الإبداع التنظيمي الذي لا يمكن أن يتحقق بدون موارد بشرية ذات مؤهلات فنية عالية وتدريب كافي و الذي يستحيل أن يتم بمعزل عن تبني المؤسسة لإستراتيجية واضحة في تخطيط الموارد البشرية، تتفق هذه الدراسة مع ما جاءت به نتائج دراستنا في إعتبار تخطيط الموا رد البشرية جزء من التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة وتضيف دراستنا الدور المهم الذي يؤديه الإبداع التنظيمي في عملية تخطيط الموارد البشرية لتكون قد أزلت الغبار حول العلاقة التبادلية بين المفهومين .

3- مناقشة النتائج في ضوء النظريات :

• **المدخل الكلاسيكي :** يركز هذا الإتجاه على عقلنة كل الآليات التنظيمية كأسلوب إبداعي يهدف إلى تحقيق الفعالية في العمل، إذ يرى ماكس فيبر من خلال نمودجه المثالي الذي يبني أسس عقلانية لا مكان للعاطفة بينها كالتسلسل الهرمي للسلطة و مركزية القرار وموضوعية العلاقات و توثيق كل المعلومات، كما ركز تايلور على آلية العمل بحيث إعتبر العامل مجرد آلة تتلقى الأوامر من الإدارة العليا وعليه هو التنفيذ كما جاء هنري فايول بالتقسيمات الإدارية والمبادئ الأربعة عشر التي لم تخرج عن وحدة الأمر و مركزية القرار، وهذا الطرح النظري بعيد كل البعد عن النتائج المتحصل عليها في دراستنا حيث أثبتت أن الأساليب الإبداعية والمتمثلة في الإدارة بالأهداف التي تركز المشاركة في كل مراحل العمل و الهندرة التي تعني تطبيق سياسة مرنة للتعامل مع المواقف الطارئة كان لها دور كبير في مدى نجاعة تخطيط الموارد البشرية وهي أحد أهم العمليات التي تتبنى عليها عملية تحقيق الأهداف.

• **مدخل العلاقات الإنسانية:** أشار المدخل إلى الإهتمام بالعنصر البشري من خلال العمل على رفع روحه المعنوية بالتركيز على أنماط القيادة الديمقراطية التي تعمل على فتح قنوات الإتصال و ترحب بالأفكار الجديدة و تسمح بالمشاركة في إتخاذ القرار كما ركزت على العلاقات الغير رسمية التي تفرز تنظيمات غير رسمية ووجوب الإهتمام بها، و هذا يتفق مع النتائج المتحصل عليها في دراستنا أن الأساليب الإبداعية التي إرتكزت على تفويض السلطة والمشاركة في إتخاذ القرار والعلاقات الطيبة بين الرؤساء و المرؤوسين قد أثبتت نجاعتها ودورها في تحقيق فعالية التنظيم.

• **المدخل السلوكي** : يركز هذا المدخل على توفير الشروط اللازمة التي تدفع الأفراد للعمل بجد من خلال تهيئة بيئة عمل محفزة، حيث يرى ماسلو أن الفرد له سلم حاجات يتدرج في طلبها بحيث تمثل دوافع ذاتية تؤثر على سلوكه التنظيمي، ويرى هيرزبرغ أن بيئة العمل وجب أن تتوفر على عوامل وقائية تعمل حماية مستوى رضى العاملين من الإنخفاض وتتمثل في الظروف الفيزيقية المادية للعمل، و عوامل دافعة وهي المشاركة و فرص التطور الوظيفي، كما يرى شستر بيرنارد أن نجاح المنظمة يتوقف على مدى تعاون أفرادها و على مدى قصر قنوات الإتصال الذي يعتبره هو عمود العملية التنظيمية الذي يحقق الفعالية في تحقيق الأهداف، يتقف هذا المدخل كثيرا مع نتائج دراستنا إذ أنها أثبتت وجود علاقة قوية إعتمادية بين الإبداع التنظيمي الذي يتركز على بيئة عمل تسودها قيم التعاون بين جماعات العمل و المشاركة بين الرئيس والمرؤوس في كل المهام و المسؤوليات وبين عملية تخطيط الموارد البشرية التي تعتبر أحد الركائز التي تقوم عليها تحقيق الأهداف.

• **المدخل الحديثة** : تتميز هذه المداخل في رؤيتها للمؤسسة بأنها نسق مفتوح يتأثر بالبيئة الخارجية و يؤثر فيها كما تعتمد على تهيئة البيئة التنظيمية و تطبيق الأساليب الإبداعية التي تحقق لها الفعالية في تحقيق أهدافها بحيث ترى النظرية اليابانية أن المؤسسة هي عبارة على أنظمة فرعية متكاملة في عملها بصفة متناسقة تركز على المرونة وعلى ترتيب و تنظيم مواقع العمل، و الإدارة بالأهداف التي تعتمد على التخطيط الشامل لمختلف أوجه النشاط وفي كل المستويات في المؤسسة و يركز على التكامل و التناسق بين أعمال كل الوحدات التنظيمية ومشاركة كل أعضاء المنظمة في العمليات التنظيمية كل حسب تخصصه من خلال تبادل المعلومات و تداولها و تدفقها بين جميع أنحاء المنظمة، بالإضافة إلى الهدرة التي تعني إحداث تغييرات جذرية أساسية تدخل على تصميم وهيكله أعمال المنظمة لجعلها أكثر قدرة على التكيف

مع متغيرات البيئة المتنوعة و المتسارعة في حركتها، لجعلها أكثر تجددًا في مواجهة تحديات البيئة، تتفق هذه المداخل مع النتائج المتحصل عليها في دراستنا بحيث أن الإبداع التنظيمي الذي يبني على أسلوب الهندرة والإدارة بالأهداف يجعل المؤسسة في إستعداد دائم للتغيرات البيئية و التطورات من خلال الدراسات التي تقيمها و التي تتبني عليها عملية تحديد الأهداف وكذا تحديد السياسات و الأساليب الكفيلة ببلوغها و من خلال الإهتمام بتنمية مواردها البشرية عن تهيئة بيئة تسودها كل مفاهيم التناسق و الإنسجام والتعاون و التفاهم بنحهم فرص للترقي والتطور المهني وتتبني كلها على مدى صحة و دقة نتائج تخطيط الموارد البشرية التي تتوقف دقتها و صحتها على الإبداع التنظيمي و دوره فيها.

4- إستخلاص نتائج الدراسة:

يبقى الإبداع التنظيمي هو مطلب كل مؤسسة تنشد النجاح لأنه يمكنها من خلال آلياته وأبعاده من مواجهة التحديات التي تواجهها في بيئتها الداخلية والخارجية حيث يساهم بدرجة كبيرة في تحسين وتطوير مخرجات العمل التي تصبح بدورها مدخلات لعمليات أخرى، ومؤسسة إسمنت تبسة هي مؤسسة إقتصادية مستقلة تعمل جاهدة لفرض وجودها في السوق والحفاظ على إستمراريتها من خلال ما تبذله من مجهودات لتطوير بيئتها وتحسين عملياتها عن طريق تطبيق طرق إبداعية كالإدارة بالأهداف والهندرة حيث تبين من خلال المؤشرات التي وضعناها لقياس مستوى الإبداع التنظيمي في هذه المؤسسة أنه في المستوى المرتفع وهذا من خلال ما تشهده بيئتها من تغييرات جذرية طالت معظم العمليات التنظيمية وقد شمل هذا التغيير فتح قنوات الإتصال وتحديث أنظمة المعلومات وإعادة تنظيم مواقع العمل بالإضافة إلى التطبيق الفعلي لمبدأ المشاركة الذي جعل من العاملين شركاء في الأهداف والتطلعات والآمال، مما جعلهم حريصين على تحقيق الأهداف وعلى مستقبل المؤسسة الذي يعتبر هو مستقبلهم بالإضافة إلى إهتمامها بتتمية مواردها البشرية من خلال تهيئة بيئة عمل تتوفر على شروط صحية والعمل على تدريبهم بصفة مستمرة ومنحهم فرص للمشاركة عن طريق الإجتماعات التي تعتبر أهم وسيلة إتصال تنتهجها المؤسسة لحل مشكلات العمل تفسح المجال للحوارات والنقاشات التي تنتج أفكارا جديدة تعود بالنفع على الفرد و المؤسسة بحيث تقوي ثقة الفرد بنفسه وتفيد المؤسسة بحلول إبداعية تمكنها من مواجهة المواقف الطارئة، كما أثبتت النتائج الدور الكبير الذي تلعبه الإدارة بالأهداف في بناء قاعدة بيانات للموارد البشرية عن طريق آلياتها التي تركز على التحديد الدقيق للأهداف هذه العملية التي تسبقها دراسات معمقة ودقيقة لبيئة العمل الداخلية كحصر إمكانيات المؤسسة المالية و الإنتاجية ودراسة حالة السوق والمنافسة والإتجاهات السياسية والقانونية للدولة الأمر الذي يساهم في بناء قاعدة بيانات تتصف بالتجدد والحداثة مما يجعلها مدخلات صحيحة لعملية تخطيط الموارد

البشرية بالإضافة إلى ماتوفره الحوارات والمناقشات من الكشف على القدرات والمهارات التي تحتاجها هذه العملية في خرائط الإحلال هذه الخرائط التي تحتوي على المناصب الشاغرة في المؤسسة والكفاءات المؤهلة لتقلد مناصب قيادية في المستقبل.

كما أكدت النتائج أن الهندرة كأسلوب عمل تم إستحداثه لإقامة تغييرات جذرية لبيئة العمل بحيث تصبح أكثر ديناميكية تسودها كل معاني التطوير من خلال إدخال الرقمنة والأنظمة الآلية في كل العمليات وإستخدام تكنولوجيا متطورة في الإتصالات وفي نقل و تبادل المعلومات بالإضافة إلى فتح قنوات الإتصال الذي توفره القيادة الفاعلة التي تعمل بمبدأ تفويض المهام و المسؤوليات وتفسح المجال للمشاركة في إتخاذ القرار والمرونة التي تتعكس على سلوكيات ومواقف العاملين إزاء مشكلات العمل مما يجعل المناخ التنظيمي أكثر فاعلية لينعكس على مخرجات العمل في كل المستويات وفي كل العمليات خاصة منها عملية تخطيط الموارد البشرية التي تتوقف أهدافها على مدى صحة نتائجها الأمر يحقق الدور الكبير الذي تلعبه الهندرة في مدى صحة نتائج تخطيط الموارد البشرية.

و بالرغم من المجهودات الكبيرة التي قامت بها مؤسسة إسمنت تبسة لتطوير بيئة العمل والإهتمام بمواردها خاصة منها البشرية إلا أننا لمسنا إختلاف في درجات الرضى لدى العاملين، وهذا ناتج عن بعض القرارات الصادرة عن إدارة المؤسسة في ما يخص الترقية و النقل، والتي خصت بها فئة الموظفين الجدد لتشجيع الكفاءات الشابة الأمر الذي لم يقبله العاملين ذوي الخبرة الطويلة، مما أثر على معنوياتهم في العمل وعلى مستوى رضاهم بالإضافة إلى إختلاف القيم لدى العاملين نتيجة تباعد أعمارهم فوجود جيلين أدى إلى حدوث هوة بين القيم لديهم التي أثرت على مواقفهم و سلوكياتهم.

كما تبين أن مؤسسة إسمنت تبسة في هذه الآونة الأخيرة تعاني من إنخفاض في مستوى المبيعات لمادة الإسمنت وفقدان زبائنها إثر قرارات الدولة القاضية بتجميد المشاريع الكبرى نتيجة سياسة التقشف التي

تنتهجها مؤخرًا والتي فرضتها عليها تداعيات السوق العالمية، مما أثر سلبًا على مخرجات المؤسسة الأمر الذي يطرح تساؤلات في مدى إستقلالية المؤسسات الإقتصادية الجزائرية.

الإستنتاجات : نستنتج أن

- الإبداع التنظيمي في مؤسسة إسمنت تبسة ذو مستوى عالي و مرتفع.
- الإدارة بالأهداف أسلوب إبداعي له دور مهم في بناء قاعدة بيانات للموارد البشرية تتميز بدوام التجدد وبالذقة والوضوح.
- الهدرة أسلوب حديث ينم عن بيئة يسودها الإبداع في كل متغيراتها التنظيمية مما يجعل له دور مهم في مدى صحة نتائج تخطيط الموارد البشرية.

خلاصة

لقد بينت النتائج صدق الفرضيات التي وضعناها كإجابات مؤقتة لإشكالية البحث كما تبين بعد مناقشتها في ضوء الدراسات السابقة أن هذه الدراسة قد تناولت موضوعا في غاية الأهمية وقد تمكنت من تغطية جوانب لم تسبق لبحوث أخرى التعرض لها، وهي بهذا تقدم إضافة في مجال البحث الإجتماعي المتخصص في تنمية الموارد البشرية، كما تبين بعد مناقشتها في ضوء النظريات أن نتائجها أثبتت صحة ما جاءت به النظريات الحديثة بحيث حاولت إعطاء صورة متكاملة لواقع عملي يتصف بالإبداع التنظيمي الذي تنعكس أدواره بالإيجاب على مخرجات العمل.

خاتمة



خاتمة

لقد حاولت هذه الدراسة أن تطرح رؤية علمية اندرجت ضمن البحث الإجتماعي في ميدان علم إجتماع تنمية الموارد البشرية، حيث هدفت إلى التعرف على دور الإبداع التنظيمي في تخطيط الموارد البشرية بصفقتها أحد العمليات الهامة التي تمكن المؤسسة من تحديد إحتياجاتها من الموارد البشرية لتحقيق أهدافها، وقد أثبتت نتائج الدراسة صدق فرضياتها والتي إفتترضت وجود درجة مساهمة كبيرة و مهمة لأبعاد المتغير المستقل في أبعاد المتغير التابع، حيث أثبت الواقع العملي أن الإبداع حتما يلج أي ميدان فلا بد وأن يترك أثارا إيجابية تنعكس على متغيراته، وبإقتترانه في هذه الدراسة بالتنظيم نجده قد أضفى بخصائصه على البيئة التنظيمية ومدخلاتها الأمر الذي إنعكس على مخرجاتها، وبما أن مؤسسة الإسمنت تبسة تعمل بمبدأ الإعتمادية والتكامل بين الوحدات التنظيمية فقد كان هذا عاملا ساعد كثيرا في ما تؤديه الأساليب الإبداعية من أدوار تنعكس على عملية تخطيط الموارد البشرية، وهذا من خلال مساهمتها في خلق مناخ تنظيمي فعال ينعكس بالإيجاب على مخرجات العمل التي تصبح مدخلات تستخدمها المؤسسة في عملياتها الأخرى، إذ أننا نجد أن أسلوب الإدارة بالأهداف المبني على مبدأ المشاركة بين الرئيس والمرؤوس في وضع الأهداف والسياسات وفي إتخاذ القرارات ومبني على مبدأ توزيع المهام و تقسيم الأدوار و المسؤوليات، الأمر الذي يجعل الجميع يشارك في العملية التنظيمية بصفة تعاونية متناصفة تتكامل فيما بينها لتعطي مخرجات عمل تتصف بالموضوعية، كما تساهم الدراسات المستمرة التي تقوم بها المؤسسة لأجل عملية تحديد الأهداف في خلق قاعدة بيانات متجددة، كما نجد أن الهندرة من خلال ما توفره من تكنولوجيا إتصال ومعلومات متطورة وما توفره من قيم كالعمل الجماعي، المرونة في المواقف والإتصال الفعال تساهم في تسهيل نقل وتدوال المعلومات وإنسيابها مما ينعكس بالإيجاب على مدى صحة نتائج تخطيط الموارد البشرية، كما أكدت النتائج أن مستوى الإبداع التنظيمي في مؤسسة إسمنت تبسة مرتفع وهذا إثر الجهود الكبيرة التي تبذلها المؤسسة لتطوير بيئتها بما يتماشى مع ما تفرضه التطورات الحديثة في الأسواق لكنها بصفقتها مؤسسة إقتصادية مستقلة عمومية تبقى في حاجة إلى الكثير من الجهود للتصدي للتحديات الكبيرة التي تواجهها في بيئتها

خاتمة

الداخلية والخارجية بمختلف متغيراتها الإقتصادية والسياسية والقانونية، فمشكل التعامل مع نوعية معينة من الزبائن تفرضها شروط و قوانين صادرة عن الشركة الأم يحول دون إيجاد حلول لمشكل التسويق، ويجعلها تحتاج إلى إستقلالية تامة تكون فيها المؤسسة مالكة لقراراتها تختار زبائنها بحرية، كما أن مشكل الإختلاف في درجات الرضى لدى العاملين يجعل المؤسسة في حاجة إلى المزيد من الجهود لإرضائهم عن طريق تطبيق قيم و آليات العدالة التنظيمية.

لقد أردنا طرح بعض المشكلات التي تعاني منها مؤسسة إسمنت تبسة بغية الكشف عن مواضع تكون نقطة بداية لبحوث أخرى فنكون بذلك قد ساهمنا في إستمرارية البحث العلمي بعدما تمكنت دراستنا من تغطية جوانب مهمة للموضوع المدروس وتمكنت من تقديم إضافة للبحث الإجتماعي في مجال تنمية الموارد البشرية، ومن المواضيع التي شدت إنتباهنا نذكر منها موضوع التسويق في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية وتداعيات السوق، القيم وإنعكاساتها على صناعة القرار في المؤسسة الإقتصادية، القيم وآثارها على الرضى الوظيفي للموارد البشرية، العدالة التنظيمية وأثرها على رضى العاملين، الإبداع التنظيمي وإستقلالية المؤسسة الإقتصادية الجزائرية.

قائمة المراجع و المصادر

قائمة المراجع و المصادر

قائمة المصادر و المراجع:

لقد تم إعداد قائمة المصادر والمراجع وفق الترتيب الأبجدي فكانت كالتالي:

1 - الكتب :

- أبو شيخة، نادر أحمد. إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية. ط2، عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع، 2013.
- إبراهيم، عبد الباري، الصباغ، زهير نعيم. إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين منحي نظمي. ط1، عمان : دار وائل للنشر، 2008.
- إبراهيم مصطفى، طلعت. علم إجتماع التنظيم. القاهرة: دار غريب للطباعة و النشر، 2007.
- الحلبي، إبراهيم عباس. تنمية الموارد البشرية وإستراتيجيات تخطيطها. ط1، القاهرة: دار الفكر العربي، 2013.
- الطائي، يوسف حجيم، الفضل، مؤيد، العبادي، هاشم العبادي. إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل. ط1، عمان: الوراق للنشر والتوزيع، 2006.
- الكبيسي، عامر. الفكر التنظيمي. ط1، سوريا: دار الرضا للنشر، 2004.
- الكرخي، مجيد. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المناهج للنشر و التوزيع، 2015.
- السواط، طلق عوض الله، الطجم، عبد الله. السلوك التنظيمي المفاهيم النظرية التطبيقات. ط4، السعودية: دار حافظ للنشر، 2003.
- السواط، عوض الله طلق، عبد الله سندي طلعت، مسلط الشريف طلال. الإدارة العامة المفاهيم الوظائف الأنشطة. السعودية: دار حافظ للنشر و التوزيع، 1428.
- السلمي، علي. إدارة السلوك التنظيمي. القاهرة: دار غريب للنشر، 2004.

قائمة المراجع و المصادر

- السلمي، علي. إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار غريب للطباعة و النشر، 1998.
- السلمي، علي. الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق. القاهرة: دار غريب للطباعة، 1999.
- العزاوي، نجم. جودة التدريب الإداري و متطلبات المواصفات الدولية الإيزو 10015. عمان: دار اليازوري للنشر و التوزيع، 2009.
- العنزي، سعد علي. إبداعات الأعمال قراءات في التميز الإداري و التفوق التنظيمي. ط1، عمان: الوراق للنشر و الطباعة، 2014.
- العتوم، عدنان وآخرون. تنمية مهارات التفكير. ط1، عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2007.
- الفضلي، عبد الهادي. أصول البحث. ط1، بيروت: دار المؤرخ العربي، 1992.
- القريوتي، محمد قاسم. نظرية المنظمة و التنظيم. ط3، عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، 2008.
- القريوتي، محمد قاسم. السلوك التنظيمي دراسة السلوك الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال. ط5، عمان: دار وائل للنشر، 2009.
- الرحاحلة، سالم عبد الرزاق. نظرية المنظمة. ط1، عمان: مكتبة المجتمع العربي، 2010.
- الشماع، خليل حسن وآخرون. نظرية المنظمة. ط3، عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2007.
- الخصاونة، عاكف لطفي. إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال. ط1، عمان: دار الحامد للنشر و التوزيع، 2011.
- جاد الرب، سيد محمد. إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية. مصر: جامعة قناة السويس، 2009.
- زايد، عادل محمد. إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية. القاهرة: 2003 نقلا عن موقع كتب عربية www.kotobarabia.com، 21/11/2009، الساعة 18 و10 د.
- حمود، خضير كاسم. إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع، دت.

قائمة المراجع و المصادر

- حنفي، عبد الغفار. السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2007.
- محمود الزيات، فاطمة. علم النفس الإبداعي. ط1، عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2009.
- مصطفى عليان، رحي. غنيم، عثمان محمد. مناهج و أساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق. ط1، عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع، 2000.
- عاشور، السعيد. ثورة الإدارة العلمية و المعلوماتية. القاهرة: اللجنة القومية لتجهيز المعلومات، 2000.
- عاطف، زاهر عبد الرحيم. الهيكل التنظيمي للمنظمة الهندرة. ط1، عمان: دار الرياءة للنشر والتوزيع، 2011.
- عبد الرؤوف، طارق. الاتجاهات الحديثة للمهارات الإبتكارية. ط1، القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع، 2006.
- عبد العزيز، سعيد. مدخل إلى الإبداع. ط1، عمان: دار الثقافة للنشر، 2006.
- عبد المجيد إبراهيم، مروان. أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية. ط1، عمان: الوراق للنشر والتوزيع، 2000.
- عبيدات، محمد و آخرون. منهجية البحث العلمي القواعد و المراحل و التطبيقات. ط2، عمان: دار وائل للنشر، 1999.
- عدون، ناصر دادي. تقنيات مراقبة التسيير. الجزائر: دار المحمدية العامة، 1999.
- عمر، حسين. التنمية و التخطيط الإقتصادي. الكويت: ديوان المطبوعات الجامعية، 1995.
- عقيلي، عمر وصفي. إدارة الموارد البشرية المعاصرة. عمان: دار وائل للنشر، 2004.
- عرفة، سيد سالم. إتجاهات حديثة في إدارة التغيير. عمان: دار الرياءة للنشر والتوزيع، 2012.

قائمة المراجع و المصادر

- صمويل، عبود. إقتصاد المؤسسة. ط2، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1982.
- رضا، هاشم حمدي. الإدارة بالأهداف. ط1، عمان: دار اليازية للنشر و التوزيع، 2014.
- خيرى، أسامة محمد. إدارة الإبداع و الابتكارات. عمان: دار اليازية للنشر و التوزيع، 2012.

2 - الدوريات و المجلات المتخصصة:

- هامر، مايكل، شامبي، جيمس. الدليل العملي للهندرة، خلاصات كتب المدير وإدارة الأعمال، القاهرة: الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع، ع6، مارس 1995، نقلا عن www.edara.com، 2018/08/28، على الساعة 11 و 30د.
- سمسوم، عائشة. " تنمية الإبداع التنظيمي ضمن نموذج التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة". الجزائر: جامعة الجزائر3، مجلة الإقتصاد الجديد، مج1، ع14، 01-2016، نقلا عن www.univ-km.dz، 2016/02/02، على الساعة 20 و 20د.
- عسكر إيمان. الإبداع التنظيمي و تأثيره في الأداء الوظيفي. البصرة: جامعة البصرة، مجلة كلية الإدارة والإقتصاد، مج4، ع8، 10-2011، نقلا عن <http://adesj.iq>، 2011/10/10، على الساعة 20 و 20د.
- عوض، عاطف. أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي. سوريا: مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية و القانونية، مج 29، ع3، 2013، نقلا عن www.damascuniversity.edu.sy/، 2013/10/20، الساعة 11 و 10د.

قائمة المراجع و المصادر

3 - الرسائل و البحوث العلمية :

- جاسر علي أبو عوض، رانيا. واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية و علاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام. فلسطين: جامعة الأقصى، 2015، رسالة ماجستير غير منشورة، نقلا عن موقع www.manduma.com، 22/01/2016، الساعة 18 و 15.
- الرشيد محمد، مبارك محمد. أثر إستخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين. الكويت، جامعة الشرق الأوسط، 2014، رسالة ماجستير، نقلا عن www.manduma.com، 2015/04/04، الساعة 11 و 40.
- عيد عطية بحر، يوسف. عطية توفيق العجلة، توفيق. القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمديرين العاملين بوزارات قطاع. قطاع غزة: الجامعة الإسلامية، 2010، نقلا عن www.scribd.com، 2010/10/04، الساعة 9 تماما.
- رشاد نايف الصالح، أسماء. الإبداع المؤسسي و تنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية. الجزائر: جامعة البليدة، ماي 2011، نقلا عن www.politics-dz.com، 2011/09/05، الساعة 11 و 30.
- تيميزار، كمال. دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة. بسكرة : جامعة محمد خيضر، كلية العلوم السياسية، 2014، رسالة ماجستير، نقلا عن موقع www.staralgeria.net، 2015/11/03، الساعة 11 و 45.
- خراز، لخضر. دور الإبداع في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية . تلمسان: جامعة أبي بكر بلقايد، رسالة ماجستير، 2011، نقلا عن موقع www.staralgeria.net، 2012/10/16، الساعة 14 و 05.

قائمة المراجع و المصادر

4- المواقع الإلكترونية:

- صادق، علاء. الكايزن. موسوعة ويكيبيديا الحرة، www.wikiplia.com، 2018/01/26، 11:00.

5- المقابلات الشخصية:

- مقابلة مع السيد مدير الموارد البشرية:سواعي عبد اللطيف، مصنع الإسمنت الماء الأبيض، بتاريخ 2018/02/11، على الساعة 11:00.

الملاحق



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الشيخ العربي التبسي -تبسة-
كلية العلوم الإنسانية و كلية العلوم الإجتماعية
ماستر 2 علم إجتماع تنمية الموارد البشرية



إستمارة

في إطار إعداد مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص تنمية الموارد البشرية بعنوان:

الإبداع التنظيمي و دوره في تخطيط الموارد البشرية

دراسة ميدانية بشرية اسمنت تبسة

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستمارة من أجل جمع معلومات تحتاجها الدراسة، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة المطروحة و ذلك بوضع علامة X في الخانة التي تناسب آرائكم وقراراتكم التي نتمنى أن تكون دقيقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على مدى تجاوبكم مع الأسئلة، كما نحيطكم علما بان هذه المعلومات سنتسم بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض علمية.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

الأستاذة المشرفة :

مكلاتي فاطمة الزهرة

الطالبة :

جلال نجاة

السنة الجامعية : 2017--2018

المحور الأول : البيانات الشخصية و المهنية

1 - الجنس :

ذكر أنثى

2 - السن :

من 20 إلى 30 سنة من 31 إلى 40 سنة

من 41 إلى 50 سنة من 50 سنة فأكثر

3- الحالة العائلية :

أعزب متزوج مطلق أرمل

3 - المستوى العلمي :

تقني سامي ليسانس مهندس دولة ماجستير دراسات عليا

5 - الأقدمية في العمل :

أقل من 5 سنوات من 06 - 10 سنوات من 11--15 سنة

من 16--20 سنة من 21 فأكثر

6 - طبيعة الوظيفة :

رئيس فرقة رئيس منطقة رئيس مصلحة رئيس دائرة

7 - مكان العمل :

الموارد البشرية المالية و المحاسبة التموين الأمن

الإنتاج الصيانة المواد الأولية التسويق إدارة المشاريع

المحور الثاني : مستوى الإبداع التنظيمي في مؤسسة إسمنت تبسة

تعمل المؤسسة حاليا على :

الرقم	فقرات الإستبيان	درجة ضعيف	درجة ضعيف جدا	درجة متوسط	درجة قوي	درجة قوي جدا
08	تطبيق سياسة التغيير الجذري في أساليب العمل و طرقه.					
09	التجديد وفق التطورات الحديثة في : - الحواسيب - أنظمة العمل الآلية - تكنولوجيا الإتصال - إعادة تنظيم مواقع العمل					
10	تطبيق سياسة الإتصال المفتوح بين المديرين و المرؤوسين فيما بينهم.					
11	توفر تكنولوجيا الإتصال المستخدمة سرعة تدفق المعلومات وسهولة تداولها بين جميع المصالح وفق تخصصاتهم.					
12	سياسة مرنة وفق هيكل تنظيمي يتيح فرص للخلاق والإبداع					
13	تطبيق مبدأ المشاركة في : - تحديد الأهداف - تحديد المهام و المسؤوليات - تحديد أساليب العمل - التطلعات الى المستقبل					
14	حل مشكلات العمل وفق : - ما تقتضيه ضرورات العمل - القواعد اللوائح الصارمة					
15	منح السلطات و الصلاحيات الكافية للمشرفين لإنجاز الأعمال وفق تخصصاتهم.					
16	إقامة إجتماعات دورية تناقش فيها طرق الأداء و متطلباته ومشكلاته.					
17	تشجيع العمل بروح الفريق و يدعم قيم التعاون، الإحترام والإنسجام.					
18	تقييم الأداء وفق مقاييس موضوعية مرتبطة بتحقيق الأهداف.					

**المحور الثالث : دور أسلوب الإدارة بالأهداف في بناء قاعدة بيانات لتخطيط الموارد البشرية
بمؤسسة إسمنت تبسة.**

الرقم	فقرات الإستبيان	درجة ضعيف	درجة ضعيف جدا	درجة متوسط	درجة قوي	درجة قوي جدا
19	يساهم التحديد الدقيق للأهداف و السياسات في معرفة حجم العمل الفعلي.					
20	تساهم عملية تحديد الأهداف في توفير بيانات شاملة عن وضع المؤسسة الداخلي والخارجي.					
21	تساهم المشاركة في الأهداف و المسؤوليات في الحصول على معلومات متكاملة من كل الوحدات.					
22	يساهم تقسيم الأدوار و المهام في توفير بيانات عن الأداء الفعلي للعاملين.					
23	الإجتماعات الدورية الخاصة بالعمل تساهم في إعطاء صورة واقعية عن مواقع العمل و إحتياجاتها الفعلية.					
24	الإتصال المفتوح يساهم في وجود قاعدة بيانات متجددة بصفة مستمرة.					
25	إعتماد طرق الحوار و النقاش لحل مشكلات العمل يساهم في كشف القدرات الإبداعية للعاملين.					
26	تقييم الأداء وفق معايير متعلقة بتحقيق الأهداف يساهم في بناء قاعدة بيانات موضوعية عن الأداء الفعلي.					
27	يساهم أسلوب الإدارة بالأهداف على تمكين العاملين من تحمل المسؤوليات.					

ملاحظة : الإدارة بالأهداف هي أسلوب إداري قائم على المشاركة بين الرئيس و المرؤوسين عن طريق ممثلهم في

تحديد الأهداف.

المحور الرابع : دور الهندرة في مدى صحة نتائج تخطيط الموارد البشرية في مؤسسة إسمنت تبسة

الرقم	فقرات الإستبيان	درجة ضعيف	درجة ضعيف جدا	درجة متوسط	درجة قوي	درجة قوي جدا
28	وضوح الأهداف و السياسات يساهم في مدى دقة نتائج تخطيط الموارد البشرية.					
29	يساهم إهتمام الإدارة العليا بتخطيط الموارد البشرية في التحصل على نتائج صحيحة و مؤكدة.					
30	تساهم قنوات الإتصال المفتوحة في التحصل على معلومات موضوعية في تخطيط الموارد البشرية .					
31	تفويض السلطات يساهم في سرعة تدفق المعلومات و حرية تداولها.					
32	تساهم الأنظمة الإلكترونية في تخزين المعل ومات و إسترجاعها بالسهولة و السرعة المطلوبة.					
33	تساهم تقنيات المعلومات المستخدمة في تخفيض نسبة الأخطاء في نتائج تخطيط الموارد البشرية.					
34	تساهم تكنولوجيا الإتصال المستخدمة في توفير المعلومات بأقل الجهد و أقل التكاليف.					
35	مرونة الهيكل التنظيمي تساهم في تسهيل عمليات النقل و الترقية.					
36	يساهم العمل الجماعي المنسجم في توفير معلومات غير متناقضة.					

ملاحظة : الهندرة هي إعادة هندسة العمليات وتعني إعادة التصميم الجذري لطرق العمل و السياسات و البنى التنظيمية

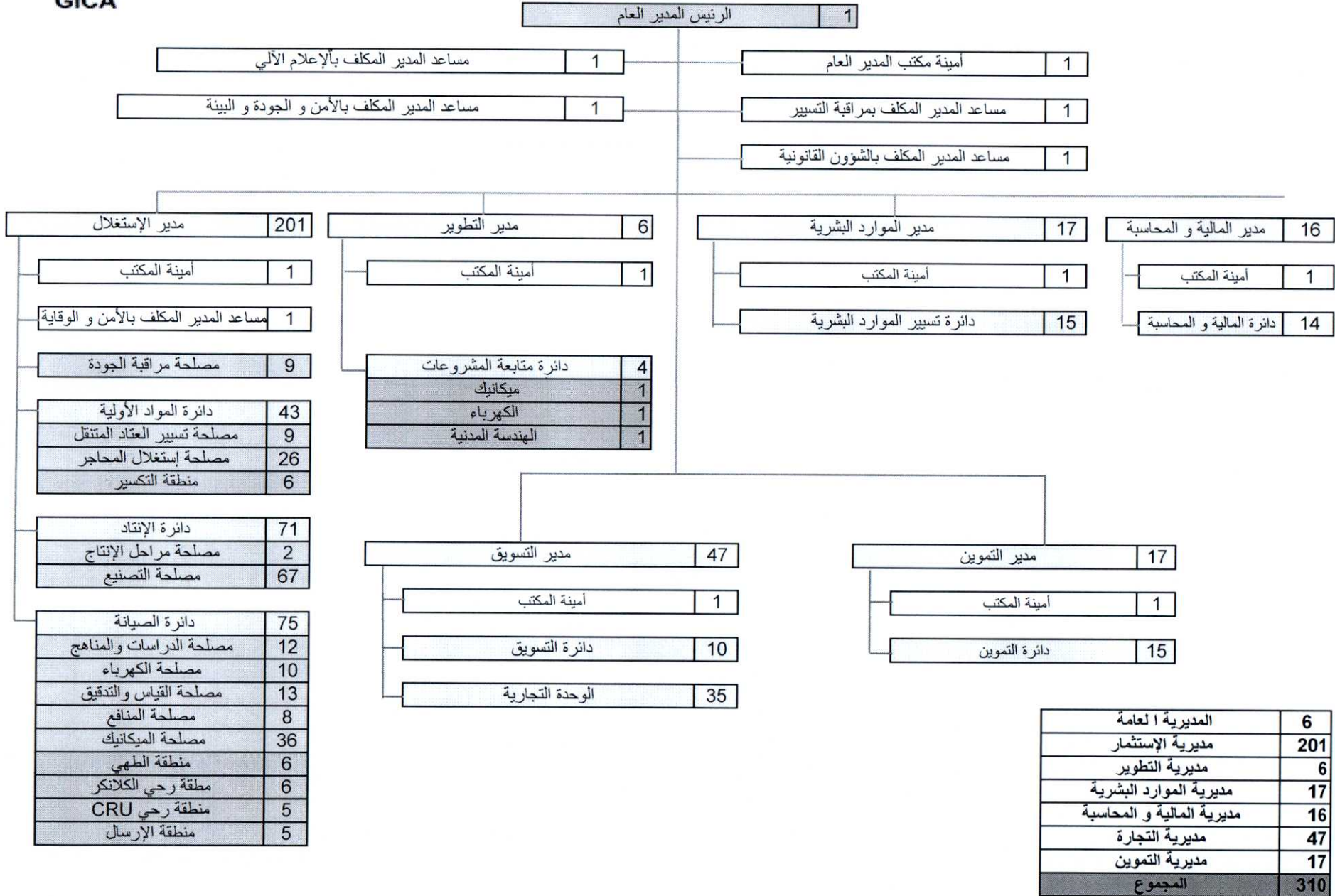
في المؤسسة.

شبكة الملاحظة

التاريخ	الساعة	مكان الملاحظة	السلوكيات الملاحظة
2018/02/04	9 و 30	مديرية المصنع	عقد إجتماع تنسيقي برئاسة مدير المصنع وكل رؤساء الدوائر لمناقشة أمور متعلقة بالعمل وهو إجتماع يومي.
2018/02/08	9 و 30	مديرية المصنع	عقد إجتماع تنسيقي برئاسة الرئيس المدير العام و كل المديرين المركزيين ومدير الوحدة التجارية وكل رؤساء الدوائر لمناقشة مختلف مشكلات العمل. وهذا الإجتماع أسبوعي يقام كل يوم خميس.
2018/02/08	12 و 30	في المصنع	قام الرئيس المدير العام للشركة بزيارة لكل مواقع العمل و تحدث مع العاملين لمعرفة إنشغالاتهم وهذه الزيارة تتكرر مرتين في الأسبوع.
2018/02/21	الواحدة تماما	دائرة التمويل	عقد إجتماع برئاسة الرئيس المدير العامل وبحضور مدير التمويل المركزي ورئيس الدائرة ورؤساء المصالح المعنية لمناقشة مشكل نقص التمويل في أكياس الإسمنت الذي أثر على سيرورة العمل وقد تم إتخاذ قرار جماعي بتغيير الممون.
2018/03/04	الثانية تماما	دائرة التسويق	عقد إجتماع برئاسة الرئيس المدير العام وبحضور مدير التجارة المركزي و رئيسة دائرة التسويق ورؤساء المصالح المعنية لمناقشة مشكلة إنخفاض المبيعات وهروب الزبائن وتم إتخاذ قرار جماعي بشأنه
2018//02/12 2018/02/14 2018/02/19	الحادية عشر	دائرة الإنتاج الصيانة المالية الموارد البشرية	لاحظنا التعاون والتفاهم بين جماعات العمل
2018/02/07 2018/02/12 2018/02/19	10 و 15	في كل مصلحة وفي كل دائرة	لاحظنا وجود خط هاتفي متطور يربط بين المؤسسة ووحداتها وبينها وبين الشركة الأم في الجزائر بطريقة تسمح لكل عامل الإتصال مباشرة بالمدير العام أو أي إطار في الشركة الأم.
2018/03/05	10 و 45	دائرة الموارد	لاحظنا إستخدام شبكة الإنترنت في نقل المعلومات

وتقارير الأداء اليومية	البشرية، المالية المديرية العامة		
لاحظنا تجديد النظام الآلي الخاص بتسجيل الحضور اليومي عن طريق تصوير الوجه بدل النظام السابق يسجل ببصمة الأصبع.	دائرة الموارد البشرية	08 تماما	2018/03/22
لاحظنا سيادة الأنظمة الآلية تقريبا في معظم العمليات التنظيمية	دائرة التسويق، الأمن، الإنتاج، المالية	11 و 15د	2018/03/07
لاحظنا مشروع إعادة تنظيم الورشات في دائرة الصيانة أيضا بدء الأشغال بإعادة بناء وتنظيم مكاتب دائرة المالية بطريقة عصرية	دائرة المالية	10 و 30د	05/03/2018

الهيكل التنظيمي لمؤسسة إسمنت تيسة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي * تبسة *
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

المرجع: 17 ق.ع.ا.ا. 2017/2016

تبسة في: / /

إلى السيد مدير الموارد البشرية
لشركة أسمنت تبسة



بعد التحية والاحترام؛

لغرض استكمال البحوث الميدانية لطلبة قسم علم الاجتماع.

يرجى منكم السماح للطلاب (ة) بإجراء الدراسة الميدانية في مؤسستكم

الطالب (ة): جلال كيلة

المستوى: صا سنر

التخصص: تبسة جوارد تبسة

موضوع البحث: الإبداع المتطبع ودوره في تحفيز الموارد البشرية

بالجوسنت الاقتصادية

ختاما نقبلوا فائق الاحترام والتقدير

المؤسسة المستقبلة



مدير الموارد البشرية
سواحي عبد اللطيف

رئيس القسم علم الاجتماع
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية



الأستاذ المشرف

صكلائي قاتر حراء

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإبداع التنظيمي في تخطيط الموارد البشرية، تم استخدام المنهج الوصفي الذي يناسب هذه الدراسة للتحقق من درجة مساهمة المتغير المستقل في المتغير التابع، بحيث قمنا بالمسح الشامل لمجتمع الدراسة المتمثل في فئة المشرفين في مؤسسة إسمنت تبسة والبالغ عددهم 42 مشرف باستخدام إستمارة بحث إحتوت على 36 سؤال، كما تم تحليل البيانات المتحصل عليها باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة لفرضيات الدراسة و تساولاتها، كالمتوسطات والانحرافات المعيارية بالإضافة إلى معامل الارتباط بيرسن وك تربيع، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى إثبات درجة الإعتماذية الكبيرة بين المتغيرين التابع والمستقل مما يؤكد الدور الكبير الذي يلعبه الإبداع التنظيمي في تخطيط الموارد البشرية .

الكلمات المفتاحية هي "الإبداع التنظيمي" و "تخطيط الموارد البشرية".

RESUME D'ETUDE EN FRANÇAIS :

Cette étude visait à savoir le rôle de la créativité organisationnelle sur le planification des ressources humaines, on a utilisé la méthode descriptive qui convient cette étude pour vérifier le degré de contribution de la variable indépendante dans la variable dépendante, nous avons donc fait une enquête complète de la communauté de recherche représenté par la catégorie des superviseur de la société des ciments de Tébessa qui sont numéroté de 42 singuliers, par un questionnaire contient 36 questions, les données obtenues ont été analysées avec des méthodes statistiques appropriées aux hypothèses d'étude et ses questions (Mean, deviation, pearson, shi-square, anova), alors les résultats assurent l'élévations du degré de fiabilité entre les deux variables dépendante et indépendante, ce qui confirme le grand rôle joué par la créativité organisationnelle dans la planification des ressources humaines.

Les mots clé : « **la créativité organisationnelle** » et « **la planification des ressources humaines** »

ABSTRACT OF STUDY IN ENGLISH

This study aimed at knowing the rôle of organizational créativity in human resources planing, we used the descriptive method that fits this study to verify the contribution of the independent variable in the dependent variable, so we did a full survey of the reseache community in the category of superviseurs in the cement society amount their number 42 single, data obtened using statistical tests appropriate to the hypothésis of the study and its questions (pearson, she-square, anova), where this résultats roach a high degree of reliability between dependent variable and independent variable, this confirm the great role played by organizational créativity as an independent variable in human resources planing as a dépendent variable.

Key Words : « **organizational créativity** » and « **human resources planing** » Les mots clé : « **la créativité organisationnelle** » et « **la planification des ressources humaines** »