



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الانسانية الاجتماعية

قسم علوم اجتماعية

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية

**دور تنمية الموارد البشرية في الابداع التنظيمي**  
**دراسة ميدانية بمعهد التكوين المهني قادة بلقاسم – تيارت-**

**إعداد الطالبتين:**

- عدي حورية

- عتو ناصرية

**إشراف:**

د. الماحي ليلي

**لجنة المناقشة**

الأستاذ ..... بن مفتاح خيرة..... رئيس اللجنة

الأستاذ ..... د. الماحي ليلي..... مشرفا

الأستاذ ..... باحي عبد المالك..... مناقشا

**السنة الجامعية 2017/2018**

## كلمة شكر

الحمد لله على توفيقه وجميل احسانه وله الحمد على مننه وجزيل عطائه.

الحمد لله وكفى وعلى الله وسلم على نبيه المصطفى محمد عليه أفضل الصلوات وأزكى التسليم.

فالشكر لله أولاً ثم جزيل الشكر والعرفان لأستاذتي الفاضلة الماحي ليلي على تفضلها بالإشرافه

على هذا البحث وعلى نائحتها وتوجيهاتها القيمة وملاحظتها السديدة، التي كان لها الأثر الكبير

في اتمام هذا البحث ووصوله الى هذه الصورة فلها عظيم الشكر والتقدير.

كما أتقدم بالشكر الجزيل الى الأساتذة المحكمين الذي منحوا لنا جزءاً من وقتهم الثمين ولم يبخلوا

علينا بملاحظتهم السديدة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير الى كافة عمال المعهد الوطني المتخصص قادة بلقاسم بتيارت

على تقديمهم المساعدة لنا لإنجاز هذا البحث.

الشكر أيضا لكل أساتذتي، كل عمال وعمالات المكتبات.

وكل من ساعدنا من قريب أو من بعيد بالقليل أو بالكثير.

وفي الأخير نأسأل الله العليّ القدير، أن يجعل هذا العمل المتواضع خالصاً لوجهه الكريم.

وأخر دعوانا الحمد لله رب العالمين.

جميعاً كلمة شكر، تقدير، عرفان لكم.....

**حورية، نصيرة.**

## إهداء

أهدي هذا العمل إلى من أوصانا الله بطاعتها إلى أعز وأغلى مالدي في الوجود:  
إلى من حملتني وهنأ على وهن التي أضاءت سماء روجي إلى التي واستنني في الألم وزودتني  
بالأمل والتي دعواتها رافقتني لتنير دربي إلى رمز الحب وبلسم الشفاء إلى القلب الناصع

أمي الحبيبة حفظها الله

إلى الذي أحمل اسمه بكل فخر واعتزاز إلى من سعى لأنعم بالراحة والهناء إلى من أفنى عمره من  
أجل أن يراني في احسن المراتب إلى من كان عوناً وسنداً لي في بيئي هذا

أبي الغالي حفظه الله

إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكرهم فؤادي

إلى إخوتي فتية، حنان، إكرام.

إلى أخي الصغير الذي لم تلده أمي "أمين".

والذين ستبقى ذكراهم في قلبي نصيرة، أسماء.

إلى روح جدي الطاهرة - رحمه الله -

إلى جدي أطل الله في عمرها.

إلى خالتي وأخوالي وجميع أولادهم.

إلى كل الذين التقيت بهم في درج الحياة ومقاعد الدراسة من الابتدائي إلى الجامعة.

إلى كل الدفعة المتخرجة سنة 2018 تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية.

إلى من نسيه قلبي وتذكره قلبي

.....إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل.

## إهداء

أولا وخير كلمة تقال حمد لله رب العالمين والآخرين الذي أمدنا قوة  
والعافية وكان لنا عوناً، نشكره انه وهبنا توفيقاً وسداداً ومنحنا ارشداً وثباتاً  
لإعداد هذا العمل.

أهدي ثمرة جهدي متواضعاً:

إلى أبي الحبيب... حفظه الله ورعاه ورزقه صحبة نبي صلى الله عليه وسلم في  
جنة.

إلى من ينير دعاءها طريقي، من أهدى عيني ثمن عيونها التي أرقت من أجلي  
إلى من أنسى دعاءها ملكة فؤادي، إلى أعلى جوهره في حياتي... إليك أمي  
الحبيبة، رعاك الله ورزقك فردوس الأعلى.

إلى من يشاركونني حنان أمي وأبي ويقاسمونني سقف بيت واحد، سندي في حياة  
إلى من هم أعلى ما أملك إخوتي: أحمد، خوخة، سهيلة، هبة، حورية... وإلى فتحة  
وعائلتها الصغيرة (زوجها وولادات كبتها، مروة، أحمد، رتاج).

إلى جميع الأهل والأقارب، إلى كل عائلة عتو.

إلى جميع الأحبة الذين أخذوا مساحة في قلبي فطيمة، غنية.

إلى من قاسمتني أعباء هذا العمل، إلى صديقتي حورية.

إلى وطني... الانتماء والحب والعطاء للمحدود.

أهديهم جميعاً ثمرة هذا جهدي متواضعاً.

نصيرة

شكر

فهرس

قائمة جداول

ملخص

أ ..... مقدمة

3 ..... الفصل الأول: الاطار النظري والتصوري للدراسة

4 ..... تمهيد

4 ..... أولاً: سباب ومبررات اختيار موضوع

4 ..... ثانياً: أهمية دراسة

5 ..... ثانياً: أهداف دراسة

5 ..... رابعاً: الإشكالية

7 ..... خامساً: فرضيات دراسة

7 ..... سادساً: تحديد مفاهيم دراسة

14 ..... سابعاً: دراسات سابقة

20 ..... الفصل الثاني: تنمية الموارد البشرية

21 ..... تمهيد

21 ..... أولاً: أهمية تنمية الموارد البشرية

22 ..... ثانياً: أهداف تنمية الموارد البشرية

23 ..... ثانياً: خصائص تنمية الموارد البشرية

24 ..... رابعاً: مسؤوليات ومتطلبات تنمية الموارد البشرية

26 ..... خامساً: أبرز الأسباب الكامنة وراء الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية

27 ..... سادساً: أنشطة تنمية الموارد البشرية

28 ..... سابعاً: أسس وعناصر تنمية الموارد البشرية

30 ..... ثامناً: وسائل تنمية الموارد البشرية

31 ..... تاسعاً: مجالات تنمية الموارد البشرية

31 ..... عاشرًا: مداخل نظرية تنمية الموارد البشرية

33 ..... حادي عشر: مدى مساهمة تكوين وتحفيز في تنمية الموارد البشرية

34 ..... خلاصة

35	الفصل الثالث: الإبداع التنظيمي
36	تمهيد
36	أولاً: أهمية الإبداع التنظيمي
37	ثانياً: خصائص الإبداع التنظيمي
37	ثالثاً: عناصر الإبداع التنظيمي
38	رابعاً: استراتيجيات الإبداع التنظيمي
39	خامساً: تنمية الإبداع التنظيمي
39	سادساً: مستويات الإبداع التنظيمي
40	سابعاً: مقومات الإبداع التنظيمي
41	ثامناً: دوافع الإبداع التنظيمي
43	تاسعاً: معوقات الإبداع التنظيمي
44	عاشراً: مداخل نظرية الإبداع التنظيمي
44	حادي عشر
45	خلاصة
46	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة
47	تمهيد
47	أولاً: مجالات الدراسة
49	ثانياً: منهج المستخدم
50	ثالثاً: أدوات جمع البيانات
52	رابعاً: مجتمع البحث
54	الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة
55	أولاً: عرض نتائج البيانات
77	ثانياً: عرض نتائج الدراسة
82	ثالثاً: مناقشة عامة لنتائج الدراسة
83	الاستنتاج العام
84	خاتمة
85	مراجع
90	ملاحق

الرقم	عنوان جدول	الصفحة
01	جدول يمثل متغير الجنس	55
02	جدول يمثل متغير السن	55
03	جدول يمثل مستوى تعليمي	56
04	جدول يمثل حاجة عائلية	56
05	جدول يمثل الأقدمية	57
06	جدول يمثل نوع وظيفة	58
07	جدول يمثل آراء مبحثين حول استراتيجيات تطوير التي تتبناها مؤسسة	58
08	جدول يمثل إجابات مبحثين حول توي مؤسسة كافة جهودها لبحث وتطوير بهدف ابتكار أساليب جديدة	59
09	جدول يمثل آراء مبحثين حول تلقي تكوين من طرف مؤسسة	60
10	جدول يمثل إجابات مبحثين حول تناسب تكوين مع مستوى تعليمي	61
11	جدول يمثل إجابات مبحثين حول مدة تكوين	61
12	جدول يمثل آراء مبحثين حول اعتماد مؤسسة على برامج تكوينية	62
13	جدول يمثل آراء مبحثين حول مشاركة في برامج تكوين	63
14	جدول يمثل إجابات مبحثين حول قيام بتطبيق ما تكونت عليه	64
15	جدول يمثل إجابات مبحثين حول مجالات تطوير معارف داخل مؤسسة	64
16	جدول يمثل آراء مبحثين حول مساهمة تطوير وتغير القيم لدى عاملين	65
17	جدول يمثل آراء مبحثين حول حرص مسؤولين على تزويد عاملين بأفكار جديدة تساهم في تطوير	65
18	جدول يمثل آراء مبحثين حول اعتماد مؤسسة نظم تحفيز	66

66	جدول يمثل إجابات المبحوثين حول كيف تم تحفيزك	19
67	جدول يمثل آراء المبحوثين حول تحفيز دافع لرفع من مستوى الأداء	20
67	جدول يمثل مدى تقبل مؤسسة الأفكار والآراء المقدمة من طرف عاملين	21
68	جدول يمثل إجابات المبحوثين حول توفير مؤسسة جو ملائم لتفكير في تقديم أمور جديدة لعمل	22
68	جدول يمثل آراء المبحوثين حول تقديم فكرة ابداعية لمؤسسة	23
69	جدول يمثل نشر ثقافة تحفيز يساهم في استغلال قدرات الابداعية لدى عاملين	24
69	جدول يمثل خطوات التي تجعل الابداع تنظيمي ناجحا	25
70	جدول يمثل مساهمة تطوير وتغيير قيم لدى عاملين حسب السن	26
71	جدول يمثل تقديم فكرة ابداعية لمؤسسة حسب السن	27
73	جدول يمثل آراء المبحوثين حول تقديم فكرة ابداعية لمؤسسة حسب الأقدمية	28
74	جدول يمثل مساهمة تطوير وتغيير قيم لدى عاملين حسب الأقدمية	29
76	جدول يمثل رأي عامل فيما يتمثل الابداع تنظيمي حسب مستوى تعليمي	30



## ملخص الدراسة:

إن دراستنا موضوع دور تنمية الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي هدفت إلى معرفة دور الأساسي لأهمية عنصر بشري في نجاح الإبداع التنظيمي الذي تعتمد معظم مؤسسات جزائرية بمختلف أشكالها وأنواعها ومن خلال هذا تمت انطلاقة بحثنا من تساءل مركزي والذي مفاده: ما دور تنمية الموارد البشرية في إبداع تنظيمي؟ تفرع من سؤال مركزي سؤالين فرعيين هما:

- ما هي برامج تكوين التي تعتمد عليها مؤسسة تطوير مهارات عاملين؟
  - إلى أي مدى تساهم نظم التحفيز معتمدة في مؤسسة في ابتكار أفكار جديدة؟
- أما بالنسبة لفرضية عامة التي انطلق منها بحث كانت كما يلي:
- لتنمية الموارد البشرية دورا فعالا في تحقيق الإبداع التنظيمي.**

- وكذلك فرضيات جزئية.
- تتبع مؤسسة عدة برامج تكوينية تطوير مهارات مؤسسة.
- تساهم نظم التحفيز مادة أو معنوية معتمدة في مجتمع دراسة في ابتكار أفكار جديدة.
- وتحديد خطة بحث قسمنا دراستنا إلى جانبين: جانب نظري تم في ه إبراز تراث نظري وأهم مداخل نظرية التي تطرقت موضوع دراسة راهنة أما جانب ثاني وهو جانب ميداني الذي تم بمعهد تكوين مهني - بلقاسم قادة - تيارت وصولا إلى نتيجة عامة وهو أن الإبداع التنظيمي في مؤسسة محل دراسة يمثل مستوى متوسط كون الموارد البشرية تسعى إلى تنميته من خلال تطبيقه في مجالات شتى بالمعهد

يعتبر المورد البشري المتمثل في أفراد وجماعات العمل أساس نشاط الانتاجي والاقتصادي، فبالرغم من أن جميع الموارد مادية ذات أهمية إلا أن الموارد البشرية تعتبر أهمها لأنها التي تقوم بعملية الإبداع والابتكار وهي المسؤولة عن وضع الأهداف وخطط البرامج والاستراتيجيات وهذا فان المؤسسات مهما كانت طبيعتها صارت تبذل قصارى جهدها من اجل استقطاب أحسن المهارات البشرية وتعيينها وتدريبها وتقديم الحوافز لها، واذك أصبحت تنمية الموارد البشرية ضرورة ملحة في المؤسسات المعاصرة تزايد حجم ونوعية المنافسة المحلية والعالمية، ففي الآونة الأخيرة احتلت تنمية الموارد البشرية اهتماما كبيرا من طرف الباحثين في هذا المجال باعتبارها احد المراحل الفعالة لرفع جودة عنصر بشري، هذا الأخير الذي يعد بمثابة عمود فقري لمؤسسة و المورد الحقيقي لها، فالمنظمة التي لا تملك عنصر بشري فعال تكون فقيرة إلى الأداء المتميز وجودة عالية وأن نجاحها يتوقف على كفاءة وفعالية الأفراد الذين يعملون فيها.

فتنمية الموارد البشرية هي بمثابة وسيلة فعالة تستعملها المؤسسات بغية تحقيق الاستفادة الكاملة من مواردها البشرية والتي تهدف بصورة أساسية إلى تطوير وتحسين معارف وقدرات ومهارات الموارد البشرية بشكل الذي يضمن تحقيق أهداف المؤسسات، فالموارد البشرية هي التي تحرك بقية الموارد الأخرى، فالمؤسسات الاقتصادية أصبحت تبحث عن أساليب والأفكار الجديدة بحيث هذه الأخيرة تمثل احد العناصر الأساسية لنجاح المنظمة، فتتميز الموارد البشرية بصفة عامة هي عملية متكاملة مخططة موضوعيا واهدافية إلى إيجاد قوة عمل مناسبة مع متطلبات العمل فالمؤسسات تسعى إلى التنافس وهذا عن طريق الإبداع وبما أن الفرد هو مصدر الإبداع فيجب على المنظمة أن توفر له كل ما يساعده على أن يبدع، فتتميز الموارد البشرية لها دور ايجابي في تنمية الإبداع لدى الأفراد العاملين إذا فالإبداع التنظيمي يعد عنصرا مهما في عملية التنمية وهو ينشط و يعزز أداء المنظمة بشكل عام يضمن لها النجاح ويحقق الأفكار الإبداعية التي يتقدم بها العاملون في المنظمة بما تحقق فوائد ومنافع للمنظمة ويساهم في القدرة على إنتاج أفكار جديدة ومفيدة وغير تقليدية، فالمؤسسات الحديثة أصبحت تنتهج أساليب واستراتيجيات الابتكار والإبداع. يعد الإبداع من المواضيع المهمة في وقتنا الحاضر، فهو عملية متعددة الجوانب تتفاعل فيها متغيرات عديدة وهي ليست حدثا طارئا أو محفزا لا يستند إلى أرضية تمده سبل البقاء والاستمرار وإنما يلجأ إليه الإنسان لغرض التكيف مع الظروف الجديدة والمواءمة معها من اجل البقاء والنمو.

فقد أصبح تعزيز الأداء الفردي والإبداع التنظيمي مطلباً، حيويًا تسعى مؤسسة إلى تحقيقه وتنميته في ظل التغيير والتطور المتسارع في بيئة معاصرة والتي تعتمد بدرجة الأسمى على قدرة المنظمة وعاملين فيها على تمييز والإبداع والتجديد وتهيئة الظروف أمام عقول بشرية كي تبتدع وتجدد بشكل مستمر، فالأفراد المبدعون يعتبر ثروة تفوق ثروة مادية، بل أن الاستثمار في تطوير عنصر بشري يعتبر انجح مصادر الاستثمار. ذلك فان اتجاه المنظمات نحو الاهتمام بالإبداع لا ينبغي أن يقتصر على إدخال الأدوات والتقنيات المتطورة، بل يجب على الأدوات أن تقتنع بان عاملين في منظمة بإمكانهم أن يبدعوا ويبتكروا حلولاً لمشاكل التي تواجههم.

الفصل الأول:

الإطار النظري والتصوري للدراسة.

الفصل الأول: الإطار النظري والتصوري للدراسة.

1- أسباب ومبررات اختيار [ ] موضوع.

2- أهمية [ ] دراسة.

3- أهداف [ ] دراسة.

4- الإشكالية.

5- فرضيات [ ] دراسة.

6- مفاهيم [ ] دراسة.

7- [ ] دراسات [ ] سابقة.

## تمهيد:

يعد الإطار النظري للدراسة مرحلة أساسية من مراحل البحث العلمي نظراً لأنه يعطي تصوراً واضحاً ما يريد الباحث الوصول إليه ومن خلاله نكون قد وضعنا حدود معينة لمسار البحث بدءاً بمبررات اختيار الموضوع وأهدافه وأهميته وضبط إشكالية البحث التي تعد من أبرز خطوات وصولنا إلى تحديد المفاهيم المرتبطة بموضوع الدراسة.

(1) أسباب ومبررات اختيار الموضوع : يمكن تلخيص الدوافع التي تكمن وراء توجه نحو اختيار موضوع البحث هذا في النقاط التالية :

- إدراج موضوع الموارد البشرية والابداع التنظيمي ضمن مجال التخصص.
- الرغبة الملحة في دراسة موضوع دور الموارد البشرية في الابداع التنظيمي.
- إمكانية تجزئة تنمية الموارد البشرية والابداع التنظيمي إلى ابعاد ومؤشرات واخضاعها لمتغيرات البحث العلمي.

- حب الاستطلاع واثراء البحث حول موضوع.

- توفر إمكانيات دراسة (المدة الزمنية، المادة العلمية).

- محاولة توضيح دور تنمية الموارد البشرية في الابداع التنظيمي في مؤسسة محل الدراسة.

## (2) أهمية الدراسة:

- تتوقف أهمية أي دراسة على مدى أهمية الموضوع الذي نتناوله ومدى إسهامها في إثراء المعرفة النظرية من جهة و الميدانية من جهة أخرى وتتمثل أهمية هذه الدراسة كونها تتناول موضوعاً حساساً وهو دور تنمية الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي باعتبار المورد البشري عنصراً فعالاً يلعب دوراً هاماً داخل البيئة التنظيمية لا بد من إعداده وتوجيهه وتنميته بصورة مستمرة وذلك من خلال وضع البرامج التكوينية والتدريبية لعاملين على كيفية تنمية مهاراتهم الإبداعية والابتكارية وتحفيزهم لدفع بالأفراد العاملين من عمال وموظفين ومدراء على الانتقال من مرحلة التنفيذ الروتينية

□ الأعمال و□ رقابة في تطبيق □ لوائح والأنظمة □ إلى مرحلة أدق وأفضل وهي مرحلة الإبداع □ تنظيمي.

3) أهداف الدراسة : إناهدف من □ دراسة يتمثل في □ نقاط □ تالية :

- محاولة معرفة أبعاد ومؤشرات ومكونات متغيري □ دراسة.
- إثراء □ معرفة □ علمية حول تنمية □ موارد □ بشرية ودورها في الإبداع □ تنظيمي.
- محاولة تشخيص □ واقع □ فعلي □ متغيري □ دراسة في □ مؤسسة □ جزائرية.
- محاولة معرفة مستوى الإبداع □ تنظيمي □ سائد في □ مؤسسة محل □ دراسة.
- معرفة أهم □ برامج □ تكوينية □ التي تدفع □ إلى تكوين مهارات □ عاملين.
- محاولة معرفة ما إذا كانت نظم □ تحفيز □ معتمدة في □ مؤسسة محل □ دراسة تساهم في إبتكار أفكار جديدة □ لأفراد □ عاملين.

4) الإشكالية :

أصبحت □ مؤسسات □ حديثة سواء كانت خاصة أو عامة لا تركز على أدائها □ مالي والإقتصادي فحسب بل تعتمد على مقاييس ومؤشرات جديدة تبني عليها إستراتيجياتها □ مؤسسة □ يوم تعيش في ظل إقتصاد بملامح جديدة تبني عليها إقتصاد □ معرفة □ ذا يركز نجاح أو فشل □ مؤسسات على مدى إستثمارها وتأطيرها □ سليم □ لمورد □ الذي تملكه وهو □ عنصر □ بشري □ الذي يعتبر □ ثروة □ نادرة □ التي تتسابق □ مؤسسات □ لحصول عليها كما ونوعا □ بشكل □ الذي ينعكس على فاعليتها.

وبإعتباره أثنم مورد □ دى الإدارة والأكثر تأثيرا في الانتاجية على الإطلاق ويعني □ ذلك بإختصار الإستخدم الامثل □ لعنصر □ بشري □ متوفر □ ومتوقع على مدى كفاءة □ منظمة ونجاحها في □ وصول □ إلى تحقيق أهدافها □ ذلك إهتم علماء الإدارة بوضع □ مبادئ والأسس □ التي تساعد على الاستفادة □ قصوى من كل فرد في □ منظمة من خلال ادارة □ موارد □ بشرية هذه الأسس تبدأ من □ تخطيط الاختيار □ تكوين □ وتحفيز □ وتقييم وكل ما □ صلة □ بعنصر □ بشري.

فنتمية □ موارد □ بشرية بصفة عامة هي وسيلة فعالة تستعملها □ مؤسسات بغية تحقيق الإستفادة □ كاملة من موارد □ بشرية □ التي تهدف بصورة أساسية □ إلى تطوير وتحسين معارف وقدرات ومهارات □ موارد □ بشرية □ بشكل □ الذي يضمن تحقيق أهداف

مؤسسات وعليه يمكن إعتبار تنمية الموارد البشرية نبذة لمؤسسات على إختلاف أنواعها هذه تنمية التي تعرفها تغيرات حصلت في بنية المؤسسات أي جانب ضرورة تجاوب الإنسجام معها ومواكبة متطلبات التغيير والتطوير.

الأمر الذي يقودنا إلى ضرورة الإهتمام بتغيير الابداع التنظيمي مما له من علاقة بامورد بشري لأنه يدفع لتجديد والتجديد يجعلنا نتقدم على غيرنا من المؤسسات وحتى دول يمكن ان نصنفهم ضمن قسمين قسم متقدم وسائر في ركب تطور وهؤلاء مبدعون وقسم قنع ورضي بما عنده وهؤلاء اتباع مقلدون.

فالابداع التنظيمي اصبح مادة الأساسية في عمليات التغيير والتطوير والابتكار وقد تتغلب على معرفة الاسباب لأن كليهما أصبح ممكنا من أجل تمكن من استخدام الابداع يجب التخلص من غموض الذي يكتنفه واعتباره طريقة لإستخدام العقل ومعالجة معلومات.

وعليه إن الإبداع التنظيمي يشير إلى استخدام موظف مهاراته واعتماد اسباب وتقنيات او بناء تصورات جديدة معاجة مشكلة الإدارية كونه قدرة عقلية تظهر على مستوى فرد وجماعة ومنظمة ويمكن تطويرها وتنميتها عن طريق الطلاقة مرونة الأصالة وان تحقيق الابداع يتطلب توفير بيئة تنظيمية ملائمة لعاملين وتحفيزهم لإخراج الإبداعات.

فالتحفيز والتكوين من عوامل الكامنة المهمة كل من الأفراد والمؤسسات حيث يتوقف نجاحها وفعاليتها على مدى دافعية وحماس أفرادها.

✓ من خلال ماسبق تحاول دراسة اراهنة تشخيص الواقع الفعلي متغيري تنمية الموارد البشرية والابداع التنظيمي من خلال محاولة الاجابة على تساؤل مركزي التالي:

- ما دور تنمية الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي؟
- ومن أجل الإمام بامشكلة بحثية انبثق تساؤل مركزي بسؤالين فرعيين هما:
- ماهي برامج التكوين التي تعتمدها مؤسسة تطوير مهارات عاملين؟
- إلى أي مدى تساهم نظم التحفيز المادية والمعنوية المعتمدة في مجتمع الدراسة في ابتكار أفكار جديدة؟



### 5) فرضيات الدراسة:

تشكل فروض الدراسة في أي بحث نقطة رئيسية وأولية ذلك يتطلب صياغة دقيقة وعلمية في أن واحد ومن أجل تجسيد أهداف دراسة الأطروحات الواردة في مشكلة بحثية في ضوء تراث الامبريقي متوفر حول الإبداع تنظيمي وتنمية موارد بشرية نحاول من خلال هذه دراسة تحقق من مدى الامبريقي لفرضيات والتي تتكون من فرضية عامة وفرضيتين جزئيتين فأما فرضية عامة فهي:

- تلعب تنمية موارد بشرية دورا فعالا في الإبداع تنظيمي.

\* لاجابة على هذه الفرضية نطرح فرضيتين جزئيتين تأتيين

- فرضية جزئية الأولى: تتبع مؤسسة عدة برامج تكوينية تطوير مهارات عاملين.

- فرضية جزئية ثانية: تساهم نظم تحفيز مادية ومعنوية معتمدة في مجتمع الدراسة في ابتكار أفكار جديدة.

### 6) مفاهيم الدراسة:

تعتبر مفاهيم المنطلق الأساسي تقديم مجال دراسة كونها تشتمل على معاني ودلالات متغيرات التي يريد أي باحث تجسيده ميدانيا.

وقد تضمنت دراسة راهنة مفاهيم تأتية:

1- مفهوم تنمية الموارد البشرية: يتألف موضوع دراستنا من ثلاث كلمات إذ أخذت من:

التنمية: (develepement): وفيما يتم توسيع مدارك الأفراد خلق تطلعات أفضل ديهم وجعل عاملين مؤسسة أكثر حركة ونشاطا أثناء فترة عملهم مؤسسة وتشجيعهم على التقدم في سلم وظيفي عملهم

- ونجد أن التنمية: هي ادخال آيات على حسب ماتفرضه استراتيجية تغيير على مستوى قانوني وعلاقات وخبرات وثقافة من أجل وصول إلى تنمية بشرية داخل مؤسسة الادارية إلى جانب القدرة على تلبية تطلعات وتنبؤات مورد بشري وفتح

مجال واسع كل عضو يعبر عن آراءه وأفكاره بحرية ووضوح من أجل تحقيق الأهداف ذاتية والأهداف الكلية لمنظمة وتقدمها إلى مجتمع ككل.<sup>1</sup>

- التنمية: تعني رفع كفاءة الفرد وأدائه الا أن هذا الفرد لا يعمل في فراغ ومنعزلا عن مجتمع بل تربطه علاقات تفاعل مع زملائه في العمل.

- وكان يقصد بمفهوم التنمية تلك العملية التي تشمل أبعاد حياة الإنسان والمجتمع وتغطي مختلف المجالات والتخصصات.<sup>2</sup>

الموارد البشرية: هي مورد حقيقي ويؤكد " بيتر دركر peterdrucker " ذلك حيث يقول " أن أي منظمة لها مورد واحد حقيقي هو الانسان".

الموارد البشرية: كما يشير أحمد سيد مصطفى لأي دولة او مؤسسة هي تلك المجموعات من الأفراد قادرين على أداء عمل وراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم وحيث يتعين ان تتكامل وتتفاعل قدرة مع رغبة في اطار منسجم وتزيد فرص الاستفادة هذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها بتعليم والاختيار والتدريب والتقييم والتطوير وصيانة.<sup>3</sup>

الموارد البشرية: يعتبر مورد بشري عمود فقري لأي منظمة باختلاف توجهها على اعتبارها محرك الأساسي لكل عمليات تنظيمية داخلها من جانب ومن جانب آخر تساهم الموارد بشرية مساهمة فعالة في تحقيق الأهداف والهدف الأساسي الذي وجدت من خلاله منظمة إذا توفرت ظروف الإيجابية التي تدفع الإنسان إلى العمل والعطاء.<sup>4</sup>

ويمكن توضيح تنمية الموارد البشرية كما يلي:

<sup>1</sup> عزيزة قودة، مجلة علوم الانسانية والاجتماعية، التنظيم الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، عدد 13، ديسمبر 2013، ص: 42.

<sup>2</sup> رعد سامي، عبد رزاق التيمي، العولمة والتنمية البشرية المستدامة في الوطن العربي، فرص والتحديات، عمان 2013، ص: 47.

<sup>3</sup> ومان محمد توفيق، تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية، اطروحة مقدمة نيل درجة دكتوراه، علم الاجتماع، تنمية الموارد البشرية، بسكرة، 2016، ص: 12.

<sup>4</sup> عزيز قودة، مرجع سابق، ص: 44.

- هي استثمار في رأس مال بشري من خلال توفير تغذية جيدة وصحة وتدريب وحساب عوائد هذا الإستثمار من خلال تحليل فائدة من تكلفة.<sup>1</sup>

- كما تعرف بأنها تعني الاعداد وتوظيف الإنسان كي يصبح قوة عمل منتجة بدرجات متفاوتة من مهارة حسب قدراته وطاقاته وفرص العمل تشغيله.<sup>2</sup>

- وتعرف أيضا بتلك عملية متكاملة مخططة موضوعيا وهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل.<sup>3</sup>

- تنمية الموارد البشرية: يقصد بتنمية موارد بشرية زيادة عملية معرفة ومهارات وقدرات لقوى عاملة قادرة على العمل في جميع المجالات والتي يتم انتقاؤها وإختيارها في ضوء ما أجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الانتاجية لأقصى حد ممكن.<sup>4</sup>

- ويركز كاتبان دون و ستيفي:

يعرفان تنمية موارد بشرية كما يلي: بتغيير اقتصادي تنمية موارد بشرية يمكن ان توصف بأنها تراكم رأس مال بشري وانها استثمار فعال لتنمية الاقتصادية ومن جهات نظر الاجتماعية وثقافية تساعد الانسان على أن يقدم على حياة غنية بدون تقيد بتقاييد.<sup>5</sup>

- وتعرف أيضا بأنها: جهود مخططة ومنفذة تنمية مهارات وترشيد سلوكيات الأفراد عاملين منظمة بما يعظم من فاعلية أدائهم وتحقيق ذواتهم من خلال تحقيق اهدافهم شخصية واسهامهم في تحقيق أهداف منظمة.<sup>6</sup>

- عرف الدكتور أحمد منصور تنمية موارد بشرية بأنها " تمثل أحد مقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية قدرات وكفاءات بشرية في جوانبها ا

<sup>1</sup> ابراهيم أحمد سيد ابراهيم، التعليم والتنمية البشرية خبرات عالمية، دار وفاق دنيا طباعة ونشر، ط1، الاسكندرية، 2008، ص: 17.

<sup>2</sup> زينب محمد زهري، مفهوم التنمية البشرية، الأبعاد والمكونات والمؤشرات، مؤتمر علمي رابع ومستقبل تنمية بشرية في وطن عربي في ضوء تحديات قرن الحادي والعشرين (21-23)، القاهرة، اكتوبر 2002، ص: 329.

<sup>3</sup> علي سلبي، ادارة الموارد البشرية، دار غريب لطباعة ونشر، القاهرة، 1997، ص: 216.

<sup>4</sup> فيصل حسونة، ادارة الموارد البشرية، دار اسامة لنشر وتوزيع، عمان، 2007، ص: 126.

<sup>5</sup> نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان مطبوعات جامعية، 2010، ص: 330.

<sup>6</sup> أحمد سيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة، إدارة جديدة لعالم جديد، نهضة عربية، القاهرة، 2001، ص: 534.

- علمية وعملية وفنية وسلوكية ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات أو مبادئ أو قيم أو فلسفات تزيد من طاقته على العمل والانتاج.<sup>1</sup>
- دكتور ماهر أعليش: نجده يعرف عملية تنمية الموارد البشرية بأنها مرحلة تأتي بعد حصول على الأفراد ملائمين لأداء العمل ويقصد بها رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم وذلك عن طريق التدريب ملائم طبيعة العمل المطلوب انجازه.<sup>2</sup>
- تنمية الموارد البشرية: تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها إعداد عنصر بشري إعدادا صحيحا بما يتفق مع احتياجات المجتمع على أساس انه بزيادة معرفة وقدرة الانسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية فضلا عن زيادة طاقته وجهوده.<sup>3</sup>
- تنمية الموارد البشرية: عملية توسيع الخيارات الاقتصادية والاجتماعية وسياسية وثقافية وانها تنمية الناس من أجل الناس ومن قبل الناس.<sup>4</sup>
- تعريف تنمية الموارد البشرية: هي توسيع خيارات الناس من خلال تكوين رأس مال الاجتماعي، بحيث تتم تلبية احتياجات الجيل الحالي بأكبر قدر ممكن من العدالة دون المساس باحتياجات الاجيال القادمة.<sup>5</sup>
- وهناك مفاهيم اخرى تدخل ضمن تعريف تنمية الموارد البشرية:
- التكوين: هو مجموعة الأنشطة والوضعيات البيداغوجية الديداكتيكية التي يكون هدفها اكساب وتنمية معارف من أجل ممارسة مهمة وتشمل مجموع معارف نظرية مفاهيم، مبادئ، مهارات، مواقف التي تجعل الشخص قادرا على ممارسة مهمته أو وظيفته.

<sup>1</sup> أحمد منصور، قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة مطبوعات، الكويت، 1976، ص: 195.

<sup>2</sup> ماهر أعليش، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1971، ص: 28.

<sup>3</sup> أبارك نعيمة، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الانتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، عدد 7، ص: 245.

<sup>4</sup> سهيل محمد الاحمد، مجلة جامعة الاقصى، مجلد 6، عدد 1، يناير 2012، ص: 149.

<sup>5</sup> داري شيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الاسلامية، مجلة باحث، عدد 6، 2008، ص: 10.

يعرف على أنه كل فعل يسعى إلى عملية إعادة بناء متفاوتة درجة في وظائف شخص<sup>1</sup>.  
**التحفيز:** هو إيجاد وسائل والاساليب التي من شأنها ترفع بالقوى البشرية إلى مزيد من  
 البذل والعطاء وتحسين دورتهم الانتاجية.

- يعتبر عملية تضامنية تتكون من مجموعة اجزاء متفاعلة يكون نتائجها ايجابية على  
 المنظمة أولا وعلى العاملين ثانيا.

وتعرف كذلك ادراك مؤثرات مصدرها البيئة وما يحمل الفرد من قيم واخلاقيات تنتقل  
 إلى داخل المنظمة وتصبح عائلتها ثانية<sup>2</sup>.

- يعرف ديل بيتش حوافز: بأنها رغبة الانسانية في الاستجابة إلى متطلبات المنظمة اي  
 تحقيقي رسالتها.

ويعرف عاطف محمد عبيد: بانها تشمل كل الاساليب المستخدمة حيث العاملين على العمل  
 المثمر وهي ايضا كل وسائل وعوامل التي يكون من شأنها حيث الموظفين والعمال على  
 اداء واجباتهم بجد واخلاص وتشجيعهم على بذل أكبر جهد وعناية في اداء هذه واجبات  
 ومكافأتهم على ما يبذلونه فعلا من جهد زائد عن المعدل في مجال الانتاج والخدمات<sup>3</sup>.

- **التعريف الاجرائي:** تنمية الموارد البشرية هي عملية فعالة مخططة وهادفة تسعى إلى رفع  
 الكفاءات والقدرات البشرية من خلال عمليات التدريب والتكوين والتحفيز بغية الوصول  
 إلى نتائج مسطرة.

## 2- الابداع التنظيمي:

**مفهوم الابداع:** هو ابتكار افكار جديدة دون مبالغة في الاهتمام بفائدة هذه الافكار.

<sup>1</sup>عربي بلقاسم فرحاتي، تاهيل الموارد البشرية " قديما وحديثا " ط1، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص: 266.

<sup>2</sup>زاهر عبد رحيم، مفاهيم جديدة في ادارة الموارد البشرية، ط1، دار اراية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص: 169-141.

<sup>3</sup>سنان موسوي، ادارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، دار مجدلاوي، عمان، 2004، ص: 299.

لغة: أحداث شئى جديد على غير مثال سابق وبصورة اوضح هو انتاج شئى جديد م يكن موجودا من قبل هذه الصورة.<sup>1</sup>

في حين نجد تعريفات أخرى ركزت على الابداع مع **عام** جوان **gowan** الابداع مزيج من القدرات والاستعدادات وخصائص شخصية التي اذا وجدت بيئة مناسبة يمكن ان ترقى بعمليات فعلية تؤدي الى نتائج اصلية ومفيدة لفرد او شركة او مجتمع او عامل.

كما ان **عام** توراس عرف الابداع: هو عملية وعي بمواطن ضعف وعدم الانسجام وتفصي للمعلومات والتنبؤ بمشكلات والبحث عن حلول واطافة فرضيات واختيارها وصياغتها وتعديلها باستخدام معطيات جديدة لوصول الى نتائج جديدة تقييم الآخرين. سمبيون " أن الابداع هو مبادرة التي يبديها شخص بقدرته على الانشقاق من تسلسل عادي في تفكير الى مخافة كلية.<sup>2</sup>

- تعريف الابداع التنظيمي: هو عملية فكرية منفردة تجمع بين معرفة متأقة وعمل خلق تمس شتى مجالات حياة وتتعامل مع واقع وتوسعى نحو الافضل فضلا على ان الابداع ناتج تفاهم متغيرات ذاتية او موضوعية او شخصية او بيئية او سلوكية يقودها أشخاص متميزون.<sup>3</sup>

- كما يعرف الابداع التنظيمي " بانه عملية التي يترتب عليها ظهور فكرة او ممارسة اوضح او خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل عاملين في منظمة او فرضها عليهم من قبل اصحاب قرار بحيث يترتب عليها أحداث نوع من التغيير في بيئة او عمليات او مخرجات منظمة. يعرف الابداع تنظيمي: على أنه: مخرجات ناتجة عن تفاعل الذي يحدث بين خطة الاستراتيجية وبناء تنظيمي من جهة وثقافة ومناخ تنظيمي من جهة أخرى باعتبارها عوامل وسيطة او مؤثرة في عملية الابداعية.

<sup>1</sup> بيتر كوك، ادارة الابداع، ترجمة باعتماد خاد عامري، ط 1، دار فاروق، لنشر وتوزيع، 2008، ص: 18-19.

<sup>2</sup> يد عيد خبير، التحديات التي تواجه الادارة الابداعية، منظمة عربية الابداعية، ندوة الادارة الابداعية لبرامج والانشطة في مؤسسات حكومية وخاصة، القاهرة، 2008.

<sup>3</sup> احمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، دار جامعة الاسكندرية، 2008، ص: 336.

كما تم تعريفه بأنه " تبني سلوك او فكرة جديدة بالنسبة لمنظمة وهذا تعريف يتضمن في ثناياه نقاطاً تالية:

- 1- انه يمكن النظر الى الابداع التنظيمي باعتباره عملية تتم من قبل منظمة سواء كانت هذه عملية على مستوى فرد او جماعة او منظمة ذاتها.
- 2- إن هذه عملية تقود الى منتج واحد وان هذا المنتج قد يكون فكرة او سلوكا او انتاجا او خدمة بشرط ان يتصف هذا المنتج بخبرة.
- 3- ان هذا المنتج ناجم عن عملية الابداعية يمكن تبنيه من قبل منظمة او فرضه على عاملين بمهامه من قبل اصحاب القرار.<sup>1</sup>

**ونجد تعريف الابداع التنظيمي:** يعد من اهم انواع الابداع اذ يركز على سلوك المنظمة في اعتمادها على الافعال والاساليب وعمليات جديدة في أداء الأعمال.<sup>2</sup>

وقد عرف فيكتور Victor A. Thompson الابداع التنظيمي بأنه عملية خلق او ايجاد أفكار جديدة تكون قابلة لتعليق وتكون منظمة قادرة على الاستفادة من الافكار الجديدة وخاصة إذا كانت هذه الافكار إبداعية والابداع التنظيمي يتضمن الاستخدام ناجح للأفكار وطرق ووسائل وبرامج بحيث تكون نتيجة قرارات متخذة داخل مؤسسة.<sup>3</sup> قبل التطرق لتعريف الاجرائي لابد من تحديد بعض المفاهيم تدخل ضمن مفاهيم دراسة وهي:

**التطوير:** هو جهود نظامية متواصلة لربط بين حاجات التنظيمية ومهارات مطلوبة من جهة وحاجات الافراد لتطور في وظائفهم من جهة أخرى.<sup>4</sup>

**التطوير:** يمكن تعريفه بأنه تعاقب مواقع التي يحتلها الافراد خلال حياتهم عملية.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> ويد عيد خبير، التحديات التي تواجه الادارة الابداعية، مرجع سابق

<sup>2</sup> ايمان حلوي، الابداع التنظيمي وتأثيره في الاداء الوظيفي، دراسة تطبيقية في مستشفى ابن ماجد عامة، مجلة دورية نصف سنوية، تصدر عن معهد تقني، بصره، كلية الادارة والاقتصاد، مجلد رابع، عدد 8، 2011.

<sup>3</sup> محمد صيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى الجماعات، مكتب جامعي حديث، جزء ثا، ص: 254، 2009.

<sup>4</sup> ثوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان مطبوعات جامعية، ساحة مركزية، بن عكنون، جزائر، 2010، ص: 321.

<sup>5</sup> طاهر محمود كلالدة، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، يازري علمية لنشر وتوزيع، عمان، 2013، ص: 222.

**التطوير:** يتمثل في جهود مبدوة لاكساب عاملين قابليات التي يحتاجونها مستقبلا ووفق تصورات لتغيرات بيئية وتكنولوجية واكساب موارد بشرية مهارات ومعارف حاية ومستقبلية تغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم بما ينسجم مع متغيرات منظمة ومتغيرات بيئية.

**التطوير:** يؤدي إلى ترشيد قرارات الادارية و تطوير اساليب واسس ومهارات قيادة الادارية.<sup>1</sup>

**الابتكار:** يساعد في تجديد معلومات وتحديثها بما يتوافق مع متغيرات مختلفة في بيئة يساهم في بناء قاعدة فاعلة لاتصالات والاستشارات داخلية وبذلك يؤدي إلى تطوير اساليب تفاعل بين الافراد عاملين.<sup>2</sup>

**المفهوم الاجرائي للإبداع التنظيمي:** هو مجموعة قدرات والاستعدادات التي تترتب عليها ظهور فكرة أو خدمة جديدة تتضمن الاستخدام ناجح لأفكار الابداعية.

**سابعا: الدراسات السابقة.**

**الدراسات المحلية :**

1- دراسة الأولى بعنوان: "دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية"، دراسة حيا مؤسسة

مركب حمام ربي (سعيدة نموذجاً) مذكرة تخرج نيل شهادة ماجستير (مدرسة دكتوراه تسيير ذوي المؤسسات) إعداد طلبة إحراز الأخضر شريف نصر الدين 2011، حيث قام باحث بدراسة الإشكالية تأيية: كيف يمكن تحويل إبداعات الأفراد ومجموعات إلى ميزات تنافسية عبر مرور بإرضاء عميل؟

تمحورت الإشكالية حول: ضرورة ممارسة جميع الأساليب الإبداعية حديثة في مؤسسة وشركات بهدف وصول إلى محددات عافية من الإنتاج إلى الأداء .

هدفت الدراسة إلى معرفة أهم محددات الإبداع وكيف يمكن استثمار الإبداع في مؤسسة استخدمت منهج مسح شامل، مقابلات شخصية مع مسيري مؤسسة تسيير (حمام

ربي) نموذجاً لدراسة ومختلف وثائق متاحة لديهم

قسمت الدراسة إلى أربعة فصول

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2011، ص: 186-187.

<sup>2</sup> جمال خير الله، الابداع الاداري، دار اسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص: 30.



وقد توصلت إلى دراسة إلى نتائج أهمها:

- استحداث إدارة الإبداع، تعنى بإبداعين دراسة كيفية الاستفادة منهم والعمل على مساعدتهم في تطبيق أفكارهم الإبداعية

- العمل على تدريب الأفراد على حل مشكلات بطرق إبداعية.

- محاولة معرفة عوامل التي تعيق الإبداع وتلك التي تنميه.

- محاولة مؤسسة خلق مزيد من الأفكار الإبداعية الجديدة والعمل على المحافظة عليها.

2- دراسة ثانية بعنوان: "اثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية علوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة من إعداد طاب قدرتي احمد معراج 2015.

-تمحورت الإشكالية حول: هل لتمكين الإداري تأثير على الإبداع التنظيمي، هدفت إلى تحليل علاقة بين متغير مستقل (التمكين الإداري) وكل إبعاده مع متغير تابع (الإبداع التنظيمي) وتعرف على اثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي لدى مؤسسة دراسة استخدمت منهج وصفي تحليلي، مجتمع دراسة إطارات مديرية صيانة شركة سون طراك بسكرة، اعتمدت دراسة على الاستبيان جمع معلومات لإغراض دراسة توصلت إلى نتائج قايية :

- مفهوم تكوين ينشئ بشكل عفوي بل كان نتيجة عدة تطورات فكرية الإدارية. نجاح فكرة تمكين في إي منظمة مرتبط بتوفر بيئة عمل ملائمة، وتوفر عامل الذي يمتلك كفاءة وقابلية تحمل مسؤولية.

- تدعو فلسفة التمكين الإداري إلى ضرورة تدريب الأفراد وتطوير مهاراتهم وتنمية قدراتهم.

3- دراسة ثالثة بعنوان: "إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية" (حاج مؤسسة سونطراك) أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير، لباحث، حسين برقي، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2007-2008 .

حيث قام باحث بدراسة الإشكالية قايية: ما هي الاستراتيجيات الفعالة تنمية الموارد البشرية بمؤسسة الاقتصادية في ظل تغيرات جديدة إذ ركز باحث في دراسته على أهمية تسيير الاستراتيجي لموارد بشرية في مؤسسة الاقتصادية وكذلك تقنية تسيير فعال لإستراتيجية موارد بشرية ثم العمل على إسقاط كل ما هو نظري على مؤسسة

سونطراك ثبات صحة افتراضيات خاصة بهذا الموضوع، وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج تالية:

- إن تسيير الموارد البشرية تعد الآن من أهم أنظمة تسيير الموارد الداخلية مسؤولة عن بحث عن إدماج عمال في مؤسسة بكسب ثقتهم لا باستعمال سلطة.

- الاهتمام بدراسة جماعة لا بدراسة فرد، بهدف تحفيزهم على الابتكار وطرح الأفكار.

- تبني لامركزية في اتخاذ قرارات.

- اعتبار مشرف على عمال بمثابة قائم بالاتصالات في جماعة وبين مختلف جماعات لا بكونه ممثل سلطة.

4- دراسة رابعة بعنوان: "إدارة الموارد البشرية وعملية التغيير" (في مؤسسة غاز وكهرباء الجزائرية رسالة ماجستير في علوم الإنسانية والاجتماعية تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، لباحث مقدّمة حمزة ومانجزة في سنة جامعية 2009/ 2010).

هدفت الدراسة إلى بحث عن دور وظيفة ومكانة منح تأثيرا يصيب إدارة الموارد البشرية أثناء عملية تغيير في مؤسسة ما.

- وما تأثير الذي يصيب بناءها ووظيفتها بعد عملية تغيير؟

- اعتمد الباحث على منهج وصفي، وطبق عينة قصدية، معتمدا على أدوات جمع بيانات وتمثلت في ملاحظة، مقابلة، الاستمارة، وتحليل وثائق. أهم ما توصلت إليه دراسة من نتائج:

تأكيد على إن إدارة الموارد البشرية تعرف إعادة تموقع وتشكل أثناء عمليات تغيير كما أكدت دراسة ميدانية على إن إدارة الموارد البشرية في مؤسسة كهرباء وغاز جزائرية.

كانت تلعب دورا هاما في عملية تغيير من جهة ومن جهة ثانية، كانت مجالا وجزءا من عملية تغيير وقد فرض عليها ذلك إعادة تموقعها في هيكل تنظيمي وتأقلم أدوارها مع مهام جديدة لها أثناء تغيير، بشكل مؤقت ومرحلي.

- الدراسات العربية:

5- دراسة خامسة بعنوان: "دور إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومات في ظل اقتصاد المعرفة"، (دراسة ميدانية حجة جامعة الإسلامية في علوم الاقتصادية وعلوم الإدارية، جامعة غزة).

لباحثات وسيم إسماعيل هابيل ونداء محمد نجار (منتوري يناير 2014).

هدفت الدراسة إلى بحث عن دور إدارة الموارد البشرية في جامعة الإسلامية في صناعة معلومات في ظل اقتصاد المعرفة.

اعتمد باحثان في دراستهما على منهج وصفي تحليلي أما فيما يخص عينة فقد اعتمد على عينة طبقية عشوائية، اعتمد أدوات جمع بيانات وتمثلت في: الاستبيان، ومقابلة. من أهم نتائج التي توصلت إليه دراسة هي:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين محاور دراسة الأساسية وصناعة معلومات في جامعة الإسلامية بالإضافة إلى تمتع جماعة بمستوى جيد في مجال صناعة معلوماتية من حيث استخدامها برامج محسوبة تخدم مختلف دوائر والأقسام، وبسهولة وصول إلى قواعد وبيانات إلكترونية التي توفرها مكتبة مركزية وتناسب إعدادها مع إعداد مستفيدين لها وقد خرجت دراسة بعدة توصيات من أهمها:

ضرورة تركيز على عنصر بشري في إقامة مجتمع معرفة وعمل على تطوير مهارته باستمرار والتأكيد مع توفر ميزانية، خاصة شؤون بحث علمي في جامعة.

6- دراسة سادسة بعنوان: "اثر وظائف إدارة الموارد البشرية على المسار الوظيفي" دراسة ميدانية موظفي وزارة المالية في الأردن، من طرف باحثان، إبراهيم احمد طروالة وعادل خميس بلوشي تاريخ تقديم البحث في 2009/02/08 تاريخ قبول النشر 2009/06/04.

هدفت الدراسة إلى معرفة تصورات موظفين وزارة المالية في الأردن مفهوم مسار وظيفي، بالإضافة إلى معرفة تصورات موظفين وزارة المالية، في الأردن بعض وظائف إدارة الموارد البشرية والتي تشمل تدريب، تطوير، نقل، تقييم الأداء، مكافئة الأداء. اعتمدت دراسة على منهج وصفي، مسح ميداني، وطبقت عينة عشوائية بسيطة، اعتمدت على أدوات والتي تمثلت في: الاستمارة.

من أهم ما توصلت إليه دراسة: هو إن تصورات باحثين عن مسار وظيفي كانت ايجابية وبدرجة مرتفعة لتدريب وتطوير، ومرتفعة لنقل، ومتوسط تقييم الأداء ومرتفعة مكافئة الأداء وهناك اثر ذو دلالة إحصائية لوظائف وتدريب وتطوير، ونقل وتقييم الأداء ومكافئة الأداء مجتمعة ومنفردة في مسار وظيفي تقود متغيرات شخصية، وقد توصلت دراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها:

عمل على إشراك جميع موظفين وزارات، ببرامج تدريبية دولية وتعويض موظفين بصلاحيات أوسع تقديم مزيد من دعمهم.

7- دراسة [سابعة بعنوان: "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي"] [مديري قطاع  
[عام دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، مذكرة مكملة [نبيل شهادة [ماجستير في إدارة  
الأعمال إدارة [موارد [بشرية في [جامعة الإسلامية بغزة فلسطين 2009/1430، من  
إعداد [باحث توفيق عطية [عجلة.

إذ تهدف [دراسة [إلى تحقيق جملة من الأهداف تتمحور حول [تعرف على واقع الإبداع  
الإداري [دى [مديرين [عاملين بوزارات قطاع غزة.

[دعوة [لتحرر من [تفكير [نمطي و[نظر [إلى الأمور بشمولية وتجاوز [حدود [جامعة  
[لحلول [توصل [حلول إبداعية خلاقة حيث انطلقت من تساؤل مركزي مفاده: ما علاقة  
الإبداع الإداري في رفع مستوى الأداء [وظيفي [مديري [قطاع [عام [لعاملين بوزارات  
قطاع غزة كما ارتكزت [دراسة على مجموعة من [فرضيات تتمثل في:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري والأداء [وظيفي [دى [مديرين  
[عاملين في [قطاع [عام بوزارات وينبثق عن [فرضية الأولى [فرضيات [تالية:  
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين [قدرات [مميزة [لشخصية [مبدعة، الأصالة، [اطلاقة  
[فكرية، [ذهنية و[حساسية [لمشكلات، الاحتفاظ بالاتجاه أو [تركيز لانتباه قبول [مخاطرة  
و[قدرة على [تحليل و[اربط بين مستوى الأداء [وظيفي [دى [مديرين [عاملين بوزارات  
قطاع غزة.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات [مبحوثين حول [علاقة بين الإبداع الإداري  
ومستوى الأداء [وظيفي تعزي [لمتغيرات [شخصية.  
حيث استعانت [دراسة بمجموعة من [تقنيات، [ملاحظة، [مقابلة، [الاستمارة، [وثائق،  
[سجلات والاختيارات الإحصائية، اعتمدت [منهج [وصفي.

يتكون مجتمع [دراسة من 1235 عامل ثم اخذ عينة قوامها 370 مفردة.

أسفرت [دراسة على [نتائج [تالية:

[لعاملين [مديرين جميع [قدرات [مميزة [لشخصية [مبدعة بدرجة عالية [متغيرات  
[تنظيمية قيد [دراسة تساهم بدرجات متفاوتة في توفير [مناخ الإبداعي [دى [مديرين  
[عاملين بوزارات [قطاع غزة محددات ومعايير الأداء [وظيفي [دى [مديرين [عاملين  
بوزارات [قطاع غزة تتم بشكل صحيح وفعال بما يخدم [موظف و[وزارة معا.

8 [دراسة [ثامنة بعنوان: "الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير" [دى مديرات  
ومساعدات [مدارس الابتدائية بمدينة مكة [مكرمة، دراسة مقدمة [إلى قسم الإدارة [تربوية  
و[تخطيط في كلية [تربوية بجامعة أم [قري، متطلب تكميلي [نبيل درجة [ماجستير في  
الإدارة 2008، من إعداد عديلة بنت عبد الله بن علي [قريشي.

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد درجة توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات مدارس الابتدائية لأسباب إدارة التغيير وتحديد علاقة الارتباطية بين الإبداع وإدارة التغيير.

إذك فان باحث يبرز مشكلة دراسة من خلال تساؤلات تأتي:

1- ما مستوى توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات مدارس الابتدائية بمكة المكرمة؟

2- ما مستوى مديرات ومساعدات مدارس الابتدائية لأسباب إدارة التغيير؟

3- ما علاقة الارتباطية بين الإبداع والتغيير؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد مجتمع الدراسة فيما يتعلق بدرجة توفر مهارات الإبداع الإداري وفقاً لمتغيرات تأتي: نوع العمل، خبرة في مجال مؤهل علمي؟

استخدم باحث منهجاً وصفي وصممت استبانته أداة جمع معلومات من مجتمع الدراسة بلغ عددهم 347 مديرة ومساعدة مدارس الابتدائية بمكة المكرمة وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من نتائج أهمها:

توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات مدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة.

درجة ممارسة مديرات ومساعدات مدارس الابتدائية لأسباب إدارة التغيير (الأسلوب التقليدي) جاءت بدرجة منخفضة والأسلوب الاحتوائي جاءت بدرجة عالية.

وجود علاقة ارتباطية سلبية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 يبين درجة الإبداع الإداري وإدارة التغيير ووجود علاقة موجبة بين الإبداع الإداري وإدارة التغيير.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد مجتمع فيما يتعلق بدرجة توفر مهارات الإبداع الإداري وفقاً لمتغير نوع العمل و سنوات الدراسة.

الفصل الثاني:

تنمية الموارد البشرية.

الفصل الثاني: تنمية الموارد البشرية.

تمهيد.

- 1- أهمية تنمية الموارد البشرية.
- 2- أهداف تنمية الموارد البشرية.
- 3- خصائص تنمية الموارد البشرية.
- 4- مسؤوليات ومتطلبات تنمية الموارد البشرية.
- 5- أبرز الأسباب الكامنة وراء الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية.
- 6- أنشطة تنمية الموارد البشرية.
- 7- أسس وعناصر تنمية الموارد البشرية.
- 8- وسائل تنمية الموارد البشرية.
- 9- مجالات تنمية الموارد البشرية.
- 10- مداخل نظرية تنمية الموارد البشرية.
- 11- مدى مساهمة تكوين والتحفيز في تنمية الموارد البشرية.

### تمهيد:

ان تنمية الموارد البشرية وتطويرها من قضايا التي تعنى بها مؤسسات باختلاف مجالاتها فراس مال مادي و الموارد الطبيعية رغم اهميتها و ضرورتها إلا أنها بدون عنصر بشري مدرب و معد اعدادا جيدا لا يكون لها قيمة و ذلك لأن البشر هم قادرون على استخدام هذه الموارد و تسخيرها في عمليات الانتاجية من أجل حصول على مكسب من قبل الادارة مسؤولة عليه.

### 1- أهمية تنمية الموارد البشرية:

- الأهمية الأولى: تكمن في تنمية الموارد البشرية من خلال قيام حاجة فعلية تدريب الأفراد ونقلهم إلى مواقع الإنتاج و تغيير معا وقد سبق وناقشنا حاجة إلى تنمية الموارد البشرية والأسباب الموافقة لها.

- الأهمية الثانية: تنمية الأفراد تعبر عنها نتائج ملموسة التي يحققها تدريب و تكوين في حالة تركيز على سياسات وقواعد واضحة ومدعومة من قبل الادارة إذ أن كفاية في الانتاج والأداء و لاذان يعتبران مطلبين اساسيين يقدمان في صلب واستراتيجيات ادارة مؤسسة عاملة يتحققان غابا عن طريق تدريب و تكوين، كما أن حوافز مادية و معنوية التي ترفع من مستوى الأداء و إنتاجية الافراد تنمو و تزداد مع إرتقاء مستوى دوافع تكوين و مع تطوير و تحديث برامجه.

فالأهمية الثانية لتدريب و تكوين تتضح أكثر فأكثر من خلال تحقيق تدريب لأهداف مرجوة منه و التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- زيادة في الانتاج عن طريق ضمان تدريب الأفراد لأداء عمل بكفاية و فاعلية.
- الاقتصاد في نفقات التي يمكن ان تتكبدها مؤسسة نتيجة تغيير او الاستبدال في موارد معينة ( آلات، معدات، موارد).
- تحفيز الأفراد و توفير دوافع ذاتية لعمل و ذلك عن طريق مد الأفراد بامهارات و قدرات التي تساعدهم على قيام بمسؤوليات الأعمال التي توكل إليهم إلا أن تلك المهارات جيدة و جديدة تعزز من أهمية و مكانة عمل دى الأفراد و تؤهلهم و بالتالي لترقية و استلام وظائف أعلى.



- الاستقرار في دوران العمل بما يؤمن متابعة انتاج مؤسسة مشاريعها المختلفة وبما يوفر الاستقرار ووظيفي للأفراد مدربين على تلبية حاجات وشروط مختلفة ومشاريع مؤسسة الانتاجية.<sup>1</sup>

2- اهداف تنمية الموارد البشرية: من أهم أهداف تنمية الموارد البشرية التي يمكن عرضها على النحو التالي:

- 1/ أهداف على مستوى المؤسسة: تعمل المؤسسات على اختلافها على تنمية الموارد البشرية ساعية بذلك الى تحقيق مجموعة من الاهداف نبرزها في النقاط التالية:
  - تعتبر تنمية الموارد البشرية صفة مؤسسات حديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في كل مجالات سيما التكنولوجية منها ومن دون قوة بشرية مطورة وقادرة على استيعاب التغيير تستطيع مؤسسة تحقيق اهدافها.
  - دفع كفاءة وفاعلية الأداء الكلي لمؤسسة نتيجة تحسين أداء مواردها البشرية وهذا يعود الى تنمية مهارتها ومعرفتها لوظيفتها.
  - تحسين معارف ومهارات العمل في كل مستويات مؤسسة.
  - تنمية مناخ مناسب لنمو والاتصالات بين الموظفين في مؤسسة.
  - تخفيض حوادث واصابات العمل نتيجة لخبرة التي يكتسبها موظفين داخل مؤسسة من عملية تنمية.
  - اكتساب مؤسسة وتشكيلها بنية من مهارات بشرية التي تحتاجها في حاضر والمستقبل.
  - عملية الاستثمار في تنمية الموارد البشرية عملية استراتيجية تستفيد مؤسسة من فوائدها الضخمة على مدى طويل.
  - تكييف الموارد البشرية مع التغييرات التي تدخلها مؤسسة الى أعمالها في مستقبل وعايش معها بدلا من مقاومتها وعرقلتها.

<sup>1</sup>حسن ابراهيم بلوط، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية لعلوم الادارية، لبنان، 2002، ص: 236.

## 2/ الأهداف على مستوى الفرد: وتشمل مايلي:

- اكتساب الموارد البشرية معلومات ومعارف وظيفية متخصصة تتعلق بأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل فيها.
- تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الموارد البشرية فعلا.
- توسيع معرفة الموارد البشرية ووصف مهاراتهم ورفع قدراتهم عن طريق التشجيع المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة تتفق مع طموحهم الشخصي.
- مساعدة مورد بشري على التخطيط السليم لمستقبلهم وظيفي في الأجلين القصير والطويل.<sup>1</sup>

## 3- خصائص تنمية الموارد البشرية في المؤسسة المعاصرة: هناك عدة خصائص

وتتمثل فيما يلي.

- تنمية الموارد البشرية عملية استراتيجية: ينظر في الوقت الحاضر إلى تنمية الموارد البشرية على أنها عملية استراتيجية تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة وتعمل ضمن نظام واستراتيجية مؤسسة ضمن إطار ودور تسيير الموارد البشرية فيها.
- وتتكون استراتيجية الموارد البشرية من مجموعة مخططة من برامج التدريب وتنمية المستمرة التي تهدف وتوسع إلى تطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المؤسسة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر من أجل مساعدة جميع في تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد وفي الوقت نفسه تسعى هذه الاستراتيجية إلى تشكيل بنية بحثية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر والمستقبل ورفع كفاءتها الانتاجية وفعاليتها التنظيمية باستمرار تحقيق رضى ذى زبائنها الذي يتوقف وجودها على هذا الرضى وكذلك تأقلم والتكيف مع المتغيرات التي تحدث في البيئة وينعكس أثرها على نشاط المؤسسة في المدى القصير والبعيد حيث تحتاج هذه التغيرات إلى تعليم واكتساب مواردها البشرية مهارات جديدة متنوعة لإحتوائها وتعايش معها فهذه المهارات الجديدة التي تخلقها تنمية تساعد إلى حد كبير على تخفيف الضغوط التي تشكلها غيرات على الموارد البشرية.

<sup>1</sup> مؤيد سعيد، عادل حشوش، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مدخل استراتيجي، ط2، عام 2006، عمان، جديدي للنشر والتوزيع، ص: 133.

فلهذا اتفقت مؤسسة الامريكية التي عدد ١١ عاملين فيها أكثر من مئة فرد سنة 1994 مبلغ 45 مليار دولار على برامج تدريب حيث تنظر هذه المؤسسات في مساهمة تنمية مواردها البشرية على أنها مساهمة استراتيجية تخدم مصالحها بعيدة الأجل.

- **تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة:** ان تنمية الموارد البشرية كاستراتيجية وعملية منظمة تعتمد على التعرف وتهدف إلى بناء معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات الموارد البشرية من أجل تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي والتكيف مع تغيرات البيئة التكنولوجية وهي مساعي جادة لإحداث مطابقة ومواثمة بين خصائص مورد بشري من جهة وخصائص أعمالها الحالية والمستقبلية من جهة ثانية وجعل أدائها في حالة تحسن دائم ومستمر.<sup>1</sup>

#### 4- مسؤوليات ومتطلبات تنمية الموارد البشرية: تتمثل مسؤوليات ومتطلبات تنمية

الموارد البشرية فيما يلي:

**أولاً: مسؤوليات تنمية الموارد البشرية:** في معظم المؤسسات مسؤوليات تنمية الموارد البشرية تعتمد على أربع مستويات رسمية (الإدارة العليا، الإدارة الاشرافية، مورد بشري، متخصصين).

أ- **الإدارة العليا:** مسؤوليتها هي تكوين وتوصيل رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم تنمية الموارد البشرية في مؤسسة وعليه فإن كل تصرف تتخذه ينتج عنه نمو أو تقدم قوة العمل ذلك فهي مطالبه بمراجعة نظم ( هيكل المؤسسة )، وسياسات الموارد البشرية خلق بيئة مناسبة لنجاح الموارد البشرية وكذا توفير الموارد المالية اللازمة.

ب - **الإدارة الاشرافية:** مسؤوليتها ضمان بيئة مناسبة حتى يستطيع الأفراد تأدية وظائفهم بكفاءة وفعالية وتمتع بفرص التعلم مستمرة تنمية قدراتهم وطاقاتهم الكامنة هذه المسؤولية سواء كان ذلك بشكل منفرد أو مساعدة جهة مختصة تعنى بالآتي:

- توفير عمل يشجع ويدعم اكتساب مهارات معرفة الاتجاهات التي تحتاجها الموارد البشرية حتى تتمكن من أداء أعمالها بشكل جيد.

- مراجعة أهداف العمل بشكل قياسي وتقييم الأداء مساعدة الموارد البشرية على تنمية مهاراتهم ومراجعة وتقييم نتائج.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص: 437.

ج - المورد البشري: المورد البشري كعضو في فريق عمل المؤسسة تقع على عاتق مسؤولية تعلم الاحتياجات المرتبطة بالعمل اليومي كتغيرات وطموحات مستقبلية وظيفية وكذا تنمية ذاتية.

د - الجهة المختصة: المؤسسة قد تكون لها وظيفة متخصصة فتكون بذلك مسؤولة عن تنمية الموارد البشرية وحيثما تكون ادارة الموارد البشرية هي المسؤولة وحيثما أقسام التدريب سواء كان ذلك داخل قسم الموارد البشرية أو بشكل مستقل عنهم وحيثما يكون التدريب جزء من مجال آخر لنشاط.<sup>1</sup>

**ثانياً: المتطلبات الواجب مراعاتها لتنمية الموارد البشرية:** تحقيق تنمية الموارد البشرية لا بد من مراعاة متطلبات تالية:

أ- تنظيم وظيفة الموارد البشرية بشكل يمكن من تحقيق ملائمة بين الخصائص الفردية واحتياجات المؤسسة.

ب - توفير الأفراد والخبرة في تنمية الموارد البشرية على ثلاث مستويات.

- مستوى الادارة العليا: والذي يتطلب خصائص حيوية وأساسية منها: فهم صادق والافتتاح تام بالمورد البشرية القناعة كافية باهمية مدخل الاستراتيجي والرغبة في الاستثمار فيه وتهيئة مناخ مناسب للعمل.

- مستوى وحدة او قسم: هذا المستوى يمكن من العمل عن قرب المديرين المباشرين خط الاشراف الأول لمساعدة في وضع خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية على اعتبار أن المدير المباشر هو أهم عناصر تنمية الموارد البشرية كونه الأقرب ملاحظة سلوكه الفعلي للمورد البشري وكشف عن سلوكياته ومشكلاته وبالتالي القدرة على تحديد احتياجاته التدريبية.

- مستوى عمليات: تحديد مهارات خاصة بعلاقات بين الموارد البشرية خبرة فنية في وظائف معينة وعمليات محددة لتدريب وتنمية.

ج - ادارة الموارد البشرية فعالة وانجاز الأعمال ومهام خاصة بهم بكفاءة عالية وهذا يتطلب وجود مختصين على درجة عالية من الخبرة العلمية والعملية.

<sup>1</sup>حسن ابراهيم بلوط، مرجع سابق، ص: 23.

د - ربط بين تنمية الموارد البشرية ومؤسسة وذلك بتحديد احتياجات كل من مستوى الاستراتيجي، مستوى الاداري، ومستوى عمليات وكذا رسم خطط الاستراتيجية مقابل تلك الاحتياجات

ه - رؤية مستقبلية وثقافية تنمية الموارد البشرية وذلك عن طريق توفر قيم ايجابية عن أهمية مورد بشري لمؤسسة ورؤية مستقبلية عن مساهمة مستمرة تدريب وتنمية قوة العمل ودورها في انجاز أهداف مؤسسة حيث ثقافة مؤسسة نظرة مستقبلية وقيم تأثير مباشر واضح بين خصائص مديرين في كل من قطاع عام وخاص وهذا ينعكس على فلسفة ورؤية مستقبلية والأهداف.

و - تحديد هدف وسياسة تنمية الموارد البشرية بمعنى تحرك من رؤية مستقبلية عامة من أهمية تنمية الموارد البشرية أي تعبير عن تلك رؤية بسياسات تقرر بوضوح هدف من تنمية مؤسسة.

ي - وضع خطط واستراتيجيات تنمية الموارد البشرية وتوجد ثلاثة استراتيجيات تحقيق هذا هدف: معرفية، سلوكية، بيئية.<sup>1</sup>

### 5-أبرز الأسباب الكامنة وراء الحاجة الى تنمية الموارد البشرية: هناك مجموعة من

الاسباب يمكن تلخيصها فيما يلي:

- 1- مواكبة تحول حاصل في انتقال وظائف من قطاع صناعة إلى قطاع خدمات.
- 2- توجيه الأفراد جدد أو بتعريفهم بشتى أنواع نشاطات ووظائف معطاة هم وارشادهم أو تعليمهم كيفية ونوعية الأداء المتوقع منهم.
- 3- تحسين مهارات وزيادة قدرات الأفراد ورفع مستوى أدائهم بما يطابق معايير الأداء محددة هم.

<sup>1</sup> اسراح وهيبه، استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الاداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة نيل شهادة ماجستير في اطار مدرسة دكتوراه في علوم تفسير، كلية علوم الاقتصادية والتجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012، ص: 27.

4- تهيئة الأفراد- تبوأ وظائف مستقبلية أو تحضيرهم- مواجهة كافة- تغييرات- تكنولوجيا- وجية و- معلوماتية و- تسويقية.<sup>1</sup>

5- تهيئة الأفراد- مواجهة- تحديات- التي تفرضها- بيئة- خارجية- لمنظمة في مجالات عدة منها- عوامة- يد- عاملة و- انتشار- مساحات- بين- سلع و- خدمات- منتجة و- ذات- مواصفات والأحجام و- مزايا و- نوعيات- مختلفة وما تتطلبه من تصاميم وتجهيزات وتركيبات وتشغيلات متنوعة.

\*- يتضح مما سبق بأن وظيفة تنمية- موارد- بشرية أصبحت من أكثر- وظائف- رئيسية- هامة- التي تشغل بال مدراء- موارد- بشرية فالابداعات- تكنولوجيا- وجية في مجال- برمجيات و- فضائيات و- الإلكترونيات و- ثورة الاتصالات و- معلوماتية أثرت تأثيرا مباشرا مباشرا على- موارد- بشرية وفوضت برامج تطويرية وتدريبية تتناسب مع حجم- تطور- تكنولوجيا- و- وبدورها- منافسة بين- المنظمات تغيرت أسلوبا ووسائلها- جاءت معظم- منظمات- التي خلق إدارة- لجودة- شاملة و- التي من بين أهدافها- تدريب و- تكوين على توفير- جودة- مطلقة- لسلع و- خدمات- التي تتجاوز مع توقعات وحاجات- الزبائن- التي أقصى حد ممكن.

6- أنشطة تنمية الموارد البشرية: بالنسبة- تنمية- موارد- بشرية هي نشاط مستمر

ومنتظم ينطوي على أربعة أنشطة أساسية متكاملة ومتراصة وهي:

1- اختيار الأفراد- حاصلين على- تأهيل و- الاعداد- العلمي الأساسي- الذين تتوفر فيهم- صلاحيات و- قدرات- شخصية و- نفسية- اللازمة- لنجاح في- عمل و- تدريب- علمي- هؤلاء الأفراد و- تثقيف- مستمر و- منظم.

2- نجد أسلوب- تنمية- ذاتية حيث أن صانع ومدير- تنمية هو- فرد نفسه و- تنمية- ذاتية هي جزء لا يتجزأ من- تنمية الادارية و- ذلك- لترابط- حاصل بين استعمال موارد- تنميتين فموارد- تنمية- ذاتية (المهارات و- الخبرات و- الأفكار- مبدعة و- خلاقة) تمول- ليس فقط مرتكزات- تنمية الادارية (الخطط و- البرامج) بل أيضا آفاقها وطموحها (التنمية- مستقبلية) كما أن موارد- تنمية الادارية (التكنولوجيا و- المعلومات- متبادلة) تخدم أهداف ومرتكزات- تنمية- ذاتية كون هذه الأخيرة تحتاج- إلى وسائل وبرامج وتقنيات- تنمية الادارية.

<sup>1</sup>حسن ابراهيم بلوط، مرجع سابق، ص: 237.

وتنمية الادارية هي الأداة الأكثر استخداما لاحداث تغيير هام واحيانا جذري في الادارة لأنها تقوم على ربط موضوعات التنمية بأهداف وموارد بعد تحديد احتياجات التنمية الأسباب الداعية لها أما موضوعات فهي عديدة ومن بينها:

- بنية الادارة واعادة هندستها، تحديث الاداري وراقبي وطرق والأساليب الحديثة للتنمية وتبادل خبرات متاحة محليا وعالميا.

- ان هذه نشاطات تسمح بتنمية قدرات ومهارات ومواهب موارد بشرية التي تتمتع بها مؤسسة وتخلق ديبها حافظ قوي على تحقيق أهدافها شخصية.

- الى جانب أهداف مؤسسة وكل ذلك من خلال زيادة الانتاج عن طريق ضمان تدريب لأداء الأفراد لعمل بكفاية وفعالية واقتصاد في النفقات التي يمكن أن تتكبدها منظمة نتيجة هدر أو استبدال أو تغيير موارد معينة وتحفيز الأفراد وتوفير دوافع ذاتية لعمل وذلك عن طريق مد الأفراد بقدرات ومهارات التي تساعدهم على القيام بمسؤوليات الأعمال التي توكل إليهم، اضافة الى أن مهارات جيدة وجديدة تعزز من أهمية ومكانة عمل دى الأفراد وتأهلهم بالتالي لترقية واستلام وظائف أعلى.<sup>1</sup>

كما أن الاستقرار في دوران العمل يؤمن متابعة تحقيق منظمة لأهدافها ويوفر الاستقرار الوظيفي لأفراد مدربين وازامهم بالعمل صاحب منظمة.<sup>2</sup>

7- أسس وعناصر تنمية الموارد البشرية: لابد من وضع منهج واضح لتنمية مورد

بشريتنمية شاملة تجمع بين معرفة وكفاءة وقدرة ومهارة في اطار واحد متكامل:  
- مصدر الذي يمد مورد بشري هذه الصفات متعددة ومتشابهة تركز على أسس وعناصر وكي تتحقق هذه الصفات يلزم أن تخطط عملية متكاملة لتنمية الصفات والخصائص قاموارد بشرية لا تأتي صدفة.

فالتخطيط سليم والتنفيذ دقيق عناصر خطة تنمية موارد بشرية من أهم الأسس للوصول الى مستوى مرغوب فيه من الانتاجية وفعالية في قوة العمل.

\*- يمكن تلخيص جملة من عناصر تنمية موارد بشرية فيما يلي:

- تحليل نظم العمل، توظيف العمل، توظيف الأفراد.

<sup>1</sup> منير نوري، فريد كورتل، ادارة الموارد البشرية، مكتبة مجتمع عربي للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 313.

<sup>2</sup> نوري منير، مرجع سابق، ص: 314.

- وهذه العناصر هي جزء من عملية تخطيط الموارد البشرية الامر الذي يؤكد ترابط وثيق بين عمليتي التخطيط وتنمية.
- الاستقطاب، اعادة تأهيل.
- الاختيار، تحفيز، تدريب، تحسين الأداء، رقابة، الاشراف، قيادة.
- تلك العناصر تتفاعل وتتداخل وتتكامل بحيث لا يمكن فصلها من بعضها الآخر وتصور عام تسلسل عناصر عملية تنمية الموارد البشرية يمكن عرضه فيما يلي:
- في ضوء معطيات نمط خطة الموارد البشرية يتحدد أمام الادارة وضع مواصفات الفرد المطلوب لأداء وظيفة أو عمل مقترح.
- وبناء على ذلك تتجه الادارة الى سوق العمل بحثا عن الأفراد المناسبين لشغل وظائف شاغرة بها.
- وتنتهي عملية الاستقطاب بفرز مجموعة من الافراد الذين يبدون رغبتهم في العمل.
- تم يبدأ الاختيار وهو أصعب مرحلة حيث يتم تركيز على جوانب مختلفة:
- التعليم، خبرة، مواصفات شخصية، وبعد ذلك تأتي مرحلة تعيين اي اسناد مهام ووظيفة محددة لهم.
- وتستمر عملية تنمية من خلال الاشراف وتوجيه والارشاد الذي يعتبر بمثابة تدريب أثناء عمل وياكب قيادة والاشراف عملية تحفيز وهذا بمختلف حوافز وتشجيعات.
- ولا بد أن تتركز عناصر تنمية على معلومات موضوعية عن مستوى الأداء الفعلي وبالتالي يعتبر قياس أو تقييم الأداء أحد عناصر المهمة في تنمية على معلومات موضوعية عن مستوى الأداء الفعلي وبالتالي يعتبر قياس أو تقييم الأداء أحد عناصر المهمة في تنمية التي تكشف ايجابيات وسلبيات الفرد في عمله.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>بن عنتر عبد رحمان، ادارة الموارد البشرية، دار يازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 85.



8- وسائل تنمية الموارد البشرية: لاشك أن وسائل تنمية الموارد البشرية عديدة

ومتنوعة وعل أبرزها التعليم والتدريب، وقد اختلف بعض المؤلفين في تحديد عدد ونوع هذه الوسائل إلا أننا سوف نحاول أن تعرض لأهم الوسائل الأساسية التي قد تحقق الحد الأدنى من هذه التنمية وتتمثل هذه الوسائل في الآتي:

**1- التغذية:** لاشك أن توفير الغذاء مؤشر أساسي ومطلب سابق على جميع وسائل تنمية الموارد البشرية إذ يتعين أولاً توفير الغذاء المناسب لصحي الفرد والذي يمكنه من العمل بنشاط وحيوية، وكما نلاحظ في مختلف دول العالم خاصة في إفريقيا سوء التغذية التي تؤثر سلبيًا على بنى صحية للإنسان ومن ثم على مردوده في عمليات الإنتاج.

**2- الرعاية الصحية:** تعتبر الخدمات الصحية من بين الوسائل الهامة في تنمية الموارد البشرية من خلال ما توفره للمورد بشري من رعاية صحية وحماية ضد الأمراض، الأمر الذي يساهم في طول العمر وتخفيض نسبة وفيات.

**3- التعليم:** تشكل سياسات التعليم جيدة ركيزة الأساسية في تنمية الموارد البشرية، هذه السياسات التي تهدف إلى إمداد الأفراد بالأسس أو المفاتيح التي ينطلون منها كل حسب تخصصه.

وتؤثر السياسات التعليمية على تركيبة القوى العاملة من خلال ما توفره من تخصصات ومهارات قادرة على اشباع حاجات سوق العمل، والعمل على تحقيق توازن بين العرض والطلب على القوى العاملة<sup>1</sup>.

**4- الإعلام:** يلعب الإعلام دوراً هاماً في تنمية الموارد البشرية من خلال ما يطرحه من قضايا تنموية واقعية تؤدي إلى زيادة الوعي لدى المواطن والمسؤولين بقضايا ومسائل تتعلق بتنمية الموارد البشرية وتوعية الإنسان بأخلاقيات وسلوكيات معينة تعود على الفرد بالنفع والفائدة.

**مثال:** برامج التي تبث حول مخاطر الادمان وغيرها من الظواهر المضرة بالصحة والمجتمع.

<sup>1</sup>برقي حسن، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، حياة مؤسسة سونطراك، أطروحة مقدمة نيل شهادة دكتوراه في علوم الاقتصادية، 2008، ص: 74.

9- مجالات تنمية الموارد البشرية: من هذه المجالات:

1- تطوير وتنمية الموارد في المجال التطبيقي (العلمي): حيث يركز هذا المجال في تنمية وتطوير العناصر البشرية في مهارات التي هي في مجال اختصاصه سواء الادارية والمهنية والتقنية كي تتناسب مع متطلبات الشركة لإكمال مهامها بكامل وفق الاختصاصات.

2- المجال الذهني: تتم تنمية وتطوير القدرات البشرية في كيفية أداء المهام التي يتم اكتسابها ذهنيا وفهمها بشكل واضح من خلال التحليل والنقد والابداع والابتكار والتفكير السليم في تنظيم العمل بما يتناسب مع احتياجات ومتطلبات الشركة.

3- المجال السلوكي: يركز هذا الجانب في كيفية نشر قيم ومبادئ داخل الشركة والقدرة على التحليل والاحساس بالمشكلات والنظرة المستقبلية للأمور والقدرة على التغيير والرؤية الفكرية التي تساعد على حسن التكيف مع مواقف.

4- المجال الوجداني: يدرس هذا مجال نفسية العناصر البشرية في كيفية وضع الشخص المناسب في المكان المناسب يتناسب مع العمل الذي يريده تكون عنده اقناعاة تامة في تقبل ووظيفة ذهنيا ونفسيا.<sup>1</sup>

10- مداخل النظرية لتنمية الموارد البشرية:

نظرية تنمية الموارد البشرية:

نظرية الادارة العلمية ( فريدريك تايلور): هي من نظريات الكلاسيكية وكانت الادارة العلمية هي أول تغير يحدث من طرف ادارة الافراد حيث قامت طرق القديمة على اساس نمط الاشراف ثابت وتهديد الافراد يفقدهم عملهم، وكان الاعتقاد سائد في ذلك وقت ان الافراد متساوون في الانتاجية، كما ان انتاجية الافراد م تقاس وم يحدد حجمها وكان الافراد يتعرضون لإنهاء العمل الفوري، وظل هذا الوضع قائما الى أن جاءت حركة الادارة العلمية وغيرت هذا التفكير اتجاه العناصر البشرية، فبدلا من استخدام اتخذ (فريدريك تايلور، فرانك ويليان، هنري، جانت وجيلبرت)، مدخلا علميا وموضوعيا لادارة علمية يسمى بالتنظيم العلمي لعامل (O.S.T)، حيث قام تايلور بدراسة كيفية

<sup>1</sup>بوران فاضل صبح، دور تنمية الموارد البشرية في تقييم الأداء في شركات التأمينات، دراسة حالة في شركة تأمين وطنية، مجلة الاستاذ، عدد 209، مجلد ثاني، بغداد، 2014.

تصميم العمل يمكن أكثر فعالية فقام هو واتباعه بجمع البيانات العلمية، واستخدام التحليل التي كانت متاحة في ذلك وقت.  
كما ركز "تايلور"، على دراسته لحركات المطلوبة لأداء كل عمل، ووسائل والادوات المستخدمة وازمنه اللازم كل مهمة ومن خلال البيانات التي تم جمعها وكذا بتطبيق اسلوب علمي بدلا من الاعتماد على تقدير شخصي رئيس العمل أمكنه من التوصل إلى تحديد معايير عادية لكل عمل وعمال دين يحققون انتاجا يفوق هذه المعايير يحصلون على أجور تشجيعية.<sup>1</sup>

ومن خلال دراسات وتجارب تايلور توصل إلى أن هدف الإدارة الرشيدة هو دفع الاجور إلى أعلى وخفض تكلفة الانتاج، ووضع عامل مناسب في مكان مناسب وهنا يظهر اهتمامه بمورد بشري من خلال تدريب واختيار عامل وتغيير اتجاهات أرباب العمل وهذا من خلال تعليمهم مبادئ الإدارة العلمية وقد لاقت حركة الإدارة العلمية قبولا كبيرا وانتشرت انتشارا واسعا وهذا نظرا لمبادئ التي جاءت بها ومن أهمها:

- 1- اختيار عاملين يكون مطابقا لمستلزمات الأعمال التي يقومون بها وهذا من خلال اعتمادها على التخصص وتقسيم العمل.
- 2- تدريب العمال لأداء مهامهم وفق ما تتطلبه خطة العمل ويتم ذلك بمراقبة مباشرة للعمال حيث لا ينبغي ان يزاو أو أي نشاط خارج الاطار المحدد لهم وتتم هذه المراقبة بواسطة مشرفين ومسيرين.
- 3- مكافآت مالية يومية لعامل كحافز مادي مقابل ما يبذلونه من عمل كما حدد تايلور كم ونوع العمل واجب انجازه كل عامل ويكون هذا مستندا لأبحاث علمية في عملية اختيار عاملين وتدريبهم لأفضل الأعمال الممكنة مع اقناعهم بعبء الإدارة من حيث تقسيم الحقوق واجبات بينهم بطريقة ديمقراطية خالية من الاستغلال وأن أهم فكرة جاء بها تايلور هي عملية تنمية الموارد البشرية وبأدور فعال الذي يلعبه هذا الأخير في عملية الانتاج وهذا من خلال كتابه "معنون تحت" مبادئ الإدارة العلمية" عام 1911م.

فقد ساهمت نظرية الإدارة العلمية في ضرورة التخصص في العمل وضرورة الاهتمام بتصميم الوظائف والأعمال وضرورة الاختيار والتدريب والاهتمام بها حوافز.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط1، دار الجامعية، القاهرة، 2000، ص: 28.

<sup>2</sup> جميل أحمد توفيق، ادارة الاعمال مدخل وظيفي، دار نهضة عمومية، بيروت، 1986، ص: 36.

### 11- مدى مساهمة التكوين والتحفيز في تنمية الموارد البشرية:

- تساهم نظم التحفيز إلى تحسين صورة المنظمة أمام مجتمع
- أن تواكب تغيرات الاجتماعية والاقتصادية التي يمر بها بلد والتي قد تؤثر في حاجات الأفراد ودوافعهم وتوقعاتهم
- تساهم نظم التحفيز في تحقيق العدالة والمساواة
- تكامل وترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة كالتخطيط والاستقطاب
- يسهل تكوين من عملية تدرج في تقييم المادة التكوينية والتكوينية وتطوير مستمر في المادة والأسلوب
- يؤدي تكوين إلى زيادة ثقة المتكون بنفسه نتيجة لاكتساب معلومات ومعلومات ومعارف وخبرات وقدرات جديدة مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية
- تنمية شعور بالأهمية في نمو وتطور من خلال تعلم
- يزيد من مستوى كفاءة من حيث مهارات وسلوكيات ومعلومات والاتجاهات المطلوبة
- تحسين أداء الأفراد ومستلزم بقاء ودوام والاستمرار

## خلاصة:

تناول هذا الفصل جانباً نظرياً تنمية الموارد البشرية والذي كان بمثابة حوصلة عن الموضوع حيث تطرقنا من خلاله إلى الأهمية والأهداف واستنتجنا مجموعة من الخصائص وأبرز الأسباب الكامنة وراء ظهور حاجة إلى تنمية الموارد البشرية وأهم الأنشطة التي تقوم بها تنمية الموارد البشرية ووسائل المعتمدة في ذلك تحقيق المسؤوليات الموكلة بها.

الفصل الثالث:

الإبداع التنظيمي.

الفصل الثالث: الإبداع التنظيمي.

تمهيد:

- 1- أهمية الإبداع التنظيمي.
- 2- خصائص الإبداع التنظيمي.
- 3- عناصر الإبداع التنظيمي.
- 4- إستراتيجيات الإبداع التنظيمي.
- 5- تنمية الإبداع التنظيمي.
- 6- مستويات الإبداع التنظيمي.
- 7- مقومات الإبداع التنظيمي .
- 8- دوافع الإبداع التنظيمي.
- 9- معوقات الإبداع التنظيمي.
- 10- مداخل نظرية الإبداع التنظيمي.
- 11- مدى مساهمة تطوير والابتكار في تحقيق الإبداع التنظيمي.

## تمهيد.

يعتمد نجاح الابتكار في الإنتاج وخدمات على الإبداع إذ أن تصبح لمؤسسات وجود إذ م تتوفر لها، الأفكار بشكل مستمر وسليم، فمن قيل أن مفارقة أن الإنسان مبدع بافطرة ولكنه ينأى بجانب مبدع في شخصيته عن حيز عمل في عدد من مؤسسات وعلى أحسن افروض يعد هذا عاملا سلبيا يكفي تثبيت عدم الأفراد معينين، وعلى أسوأ افروض بسبب ذلك خسارة فادحة لفرص متاحة لمؤسسات وفي عصر التغيير مستمر م يعد ذلك وصفا مقبولا لأمر، حتى أن مؤسسات ريادة أصبحت تدرك قيمة إسهام الإبداع في كل من عمليات داخلية ونتاج خارجية.

### 1- أهمية الإبداع التنظيمي:

يمكن إجمال الإيجابيات التي توفرها ظاهرة الإبداع التنظيمي على النحو التالي:

- تحسين خدمات تنظيم بما يعود بالنفع على المنظمة والفرد.
- مساهمة في تنمية قدرات فكرية وعلمية لعاملين في تنظيم عن طريق إتاحة فرص لهم في اختيار تلك قدرات.
- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب عملية تتواءم مع منطلقات حديثة.
- قدرة على إحداث توازن بين الإنمائية المختلفة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة.
- حسن استغلال موارد بشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة فرص لها في البحث عن جديد في مجال العمل وتحديث مستمر لأنظمة العمل بما يتفق بتغييرات محيطية.<sup>1</sup>

إذا فالإبداع يعد عنصرا مهما في عملية تنمية الاقتصادية والاجتماعية وفي ضوءه تتحدد درجة تقدم الأمم وعرفيهما، وأوضح مارتن 1999

أن جميع العلاقات وثقافة شركة تتحلى في مفهوم الإبداع والتطوير وأنفقنول 2006 توماس 2011 بأن الإبداع يعد محرك الأساسي لتنمية وتطوير الشركات من خلال تطوير منتجات جديدة وجعل شركة أكثر تنافسية.

الإبداع ينشط ويعزز أداء المنظمة بشكل عام بما يضمن لها النجاح، ويمكن أن تكون قائدة سوق، ويكشف عن طرائق جيدة تسهم في خفض الكلف الإجمالية للمنظمة والعمليات بصورة خاصة ويحقق الأفكار الإبداعية التي يتقدم بها عاملون في المنظمة بما

<sup>1</sup> محجوبي أسامة، اثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مشروع مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماجستير أكاديمي، علوم اقتصادية، علوم تجارية، علوم تسيير، 2014، ص: 04.



يحقق فوائد ومنافع لمبدعين أنفسهم من خلال مكافآت التي يحصلون عليها من منظمات متبعية من أفكارهم الإبداعية.<sup>1</sup>

## 2- خصائص الإبداع التنظيمي:

خصائص الإبداع نذكر منها

الإبداع يبدأ دائما تحليل نظامي لفرص التي يتيحها تغيير وبتفكير باستغلال هذه الفرص وتحليلها إلى إمكانية إبداعية.

الإبداعات فعالة تبدأ أيضا دائما صغيرة فتعديلات وتغييرات واجبة أثناء مرحلة الإبداعية تستوجب بدايات صغيرة على أن يتطور الأمر محليا وفقا لنتائج تجريب وتقويم.

محصلة الإبداعية فعالة تتطلع إلى موقع متميز وريادة، فإن لم يطمح جهد الإبداعي منذ بداية إلى موقع اصدارة فإنه في الغالب لا يصل إلى نتيجة إبداعية.<sup>2</sup>

## عناصر الإبداع التنظيمي: شروطه.

تعددت تصنيفات كتاب وعلماء عناصر الإبداع وأفضل تصنيف هو ما قدمه غيلفورد ومعاونوه لعناصر مختلفة مكونة للإبداع متمثلة في الطلاقة والأصالة وتوسيع والتكميل وكيف، وفيما يلي شرح هذه العوامل:<sup>3</sup>

## 3- عناصر الطلاقة:

قدرة على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية معينة أهمها:

### ❖ الطلاقة اللفظية:

إنتاج كلمات تبدأ وتنتهي بحرف معين.

### ❖ الإرتباطية:

إنتاج أكبر عدد ممكن من مترادفات ومتضادات.

### ❖ الشكلية:

إنتاج أكبر عدد من توضيحات وتكوينات.

### ❖ الفكرية:

استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار المناسبة.

<sup>1</sup> مؤيد ساعدي، علي محمود علي، دور استراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة قادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، عدد 4، 2013، ص: 32.

<sup>2</sup> عائشة سموم، تنمية الإبداع التنظيمي ضمن نموذج التخطيط الاستراتيجي، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة الجزائر 03، ع 14، مجلد 01، 2016، ص: 54.

<sup>3</sup> جمال خير الله، الإبداع الإداري، مرجع سبق ذكره، ص: 30.

❖ التعبيرية:

□ قدرة على التفكير □ سريع في تكوين كل مترابط ومتظلل.

❖ عنصر الأصالة:

□ قدرة □ فرد على توليد أفكار جديدة أو مدهشة أو نادرة إنتاج ما هو غير مأوف، تتميز الاستجابات الأصلية □ طرافة.

□ أن تكون الأفكار متنوعة في جوهرها وأن لا يتطلب نوع واحد من □ حلول، □ تغيير باستمرار في □ مرونة

□ تغيير أو استعمال إستراتيجية □ عمل، □ مرونة تتعلق □ كيف □ يس □ كم.

❖ الحساسية للمشكلات:<sup>1</sup>

□ قدرة على تحسين □ مشكلات وإدراك طبيعتها.

❖ الاستنباطية:

□ هي □ ميل □ على □ تعامل، □ ربط بين عدد من الأفكار وعلى □ مبدع أن لا يشوش ذهنه إذ فكر في فكرة أو فكرتين أو ثلاثة في أي واحد.

❖ القبول:

□ عملية تبدأ من □ فرد □ على □ مجتمع، أي أنه لا يبد □ لفكرة □ التي □ دت في ذهن □ مبدع أن تصل □ إلى الآخرين من خلال إنتاجه الإبداعي لا يكون □ لها قيمة إلا من خلال فائدتها وقبولها بين □ ناس.

4- إستراتيجيات الإبداع التنظيمي: تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

التطوير التنظيمي:

يتركز على الأفراد □ علاقات يعتبر إستراتيجية ملائمة □ توزيع الإبداع فهو يساعد على أساسي وعلى ترويج صفات تنظيمية تساعد على الإبداع.

التخصص الوظيفي:

وهو قيام □ مؤسسة بتصميم وحدات □ لقيام □ نشاطات □ متخصصة فلترويج الإبداع تصميم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة □ لمراحل □ مختلفة من □ عملية الإبداعية مثل: أثناء وحدات □ بحث □ تطوير أو جماعات □ تخطيط.

<sup>1</sup> جمال خير الله، الإبداع الإداري، نفس □ مرجع □ سابق، ص: 31.

<sup>2</sup> مريم عمراوي، اثر الاباع التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة مقدمة مكملة □ نيل شهادة ماستر أكاديمي □ طور □ ثاني، علوم اقتصادية □ علوم □ تجارية، علوم □ تسيير، ورقة، 2016، ص: 06.

### الدورية:

ويقصد بها القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة ومن الأمثلة على هذه الإستراتيجية استخدام مصفوفة الذي يتم وفقاً له تجميع مجموعة من مختصين وعاملين تنفيذ مشروع معين.

### 5- تنمية الإبداع التنظيمي:

تتطلب تنمية الإبداع تنظيمي مرات متطلبات سلوك الإبداعي الذي يتمثل في:

#### ➤ الانتماء والولاء التنظيمي:

يعد الانتماء من أهم ركائز الإبداع الإداري، فأفرد الذي يجب منظمته يتفانى في خدمتها وتتوق فيه دوافع الإبداع أكثر من غير

#### إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين الأشخاص والأشياء:

يعتمد تحقيق كفاءة وفعالية على حسن استثمار موارد متاحة من خلال إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين هذه الموارد وحسن توجيهها تحسين نوعية منتجات وخدمات التي تقدمها منظمة وتضخيم عوائدها ومنافعها.

#### ➤ إتباع المنهج العلمي:

يعد من ركائز الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة مبدعة تجنباً للأسلوب العدواني، وأسلوب محاوثة وخطأ الذي يبديد وقت وجهد وتكلفة.

#### ➤ الإيمان بالرأي والرأي الآخر:

يسهم توفر مناخ تنظيمي قائم على التشاور ومشاركة في اتخاذ قرارات في تحسين أساليب عمل وتطويرها بما ينعكس إيجابياً على أنماط عامل الإداري.

#### ➤ الاهتمام بالعنصر الإنساني في العمل:

إن الاهتمام بعنصر الإنساني والعمل وفي مبدأ العلاقات الإنسانية يرفع روح معنوية وارضاً لموظفين.<sup>1</sup>

### 6- مستويات الإبداع التنظيمي:

إن لإبداع عديد من مستويات وعمل أهمها ما يلي:

#### ✓ الإبداع على مستوى الفرد:<sup>2</sup>

ويتم تحقيقه من قبل الأفراد وقدرات وسمات الإبداعية وأن أهم خصائص فرد مبدع هي: المعرفة، تعلم، ذكاء، صاحب روح مخاطرة ومثابرة، وعالي دافعية، كذلك تكون طفولته تتسم بالتنوع وإضافة إلى ميله لتفاعل وتبادل الآراء وحب الإطلاع،

<sup>1</sup> ويد عيد خبير، ندوة الإدارة الإبداعية،

<sup>2</sup> سمير صندوق، متطلبات الإبداع التكنولوجي في ظل الديناميكية التنافسية، ملتقى ذوي الرابع حول منافسة والاستراتيجيات التنافسية لمؤسسات صناعية خارج نظام محروقات في دول عربية، ص: 58.

وحبه لتطور، شفافية تجاه مشكلات، وضوح رؤية، الأصالة أي التحرر من انزعة تقليدية، تطورات شائعة، رغم هذا كله إلا أنه لا يوجد تطور واحد صفات مبدع بين جميع كتاب، وكن يشتركون في بعض سمات أهمها: حب الإطلاع، مثابرة، ثقة.

✓ الإبداع على مستوى الجماعة

وهو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو توصل إليه من قبل جماعة ( قسم، دائرة، جنة ) اعتمادا على خاصية تداول وتبادل رأي وخبرة ومساعدة بعضهم بعض والذي يتأثر بعدة عوامل منها: مشاركة الأمانة والالتزام بتميز بالأداء دعم الإبداع.

✓ الإبداع على مستوى المؤسسة:

وهو الإبداع الناتج عن الأفراد وجامعات في مؤسسة، وبلوغ هذا مستوى من الإبداع ظهر مصطلح مؤسسة مبدعة، وفي هذا صدد نعتمد على دراسة صمويل الذي حدد مجموعة من خصائص التي تتحلى بها مؤسسات مبدعة وهي كما يلي:

تبنى أساليب تنمية الاتجاهات الإبداعية وتشجعها.

تميل إلى المركزية وتوفير وقت والإمكانات لامتناس الأخطاء.

تجرب الأفكار الجديدة وتسعى إلى استثمارها.

قنوات الاتصال فيها مفتوحة ومتعددة بين وحداتها الإدارية.

متحررة من نظرة ذاتية<sup>1</sup>

## 7- مقومات الإبداع:<sup>2</sup>

الانتماء الجيد لمؤسسة.

حسن الاقتصادي والاجتماعي.

عقلية علمية في تعامل مع مشكلات.

الانفتاح على رأي الآخر.

الإيمان بمواهب الآخرين.

بعد الإنساني في تعامل والاتصالات.

مثابرة ومستقبلية.

كما أن هناك مقومات أخرى تعتبر من أهم عناصر وهي كما تي:

## 1- التخطيط الاستراتيجي:

يشمل على تفكير قبل تصرف من خلال تفكير وتحليل مقدا في تصميم مستقبل مرغوب ووسائل فعالة لازمة لأحداث هذه مستقبل ويهدف إلى تحديد واختيار بدائل الإستراتيجية لمنظمة من أمثلها:

<sup>1</sup>سمير صندوقة، متطلبات الإبداع التكنولوجي في ظل الدينامية التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص:68.

<sup>2</sup>هاشم حمدي رضا، التدريب والتأهيل الإداري، دار رؤية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 171.

- تحديد ثقافة المؤسسة اي تحديد القيم والعادات والتقاليد والتقاليد المتغلغلة في موظفين ومديرين والتي تحكم سلوكياتهم الداخلية والخارجية.
- تطوير أفكار جديدة سواء كانت هذه الأفكار منتجات جديدة ام أساليب جديدة فالتخطيط هو تفكير مستقبلي ووضع تصور الحاجة المنشأة مستقبلية واتخاذ تدابير تحقيق مستقبل<sup>1</sup>.

## 2-التفكير الاستراتيجي :

يس أمرا سهلا بل هو في غاية التعقيد كما انه في غاية الأهمية، لأنه يتطلب من القيادة الإدارية مجموعة من الشروط التي يجب اقيام بها دائما حتى يعدون المبدعون الاستراتيجيين بعضها يرتبط بالمؤسسة وبعضها في خصوصياتهم خاصة الإبداعية والتي تم تناولها مسبقا.

## 3-بناء ثقافة الأفراد في المؤسسة .

تستخلص ثقافة الإنسانية في المؤسسة في تركيز على دمج الأدوار بالمشاعر بحيث تركز على الفرد على انه جزء أساسي في عملية التطوير والتجديد والتميز وانه طرف مهم في إنجاح المؤسسة.

- تعرف ثقافة الإنسانية بأنها "نسق نظام ونسق متكامل من القيم والمعتقدات والتوقعات التي ما ينبغي أن يفعله الفرد في المؤسسة التي يعمل بها.

## 8-دوافع الإبداع التنظيمي:

لا تكمن أهمية الإبداع كما يقول هارولد أند ريسون في كونه عملية إنتاج تشهد كل لحظة من لحظاتها ولادة جوهرية ذات قيمة آنية يس ذلك فحسب بل تكمن الأهمية في كون الإبداع ضرورة من ضروريات الحياة.

وقد أثبتت دراسات أن التدريبات المناسبة تحسن قدرات الإبداعية وتكون كفيلة بتنمية وزيادة الإنتاج الإبداعي عند أصحاب قدرات الإبداعية إذا علينا أن نتعرف على دوافع الإبداع ونؤكد عليها ونتبعها بالتدريبات المناسبة التي تحسن قدرات الإبداعية.

إن كل فرد قادر على أن يكون مبدعا وعرف طريق إلى ذلك واستطاع تنمية دوافع التي تكمن وراء عمل الإبداعي، ويمكن تصنيف هذه دوافع إلى ما يلي:<sup>2</sup>

1- ذاتية داخلية.

2-بيئية خارجية.

3-مادية معنوية.

<sup>1</sup> علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، ط1 دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 151.

<sup>2</sup> جمال خير الله، الإبداع الإداري، مرجع سبق ذكره، ص: 15، 16، 17.

4- خاصة بعمل الإبداعي.

### 1- الدوافع الذاتية الداخلية:

- حماس في تحقيق الأهداف □ شخصية ( يجب أن تكون مفيدا ).
- رغبة في تقديم مساهمة مبتكرة وقيمة وصياغة جديدة ومبتكرة.
- رغبة في معالجة الأشياء □ غامضة □ معقدة.
- رغبة في تجريب أكثر من مجال في □ عمل.
- حصول على رضا □ نفس وتحقيق □ ذات.

-الإبداع يعطينا مجالاً لإشباع □ حاجات الإنسانية بطريقة أحسن وأفضل من □ سابق ويساعدنا على □ وصول □ إلى أهدافنا وتحقيقها بطريقة أسهل وأفضل.

### 2- الدوافع البيئية الخارجية:

#### ● الحاجة إليه في مجالات العمل المختلفة:

ثمة تسليم بإبداع □ فنانيين □ و □ كتاب □ و □ رسامين كما أن هناك إقرار بإبداع □ عام □ كيميائي □ و □ فيزيائي، غير أن الإبداع في مجالات □ عمل لا يزال مهماً □ إلى حد بعيد فهو يقترن عادة بـ □ شعارات □ دعائية ولا يعتبر □ مدير □ عادي مبدعا كما أن لا يجد في □ حقيقة □ حاجة □ ذلك. هذا الاعتقاد بدأ يتغير مع ظهور الإبداع مراكز أو مستودعات □ تفكير، وما صاحبها من دعاية.

#### ● الحيوية والنمو يحتاجان إلى ومضة الإبداع:

وتأتي □ مفارقة من أن □ تفكير الإبداعي ضروري بـ □ طبع لإدارة أي مشروع □ حيوية □ و □ نمو يعتمدان على ومضة الإبداع □ ويس على مجرد □ متابعة □ تحليلية □ لفكرة □ خلاقية، وعمليا فإن كل جانب من الإدارة ينطوي على تفكير إبداعي.

#### ● التصدي للمشكلات العامة والخاصة يتطلب الإبداع:

إن الإبداع ضرورة □ لتصدي □ لمشكلات مثل: سياسة خدمة □ مواطن وتنويع وتحسين □ خدمات □ علاقات □ عامة وتطوير □ عاملة، كما انه مهم □ ذلك في □ هندسة والإنتاج آذ نتأمل في مشكلات □ عمل وتحليل □ قيمة □ و □ نوعية وفي شؤون □ موظفين □ لدى الاختيار، في □ تدريب □ و □ علاقات الإنسانية □ محاو □ وصول □ إلى حلول جديدة غير مسبقة.

#### ● أننا في عالم سريع التغيير ويحتاج إلى صنع الأحداث بطريقة إبداعية:

يقول إدوارد دي بونو وهو من أبرز رواد □ تعليم □ تفكير الإبداعي إنه اقتنع منذ زمن طويل أن مجال □ حياة □ عملية يستخدم □ تفكير أكثر مما يستخدمه الآخرون فالإبداع لا غنى

عنه في عام سريع التغيير ونحتاجه صنع الأحداث، فثمة على دوام أمور ينبغي قيام بها ومشكلات تتطلب حل، وثمة فرص مطلوب اكتشافها وتطويرها ومجازفات ينبغي<sup>1</sup> التخطيط لها ومشاريع يتعين تنظيمها، وتنبؤات ينبغي قيام بها وتقييمات يلزم تأديتها ويختلف التفكير المطلوب في هذه الأمور عن ذلك التفكير المألوف في العام الأكاديمي أو حتى العلمي حيث لا يكون ضاغطا ونفقات يسيرة.

#### ● إن التقييم والازدهار مرتبطان مرتبطان بقدراتنا الإبداعية:

تفكير الإبداعي ليس حديثا فلقد وجد مبدعون منذ آلاف سنين، كن تقدم الذي حصل منذ بداية هذا القرن في مجالات مختلفة للإلكترون والكمبيوتر والراديو والتلفزيون والصوراريخ وعلوم فضاء يبين أن هذا القرن يعج بامبدعين، إنهم يقدمون ومضة الأفكار الجديدة وعلى الرغم من الصخرية التي تحوط أحيانا بامبدعين، فإن هؤلاء يواظبون على طرح أفكارهم التي تبدو مستحيلة، ففي بداية ستينات كانت شكوك تحيط بأفكار من تنبأ بوصول الإنسان إلى القمر، كنه وصل فعلينا أن لا نتهيب من طرح أفكارنا الإبداعية مهما تشكك فيها أو صخر منها الآخرين فامبدعون عزائم وطموحات تتعدى هذه الأمور.

#### 3-الدوافع المادية والمعنوية:

حصول على رضا الله سبحانه وتعالى.

حصول على مكافآت مادية.

حصول على تقدير وثناء وشهرة وحصول على مرتبة علمية مرموقة، كما أنه يدفع بنا لحصول على درجة وظيفية متقدمة ويساعد على خدمة الأمن والوطن.

#### 4-الدوافع الخاصة بالعمل الإبداعي:

رغبة شديدة في إيجاد فكرة وحصول عليها:

يقول (شاري شابلان): على مدى الأعوام اكتشفت أن الأفكار تأتي من خلال رغبة شديدة في إيجادها، والرغبة المتصلة تحول العقل إلى برج مراقبة يفتش على جديد في الملابس التي تنثير خيال فقد يؤدي هد غروب الشمس إلى إلهام بفكرة جديدة.<sup>2</sup>

#### 9- معوقات الإبداع التنظيمي:

تتمثل أهم معوقات فيما يلي:

ضعف الإمكانيات المادية والبشرية، وعدم توافر مناخ تنظيمي مناسب.

<sup>1</sup> جمال خير الله، الإبداع الإداري، نفس مرجع سابق، ص: 17.

<sup>2</sup> سمير صندوق، متطلبات الإبداع الإداري التكنولوجي في ظل الديناميكية التنافسية، ملتقى دولي رابع حول منافسة واستراتيجيات تنافسية لمؤسسات صناعية خارج نظام محروقات في دول عربية.

عدم وضوح الأهداف التنظيمية وما يترتب عليها من تدني الروح المعنوية وروح الإبداع يعتبر عائقاً يمنع قيام الأفراد بممارسات الإبداع في نشاطات الإدارية. عدم توافر الاستقرار وظيفي يمنح الأفراد من تفكير الإبداعي. ضغوط التي تمارسها جماعات غير رسمية حيث تشكل هذه الضغوط حاجز أمام الإبداع وتفكير الإبداعي.<sup>1</sup>

### 10- المداخل النظرية للإبداع التنظيمي.

**نظرية البحث عن التفوق:** سميت نظرية ووترمان وبيترز بنظرية البحث عن تفوق نسبة كتابهما وذايورد فيه دراستهما تحليلية مجموعة من مؤسسات متفوقة والتي تتسم بدرجة عالية من الإبداع بحث عن مبادئ وقيم مشتركة بينهما وتوجز تلك قيم ومبادئ فيما يلي:

- الاهتمام بالانجاز والشروع في الأداء تفادي هدر الوقت في تحليل والاجتماعات.
- تنمية علاقات مع متعاملين مع مؤسسة لاستفادة من مقترحاتهم.
- اعطاء استقلالية لوحدة والأقسام تشجيعها على الإبداع وتحفيزها على منافسة.
- تبسيط مستويات الادارية.

- استمرار وتخصص مؤسسة في سلع وخدمات التي أثبتت فيها تميزها.<sup>2</sup>

### 11- مدى مساهمة التطوير والابتكار في تحقيق الإبداع التنظيمي:

- تسهم برامج الإبداع والابتكار التنظيمي في تبني رؤية مستقبلية جديدة تتسم بالطموح العالي.
- يساهم تطوير الاندماج ومشاركة وصناعة قرارات واتخاذها عن طريق تعليمهم سلوكياً تعاون وثقة.
- إكسابهم مهارات حل مشكلات جماعياً ويكون هناك تبادل لخبرات.
- يساهم الابتكار في تكافل وتفاعل مع الأنظمة الفرعية في خدمة الأهداف واستراتيجيات مؤسسة متغيرة ومتجددة.
- يساعد في تجديد معلومات وتحديثها بما يتوافق مع متغيرات مختلفة في بيئة.
- يؤدي تطوير أي ترشيد قرارات الإدارية وتطوير أسسها ويؤسس ومهارات قيادة الإدارية.
- يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستثمارات الداخلية وبذلك يؤدي أي تطوير أسسها يتفاعل الأفراد عاملين وبين الإدارة.

<sup>1</sup> مريم عمري، اثر الإبداع التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص: 178.

<sup>2</sup> دريوش شاهيناز، أثر انماط القيادة الادارية على تنمية ابداع الموارد البشرية، دراسة ميدانية، مؤسسات صناعية، رسالة مكملة نيل درجة ماجستير، قسنطينة، 2012.



## خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى الإطار النظري للإبداع حيث تناولنا أهمية الإبداع التنظيمي، كذا عناصره وأهم إستراتيجياته، كما استخلصنا مجموعة من الخصائص والمقومات، وتناولنا على جانب ذلك مستويات الإبداع والمقومات التي تقف عائقا أمام تحقيق الإبداع التنظيمي داخل المؤسسة.

الفصل الرابع:  
الإجراءات المنهجية للدراسة

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة.

تمهيد.

أولاً: مجالات الدراسة.

1- مجال █ مكاني.

2- مجال █ بشري.

3- مجال █ زمني.

ثانياً: المنهج المستخدم.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات.

1- ملاحظة.

2- مقابلة.

3- الاستمارة.

4- سجلات و █ وثائق.

رابعاً: مجتمع البحث.

**تمهيد:**

يعد الإطار المنهجي للدراسة محورا أساسيا حيث يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي للدراسة والحصول على بيانات لإجراء تحليل الإحصائي لتوصل إلى نتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة تحقيق الأهداف المرجوة منها.

وفي هذا فصل سوف نتناول المنهج المستخدم في الدراسة وتوضيح محدداتها موضوعية وبشرية وزمنية، بالإضافة إلى تحديد مجتمع الدراسة ووصف عينة الدراسة وطريقة اختيارها، والأدوات التي تم إنجاز الإجراءات تطبيقا الجانب الميداني منها، وأساليب معالجة الإحصائية المستخدمة، وذلك حسب تفصيل يأتي:

**أولاً: مجالات الدراسة:**

يعد مجال الدراسة نقطة أساسية في البحث الاجتماعي وذلك ما يكتسبه من أهمية أثناء الدراسة الميدانية، حيث يتفق المستخدمون بمنهج البحث الاجتماعي أن كل دراسة 3 مجالات رئيسية وهي مجال جغرافي، مجال زمني، مجال بشري.

**1 - المجال المكاني:** "يقصد به منطقة أو بيئة التي تجري فيها الدراسة".<sup>1</sup>

**-المجال المكاني: التعريف بالمؤسسة.**

نشأة المعهد الوطني لتكوين قادة بلقاسم.

المعهد الوطني متخصص في تكوين وتعليم مهنيين هو عبارة عن مؤسسة عمومية ذات طابع إداري وتقني لها استقلال معنوي ومالي كمالها أهمية في تكوين تقنيين وتقنيين ساميين في مختلف الشعب.

إن المعهد الوطني متخصص في التعليم والتكوين المهنيين بتيارات فتح أبوابه يوم 23\07\1990 متابعة تغيير طارئ عليه من مركز المعهد وهذا بمقتضى المرسوم 236\90. مؤرخ في 28\07\1990

**-الموقع الجغرافي للمعهد:**

يقع المعهد الوطني متخصص في تكوين مهني - قادة بلقاسم - بجهة جنوبية وسط مدينة تيارت، بالضبط بمحاذاة طريق الوطني رقم: 14 (طريق فرندة) حيث يحده من:

جنوب: محطة سيارات الأجرة شمال: ثانوية محمد بن عبد الكريم ومتوسط واد إبراهيم سعيد، شرق: بنايات، غرب: طريق الوطني 14

كما يتربع المعهد على مساحة إجمالية قدرها: 05 هكتار إذ تقدر المساحة مبنية ب 1.05 هكتار

<sup>1</sup> جلال غربول، سناد، البحث العلمي وكتاباته، دار الإعمار العلمي للنشر والتوزيع، عمان 2015، ص 51.

قدرات [ ] معهد:

- عدد [ ] مقاعد [ ] دراسية 800 مقعد
  - عدد [ ] مقاعد [ ] داخلية 400 مقعد
  - قاعة متعددة [ ] خدمات 50 مقعد
  - 09 قاعات [ ] لمحاضرات 35 مقعد
  - مخبر [ ] إلكترونيك
  - 04 مخابر [ ] لإعلام الآي
  - مخبر [ ] لصيانة
  - مخبر [ ] تجهيز الأكترو تقني
  - قاعة [ ] لانتترنت
  - مدرج يتسع 300 طاب
- 2- المجال البشري:

"ويعتبر [ ] مجال [ ] بشري هو جميع [ ] عناصر [ ] بشرية [ ] التي يعتمد عليها [ ] باحث في جمع [ ] بيانات، فهو لا يقتصر فقط على أفراد [ ] عينة [ ] التي يعتمد عليها [ ] باحث بل يتضمن كل [ ] مبحوثين و [ ] خبراء و [ ] مخصصين [ ] الذين يتم [ ] رجوع [ ] إليه لاستكمال [ ] بيانات".<sup>1</sup>

يبلغ عدد الأفراد [ ] بمعهد [ ] وطني [ ] لتكوين قادة بلقاسم - بنيارت 77 موزعين كالاتي:

عدد الإطارات: 09 إطار

عدد [ ] عمال مستخدمين [ ] تحكم: 17

عدد مستخدمين [ ] تنفيذ: 19

### 3-المجال الزمني :

"ويقصد به [ ] وقت [ ] الذي استغرقته هذه [ ] دراسة [ ] ميدانية"<sup>2</sup>

وقد تم اختيارنا [ ] لموضوع مع [ ] مشرف في أواخر شهر أكتوبر وشرعنا في [ ] نظري [ ] الذي استغرقه مدة ما يقارب ثلاثة أشهر وبعد ما نزلنا [ ] إلى [ ] ميدان وقمنا باختيار مكان إجراء [ ] دراسة وذاك بعد [ ] حصول على [ ] تصريح [ ] بقبول لإجراء [ ] بحث [ ] ميداني حيث انطلقت دراستنا [ ] هذا [ ] موضوع دور تنمية [ ] موارد [ ] بشرية في الإبداع [ ] تنظيمي ابتداء من 7 فيفري [ ] إلى 10 أبريل 2018، ومر [ ] مراحل [ ] تالية:

<sup>1</sup> سماح سبام سبام، البحث الاجتماعي، الأساليب، المناهج، الإحصاء، دار [ ] ثقافة [ ] لنشر و [ ] توزيع، عمان، 2012، ص:

249.

<sup>2</sup> ناريمان يونس [ ] هلوب، استراتيجيه البحث الاجتماعي (الانتوغرافيا)، دار أسامة [ ] لنشر و [ ] توزيع، عمان، 2011، ص:

### -المرحلة الأولى:

قمنا بزيارة استطلاعية من أجل ملاحظة ومتابعة عامل داخل العمل وذلك عبر مختلف مصاحح والأقسام كان هذا انطلاقا من أرخيص الذي قدمه لنا إدارة الجامعة، وبعد ذلك انتظرنا قبول لإجراء دراسة، وقد تطلب منا ذلك حوالي أسبوع كامل.

### -المرحلة الثانية:

تمثلت في مقابلة مع مدير من أجل الحصول على بعض المعلومات حول موضوع رهن دراسة وفي الأسبوع الثاني قمنا بمقابلة مع مؤول عن إدارة المستخدمين من أجل الحصول على المعلومات وثائق هامة حول مؤسسة.

### -مرحلة الثالثة:

قمنا فيها بمقابلة موجهة مع بعض عمال، وتوزيع الاستمارات يتم ملؤها واسترجاعها بعد ذلك في الأيام التي تبتت لنا من مدة زمنية لدراسة. ملاحظة: قمنا بتوزيع 45 استمارة من مجتمع البحث يتم استرجاع 39 من أصل 45 وذلك نظر عدم إرجاعها بحجة ضياعها.

### ثانيا: المنهج المستخدم.

- حتى تتصف دراسة مشكلة البحث بشمولية ينبغي على الباحث إتباع منهج علمي معين يتضمن تاطير البحث الامبريقي.

أما فيما يخص تعريف المنهج: فهو يعني مجموعة قواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى حقيقة في علم، انه طريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لمشكلة لاكتشاف حقيقة.

- يعرف عبد الرحمان بدري المنهج انه: طريق مؤدي إلى كشف عن حقيقة في علوم بواسطة طائفة من قواعد عامة تهيمن على سير عقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة".<sup>1</sup>

يعتبر اختيار منهج دراسة من خطوات مهمة في أي دراسة علمية، بحيث يتحدد دي الباحث طريقة التي يبدأ بها دراسته، وعلى غرار الكثير من الدراسات السابقة حول موضوع دور تنمية موارد بشرية في الإبداع التنظيمي، قمنا بإتباع منهج وصفي: الذي يعتمد على تحليل وتفسير معلومات التي تساعد في استخلاص نتائج حول موضوع دراسة ويعرف بأنه منهج يقوم على جمع بيانات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها وتحليلها من أجل قياس ومعرفة أثر عوامل على إحداث ظاهرة محل دراسة بهدف استخلاص نتائج ومعرفة كيفية ضبط والتحكم في مدى.

<sup>1</sup> عبد ناصر حبيدي، تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية والاجتماعية، ط5، ديوان مطبوعات الجامعة، الجزائر، 2009، ص:14.

عوامل وأيضاً تنبؤاً بسلوك محل دراسة في مستقبل.<sup>1</sup> كما يعرف على أنه: أكثر مناهج استخداماً في بحوث تربوية ونفسية والاجتماعية ويتعلق بالبحث الوصفي عادة، بوصف ظاهرة معينة دون تعمق في علاقات سببية ومن ثم فهو يدرس ظاهرة كما تبدو في وضعها الراهن كتقدير الاتجاهات والآراء والمسح التاريخي ظاهرة معينة والمسح الميداني ووصف العلاقات بين متغيرات كميًا أو كيفيًا الخ...<sup>2</sup>

ومنه فالهدف من توظيفنا لمنهج وصفي هو معرفة دور تخطيط مسار وظيفي في تنمية المهارات الإبداعية، باعتباره منهج الأفضل في وصف دقيق لظاهرة مدروسة.

### ثالثاً: أدوات جمع البيانات.

يقصد بأدوات جمع بيانات في البحث الاجتماعي، وهي تلك التقنيات التي يقرأها علم كفيلاً بتوفير معلومات متعلقة بظاهرة محل دراسة وتلك المحيطة بها ومؤشرة عليها.<sup>3</sup>

#### 1-الملاحظة:

هي توجيه حواس مشاهدة ومراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة وتسجيل جوانب ذلك سلوك أو خصائصه، فهناك ظواهر لا يتمكن الباحث من دراستها عن طريق مقابلة أو الاستلانة ولا بد للباحث من اختيارها بنفسه مباشرة مثل: عادات، تقاليد، والاحتفالات والأعياد وغيرها، حيث تتطلب هذه مواقف من الباحث أن يعيشها بملاحظة واعية. - وهي أيضاً من أهم تقنيات التي يتوجب على الباحث الاعتماد عليها فقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على ملاحظة بسيطة والتي بدورها تعرف بأنها عملية ملاحظة ظواهر كما في ظروفها الطبيعية".<sup>4</sup>

#### 2-المقابلة:

هي محادثة موجهة أي أنها ليست مجرد رغبة في محادثة ذاتها يقوم بها فرد مع آخر أو مجموعة أفراد، بهدف حصوله على أنواع من المعلومات لاستخدامها في بحث علمي أو لاستعانة بها في عملية توجيه وتشخيص وعلاج وهي: أداة جمع معلومات التي تمكن الباحث من الإجابة عن تساؤلات، بحث أو اختيار فروضه وتعتمد على

<sup>1</sup> محمد حسن إحسان، البحث الاجتماعي، ط1، ديوان مطبوعات جامعية، الجزائر، 2005، ص: 121.

<sup>2</sup> العربي بلقاسم فرحاتي، البحث الجامعي بين التقرير والتصميم والتقنيات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان 2011، ص: 127.

<sup>3</sup> محمد محمود جوهري، أسس البحث الاجتماعي، ط1، دار مسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 121.

<sup>4</sup> بلقاسم سلاطونية، حسان جيلالي، منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع عين مليلة، الجزائر، 2000، ص: 168.

مقابلة باحث لمستجيب وجهه بغرض طرح عدد من الأسئلة لإجابة عنها وتعتبر  
مقابلة استبيانا شفويا.<sup>1</sup>

وتعرف أيضا: هي إحدى الأدوات الأساسية جمع بيانات بغرض استخدامها في بحوث  
دراسات الاجتماعية و[سياسية]<sup>2</sup>

وقد اعتمدنا على مرحلتين كما تأتي:

**المقابلة الأولى:** قمنا بمقابلة رئيس قسم الموارد البشرية أو قسم المستخدمين.

**المقابلة الثانية:** كانت مع بعض من عمال مؤسسة.

اعتمدنا مقابلات غير مقننة استهدفت حصول على بعض معلومات حول ظروف  
مؤسسة بمختلف جوانبها.

### 3- الاستمارة:

هي مجموعة من الأسئلة مرتبة حول موضوع معين التي توضح في الاستمارة وترسل  
للأشخاص معينين بريد أو يجري تسليمها بأيديهم لتهيئ الحصول على أجوبة للأسئلة  
واردة فيها.<sup>3</sup>

يمكن تعريفها ببساطة: "بأنها أشكال أو نماذج تحصل بها على إجابات لمبحوث عن  
الأسئلة وهي تلك النماذج يملأها مجيب بنفسه بدلا من ملاحظة سلوك شخص نحن إذ  
نسأله كتابيا عن نفسه وعن سلوكها أو عن اتجاهاته ويجيب هو عن الأسئلة كتابيا وقد انتشر  
استخدام هذه وسيلة من علماء الاجتماع إضافة إلى إجراءات جمع: بيانات الأربع  
رئيسية مستخدمة من قبل علماء الاجتماع وربما تكون الاستمارة أكبر رواجاً في  
الاستخدام.<sup>4</sup>

-احتوت الاستمارة على 25 سؤال موزع على ثلاثة محاور كما تأتي:

**-المحور الأول:** متعلق ببيانات شخصية.

**-المحور الثاني:** متعلق بفرضية الأولى وهي: دور تكوين في تطوير مهارات عاملين.

**-المحور الثالث:** متعلق بفرضية ثانية وهي: تحفيز وابتكار أفكار جديدة.

<sup>1</sup> محمد خليل عباس وآخرون، مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص: 250.

<sup>2</sup> إبراهيم يومي غانم، مناهج البحث وأصول التحليل في العلوم الاجتماعية، ط1 مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، 2008، ص: 99.

<sup>3</sup> عمار بوحوش، محمد محمود ذنبيبات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط5، ديوان مطبوعات جامعة الجزائر، ص: 67.

<sup>4</sup> فادية عمر جولاني، طرق البحث الاجتماعي، ترجمة مورييس ريتشر، ط1، مكتبة المصرية للطباعة والنشر، 2010، ص: 49.



صدق الاستمارة: لتحقق من الاستمارة تم عرضها على ثلاثة محكمين وهم أساتذة بقسم علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية بجامعة تيارت، وذلك بهدف إفادتنا ببعض ملاحظات حول مدى صدقها وكفاءتها في قياس متغيرات الدراسة وفي ضوء ملاحظات مقدمة ضمن إطار صدق ظاهري ثم إدخال تعديلات ضرورية.

#### 4 - السجلات والوثائق.

قد استفادت دراسة من سجلات ووثائق والتي هي موجودة في قائمة ملاحق: - موقع جغرافي وحدوده بالنسبة لمؤسسة. - عدد عمال ووظائفهم وتوزيعهم في مؤسسة. الهيكل التنظيمي (معهد تكوين مهني) بتيارت. رابعا: مجتمع البحث.

إن مجتمع بحث في علوم الإنسانية هو: مجموعة منتهية أو غير منتهية من عناصر محددة سابقا والتي تركز عليها ملاحظات<sup>1</sup> وقد طبقت دراسة راهنة في جانبها ميداني على عينة طبقية عشوائية فهي طبقية لان أفراد دراسة موزعون على فئات سويسيو مهنية وهي: إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ.

العينة: يقصد بها عدد ظواهر التي لها خواص مشتركة تكون جزءا من مجتمع الإحصائي ويجب في هذه الحالة أن تكون عينة ممثلة لمجتمع الأصلي، تمثيلا صادقا، ومن المعروف أن معاينة تستخدم في قطاعات عامة وخاصة، وفي جميع ميادين الاجتماعية والتجارية، صناعية... الخ.<sup>2</sup>

- وهي أيضا جزء من مجتمع ظاهرة قيد دراسة تؤخذ بطريقة معينة بحيث تكون ممثلة تمثيلا صحيحا لمجتمع بقصد تعرف على خصائص هذا مجتمع.<sup>3</sup> - يعتبر هذا نوع من العينات الأصلي تمثيل مجتمع الأصلي تمثيلا جيدا وذلك كون انه في عينة عشوائية طبقية لانهمل لفرقات والطبقات موجودة في مجتمع الأصلي، بحيث انه اذا كان مجتمع الأصلي مجموعة فئات ففي عينة عشوائية طبقية عين علينا أن نأخذ من كل عينة باقدر الذي تمثله فئة في مجتمع الأصلي.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> موريس أنجلس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط2، دار قصبة، الجزائر، 2006، ص: 298.  
<sup>2</sup> طارق بدوي، سهيلة نجم، الإحصاء في المناهج البحثية التربوية والنفسية، دار ثقافة للنشر والتوزيع، عمان 2008، ص: 79.

<sup>3</sup> عبد فتح محمد دويدار، الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها في البحوث النفسية، دار معرفة جامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2014، ص: 38.

<sup>4</sup> أحمد عياد، مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان مطبوعات جامعية، الجزائر، 2006، ص: 116.

عينة عشوائية تختلف عن عينة عشوائية بسيطة في أنها تتعامل مع مجتمع متباين، غير متجانس وفي مثل هذه حالة لابد من عمل على صياغة تجانس مجتمع بحث حتى تكون عينة التي تم اختيارها ممثلة كل طبقات فئات مجتمع. وتعرف عينة عشوائية طبقية: بأنها شكل من أشكال عينة عشوائية، تختلف عن عينة عشوائية بسيطة في أنها تتعامل مع مجتمع متباين (غير متجانس)، وفي مثل هذه حالة لابد من عمل على صياغة تجانس مجتمع بحث حتى تكون عينة التي يتم اختيارها، ممثلة كل طبقات (فئات)، مجتمع وفي سبيل ذلك يتحتم على باحث القيام بما يلي:

- تحديد طبقات فئات التي يتكون منها مجتمع بحث.

- تحديد عدد الذي تتكون منه كل طبقة فئة.

أن يختار كل طبقة عينة تمثلها بطريقة عشوائية بسيطة.<sup>1</sup>

حيث اخترنا عينة طبقية عشوائية بلغ عدد مفرداتها 45 عامل بنسبة 60% من مجتمع

بحث كلي الذي يشكل 77 عامل وكان الهدف الرئيسي من عينة طبقية هو الإحاطة

بأظاهرة من كل جوانبها من خلال حرص على تمثيل كافة طبقات مجتمع دراسة في

مفردات عينة الإجمالية وهي عشوائية لان طريقة اختيار مفردات من بين فئات

(الإطارات، عمال تحكم، عمال تنفيذ) وبناء على هذا فقد اخترنا نسبة 60% من هذه وحدة

التي تضم 77 عامل فكانت عينة تمثل 45 مبحوثا موزعين على فئات سابقة ذكر علما

أن نفس النسبة قد تم اعتمادها في اختيار مفردات فئات سوسيو مهنية ثلاث على نحو

الآتي:

$$45 = \frac{77 \times 60}{100} \text{ عدد عينة.}$$

$$09 = \frac{15 \times 60}{100} \text{ عون تحكم.}$$

$$17 = \frac{28 \times 60}{100} \text{ إطار.}$$

$$19 = \frac{32 \times 60}{100} \text{ عون تنفيذ}$$

<sup>1</sup> وائل عبد رحمان نل، عيسى محمد قحل، البحث في العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، ط2، دار حامد لشرك والتوزيع، عمان، 2007، ص: 42.

## الفصل الخامس:

معرض وتحليل البيانات الميدانية.

الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات الميدانية

أولاً: عرض وتحليل البيانات .

ثانياً: عرض نتائج الدراسة.

ثالثاً: مناقشة عامة لنتائج.

أولاً: عرض وتحليل البيانات.

1/ البيانات الشخصية:

الجدول رقم 1 0: توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
62%	24	ذكر
38%	15	أنثى
100%	39	مجموع

توضح البيانات كمية واردة في جدول رقم 01 و متعلقة بالجنس أن أغلبية الأفراد من مجمع بحث من ذكور 62% مقارنة بالإناث بنسبة 38% من إجمالي العينة، ومن هنا كانت نسبة ذكور اعلى من نسبة الإناث، ومن هنا يمكن القول بان هذا راجع طبيعة عمل التي تتوافق مع خصائص كلا الجنسين وهي اغلبها نشاطات إدارية، لا تتطلب جنس معين لقيام بها بل تتطلب خبرة و مؤهل علمي مثلا. كما يمكن أن يكون استقطاب مؤسسة كل من ذكور والإناث من اجل الاستفادة من تنوع الأفكار و تجديد والابتكار بالإضافة إلى فتح روح تنافس مما يحفز على الأداء بشكل جيد.

الجدول رقم 02: توزيع العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
23%	09	[30-20]
28%	11	[ 40-31]
23%	09	[ 50-41]
25%	10	[ 60-51]
100%	39	مجموع

يتضح من خلال الجدول رقم 02 ان اكبر نسبة عاملين من اصحاب العمر من [31-40] كانت نسبة 28%، ونسبة 25% تمثل عاملين أصحاب العمر [51- 60]، ونسبة 23 % تمثل عاملين أصحاب العمر لفئات [20- 30]، [41- 50] . ما يمكن استنتاجه أن أعلى نسبة تمثل فئة شباب قادرة على العمل وتحمل مسؤولية وكما تؤكد محاولة مؤسسة توظيف كفاءات شابة، وسعيها لحفاظ على عمال قدامى.

الجدول رقم 03: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
15%	06	ابتدائي
28%	11	متوسط
25%	10	ثانوي
31%	12	جامعي
100%	39	المجموع

توضح معطيات الإحصائية في الجدول رقم 03 والتي تدور حول مستوى تنظيمي، أن نسبة 15% هم من عمال في مستوى الابتدائي والمستوى المتوسط، بنسبة 28% ونسبة 25% هم من مستوى ثانوي، أما عمال في مستوى جامعي 31% وبالتالي أن غالبية عمال هم من مستوى تعليمي جامعي ومنه يمكن القول أن سياسة منتهجة في توظيف تعتمد على مؤهل علمي بدرجة الأولى.

الجدول رقم 04: توزيع العينة حسب الحالة العائلية.

النسبة المئوية	التكرار	الحالة العائلية
28%	11	أعزب
25%	10	متزوج
23%	09	مطلق
23%	09	أرمل
100%	39	المجموع

توضح المعطيات الإحصائية في الجدول والتي يدور حول حاجة عائلية أن نسبة 28% من عمال عازيين، 25% من عمال متزوجين 23% من عمال مطلوقين والأرامل. هذا ما يمنح الأداء دفعة خاصة لأنهم يتمتعون بالاستقرار النفسي والشخصي وقد يكون عمال متزوجين اقدر من غيرهم على تحمل مسؤولية وحرص على أداء عمال، وهذا بفضل ارتباطهم الأسري يجعلهم أكثر ارتباطا بمؤسسة التي بالنسبة إليهم مصدر رزقهم ذلك فهم اشد حرصا على تحقيق أهدافها، كما يكسبهم قدرة على التغلب على مشاكل التي تواجههم في حياة مما يجعلهم يتمسكون بعمل أكثر وعدم تخلي عنه.

الجدول رقم 05: توزيع العينة حسب الأقدمية.

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	10	25%
6- 10 سنوات	10	25%
11-15 سنوات	06	15%
16-20 سنة	02	05%
21-25 سنة	11	28%
أكثر من 25 سنة	00	00%
المجموع	39	100%

تبين شواهد رقمية في الجدول رقم 05 والتي تدور حول الاقدمية في عمل أن نسبة 28% تمثل ذوي الاقدمية من 21- 25 سنة، نسبة 25% تمثل ذوي الاقدمية من 6 إلى 10 سنوات واقل من 5 سنوات وان نسبة 5% تمثل ذوي الاقدمية من 16 - 20 سنة. ما هو ملاحظ في الجدول أعلاه أن ذوي الخبرة في مؤسسة عددهم مرتفع نوعا ما، وذلك راجع إلى سياسة منتهجة من طرف المؤسسة التي تعمل على تجديد إطاراتها من ذوي كفاءات علمية تماشيا مع عصر، كما أن مؤسسة تقوم بترشيح عمال من خلال إجابتهم على تقاعد، وهناك من عمال من يترك العمل بسبب عدم رضا عامل بما لا يتوافق مع قدراتهم وإمكانياتهم ومتطلبات وظيفة المراد شغلها، ويمكن إرجاع ذلك لتلقيهم عروض عمل أفضل من مؤسسات منافسة تمنحهم ميزات إضافية.

الجدول رقم 06: توزيع العينة حسب الوضعية المهنية.

الوضعية المهنية	التكرار	النسبة المئوية
دائم	24	62%
مؤقت	15	38%
المجموع	39	100%

يوضح الجدول الخاص بالوضعية المهنية أن غالبية أفراد مجتمع البحث هم من عمال دائمين بنسبة 62% ونسبة 38% من عمال ذوي وضعية مهنية مؤقتة، يظهرنا أن فئة عمال دائمين أكبر نسبة في الإطار الإداري وهذا راجع إلى أن مؤسسة ذات طابع خدماتي وتعليمي أي أنها توظف الإطارات العلمية ذات الشهادة والكفاءة العالية وهذا ما يدفع بالعمال إلى التفاني في العمل وبذل مجهود بغية الحصول على توظيف دائم مما يستدعي توظيف عمال مختصين ومؤهلين في مجال الإدارة فطبيعة العمل الذي تنشط فيه المؤسسة يحتاج إلى دقة كبيرة فليس أي عامل كان بإمكانه القيام به إلا إذا كان مختصاً.

2/ محور متعلق بدور التكوين في تطوير مهارات العاملين .

الجدول رقم 07: يمثل تبني المؤسسة لاستراتيجيات متطورة معينة على المستوى التنظيمي في العمل.

النسبة المئوية	التكرار	تتبنى مؤسستكم استراتيجيات تطوير معينة على المستوى التنظيمي في العمل
54%	21	نعم
46%	18	لا
100%	39	



تفيد دلالات الإحصائية في جدول رقم 07 و خاصة باستراتيجيات مؤسسة حيث نجد نسبة 21% من عمال أجابوا بنعم ونسبة 18% كانت إجابتهم بلا.

إن غابية مجتمع بحث أجابوا بان مؤسسة تتبنى استراتيجيات تطوير معينة على مستوى تنظيمي في عمل، وهذا ما يدل على أن مؤسسة تعمل على وضع خطط وبرامج تطوير معينة بهدف تحفيز عمال على قدراتهم على تجديد وتحسين مستمر، ويعود ذلك إلى مدير الذي ينتهج صلاحيات واسعة وسلطة تشاركية فالاستراتيجيات المتبعة تشمل جميع مجالات ومنح تعويضات وتحفيزات، ونمط الاتصال المتبع نمط الاتصال الأفقي الذي يسمح بتبادل معلومة.

وهذا ما أكدته نظرية الإدارة العلمية كمكافآت مالية يومية لعامل كحافز مادي مقابل ما يبذلون من عمل، كما أكد على ضرورة تنمية موارد بشرية ودور فعال الذي يلعبه مورد بشري في تجديد وتطوير وضرة الاهتمام بتصميم وظائف وضرة تكوين، والاهتمام بحوافز.

الجدول رقم 08: يمثل تولى المؤسسة كافة جهودها للبحث والتطوير بهدف ابتكار أساليب جديدة.

النسبة المؤوية	التكرار	تولى المؤسسة كافة جهودها للبحث والتطوير بهدف ابتكار أساليب جديدة
46%	18	نعم
54%	21	لا
100%	39	مجموع

يبين جدول أعلاه و ممثل تولى مؤسسة جهودها للبحث والتطوير بهدف ابتكار أساليب جديدة حيث تمثل نسبة 21% أجابوا بلا، ونسبة 18% أجابوا بلا.

ما يمكن استنتاجه من خلال بيانات موصحة هو أن غابية مجتمع بحث يرون أن مؤسسة لا تولى كافة جهود بهدف تطوير والبحث حتى وان كانت نسبة متقاربة نوعا ما مع من أجابوا بنعم 18%.

وبالتالي المؤسسة قد تعمل وتبذل جهودها لتطوير بهدف ابتكار أساليب جديدة إلا أنه ليس بشكل كافٍ ولا ضروري فهي تسطر برامج تطويرية تشمل مجال المؤسسة وعمالها، هناك تطوير يشمل الهيكل التنظيمي من خلال إعادة توزيع وتصنيف وظائف أو تعديل المهام أو التغيير والتجديد في اللوائح والتشريعات القانونية، اعتماد المؤسسة على برامج التكوين والتدريب، وهذا ما أكدته نتائجنا البحثية من عمال أنهم يعتمدون تكوين داخلي الذي يكون في مكان العمل وهذا من أجل مساعدة العمال على أداء عملهم بشكل جيد والتغلب على مختلف الصعوبات التي تواجههم أثناء عملهم.

الجدول رقم 09: يمثل تلقي التكوين من طرف المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	تلقيت تكويناً من طرف المؤسسة
49%	19	نعم
51%	20	لا
100%	39	المجموع

من خلال القيم الموضحة في الجدول أعلاه يمثل تلقي التكوين من طرف المؤسسة نجد نسبة 20%، أجابوا بنعم، ونسبة 19% أجابوا بلا. نستنتج إن النسب متساوية إلى حد ما بين من تلقوا التكوين من طرف المؤسسة وعمال الذين لم يتلقوا.

وبالتالي يمكن القول أن المؤسسة تسعى إلى التغيير والتجديد وتطوير من خلال وضع برامج تكوينية، وهذا يعود إلى كون المؤسسة تخصص ميزانية خاصة لتكوين عمالها من أجل تنمية مهاراتهم ورفع من قدراتهم تفادي وقوع في الأخطاء وانجاز المهام بمهارات عالية.

- وقد يكون التكوين من خلال محاضرات أو تطبيقي أو كلاهما .

وقد أكدت عدة نظريات على ضرورة التكوين لضمان تطوير المؤسسة مثل، نظرية الإدارة العلمية فريدريك تايلور، ونظرية ماكس فيبر، حيث أعطوا الأهمية لعملية تكوين العمال وهذا لإكساب مهارات جديدة لفرد ومنحهم القدرة على إنجاز الأعمال بشكل جيد ورفع من معارفه الفكرية وهذا ما قد يضمن تطور وتقدم المؤسسة.

الجدول رقم 10: يمثل المستوى التنظيمي وتناسبه مع المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التنظيمي متناسبا مع المستوى التعليمي
41%	16	نعم
59%	23	لا
100%	39	مجموع

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل تناسب المستوى التنظيمي مع المستوى التعليمي حيث نجد نسبة 23% من عمال أجابوا بلا، في حين أجابت نسبة 16% بنعم. نستنتج بان غائية من عمال وبنسبة 23% من أجابوا بعدم تناسب المستوى التنظيمي مع المستوى التعليمي وهذا راجع إلى سياسة التوظيف المنتهجة وهذا من خلال ما تقوم به من وظائف داخل مؤسسة بالإضافة إلى تقليل من فرص جمع وتقريب بين عامل ومؤسسة إلا انه هناك تأثير على عاملين يتمشى سلوكهم مع مهام جديدة حتى وان كانت سهلة ولا تتطلب توجيه والإرشاد .

الجدول رقم 11: يمثل مدة التكوين.

النسبة المئوية	التكرار	مدة التكوين إذا كانت كافية
41%	16	نعم
59%	23	لا
100%	39	مجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وممثل مدة تكوين وإذا كانت كافية، إذ نجد نسبة 23% من عمال أجابوا بعدم كفايتها في حين نجد نسبة 16% من عمال أجابوا بنعم. ومنه نستنتج أن مؤسسة لا تسطر برامج تكوينية كافية وان كانت هناك خطط لتنفيذ في الأوقات مخصصة أو مدة كافية ومطلوبة وبالتالي تكون هناك مشاكل بين عمال ومؤسسة نتيجة تعارض الأهداف واختلاف الأفكار وهذا ما يحول دون انجاز برنامج تنظيمي وإنجاحه، إذا مدة تكوين لا بد أن تتماشى مع طبيعة عمل وقدرات عمال جدد وحتى قدامى.

الجدول رقم 12: يمثل اعتماد المؤسسة على برامج تكوينية.

النسبة المئوية	التكرار	تعتمد مؤسستكم على برامج تكوينية
38%	24	نعم
62%	15	لا
100%	39	مجموع

من خلال قيم موضحة في الجدول ممثل لاعتماد مؤسسة على برامج تكوينية نجد نسبة 24% أجابوا بنعم، 15% من أجابوا بلا. نستنتج أن غائية مجتمع بحث أكدوا على أن تكوين مفيد في فهم أهداف تطوير تنظيمي وفي سعي نحو الإبداع والابتكار. وبالتالي هذا يدل على أن مؤسسة تعتمد برامج تكوينية تسطرها لعمال تسعى فيها إلى توضيح أهداف تطوير والإبداع حتى تضمن قبول عمال لتطوير وعمل على دعمه وإنجاحه كما تشجعهم على سعي نحو الابتكار والإبداع في وقت محدد ومطلوب وتحفيزهم على تجديد وتبادل الأفكار.

## الجدول رقم 13: يمثل المشاركة في البرامج التكوينية.

النسبة المئوية	التكرار	مشاركتك في برامج التكوين كانت
36%	14	بناء على طلبك
64%	25	وفق برامج مؤسسة
100%	39	مجموع

تفيد الإحصائيات كمية واردة في جدول ممثل مشاركة عمال في برامج تكوين، حيث نجد نسبة 14% من أجابوا بأنها كانت بناء على طلبهم، ونسبة 25% كانت وفق برامج مؤسسة.

نجد نسبة 25% كانت وفق برامج مؤسسة وهذا يدل على أن مؤسسة تقوم بتهيئة ظروف مناسبة بغية دمج عمال وخلق فرص مشاركة في برامج تكوينية وهذا بهدف نقل عمال إلى وظائف مناسبة بعد إجراء تكوين وترقية بعض مناصب جديدة كمكافأة جهودهم المبذولة وتحفيزهم على السعي والعمل لتحقيق الأهداف المسطرة.

ونجد نسبة 14% كانت بناء على طلب عمال تدل على أن مؤسسة تحترم قرارات عمال وتسمح بمشاركتهم في برامج تكوينية داخل مؤسسة، وذلك من أجل تدعيم وتعزيز الإبداع وتطوير والتغيير تشجيع سبل مشاركة في تصورات الأعمال التي تقوم بها مؤسسة.

## الجدول رقم 14: يمثل قيام العمال بتطبيق ما تكونوا عليه.

النسبة المئوية	التكرار	تقوم بتطبيق ما تكونت عليه
44%	17	نعم
56%	22	لا
100%	39	مجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه و<sup>1</sup>ممثل<sup>2</sup>قيام<sup>3</sup>عمال بتطبيق ما تكونوا عليه إذ نجد نسبة 17% أجابوا بنعم، ونسبة 22% أجابوا بلا.

ومنه نستنتج بان<sup>4</sup>نسب كانت متقاربة وهذا يعني بان<sup>5</sup>عمال و<sup>6</sup>مؤسسة على حد سواء<sup>7</sup>هم أهداف مشتركة تخدم<sup>8</sup>مصلحة<sup>9</sup>عامة و<sup>10</sup>شخصية حيث يقوم<sup>11</sup>عمال بتطبيق ما تكونوا عليه. الجدول رقم 15: يمثل مجالات تطوير المعارف داخل المؤسسة.

النسبة	التكرار	هناك مجالات تطوير معارفك داخل المؤسسة
62%	24	نعم
38%	15	لا
100%	39	مجموع

بناء على<sup>12</sup>معطيات<sup>13</sup>كمية<sup>14</sup>واردة في<sup>15</sup>جدول رقم 15 نلاحظ أن نسبة 62% تقر بان<sup>16</sup>هناك مجالات تطوير<sup>17</sup>معارف داخل<sup>18</sup>مؤسسة تساعد على ابتكار أساليب جديدة، بينما نجد نسبة 38% اي ما يعادل 15 فرد يرون أنه لا يوجد مجالات تطوير<sup>19</sup>معارف داخل<sup>20</sup>مؤسسة ولا تساعد على ابتكار أساليب جديدة.

ومن خلال ذلك نستنتج بان<sup>21</sup>اغلبية مجتمع<sup>22</sup>بحث تقر بأن هناك مجالات تطوير<sup>23</sup>معارف<sup>24</sup>تي تساعدهم على الابتكار بحيث تتيح<sup>25</sup>هم<sup>26</sup>تركيز في<sup>27</sup>مجالات<sup>28</sup>تي يكون فيها أكثر ابداعا وتحفز على الابتكار<sup>29</sup>متواصل باعتبارها تعزز قدرة<sup>30</sup>مؤسسة على تحسين وتشجيع الأداء وتحقيق الأهداف<sup>31</sup>مرجوة لأنها تمنح<sup>32</sup>عاملين خبرات ومهارات تمكنهم من تنمية قدراتهم.

الجدول رقم 16: يمثل مساهمة تطوير وتغير القيم لدى العاملين في:

النسبة	التكرار	يساهم تطوير وتغير القيم لدى العاملين في
28%	11	زيادة القدرة على حل المشكلات
40%	16	اكتساب عاملين مهارات جديدة
32%	12	رفع الروح المعنوية للعاملين
100%	39	مجموع

بناء على معطيات كمية واردة في جدول اعلاه يتضح ان نسبة 40% تقر بأن تغير القيم ساهمت لدى عاملين في اكتساب مهارات الاداء بينما نجد نسبة 33% أقرت بأنه ساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين فهي تعمل على إحداث تغييرات فعلية في توجهات وسلوكيات عاملين وينعكس ذلك ايجابا على روحهم المعنوية مما يؤدي الى تحسين الأداء وظيفي للعاملين، بينما نجد أن نسبة 28% ترى بأن تغير القيم يساهم في زيادة القدرة على حل مشكلات لدى عاملين ويرفع عجلة النمو والتطوير لمؤسسة.

الجدول رقم 17: يمثل حرص المسؤولين على تزويد العامل بأفكار جديدة.

النسبة	التكرار	يحرص المسؤولون على تزويد العاملين بأفكار جديدة تساهم على تطوير أفكارهم ومهاراتهم
44%	17	نعم
56%	22	لا
100%	39	مجموع

بناء على معطيات كمية واردة في جدول أعلاه أن نسبة 56% من مجتمع البحث يقرون بأن مسؤول يحرص على تزويد عامل بأفكار جديدة بينما نجد أن نسبة 44% ترى بأن مسؤول لا يحرص على تزويد عامل بأفكار جديدة.

نستنتج من خلال ذلك ان اغلبية مجتمع البحث تقر بحرص مسؤول على تزويد عامل بأفكار جديدة حيث يتعين على مسؤول الذي يتولى إدارة منظمة أن تحرص على تنمية وتطوير قدرات عاملين لمساهمة في حل مشكلات وكذا تزويدهم بالأفكار الجديدة وذلك للوصول الى الابداع وتميز في العمل وهذا من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

3/ محور التحفيز وابتكار أفكار جديدة.

الجدول رقم 18: يمثل اعتماد المؤسسة نظم التحفيز:

النسبة	التكرار	تعتمد مؤسستكم نظم التحفيز
56%	22	نعم
44%	17	لا
100%	39	مجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 56% أقرت بأن المؤسسة تعتمد نظم التحفيز بينما أن نسبة 44% ترى بأن المؤسسة لا تعتمد نظم التحفيز مادية ومعنوية ولا تشجع العاملين على الابتكار وطرح الأفكار. من خلال ذلك نستنتج أن المؤسسة تعتمد على تطبيق نظم التحفيز بنوعها مادية ومعنوية وذلك بغية تشجيع العاملين على الابتكار. الجدول رقم 19: يمثل تم تحفيزك.

النسبة	التكرار	تم تحفيزك
67%	26	نعم
33%	13	لا
100%	39	مجموع

توضح البيانات من خلال الجدول أن نسبة 67% يرون بأن المؤسسة تقوم بتحفيز عمال الذين يساهمون في خلق الابداع داخل المؤسسة بينما نجد ان نسبة 33% ترى بأن المؤسسة لا تقوم بتحفيز عمال من أجل طرح أفكارهم. ومن هنا نستنتج أن المؤسسة تعمل على تحفيز عمال مادية ومعنوية وتشجعهم على الابداع وطرح الأفكار في المؤسسة.



الجدول رقم 20: يمثل كان التحفيز دافع للرفع من مستوى الأداء.

النسبة	التكرار	كان التحفيز دافع للرفع من مستوى أدائك
67%	26	نعم
33%	13	لا
100%	39	مجموع

بناء على معطيات كمية واردة في جدول رقم 20 نلاحظ أن نسبة 67% يصرحون بأن التحفيز دافع للرفع من مستوى الأداء ويساهم في تقديم الأفكار ومقترحات بينما ترى نسبة 33% يصرحون بأنه م يكن التحفيز دافع للرفع من مستوى الأداء وحسب مبحوثين فإن هذا راجع عن اعتقاد هؤلاء مسؤول أن عمال يسو أهلا لتقديم أفكار وابداعات من شأنها تحقق نجاح في مؤسسة.

الجدول رقم 21: يمثل ترى أن المؤسسة تتقبل الأفكار والآراء المقدمة من طرف العاملين.

النسبة	التكرار	ترى أن المؤسسة تتقبل الأفكار والآراء المقدمة من طرف العاملين
69%	27	نعم
31%	12	لا
100%	39	مجموع

تؤكد معطيات الاحصائية في جدول أعلاه أن نسبة 69% يرون ان مؤسسة تتقبل أفكارهم وآرائهم، بينما نجد ان نسبة 31% أي مايعادل 27 فرد يرو ان مؤسسة لا تتقبل الأفكار والآراء المقدمة من طرف عاملين. ونستنتج من خلال ذلك أن مؤسسة تعتمد على اختيار عمال ذات كفاءات ومهارات وتقوم بتشجيع مقترحات ومبادرات وتقبل تجريب الأفكار الجديدة في مؤسسة وتساهم في رفع مستوى خبرات وكذا تحديث معارف.

الجدول رقم 22: يمثل توفر المؤسسة الجو الملائم للتفكير وتقديم أمور جديدة للعمل.

النسبة	التكرار	توفر المؤسسة الجو الملائم للتفكير وتقديم أمور جديدة للعمل
62%	24	نعم
38%	15	لا
100%	39	المجموع

تؤكد المعطيات الاحصائية في الجدول أعلاه أن نسبة 62% أي ما يعادل 24 فرد لأن المؤسسة توفر لهم جو ملائم لتقديم أمور جديدة لعمل في مقابل نجد أن نسبة 38% أي ما يعادل 15 فرد أقررو بأن مؤسسة لا توفر لهم جو ملائم في تقديم جديد في عمل. ونستنتج من خلال ذلك أن المؤسسة تقوم بعقد الاجتماعات ومناقشتها وتقديم الأفكار وتقوم بتشجيعات وتحفيزات لتفكير في تقديم أمور جديدة في عمل.

الجدول رقم 23: يمثل عند تقديمك فكرة ابداعية للمؤسسة تحضى ب:

النسبة	التكرار	تقديم فكرة ابداعية للمؤسسة تحضى ب
24%	11	تكريم
27%	12	تحفيز
49%	22	لا تبدي أي اهتمام بذلك
100%	39	المجموع

بناء على المعطيات الكمية الواردة في الجدول نجد أن نسبة 49% تقر بأن مؤسسة عند تقديمك فكرة ابداعية لاتحضى بأي إهتمام بينما نجد أن نسبة 27% أي ما يعادل 12 فرد يرون بأن مؤسسة عند تقديمك فكرة ابداعية تحضى بتحفيز ونسبة 24% أي ما يعادل 11 فرد تؤكد بأن عند تقديم فكرة ابداعية للمؤسسة تحضى بتكريم وينعكس ذلك ايجابا على رفع روحهم المعنوية ويؤدي بهم الى حماس في عمل ويساهم في زيادة شعور وتنمية روح ولاء والانتماء.

الجدول رقم 24: يمثل نشر ثقافة التحفيز يساهم في استغلال القدرات الابداعية لدى العاملين.

النسبة	التكرار	نشر ثقافة التحفيز يساهم في استغلال القدرات الابداعية لدى العاملين
51%	20	نعم
49%	19	لا
100%	39	مجموع

من خلال نتائج جدول أعلاه نلاحظ ان أغلبية أفراد عينة أي نسبة 51% مايعادل 20 فرد يرو أن نشر ثقافة التحفيز تساهم في استغلال القدرات الابداعية وهذا يجعل الافراد يتمتعون بروح الابتكار مما يساعدهم على قيام بأعمالهم على أحسن وجه فيما يرى 19 فرد أي نسبة 49% يؤكدون بأن نشر ثقافة التحفيز لايساهم في استغلال القدرات الابداعية لدى العاملين وحسب مبحوثين فإن هذا رفض ناتج على عدم نشر ثقافة التحفيز في مؤسسة.

الجدول رقم 25: يمثل يتمثل الابداع التنظيمي في.

النسبة	التكرار	يتمثل الابداع التنظيمي في
45%	18	تقديم خدمات عالية
30%	11	طرح أفكار جديدة
25%	10	حل مشكلات
100%	39	مجموع

بناء على معطيات كمية واردة في جدول نلاحظ أن نسبة 45% يصرحون بأن الابداع التنظيمي هو تقديم خدمات عالية بمعنى أن مؤسسة تهتم بتنمية مهارات وكفاءات من أجل تنمية روح المبادرة والابداع لدى العاملين، في حين أقرت نسبة 30% أي ما يعادل 11 فرد أن الابداع التنظيمي يتمثل في طرح أفكار جديدة تساهم في تطوير وتنمية قدرات العاملين، في حين نجد نسبة 25% وهي نسبة قليلة ترى أن الابداع يساهم في حل مشكلات ويحقق أهداف العاملين الشخصية في اطار الأهداف العامة لمؤسسة.

الجدول رقم 26: مساهمة تطوير وتغير القيم لدى العاملين.

المجموع		انثى		ذكر		الجنس
النسبة المئوية	تكرار	النسبة المئوية	تكرار	النسبة المئوية	تكرار	مساهمة التطوير وتغير القيم لدى العاملين
23 %	10	20 %	04	26 %	06	زيادة القدرة على حل مشكلات
19 %	08	20 %	04	17 %	04	اكتساب العاملين مهارات جديدة
58 %	25	60 %	12	57 %	13	رفع الروح المعنوية
100 %	43	100 %	20	100 %	23	مجموع

**ملاحظة:** إن عدد الإجابات لا يساوي عدد المبحوثين وذلك لأن كل مبحوث أجاب على أكثر من احتمال.

من خلال الإحصائيات الكمية المبينة في الجدول أعلاه، نجد نسبة 26 % ذكور أكدوا على أن مساهمة تطوير وتغير القيم لدى العاملين تكون في زيادة القدرة على حل مشكلات ونسبة 20 % إناث أكدوا على ذلك، ونجد نسبة 17 % من عمال أكدوا على مساهمته في إكساب العاملين مهارات جديدة ونسبة 20 % إناث أكدوا ذلك.

ونجد نسبة 57 % من عمال ذكور أكدوا على مساهمة تطوير وتغير القيم لدى العاملين على رفع الروح المعنوية لعمال ومن الإناث نجد نسبة 60 % أكدوا على ذلك. ما يمكن استنتاجه من خلال قراءة الجدول هو أن مؤسسة تعمل على إنجاز تطوير وذلك من خلال مساهمته في تغير القيم لدى العاملين.

حيث اقرت نسبة 58 % بأن تطوير وتغير القيم لدى العاملين يدفع إلى رفع الروح المعنوية لدى العاملين، وبالتالي تعود على العامل من خلال التحفيز والتشجيعات التي

يتلقونها ومنحهم فرص الراحة وتعزيز الثقة لديهم وهذا ما يؤيد ديمهم الاحساس بالمسؤولية اتجاه عملهم.

ونسبة 23 % تأكد على أن التطوير وتغيير القيم لدى العاملين يساهم في زيادة القدرة على حل المشكلات كإكسابها القدرة ضمان فعاليتها وتوسيع عملها وكيفية تطبيقها ضمان النظام الداخلي ملائم لعمل.

ونسبة 19 % تأكد على أن التطوير يساهم في إكساب عمال مهارات جديدة، وبالتالي يكون التطوير في مجال العمل من خلال تعديل سلوكياتهم وفق الوظيفة التي يشغلونها، وإشراكهم في اتخاذ قرارات، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار.

جدول رقم 27: تقديم فكرة إبداعية لمؤسسة حسب السن.

المجموع		] 60- 51]		] 50- 41]		] 40- 31]		] 30- 20]		السن
ن.م	ت	ن.م	ت	ن.م	ت	ن.م	ت	ن.م	ت	تقديم فكرة إبداعية لمؤسسة تحصى ب
24%	23	18	0	33	1	20	0	22	0	التكريم
		%	3	%	0	%	6	%	4	
34%	33	35	0	27	0	37	1	45	0	التحفيز
		%	6	%	8	%	1	%	8	
42%	39	47	0	40	1	43	1	34	0	لا تبدي أي اهتمام بذلك
		%	8	%	2	%	3	%	6	
100%	95	100	1	100	3	100	3	100	1	المجموع
			7		0		0		8	

ملاحظة: أن عدد الإجابات لا يساوي عددًا مبحوثين وذلك لأن كل مبحوث أجاب على أكثر من احتمال.

- نلاحظ من خلال الجدول الذي يمثل تقديم أفكار إبداعية لمؤسسة يحظى عامل بالتكريم وذلك بين فئة 20-30 سنة، ونسبة 20% ما بين 31-40 سنة، ونسبة 33% ما بين 41-50 سنة، ونسبة 18% ما بين 51-60 سنة، اقرؤا بان عند تقديم فكرة إبداعية لمؤسسة يحظى عامل بالتكريم، في حين نجد نسبة 45% فئة 20-30 سنة، ونسبة 37% فئة 31-40 سنة وتمثل نسبة 27% فئة 41-50 سنة، ونسبة 35% فئة ما بين 51-60 سنة، بان عند تقديم فكرة إبداعية لمؤسسة يحظى عامل بالتحفيز.

وتمثل نسبة 33% فئة 20-30 سنة، في حين نجد نسبة 43% فئة 21-40 سنة، ونسبة 40% فئة 41-50 سنة، ونجد نسبة 47% فئة ما بين 51-60 سنة ترى هذه النسبة بان عند تقديم فكرة إبداعية من طرف العمال لا تبدي أي اهتمام بذلك.

- ما يمكن استنتاجه من خلال قراءة جدول أعلاه هو إن مؤسسة تراعي أفكار العمال وهذا ما أكدته نسبة 24% على أن العمال عند تقديم فكرة إبداعية يحظون بالتكريم من طرف المؤسسة وتشجيعهم فيما يخص ساعات العمل وراحة وعطلة. وتؤكد نسبة 27% على أن العمال يحظون بالتحفيز عند تقديمهم فكرة إبداعية، وذلك من خلال نظام حوافز ومكافآت.

وتبقى نسبة 28% من اقرؤا بعدم اهتمام مؤسسة بلا فكار الإبداعية ويبقى سبب في ذلك عدم تناسب الأفكار الجديدة مع طبيعة العمل.

الجدول رقم 28: تقديم فكرة إبداعية لمؤسسة حسب الأقدمية. ملاحظة: إن عدد الإجابات لا يساوي عدد المبحوثين وذلك لأن كل مبحوث أجاب على أكثر من

المجموع		أكثر من 25 سنة		30- 21 سنة		20-16 سنة		15-11 سنة		10-6 سنوات		اقل من 5 سنوات		الأقدمية
ن.م	ت	ن.م	ت	ن.م	ت	ن.م	ت	ن.م	ت	ن.م	ت	ن.م	ت	تقديم فكرة إبداعية للمؤسسة تحصى ب
31	24	/	/	25	04	44	08	43	06	15	02	22	04	تكريم
34	27	/	/	37	06	33	06	28	04	38	05	33	06	تحفيز
35	28	/	/	38	06	23	04	29	04	47	06	45	08	لا تبدي أي اهتمام بتلك
100	79	/	/	100	16	100	18	100	14	100	13	100	18	مجموع

احتمال.

نلاحظ من الجدول الذي يمثل تقديم فكرة إبداعية حسب الأقدمية أن نسبة 22% حسب الأقدمية اقل من 5 سنوات ترى أن عامل عند تقديمه فكرة إبداعية لمؤسسة يحصى ب تكريم وهذا ما أقرته نسبة 15% عند فئة الأقدمية ما بين 6-10 سنوات، وفئة 11-15 سنة، بنسبة 43%، وفئة 20-16 سنة، بنسبة 44%، ونسبة 25% فئة الأقدمية 21-25 سنة، وتتعدم عند فئة أكثر من 25 سنة.

وان نسبة 33% حسب الأقدمية اقل من 5 سنوات، ترى أن عامل عند تقديمه فكرة إبداعية لمؤسسة يحصى ب تحفيز وتؤكد نسبة 38% حسب الأقدمية ما بين 6-10 سنة، ونسبة 28% ما بين 11-15 سنة وفئة ما بين 16-20 سنة بنسبة 23% ونسبة 38% ما بين 21-25 سنة وتتعدم عند فئة أكثر من 25 سنة.

- تمثل نسبة 45% حسب الاقدمية عند اقل من 5 سنوات حيث نرى أن عامل عند تقديمه فكرة إبداعية لمؤسسة لا يتلقى أي اهتمام بذلك ونجد نسبة 47% فئة 6 - 10 سنة، ونسبة 29% فئة 16 - 20 سنة، 38% ما بين 21 - 25 سنة، وتنعدم كذلك عند أكثر من 25 سنة.  
الجدول: رقم 29: مساهمة تطوير وتغير القيم لدى العاملين حسب الاقدمية.

المجموع		اكثر من 25		25-21 سنة		20- 16 سنة		15-11 سنة		10-6 سنة		اقل من 5 سنوات		الاقدمية
ن.م	ت	ن.م	ت	ن.م	ت	ن.م	ت	ن.م	ت	ن.م	ت	ن.م	ت	مساهمة تطوير و تغير القيم لدى العاملين
32	24	/	/	38	06	31	04	37	07	31	04	20	03	زيادة القدرة على حل مشكلة
33	25	/	/	37	06	23	03	31	06	31	04	40	06	اكتساب العاملين مهارات جديدة
35	27	/	/	25	04	46	06	32	06	38	05	40	06	رفع معنوية العامل
100	76	/	/	100	16	100	13	100	19	100	13	100	15	مجموع



ملاحظة: إن عدد الإجابات يساوي عدد المبحوثين وذلك لأن عدد المبحوثين أجاب أكثر من احتمال.

من خلال الإحصائيات المبينة في الجدول أعلاه نجد أن نسبة 20% أن عمال في مؤسسة عند مساهمتهم في عملية تطوير تعتبر قيم تزيد عند القدرة على حل مشكلات وهذا حسب الأقدمية أقل من 5 سنوات ونسبة 31% حسب الأقدمية ما بين 6-10 سنوات، ونجد نسبة 37% فئة ما بين 11-15 سنة، ونجد نسبة 31% ما بين 16-20 سنة، وتتعدم عند فئة أكثر من 25 سنة. وتتمثل مساهمة تطوير وتعتبر قيم دى عاملين في اكتساب عاملين مهارات جديدة بنسبة 40% حسب الأقدمية أقل من 5 سنوات، وحسب الأقدمية من 6-10 سنوات بنسبة 31%، ونجد نسبة 31% فئة 11-15 سنة، وتمثل نسبة 23% حسب الأقدمية ما بين 16-20 سنة، وفئة 21-25 سنة نسبة 23%، ونجد نسبة 31% فئة 21-25 سنة، وتتعدم عند فئة أكثر من 25 سنة.

وتتمثل مساهمة تطوير وتغيير قيم دى عاملين في رفع الروح المعنوية لعمال وهذا حسب الأقدمية حيث نجد نسبة 40% فئة أقل من 5 سنوات، وتتمثل نسبة 38% حسب الأقدمية عند 6-10 سنوات ونسبة 32% فئة ما بين 16-20 سنة ونسبة 46% حسب الأقدمية ما بين 21-25 سنة، وتتعدم عند أكثر من 25 سنة.

ما يمكن استنتاجه من خلال قراءة الجدول هو أن نسبة 32% من عمال أقرروا بأن مساهمة تطوير وتعتبر قيم يكون في زيادة القدرة على حل مشكلات ونسبة 33% أقرروا بأن تطوير وتغيير قيم يدفع على اكتساب عاملين مهارات جديدة. وياتي حتى وان اختلفت نسب بين فئات حسب الأقدمية إلا أنها كلها تصبوا إلى هدف وهو ربط عامل بمؤسسة بحيث توفره القدرة على الابتكار والإبداع وهذا من خلال جعله يشعر براحة نفسية عند قيامها بمهام موكلة به.

الجدول رقم 30: رأي العاملين فيما يمثل الإبداع التنظيمي حسب مستوى التعليمي.

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		المستوى التعليمي
ن.م	ت	ن.م	ت	ن.م	ت	ن.م	ت	ن.م	ت	رأي العامل فيما يمثل الإبداع التنظيمي
37	19	33	04	37	06	46	06	30	03	تقديم خدمات عالية
31	16	33	04	31	05	30	04	30	03	طرح أفكار جديدة
31	16	33	04	31	05	23	03	40	04	حل المشكلات
100	51	100	12	100	16	100	13	100	10	المجموع

ملاحظة: إن عدد الإجابات لا يساوي عدد المبحوثين وذلك لأن كل مبحوث أجاب على أكثر من احتمال.

من خلال الجدول ممثل رأي العاملين فيما يمثل الإبداع التنظيمي حسب مستوى التعليمي، إذ نجد نسبة 30% من عمال أكدوا على أن الإبداع التنظيمي يتمثل في تقديم خدمات عالية وهم من المستوى الابتدائي.

ونجد نسبة 46% من المستوى المتوسط، نسبة 37% من المستوى الثانوي، ومن المستوى الجامعي نجد نسبة 33%.

- تمثل نسبة 30% من عمال الذين اقرروا بان الإبداع التنظيمي يتمثل في طرح أفكار جديدة من المستوى الابتدائي والمتوسط ونسبة 31% من المستوى الثانوي، و 33% من المستوى الجامعي. في حين نجد نسبة 40% تمثل الإبداع التنظيمي على انه حل لمشكلات لمستوى الابتدائي، ونسبة 23% لمستوى المتوسط، ونسبة 21% لمستوى الثانوي، ونسبة 33% لمستوى الجامعي.

- ما يمكن استنتاجه من جدول قراءته وهو أن عمال داخل مؤسسة رأوا أن الإبداع التنظيمي يتمثل في تقديم خدمات عالية بنسبة 37% وطرح أفكار جديدة بنسبة 31% وحل مشكلات بنسبة 16% وهذا على جميع مستويات ابتدائي، متوسط، ثانوي، جامعي.

ويتأتي الإبداع التنظيمي داخل مؤسسة مهم لإنجاحها ونهوض بها من خلال طرح الأفكار وتقديم خدمات، وحل مشكلات ومنه فهو يقود إلى تجديد والابتكار وتطوير مستمر.

**ثانياً : عرض نتائج الدراسة.**

**أولاً : مناقشة في ضوء الفرضيات.**

1- الفرضية الأولى: تتبع المؤسسة عدة برامج تكوينية تطوير مهارات العاملين.

حيث جاء نتائجها كما يلي:

- من خلال الجدول رقم 07: نجد نسبة 21% من عمال أكدوا بان المؤسسة تتبنى استراتيجيات تطوير معينة على مستوى تنظيمي في العمل وهذا ما يدل عل أن المؤسسة تعمل على وضع خطط و برامج تطوير معينة من اجل تحفيز عمال على تجديد وتطوير.

- من خلال الجدول رقم 8: أكدت نسبة 21% بان المؤسسة لاتولي كافة جهود بهدف تطوير وابتكار أساليب جديدة، في حين نسبة 18% يروا أن المؤسسة تسطر برامج تطويرية تشمل مجال المؤسسة وعمال وهي نسبة متقاربة وبالتالي اعتماد المؤسسة على برامج تكوينية حتى وان كانت غير كافية نوعا ما.

الجدول رقم 10: تؤكد نسبة 23% بعدم تناسب مستوى تنظيمي مع مستوى تعليمي وهذا قد يرجع إلى سياسة توظيف منتهجة، ونسبة 16% أكدت على أن هناك تأثير على العاملين حتى يتوافق سلوكهم مع مهام الوكالة بهم، وهذا ما يدل من جهة أخرى على انه هناك مستوى تنظيمي علاقة بمستوى تعليمي لعمال.

الجدول رقم 11: تؤكد نسبة 23% بعدم كفاية مدة تكوين ويدل هذا على أن المؤسسة لا تسطر برامج تكوينية كافية ووضع خطط لاتنفذ في الأوقات مخصصة وهذا عدم تماشي طبيعة العمل وقدرات عمال.

يوضح الجدول رقم 12، 13، 14: اعتماد المؤسسة على برامج تكوينية وهذا ما اكدته نسبة 24% وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعتمد برامج تكوينية تسعى فيها إلى توضيح أهداف تطوير والإبداع وتشجع عمالها لسعي والابتكار.

وتحثهم على مشاركة في برامج تكوينية وهذا من خلال البرامج التي كانت وفق برامج المؤسسة بنسبة 25% وهذا يدل على أن المعهد يقوم بتهيئة ظروف مناسبة بغية دمج عمال وخلق فرص مشاركة، وترقية كمكافأة لجهود المبذولة.

والسعي إلى تطبيق ماتكونوا عليه تحقيق الأهداف المشتركة والتي تخدم العامل والمعهد على حد سواء.

نلاحظ من خلال الجدول 26: مساهمة تطوير وتغير القيم لدى العاملين حسب الجنس، نجد نسبة 26% ذكور من أكدوا على مساهمة التطوير وتغير القيم لدى العاملين تكون في زيادة القدرة على حل مشكلات وهذا ماكدته نسبة 20% إناث، ونسبة 17% من عمال ذكور أكدوا مساهمة في إكتساب عمال مهارات جديدة، ونسبة 20% وإناث أكدوا ذلك.

ونجد نسبة 57% عمال ذكور أكدوا مساهمة التطوير وتغير القيم لدى العاملين على رفع الروح المعنوية ومن الإناث نجد نسبة 60% أكدوا ذلك، ومنه نستنتج أن مساهمة التطوير قد شملت مختلف الأبعاد السابقة من زيادة القدرة على حل مشكلات إلى جانب رفع الروح المعنوية وإكتساب العاملين مهارات جديدة وبالتالي يعود هذا إلى عمل المعهد على إنجاح سياسة التطوير في عنصر بشري.

من خلال ما تقدم يمكن القول أن فرضية جزئية الأولى والتي مفادها "لتكوين دور في تطوير مهارات العاملين"، ثبت صدقها ميداني .

2- الفرضية الثانية: تساهم نظم التحفيز المادية والمعنوية المعتمدة في مجتمع الدراسة في إبتكار أفكار جديدة.

من خلال شواهد ميدانية متعلقة بفرضية ثانية يتضح مايلي:

من خلال الجدول رقم 15 نجد نسبة 62% تقر أن هناك مجالات تطوير المعارف داخل المؤسسة.

يتضح من خلال الجدول رقم 16 نسبة 40% تقر بأن تغير القيم لدى العاملين يساهم في إكتساب مهارات الأداء بينما نجد 33% أقرت بأنه تغير القيم لدى العاملين يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين، 27% ترى بأن تغير القيم يساهم في زيادة القدرة على حل مشكلات.

من خلال الجدول رقم 18 نجد نسبة 56% ترى بأن المؤسسة تعتمد نظم تحفيز وذلك بغرض تشجيع العاملين على الابتكار.

من خلال الجدول رقم 21 تؤكد معطيات الاحصائية أن نسبة 69% ترى أن المؤسسة تتقبل أفكارهم وآراءهم وتقوم بتشجيع المقترحات والمبادرات.

من خلال جدول رقم 22: نجد أن نسبة 62% يرون أن مؤسسة توفر لهم جو ملائم لتقديم امور جديدة لعمل.

جدول رقم 25: نلاحظ أن نسبة 45% يصرحون بأن الابداع التنظيمي هو تقديم خدمات عمالية، في حين أقرت نسبة 30% بأن الابداع التنظيمي يتمثل في طرح أفكار جديدة تساهم في تطوير وتنمية قدرات عاملين.

في حين نجد نسبة 25% ترى أن الابداع التنظيمي هو مساهمة في حل مشكلات وتحقيق الأهداف العامة لمؤسسة.

جدول رقم 27: والذي يمثل تقديم أفكار ابداعية لمؤسسة يحضى عامل بالتكريم بنسبة 22% من فئة 20 - 30 سنة ومنه 20% بين فئة 31-40 سنة، وبنسبة 33% ما بين 41-50 سنة، ونسبة 18% ما بين 51-60 سنة.

في حين نجد نسبة 45% فئة 20-30 سنة، ونسبة 37% فئة 31-40 سنة، ونسبة 27% فئة 41-50 سنة.

ونسبة 35% فئة ما بين 51-60 سنة بأن عند تقديم فكرة ابداعية يحضى عامل بالتحفيز. وتمثل نسبة 33%، 20-30 سنة، نجد نسبة 43% فئة 21-40 سنة، ونسبة 40% فئة 41-50 سنة، ونسبة 47% فئة ما بين 51-60 سنة.

ترى هذه النسب بأن عند تقديم فكرة ابداعية من طرف عمال لاتبدي أي إهتمام بذلك. من خلال جدول يتضح بأن مؤسسة تعمل على تشجيع عمال وتكريمهم وتحفيزهم من خلال نظام حوافز متوفر وتقديم فرص ومكافآت.

من خلال جدول رقم 28: نلاحظ أن نسبة 22% حسب الأقدمية أقل من 5 سنوات ترى ان عامل عند تقديمه فكرة ابداعية لمؤسسة يحضى بالتكريم وكما اقرته نسبة 15% فئة الأقدمية ما بين 6-10 سنوات، وفئة 11-15 سنة بنسبة 43%، وفئة 16-20 سنة بنسبة 44%، ونسبة 25% حسب الأقدمية فئة 21-25 وتنعدم عند فئة أكثر من 25 سنة.

وتتفاوت النسب من 33%، 38%، 26%، 38% حسب الأقدمية على ترتيب وتنعدم عند فئة أكثر من 25 سنة أنه عند تقديم فكرة ابداعية لمؤسسة يحضى عامل بالتحفيز.

كما تتباين نسب مابين 45%، 47%، 29%، 38%، وتتنوع كذلك عند أكثر من 25 سنة وهذا حسب الأقدمية على الترتيب، أنه عند تقديم فكرة ابداعية لمؤسسة لاتبدي أي اهتمام بذلك.

من خلال بيانات يتضح أن معهد يراعي أقدمية عمال عند تقديم الأفكار وبالتالي يعمل على تكريم وتحفيز عمال على تقديم الأكثر والأفضل دائما وهذا من خلال سنوات عمل أي كلما كان عمال لديهم أقدمية أكثر كلما قدموا الأنجح لرفع من مستوى التنظيمي والتجديد والاستمرارية.

من جدول رقم 30: يتبين أن الابداع التنظيمي يختلف رأي عمال حوله ما بين أنه يتمثل في تقديم خدمات عالية وهذا حسب مستوى تعليمي إذ نجد نسبة 30% من مستوى الابتدائي، 46% من مستوى ثانوي، 33% من مستوى جامعي. وأنه يتمثل في طرح أفكار جديدة نجد نسبة 30% من مستوى الابتدائي، ومتوسط بنسبة 31%، وثانوي بنسبة 31%، وجامعي بنسبة 33%.

في حين نجد ان الابداع التنظيمي هو حل لمشكلات لمستوى الابتدائي بنسبة 40%، ومتوسط 23%، وثانوي 21%، وجامعي 33%.

وبالتالي مايمكن استنتاجه أن الابداع التنظيمي هو حلقة وصل بين طرح الأفكار وتقديم خدمات وحل مشكلات بهدف الوصول إلى تحقيق تطوير والابتكار دائم والتجديد المستمر. من خلال ماتقدم يمكن قول أن فرضية جزئية ثانية والتي مفادها "تساهم نظم تحفيز مادية ومعنوية معتمدة في مجتمع دراسة في ابتكار أفكار جديدة" ثبت صدقها الامبريقي.

## ثانياً: مناقشة النتائج العامة في ضوء الدراسات السابقة.

توصلت نتائج اراهنة إلى أن برامج تكوينية ونظم تحفيز معتمدة في معهد تساهم في تطوير مهارات عاملين وابتكار أفكار جديدة، وقد تجلى ذلك من خلال نتائج متوصل إليها، والتي أكدت بان معهد يعتمد بشكل كبير على عملية تكوين موارد بشرية تطوير مهاراتهم وذلك من خلال: وضع برامج تكوينية ووضع خطط وتحديد مدة تكوين كافية تتماشى مع قدرات عمال وتناسب مع كل تخصص.

- في حين اتفقت مع دراسة ( قدرى احمد معراج ) التي توصلت إلى أن تكوين كمفهوم م ينشئ بشكل عفوي بل كان نتيجة عدة تطورات فكرية إدارية ونجاح فكرة تكوين مرتبط بتوفر بيئة عمل ملائمة وتوفر عامل ذي يمتلك كفاءة وقابلية تحمل مسؤولية.

- كما أكدت على أن تكوين الأفراد يساهم في تطوير مهارات وقدرات دى عاملين، وهذا ما يجعلهم بيئون جهداً أكثر.

- كما اتفقت دراسة اراهنة مع دراسة (وسيم إسماعيل هابيل، ونداء محمد نجار) والتي أكدت على ضرورة تركيز على تكوين عنصر بشري في تطوير مهارات عاملين باستمرار، وتأكيد مع توفير ميزانية خاصة لشؤون بحث علمي في جامعة، مع دراسة اراهنة التي توصلت إلى أن معهد وطني متخصص، يوفر دى عماله برامج تكوينية مما يساعدهم على اكتساب مهارات الإبداع التنظيمي داخل معهد مهني للاستفادة منهم والعمل على مساعدتهم في تطبيق أفكارهم الإبداعية، والعمل على تكوين الأفراد على حل مشكلات بطرق إبداعية.

- ونجد أن دراسة قد اتفقت مع دراسة ( إحرار الأخضر شريف نصر دين ) والتي بينت انه لا بد من تحويل إبداعات الأفراد والاستثمار فيها داخل مؤسسة، أي تحفيزهم على الإبداع ومساعدتهم في تطبيق أفكارهم الإبداعية .  
عمل على خلق وابتكار مزيد من الأفكار الإبداعية الجديدة والعمل على محافظة عليها.

- وتتفق دراسة اراهنة مع دراسة حسن برقي، والتي أكدت على ضرورة وأهمية تسيير فعال إستراتيجية موارد بشرية لاعتبارها من أهم أنظمة تسيير موارد داخلية مسؤولية عن بحث عن إدماج عمال في مؤسسة بكسب ثقتهم لا باستعمال سلطة.

الاهتمام بدراسة الجماعة لا بدراسة الفرد بهدف تحفيز على تبادل الأفكار، وطرح الآراء.

اعتبار مشرف على عمال بمثابة محفز وقائم بالاتصالات في الجماعة وبين مختلف الجماعات لا بكونه ممثل لسلطة.

### ثالثاً: مناقشة عامة لنتائج الدراسة .

من خلال دراستنا موضوع دور تنمية الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي توصلنا إلى أهم نتائج نظرية و ميدانية متعلقة بموضوع ، أن معهد تكوين مهني قادة بلقاسم بولاية تيارت ، يولي أهمية كبيرة لتنمية الموارد البشرية ودورها في الإبداع التنظيمي من أجل ضمان سير حسن نشاطه حيث توصلت دراسة إلى نتائج تالية :

- يقوم معهد على الإبداع التنظيمي من أجل جعله أكثر مرونة لإنجاح عمله .
- يعمل معهد على تبني استراتيجيات تطوير معينة على مستوى التنظيمي في عمل من أجل ضمان أداء جيد .
- يولي معهد كافة جهوده لبحث وتطوير بهدف ابتكار أساليب جديدة .
- يضع المعهد برامج تكوينية عماله من أجل إكسابهم مهارات جديدة .
- يراعي المعهد مستوى تعليمي لعمال بهدف تناسبه مع مستوى التنظيمي لمنصب .
- تنتهج المؤسسة برنامج تطويري لرفع من قدرات واستعدادات عاملين .
- يقدم المعهد حوافز لعمال لرفع من مستوى أدائهم .
- يعمل المعهد على نشر ثقافة تحفيز لاستغلال قدرات الإبداعية لدى عاملين .
- قوم إدارة الموارد البشرية فرص على الابتكار من طرف عمال وتقديم جديد وتقبل الأفكار والآراء المقدمة .



## الإستنتاج العام للدراسة:

بعد تأكدنا من صدق [فرضيات] جزئية وثبوت صحتها ميدانيا، و[تأ]ي نستنتج صدق [فرضية] عامة إذن هناك دور فعال تلعبه دور تنمية [موارد] بشرية في الإبداع [تنظيمي].  
وعليه يمكن [قول] بأن [معهد] و[وطني] [متخصص] اعتمد اعتمادا كبيرا على [موارد] بشرية في سعيها [تحقيق] الإبداع [تنظيمي]، فهي تعمل جاهدة على تطوير وتنمية قدرات ومعارف ومهارات مواردها [بشرية] من خلال إخضاعها [برامج] تكوين و[تحفيز] و[ذلك] بهدف خلق فرص الابتكار و[تجديد] في الأفكار في [مؤسسة] و[ذلك] من خلال قدرة عمال [معهد] على حل [مشكلات] وتقديم أفكار وأساليب جديدة عن طريق توفير [حوافز] بنوعيتها [مادية] و[معنوية] و[تأ]ي [مساهمة] في [رفع] من قدراتهم الإبداعية و[زيادة] من رغبتهم في الاستغلال الأمثل [مواردها] بشرية.

هذا بالإضافة [إلى] أن [معهد] يسعى دائما [إلى] استقطاب أفضل [عناصر] بشرية، و[عمل] على تكوينها خاصة [موارد] ذات [قدرات] فكرية [متميزة] لأن في [ذلك] فرصة في تميز [معهد].

## خاتمة:

قد تعرضنا في هذه الدراسة إلى دور تنمية الموارد البشرية على الإبداع التنظيمي في معهد تكوين مهني - بلقاسم قادة - بولاية تيارت، من خلال استمارة تم توزيعها على عينة دراسة وقد تضمنت الاستمارة 3 محاور الأول منها: تضمنت بيانات شخصية أما الثاني فقد اشتمل متغير الأول دور تنمية الموارد البشرية بأبعاده تكوين وتطوير مهارات عاملين، أما محور الثاني فقد تضمن أبعاد متغير الإبداع التنظيمي، تحفيز، وابتكار أفكار جديدة، وهذه الأبعاد تجيب على الإشكالية الرئيسية التي تم صياغتها وبعد استرجاع الاستمارة تم معالجتها من خلال جداول بسيطة وأخرى مركبة، وبعدها قمنا بعرض وتفسير النتائج.

وعلى ضوء ما تم ذكره إتضح من خلال نتائج الدراسة أن لموارد البشرية دور في تنمية الإبداع التنظيمي في معهد تكوين مهني يقوم بتنمية موارده البشرية ويعمل على تدعيم ذلك من خلال: وضع معهد برنامج تكوين ضمان الأداء جيد، وإتباعه لاستراتيجيات تطوير معينة لرفع من قدرات واستعدادات عاملين، ومنحهم صلاحيات لازمة مباشرة مهامهم دون الرجوع للإدارة وتشجيع عمل جماعي هادف وتوضيح برامج تكوينية والاعتراف بمجهود وتقدير ذلك من خلال برنامج تحفيزي عادل وموضوعي وتعزيز عملية طرح موظفيها لأفكار الإبداعية في حل مشكلات وابتكار أساليب جديدة لتنفيذ عمل مطلوب



قائمة المصادر و  
المراجع

## قائمة المراجع:

### أولاً: الكتب.

- 1- احمد ماهر سلوك تنظيمي، مدخل بناء مهارات، دار جامعية، القاهرة، ط1، 2001.
- 2- احمد ماهر اتخاذ قرار بين علم والابتكار، دار جامعية الإسكندرية، 2008.
- 3- إبراهيم احمد سيد إبراهيم، تعليم وتنمية بشرية، خبرات عامية، دار وفاء دنيا طباعة ونشر ط1، الإسكندرية، 2008.
- 4- إبراهيم بيومي غانم، مدخل إلى مناهج بحث في التربية وعلم النفس، دار مسيرة لنشر وتوزيع، عمان، 2011.
- 5- احمد عباد، مدخل منهجية بحث الاجتماعي، ديوان مطبوعات جامعية الجزائر، 2006.
- 6- عربي بلقاسم فرحاتي، تأهيل موارد بشرية "قديمًا وحديثًا" ط1، دار أسامة لنشر وتوزيع، عمان، 2011.
- 7- عربي بلقاسم فرحاتي، بحث جامعي بين تقرير والتصميم والتقنيات، دار أسامة لنشر وتوزيع عمان، 2011.
- 8- بيتر كوك، إدارة الإبداع، ترجمة باعتماد خاد عامري، ط1، القاهرة، دار فاروق لنشر وتوزيع، 2008.
- 9- بن عنتر عبد رحمان، إدارة موارد بشرية، دار يازوري علمية لنشر وتوزيع، عمان، 2001.
- 10- بلقاسم سلاطنية، حسان جيلالي، منهجية علوم الاجتماعية، دار الهدى لطباعة ونشر وتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2000.
- 11- جميل احمد توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، دار نهضة عمومية، بيروت، 1986.
- 12- جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة لنشر وتوزيع، عمان، 2008.

- 13- جلال غربول □سناد، □بحث □علمي وكتاباته، دار الإعمار □علمي □لنشر □توزيع، عمان، 2015.
- 14- حسن إبراهيم بلوط، إدارة □موارد □بشرية من منظور استراتيجي، دار □نهضة □عربية □لعلوم الإدارية، □بنان، 2002.
- 15- رعد سامي عبد □رزاق □تميمي، □عومة □وتنمية □بشرية □مستدامة في □وطن □عربي، □فرص □تحديات، عمان، 2011.
- 16- سنان □موسوي، إدارة □موارد □بشرية وتأثيرات □عومة عليها، دار مجد لاوي، عمان، 2011.
- 17- سهيلة محمد عباس، إدارة □موارد □بشرية مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل □لنشر، عمان، 2011.
- 18- سماح سلام □م، □بحث الاجتماعي، الأساليب، □مناهج، الإحصاء، دار □ثقافة □لنشر □توزيع، عمان، 2012.
- 19- علي سلمى، إدارة □موارد □بشرية، دار غريب □لطباعة □لنشر، □قاهرة، 1997.
- 20- عمر وصفي عقلي، إدارة □موارد □بشرية □معاصرة، بعد استراتيجي، ط1، دار وائل □لنشر □توزيع، الأردن، 2005.
- 21- علاء محمد سيد قنديل، □قيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار □فكر □لنشر □توزيع، عمان، 2010.
- 22- عمار بوحوش، محمد محمود ذنبيات، □مناهج □بحث □علمي وطرق إعداد □بحوث، ط5، ديوان □مطبوعات □جامعية، □جزائر.
- 23- عبد □ناصر □حبذ □ي، تقنيات □مناهج □بحث في □علوم □سياسية والاجتماعية، ط5، ديوان □مطبوعات □جامعية، □جزائر، 2009.
- 24- فادية عمر □جولاني، طرق □بحث الاجتماعي، ترجمة موريس ريتشر، ط1، □مكتبة □مصرية □لطباعة □لنشر، 2010.
- 25- ماهر أعليش، إدارة □موارد □بشرية، مكتبة عين شمس، □قاهرة، 1971.

- 26- منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة مجتمع عربي لنشر والتوزيع، 2010.
- 27- مؤيد سعيد السيام، عادل حشوش صالح، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط2، عام الكتب الجديد، لنشر والتوزيع، عمان، 2016.
- 28- محمد حسن إحسان، بحث الاجتماعي، ط1، ديوان مطبوعات جامعية، الجزائر، 2005.
- 29- محمد محمود جوهرى، أسس البحث الاجتماعي، ط1، دار مسيرة لنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 30- موريس أنجلس، منهجية البحث العلمي في علوم الإنسانية، ط2، دار قصبة، الجزائر، 2006.
- 31- محمد خليل عباس وآخرون، مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط3، دار مسيرة لنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 32- هاشم حمدي رضا، تدريب وتأهيل الإداري، دار رؤية، عمان، 2010.
- 33- طارق بدوي سهيلة نجم، الإحصاء في مناهج بحثية تربوية ونفسية، دار ثقافة لنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2014.
- 34- طاهر محمود كلالده، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار يازوري العلمية لنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 35- وائل عبد الرحمان اتل، عيسى محمد قحل، بحث علمي، في علوم الإنسانية والاجتماعية، ط2، دار حامد لنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 36- زاهر عبد الرحيم، مفاهيم حديثة في إدارة الموارد البشرية، ط1، دار رؤية، لنشر والتوزيع، عمان، 2011.

## ثانياً: المذكرات.

- 1- برقي حسن، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، في مؤسسة الاقتصادية، دراسة جادة مؤسسة سونطرك، أطروحة مقدمة نيل شهادة دكتوراه، في علوم الاقتصادية، 2008.

- 2- دريوش شاهيناز، أثر أنماط القيادة الادارية على تنمية ابداع موارد بشرية، دراسة ميدانية في مؤسسات صناعية، قسنطينة، رسالة مكملة نيل درجة ماجستير، قسنطينة، 2012.
- 3- سراج وهيبية، إستراتيجية تنمية موارد بشرية، كمدخل تحسين الأداء مستدام في مؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة نيل شهادة ماجستير في إطار مدرسة دكتوراه في علوم تسيير، كلية علوم الاقتصادية والتجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012.
- 4- مريم عمراوي، اثر الإبداع التنظيمي على تحقيق ميزة تنافسية، في مؤسسات صغيرة ومتوسطة، مذكرة مقدمة مكملة نيل شهادة ماستر أكاديمي طور ثاني، علوم اقتصادية وعلوم تجارية، علوم تسيير، ورقلة، 2016.
- 5- محجوبي أسامة، اثر الإبداع التنظيمي على أداء عاملين في مؤسسات صغيرة ومتوسطة، مشروع مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، علوم اقتصادية، علوم تجارية، علوم تسيير، 2011.
- 6- ومان محمد توفيق، تنمية موارد بشرية في ظل بيئة رقمية، أطروحة مقدمة نيل درجة دكتوراه في علم الاجتماع "تنمية موارد بشرية"، بسكرة، 2016.

### ثالثا: المجالات والندوات والملتقيات:

- 1- إيمان حلوي، الإبداع التنظيمي وتأثيره في الأداء وظيفي، دراسة تطبيقية في مستشفى ابن ماجد، مجلة دورية نصف سنوية، تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، عن معهد تقني، مجلد رابع، عدد 8، بصره، 2011.
- 2- داوي شيخ، تحليل اثر تدريب وتحفيز على تنمية موارد بشرية في بلدان الإسلامية، مجلة باحث، عدد 5، 2008.
- 3- بارك نعيمة، تنمية موارد بشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق ميزة تنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، عدد رابع، شلف.
- 4- بوران فاضل صالح، دور تنمية موارد بشرية في تقييم الأداء في شركات تأمين، دراسة حالة في شركة تأمين وطنية، مجلة الأستاذ، عدد 209، مجلد ثاني، بغداد، 2014.
- 5- سهيل محمد الأحمد، مجلة جامعة الأقصى، عدد 1، مجلد 16، 2012.

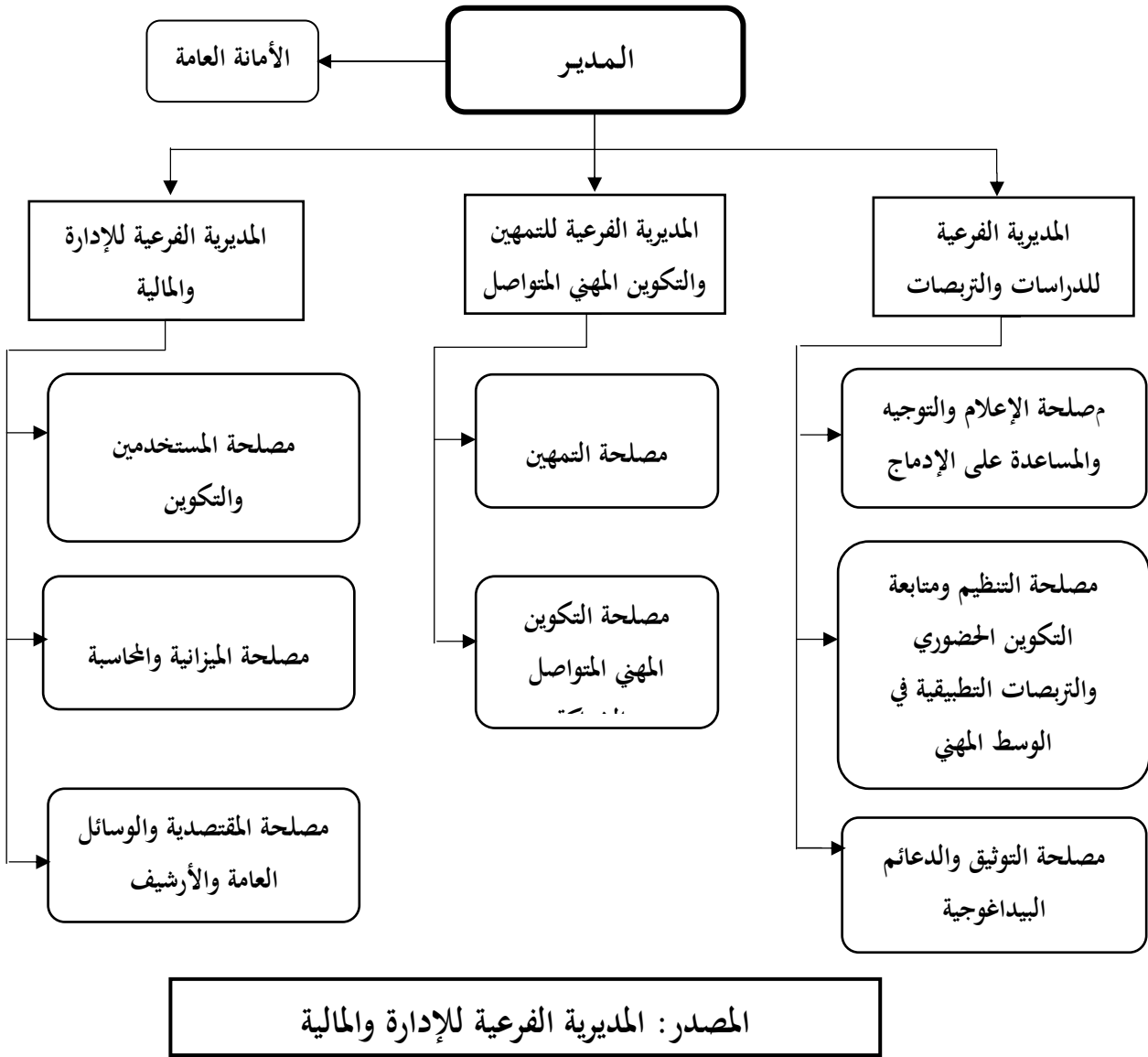
- 6- عائشة سمسوم، تنمية الإبداع التنظيمي ضمن نموذج التخطيط الاستراتيجي، مجلة الاقتصاد الجديد، عدد 4، مجلد 8، جامعة الجزائر، 2016.
- 7- عزيز قودة، مجلة علوم الإنسانية والاجتماعية، تنظيم الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية، جامعة قسدي مرباح، الجزائر، عدد 13، الجزائر، 2013.
- 8- مؤيد ساعدي، علي محمد علي، دور استراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء وظيفي، مجلة قادسية لعلوم الإدارية والاقتصادية، عدد 4، مجلد 15، 2013.
- 9- محمد صيرفي، موسوعة علمية لسلوك تنظيمي، تحليل على مستوى جماعات، جزء 3، مكتب جامعي حديث، 2009.
- 10- سمير صندوق، متطلبات الإبداع الإداري التكنولوجي في ظل ديناميكية تنافسية، ملتقى دولي رابع حول منافسة واستراتيجيات تنافسية لمؤسسات صناعية خارج نظام محروقات في دول عربية.
- 11- ويد عبد خبير، منظمة عربية الإبداعية، تحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، ندوة الإدارة الإبداعية لبرامج الأنشطة، في مؤسسات حكومية وخاصة، القاهرة، 2008.
- 12- زينب محمد زهري، مفهوم تنمية بشرية الأبعاد ومكونات، مؤشرات، مؤتمر علمي رابع، ومستقبل تنمية بشرية في وطن عربي في ضوء تحديات قرن الحادي والعشرين، القاهرة، 2002.



الملاحق

الملحق رقم (01) الهيكل التنظيمي للمعهد الوطني للمتخصصين في التكوين المهني قادة

بإقسام



مكلف بالاتصال

مكلف بالأمن

مكلف بالأمن الداخلي

قسم تنمية الكهرباء

قسم تنمية الغاز

قسم دراسات المتابعة  
والعمال (الكهرباء والغاز)

قسم العلاقات  
التجارية