

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



مذكرة لنيل شهادة الماستر في

شعبة العلوم السياسية

تخصص: تسيير الموارد البشرية

الموضوع:

تجديد قوة العمل وأثره على الإبداع الوظيفي

إشراف الأستاذ:

-د/سعيد توفيق

من إعداد الطالبة:

- حلومي نعيمة

لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ محاضر "أ"	د/بلجيلالي محمد
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر "أ"	د/سعيد توفيق
مناقشا	أستاذ محاضر "أ"	د/قاسم حاج علي
مدعو	أستاذ مساعد "أ"	د/شيخاوي سنوسي

السنة الجامعية: 1445-1446هـ / 2024-2025م



قال تعالى:

« قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ  
الْحَكِيمُ »

صدق الله العظيم

الآية 32 سورة البقرة

# شكر وتقدير

الحمد لله حمدا كثيرا حتى يبلغ منتهاه والصلاة والسلام على أشرف مخلوق أناره الله بنوره  
واصطفاه.

نحمدك ربي على توفيقك وإحسانك، ونحمدك على فضلك وإنعامك، ونحمدك على جودك  
وكرمك، الذي به يسرت أمرنا ووفقتنا لإنجاز وإتمام هذا العمل المتواضع.  
وإن كان التوفيق من الله عز وجل وحده، فإن تحقيقه لن يتم إلا بما سخره لنا من أسباب وجدناها  
في شخص أستاذنا الدكتور "سعيد توفيق"

لذلك ومن دواعي الاعتراف بالجميل أن نتقدم له بجزيل الشكر وعظيم التقدير وخالص الامتنان،  
لقبوله الإشراف على هذه المذكرة، وعلى خير عطائه، وعلى توجيهاته وإرشاداته القيمة التي كانت  
لنا عوناً أثناء فترة بحثنا و الدكتوروة طيبى مليكة على نصائحها القيمة وتفحصها للبحث جزها الله  
كل الخير عني .

كما لا يفوتنا في هذا المقام أن نتوجه بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة كل من: " الدكتور  
بلجيلالي محمد " رئيسا، والدكتور "قاسم حاج علي" مناقشا والدكتور "شيخاوي السنوسي" مدعو  
على قبولهم تحمل عناء تصفح هذا العمل، وتقييمه، وإثرائه، فلهم عظيم التوقير  
والتقدير، وجزاهم الله عنا خير جزاء.

كما نشكر كل من قدم لنا الدعم والعون، ماديا ومعنويا، من قريب ومن بعيد، أساتذة  
وإداريين، طلبة و أصدقاء...وندعوا المولى أن يجعله في ميزان حسناتهم.

شكرا لكم جميعا

# إِهْدَاء

أهدي هذا العمل المتواضع وثمره جهدي:

إلى نبع العطف والحنان التي أمطرتني بدعائها، إلى من سهرت الليالي مضيئة قناديل العلم

والمعرفة في قلبي، (أمي شمس دربي) أطال الله عمرها والبسها لباس العافية...

إلى صاحب السيرة العطرة والفكر المستنير، ومن له الفضل في بلوغي هذه اللحظة يجد

واجتهاد.. أبي حفظه الله وأطال عمره وجزاه عني كل خير...

إلى من كانوا لي سندا وخير معين، إلى المحبة التي لا تنضب، إلى من شاركتهم أطيب وأسعد

لحظات حياتي وضمفرت بهم هدية من الأقدار، (إخوتي وأخواتي الأعزاء)

إلى رفيقة دربي "مقدم فاطمة الزهرة وعائلتها الصغيرة"

وإلى كل العائلة صغيرا وكبيرا

أهدي هذا العمل المتواضع

حليمي نعيمة

# مقدمة

## مقدمة:

أصبحت قضية تنمية الموارد البشرية من أهم قضايا القرن مما أدى إلى تزايد الإهتمام بالعنصر البشري والإنشغال التام به، نظرا للدور الكبير الذي يلعبه في نجاح المنظمة وإستمراريتها، وتطورها وقدرة إستجابتها للطلبات والخدمات المتزايدة فالمورد البشري يشكل الدعامة الرئيسية لنجاح مخطط المنظمات على إختلاف أنواعها وأحجامها لكونها تحتاج إلى أفراد مؤهلين قادرين على تنفيذ كافة نشاطاتها وعملياتها وما الموارد الأخرى إلا عوامل مساعدة، فالإنسان هو الذي يفكر وينظم ويخطط ويراقب.

في ظل التحديات الجديدة المستمرة التي يفرضها عصر المعرفة، يعتبر مدى توفر القوة العاملة وعقلانية إستغلال قدراتها من أهم العوامل المحددة لمستوى التقدم والرقي الإقتصادي داخل الدول وعليه فإن توفر كفاية اليد العاملة الكفاءة داخل التنظيمات يعتبر أمر مهم بالنسبة لأي تنظيم لتحقيق أهدافه المنشودة خصوصا وأن هذه التعليمات تعمل في ظل بيئة متغيرة بشكل مستمر فهي تؤثر فيها كما تتأثر بها أيضا على الصعيدين الداخلي والخارجي، لذا تعتمد المنظمات الحديثة في أساليب إستقطاب الأيدي العاملة ومحاولة بناء نمط من العلاقات يقوي رابط الصلة بينها وبين العمال، لذا يعتبر الإهتمام بالمورد البشري مهمة من الوسائل المهمة لتحقيق أهداف المؤسسة لأن الرضا عن العمل وتنمية مشاعر الإنتماء والسلوك الفعال لدى العاملين.

وفي هذا السياق تنصب جهود الكثير من الباحثين الإداريين ومراكز البحث كليات الإدارة والإقتصاد علم الإجتماع وخبراء تنمية وتطوير قدرات وخبرات ومهارات الموارد البشرية حول الوقوف على أنجع السبل لحل المشاكل التنظيمية خاصة منها المتعلقة بالإبداع الوظيفي وخلال هذا السعي الحثيث إستحوذ العمل

الأكاديمي والبحث الميداني حول قضايا الإبداع الوظيفي من خلال قوة العمل الادارية ومهاراتها الأساسية حيز واسع وذلك إدراكا ووعيا بأن قوةالمورد البشري لب الإدارة في كافة مستوياتها وعلى إختلاف أنشطتها. ولعل الإنشغال المتنامي المتعلق بالقيادة الإدارية ومهاراتها الأساسية من قبل عدد من الباحثين وعلماء الإدارة والتنظيم حاليا ومرده إلى البحث المستمر من طرف المؤسسات عن من تراه الأفضل في أن يكون المورد البشري ناجحا قادرا على التطوير الذي يزيد من كفاءة وفعالية الأداء وتحقيق الإبداع ويحقق أهداف المؤسسة والأفراد والجماعات والتنظيمات.

في الحقيقة أن بؤرة تركيز البحوث والدراسات النظرية لأدبيات القيادة إتجهت بشكل جوهري لوقت طويل نحو عناصر القيادة الناجحة من خلال محاولة تحديد خصائص وسمات معينة وكذا الوقوف على دور عوامل الموقف القيادي في العملية الإدارية أملا منها في طرح نموذج نظري نهائي كفيل بتحديد وضبط والتحكم في عوامل السلوك القيادي المطور والمحفز لأداء المرؤوسين والمحقق لأهداف التنظيم، لكنها في الغالب لم ترق إلى المأمول منها وهو دور المورد البشري في المنظمات ولم يستفاد منها إلى أبعد الحدود، وربما رجع ذلك إلى ظهور مفاهيم وأساليب قيادية من خلال عملية التأثير في الآخرين إفرزها التغيير الذي حصل على أكثر من مستوى أو إلى التباين والتفاوت بين القادة وعموم المدراء والموظفين المبدعين، كل على مستواه الإداري من حيث السمات والخصائص وعوامل الموقف والبيئة المحيطة بالمؤسسة، والتي تجعل من هذا المورد البشري عنصر مبدع وفعال وناجحا في مؤسسته، فالمؤسسة التي تتمتع بمورد بشري مبدع ويتمتع بخصائص وسمات معينة في ظروف داخلية وخارجية ما أهلتها للنجاح.

وفي هذا الإطار كان الهدف الأساسي من وراء دراستنا الكشف عن الدور الذي تلعبه القوة البشرية

في زيادة وتحسين الإبداع الوظيفي في الإدارة ولتحقيقه قمنا بتقسيم العمل إلى فصلين :

حيث نتناول في الفصل الأول المعنون الإطار المفاهيمي للدراسة تناولنا فيه العمل وعناصره من نظريات وتطور، و مدخل وأسس الإبداع الوظيفي.

أما الفصل الثاني والذي جاء بعنوان تنمية الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية ودوره في خلق الإبداع الوظيفي، فقد تناولنا فيه المهارات البشرية بأنواعها الثلاث: المهارات الفنية، المهارات الإنسانية والمهارات الذهنية "الإدراكية" وكذا الأهمية النسبية للمهارات البشرية في المؤسسة في مختلف مستويات الإدارة مع إبراز مقومات تجديد القوة الإبداعية وتنمية مهاراتهم، معوقات النهوض بالموارد البشري وتنمية مهاراتهم بالمؤسسات العمومية (الإدارة المحلية).

## 2- أهمية البحث :

تكمن أهمية البحث في محاولة الوصول إلى نتائج عملية مأخوذة من أرض الواقع بالطرق العلمية، وهذا لغرض تفسير العلاقة بين تحديد قوة العمل ودافعية العمال من خلال إشباع الحوافز المادية، وكيف يكون ذلك؟ وماذا ينجز عنه ؟

وبالإجابة عن الأسئلة يمكننا معرفة كيف تستثار دافعية العمال، ومتى وماذا تجني المنظمة من هذا؟ بمعنى آخر سنحاول معرفة كيف يبدع الفرد العامل ؟ ومدى تأثير الحوافز المادية التي توفرها المنظمة له في مفهومه للعمل لكي ترفع من دوافعه للعمل ومستوى مجهوده المبذول لإشباع حاجاته من خلال هذه الحوافز المادية المقدمة من جهة وإنجاز عمله بكفاءة من جهة أخرى وهل حققت المنظمة الغاية من هذه الحوافز، وهل رفعت إنتاجيتها وما هو الدور الذي يلعبه الإبداع الوظيفي في تجديد قوة العمل في المنظمة؟.

## 3-أهداف البحث:

1- معرفة العلاقة بين تجديد قوة العمل ودافعية العمل ودافعية العمال والإبداع من خلال إشباع

الحوافز المادية حسب رأي الموظفين.

2- معرفة قيمة واهمية الحقيقية لتجديد قوة العمل.

3- معرفة نوع الحوافز المادية ودورها في إستشارة دافعية العمال وإبداعهم.

4- مشكلة البحث:

إننا نعيش في عصر السرعة والمعلوماتية وفي ظل العولمة وما تفرضه على المنظمات من شروط تنافسية

للبقاء على قيد الحياة، فنحن في زمن أكون أولاً أكون فعلاً، وعصر البقاء للأقوى.

وهوما أثبتته الأبحاث والدراسات السابقة منذ تايلور وهيرزبرج إلى يومنا هذا، لأنه توجد عوامل كثيرة

تتدخل أثناء عمية أداء الوظائف وعملية الإنتاج، منها الفروق الفردية سواء كانت خلقية أو فكرية أو حركية

وحتى نفسية، فلكل إنسان تصور ومفهوم عن العمل وهدف يرغب في تحقيقه من خلال عمله وطموح

يسعى لبلوغه ودوافع تحرك سلوكه وتؤثر على أدائه.

ومن هذا ركز الكثير من الباحثين على أهمية دراسة الدافعية التي تساعد في عملية الإبداع، وأسست

النظريات وكل حاول تفسير سيرورة هذه الدوافع وكيفية التأثير فيها أو توجيهها وتعديلها، ولتعقيد الدوافع

وتراكبها وكثرة المؤثرات فيها لاحظ معظم المهتمين بالموضوع أهمية عملية التحفيز المادي للفرد كحافز في

عملية الدافعية بشكل خاص وتحفيز بشكل عام.

وهذا مع العلم أن المنظمات تمنح لأفرادها أشياء كثيرة أخرى ومما لا شك فيه أنها تؤثر على دافعتهم

كالإستقرار النفسي والإجتماعي والإقتصادي، الإنجاز، المكانة الإجتماعية، التحدي، المسؤولية، وكل هذا

يؤثر على مفهوم العمل.

- ما أثر تجديد قوة العمل علاقة بدافعية الموظفين وخلق الإبداع الوظيفي لديهم؟  
الأسئلة الفرعية :

- هل للحوافز المادية الأثر الأكبر في الإبداع؟ أو للمؤثرات الأخرى الأثر الأقوى؟  
- هل التكوين والتدريب دور في عملية الإبداع الوظيفي؟

#### 5-فرضيات الدراسة :

\_\_ كلما زادت فرص تشجيع وتحسين الحياة المهنية والإجتماعية للفرد كلما زادت دافعيته في المنظمة.  
\_\_ إن للحوافز أثر بليغ في خلق الإبداع الوظيفي للموظفين .  
\_\_ تكوين وتحسين المستوى للموظف يدفع بالمؤسسة نحو التطور ومواكبة التقدم وكذا يحسن من قدرات الموظف.

#### 6- أسباب إختيار الموضوع :

وتكمن في الدوافع الآتية :

-الميل للبحث في مجال تدريب وتنمية الموارد البشرية لكون الاقتصاد اليوم يقوم في الجوهر على ما انتجه العقل البشري.

-الموضوع عن متطلبات العصر لما للمعرفة والتكنولوجيا من دور في تسيير الموارد البشرية.

-التعرف على واقع الإدارات العمومية ومدى قدرتها على التفاعل مع التطورات المعرفية والتكنولوجية

الحديثة من خلال التدريب وتنمية مواردها البشرية.

-التوفر النسبي للمراجع في هذا المجال.

## 7- حدود ومجالات الدراسة : إن موضوع الإبداع الوظيفي وتحديد قوة العمل موضوع حديث

لإرتباطه بالتوجه نحو المؤسسات الإقتصادية والعمل الحر مقارنة بسنوات وعقود ماضية كانت الوظائف أغلبها حكومية (عمومية) لذلك أخذت هذه الدراسة صفة الحداثة من الجانب الزماني لأنها تدرس موظف اليوم ، أما الإطار المكاني فشمل مديرية الإدارة المحلية مصلحة تسيير الموارد البشرية ، لأن مجال الدراسة كان مؤسسة عمومية فأردنا معرفة والوقوف على الإهتمام الذي تليه الدولة للمورد البشري في الإدارة المحلية من أجل مواكبة التطور التكنولوجي الحاصل عالميا اليوم وفي كل المجالات خصوصا وأن الإدارة الجزائرية تسير بخطى متسارعة نحو الرقمنة في كل القطاعات خصوصا المحلية من أجل تقريب الإدارة من المواطن .

## 8- المنهج المتبع في الدراسة : إعتدنا في دراستنا على مجموعة من المناهج المتكاملة فيما بينها من

أجل عمل متوازن بدءا بالمنهج الوصفي والإستقرائي من خلال جمع المعلومات وإستقراءها ووضعها في قالب ( خطة ) ومنهج دراسة الحالة من خلال تسليط الضوء على الموارد البشرية والوقوف على الركائز والنقاط الأساسية لخلق الإبداع الوظيفي بالإعتماد على المقاربات النظرية من خلال المستويات المتعددة خصوصا فيما تعلق بترقية الموظفين والمقاربة المتعددة المتغيرات فيما يخص مختلف الحوافز والطرق والأساليب المتبعة لدفع بمستوى الموارد البشرية نحو الأفضل والتميز.

# الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للدراسة

تمهيد:

إن فكرة العمل وجدت منذ القديم، وبالتحديد منذ نزول سيدنا آدم عليه السلام وزوجه على الأرض، وكانت لهما ذرية على سطح هذه المعمورة.

وقد كان يعلم الكثير من العلم الذي علمه العليم ﷺ ومن علمه وطبيعة الأرض العذراء التي يتواجد عليها وظهرت فكرة العمل لإستئناس هذه الطبيعة والحيوانات المتوحشة وتسخيرها لخدمته وفائدته وبدأت تتطور فكرة العمل مع تكاثر البشرية، وتطور فكر الإنسان ووسائل عمله، وصراعه الدائم مع الطبيعة من أجل الوجود، وضمان الراحة والرخاء والعيش الكريم له ولعائلته وبلده ومنظمته... في أيامه هذه.

### المبحث الأول: مدخل عام ونظري للعمل

#### المطلب الأول: مفهوم العمل ومكانته عبر العصور:

أ - مفهوم العمل ومكانته في الحضارات القديمة: ومع مرور السنين وتكاثر البشرية، وتعميرها لمختلف أرجاء الأرض، وظهرت الحضارات الأولى للبشرية وكان لكل منها نظرتها الخاصة للعمل "وما لاشك فيه أن هذه الحضارات القديمة، لم تقم من العدم، وكانت نتيجة عمل مضني قام به الإنسان في القديم والعمل البشري هو مصدر الإنتاج والرخاء في أية مرحلة من التطور البشري<sup>1</sup>.

فالحضارة المصرية قامت على العمل، سواء الفلاحي لطبيعة المنطقة، أو بالنسبة إلى الصناعة التي أزهرت في ذلك الوقت وعرفت مصر القديمة صناعة البرونز لإنتاج الأسلحة، وصناعة الإسمنت والزجاج والفخار، والخشب والجلد، وإستعمال الكيمياء إلى جانب صناعة النسيج، وما الأهرامات إلا دليلا على ذلك، كما أن الكيمياء من المجالات التي برعوا فيها وكانوا روادا لها أحسن شاهد على ذلك الجثث المحنطة أو ما يعرف بالممياء التي تركوها محفوظة على حالها إلى يومنا هذا رغم مرور آلاف السنين عنها وقد كانت الكثرة من الصناعيين تتكون من الرجال الأحرار بالإضافة إلى القلة من العبيد كما كان أصحاب كل فئة

<sup>1</sup>أحمية سليمان، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في الجزائر، ج 1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2004، ص17.

من الفئات الصناعية تؤلف طبقة خاصة على شكل فرق تتبع رئيسا منهم أو مشرفا عليهم يؤجر عملهم جملة ويؤدي لأفرادها أجورهم<sup>1</sup>.

أما الحضارة البابلية فقد إهتمت بالصيد وإستخراج المعادن ، كما أنه يجب الإشارة إلى أن الأجور كانت تحدد من طرف الدولة في الحضارة البابلية إلى جانب تحديد الأسعار كذلك وهذا بمقتضى قوانين الملك حمورابي الذي حدد أجور البنائين وضاربي الطوب، والحياطين والتجار والنجارين والرعاة وغيرهم من الفئات العاملة الأخرى<sup>2</sup>.

ومن خلال ماسبق يمكن القول أن هذه الحضارة التي عمرت طويلا وسيطرت على العالم في تلك الفترة ماكانت لتولد وتنمو وتزدهر وتسود إلا بقوة العمل والعلم معا، وليس السيف والجيش والقوة فقط بمعنى آخر فإن هذه الأمم كانت تقدر وتقدس وتمجد العمل وتضعه في مرتبة عالية ليس للحاجة فقط بل للفخرة وحب الرقي والإزدهار.

أما الفينيقيين بطبيعتهم التجارية فقد إستفادوا من إختراعات الحضارات التي كانت تجاوزهم ويتعاملون معها وهو ما يعرف في عصرنا الحالي بإستزاد التكنولوجيا، كما إشتهروا بصناعة الزجاج والمعادن والأسلحة، والحلي والمجوهرات<sup>2</sup>.

أما الرومان فقد كانوا يحتقرون العمل اليدوي، ويقوم به العبيد، كما أنهم يميلون إلى العمل الفكري ولا يحبون البطالة ، وقد إشتهر أشرف الرومان بحب العمل الفلاحي، حيث كانوا يملكون أراضي واسعة ويقضون فيها أغلب أوقاتهم، أما الصناعات فقد نشأت في البيوت، ثم إنتقلت إلى الدكاكين حيث كانت تتمثل على وجه الخصوص في الصناعات المنجمية، صناعة البرونز والخشب والسفن والأسلحة والأجر والفخار والنسيج .

<sup>1</sup>أهمية سليمان، المرجع السابق، ص 19.

<sup>2</sup>كمال عبد الحميد الزيات، العمل وعلم الإجتماع المهني، دار غريب القاهرة، مصر، 2001، ص 109.

وهونفس المنطق الذي إتبعه قبلهم اليونانيون، حيث قدموا العمل الفكري كالفلسفة والهندسة والطب والرياضيات وغيرها من العلوم، ورفعوا مكانتهم عاليا وإحترفوا العمل اليدوي وإعتبروه عذابا يمارسه العبيد والبشر المذنبين والمساجين، عدا الزراعة التي يرونها عملا نبيلًا يليق بهم.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني : مفهوم ومكانة العمل في الفكر الإقتصادي الحديث:

يتفق علماء الإقتصاد الحديث على أن العمل هو العنصر الأساسي للإنتاج ويرتبط مفهومه بظواهر التعقد في الحياة الإجتماعية التي تنتج عن نمو المنتجات الصناعية وتعقد التنظيمات التي إرتبطت بهذا النمو، ولذلك أصبح معنى العمل من منظور الأفراد والجماعات يعني ببساطة وسائل وأساليب تهدف إلى تحقيق غاية للكسب في الحياة، لكن هذا الإتجاه لا يعبر عن العمل، فالإنسان لا يعمل من أجل الكسب فقط، فهو يعمل أجل تحقيق ذاته، وحاجته الأساسية والمكانة الإجتماعية، وتحقيق مالم يحققه غيره.<sup>2</sup>

ويعرف العمل بأنه سلوك أونشاط أوصرف الطاقة، الذي يسير طبق خطة منظمة ويقتضي القيام بوظائف معينة ويستهدف تحقيق غرض إنتاجي معين، مقابل أجر مادي أومعنوي، ويشترط في هذا وجود عقد مادي مكتوب أومعنوي بين مختلف أطراف العمل فالاقتصاديون الغربيون أمثال آدم سميث، وريكاردو، يرون بأن العمل البشري هو مصدر قيمة الأشياء والخدمات.<sup>3</sup>

ومن خلال هذا نجد أن علماء الاقتصاد أعطوا مكانة عالية للعمل، ولكن حصروه في الإنتاج وتحقيق الربح فقط، ولم يهتموا بالقائم بالعمل وأسباب قيامه بهذه الأعمال.

وقد أوضحت الأبحاث الحديثة أن وجهات النظر هذه غير صحيحة فالعمل جزء جوهري في حياة الإنسان مادام ذلك المظهر من الحياة الذي يعطيه المكانة ويربطه بالمجتمع والعمل أساسا نشاطا إجتماعي

<sup>1</sup> عبد الفتاح مجد داوير، أصول علم النفس المهني وتطبيقاته، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، لبنان، 1995، ص 20.  
<sup>2</sup> إبراهيم عبد الحق علي، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال " بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل " دراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم، أطروحة دكتوراه في إدغرة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015، ص 12.  
<sup>3</sup> إسماعيل إبراهيم ماضي خليل، الممارسات الإستراتيجية والمهارات الفكرية للقيادة الجامعية ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين في الجامعة الإسلامية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإقتصادية والإدارية، المجلد 2، العدد 5، 2016، ص 55.

بوظيفتيه الأساسيتين من إنتاج البضائع التي يحتاجها المجتمع، ومن ربط الفرد بنمط العلاقات الداخلية التي يبنى عليها المجتمع، وقد رأينا أن للمكانة والوظيفة أهمية قاطعة في السعادة النفسية للفرد.<sup>1</sup>

ومن هنا يمكننا القول أن العمل يعتبر مكسب إنساني، والإنسان يعمل لتحقيق ذاته، وبلوغ مكانة ومركز إجتماعي، ويعمل لحبه للعمل وتحقيق السعادة النفسية والأمن والاحترام.... الخ.

### المطلب الثالث : مفهوم ومكانة العمل في الشريعة الاسلامية

يحتل العمل في الشريعة الإسلامية مكانة مرموقة، حيث ذكر في مالا يقل عن ثلاثمائة وستون آية قرآنية كما أعطى سيدنا محمد عليه الصلاة والسلام العمل مكانة هامة في سنته الشريفة من أقوال وأفعال، ولكثرة هذه الآيات الكريمة وغزارة الأحاديث النبوية الشريفة لا يمكننا ذكرها كلها ومنه سوف نستدل ببعض الآيات فقد إرتبط العمل في الإسلام بالأمان وهذا دلالة على رفعة شأنه وتعظيمه له، وهو أمر طبيعي لأن الإسلام جاء لتنظيم أحوال الناس والمجتمع والربط بين أمر الدنيا "علم وعمل ومتاع" والآخرة "عبادة والثواب" وخير دليل على هذا قوله تعالى بعد **بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ { فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ.. }** صدق الله العظيم "الآية 10 سورة الجمعة.

ولم يكتفي القرآن الكريم بالحث على العمل والسعي لإكتساب قوت العيش بمختلف السبل المشروعة، وجعل فيه درجات من حيث الجزاء على إتقان العمل والإخلاص فيه.

فيقول **ﷺ** بعد **بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ** "مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثِيَ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهُ حَيَاةً طَيِّبَةً ۖ وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ" صدق الله العظيم، سورة النحل الآية 97.<sup>2</sup>

وهذا خير دليل على مكانة العمل في القرآن الكريم، فالإنسان الذي يعمل مهما كان جنسه وهو مؤمن، فسيعيش حياة طيبة كريمة وله أجره عمله في الحياة الدنيا، إضافة إلى حسن ثواب الآخرة وهو أكبر وأعظم.

<sup>1</sup> الامليعي بن عبد الهادي، الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين التدوير الوظيفي والأداء الوظيفي في فنادق الخمس النجوم، المملكة العربية السعودية، مجلة كلية السياحة والفنادق، المجلد 4، العدد 4، 2020، ص 45..  
<sup>2</sup> القرآن الكريم، سورة الجمعة الآية 10، سورة النحل الآية 97.

في كتاب الله "القرآن الكريم" نجد آيات عديدة تصنف الأعمال كالصيد، الزراعة، الصناعة، الطب العمارة "الهندسة المعمارة والبناء" وغيرها من المجالات الحياة الإقتصادية نذكر منها على سبيل المثال في الصيد والصناعة السفن والجواهر، قوله تعالى بعد بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ " وهو الذي سخر البحر لتأكلوا منه لحما طريا وتستخرجوا منه حلية تلبسونها وترى الفلك مواخره فيه لتبغوا من فضله ولعلكم تشكرون " سورة النحل الآية 14.

وقوله عز وجل في الآية 37 من سورة هود بعد بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ "وَاصْنَعِ الْفُلْكَ بِأَعْيُنِنَا وَوَحْيِنَا وَلَا تُخَاطِبْنِي فِي الَّذِينَ ظَلَمُوا إِنَّهُمْ مُعْرِضُونَ" صدق الله العظيم.

والأمثلة كثيرة لاتعد ولا تحصى ففي صناعة الحديد أنزل سورة بأكملها تحت عنوان سورة الحديد في إشارة منه تعالى إلى الصناعة الحربية والمدنية بقوله: في الآية 26 من هذه السورة "وَأَنْزَلْنَا الْحَدِيدَ فِيهِ بَأْسٌ شَدِيدٌ وَمَنَافِعٌ لِلنَّاسِ" صدق الله العظيم.<sup>1</sup>

وهناك آيات كثيرة من القرآن تشير إلى صناعة والنسيج والتجارة والزراعة والبناء وغيرها من مجالات العمل الإنساني والحياة الإقتصادية ومن خلال ما ذكرنا وما تبقى نجد رفعة مكانة العمل وقداسته، ومكانة العامل ومدى إحترام القرآن الكريم له ودوره الفعال في الحياة الإجتماعية في المجتمع الإسلامي والمجتمع البشري ككل، وننصح بالرجوع إلى المصحف الشريف وأهل الإختصاص لمعرفة مكانة العمل والعمال في الإسلام.

وإذا رجعنا إلى السنة النبوية نجد الرسول ﷺ ؛ ذكر ما لا يمكن حصره في كتاب واحد أو مجلد عن العمل ومكانته في المجتمع الإسلامي والبشري ككل ونور بعض الأحاديث النبوية الشريفة لإستطال نظرنا الشاملة على مكانة العمل ومفهومه في الشريعة الإسلامية فيقول النبي ﷺ " ما أكل أحد قط خيرا من أن يأكل من عمل يده " رواه البخاري.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>القرآن الكريم،سورة النحل الآية 14، سورة هود الآية 37، سورة الحديد الآية 26.

<sup>2</sup> صحيح البخاري ، المجلد الثاني ،الجزء الثالث ، الطبعة الثانية، إدارة المنيرة ، بيروت ، لبنان .

ويقول "أن أشرف الكسب كسب الرجل من عمل يده" وكذلك "أحل ما أكل العبد، كسب الصانع إذا نصح".

وفي التجارة يقول ﷺ " أفضل الكسب بيع مبرور، وعمل الرجل بيده"، أما الزراعة فيقول "أطلبوا الرزق في خبايا الأرض"<sup>1</sup>.

ومن خلال الأحاديث النبوية الشريفة التي تم ذكرها ورغم قلة ما أرادونا نجد المكانة العالية التي يعطيها الرسول ﷺ للعمل، والمعنى والمفهوم النبيل الذي يمثله في ديننا الحنيف، حيث ربط العمل والعمال بصفات سامية لا يبلغها الإنسان إلا بعمله وعلمه نذكر منها ماورد في الأحاديث السالفة الذكر، كالحير، الشرف، الكسب، الحلال، الفضل،... إلخ. وقد جعل الرسول ﷺ من العمل عبادة إن توفرت النية والاخلاص لله فيه.

#### المطلب الرابع : ماهية العمل وطبيعته

بعدما تعرفنا إلى مفهوم العمل ومكانته عبر مختلف العصور والحضارات المتعاقبة بصفة مختصرة، من القديم إلى العصر الحديث، مروراً بما كان من تعظيم وشرف وإجلال للعمل والعمال في الإسلام، فقد تجلّى لنا مفهوم العمل وطبيعته وأهم الدوافع إليه التي يمكننا حصرها في النقاط الآتية :

- العمل ضرورة إجتماعية وإقتصادية في حياة الإنسان.
- العمل عبارة عن حلقة تواصل بالمجتمع ويجنب الإنسان البطالة.
- العمل يساعد الفرد على تحقيق الصحة النفسية والبدنية والعقلية.
- بالعمل يستطيع الفرد تحقيق ذاته وبلوغ طموحاته.
- العمل واجب وحق شرعي في كل المجتمعات ومقدس في بعضها وعبادة في مجتمعات اخرى.
- بالعمل يمكن للإنسان أن يشعر بالسعادة.

<sup>1</sup> جلال الدين السيوطي، سنن النسائي، المجلد الرابع، ج 7، دار إحياء التراث العربي، لبنان، ص 123.

### - مفهوم العمل في التشريع الجزائري:

قبل التطرق إلى النصوص التشريعية والقانونية والمراسيم الدستورية يجب علينا أولاً أن نعرف مفهوم المؤسسة الاقتصادية من الجانب القانوني.

وضع المشرع الجزائري طريقتين أساسيتين لتحديد مفهوم المؤسسة الاقتصادية العمومية، أولها تتمثل في إبراز العناصر الذاتية المكونة لتلك المؤسسة<sup>1</sup> "تحديد إيجابي"، والثانية تعتمد على تمييز بينهما وبين الهيئات والمؤسسات الأخرى المتشابهة "تحديد سلبي" وذلك بموجب القانون 01/88 الصادر بتاريخ 12-01-1988 والمتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية والاقتصادية، وكذلك بموجب القانون رقم 04/88 الصادر بتاريخ 12-01-1988 المعدل والمتمم للأمر 59/75 والمتضمن القانون التجاري، والمحدد للقواعد الخاصة على المؤسسات العمومية الاقتصادية.

#### أ- التحديد الإيجابي: لجأ المشرع إلى معايير لتعريف المؤسسة العمومية الاقتصادية :

أولاً المعيار الموضوعي: لقد حاول المشرع تعريف المؤسسة العمومية الاقتصادية بواسطة تحديد وبيان الهدف والغرض الذي تبتغيه، فقد نصت المادة 02 من قانون رقم 01/88 على مايلي: تشكل المؤسسة العمومية الاقتصادية، في إطار عملية التنمية، الوسيلة المفضلة للإنتاج والمواد والخدمات وتراكم رأس المال وهذه المؤسسة في خدمة الأمة والتنمية وفق الدور والمهام المنوطة بها، وعلى كل فإنه يمكن رد الوظيفة والغرض الأساسي المستهدف من وراء إنشاء المؤسسات إلى المشاركة في عملية التنمية.<sup>2</sup>

وهذا ما يوضحه مضمون المادة 01 من قانون 01/88 من أجل ضمان التنمية المستمرة تنشئ الدولة وتشرف على سير مؤسسات عمومية اقتصادية كما تنص المادة 09 منه على أن أهم أغراض المؤسسة تتمثل في :- التحسن المستمر الإنتاجية العمل ورأس المال.

<sup>1</sup> راشد واضح، علاقات العمل في ظل الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر 2002، ص 30.  
<sup>2</sup>فايدة جباري، تأثير جودة الخدمة على لرضا العاملين \_ دراسة حالة وكالة تابعة للمديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمينات تلمسان، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة أوبوكر الصديقتلمسان، 2011، ص 56.

-تعميق الطابع الديمقراطي لإداراتها وتسييرها.

- التطوير المستمر للمستوى التكنولوجي والعلمي ضمن دائرة نشاطها.

### ثانيا: المعيار الشكلي

يتمثل في مدى تمتع الهيئة أو المنشأة أو الجهاز بالشخصية القانونية.

ومن هنا فقد وردت المادة 03 من القانون 01/88 لتنص على أن المؤسسة العمومية التجارية لا تتمتع بالشخصية المعنوية التي تسري عليها قواعد القانون التجاري إلا إذا نص صراحة على الأحكام يستند إلى فكرة الشخصية المعنوية باعتبارها الأساس القانوني لإستقلالية المؤسسات، وذلك خلفا للمجتمعات الإقتصادية التي تفتقر إلى ذلك " وذلك مايتضح في المادة 02 من قانون رقم 08-04 حيث تنص على مايلي المؤسسات العمومية الإقتصادية أشخاص معنوية تخضع لقواعد القانون التجاري.

### -التحديد السلبي :

-تنص المادة 04 من قانون 01/88 على مايلي : تتميز المؤسسة العمومية الإقتصادية في هذا القانون

عن:

-الهيئات العمومية بصفتها أشخاص معنوية خاضعة للقانون العام والمكلفة بتسيير الخدمات العمومية.

-الجمعيات والتعاونيات والتجمعات الأخرى.

- وبعد معرفة المؤسسة العمومية الإقتصادية نتطرق إلى تنظيم علاقات العمل وذلك دائما من الجانب القانوني المؤسساتي.

### 1- تنظيم العلاقات الفردية والجماعية :

نظرا للدور الفعال الذي تلعبه الدولة الحديثة بتدخلها في تحديد وتوجيه علاقات العمل ضمن أطر قانونية وتنظيمية محددة ومستقرة قصد ضمان المساواة في حقوق وواجبات العمال وأصحاب العمل قصد ضمان إستقرار علاقات العمل وتجنب كل الخلافات التي قد تنجم بين الطرفين.

### أ-تنظيم علاقات العمل الفردية :

ومن المعلوم أن هذا التدخل، كان نتيجة الإنعكاسات السيئة التي ولدها النظام الفردي في علاقات العمل وخاصة في جانب الإجراء، مع إعتبار العمل كواجب وحق لكل إنسان طبيعي في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان 1984"أكده الدستور الجزائري "المادة 59" فلا بد أن تضطلع الدولة بمهمة تأمين هذا الحق لكل القادرين على العمل حسب متطلبات الإقتصاد والمجتمع ، وطبقا لإختيار العامل وبناءا على قدراته ومؤهلاته " المادة 24 من الدستور الجزائري " ولكي تحقق الدولة هذا الهدف لا بد لها أن تنظم شتى المواضيع المندرجة ضمن ميدان العمل " .

ب-مراحل إنعقاد علاقة العمل وإثباتها : تنشأ علاقة العمل بعقد كتابي أوغير كتابي، وتقوم هذه العلاقة على أية حال بمجرد العمل لحساب مستخدم ما، تنشأ عنها حقوق المعنيين وواجباتهم وفق ما يحدده التشريع والتنظيم والإتفاقيه الجماعية وعقد العمل " المادة 08 من قانون علاقات العمل وهو ما تؤكدته المادة 157 من قانون 11/90 تنشأ علاقة عمل بموجب عقد مكتوب أوغير مكتوب، وتقوم هذه العلاقة على أي حال بمجرد القيام بعمل صاحب العمل.<sup>1</sup>

كما تمر علاقة العمل بمرحلتين، مرحلة التجريب كما ورد في المادة 18 من قانون العمل 11/90 التي تنص " يمكن أن يخضع العامل الجديد توظيفه لمدة تجريبية لاتتعدى الستة أشهر ، كما يمكن أن ترفع إلى إثني عشر شهرا لمناصب العمل ذات التأهيل العالي وتحدد المدة التجريبية لكل فئة من فئات العمال أوالمجموع العمال عن طريق التفاوض الجماعي.

<sup>1</sup> محمد الصغير بعلي، تشريع العمل في الجزائر ( القانون الاجتماعي )، مطبعة قالة، الجزائر 1995، ص 6

والمرحلة الثانية مرحلة التثبيت تتم بعد إخضاع المرشح لمنصب العمل للفحوص الطبية كما تنص المادة 17 من القانون 07/88 الصادر في 26-01-1988 المتعلقة بالحماية والأمن وطب العمل".<sup>1</sup>

### ج- سريان علاقة العمل :

"تقوم علاقة العمل على مبدأ حرية العمل وحرية التعاقد، وذلك بناء على عقد يبرم بين العامل وصاحب العمل وفق الشروط والأحكام التي تحددها القوانين المتعلقة بتنظيم علاقات العمل".  
وتبدأ علاقة العمل في السريان بمجرد العمل كما تنص عليه المواد 08 من قانون علاقات العمل، والمادة 157 من قانون 11/90 والمادة 51 من القانون الأساسي للعمل للعامل.  
وهناك وظيفتان في الحياة المهنية للعامل، الأولى هي العمل الفعلي والثانية هي توقيف أو تجميد هذه العلاقة.

### د-وضعية العمل الفعلي :

يقصد بتلك الوضعية العادية والطبيعية لأية علاقة عمل، لأن الهدف من توظيف أي عامل يتجسد في قيامه وأدائه لعمله بصفة فعلية، وهو التنفيذ العيني لإلتزامه فيتطلب منه هذا الأمر قيامه وتواجده الفعلي في منصبه أو مكان عمله".

ونتيجة لهذا الأداء الفعلي يحصل العامل على حقوقه والامتيازات المادية والمعنوية والتعويضات المالية " فنص المادة 33 من قانون علاقات العمل على حق العامل في الراحة الأسبوعية، وتنص المادة 34 منه على أيام الأعياد والعطل مدفوعة الأجر والمادة 39 منه على العطل السنوية<sup>2</sup>، وتنص المادة 11 من المرسوم المتضمن شروط تطبيق المكافآت على المردودية وطرق ربط الأجر بالإنتاج على المنجز بالفعل خلال الشهر المقصود وهذا يؤكد إستفادة العامل الفعلي من هذه الإمتيازات دون غيره.

<sup>1</sup> مُجَد الصغير بعلي ، مرجع سابق، ص 7.

<sup>2</sup> راشد راشد، شرح قانون العمل الجزائري (علاقات العمل الفردية والجماعية ) في ضوء النصوص التشريعية الحديثة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر 1985، ص 26.

ومن خلال هذه المواد والمراسم نلاحظ أن العامل يعمل في ظروف إنسانية، ومحمي الحقوق بالقانون، ويجد التحفيز اللازم لأداء عمله دون إكراه وإجبار مع تحديد أوقات الراحة والعطل بصراحة القانون.

#### هـ- تعليق علاقة العمل :

القاعدة المعمول بها في القانون العام ان عدم الوفاء بالتزام يؤدي الى حل الاتفاق أوالعقد، بينهما يبقى عقد العمل قائما في علاقة العمل اذا ماحدث مايجول دون تنفيذه الالتزامات الواردة به، هذه الحيلولة أوالتعليق يؤديان الى توقيف مؤقت للعقد لتستعيد علاقة العمل سريانها بعد العائق أو سبب الوقف.

#### و-الأحكام الخاصة ببعض الفئات العمالية :

تشغيل النساء : القانون رقم 06/82 الصادر في 27-02-1982 المتعلق بعلاقات العمل الفردية ،بأن العمال يستفيدون من نفس الحقوق ويخضعون لنفس الواجبات، مهما كان جنسهم وسنهم مادامت مناصب عملهم متساوية.

وأن استخدام النساء لايجوز في اشغال خطيرة أوعديمة النظافة أو مضرة بالصحة وتحدد قائمة الاشغال أو مناصب العمل، التي يمنع فيها استخدام النساء، بموجب قرار من الوزير المكلف بالعمل " المادة 16 من قانون سالف الذكر"<sup>1</sup>

#### -تشغيل الأحداث :

تنص المادة 44 من القانون الاساسي العامل للعمال على منع تشغيل الحدث الذي يقل عمره عن 16 سنة وهوما أكدته المادة 09 من قانون رقم 06/82 الصادر في 27-02-1982 والمتعلق بعلاقات العمل الفردية.

اما الاحداث الذين بلغوا سن التشغيل 16 سنة ولم يبلغوا 18 سنة، فيمنع استخدامهم في مراكز عمل غير صحية أوخطيرة أو مضنية، واعمال تتطلب جهدا لا يتناسب مع قوتهم..."

وتحدد قائمة الاشغال أو مناصب العمل اواماكن العمل، بموجب قرار من الوزير المكلف بالعمل.

<sup>1</sup>راشد راشد، مرجع سابق ص 8.

وبالنسبة للحقوق وواجبات هذه الفئة من العمال " من 16 سنة الى سن الرشد "فهي مماثلة لحقوق وواجبات العمال الذين يشغلون نفس مناصب العمل.

### - تشغيل الأجانب :

يجوز للمؤسسات المستخدمة ان تشغل عمالا اجانب،إذا اقتضت الضرورة،وخوفا من المنافسة، وحماية اليد العاملة المحلية،حدد المشرع الجزائري الشروط والمعايير التي تتم بها هذه العملية في القانون رقم 10/81 الصادر في 11 جويلية 81الذي يشير في مادته الاولى الى ان تشغيل الاجانب ،يتم وفقا لاحتياجات التنمية الوطنية "الفقرة الاخيرة من المادة 45من القانون الاساسي العام للعامل ،والجريدة الرسمية في عددها 28 الصادر في 14-07-1981"<sup>1</sup>

-**العمال المؤقتين** :تنص المادة 12من قانون علاقات العمل المتممة بالأمر 21/96المؤرخ في 09-07-1996 انه يمكن إبرام عقد عمل لمدة محدودة بالتوقيت الكامل أوالجزئي عندما يوظف العامل لتنفيذ عمل لمدة محدودة بالتوقيت الكامل أوالجزئي عندما يوظف العامل لتنفيذ عمل لمدة بعقود أشغال أوخدمات غير متجددة "

وتنص المادة 28من قانون 06/82 انه " لايمكن تجديد اية علاقة عمل محددة المدة اكثر من مرة واحدة واذا تم تجديدها أكثر من مرة تصبح علاقة العمل غير محددة المدة.

أما من حيث الإلتزامات في العمل والحقوق والواجبات فإنها مماثلة لهذه الفئة من العمال والعمال الدائمين ،إلا في المدة التي تربطهم بصاحب العمل.

-**فئات المعوقين**:خصت التشريعات العمالية فئة المعوقين بأحكام خاصة تناسب وطبيعة العاهات المصابة بها،فتركت تحديد الاحكام المنظمة لتشغيل هذه الشريحة،الترتيبات الخاصة بظروف عملها، ومختلف النصوص التنظيمية<sup>2</sup>

<sup>1</sup>راشد راشد، المرجع السابق ص 9.

<sup>2</sup>راشد راشد، المرجع السابق ص 11.

## المبحث الثاني : مدخل عام ونظري للإبداع الوظيفي

### المطلب الأول: المفاهيم الأساسية عن الإبداع الوظيفي

تمهيد: المؤسسات والمنظمات الناجحة تجد أن ما يؤهلها للصدارة وما يبقئها قوية هو أنها لاتعتمد الإعتماد الكلي على الخبرة والكفاءة للموظف أو الإداري وإنهاء المسؤوليات على أكمل وأتم وجه بالشكل الصحيح والأمثل، بل لأنها تبحث طرق أخرى لتبقئها في المقدمة وليزيد الحماس داخل بيئة العمل، لأنها تطمح الى التقدم والتطور بالشكل الأعظم لتتقدم بأفكارها وأراءها وأهدافها أمام نظائرها من المؤسسات، لتكون مبدعة في شتى المجالات، حيث أنها في الآونة الأخيرة قد لقت الإهتمام بتجديد قوة العمل في المؤسسات والمنظمات والمؤسسات إهتماما كبيرا لما لها تأثير مباشر وأساسي على طبيعة العمل وجودة العمل المستخرج فبيئة العمل هي السبب الأول في طريقة أداء العاملين وزيادة دوافعهم للعمل للذين يقومون بأدائها كل يوم، فبيئة العمل تعد الوسيلة الرئيسية لتحسين وتجديد قدرات وأداء الموظفين وتطويرها وتزيد من كفاءته، حيث أن الظروف الإقتصادية والسياسية والتي نمر بها في عصرنا الحالي السبب الأول الذي يجعل من إدارة المؤسسات والمنظمات سواءا دولية أو محلية أن تعمل جاهدة على تغيير البيئة الوظيفية ، كي ترقى بها إلى أسلوب إبداعي يؤكد لها البقاء والإبداع في آن واحد، ويجب أن تواكب التطور التكنولوجي وأن تدعم البيئة بأحدث الأجهزة الحديثة كي تزيد من نسبة نجاح العملية الوظيفية ولسهولة الأداء الوظيفي وقلة الشكاوى من العاملين حيث أن الإبداع الوظيفي هو هدف رئيسي من أهداف المؤسسة أو المنظمة فهو يقويها ويدعمها ويبني لها مستقبلا واعدا، يميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى، والإبداع يأتي إذا توفر للموظف بيئة عمل تناسبه وترقى بأسلوبه للأفضل ليستطيع أن يبدع ويظهر مالهديه من قدرات ومهارات تلي حاجات المؤسسة وتزيد من كفاءتها.

### أولا: الإبداع الوظيفي

أصبح الإبداع الوظيفي الآن بمثابة الأمل الأكبر للعنصر البشري لحل الكثير من المشكلات التي تواجهه، لذا فإن مستقبل المؤسسة لايعتمد على مجرد القوى العاملة وإنما يعتمد على توفير نوع ممتاز من

العاملين لذلك لقي موضوع الإبداع الوظيفي اهتمام متزايد من قبل الباحثين العرب والأجانب وقد تباينت نظرتهم وتعريفاتهم له ونوجز أهمها في:

- هو مجمل التغيرات الحاصلة في الأنشطة والفعاليات والأساليب الإدارية التي تتبعها المؤسسة بالشكل الذي يتلاءم مع تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>1</sup>

- ويعرفه **دافت** الإبداع الوظيفي بأنه تبني فكرة جديدة أو سلوك جديد بالنسبة لمجال صناعة المؤسسة وسوقها وبيئتها العامة.<sup>2</sup>

- ويعرف الإبداع الوظيفي على أنه هو تطوير أصيل للبدائل التي يمكن أن تسهم كفي مواجهة المشكلات القائمة والمحتملة.<sup>3</sup>

يعرفه **الرحيم محمود وحسين** على أنه : مجمل التغيرات الحاصلة في الأنشطة والفعاليات والأساليب الإدارية التي تتبعها المؤسسة بشكل يتلاءم مع تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>4</sup>

- أما **فرمان فيري** أن الإبداع الوظيفي " منظومة متكاملة تشترك فيها المنظمة الإدارية وأفراد التنظيم من مدراء وموظفين وكذلك بيئة المنظمة وتعتبر الإدارة هي العنصر الفعال في أداء المؤسسة ومن تم كان ولا بد تتبنى التطوير حتى تحقق أهدافها.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> سهيلة بن جبار، بياض مصطفى، طيب سعيدة، الإبداع الوظيفي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في ظل التغيرات البيئية لمنظمات الأعمال، مجلة أفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد 03، العدد 02، الجزائر، 2019 ص 133.

<sup>2</sup> خالد ذيب أبوزيد، أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، أوت 2010، ص 34.

<sup>3</sup> شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي فيمنظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن 2010، ص 181.

<sup>4</sup> الرحيم إياد محمود، حسين دنيا، أثر عملية الإبداع في تصميم المنتج، دراسة حالة في الشركة العامة الكهربائية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العراق، المجلد رقم 07، 2010، ص 55.

<sup>5</sup> أحمد فرمان مها، أثر تمكين العاملين على ممارسة الإبداع التنظيمي في القطاع العام العراقي، دراسة حالة وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك 2010، ص 37.

- كما يعرفه هلال بأنه " تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه المنظمة بها أو الجهة التي يرتبط بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة.<sup>1</sup>

من خلال التعاريف السابقة للإبداع الوظيفي يمكن إستخلاص أن الإبداع يحتوي على عدد من العناصر والتي تشمل المعرفة بالمهارات المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة، إلى جانب المجالات المرتبطة بهذه الوظيفة من نوعية العمل والدقة والنظام والإتفاق والبراعة مع التمكن التفي من هذا العمل مع القدرة على تنظيم وتنفيذ العمل وعدم الوقوع في الأخطاء.

الإبداع الوظيفي هو الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرين والعاملون والتي تهدف إلى إيجاد عمليات وأساليب أكثر كفاءة وفعالية في إنجاز أهداف المؤسسة وأن تكون تتصف بالقبول والأصالة والنفع للمؤسسة والمجتمع بصورة عامة.

### ثانيا : مستويات الإبداع الوظيفي

يظهر الإبداع الوظيفي داخل اي منظومة سواء إدارية أو اقتصادية قطاع عام أو قطاع خاص من خلال ثلاث مستويات الفردي والجماعي وعلى مستوى المؤسسة المؤسسي، بحيث أن الإبداع الفردي يعتبر اللبنة الأساسية للإبداع الجماعي الذي يمثل نقطة إنطلاق نحو الإبداع المسسي، فلاشك أن إبداع وتميز المؤسسة أو المنظومة يكون بإبداع المورد البشري القائم عليها، لذا فإن العلاقة بين الأنواع متكاملة وجميعها ضرورية للمؤسسات المعاصرة وسنناقش المستويات بإيجاز :

**أولا : الإبداع على مستوى الفرد :** بحيث يكون لدى العاملين دافعية إبداعية خلاقة لتطوير العمل وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها أو من خلال خصائص مكتسبة وهذه الخصائص ينميها التدريب ويساعد على ذلك ذكاء الفرد ومهوبته التي يتمتع بها بالفطرة.<sup>2</sup> هذا المستوى حاول الكثير من الباحثين في

<sup>1</sup> هلال مجّد حسن، مهارات إدارة الأداء، سلسلة مهارات تطوير الأداء، الناشر مركز تطوير الأداء والتنمية القاهرة، 2011، ص 12.  
<sup>2</sup> منير أسيرير، زهية كواش، مداخلة بعنوان " الحوافز كأحد الركائز الأساسية لتنمية الإبداع للموظفين داخل المؤسسات الحديثة، الملتقى الدولي : الإبداع والتغيير التنظيمي في المؤسسات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلبالبلدية، الجزائر يومي 18\_19 ماي 2011 ص 6.

المجال التفصيل فيه سعيًا لتحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها من حيث القدرات والإستعدادات والميول، وبإختصار تكمن خصائص الفرد المبدع في " المعرفة، التعليم، الذكاء، الشخصية، العادات الإجتماعية، حب الإستطلاع، المثابرة، الثقة بالنفس، الإستقلالية في الحكم، تأكيد الذات، تحمل المخاطرة، المرونة"<sup>1</sup>

### ثانيا: الإبداع على مستوى الجماعة

إبداع الجماعة يفوق كثيرا إبداعات الأفراد الفردية، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض إضافة إلى أن الإبداع الجماعي يتأثر سلبا وإيجابا بعدة عوامل، وأنه في حالة لم تتوفر الظروف والعوامل المناسبة لإبداع الجماعة فإن الجماعة لن تبذل وإن كان جميع أفراد الجماعة من المبدعين.<sup>2</sup>

- إن إبداع الجماعة يتأثر بعوامل : الرؤية، المشاركة الأمانة، الإلتزام بالتميز في الأداء، دعم ومؤازرة الإبداع، مع التأثير ب: "جنس الجماعة، التنوع الثقافي للجماعة، تماسك الجماعة، إنسجام والتوافق بين أفراد الجماعة، عمر الجماعة، حجم الجماعة".<sup>3</sup>

### ثالثا: الإبداع على مستوى المؤسسة

<sup>1</sup> حسن مريم، إدارة المنظمات منظور كمي، دار حامد للنشر والتوزيع، طبعة أولى، الأردن، ص 309.

<sup>2</sup> بسمة قاسم محمد الدرايسية، مستوى الإبداع الإداري والوظيفي لدى مدرسي التربية الرياضية، رسالة ماجستير في التربية الرياضية، جامعة اليرموك، الأردن 2008، ص 16.

<sup>3</sup> خالد ذيب أبوزيد، أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، أوت 2010، ص 38.

- وهنا تكون المؤسسة ككل مبدعة و متميزة في عملها وأدائها، وحتى تصل المؤسسات إلى الإبداع لابد من وجود إبداع فردي وإبداع جماعي، فهما المصدر الرئيسي والأساسي للمؤسسة المبدعة وتتميز المؤسسة أو المنظمة المبدعة ب:

\_الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب المستمرين رغم الفشل في المرات الكثيرة، الإتصالي القوي مع حاجات ورغبات المستهلكين.

\_ الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تقديم المقترحات وبدائل العمل.

\_ تطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات للعمل يعرفها الجميع ويعملون على إحترامها وتطبيقها.

\_الالتزام بالمهارة الأصلية للمؤسسة المبدعة وعدم التحول إلى مجالات عمل ليس للمؤسسة مهارة متأصلة فيها، الشدة والمرونة معا.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني : مراحل عملية الإبداع الوظيفي

تقوم عملية الإبداع على مجموعة من المراحل نوجزها في :

- **الإعداد والتحضير من أجل :** حصر معلومات عن المنظمة، تحليل المناخ الداخلي ورصد نقاط القوة ونقاط الضعف ن تحليل المناخ الخارجي وتبيين الفرص والمعوقات، عمل القياس المرجعي للتعرف على مستويات الأداء الأفضل لدى المنافسين، رصد التطورات التقنية وتأثيراتها المحتملة، دراسة أهداف وخطط المنظمة ووحداتها المختلفة.

ومن خلال هذه المعلومات يمكن بناء المراحل الإستراتيجية للإبداع الوظيفي :

- **المناقشة والتصميم :** والغرض من هذه الخطوة هو مناقشة الفرد القائم بالعمل في نتائج الإعداد والتحضير والتعرف على معطيات الموارد البشرية بالنسبة للمستويات الأفضل للإبداع والتقنيات والظروف الملائمة من وجهة نظر المسؤولين عن التنفيذ والمرتبطين بواقع العمل في المنظمة وتكون نتيجة هذه الخطوة

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدا، إدارة المنظمات منظور كمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط01، 2013، ص 381.

عي الاتفاق بين المبدع والقائمين بالعمل أو من يمثلهم كالنقابات مثلاً على توصيف العمل المطلوب بدقة وتفصيل كما تبين الاتفاق بوضوح على مكونات العمل الرئيسية التالية :

— إجراءات الإبداع والمسؤوليات المحددة للقائم بالعملية.

— الصلاحيات وحدود الحركة للقائم بالعملية.

— أسس تقييم وتقدير الإبداع.

— النتائج المستهدفة للإبداع.

— بحيث تمثل هذه الخطوة عملية تدريب وتهيئة للعامل المبدع لكسب اقتناع هو تأييده لنظام المنظومة، مع تبيان منافعه ومن تم تقل مقاومة أفراد المنظومة ويقبلون فكرة التغيير.<sup>1</sup>

**الصيانة والإعتماد:** وتهتم هذه الخطوة بتقنين ماتم الإتفاق عليه وصيانة مكونات الإبداع، وتشمل

هذه الخطوة مجموعة من الإجراءات المهمة التالية :

- حصر المساعدات اللازمة لتمكين الموارد البشرية.

- تنسيق خطة العمل من أجل تثبيت الإبداع.

-تنسيق الإبداع مع الخطة العامة للمنظومة.

**نموذج الإجتماع :** يعتبر نموذج الإجتماع بين الرئيس والقائم على عملية التطوير والإبداع داخل

المؤسسة أهم مراحل العملية بحيث يهدف إلى خلق شعور بالثقة والمنفعة المتبادلة والتأكيد على المسؤولية

المشتركة بين التطوير والإبداع بين الإدارة والعاملين وتجنب إرسال رسائل خاطئة إلى القائم بالعمل قد توصي

إليه أنه موضع مسألة وأن الجلسة ستتحول إلى جلسة تقديم العمل وليس تخطيط الإبداع، حيث يلاحظ أن

أهم الأخطاء التي يقع فيها المدبرون هي الخلط بين تقييم العمل وإدارة العمل والإبداع.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> شوقي مُجد شوقي، الإدارة المعاصرة مدخل حديث، دار النهضة العربية، القاهرة، 2005، ص ص91\_93.

<sup>2</sup> د علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار الطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 149.

### المطلب الثالث : مبادئ وأبعاد الإبداع الوظيفي

للإبداع الوظيفي مبادئ وأبعاد عديدة، حيث اختلف العديد من الباحثين في تحديده وفيما يلي نذكر أبرز المبادئ والأبعاد :

**أولاً : مبادئ الإبداع الوظيفي :** لقد حدد الباحثون مبادئ الإبداع الوظيفي العناصر التالية :

- إفساح المجال لأي فكرة لكي تولد وتنمو مادامت في الإتجاه الصحيح وفي خدمة الصالح العام ولم يجزم بعد بخطئها أو فشل.

-الإعتناء بتنمية ورعاية الأفراد لأنهم مصدر قوة إقتصادية وبشرية لتنمية وتطوير مسار المنظومة أو المؤسسة مما يجعلها الأكبر والأفضل والأكثر إبداعاً وربحاً ولتكن المكافأة على أساس الجدارة واللياقة.

- إحترام وتشجيع وتنمية الأفراد بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار، وتحقيق النجاحات للمؤسسة.

- ليس الإبداع أن نكون نسخة ثانية أو مكررة في البلد، بل الإبداع أن تكون النسخة الرائدة والفريدة لذلك يجب ملاحظة تجارب الآخرين وتقوميمها، وأخذ الجيد وترك الرديء مع وضع التعديلات الأزمة.

- لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ، بل يجب وضعها في البال وتعرض للمناقشات فكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الزمن والمناقشة المتكررة ربما تعطي مقدرة على تنفيذها.<sup>1</sup>

### ثانياً : أبعاد الإبداع الوظيفي

تعددت الأبحاث في هذا العنصر وإختلفت آراء الباحثين وهو ما حاولنا إجازة في :

- **الأصالة :** وهي القدرة على توليد أفكار جديدة ونادرة ومفيدة وغير مرتبطة بتكرار أفكار سابقة.

<sup>1</sup> جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن 2008، ص ص 137\_139.

- المرونة : وتعن قدرة المبدع على تغيير زوايا تفكيره والإنطلاق من نقاط مغيرة في النظر إلى المشكلات.

- الطلاقة والقدرة على التحليل : وتعني قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية مينة.

- المخاطرة وروح المجازفة : أخذ زمام المبادرة في تبني أفكار وأساليب جديدة والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه يكون الفرد فيه قابلا لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الإستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة عن ذلك.

- الحساسية للمشكلات : ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أوالموقف.<sup>1</sup>

- تطوير بيئة العمل لزيادة الإبداع الوظيفي : من الضروري أن يختار قسم الموارد البشرية بعناية فريق عمل وموظفين لديهم الخبرة بالإضافة إلى الموظفين لديهم القدرة على التعاون لتحمل الضغوط وأخذ الأزمات على محمل الجد ويجب تدريب عدد من الموظفين الجدد وتزويدهم بالمهارات اللازمة لأداء المهام الموكلة إليهما بكفاءة عالية، معا للتأكيد على ضرورة التعاون مع رؤسائهم.

- ترى الإدارة بتمعن إمكانية القضاء على نقاط الضعف، بل تقوية نقاط القوة لفريق العمل لتجنب الوقوع في فخ السلبية والتأثير على الأداء العام.

- يعد الإهتمام بمكانة العمال أحد العوامل المحفزة المهمة لتحقيق الإنجاز، لذلك يجب أن تكون هناك إضاءة وديكور مناسب جيد وألوان مريحة يجب مراعاتها، وهو ما ينعكس على نفسية الموظفين وشعورهم بالإنتماء إلى المؤسسة.

<sup>1</sup> بلحبيب إبراهيم، أثر الخوافز على على السلوك الإبداعي لدى العاملين، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر 2018، ص ص 10\_11.

- يوفر الموقع المناسب سائل إتصال موثوقة وأدوات تكنولوجية حديثة، من أجل تحسين التواصل بين الموظفين.

- من الأفضل صياغة التعليمات بطريقة جذابة مع تجنب الكلمات الحادة والغامضة التي لا يفهمها البعض، وحاول تجنب إستخدام لغة التهديد أوالتخويف، بهذه الطريقة يمكنك التخلص من غضب الموظفين.

-يمكن تعيين مهام مختلفة بطريقة تتوافق مع مهارات الموظفين ويتجنب التحميل الزائد للقدرة بهذه الطريقة لن تكون مرهقا فيها في المستقبل.

-المرونة والتفاعل النشط من الأمور التي يجب على إدارة الموارد البشرية مراعاتها، بشرط أن يفضل صاحب العمل ظروف فريق العمل، حسب طبيعتها البشرية، ويضمن مشاركتهم في كل شيء يعزز ترابط علاقتهم الإجتماعية.

-عندما يتم رصد الحوافز والمكافآت، من الضروري النظر إلى موظفي المنظمة من حيث الإنتاجية وبالتالي يمكن تخصيص مكافآت وفقا لأفضل أداء مع الشكر والثناء.

- يمكنك تشجيع الموظفين على الإنخراط في الأنشطة الترفيهية، مثلا التمارين أوالعمل الذي يمكن أن يقوي الروابط بينهم، نظرا لتأثيرها الإيجابي على جو العمل بأكمله، كما أنه يعيد الطاقة فإنه يخفف الضغوط والإجهاد.<sup>1</sup>

16الطيب حسن أبشر، محاورالتنميةالتجاريةبالابداعيةفياستراتيجياتالاصلاح، والتطورالاداري، مجلة الادارة العامة، المملكة العربية السعودية، العدد29، ص45

### المطلب الرابع : الإستقرار الوظيفي أحد أهم الركائز للإبداع الوظيفي

**تمهيد :** يعتبر الإستقرار الوظيفي للموظفين والعمال داخل المنظومات أحد أهم الأسباب والأهداف التي يطمح لها الفرد والمنظومة على حد سواء، فالإستقرار الوظيفي بالنسبة للفرد يمثل أحد المكاسب الإجتماعية والإدارية المهمة للطرفين، فهو بالنسبة للمنظومة مصدر لتحقيق الإبداع والأهداف المسطرة والإنتاجية المرتفعة، وقد كان للإسهام الأمبريقي لعلماء الإجتماع في هذا المجال بالغ الأثر في إبراز واقع العمل وظروفه ومستويات الرضا العمالي من كل ذلك، وقد تبلور كل ذلك في نظريات علمية تصب في أهداف تحسين العمل وبيئة العمل للفرد من أجل خلق موظف مبدع ومسؤول.

#### أولاً: أهمية الاستقرار الوظيفي

**1 :** يعرف الإستقرار الوظيفي على أنه الثبوت والرسوخ والمتانة على أي حال أو وضع معين ولذلك فمعنى الإستقرار في النظم الإدارية لا يخرج عن : إستمرارية في التصميم، الأداء الوظيفي، توجيه التنظيم، وهو أنواع :

- الإستقرار الهيكلي : ويقصد به المحافظة على المعالم التنظيمية على مدار الوقت.
- إستقرار الوجود : ويعني تماسك أهداف الوحدة التنظيمية بمرور الوقت.
- إستقرار الإنتاج أو التكنولوجيا : ولذلك علاقة مباشرة بنظم الإدارة وعلى رأسها نظم الحكومة.
- الإستقرار الإجرائي : ويتعلق الأمر بإجراءات العمل من مجموعة القواعد واللوائح وإجراءات التشغيل، وإستقرار الإجراءات بما يخلق تنسيق أكبر بين عدد كبير من الأفراد بأقل تكلفة وجهد ممكنين.
- إستقرار المستخدمين : وقد تم تدارسه في كتابات قليلة من زوايا مختلفة مثل : إستقرار القيادة، إستحقاق التعيين مدى الحياة، معدل دوران العمل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- لورانس أوتول كينيث ماثير، كامبردج في الإدارة العامة : المنظمات والحوكمة والأداء، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة \_ مصر \_ 2013، صص 214\_215.

بعد الإستقرار الوظيفي ترجمة للحاجات الأساسية التي يطمح لها كل عامل ويشمل ذلك جوانب عدة أهمها الأمن الوظيفي والعدالة الوظيفية وظروف العمل الجيدة والتقدم المهني وحوافز العمل، فتوفر هذه العوامل ينعكس إجابا على نفسية الموظفين والعمال، ما يتم ظهر في سلوكيات إيجابية داخل المنظومة تترجمها درجة الرضا عن العمل وقلة الغياب والانضباط في العمل وعلاقات العمل الجيدة وتدني حالات ترك الخدمة وانخفاض معدل دوران العمل.

ومن آثار إستقرار الموظف نذكر :

- ندرة حالات ترك الخدمة : وفي ذلك تقلل لتكاليف تفقدها المنظومة بإ استمرار وإستقرار مادي ونفسي للموظف يزيد من إنتاجيته.

- التخطيط والتنبؤ : بالنسبة للمنظمة فيما يتعلق بإدارة مواردها وتنفيذ خططها وبالنسبة للفرد التخطيط لمستقبله الوظيفي والأسري.

-تحقيق العدالة بين الموظفين: من خلال ذلك تسود علاقات عمل جيدة يسودها الود والتعاون تنعكس إجابا على مردودية الموظفين والعمال وبالتالي إنتاجية المنظومة.<sup>1</sup>

### ثانيا : مستوى الرضا كمظهر من مظاهر الإستقرار الوظيفي

يعرفه فروم بأنه : " المدى الذي توفر معه الوظيفة لشغلها نتائج ذات قيم إيجابية أي أن عبارة الرضا ترادف التكافؤ " <sup>2</sup>

الرضا الوظيفي عملية نسبية لذلك وردت بشأنه تعاريف كثيرة، أما عن درجة الرضا عن العمل فهي تمثل سلوك ضمني أومستترا يكمن في وجدان الفرد فقد يبدي الفرد هذه المشاعر للغير وقد تظل في مكوناته، وتتفاوت انعكاسات ذلك في الدرجة من شخص لأخر.

ومن خلال ماسبق يمكن القول أن رضا الفرد عن الوظيفة يتحقق عند :

<sup>1</sup>Brain Tracy:change yourthinking ،change your life ،hoboken ،new jersey published by :johnwiley 2003 ،p54.

<sup>2</sup> -Vroom ;V/H: Woork and Motivation New York ،johnwiley،sons 1964،p 100.

- إشباع الحاجات الضرورية للأفراد في العمل.
- حرية أكبر وإدراك أوسع للدور في مكان العمل.
- تناسب الوظيفة مع القدرات أو الخصائص الشخصية.
- فضاء أوسع لإبراز قدراته طاقته الكامنة في محيط عمله.
- الإحساس بالرعاية والاهتمام والتقدير الإنساني.<sup>1</sup>

### ثالثا : العوامل المؤثرة على رضا الموظف

أ الرضا عن الأجر : يمثل مصدر إشباع للحاجات القاعدية، كما أن أثره يمتد ليعطي الشعور بالأمن ويرمز إلى المكانة الاجتماعية كما قد ينظر إليه الفرد كرمز لعرفان المنظمة لأهميته، وفي حالات أخرى يستخدم لإشباع الحاجات الاجتماعية من خلال ما يتجه إليه الفرد من تبادل المجاملات الاجتماعية، وقد بين هرزبرغ أن توفر عنصر الأجر بمستوى مقبول من حيث كفايته وعدالته.<sup>2</sup>

2 الرضا عن نمط الإشراف : فالمشرف المتفهم لحاجات مرؤوسيه ومشاعرهم، والذي يقيم علاقات معهم على أساس الصداقة والثقة والاحترام المتبادلين والمودة، يكون مستوى الرضا عال بينهم والعكس صحيح، وللمشرف علاقة بتقييم أداء مرؤوسيه فكلما أحس العامل بأن تقييم الأداء في توزيع المكافأة تم بشكل عادل ارتفع مستوى الرضا لديه.<sup>3</sup>

فالمدير الذي يفوض سلطات وحرريات واسعة للمرؤوسين الذين يفضلون الاستقلال في العمل ويتمتعون بقدرات عالية، سيشبع ذلك احتياجاتهم ويحقق رضاهم عن العمل.

<sup>1</sup> فاروق عبده فيلة، السيد مُجدَّ عبد الحميد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2014، ص ص 259\_260.

<sup>2</sup> سعاد نائف برطوني، إدارة الموارد البشرية ( إدارة الأفراد )، دار وائل للنشر، ط 3، عمان الأردن، 2007، ص 365.

<sup>3</sup> رونالد دي ريجيو، المدخل الى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، دار الشروق ط 1، عمان الأردن، 1999، ص 273.

3 الرضا عن مستوى الأمن الوظيفي تقوم فكرة الأمن الوظيفي على رفع درجة الطمأنينة لدى الموظف على مستقبله الوظيفي، وإنهاء جميع صور القلق عليه لينصب اهتمام الموظف بالدرجة الأولى على عمله لاغير والأمن هوالتحرر من الخوف أيا كان مصدر الخوف.

وفي تعريف الأمن الوظيفي " هو حاجة الفرد ألا يشعر بالخطر أوالتهديد في عمله."<sup>1</sup>

ويشرح أنتوني غدنز ظاهرة عدم الأمن الوظيفي وانعكاساتها في المجتمعات الصناعية وغير الصناعية، وماخلفتها من صور الخوف والقلق، ماإنعكس على فئات عريضة من العمال وصور ذلك أنتوني غدنز على أنه شكل من أشكال الاغتراب عن العمل، ومن هذا المفهوم نجد أن الأمن الوظيفي يشكل البيئة الأمنة والمساعدة على كينونة الفرد وبقائه مثل الثبات والأمن والتحرر من الخوف والقلق ويضيف إبراهيم ماسلواالطمئنان على مستقبل العمل من حيث إستقرار العمل وكفاية الأجر والتأمين.<sup>2</sup>

#### 4 الرضا عن إجراءات التنظيم

قد يبدو أحيانا أن مخالفة التعليمات ناتج عن عدم التوجيه أوعدم المعرفة بهذه التعليمات أونقص الإشراف ولكن الكثير منها يرجع إلى أسباب أكثر عمقا من ذلك متناسبا مع الذنب المرتكب.

5 الرضا عن إتاحة فرص الترقية إن الموظف أوالعامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أوتوقعات الفرد حول فرص الترقية الممكنة، فكلما كان الفرد توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل والعكس صحيح وبذلك يمكن القول بأن أثر الترقية الفعلية على الرضا تتوقف على مدى توقعه لها.<sup>3</sup>

#### المطلب الخامس: أهم التجارب حول ظروف العمل والاستقرار الوظيفي

<sup>1</sup> محمد جمال مظلوم، الأمن غير التقليدي، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ط 01، السعودية 2012، ص 214.

<sup>2</sup> مدحت محمد أبوالنصر، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط 1، مصر 2009، ص 119.

<sup>3</sup> فاروق عبده فليبه، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 264.

وتمثل هذه التجارب المنطلقات الفكرية للاهتمام النظري بتحسين ظروف العمل وتبسيط الضوء على مختلف أهداف تحسينها والتي يعد دافع الإستقرار الوظيفي أحد أهم عناصر الإبداع وتحقيق أهداف المنظمة.

### أولاً: الإدارة العلمية

من رواد الإدارة العلمية فريدريك تايلور، فرانك، ليليان جلبرت ويرى رواد هذه المدرسة أنه يمكن السيطرة على سلوك الناس داخل أعمالهم من خلال تصميم مثالي للوظائف ومن خلال حوافز مادية (مالية) وأنه عن طريق الدراسة العلمية للوظائف يمكن تصميم طريقة وحيدة ومثالية للعمل، وتبلورت إسهامات تايلور في كتابه مبادئ الإدارة العلمية عام 1911 وهي على التالي :

- تجزئة وظيفة الفرد الى عدة مهام والاعتماد على الأساليب الفنية في العمل.
- الإختيار العلمي للأفراد بطريقة تناسب العمل ويجب أن يدرب عليها الفرد بالطريقة المصممة والسلمية.
- تنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة والموظفين، بحيث تتحمل الإدارة مسؤولياتها التنظيمية وتطلع العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكلة إليهم.
- يجب تقديم المحفزات المادية للعاملين من خلال الأجور والحوافز، وهي مايسعه إليه الفرد أساسا من العمل ويمكنه دفعه للأداء من خلالها.

### 2\_ نموذج العملية الإدارية

هذا النموذج يفترض أنه يمكن السيطرة على السلوك الإنساني من خلال العملية الإدارية والقواعد والأوامر، بمعنى من خلال تصميم محكم للعمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم وإصدار العوامل والتوجيه والرقابة، وأيضا من خلال وضع الإجراءات واللوائح والضوابط المحددة للأداء يمكن السيطرة على السلوك الإنساني ولعل أشهر روادها الفرنسي هنري فايول الذي قسم العملية الإدارية الى خمسة أنشطة هي :

التخطيط، التنظيم، التوجيه، والتنسيق، الرقابة.<sup>1</sup>

### 3\_ تجارب إلتون مايو

تعتبر دراسة إلتون مايو لظروف العمل وزملائه في التجارب المعروفة بإسم هوثورن ( 1924-1932) والتي أجريت في شركة وسترن إلكترىك بمصنع بمدينة شيكاغو أولى المحاولات المكثفة لدراسة أثر العوامل المادية للعمل على الكفاية الإنتاجية للعاملين.

وجاءت النتائج غير متوقعة، مؤكدة وجود متغير جديد وهو الروح المعنوية للعمال ودرجة الإنسجام والوثام القائمين بين المجموعة العاملة ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها تجارب إلتون مايو:

- ميل الأفراد العاملين في الوحدة الإنتاجية الواحدة إلى تكوين تنظيمات غير رسمية فيما بينهم.
- تأثر تصرفات الأفراد داخل التنظيم بالإطار الذي ترسمه لهم الجماعة.
- أن الحوافز المعنوية تقوم بدور حيوي في تحفيز الأفراد للعمل.
- إن طاقة الفرد للعمل لا تحدد طبقاً لطاقته الفسيولوجية وإنما طبقاً لطاقته الإجتماعية من حيث شعوره بالرضا والتفاهم القائم بينه وبين رؤسائه من ناحية، ودرجة التعاون مع زملائه في العمل من ناحية أخرى.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء مهارات، الدار الجامعية، دط، الإسكندرية، مصر، 2013، ص 32.

### سابعا- النظريات المفسرة للإستقرار الوظيفي من أجل خلق الإبداع

أولاً: النظرية البيروقراطية : رائدها ماكس فيبر في مجموعتين، تمثل المدخل الأول في دراسات إمبريقية تهتم بالتنظيم الرسمي وغير الرسمي والمدخل الثاني يركز على ما يؤكد له لنمط فيبر المثالي من العناصر الرشيدة من خلال إسقاطه على الواقع.

قام فكر ماكس فيبر على المبادئ التالية :

- التخصيص وتقسيم العمل هو أساس الأداء الناجح للأعمال والوظائف.
- التسلسل الرئاسي ضروري لتحديد العلاقات بين المديرين ومرؤوسيهـم.
- نظام القواعد مطلوب لتحديد واجبات وحقوق العاملين.
- نظام الإجراءات ضروري لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة.
- نظام العلاقات غير الشخصية مطلوب لشيوع الموضوعية والحيادية في التعامل.
- نظام إختيار وترقية العاملين يعتمد على الجدارة الفنية للقيام بالعمل.<sup>1</sup>

### ثانيا : نظرية العلاقات الإنسانية

رائد هذه المدرسة هوالمفكر إلتون مايو بحيث يعرف كيث ديفز العلاقات الإنسانية " مجموعة الإتجاهات التي تهدف إلى تطوير العمل الجماعي داخل المنشآت "<sup>2</sup>.

وتلخص مبادئ نظرية العلاقات الإنسانية فيمايلي :

- يتأثر الناس في سلوكهم داخل العمل باحتجاجاتهم الإجتماعية.
- يشعر الناس بأهميتهم وذواتهم من خلال العلاقات الإجتماعية بالآخرين.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مرجع سابق، صص 33\_34.

<sup>2</sup> عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرون، دار الغرب الإسلامي، ط 1، بيروت، لبنان، 2006، ص 22.

- أن التخصص وتقسيم العمل والإتجاه إلى الألية والروتينية في العمل تفقد هذا العمل جوانبه الإجتماعية مما يؤدي إلى الملل.

- على الإدارة أن تأخذ المبادئ السابقة في الحساب عند تصميم سياساتها في التعامل مع العاملين على أن تظهر هذه السياسات إهتماما بمشاعر العاملين.<sup>1</sup>

### ثالثا : النظرية البنائية الوظيفية

تقوم هذه النظرية السسيولوجية على مجموعة من المسلمات والأقوال التي يمكن تطبيقها في المؤسسات، هذه النظرية تسعى للحفاظ على التوازن الدائم للبناء الإجتماعي داخل التنظيمات ولا تعطي أهمية للتغيير ونشوب الصراع والحركة التي ترفض السكون والثبات، فهذه النظرية ترفع من شأن قيم التساند والتناغم من أجل تحقيق التضامن والتماسك بين الأنساق والنظم والعلاقات السائدة في البناء الإجتماعي، فقد نادى المدرسة الوظيفية بالحفاظ على متانة البناء الإجتماعي وتماسكه من خلال القبول بحيثيات الواقع والقيام بالأدوار الإجتماعية وفق المنظومة المعيارية والقيمية التي الواجبات والحقوق.<sup>2</sup>

### رابعا : النظرية الموقفية

حين التحدث عن السلوك الإنساني داخل العمل يكون الأمر أكثر تشابكا بحيث لايمكن تفسير السلوك الإنساني والتحكم فيه والتنبؤ به من خلال عنصر واحد، لذلك فإن مايميز النظرية الموقفية أنها تأخذ بعين الاعتبار تأثير الظروف الخارجية على المؤسسة بعين الاعتبار، مثل التكنولوجيا والقيم الإجتماعية السائدة وحاجيات السوق.

ولهذا ظهرت النظرية الموقفية، والتي ترى أن السلوك الإنساني يتأثر بالعديد من العناصر الموجودة في الموقف الخاص بهذا السلوك مثل الإدراك، العمر، الجنس، التعليم، ومهارته، وحاجاته، وشخصيته، وإتجاهاته

<sup>1</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مرجع سابق، ص 35.

<sup>2</sup> إعتقاد محمد علام، دراسات في علم الإجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلوالمصرية، ط 1 القاهرة، مصر 1994، ص 39.

النفسية، وعليه يمكن القول أن المدير الناجح لكي يؤثر بنجاح على مرؤوسيه عليه أن يأخذ كافة عناصر الموقف الخاصة بالفرد والجماعة والمنظمة والبيئة بالحسبان عند تدخله للتأثير في سلوك مرؤوسيه.<sup>1</sup>

### - مراحل الإبداع الوظيفي:

تمر عملية الإبداع الوظيفي بعدة مراحل تتمثل فيما يلي:

**1-مرحلة إدراك الحاجة للإبداع:** تدرك الجماعة أوالتنظيم الحاجة إلى الإبداع عند وجود فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي، بحيث يتولد التفكير الإبداعي والعملية الإبداعية كإستجابة لهذه الفجوة، وقد تظهر الحاجة إلى الإبداع عند إدراك الجماعة أوالتنظيم أهمية وفائدة بعض الإبداعات بحد ذاتها كمطلب أساسي لإستمرار وبقاء المنظمة.<sup>2</sup>

**2-مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية :** تشمل هذه المرحلة الإقتراحات والأفكار الإبداعية للآخرين الذين يمثلون جماعة العمل أوالمنظمة بغرض حل المشكلة أوتحسين الوضع الراهن، وفي حالة إذا ما كانت هذه الأفكار المقترحة والتي تمثل إبداعا لم تلقى قبول يتم إجهاضها والتخلي عنها، وبالتالي تفقد العملية الإبداعية جزءا من وقودها.

**3-مرحلة التطبيق:**مقدرة أعضاء الجماعة أوالمنظمة بتبني وتوظيف الأفكار الإبداعية المرغوبة وتتسم هذه المرحلة بعدة خصائص ترتبط بموضوع إدخال وقبول التغيير في المنظمة منها مقاومة الفكرة الإبداعية أوالتعاون في تطبيقها ضمن شروط معينة بحيث تصبح جزءا من ممارسات العمال اليومية والإجراءات والخدمات التي تقدمها المنظمة، من المتوقع أن تتعرض الفكرة الإبداعية لبعض التعديلات وتطويرها لضمان نجاح تطبيقها.

<sup>1</sup>أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مرجع سابق، صص 36\_37.

<sup>2</sup> فهد عوض، زاحم السلمي، ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية ، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 28.

**4-مرحلة الثبات:** وهي المرحلة التي يصبح فيها العمل الإبداعي أو الفكرة الإبداعية جزءاً إعتيادياً من المنظمة حيث ترتبط بثقافة إجراءات المنظمة، وتعتمد عوامل نجاح العمل الإبداعي على المناخ التنظيمي الموجود في المنظمة، فالمناخ الجيد يوفر الفرصة لتقييم الأفكار الجديدة تقييماً موضوعياً وإدخال التعديلات اللازمة وتطويرها لضمان نجاحها وإستمرارها.<sup>1</sup>

### - مظاهر الإبداع الوظيفي

وهي التي تميز الشخص المبدع القادر على التفكير الإبداعي ومن أهمها :

**1-الطلاقة :** ويقصد بها القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة فالشخص المبدع متفوق من حيث الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره أو لديه قدرة عالية على سيولة الأفكار وسهولة توليدها فالإبداع يحتاج إلى وفرة فكرية وربما لا يكون لديه كل هذا العدد من الأفكار نافعا أو صالحا للتنفيذ وربما كان عدد قليل جدا من الأفكار هو يصلح أوحى فكرة واحدة فقط ولن يهمهم إلا يطرد المبدع أية فكرة تطرأ عليه ولكن عليه أن يجمع أكثر قدر ممكن الأفكار وبعد ذلك يبدأ في بحثها فيقارنها مع بعضها ويفاضل بينها ويختبر فوائدها حتى يختار الصالح منها ومن صور الطلاقة مايلي:

-طلاقة لفظية سرعة إنشاء حديث متصل ذي معاني.

-طلاقة بصرية دقة وسرعة على الإدراك بالإبصار.

-طلاقة إرتباطية سرعة التوليد لعلاقات معينة.

-طلاقة فكرية سرعة توليد الأفكار أو المفردات.<sup>2</sup>

**2- المرونة:** ويقصد بها قدرة الشخص على تحويل إتجاه تفكيره أو أسلوبه في علاج المشكلة من وضع إلى آخر والذي يعي قدرة الفرد على التكيف السريع للتطورات والمواقف الجديدة، حيث يقصد بالمرونة

<sup>1</sup> الطيبي محمد، تنمية قدرات التفكير الإبداعي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان 2007، ص 25.

<sup>2</sup> حاتم علي وحسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية مطار الملك عبد العزيز جدة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003، ص 28.

إختلاف وتنوع الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع وبالتالي فهي إشارة إلى درجة السهولة التي يغيرها الفرد وجهة نظر عقلية معينة أو موقفاً معيناً وبالتالي فالمبدع يحاول ألا يجعل نفسه أسيراً لنهج معين حيث يقصد بالمرونة إختلاف وتنوع الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع وبالتالي فالمبدع يحاول ألا يجعل نفسه أسيراً لنهج معين حيث يمتلك القدرة على التكيف مع كافة الظروف ومعطيات التغيير وإستعبابه بطريقة تتصف بالتححرر من أنماط التفكير التقليدي فهو يلجأ إلى حديث أساليب العمل وإتباع طرق عديدة من إنجاز الأعمال وله نظرة مختلفة للأشياء من خلال النظر من عدة زوايا ومن رؤى جديدة يستطيع من خلالها الربط بين الأشياء المتباعدة والتي يعتقد الكثيرون أنه لا يمكن إيجاد ربط فيما بينها مايساعد على إكتشاف علاقات ومكونات جديدة وطرق حديثة لم تكن موجودة من قبل.<sup>1</sup>

**3-الأصالة:** وتعني القدرة على التجديد في الأفكار والإتيان بأفكار جديدة ونادرة وغير مألوفة ويوصف الأشخاص ذوالأصالة المرتفعة بأنهم أولئك الذين يستطيعون الإبتعاد عن تلك التي يفكر بها الآخرون فالأصالة تعني أن الشخص المبدع لا يكرر أفكار الآخرين فأفكاره جديدة مميزة غير مألوفة ومثل الأصالة على درجات سلم الإبداع أوعلى العموم فإن أصالة الأفكار تتمثل بمايلي:

- الجدة أي فكرة غير مسبوقة.
  - الطرافة أي فكرة طريفة أو مثيرة للدهشة.
  - الندرة أي فكرة يندر التفكير فيها أو لا تخطر على بال الكثيرين.
  - تجاوز الواقع أي فكرة تتسم بالخيال النشط ومع عناصر متباعدة.
- وبالنظر للأصالة يلاحظ أنها تختلف عن كل من الطلاقة والمرونة في الأتي :

- إن الأصالة لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية بل تعتمد على قيمة تلك الأفكار ونوعيتها وجودتها وهذا ما يميزها عن الطلاقة.

<sup>1</sup>الطيبي مُجد، تنمية قدرات التفكير الإبداعي، مرجع سابق ، ص 36.

- إن الأصالة لا تشير إلى نفور الفرد من تكرار مايفعله الآخرون وهذا مايميزها عن المرونة<sup>1</sup>.

#### 4- القدرة على تحليل والربط :

**التحليل** : يقصد به القدرة على تجزئة المشاكل الرئيسية إلى مشاكل فرعية، والقدرة على تفتيت أي عمل أو موقف إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها وليسهل التعامل معها.

**الربط** : فهو القدرة على تكوين عناصر الخبرة، وتشكيلها في بناء وترابط جديد أو هي القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر والسبب وتفسيرها ثم إستنتاج أو تأليف علاقات جديدة.<sup>2</sup>

5- **الحساسية للمشكلات** : ويقصد بها القدرة على مواجهة موقف معين ينطوي على مشكلة أو عدة مشكلات تحتاج إلى حل وأن هذا قد يكتنفه نقص ما أو يحتاج إلى التغيير، كما يقصد بها أيضا القدرة على إدراك مواطن النقص أو الفجوات في موقف ما، فالشخص الذي يستطيع رؤية الكثير من المشكلات رؤية واضحة وتحديدتها تحديدا دقيقا فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور، ويحس بالمشكلات إحساسا مرهفا لنظرة للمشكلة من زاوية أخرى غير مألوفة، بحيث يرى فيها النواقص والثغرات بدرجة لا يدركها الأفراد الذين يتعايشون معها يوميا.<sup>3</sup>

6- **الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه**: وتعني إمكانية الفرد التركيز لفترة من الزمن في مشكلة معينة دون أن تحول المشتتات بينه وبينها، والمشكلة كهدف تظهر بدرجات متفاوتة فيما يتعلق بمضمونها ولكن يظل التوجه حيالها قائما، كما تعني عدم التنازل عن الهدف والإصرار على تتبعه والسير في إتجاهه ومحاولة تحقيقه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة غير أن قدرة المبدع على مواصلة الإتجاه لا تكون بشكل متصلب فالمبدع أثناء مواصلته لتحقيق إتجاهاته يعدل من أفكاره لكي يحقق أهدافه الإبداعية بأفضل صورة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> خير الله جمال، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص 173.

<sup>2</sup> رشوان حسين، الأسس النفسية والاجتماعية للابتكار، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر 2002، ص 43.

<sup>3</sup> جواهر عبد الهادي ومُجد العبيدي، أثر التوجه الإبداعي وإستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة النفط الكويتية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، فلسطين، 2013، ص 30.

<sup>4</sup> إبراهيم عبد الستار، الإبداع قضاياه وتطبيقاته، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2002، ص 3.

7- روح المجازفة والمخاطرة: يقصد بها الإستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار أو الأساليب الجديدة وتبني مسؤولية نتائجها.

- كذلك فهي تعني مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد والدفاع عن أفكاره الخاصة، كما تعني زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، في الوقت نفسه يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الإستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك<sup>1</sup>.

-أساليب خلق الإبداع الوظيفي: بعض الأساليب التي يمكن ان تستعين بها المؤسسة لخلق الابداع ومنها:

1- أسلوب العصف الذهني: يعد العصف الذهني للموارد البشرية نحو تبني التفكير والسلوك الإبداعي حيث يعرف على أنه أحد الأساليب المساعدة على التفكير الخلاق، يهدف إلى إيجاد أكبر عدد ممكن من الأفكار من مجموعة أشخاص في فترة زمنية محددة<sup>2</sup>.

يتضح من التعريف أن أسلوب العصف الذهني مجموعة من الخصائص تتمثل في كونه يعد :

-أسلوب لتوليد الأفكار وتنمية التفكير لدى الموارد البشرية.

- يعد أفضل الطرق التي تساعد المؤسسة على حل المشكلات لاسيما المعيقة منها.

- يستخدم بشكل جماعي من أجل توليد الأفكار الخلاقة.

-أسلوب لتحفيز على الإبداع.

- مصدر لتوليد مجموعة من الأفكار الإبداعية في فترة زمنية محددة.

<sup>1</sup> ابن نافلة قدور وفلاق مجّد، أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي بعنوان الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سعد دحلب، البلدة، يومي 18\_19 ماي 2011، ص 43.

<sup>2</sup> طارق السويدان ومجّد العدلوني، مبادئ الإبداع، شركة الإبداع الخليجي للاستثمارات التدريب، الطبعة الثانية، الكويت، 2002، ص 100.

ويتطلب هذا الأسلوب أن تجتمع مجموعة مامن الأفراد يتطلب رئيس الجلسة تقديم أكبر عدد ممكن من الأفكار الغربية واللاواقعية مع تجنب النقد ومن ثم تدوم الأفكار ل يتم إختيار الفكرة الأنسب.

2 - أسلوب المجموعات الشكلية: وقد أوجده "دويلك وفان دوفان" وفي هذا الأسلوب يتم الإبتعاد عن تناول العلاقات بين أفراد المجموعة وأن الهدف الأساسي منه هو التخفيف من حدة سيطرة أفكار أحد أفراد المجموعة على أفكار الآخرين ومن أهم الخطوات المتبعة :

- أن يسجل كل فرد على حده أفكاره على قصاصة من الورق حول المشكلة المراد معالجتها.  
- عرض أفكاره التي يدونها رئيس الجلسة ولا تناقش حتى ينتهي أفراد المجموعة كافة من سرد أفكارهم.

- يفتح النقاش ويمنع النقد، بعدها يقوم كل فرد سرا بتقييم الأفكار المعروضة ومن ثم يستعرض رئيس الجلسة الأفكار التي استحوذت على الاهتمام الأكبر ليعاد التصويت مرة ثانية للوصول إلى قرار نهائي.

3- أسلوب دلفي: وقد أوجده "دلكي" وفيه لا يتطلب أن يكون الأعضاء من مكان واحد، وهو عبارة عن سلسلة من الأسئلة ترسل إلى عدد من الخبراء ليبدوا آرائهم في مشكلة ما، ثم تعاد الإجابات لتصنف وترتب حسب توافق الآراء والأفكار وتعاد مرة أخرى إلى المشاركين وتكرر الخطوات السابقة حتى يتفق الجميع على الحلول المطروحة<sup>1</sup>.

4- حلقات الجودة: تعد حلقات الجودة تقنية يابانية المنشأ وتعرف حلقات "دوائر" الجودة على أنها "مجموعة عمل تتكون من ثلاثة إلى عشرة أعضاء من نفس الوحدة أو قطاع النشاط، ويقودها المسؤول المباشر للوحدة، حيث تجتمع بصفة دورية من أجل تحديد وتحليل وإيجاد الحلول لمشاكل العمل ويتلقى قائد المجموعة تدريباً في مهارات دعم جهود الأعضاء ومشاركتهم، وفي حين يتلقى الأعضاء تدريباً في مهارات الإيصال وحل المشكلات.

<sup>1</sup> زدوري أسماء، إدارة رأس المال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية في المنظمات الحديثة، ملتقى دولي حول دراسة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قلمة يومي 13\_14 ديسمبر 2011، ص 37.

وعليه يمكن القول أن حلقات الجودة آلية تقوم أساساً على بناء المجموعات وفرق العمل في مؤسسة والتي تدار ذاتياً بأسلوب تحفيزي حيث تتمتع بالإستقلالية في صنع القرار الخاص بالعمل أوفي مجالات معالجة المشكلات سيما المعقدة، التي تحتاج لإبداع الجماعة الذي لا يكون إلا بتكاتف الجهود والتعاون بين أعضائها ويتميز هذا النمط بالخصائص التالية :

- إعطاء الفرصة لكل فرد بأن يبدي رأيه أمام المجموعة.
- إعطاء كل الآراء نفس درجة الأهمية.
- الإستماع لوجهات النظر وتشجيع الأفراد على تقديم من الأفكار.
- يعطي القائد الفرصة للآخرين في قيادة المجموعة بالتناوب.
- يعتبر رأي القائد أمراً وانما هو رأي قابل للنقاش.
- يتخذ القرار بأغلبية الأصوات وبعد مناقشة جميع الأفراد.
- قد يتغيب القائد عن بعض الاجتماعات بهدف معرفة مدى قدرة المجموعة على إدارة ذاتها.<sup>1</sup>
- **معوقات الإبداع الوظيفي**: هنالك مجموعة من العوامل التي تحول دون تنمية الإبداع الوظيفي، وقد قسم الحراحشة وإهيتي معوقات الإبداع الوظيفي إلى عناصر التالية:
- **الإبقاء على العادات والأساليب المألوفة**: حيث يتردد الكثيرون من القادة والمديرون على التخلي عن الأساليب القديمة سواء في التفكير أو العمل والممارسات الإدارية.
- **الأحكام السابقة**: حيث تبني الأحكام السابقة على أساس شعارات أو مقولات تهيئ الآخرين لقبول واقع ساكن غير متحرك.
- **الجمود والكسل**: إن التحديث بمختلف مستوياته يتطلب كسر الجمود والانتقال إلى موقع جديد، وأن التجديد يقود إلى توسع النشاطات أو العمليات أو السوق أو السلعة.

<sup>1</sup> زدوري أسماء، إدارة رأس المال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية في المنظمات الحديثة، المرجع السابق، ص 40.

ويتطلب التوسع على هذا النحو عزم موازياً للمسؤوليات والمهام وفي حال عدم وجود الدافع أو الرغبة لدى قيادة المؤسسة تنعدم فرص الإبداع.

-**القصور وعدم القدرة على إظهار الفكرة:** فقد إمتلك الكثيرون الحماس للإبداع، ولكن قدراتهم على التعامل معه محددة، إذ أن ولادة الفكر لا تكفي للوصول إلى الإبداع.

-**غياب الفرصة:** حيث أن توفر الفكر الإبداعي والقدرة على الإبداع والرغبة في تقديم الجديد والتخلي عن التقليد، يتطلب توفر الفرصة التي تطرح بها الفكرة، إذ أن الإبداع على الأساس هو حصيللة تفاعل القدرة والرغبة والفرصة وأن فقدان لأحدهما يؤثر على نتيجة حصول الإبداع.<sup>1</sup>

-**عدم توفر البيئة الإبداعية:**

حيث تبرز الشخصية المبدعة على الأغلب في البيئة التي تتوفر على عناصر الإبداع ومقوماته.

أما القحطاني فقد قسم معوقات الإبداع الوظيفي إلى العناصر التالية:

**1- المعوقات الشخصية:** وهي المعوقات التي تؤثر في شخصية الفرد وتبعده عن مجال الإبداع، وتتضمن معوقات ذهنية ومعوقات نفسية ومعوقات ذاتية تتضافر فيما بينها لتعوق الإبداع، وتنحصر المعوقات الشخصية فيما يلي:

- إصدار الأحكام المسبقة الغير مدروسة والغير المتأنية على الأشخاص والمشكلات.
- ضعف الملاحظة والنظرة السطحية للمشكلات والأمور المهمة.
- إتباع عادات التفكير النمطية.
- الخوف من الفشل الذي يؤدي إلى الإحجام والتردد والحذر من تجريب كل جديد.
- عدم الحساسية للمشكلات والشعور بالعجز عن مواجهتها.

-**الاعتماد على حل واحد لجميع المشكلات وتجاهل الإستراتيجيات الأخرى** التي قد تكون أكثر ملائمة لمواجهة المشكلة.

<sup>1</sup>مجد الحراشنة وآخرون، أثر التمكين الإداري والدعم والتنظيري في السلوك الإبداعي كما يرى العاملون في شركة الإتصالات الأردنية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 33 العدد 02، 2006، ص 360.

2- **المعوقات التنظيمية:** هي المعوقات التي تتعلق بالمؤسسة أسلوب عملها وكيفية تحقيق أهدافها المركزية أو اللامركزية السائدة في التنظيم الإداري ومدى ملائمة المناخ التنظيمي للعمل والابداع.<sup>1</sup>

فكلما كانت الإجراءات وخطوات العمل محددة من قبل المرؤوس مع فرض رقابة على المرؤوس فإن ذلك يحد من فرص الإبداع نتيجة عدم قدرة المرؤوس على تطبيق أسلوب عمل جديد لخوفه من الفشل وتعرضه للنقد من قبل الرئيس والزملاء مما يترتب عليه تجمد السلوك الوظيفي للفرد نتيجة تقيده بالأوامر والتعليمات ويحد من فرص الإبداع وتنحصر فيما يلي<sup>1</sup>:

- عدم وضوح أهداف المؤسسة.
- المركزية والتسلط.
- إنعدام تفويض السلطة.
- الإفتقار إلى معايير موضوعية للأداء.
- غياب الإتصال الفعال بين المستويات الإدارية.
- الإفتقار إلى العمل الجماعي.
- سوء المناخ التنظيمي والإنتقاد المبكر لأفكار جديدة دون تفحص نتائجها والغرض منها.
- عدم التشجيع من قبل المؤسسة.
- الطاعة العمياء والإمتثال المطلق للرؤساء والمديرين دون المناقشة لأوامرهم وتعليماتهم وإنجاز العمل بطريقة رسمية دون تحديد أو تطوير.<sup>2</sup>

### 3- المعوقات البيئية :

<sup>1</sup> القحطاني لاحق بن عبد الله، الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام في مدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف عبد الله للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 56.

<sup>2</sup> طارق السويدان ونجود العدلوني، مبادئ الإبداع شركات الإبداع الخليجي للإستثمارات والتدريب، ط 2، الكويت 2002، ص 88.

وهي المعوقات الناتجة عن البيئة المحيطة بالفرد، كما أنها عبارة عن جملة الظروف الخاصة التي تحيط بالشخص وتؤثر في تحديد أهدافه وتوجيه سلوكه، مع ملاحظة أن أثر البيئة على الفرد نسبي من ناحية وتكامل من ناحية أخرى، ومن أهم المعوقات مايلي :

- التدهور الإقتصادي والاجتماعي.

- رداءة الجو الإداري.

- عدم كفاية الموارد والمصادر.

- إنخفاض المستوى التعليمي والثقافي.

- الصراع التنظيمي بين العاملين ومقاومتهم للتطوير.

- هجوم الإدارة عن الأفكار الجديدة وانتقادها والتمسك بالنظم البيروقراطية.

- عدم الإلتفات أو الإنصات لأفكار الفرد وآرائه.

- ضعف الحوافز المادية والمعنوية في بيئة العمل.<sup>1</sup>

#### 4- المعوقات الاجتماعية والثقافية : قد تقف القيم والاعتقادات والإتجاهات والتقاليد السائدة في

المجتمع والضغطات الاجتماعية عائقا أمام التنمية وتعزيز القدرات الإبداعية لدى الأفراد، إذ أنه من الممكن أن تضغط العادات والتقاليد على من يفكر، وتقسوا على من يجيد عما ترى الجماعة وما تتوقعه منه، فإن الفرد يميل إلى التصرف بالطريقة التي يتوقعه منه الآخرون، وبالتالي يتجنب التفكير في الأشياء الجديدة التي تخرج عن نطاق توقعات الآخرين.

- تعددت النظريات والدراسات في الفكر الإداري التي تناولت أهمية العنصر البشري وكيفية الإعتناء به وتحفيزه لكسب ولائه، لكونه الدعامة الحقيقية التي تستند عليه المنظمات ومصدر الفكر والتطوير، والأساس في تشغيل باقي الموارد المادية المتاحة، وأدركت المنظمات بأن نجاحها أو فشلها خاصة في ظل

<sup>1</sup> القحطاني لاحق بن عبد الله، الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام في مدينة الرياض ، مرجع سابق، ص 57.

التحديات المعاصرة مرهون بوجود جهاز إداري يهتم بشؤون وانشغالات كافة العاملين من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات وكيفية تسييرهم، وهذا الجهاز الإداري هو ما إصطلح على تسميته بإدارة الموارد البشرية، التي تعتبر من أهم الوظائف الإدارية ولا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى كالتسويق والإنتاج والمالية أو أصبح وجودها ضرورة حقيقية لا يمكن لأي مؤسسة تجاهلها وخاصة في المنظمات الكبيرة الحجم.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> الفياض محمود، أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية، المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية 1995، ص 68.

خلاصة الفصل الأول : بعد الإطلاع على العديد من الدراسات والأبحاث عن العمل وتحديد فعالية لدى العاملين في مختلف المؤسسات والمنظمات خصوصا من الجانب النظري كقراءة في الموضوع إستطعنا تحديد موضوع دراستنا من الجانب النظري المفاهيمي من خلال ضبط المصطلحات والمتغيرات والوقوف على الأسباب والدوافع التي تقف خلف الإبداع الوظيفي للموظف ومختلف مستويات الإبداع التي تختلف من شخص إلى آخر والتي تتدخل فيها عدة عوامل كما تطرقنا إليها سنحاول في الفصل الثاني تخصيص الدراسة للموارد البشرية في الإدارة المحلية لمعرفة مدى الإهتمام بالعنصر البشري في المؤسسات العمومية .

## الفصل الثاني:

تنمية الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية

ودوره في خلق الإبداع الوظيفي

## الفصل الثاني: تنمية الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية ودوره في خلق الإبداع الوظيفي

**تمهيد :** إن التطور السريع الذي يشهده العالم في شتى المجالات وخاصة المجال الإقتصادي والمعرفي والتكنولوجي، ماهو إلا نتاج الفكر والجهد والعمل الإنساني الذي أصبح أهم مورد لكونه مصدر الإبداع والإبتكار، وحجر الأساس لتحقيق كافة الأهداف والإستراتيجيات ولقد تبلور الإقتناع بالدور الأساسي والرئيسي للموارد البشرية على مستوى المؤسسات، فتعددت النظريات المختلفة لدراسة كيفية الإعتناء به وتحفيزه.

وبالنظر إلى التطور المعرفي والتقدم التكنولوجي والتحول السريع والمستمر زاد إدراك المؤسسات بالدور الفعال للموارد البشرية، وأعطيت أهمية وصلاحيات أكثر للمصالح المكلفة والقائمة على إدارة شؤونهم داخل التنظيم الإداري، وذلك بالاستخدام الأمثل والتطوير المستمر للأفكار والتقنيات الإدارية الحديثة لمواكبة التحديات وتحقيق الميزة التنافسية.

### المبحث الأول : إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية مقارنة معرفية

رغم التطور الفني والتكنولوجي الكبير الذي يعرفه عالم القرن الواحد والعشرين، وتعرفه الإدارات والمنظمات إلا أن أهداف هذه المنظمات والمؤسسات تبقى مرتبطة بالعنصر البشري الذي يبقى أهم مورد تملكه، حيث لايمكن تصورها بدون أفراد، إلا أن ذلك يقتصر على مجموعة من المعارف<sup>1</sup> والأموال والمباني والآلات فقط التي تعتبر أصولا جامدة بلا روح، حيث تقوم الإدارة على تنظيم العناصر الرئيسية في أي منظمة والتوجيه على مستوى الإدارة المحلية.

ومن المتعارف عليه أن الإنسان هو العنصر المفكر الرئيسي في الإنتاج والخدمات وهو الوسيلة والغاية من عمليات الإنتاج والخدمات وهو أيضا ضمير المنظمة، كما إزداد الوعي بأهمية هذا المورد وتطورت مفاهيمه ومدلولاته، حيث أستخدم لفظ المستخدمين أوالخادم العمومي، تم العمال والقوى العاملة، إلى أن أصبح يوصف برأس المال البشري والأصول البشرية، رأس المال الذكي.

<sup>1</sup>وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر جامعة قلمة \_ الجزائر \_ 2004، ص 25.

### المطلب الأول : تعريف إدارة الموارد البشرية

**1- الموارد البشرية :** إن مصطلح الموارد البشرية يعتبر حديثاً، وقد حل مكان مصطلح الأفراد والقوى العاملة حيث النظرة القديمة للعنصر البشري تركز على أساس خصائصه الفيزيولوجية أي قواه العضلية وقدراته البدنية، وأنه ليس سوى آلة يتحرك ويتصرف فقط وفق الأوامر، ولكن النظرة الجديدة تذهب إلى إهتمامها بعقله وقدراته الذهنية وإمكانياته في التفكير والإبتكار والإبداع والمشاركة في حل المشاكل والتجديد والتطوير، إلى حد إعتبار الأفراد أصلاً من أصول المؤسسة ومورداً هاما من مواردها.

وتعرف على مستوى المؤسسة بأنها :مجموعة الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، إتجاهاتهم وطموحهم كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساهمهم الوظيفي<sup>1</sup>.

**2- تعريف الإدارة :** الإدارة علم وفن ومؤهلات قيادية، ولا يمكن البدء أوالنجاح بأية عملية إصلاح وتطوير بدونها، فهي تحديد للأهداف المطلوب تنفيذها، وتخطيط وتنظيم وتوجيه وقيادة وتنسيق وتنمية جهود ومهارات العاملين، من أجل تنفيذ هذه الأهداف بأفضل الطرق والتكاليف.

يعرفها "دونالد كلو" بأنها فن قيادة وتوجيه أنشطة جماعة من الناس نحو تحقيق هدف مشترك<sup>2</sup>.

ويعرفها صلاح الدين جوهر "أنها عملية اتخاذ قرارات تحكم سلوك الأفراد في إستخدامهم الموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق أهداف محددة على أحسن وجه ممكن"<sup>3</sup>.

**3-تعريف إدارة الموارد البشرية :** يمكن النظر لإدارة الموارد البشرية على أنها مجموع الأنشطة المرتبطة بأفراد المؤسسة، حيث تعددت التعريفات في تحديد مفهوم موحد لها بحكم التطور الإقتصادي والإجتماعي ويمكن أن نذكر بعضها :

<sup>1</sup> على غربي، بلقاسم سلاطينة، إسماعيل فيرة، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 8.

<sup>2</sup> وسيلة حدادوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر بجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص 25.

<sup>3</sup> علي غربي، إسماعيل فيرة، بلقاسم سلاطينة، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 8.

يرى حسن بلوط "بأن إدارة الموارد البشرية " تبرز كإطار تنظيمي لتلعب دورا أساسيا في صياغة مستقبل المؤسسات من خلال مواردها البشرية كبديل لإدارة الأفراد، وتحول الإهتمام بمحتوى إدارة الأفراد بمفهومها التقليدي إلى مفهوم حديث يهتم بموضوعات تتعلق بإدارة ثقافة المؤسسة وتصميم هيكلها التنظيمية وتحليل العوامل التي تؤثر على الموارد البشرية في المستقبل، وتزويد المؤسسات بمجموعة من الكفاءات والقدرات المميزة<sup>1</sup>.

يعرفها مصطفى نجيب شاويش "أنها النشاط الإداري المتعلق بتحديد إحتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بالإعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الإستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة<sup>2</sup>.

#### 4-أهداف إدارة الموارد البشرية: إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية يكمن في كيفية تكوين

مناخ تنظيمي وقادة وأفراد قادرين على تحقيق الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وتحقيق التوازن في المصالح بين تطلعات وإحتياجات الموارد البشرية وأهداف المؤسسة ويمكن تلخيص أمها فيما يلي:

-تكاملاً إدارة الموارد البشرية مع الخطط الإستراتيجية للمؤسسة.

-التخطيط للإستثمار البشري بما يضمن حسن إختيار العناصر البشرية والإرتقاء بمستوى كفاءتهم وتطويرهم وترسيخ ثقافة المسؤولية والإنجاز والتميز لديهم.

-العمل على زيادة مستوى أداء الأفراد لتحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة، وذلك من خلال الإهتمام بزيادة قدرتهم على العمل وزيادة رغبتهم في أداء العمل وتنمية قدراتهم وتوفير مناخ مناسب ماديا ونفسيا.

-زيادة درجة الولاء والإنتماء وذلك من خلال وضع هيكل عادل للأجور والحوافز وسياسات

واضحة

<sup>1</sup> حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية بيروت، 2002، ص 50.

<sup>2</sup> مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، ط3، عمان الأردن، دار الشروق، 2000، ص 70.

للترقية والإهتمام بالعلاقات الإنسانية والعمل على تدعيمها من حين لآخر.<sup>1</sup>

- **العوامل المؤثرة في تطوير إدارة الموارد البشرية :** إن التساؤل هنا يدور حول مدى تأثير مختلف

العوامل الموجودة في المجتمع على إدارة الموارد البشرية بحيث يمكن تصنيف هذه العوامل إلى مجموعتين :

1- **العوامل الداخلية :** وهذه العوامل تنبع من البيئة الداخلية للمؤسسة ومثال على ذلك السياسة

العامّة الإدارية للمؤسسة وإمكاناتها المادية وغيرها، نظرة الإدارة العليا إلى العاملين بالمؤسسة وإلى إدارة

الأفراد، وتنعكس هذه البيئة التنظيمية للمؤسسة على سياسات إدارة الموارد البشرية وعلى الوضع المادي

والبشري وأيضاً حتى الوضع التنظيمي للجهاز القائم بوضعية الموارد البشرية.

2- **العوامل الخارجية :** ويقصد بها العوامل المحيطة بالمؤسسة والتي تتحرك فيها المؤسسة ومن ثمة

إدارة الموارد البشرية، ذلك لأن المؤسسة لاتعمل بمفردها في المجتمع الموجودة فيه، ولا تتخذ القرارات بمعزل

عن البيئة التي تعيش فيها، وأهم هذه العناصر والعوامل المكونة لها نجد :

أ - **العوامل التعليمية :** وتعتبر هذه العوامل من أهم المؤثرات بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فالنظام

التعليمي هو الذي يمد المؤسسات بحاجاتها من اليد العاملة من حيث أنواع التخصصات والأعداد المطلوبة

من كل تخصص وتعتبر العوامل التعليمية من المعوقات في البيئة العملية لإدارة الموارد البشرية، ومن أمثلة هذه

العوامل إرتفاع نسبة الأمية في الدول النامية مقارنة بالدول المتطورة، قصور النظام التعليمي عن توفير بعض

التخصصات في حين نجد تضخم في تخصصات لا يحتاجها سوق العمل من أجل تحقيق التنمية والتقدم

خصوصاً في المجال الإقتصادي والتخصصات العصرية التي تواكب التقدم الدفع بتنمية الإدارة أو المؤسسة.

ب- **العوامل الإقتصادية :** أن المناخ الإقتصادي هو أحد العوامل المحددة لنجاح المؤسسة ومع ذلك

نجد الكثير من المدراء غير مؤهلين لدراسة وتحليل العوامل الإقتصادية مثل المستوى العام للنشاط الإقتصادي

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، جمعية عمال المطابع التعاونية، عمان الأردن، 1984، ص 79.

الذي يقاس بكثير من المؤشرات كالناتج القومي الإجمالي، ومن المؤشرات التي تقيس في مجال إدارة الموارد البشرية لقياس المستوى العام للنشاط الإقتصادي هو حجم العمالة الإجمالية أونسبة العاطلين عن العمل<sup>1</sup>.

**ج- العوامل السياسية والقانونية:** إن النظام السياسي للدولة وما يفرضه من قيود وإلتزامات يمثل عاملا هاما ومؤثرا على سياسة الموارد البشرية وبالتالي على كفاءتها، ومثال ذلك أن إختيار وتعيين القادة الإداريين لا يخضع لإعتبارات أخرى خلاف الكفاءة والقدرات وإنما على أساس الولاء السياسي والثقة كذلك يجب أن يؤخذ بعين الإعتبار شكل النظام ومدى تدخله وسيطرته على أعمال وسياسات المؤسسات فعلى سبيل المثال نجد أنه لا بد من الحصول على تراخيص وموافقات الجهات الإدارية الحكومية، إنعكاس تلك الإجراءات على الممارسات الإدارية وأيضاً على وقت وإهتمام العاملين كما أن التغيرات وعدم الإستقرار السياسي ينعكس على إدارة المؤسسة والسياسات الداخلية وهنالك تضارب بين الشريكات حيث تقتضي هذه القوانين إنشاء مجالس لحل المشكلات والصعوبات خاصة بهذه القوانين عن طريق التطبيق والفهم الجيد لها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة 2000، ص 67

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 74.

### المطلب الثاني : تخطيط الموارد البشرية

تكمن أهمية التخطيط في فعاليته أي في تحقيق الأهداف نظرا للوسائل المتوفرة حيث أنه لا يعتبر هدفا في حد ذاته وإنما هو وسيلة للوصول إلى الهدف المسطر من طرف المؤسسة لأن الإختيار الأمثل للموارد البشرية لا يأتي صدفة ما لم يكن التخطيط سليم ودقيقا ومن ثم ضمان الوصول إلى الإنتاجية والإستمرار والفعالية في القوى العاملة.

أ- مفهوم تخطيط الموارد البشرية : تخطيط الموارد البشرية هو محاولة تحديد إحتياجات المؤسسة من العاملين خلال فترة زمنية معينة وهي الفترة التي يغطيها التخطيط.

تخطيط الموارد البشرية هو تقديرات وتنبؤات المؤسسة بإحتياجاتها من الموارد لبشرية المختلفة كما ونوعا في الوقت المناسب والمكان الكناسي وذلك من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة أوالأهداف الخاصة للقطاعات العاملة بها، وهي أيضا عملية تهدف إلى تقدير ومن ثم تدير العدد الازم من الأفراد بالتنوعيات المناسبة خلال فترة زمنية معينة<sup>1</sup>.

ب- أهمية تخطيط المورد البشرية : تتلخص أهمية تخطيط الموارد البشرية فيمايلي:

- الاستخدام العقلاني والرشيد للموارد البشرية المتاحة ومن ثم تخفيض التكاليف الخاصة بالعمالة.
- التعرف على العاملين المطلوبين لكل وظيفة وإعدادهم لشغل مناصب العمل الخاصة بهم.
- يساعد تخطيط الموارد البشرية على اتخاذ القرارات الخاصة بالاستغناء والنقل، الترقية والتدريب.
- التنسيق بين حاجيات المؤسسة من الموارد البشرية والكفاءات المتوفرة.
- يعتبر تخطيط موارد البشرية اساس في نجاح العمليات الاخرى من إختيار، التعيين، تدريب والتطوير.
- عملية تخطيط الموارد البشرية تساهم بشكل فعال في الحصول على الموارد البشرية المنتجة والمستقرة والفعالة.

<sup>1</sup>أحمد ماهر، إدارة المورد البشرية، مرجع سابق ص 90.

### 3-الإختيار والتعيين:

عملية الإختيار والتعيين تعتبر من العمليات الهامة في سياسات التوظيف ،حيث لا بد للإدارة من الاعداد لها بالشكل الذي ينتهي بتصفيه المرشحين لوظيفة أو منصب معين،واختيار وتعيين الشخص المناسب لهذا الاخير .

#### أ-مفهوم عملية الاختيار :

يمكن تعريف عملية الاختيار على انها العملية الادارية التي بمقتضاها يقسم المرشحون الى فريقين، فريق تقبله المؤسسة لتعيينه في الوظائف الشاغرة، وفريق ترفضه أو تؤوله، فعملية التعيين بمقتضاها تستطيع ادارة الموارد البشرية تقييم قدرات الأفراد ومن ثم تفرق بين الأفراد المتقدمين لشغل وظائف معينة من حيث درجة صلاحيتهم للاداء الفعال لهذه الوظيفة<sup>1</sup>.

#### ب-مصادر عملية الاختيار :تنحصر في مصدرين أساسيين :

1-الاختيار داخل المؤسسة :فعملية الترقية المتبعة في المؤسسة ،وتعني إتاحة الفرصة لجميع الأفراد في المؤسسة للترقي إلى مستويات عليا، مع أخذ بعين الإعتبار عدم التمييز في تطبيق هذه القاعدة ،حيث تلجأ المؤسسة إلى هذا المصدر بسبب إقتناعها بضرورة تفعيل ديناميكية التنظيم عن طريق كفاءات تستطيع أن توفر للمؤسسة قوة الدفع الجيدة.<sup>2</sup>

### 2-خطوات عملية الإختيار :يمكن أن نذكرها في النموذج التالي :

<sup>1</sup> صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية والكفاءات بالمؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 9\_10 مارس 2004، ص 12.  
<sup>2</sup>نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2010، ص 40.

-المقابلة الأولية: وهي عبارة عن أسئلة محددة ومختصرة كمعرفة مكان إقامة المتقدم للعمل، تاريخ ميلاده، الحالة الإجتماعية، مستوى التعليم...الخ.

-طلب الإلتحاق بالعمل: من خلاله تستطيع الإدارة الحصول على المعلومات الأساسية الخاصة بالفرد المتقدم للعمل ويعتبر طلب الإلتحاق بالعمل القاعدة التي يرجع إليها بعد التعيين.

-الرجوع الى المصادر: فتقوم الإدارة بمراجعة المصادر التي قدمها طالب الوظيفة لتحقق من صحة البيانات المقدمة سابقا وذلك بالأخذ بعين الإعتبار آراء أصحاب الأعمال الذين عمل معهم لمعرفة أخلاق ومقدرة وكفاءة المتقدم للعمل.

-الإختبارات: تعتبر الإختبارات طريقة موضوعية للكشف عن مواهب وقدرات وكفاءات الفرد على أداء عمله بأحسن صورة إذا تم تعيينه، فهذه الخطوة تحدد قبول المرشح للوظيفة أوعدم قبوله.

-المقابلة الرئيسية: لها أهمية كبيرة كوسيلة من الوسائل التي تسبق عملية الإختيار المتقدمين للعمل، وهي من الوسائل الأكثر إستخداما للتأكد من صلاحيات المترشح.

-الفحص الطبي:بإلفحص الطبي تقرر سلامة ولياقة الأفراد المتقدمين للعمل ومن ثم الوقاية من حوادث العمل.

-التعيين والإندماج: تصدر الإدارة العليا قرار التعيين للفرد وبذلك تحدد حقوقه وواجباته والذي يتمثل في عقد العمل الذي يتم الإتفاق عليه وتتمثل محاور الإتفاق في مايلي:

-تاريخ البداية، العقد، مكان ممارسة الوظيفة، إسم الوظيفة، الأجر، مدة العقد، القانون الداخلي للمؤسسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>صلاح عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، مرجع سابق، ص 23.

### المطلب الثالث : مدخل إلى الإدارة المحلية

تعتبر الإدارة المحلية شكلا من أشكال التنظيم الإداري الذي تعتمد عليه غالبية الدول لتسيير شؤون شعوبها، فبعد تحول دور الدولة من حارسة إلى دولة متدخلة الذي جعل من مهامها في تزايد لذا وجب اللجوء إلى هذا الأسلوب لتخفيف أعباء الإدارة المركزية والتفرغ للقضايا القومية التي تهم الدول ككل مثل الأمن القومي والقضاء، والمسائل الكبرى التي لا يمكن تركها للشعب ليديرها محليا، لذلك خولت الدولة للجماعات المحلية بعض الأدوار ليكون الشعب عنصر فعال في تسيير شؤونه وذلك من خلال إنشاء هيكل لمساعدة الدولة للقيام بدورها والإدارة المحلية واحدة من هذه الهياكل وأسلوب إداري فعال في التسيير المحلي.

#### 1- مفهوم الإدارة المحلية :

أ- تعريف الإدارة المحلية : هناك العديد من التعاريف التي تناولت الإدارة المحلية وهي مختلفة ومتنوعة باختلاف وجهات المفكرين والباحثين في المجال وذلك لإختلاف إتجاهاتهم الإيديولوجية والمدرسة الفكرية التي ينتمي إليها كل واحد منهم ولأن هناك إتجاهات رئيسية في تعريف الإدارة المحلية يمكن تلخيصها في :

- **الإتجاه الإنجليزي** : فيه إتجاه يعرف الإدارة المحلية على أنها مجلس منتخب تتركز فيه سلطات الوحدة المحلية ويون مسؤولا سياسيا أمام الناخبين ويعتبر مكتملا لأجهزة الدولة.

والإتجاه الثاني يعرفها على أنها ذلك الجزء من الحكومة الذي يختص أساسا بالموضوعات التي تهم سكان منطقة معينة بالإضافة إلى المسائل التي يرى البرلمان ملائمة إدارتها بواسطة سلطات منتخبة تكمل الحكومة المركزية.<sup>1</sup>

- **الإتجاه الفرنسي** : يعرفها على أنها عبارة عن هيئة محلية توم على إدارة نفسها بنفسها وتطلع بتصريف شؤونها بشرط توفير عناصرها وعدم الخضوع لرابة صارمة من جانب السلطات المركزية.

<sup>1</sup> محمد اليداموني عبد العال، الرقابة السياسية والقضائية على أعمال الإدارة المحلية دراسة مقارنة، دار النهضة العربية، 2008، ص 28.

وفي تعريف آخر " أنها سلطة إصدار القرارات الإدارية لأعضاء غير موظفي السلطة المركزية والذين لا يلتزمون بواجب الخضوعالرئاسي بل غالبا مايكون منتخبين من المواطنين المعينين ".<sup>1</sup>

مانستخلصه من التعاريف السابقة هوأن الإدارة المحلية أسلوب من أساليب التنظيم الإداري لدولة يقوم على فكرة توزيع السلطات والواجبات بين الأجهزة المركزية والمحلية وذلك لغرض أن تتفرغ الأولى لرسم السياسات العامة للدولة، فضلا عن إدارة المرافق اليومية للبلاد، وأن تتمكن الأجهزة المحلية من تسيير مرافقها بكفاءة وتحقيق أغراضها المشروعة، فهي تعني باختصار توزيع الوظيفة الإدارية بين الأجهزة المركزية والمحلية بما من شأنه تمكين هذه الأخيرة من إدارة مرافقها في النطاق المرسوم قانونيا.<sup>2</sup>

– أركان الإدارة المحلية : إن الإدارة المحلية توم على أركان أو مقومات تميزها عن المفاهيم المشابهة

لها وهنا يمكن عرض هذه الأركان التي يكاد الفقه الإداري يجمع عليها وهي :

– وجود مصالح محلية متميزة : إلى جانب الحاجات القومية العامة التي تهم جميع مواطنين الدولة، كحاجات الأمن والدفاع والقضاء وغيرها، فإن هناك من الحاجات المحلية التي تهم سكان الأقاليم ما يستدعي تخصيص أنظمة قانونية خاصة بها وما يستلزم بالضرورة منح الهيئات المحلية التي تشرف على تليتها الشخصية المعنوية المستقلة تمكينا لها من الوفاء بهذه الإحتياجات وخدمة السكان على النحو المرضي والحاجات المحلية قد تكون مادية مثل السكن، والنل والكهرباء، وقد تكون حاجاتهم معنوية كالصحة والتعليم حيث تقتضي المصلحة العامة ترك أمر إدارة مثل هذه الحاجات لمن يستفيد منها وإن تتولى الحكومة المركزية رسم السياسات العامة والقضايا التي تهم الدولة.<sup>3</sup>

– وجود مجالس محلية منتخبة : إن الركن الثاني من أركان الإدارة المحلية وجود مجالس محلية منتخبة

تتولى إدارة الشؤون المحلي وتمتع بنوع من الإستقلال في مواجهة الإدارة المركزية، ويقصد بالإستقلال في هذا

<sup>1</sup> محمد اليداموني عبد العال، الرقابة السياسية والقضائية على أعمال الإدارة المحلية دراسة مقارنة، مرجع سابق، ص 28.

<sup>2</sup> عبد العزيز صالحين حبتور، الإدارة العامة المقارنة، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009، ص 254.

<sup>3</sup> محمد اليداموني عبد العال، الرقابة السياسية والقضائية على أعمال الإدارة المحلية دراسة مقارنة، مرجع سابق، ص 53.

السياق تتمتع المجلس المحلي بالحرية في ممارسة إختصاصاته وإدارة المرافق المحلية والإشراف عليها وأن تكون لديه القدرة الذاتية ماليا وإداريا للقيام بالواجبات الموكلة إليه<sup>1</sup>.

- خضوع المجالس المحلية لرابة الحكومة المركزية الوضاية الإدارية: الإستقلال الذي تتمتع به الهيئات المحلية هو أحد أركان الإدارة المحلية وهو ليس إستقلالا مطلقا بل يبقى للسلطة المركزية حق الرقابة والإشراف على هذه الهيئات ضمانا لوحدة السيادة العامة للدولة وللتأكد من الخدمات المختلفة التي تؤدي لسكان الوحدة المحلية بكفاءة ومساواة وتأخذ هذه الرقابة هنا عادة شكل المساندة.

وتلخيصا لما سبق ذكره فإن مقومات وأركان الإدارة المحلية هي :

- أن تكون هناك مصالح محلية تخصها وتتميز بها عن المصالح الوطنية العامة.

- وجود مجالس محلية منتخبة من قبل مواطنين الوحدة المحلية وتتمتع هذه المجالس بالإستقلالية المالية والإدارية والشخصية المعنوية التي تتمتع بها الجماعات المحلية.

- خضوع الوحدة المحلية لإشراف ورقابة السلطة المركزية.

### المطلب الرابع: مستويات الإدارة المحلية الجزائرية

تتكون الإدارة المحلية في الجزائر من مستويين رئيسيين هما : الولاية والبلدية، حيث تتشكل الولاية من عدد من الدوائر وعدد من البلديات، تشكل الدائرة وسيط إداري بين البلديات والولاية.

<sup>1</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة العامة المقارنة، المرجع السابق، ص 54.

## أولا : البلدية

هي وحدة إدارية أو هيئة إدارية لامركزية إقليمية محلية في النظام الجزائري، وقد عرفها المشرع الجزائري في القانون 10-11 في المادة الأولى كما يلي "البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية لدولة تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وتحدث بموجب قانون"<sup>1</sup>.

تتوفر البلدية على ثلاث هيئات :

**1- رئيس المجلس الشعبي البلدي :** هو الهيئة المنتخبة في البلدية وتحقق الديمقراطية على المستوى المحلي وتكرس مبدأ إختيار للشعب، على أساس أن الإنتخابات المحلية عنصر أساسي من عناصر الديمقراطية، والتي تعطي المواطنين المحليين الفرصة لتقييم أداء الأعضاء المنتخبين والحكم على مصداقيتهم في المستقبل، كما يعتبر المجلس هيئة مداولات علنية على مستوى البلدية، يمكن للمواطنين حضور الجلسات والإطلاع على محاضر المداولات وأخذ نسخة منها، ينتخب المجلس لمدة 5 سنوات من قبل ناخبي البلدية بموجب أسلوب الإقتراع العام السري المباشر ويختلف عدد الأعضاء بحسب التعداد السكاني للبلدية<sup>2</sup>.

**2- رئيس المجلس الشعبي البلدي :** يعد رئيس المجلس الشعبي البلدي أهم هيئة في تسيير البلدية وهو حلقة وصل بين البلدية والولاية يعين من خلال الإقتراع العام والسري، لللائمة التي تنال أغلبية المقاعد ويكون الرئيس على رأس القائمة وبعد تعيينه يقوم الرئيس بتشكيل هيئة تنفيذية وذلك بتعيينه لعدد من النواب من 2 إلى 6 نواب حسب عدد أعضاء المجلس الشعبي البلدي، وتدوم مدة عهدة الرئاسة 5 سنوات وتنتهي مهام الرئيس عند توافر أحد الأسباب التالية : الإستقالة، الإقالة، الوفاة، وقد خصص المشرع

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 11\_10 المؤرخ في 22 جوان 2011، المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية العدد 37، الصادرة في 03 جويلية 2011، ص 8.

<sup>2</sup> عبد النور ناجي، دور الإدارة المحلية في تقديم الخدمات العامة تجربة البلديات الجزائرية، مجلة دفاتر السياسة والقانون، العدد 1، 2009، ص 15.

صلاحيات واسعة لرئيس المجلس الشعبي البلدي تختلف باختلاف وضعه كمثل للدولة من جهة وممثل للشعب من جهة أخرى.<sup>1</sup>

**3 - الأمين العام للبلدية:** وهو الهيئة الثالثة في البلدية، ويعتبر منصب الأمين العام من المناصب العليا في البلدية طبقا للمادة 117 من المرسوم التنفيذي رقم 26/91 وهو المدير تافعلي للبلدية، وبأراء المختصين في الجمات المحلية فهو يشكل الركيزة الأساسية للمجلس الشعبي البلدي والمساعد الأساسي لرئيس البلدية، وهو الوسيط بين الهيئة المنتخبة وباقي مصالح البلدية الإدارية والتقنية.<sup>2</sup>

### ثانيا : الولاية

تعتبر الولاية كوحدة إدارية لامركزية تتوفر فيها مقومات اللامركزية الإدارية وهي تمثل السلطة الوصية على البلدية، تم إنشاء الولاية بصدور ميثاق الولاية في 16 مارس 1969 تبعه قانون الولاية بالأمر 69-38 المؤرخ في 23 أبريل 1969، حيث إعتبر الولاية كوحدة تصل بين الولاية والبلديات فهي لاتعد خلية لامركزية بل هي أيضا دائرة إدارية تعكس نشاط الإدارات المركزية، وقد عرفها المشرع في القانون 12-07 في مادته الأولى " الولاية هي الجماعة الإقليمية للدولة، وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، وهي أيضا الدائرة الإدارية غير المركزة للدولة وتشكل بهذه الصفة فضاء لتنفيذ السياسات العمومية التضامنية والتشاورية بين الجماعات الإقليمية والدولة، وتساهم مع الدولة في إدارة وهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وحماية البيئة وكذا حماية وتربية وتحسين الإطار المعيشي للمواطنين، وتتدخل في كل مجالات الإختصاص المخولة لها بموجب القانون، شعارها هو بالشعب وللشعب وتحدث بموجب قانون".<sup>3</sup>

2- المجلس الشعبي الولائي : هو الجهاز التداولي عن طريق الإقتراع العام المباشر والسري، ويتم تحديد أعضاء هذا المجلس ما بين 35 و 55 عضوا حسب عدد السكان القاطنين بإقليم الولاية وذلك طبقا للمادة

<sup>1</sup> عزيز مجّد الطاهر، أليات تفعيل دور البلدية في إدارة التنمية المحلية في الجزائر، ماجيستر، جامعة ورقلة، الجزائر، 2010، ص 30.

<sup>2</sup> بسمة عولمي، تشخيص نظام الإدارة الحلية والمالية الحلية في الجزائر، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 4، ص 267.

<sup>3</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 12\_07 المؤرخ في 21 فبراير 2012 يتعلق بالولاية، الجريدة الرسمية العدد 12، المؤرخ في 29 فبراير 2012، ص 8.

82 من القانون العضوي المتعلق بالانتخابات وحسب قانون الولاية 12-07 فإن المجلس الشعبي الولائي يعقد 4 دورات في السنة عادية، مع وجود دورات غير عادية في حالات خاصة ولكل مجلس رئيس مجلس شعبي ولائي يقوم بالمهام المنوطة له قانونيا.

3- الوالي : طبقا للمرسوم الرئاسي رقم 89-44 الصادر بتاريخ 10 أبريل 1989 والمرسوم التنفيذي رقم 90-230 المؤرخ في 25 جويلية 1990 المتعلق بالتعيين في الوظائف العليا للإدارة المحلية فإنه يعهد إختصاص تعيين الوالي إلى السيد رئيس الجمهورية بموجب مرسوم رئاسي يتخذ في مجلس الوزراء بناء على إقتراح وزير الداخلية والجماعات المحلية والاهيئة العمرانية وقد حددت المادة 13 من المرسوم التنفيذي أعلاه الأشخاص المؤهلين للتعيين في منصب الوالي وهم الأمناء العامون ورؤساء الدوائر، ويتمتع الوالي بالإزدواجية في الإختصاص، حيث يمثل هيئة تنفيذية للمجلس الولائي ويمارس سلطات أخرى كممثل للدولة على إقليم الولاية.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 12\_07 المؤرخ في 21 فبراير 2012 يتعلق بالولاية ، مرجع سابق ، المادة 109\_102.

### المبحث الثاني : الموارد البشرية في الإدارة المحلية

تحتل الإدارة المحلية مكانة واسعة مازال تتسع مهامها ولما كانت هذه الإدارة تتأثر وتؤثر في فإنها معرضة للشلل والروتين والدخول في بوتقة البيروقراطية إذ لم تتخذ المواقف والإجراءات الضرورية لمواجهةها.

إن الإدارة الجزائرية كغيرها من دول العالم تعطي أهمية بالغة وكبيرة لهذا الجهاز قصد تقويته ومقاومته للروتين والبيروقراطية، من خلال جملة التدابير والإجراءات التي نراها في الواقع من التشريعات والتنظيمات السارية المفعول والتي دائما تحاول الإدارة المركزية أن تكون توائم التطورات الحاصلة في الواقع وخصوصا ما نراه في إهتماماتها بالموارد البشري الذي هو الركيزة والعنصر الأساسي والفعال في دفع التنمية في كل المجالات الإدارية الإقتصادية الإجتماعية والثقافية وغيرها من المجالات.

### المطلب الأول : وسائل إدارة المورد البشري بالإدارة المحلية.

إن عملية الترقية والتكوين لا يمكن أن تشكل في حد ذاتها الوظائف الأساسية والتامة لإدارة الموارد البشرية بحيث يجب كذلك أن تستعمل وبصفة أكثر إنسانية إنطلاقا من وضع حيز التطبيق أحسن الظروف المتعلقة أساسا بالعمل والعلاقات الإجتماعية، وكذا إستخدام مختلف الطرق التي يتم بموجبها تسيير الحياة المهنية للفرد أنطلاقا من تقييم قدراته ووصولها إلى الوسائل التي من خلالها تقوم عملية التسيير.

إن الغايات المختلفة للإدارة والمتعلقة بتسيير الموارد البشرية يمكن ترتيبها وتعريفها حسب الأهداف المنتظرة فإنه من الواجب أن نعمل على إمداد مختلف عناصر وأساليب التسيير التي تمكننا من وضع الأشخاص المناسبين في مناصب التسيير.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>بحري سعاد، نظام تقويم المستخدمين بالوظيفة العامة بالجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة الجزائر، 2003، ص 67.

### أولا : ظروف العمل والعلاقات المهنية

يعاني أغلب مستخدمي الإدارة المحلية من ظروف صعبة في ممارسة العمل ناتجة أساس عن مشكلة السكن الكبيرة التي يعاني منها أغلبية الموظفين، وهذا راجع إلى نقص واضح في عملية الأخذ بعين الاعتبار مكان أوامر الإقامة في عملية التوظيف، إضافة إلى مشكل النقل الذي لا تتوفر عليه الإدارة المحلية لنقل الموظفين مما يصعب على الكثير من الموظفين الدخول في الوقت المحدد للعمل، وبالرغم من هذه المشاكل إلا أنها تعمل على تحسين هذه الظروف وترقية الظروف الإجتماعية للموظفين، كتنظيم رحلات المخيمات الصيفية لأبناء الموظفين، مساعدة الموظفين والعمال أصحاب الدخل الأدنى في المستلزمات المدرسية لأبنائهم، وأصبحت هذه المهمة مسندة إلى مديرية الإدارة المحلية بالولاية لقسم الموارد البشرية.

### ثانيا : تحليل قوة العمل للموارد البشرية :

عن طريق تحديد قوة العمل للموارد البشرية المتوفرة بالولاية نصل إلى تجديد المستويات الملائمة والإشراف على تصحيح الأخطاء بالإعتماد على الأساليب العلمية الناجحة وهذا التحليل ينطلق من دراسة معدل التأطير وتوزيع وتقسيم الموارد المتاحة، دراسة معدل الدوران الذي يقيس حركة الدخول والخروج للأفراد بالولاية.

- **حركة ترك العمل** : يقصد به حركة الموظفين ضمن الإدارة خلال فترة زمنية معينة، كما يدل على عدم الإستقرار الذي تشهده الإدارة، فإرتفاع معدل الترك يدل على عدم الإنسجام بين طبيعة عمل الإدارة وإنشغالات الأفراد،<sup>1</sup> لذلك فإرتفاع معدل ترك العمل غير مرغوب فيه، بحيث هذا الإرتفاع يتسبب في تكليف الإدارة بجهد كبير وضياع الوقت عند قيامها بالبحث عن أفراد مؤهلين للقيام بالعمل الإداري، لذلك فالإدارة مجبلة على العمل على التقليل من معدل الترك، من جهة ثانية فإن أمر الترك ليس بهذا السوء على الإدارة فالموظفون الجدد أصبحون السياسات التي يرحب بإتباعها عند الإدارات خصوصا في

<sup>1</sup> بلهادي سعيدة، تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميزين القادة والمرؤوسين، رسالة ماجستير، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، جامعة الجزائر 3، 2008، ص 34.

الوقت الحالي مع تنوع وكثرة فرص العمل، كما وأن تقاعد الموظفين يوفر حافزا أكثر للإدارات والشباب من أجل الترية وتقلد المناصب.

يتم التعبير عن معدل الترك ب : عدد حالات ترك العمل / إجمالي عدد الموظفين الدائمين  
100×.

ومن بين المؤشرات التي تعبر عن معدل الترك نجد العزل والتقاعد، وهي حالة ترك طبيعية وحالة الإستقالة بدرجة أقل وعليه فإن مثل هذه البيانات الخاصة بترك العمل يمكن أن نستخدمها من أجل الوصول إلى تقدير فعالية ومردودية قوة العمل الإداري وتأثيره على الرضا والإبداع الوظيفي، كما أن نسبة ترك الخدمة هي الأخرى على تنبيه بوجود مشكلات بدرجات مختلفة، وإنطلاقا من هذا من الضروري التعرف على الدوافع والظروف التي المؤدية لعملية ترك العمل حتى تستطيع الإدارة معالجة القصور الذي يشوب بيانات ترك العمل.<sup>1</sup>

ثالثا : التكوين وتحسين المستوى للموظف : نصت المادة 38 من الأمر 06-03 المتعلق بالقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية أنه "للموظف الحق في التكوين وتحسين المستوى والترقية في الرتبة خلال حياته المهنية " <sup>2</sup>

### 1- تعريف التكوين وتحسين المستوى

- التعريف اللغوي : أخذت كلمة تكوين من المصدر "كون" أي كون الشيء أوأوجدته وأنشأه أو أحدثه.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بلهادي سعيدة، تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرؤوسين، مرجع سابق، ص 40.  
<sup>2</sup> الأمر 03\_06 المؤرخ في 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46 الصادر في 01 جويلية 2006، المادة 38.  
<sup>3</sup> فؤاد إفرام البستاني، نجد الطلاب، ط 1، المشرق، بيروت 1986، ص 662.

- التعريف الإصطلاحي : التكوين هو عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعد على أداء الوظيفة بطريقة أفضل، ويعرف على أنه إجراء منظم يتزود من خلاله الأفراد بالمعرفة والمهارة المتعلقة بأداء المهام.<sup>1</sup>
- التعريف الفقهي : يعرفه الدكتور عبد الرمان توفيق : أنه عملية التكوين عن تزويد الفرد بالأساليب والخبرات والإتجاهات العملية والعلمية السليمة اللازمة لإستخدام المعارف والمهارات الحالية، ويعد للقيام بالمهام الوظيفية المستقبلية وفق مخطط علمي لإحتياجاته التدريبية.<sup>2</sup>
- الهدف الرئيسي للتكوين وتحسين المستوى :
- أن التكوين عملية منظمة، ومستمرة، وشاملة للموظفين من أجل تطور المسار المهني للموظف وتقليده لمهام جديدة.
- التكوين الغاية منه تحسين الأداء ورفع الكفاءات داخل المؤسسة.
- التكوين وسيلة لخلق الولاء في نفس الموظف للمصلحة.
- وجاء في نص المادة 104 من الأمر 03-06 أنه " يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية وتأهيله لمهام جديدة"<sup>3</sup>
- ونصت المادة 105 من نفس الأمر " تحدد شروط الالتحاق بالتكوين وتحسين المستوى وكيفيات تنظيمه ومدته وواجبات الموظف وحقوقه المترتبة على ذلك عن طريق التنظيم."<sup>4</sup>
- أ- طبيعة التكوين وتحسين المستوى : أن طبيعة تكوين الموظفين وتحسين مستوياتهم وكذا تحديد معلوماتهم يكمن ف ما جاء في المادة 104 السابقة الذكر، فمسؤولية تنظيم برامج التكوين يقع على عاتق

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 32.

<sup>2</sup> عبد الرحمان توفيق، التدريب المبادئ والأصول العلمية، مكتبة رميك، القاهرة، 1994، ص 132.

<sup>3</sup> الأمر 03\_06، مرجع سابق، المادة 104.

<sup>4</sup> الأمر 03\_06، مرجع سابق، المادة 105.

الهيئة صاحبة سلطة التعيين مع مشاركة المسؤول العلمي للموظف وذلك بواسطة عملية التقييم والتي تمثل وسيلة لتحديد الاحتياجات التكوينية وهناك تحديد لشروط الالتحاق بالتكوين وكيفيات زمده وحقوق وواجبات الموظف المترتبة على ذلك.<sup>1</sup>

**ب- أهمية التكوين وتحسين المستوى بالنسبة للمؤسسة :** مما لا شك فيه أن أهمية التكوين متأية بالأساس من أهمية إدارة الموارد البشرية التي مافتتت تزداد يوم بعد يوم حيث أدركت المنظمات أن العامل الوحيد الذي يقيها في السباق نحو الريادة ويوفر لها الميزة التنافسية المتواصلة هي مواردها البشرية.

ومنه أصبحت عملية التكوين وتنمية العاملين لاتعتبر نشاطا مرغوبا فقط بل أصبحت نشاطا رئيسيا وضروريا يجب أن تعتمد عليه المنظمة وتخصص له الموارد اللازمة إذا أرادت الإبقاء على قوى عاملة فعالة فالتكوين هو الأداة إذا أحسنت المنظمة استثمارها وتوظيفها تمكنت من تحقيق الكفاءة والكفاية في الأداء والإنتاج كونه يقدم معرفة جديدة ويضيف معلومات متنوعة ويعطي مهارات وقدرات ويؤثر على الإتجاهات ويعدل الأفكار ويغير السلوك ويطور العادات والأساليب.<sup>2</sup>

- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة.

- يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات.

- خلق إتجاهات إيجابية داخلية وخارجية للمؤسسة.

- يساعد في إنفتاح المؤسسة على العالم الخارجي ومواكبة التطورات الحاصلة.

- يساعد في تحديد وإثراء المعلومات.

<sup>1</sup> بوغرة نصر الدين، دور التكوين في ترقية أداء الموظف العمومي في التشريع الجزائري، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، بسكرة، الجزائر، 2020، ص 12.

<sup>2</sup> عبد القادر بابا وإبراهيم إسماعيل حسين الحديد، قياس دور التدريب في تنمية الموارد البشرية، ملتقى وطني حول إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كميزة تنافسية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور طاهر مولاي، سعيدة، الجزائر، يومي 10\_11 نوفمبر 2009، ص 3.

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي ويتجلى ذلك بتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطويره.<sup>1</sup>

### ج- أهمية التكوين وتحسين المستوى بالنسبة للموظف :

- تطوير الدافعية ( التحفيز للأداء) بحيث يزيد من التحفيز ويسهل تطوير الموظفين بالنسبة للترقية من الداخل.

- يساعد الأفراد في تطوير مهارات الإتصال والتفاعل بما يحقق الأداء الفعال.

- تطوير وتحسين سلوكيات الأفراد ليتناسب وطبيعة الأعمال التي يؤديها وطبيعة العلاقات التي تتطلبها هذه الأعمال، وهذا ما يزيد من إلتزام الأفراد وولائهم للمنظمة ويعزز إدراكهم بأن المنظمة مكان جيد للعمل.

- يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية.

-التكوين جهد منظم ومخطط يعمل على تحسين الأداء الحالي والمستقبلي للفرد والجماعة

- إكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل مناصب قيادية.<sup>2</sup>

**د- أهداف التكوين:** الأهداف التكوينية هي جزء مشتق من أهداف إدارة الموارد البشرية في المنظمة، فحسن إستثمار ورفع كفاءة الموارد البشرية المتاحة هي هدف هام من أهدافها التي لا يمكن تحقيقها إلا عن طريق النشاط التكويني، وتمثل أهداف التكوين فيمايلي :

### 1- الأهداف العادية: الأهداف التكوينية العادية أو الروتينية هي الغايات التي يسعى التكوين

لتحقيقها والتي تتخذ لمواجهة مواقف روتينية متكررة من حين لآخر ويشمل هذا النوع مايلي :

- تكوين العمال الجدد لتمكينهم من الإلمام بظروف العمل ومتطلباته.

-تكوين رؤساء أو مشرفي العمال على تطبيق أساليب جديدة.

<sup>1</sup>نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2000، ص 115.

<sup>2</sup>عوى يونس وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء الموظفين دراسة ميدانية، سلطنة عمان، 2009، صص 9، 10.

- إعداد برامج تذكيرية لبعض الأفراد بهدف التأكد من معلومتهم الوظيفية الأساسية.

### 2- الأهداف الإدارية : ويعنى هذا النوع من الأهداف بخدمة كافة مستويات الإدارة بحيث تعمل

بكفاءة أعلى، ومن الأهداف الإدارية التي يجب أن يحققها أي برنامج تكويني بصفة عامة :

- تحقيق المرونة والإستقرار في التنظيم، ويقصد بالمرونة مواجهة التغيرات المتوقعة في الامدى القصير، سواءا تعلق الأمر بأنماط السلوك الوظيفي أوالمهارات اللازمة لأداء الأعمال، أما الإستقرار فيقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف الأعلى بصفة مستمرة ويصعب تحقيق ذلك دون أن تكون هناك سياسة واضحة للتكوين وبرامج معدة على أسس علمية.

-تسهيل عملية الإتصال سواءاكانت من أعلى مستوى إداري إلى أسفله أوالعكس، وإبلاغ العاملين بكافة المعلومات التي تتعلق بأهداف المؤسسة وسياساتها ومراحل تنفيذ الأعمال حتى يقوموبأدوارهم في ضوء هذه الأهداف والمعلومات.

-مساعدة الإدارة في إكتشاف الكفاءات لتحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.

- تخفيف العبء على المشرفين لأن المشرف يحتاج إلى وقت أقل في تصحيح أخطاء العاملين الذين تم تكوينهم مقارنة مع غير المكونين، كما أنه لايجتاج إلى الملاحظة والمتابعة الدائمة لهؤلاء العاملين المكونين وذلك ثقة في قدراتهم ومهاراتهم التي إكتسبوها عن طريق التكوين.<sup>1</sup>

### 3- الأهداف الفنية : يتعلق هذا النوع من الأهداف بكافة النواحي الفنية في المنظمة وتتمثل في

محملها فيمايلي :

- تؤدي البرامج التكوينية إلى خلق مردود أكثر من كلفتها وذلك عن طريق رفع كفاءة العاملين والإقتصاد في الوقت نتيجة للمعرفة الجيدة بأسلوب العمل وطريقة الأداء، ومنه تحقيق تعامل أفضل في مجال العمل والتليل من التكاليف والخسائر.

<sup>1</sup>ياسين بوعبدلي، فعالية سياسة التكوين في تنمية المهارات، دراسة حالة حالة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز المديرية لجهوية للتوزيع بالجلفة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011، ص 46.

- تخفيض حوادث العمل، فأغلب الحوادث يكون سببها عدم كفاء الأفراد فالتكوين يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل وسيره، إذ أن التكوين يعتبر صمام أمان يحيط العمل بحماية تعليمية وقواعد علمية وإرشادات عملية.
- يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل في المنظمة، مثل حالات التغيب أووران العمل أوكثره الشكاوى والتظلمات.<sup>1</sup>

### رابعا: أنواع التكوين ومبادئه وأساليبه

نجد وظيفة التكوين في المجال الإداري والتجاري والصناعي والإقتصادي والاجتماعي، لكن رغم اختلاف المجال إلا أن جملة من المعايير لاختلف مهما اختلف التخصص، فالتكوين مبادئ عامة وأنواع وأساليب نوجزها في : مبادئ التكوين لتحقيق فعالية التكوين وتحقيق النتائج المستهدفة يجب مراعاة مقومات التكوين :

**1- التكوين نظام متكامل :** أن التكوين نظام متكامل في مدخلاته ومخرجاته ومتكامل مع الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية والأنظمة الإدارية الأخرى التنظيمية والمالية التي تهدف للنهوض بالمنظمة إذا كانت تعاني من عثرة ما، ولهذا فالتكوين لن يكون معجزة ويحل مشكلات جهاز إداري متهالك إلا لوأخذنا في الإعتبار تكامل الجهود المبذولة في التكوين مع جهودات أخرى لإصلاح الأوضاع التنظيمية والمالية... الخ.

من خلال هذا المبدأ تظهر النظرة للتكوين بإعتباره نظام فرعي من نظام أكبر هو نظام تنمية الموارد البشرية، وهذا الأخير هو نظام إدارة الموارد البشرية، ويعتبر التكوين نظام متكامل لأن أسلوب النظم يحقق النظرة الشمولية ويأخذ في إعتباره المفهوم الكلي للتكوين، ويدرس العلاقة بين الأجزاء وبعضها، وبين الأجزاء والكل وبالتالي فهو يعمق الفهم ومن ثمة يساعد في إتخاذ القرار المناسب لعملية التكوين.

<sup>1</sup> ياسين بوعبدلي، فعالية سياسة التكوين في تنمية المهارات، دراسة حالة شركة الوطنية للكهرباء والغاز المديرية لجهوية للتوزيع بالجلفة، مرجع سابق، ص58.

وتتكون مدخلات نظام التكوين من مدخلات إنسانية ( المكونون، المكونون ) ومدخلات مادية (معلومات، مراكز التكوين، والتجهيزات، وبرامج التكوين ) وكذا مدخلات مالية مثل حوافز التكوين المالية.<sup>1</sup>

أما عمليات التكوين فهي جميع الأنشطة والفعاليات التي تتم من أجل إستقبال المدخلات والتعامل معها من تصميم برامج التكوين وتنفيذها وتقييم لنتائجها.

وتتمثل مخرجات نظام التكوين في تحسين الرضا الوظيفي وعلاقات العمل وتوفير أعداد كافية من العاملين أصحاب المعارف والخبرات اللازمة لأداء الوظائف الحالية والمستقبلية.<sup>2</sup>

**2- التكوين نشاط مستمر :** التكوين ليس أمرا كماليا تلجأ إليه الإدارة أو تنصرف عنه بإختيارها، ولكنه نشاط ضروري فبعد إختيار الفرد لشغل وظيفة معينة تأتي عملية الإعداد والتهيئة التي تهدف إلى تعريف الفرد بالعمل المسند إليه من خلال تنظيم مقابلات للفرد الجديد مع المسؤولين في إدارة الموارد البشرية والمشرف عليه، كذلك تنظم برامج تكوينات للعمال القدامى والعاملين والمرشحين للترقية، وبصفة عامة تعد برامج التكوين إذا طرأت تعديلات على أنظمة العمل وإجراءاته.

**3- التكوين نشاط متغير ومتجدد :** فهو يتعامل مع متغيرات عديدة من داخل وخارج المنظمة، ومن ثمة لا يجوز أن يتجمد في قوالب وإنما يتصف بالتغير والتجدد، فيجب أن يتطور نظام التكوين وعملياته خصوصا فيما يتعلق بالوسائل والأدوات والأساليب والتطورات الحاصلة في هذه المجالات.

بالإضافة إلى هذه المقومات الأساسية والعامة التي لا يستقيم التكوين إلا بوجودها هناك أيضا مجموعة من المبادئ التي يجب مراعاتها عند وضع المخطط التكويني وهي عبارة عن قواعد تم وضعها

<sup>1</sup> محمد أمين مراكشي، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة البلدية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة البلدية، الجزائر 2005، ص 149.

<sup>2</sup> ليلى محمد وليد بدران، دور تنمية وتدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، جامعة دمشق، 2009، ص 16.

وتطبيقها وقد لاقت قبولا واسعا في المنظمات المختلفة وتتمثل هذه المبادئ في <sup>1</sup>:

**أ - الفروق الفردية :** فلا بد على القائمين بالتكوين أن يعترفوا بالفروق الفردية بين المتكويين، إذ أن بعض الأفراد يتعلمون بشكل أسرع من الآخرين، كما أن البعض يظهر اختلافات كبيرة عن غيرهم في سرعة تقبلهم لأنواع معينة من التعليم أو التكوين، إذ توجد فروق فردية بين الأفراد من حيث خلفيتهم السابقة، وتعليمهم وخبرتهم وميولهم الشخصي، ولذلك فإن كل هذه الأمور لابد من مراعاتها عند تخطيط البرامج التكوينية <sup>2</sup>.

**ب - توافق محتوى برنامج التكوين :** يجب أن ينظم كل جزء من برنامج التكوين بحيث يدرك الفرد الغرض منه، ومدى توافقه مع الأجزاء الأخرى من البرنامج وكل جزء يجب أن يبنى على الأجزاء التي تم تقديمها من قبل وهذا للقضاء على الفجوات بينهما <sup>3</sup>.

**ج - الإختيار الدقيق للمتكويين والمكونين :** يجب أن يتم إختيار العناصر المرشحة للبرامج التكوينية بصورة دقيقة وموضوعية وأن تكون لدى المرشح الرغبة الحقيقية في تلقي التكوين لأن عدم توفر الرغبة لديه يؤدي إلى عدم إستفادته بشكل مناسب من الدورة التكوينية، كما أن الرغبة وحدها لا تكفي بل يجب أن تكون مصحوبة بتناسب محتوى ومضمون البرنامج التكويني مع تخصص الفرد المرشح ومستواه الوظيفي، كما تدل فاعلية كثير من البرامج التكوينية بشكل مباشر على إهتمام وكفاءة المكونين وعلى الرغم بأن هناك أسبابا لضم بعض المديرين والمشرفين إلى جهاز التكوين، إلا أن إختيارهم بعناية كبيرة فهؤلاء

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، عبد العزيز بن سلطان العتقري، إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات وبناء إستراتيجيات القرن الواحد والعشرين، السعودية، دار المريخ، 2015، ص 203.

<sup>2</sup> كمال قويدر، تنمية الموارد البشرية لتحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة الجزائر، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 2014، ص 68.

<sup>3</sup> أبوبكر نبق، الإستثمار في الموارد البشرية، (التدريب) مع دراسة حالة مديرية الصيانة التابعة لسونطراك الأغواط، رسالة ماجستير علوم إسلامية، جامعة الجزائر 2002، ص 64.

الذين يثبتون الكفاءة يجب إستبعادهم بغض النظر عن مراكزهم الوظيفية في المنظمة لأنهم قد يخلقوا جوا يصبح فيه عمل الآخرين غير فعال.<sup>1</sup>

**د- أساليب التكوين :** يجب أن تكون أساليب التكوين مناسبة لنوع التكوين الذي سيقدم، فأسلوب المحاضرة مثلا يمكن أن يكون ممتازا في تعليم أوتكوين الشباب حديثي التخرج من الجامعات لكنها ستكون غير فعالة في تكوين المشرفين على كيفية معالجتهم لشكاوى وتظلمات مرؤوسيههم.

**هـ - مبادئ التعلم :** إن كثيرا من مبادئ التعلم التي تم تطويرها في التعليم العام والخاص تعتبر ملائمة وقابلة للتطبيق في التكوين في المنظمات، ومن هذه المبادئ التي يجب أخذها بعين الإعتبار مثلا التخطيط للتكوين ليبدأ من السهل إلى الصعب ومن المعلوم إلى المجهول، كما أن هناك بعض العمليات التي من الأفضل أن يتم تلقينها كأجزاء وعلى مراحل تم يتم دمجها في حين أن عمليات أخرى يتم تعليمها بشكل إجمالي، بالإضافة إلى ربط التكوين ببرنامج التدعيم فبعد تعلم مهارات من خلال التدريب لا بد من ربط النتيجة بنظام الثواب والعقابومن المدعمات الإيجابية وجود فرص للترقية وزيادة الأجر وتوجيه الشكر لما ام به الفرد من إنجاز.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني : نظام التكوين في الإدارة المحلية

نجاح التكوين له علاقة بالمستويات الإدارية المهنية، حيث لا بد من التمييز بين التكوين الذي يستهدف إطارات التنفيذ أي تلك المكلفة بتطبيق السياسات والتدابير القانونية والتنظيمية والتسيير للمرافق العمومية أواموارد البشرية، وبين التكوين الذي يستهدف المستوى الوظيفي أي الإطارات العليا المكلفة برسم السياسات والإستراتيجيات العامة، وبالنظر إلى القوانين المتتابعة نجد أنواع التكوين المحددة تختلف حسب الحاجة إليها والغرض من وجودها ويمكن حصرها فيما يلي :

<sup>1</sup> محمد مولاي بلكرشة، إشكالية العلاقة بين السياسي والإداري في الإدارة البلدية الجزائرية دراسة حالة بلدية وهران، رسالة ماجستير، قسم العلوم السياسية، جامعة الجزائر 2008، ص 98.

<sup>2</sup> كمال قويدر، تنمية الموارد البشرية لتحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة الجزائر، مرجع سابق، ص 146.

- **التكوين المتخصص** : هو عملية تحضيرية موجهة لتكوين الموظفين في حالة شغل منصب عمومي للمرة الأولى أو للإلتحاق بسلك عال أرتبة عالية بالنسبة للموظفين الموجودين في وضعية الخدمة، أو التحضير للمسابقات والامتحانات المهنية وتكون إستفادة الموظفين هذا التكوين مرة واحدة فقط طوال حياته المهنية.<sup>1</sup>

- **التكوين المستمر** : تقسم المادة الثانية من المرسوم التنفيذي رقم 96-92 التكوين المستمر إلى قسمين هما : تحسين المستوى وتجديد المعلومات، ويعرف تحسين المستوى على أنه التكوين الذي يسمح بتحسين المعارف والكفاءات الأساسية للموظفين وإثراءها وتعميقها وظيفتها، أما تجديد المعلومات هو التكوين الذي يسمح بالتكيف مع وظيفة جديدة نظرا إما لتطور الوسائل والتقنيات وإما للتغيرات الهامة في تنظيم المصلحة وعملها أو مهامها، ويندرج هذا النوع في صنف التكوين قصير المدى الموجه لفائدة الموظفين الموجودين في حالة خدمة.<sup>2</sup>

- **التكوين التكميلي قبل الترقية إلى رتبة أعلى** : نصت المادة 107 من الأمر 06-03 على كيفيتين تتعلقان بالتكوين تمكنان الموظف من الترقية، حيث جاء فيها "تتمثل الترقية في الرتب في تقدم الموظف في مساره المهني وذلك بالإنتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو السلك الأعلى مباشرة على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا عليها خلال مسارهم المهني أو بعد تكوين متخصص"<sup>3</sup>، ومن أجل تجسيد هذا النوع من الترقية تقوم الإدارة العمومية المعنية بإعداد مخطط قطاعي سنوي أو متعدد السنوات في التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات وفق أهدافها وإحتياجاتها الأولية بالنظر إلى التطور المترابط بين المؤهلات الإدارية والتقنية ومخصصات الميزانية.

<sup>1</sup> بن شعيب نصر الدين، عبد الله بن منصور، الجماعات الإقليمية ومفارات التنمية في الجزائر، مجلة الباحث، العدد 10، 2012، ص 6.

<sup>2</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الحكومة، مرسوم تنفيذي رقم 96\_92 المؤرخ في 03 مارس 1996، ص 6.

<sup>3</sup> المادة 03 من الأمر 06-03، مرجع سابق، ص 11.

### المطلب الثالث : الترقية كقوة دافعة للإبداع الوظيفي

أولا - تعريف الترقية : هي إتاحة الفرصة للموظف للحصول على مزايا مادية أو بشغله لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى ومسؤولية أوسلطة وتعتبر حق من حقوق الموظف، وقد عرفها المشرع الجزائري على أنها " إلتحاق بمنصب عمل أعلى في التسلسل السلميوترجم إما بتغيير الرتبة في السلك ذاته أو بتغيير السلك "، وعرفها وليد سعود القاضي " صعود الموظف في السلم الرئاسي وزيادة سلطاته ومسؤولياته، كما تعني زيادة مرتب الموظف المرقى وإمتهيازاته"<sup>1</sup>

ثانيا - أهمية الترقية : إن التطبيق السليم لعملية الترقية يوصل كل من المسؤول والموظف إلى تحقيق أهدافهم وهنا تكمن أهميتها، ومن بين الفوائد التي تحققها هذه العملية في محيط العمل :

- تعمل على جذب أفراد جدد للعمل والإحتفاظ بهم.
- تساعد الترقية على سيادة روح الطاعة والنظام بإعتبارها أنها وسيلة يستعملها الرؤساء لترغيب الموظفين.
- إذا كان هناك برنامج للترقيات مطبق صحيحا فإنه يعمل على تحسين كفاية الأفراد ورفع المنافسة فيما بينهما في العمل مما يعود بالأثر الطيب على الإدارة والإنتاج.<sup>2</sup>

### ثالثا : أسس الترقية

الترقية التي تقوم على أسس سليمة تعمل على تحقيق الأهداف المرجوة منها، ذلك أن نظام الترقية إذا كان فاسدا سيؤدي بطبيعة الحال إلى إنخفاض معنويات الموظف وإنعدام إيمانه بعدالة النظم التي تطب عليهم، وهذا حتما سيؤدي إلى إنخفاض إبداعهم وكفاءتهم، وهذه الأسس هي الإختبارات والأقدمية.

<sup>1</sup> وليد سعود القاضي، ترقية الموظف العام دراسة مقارنة، دار الثقافة للنشر، الأردن، 2002، ص 83.

<sup>2</sup> عمار عوابدي، مبدأ تدرج فكرة السلطة الرئاسية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984، ص 314.

رابعا : أنواع الترقية : نجد في الوظيف العمومي نوعين من الترقية هما الترقية في الدرجة والترقية في الرتبة

فالترقية في الدرجة تتم وفق الأقدمية معينة في الدرجة التي يشغلها إبتداءا من 2 سنوات و 6 أشهر إلى غاية 3 سنوات و 6 أشهر كحد أقصى حسب عدد الموظفين في الرتبة، إلى جانب الأقدمية يجب أن تتوفر في الموظف مجموعة من المعايير مثل التنقيط والمردودية والتقدير العام الذي يعطى للموظف سنويا.

أما الترقية في الرتبة تتم بنقل الموظف من فئة وظيفية إلى فئة أعلى ذات مسؤوليات وإختصاصات مختلفة، إذا كان يتمتع بمستوى تأهيل عال أو إجتاز بنجاح أحد الإختبارات المهنية.

عملا بأحكام المرسوم التنفيذي رقم 04-08 المؤرخ في 19-01-2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين إلى الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، حيث يحدد لنا مختلف الشعب والأسلاك والترتبة، حيث تتمثل هذه الشعب في : الإدارة العامة والترجمة، الترجمة الفورية والإعلام الألي والإحصائيات والوثائق والمحفوظات، وكل شعبة تتضمن مجموعة من الأسلاك والتي تتضمن بدورها رتبا<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع : نظام الحوافز

#### أولا : تعريف الحوافز

- الحوافز لغة : تحفز، يتحفز للأمر، أي يتهيا للمضي فيه، حفز، يحفز، حفز أي دفع، تحفز بمعنى تهيا وتحضر للأمر، الحافز الدافع والمحرك.

- إصطلاحا : يعرفها أحمد ماهر : هو العائد الذي يحصل عليه العامل كنتيجة للتسيير في الأداء"، كما تعرف بأنها عملية تحفيز وتنشيط الفرد بطريقة ميكانيكية لتحقيق هدف معين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المادة 3 من النرسوم التنفيذي 04\_08 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين إلى للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية العدد 3 الصادرة بتاريخ 20 \_ 01 \_ 2008.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، إدار الموارد البشرية، الدار الإسكندرية، ط 2، 2008، مصر، ص 347.

-التعريف الإجرائي : عملية حث أودفع العامل لبذل قصارى جهده وإعطاء كل مالمديه داخل التنظيم إتجاه نشاط معين وذلك من خلال إتباع مجموعة من الطرق والوسائل والأساليب المختلفة.<sup>1</sup>

- الحوافز المادية

إصطلاحا : هوالحافز ذوالطابع المالي أوالنقدي أوالإقتصادي، وهي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، وتجنيد مالمديهم من قدرات، والإرتفاع بمستوى كفاءتهم.

التعريف الإجرائي : إجرائيا تحدد مؤشرات الحوافز المادية في الأتي :

- الأجر.

- العلاوات السنوية.

- الزيادات في الأجر.

-الزيادات في نفقات المعيشية والمشاركة في الأرباح.

- ساعات العمل والخدمات المختلفة التي تقدمها الإدارة للعاملين والمكافئات عن الإقتراحات.

تعريف الحوافز المعنوية : هي التي تساعد الإنسان وتحقق له إشباع حاجاته النفسية والإجتماعية فتزيد من شعور العامل بالرقى في عمله وولائه له وتحقيق التعاون بين زملائه.

التعريف الإجرائي:من خلال المؤشرات التالية :

- إتاحة فرص التقدم للعاملين.<sup>2</sup>

- مشاركة العمال في رسم السياسات.

<sup>1</sup>أحمد ماهر، إدار الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 348.

<sup>2</sup>اللوزي موسى، إتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحوحوافز العمل، دراسات السلسلة أ، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 22، العدد 6، 1999، ص 277.

- إتخاذ القرارات الخاصة بإدارة العمل. - منح الأوسمة والشهادات والألقاب.

- نشر أسماء المبدعين عن طريق وسائل الإعلان المختلفة.

### ثانيا : أنواع الحوافز

أ - الحوافز المادية والمعنوية : فالحوافز المادية هي التي تشبع حاجات الفرد وهي حوافز ملموسة تتخذ أشكالا متنوعة، كالأجر والعلاوات السنوية والزيادة في الأجر والزيادة في نفقات المعيشة والمشاركة في الأرباح والأجور التشجيعية وظروف وإمكانات العمل المادية وساعات العمل والخدمات المختلفة التي تقدمها الإدارة للعاملين.<sup>1</sup>

ويقسم بعض الباحثون الحوافز المادية إلى :

1- حوافز في شكل نقود : زيادات الرواتب، توزيع أسهم على العاملين في المؤسسات الإقتصادية، مكافآت في المناسبات الوطنية والدينية.

2- مزايا إضافية : التأمين الصحي، سيرة خاصة في المؤسسة، التأمين على الحياة، إمتيازات تقاعدية، إجازات ورحلات خارجية، عضوية نوادي رياضية أو إجتماعية.

3 - رموز المؤسسة : تخصيص سكرتيرة أوأذن على باب المسؤول، إلحاق حمام أو مطبخ صغير بمكتب المدير، المكتب الواسع، السجاد والصور الزيتية التي تزين جدرا المكتب، موقع المكتب، مكان مخصص لوقوف السيارات.<sup>2</sup>

ب : الحوافز الفردية وحوافز الجماعة ( الخدمات الإجتماعية ):

<sup>1</sup> سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرونوموزعون، الأردن، 2011، ص 300.  
<sup>2</sup> عبد الباري أبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص414.

1- الحوافز الفردية : سميت بالفردية لأنها تدفع الفرد على أساس أنه وحدة عمل مستقلة وهي ترتبط بأداء الفرد أهمها :

- العلاوة السنوية : وهي مبلغ مالي يدفع للفرد آخر نهاية كل فترة زمنية.

- الأجر الإضافي : وهو المبلغ الذي تدفعه المنظمة للفرد لقاء عمله خارج أوقات العمل

- المكافآت : وهي مبلغ نقدي يصرف للفرد المتميز في أدائه.

2 - حوافز الخدمات الإجتماعية : ويطلق عليها إسم التعويضات أو الحوافز غير المباشرة، بسبب أن

الأفراد يحصلون عليها عن طريق غير العمل، أي غير مرتبط بتقديمها بأداء العاملين أو إنجازاتهم وهي تقدم لجميع العاملين وتشعرهم بأن الإدارة ترحى مصالحهم الشخصية وتساعدهم في حل مشاكلهم الخاصة أهمها:

- توفير مستلزمات المعيشية.

- مساعدة الموظفين على إيجاد مسكن ملائم.

- إنشاء صندوق للإدخار يساهم فيه العاملون والمنشأة يقوم بمنح قروض خاصة وإعانات للعاملين

ومختلف المناسبات الإجتماعية.

فتقديم مثل هذه الحوافز للموظفين والعاملين هو حافز على العمل والإنتاج والإبداع وذلك عن طريق

التأثير على حالتهم المعنوية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، غزة فلسطين، 2005، ص 209.

### خلاصة الفصل :

تنطل عملية التنمية من الجزء إلى الكل أي من القاعدة إلى القمة لذلك وجب الإهتمام بالبلدية والولاية بإعتبارهما قاعدة أساسية وأقرب وحدة إدارية للمواطن، وذلك بتكوين أعوانها من موظفين ومنتخبين وتأهيلهم لأداء المهام والصلاحيات الموكلة إليهم أفضل أداء.

ولضمان إستفاء الاحتياجات التكوينية لأعوان الإدارة المحلية قام المشرع الجزائري بإرساء مجموعة من القوانين والتنظيمات المتعاقبة بالإضافة إلى توفير الهياكل التكوينية المتمثلة في المؤسسات المعنية بتكوين موظفي ومنتخبي الجماعات المحلية في الجزائر، كل هذه الجهود تبرز نية الدولة في تطوير ورفع من قدرات الموارد البشرية لمواكبة مختلف التطورات الحاصلة في مجال عملهم وبالأخص التكنولوجيا.

خاتمة

## خاتمة:

في ختام دراستنا حول أثر تجديد قوة العمل على الإبداع الوظيفي حيث أسقطنا الدراسة على موظفي الإدارة المحلية أي في المؤسسات العمومية أستنتجنا أن المنظومة الأساسية للجماعات المحلية كانت تحمل المورد البشري في نقاط كثيرة لكن مع التطورات السريعة فإنها تعمل جاهدة على إرضاء الموظف وتقديم كل مستلزمات الراحة وظروف العمل الجيدة من أجل بعث روح المبادرة والإبداع فيه وتقديم خدماته على أكمل وجه، كل هذا غير أن الأمر مازال يتطلب إعداد إستراتيجية واضحة ووضع خطة متكاملة تضمن حسن تسيير الموارد البشرية حيث تعتمد عملية على التكوين بالدرجة الأولى على الإختيار الجيد للأفراد وتوجيههم وتوظيفهم مما يقتضي بناء معالم سياسية تكوينية رائدة بتفعيل دور التنسيق بين مختلف الجهات المعنية بالتكوين على المستوى الوطني بالدرجة الأولى وكذا تعزيز الشراكة على المستوى الدولي، حيث يعد التنسيق بين مختلف الفاعلين في عملية التكوين شيء ضروري سواء كان ذلك ما بين المعاهد أو مختلف الإدارات المعنية وذلك لتفادي الاختلالات التي ستكلف الإدارة الفشل في الدورات التكوينية.

كل هذه المؤشرات المهمة يجب معرفتها من قبل الإدارة والموظف كان لزاما على الإدارة أن تضع التكوين في المكانة التي تليق به أولا، ثم تقوم بتعبئة أفرادها من خلال الترقية والرفع من رتبهم حتى يتم تأهيلهم لشغل المناصب القيادية ويتم التداول على هذه المناصب ولا تبقى حكر لفئة دون أخرى بالإضافة إلى الدور الفعال الذي يؤديه نظام الحوافز من إعطاء الموظف شعور الأمان الوظيفي ويشعر الفرد أن الإدارة تهتم به وباحتياجاته فيبادلها الشعور بتحمل المسؤولية الملقاة على عتاقه والإهتمام بكل صغيرة وكبيرة في عمله من أجل دفع عجلة التنمية في مختلف مجالاتها، فالمورد البشري هو مفتاح السر الذي ينبغي على الإدارات أن تعرفه للنهوض بمؤسساتها وتطويرها.

وهذا ما يثبت صحة الفرضيات فكلما كان إهتمام الإدارة أو المنظومة بإحتياجات الفرد ومحاولة مساعدته في تحقيق الإستقرار الإجتماعي كلما أثر ذلك إيجابا على مردوديته في العمل ويكون هذا الإهتمام من خلال التحفيز المادي والمعنوي ، وفي الجانب الآخر تلعب خطة العمل دور كبير في

تطوير المنظومة من خلال تحسين وتدريب وتكوين العنصر البشري فتطوير مهارات الموظفين من تطوير المؤسسة.

إن نشاط التكوين يهدف إلى إحداث تغيير ملموس في مهارات الموظفين بما يحقق أهداف المؤسسة فهو موجود لضمان مصالحها .

# قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع:  
القرآن الكريم  
أولاً: الكتب:

1. إبراهيم عبد الستار، الإبداع قضاياه وتطبيقاته، مكتبة الأنجلوالمصرية، القاهرة، 2002.
2. أحمد ماهر، إدار الموارد البشرية، الدار الإسكندرية، ط 2، 2008، مصر.
3. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء مهارات، الدار الجامعية، دط، الإسكندرية، مصر، 2013.
4. أحمية سليمان، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في الجزائر، ج 1، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، بن عكنون، الجزائر 2004.
5. إعتقاد مُجدّ علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلوالمصرية، ط 1 القاهرة، مصر 1994.
6. جلال الدين السيوطي، سنن النسائي، المجلد الرابع، ج 7، دار إحياء التراث العربي، لبنان.
7. جمال الدين مُجدّ المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
8. جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن 2008.
9. حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية بيروت، 2002.
10. حسن مریم، إدارة المنظمات منظور كمي، دار حامد للنشر والتوزيع، طبعة أولى، الأردن.
11. خير الله جمال، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.
12. راشد راشد، شرح قانون العمل الجزائري (علاقات العمل الفردية والجماعية) في ضوء النصوص التشريعية الحديثة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر 1985.
13. راشد واضح، علاقات العمل في ظل الإصلاحات الإقتصادية في الجزائر، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر 2002.
14. رشوان حسين، الأسس النفسية والاجتماعية للابتكار، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2002.
15. رونالد ي ريجيو، المدخل الى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، دار الشروق ط 1، عمان الأردن، 1999.
16. سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون الأردن، 2011.
17. سعاد نائف برطوني، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للنشر، ط 3، عمان الأردن، 2007.
18. شوقي مُجدّ شوقي، الإدارة المعاصرة مدخل حديث، دار النهضة العربية، القاهرة، 2005.

19. شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن 2010.
20. صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.
21. طارق السويدان ومُجدّ العدلوني، مبادئ الإبداع شركات الإبداع الخليجي للإستثمارات والتدريب، ط 2، الكويت 2002.
22. طارق السويدان ومُجدّ العدلوني، مبادئ الإبداع، شركة الإبداع الخليجي للاستثمارات التدريب، الطبعة الثانية، الكويت، 2002.
23. الطيبي مُجدّ، تنمية قدرات التفكير الإبداعي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان 2007.
24. عبد الباري أبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008.
25. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، عبد العزيز بن سلطان العتقري، إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات وبناء إستراتيجيات القرن الواحد والعشرين، السعودية، دار المريح، 2015.
26. عبد الرحمان توفيق، التدريب المبادئ والأصول العلمية، مكتبة رميك، القاهرة، 1994.
27. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة العامة المقارنة، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009.
28. عبد الفتاح مُجدّ داوير، أصول علم النفس المهني وتطبيقاته، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، لبنان 1995.
29. على غربي، بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
30. على يونس وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء الموظفين دراسة ميدانية، سلطنة عمان، 2009.
31. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار الطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
32. علي غربي، إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطنية، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
33. عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرون، دار الغرب الإسلامي، ط 1، بيروت، لبنان، 2006.
34. عمار عوابدي، مبدأ تدرج فكرة السلطة الرئاسية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984.
35. فاروق عبده فيلة، السيد مُجدّ عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الرذن، 2014.
36. فؤاد إفرام البستاني، نجد الطلاب، ط 1، المشرق، بيروت 1986.

37. كمال عبد الحميد الزيات، العمل وعلم الإجماع المهني، دار غريب القاهرة، مصر 2001.
38. لورانس أوتول كينيث مائير، كامبردج في الإدارة العامة : المنظمات والحوكمة والأداء، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة \_ مصر \_ 2013.
39. ليلى مُجَّد وليد بدران، دور تنمية وتدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، جامعة دمشق، 2009.
40. ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط01، 2013.
41. مُجَّد الصغير بعلي، تشريع العمل في الجزائر ( القانون الاجتماعي )، مطبعة قالم، الجزائر 1995.
42. مُجَّد اليداموني عبد العال، الرقابة السياسية والقضائية على أعمال الإدارة المحلية دراسة مقارنة، دار النهضة العربية، 2008.
43. مُجَّد جمال مظلوم، الأمن غير التقليدي، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ط 01، السعودية 2012.
44. مُجَّد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، جمعية عمال المطابع التعاونية، عمان الأردن، 1984.
45. مدحت مُجَّد أبو النصر، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط 1، مصر 2009.
46. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، غزة فلسطين، 2005.
47. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، ط3، عمان الأردن، دار الشروق، 2000.
48. نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط 1، 2000.
49. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2010.
50. هلال مُجَّد حسن، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 1996م.
51. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديريةية النشر بجامعة قالم، الجزائر، 2004.
52. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديريةية النشر جامعة قالم \_ الجزائر \_ 2004.
53. وليد سعود القاضي، ترقية الموظف العام دراسة مقارنة، دار الثقافة للنشر، الأردن، 2002.

## ثانيا : المجلات :

54. إبراهيم عبد الحق علي، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال " بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل " دراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم، 2015.

55. إسماعيل إبراهيم ماضي خليل، الممارسات الإستراتيجية والمهارات الفكرية للقيادة الجامعية ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين في الجامعة الإسلامية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإقتصادية والإدارية، المجلد 2، العدد 5، 2016.
56. الامعي علي بن عبد الهادي، الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين التدوير الوظيفي والأداء الوظيفي في فنادق الخمس النجوم، المملكة العربية السعودية، مجلة كلية السياحة والفنادق، المجلد 4، العدد 4، 2020.
57. بسمة عولمي، تشخيص نظام الإدارة الحلية والمالية المحلية في الجزائر، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 4.
58. بن شعيب نصر الدين، عبد الله بن منصور، الجماعات الإقليمية ومفارقات التنمية في الجزائر، مجلة الباحث، العدد 10، 2012.
59. بن نافلة قدور وفلاق مُجّد، أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي بعنوان الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة..
60. الرحيم إباد محمود، حسين دنيا، أثر عملية الإبداع في تصميم المنتج، دراسة حالة في الشركة العامة الكهربائية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العراق، المجلد رقم 07، 2010.
61. زدوري أسماء، إدارة رأس المال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية في المنظمات الحديثة، ملتقى دولي حول دراسة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة قالة يومي 13\_14 ديسمبر 2011.
62. سهيلة بن جبار، بياض مصطفى، طيب سعيدة، الإبداع الوظيفي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في ظل التغيرات البيئية لمنظمات الأعمال، مجلة أفاق علوم الإدارة والإقتصاد، المجلد 03، العدد 02، الجزائر، 2019 .
63. صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية والكفاءات بالمؤسسات الإقتصادية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإندماج في إتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورلة، الجزائر، أيم 9\_10 مارس 2004.
64. الطيب حسنا بشر، محاور التنمية التجارية بالإبداعية في استراتيجيات إصلاح، والتطور الإداري، الادارة العامة العدد 29.
65. عبد القادر بابا وإبراهيم إسماعيل حسين الحديد، قياس دور التدريب في تنمية الموارد البشرية، ملتقى حول إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كميزة تنافسية، جامعة سعيدة، الجزائر، يومي 10\_11 نوفمبر 2009.
66. عبد النور ناجي، دور الإدارة المحلية في تقديم الخدمات العامة تجربة البلديات الجزائرية، مجلة دفاتر السياسة والقانون، العدد 1، 2009.
67. اللوزي موسى، إتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو حوافز العمل، دراسات السلسلة أ، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 22 أ، العدد 6، 1999.

68. مُجّد الحراحشة وآخرون، أثر التمكين الإداري والدعم والتنظيري في السلوك الإبداعي كما يرى العاملون في شركة الإتصالات الأردنية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 33 العدد 02، 2006.
69. منير أسير، زهية كواش، مداخلة بعنوان " الحوافر كأحد الركائز الأساسية لتنمية الإبداع للموظفين داخل المؤسسات الحديثة، الملتقى الدولي : الإبداع والتغيير التنظيمي في المؤسسات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب البليلة الجزائر يومي 18\_19 ماي 2011.
- ثالثا: المذكرات والأطروحات:**
- أ-رسائل الماجستير:**
1. أبوبكر نبق، الإستثمار في الموارد البشرية، ( التدريب ) مع دراسة حالة مديرية الصيانة التابعة لسونطراك الأغواط، ماجيستر علوم إسلامية، جامعة الجزائر 2002.
  2. أحمد فرمان مها، أثر تمكين العاملين على ممارسة الإبداع التنظيمي في القطاع العام العراقي، دراسة حالة وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي، رسالة ماجيستر في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك 2010.
  3. بحري سعاد، نظام تقويم المستخدمين بالوظيفة العامة بالجزائر، مذكرة ماجيستر، جامعة الجزائر، 2003.
  4. بسمة قاسم مُجّد الدرايسية، مستوى الإبداع الإداري والوظيفي لدى مدرسي التربية الرياضية، رسالة ماجيستر، جامعة اليرموك 2008.
  5. بلهدي سعيدة، تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرؤوسين، ماجيستر، جامعة الجزائر 3، 2008.
  6. جواهر عبد الهادي و مُجّد العبيدي، أثر التوجه الإبداعي وإستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة النفط الكويتية، رسالة ماجيستر في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، فلسطين، 2013.
  7. حاتم علي وحسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية مطار الملك عبد العزيز جدة، رسالة ماجيستر في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003.
  8. خالد ذيب أبوزيد، أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين، أطروحة ماجيستر، جامعة الشرق الأوسط، أوت 2010.
  9. خالد ذيب أبوزيد، أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين، رسالة ماجيستر، جامعة الشرق الأوسط، أوت 2010.
  10. عزيز مُجّد الطاهر، أليات تفعيل دور البلدية في إدارة التنمية المحلية في الجزائر، ماجيستر، جامعة ورقلة، الجزائر، 2010.

11. فايدة جباري، تأثير جودة الخدمة على لرضا العاملين \_ دراسة حالة وكالة تابعة للمديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمينات تلمسان، ماجيستر، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة أوبوكر الصديق تلمسان، 2011.
12. فهد عوض، زاحم السلمي، ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية، رسالة ماجيستر، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.
13. الفياض محمود، أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية، المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجيستر، الجامعة الأردنية 1995.
14. القحطاني لاحق بن عبد الله، الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام في مدينة الرياض، رسالة ماجيستر في العلوم الإدارية، جامعة نايف عبد الله، المملكة العربية السعودية، 2007.
15. كمال قويدر، تنمية الموارد البشرية لتحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة الجزائر، ماجيستر في علوم التسيير، جامعة الجزائر 2014.
16. مُجدّ لمين مراكشي، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة البلدية، مذكرة ماجيستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة البلدية، 2005.
17. مُجدّ مولاي بلكرشة، إشكالية العلاقة بين السياسي والإداري في الإدارة البلدية الجزائرية دراسة حالة بلدية وهران، ماجيستر، جامعة الجزائر 2008.
18. ياسين بوعبدلي، فعالية سياسة التكوين في تنمية المهارات، دراسة حالة شركة الوطنية للكهرباء والغاز المديرية لجهوية للتوزيع بالجلفة، ماجيستر، جامعة الجزائر 3، 2011.
- ب-مذكرات الماستر:**
1. بلحبيب إبراهيم، أثر الحوافز على السلوك الإبداعي لدى العاملين، ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر 2018.
2. بوغرة نصر الدين، دور التكوين في ترقية أداء الموظف العمومي في التشريع الجزائري، مذكرة ماستر، جامعة مُجدّ خيضر بسكرة، الجزائر، 2020.
- رابعاً: القوانين التنظيمية:**
- أ-القوانين:**
1. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 11\_ 10 المؤرخ في 22 جوان 2011، المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية العدد 37، الصادرة في 03 جويلية 2011.

2. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 12\_07 المؤرخ في 21 فبراير 2012 يتعلق بالولاية، الجريدة الرسمية العدد 12، المؤرخ في 29 فبراير 2012.

3. الأمر 03\_06 المؤرخ في 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46 الصادر في 1- جويلية 2006.

### ب- المراسيم :

4. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الحكومة، مرسوم تنفيذي رقم 96\_92 المؤرخ في 03 مارس 1996.

5. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المادة 3 من المرسوم التنفيذي 08\_04 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين إلى للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارت العمومية، الجريدة الرسمية العدد 3 الصادرة بتاريخ 20 \_ 01.2008.

### خامسا: باللغة الأجنبية

6. Brain Tracy :changeyourthinking ‘change your life ‘hoboken ‘new jersey published by :johnwiley 2003.

Vroom ;V/H: Woork and Motivation New York ،johnwiley،sons 1964.

# فهرس المحتويات

# فهرس المحتويات

كلمة شكر

الاهداء

مقدمة: ..... أ

## الفصل الأول

### الإطار المفاهيمي للدراسة

تمهيد: ..... 2

المبحث الأول: مدخل عام ونظري للعمل ..... 2

المطلب الأول: مفهوم العمل ومكانته عبر العصور: ..... 2

المطلب الثاني : مفهوم ومكانة العمل في الفكر الإقتصادي الحديث: ..... 4

المطلب الثالث : مفهوم ومكانة العمل في الشريعة الاسلامية ..... 5

المطلب الرابع : ماهية العمل وطبيعته ..... 7

المبحث الثاني : مدخل عام ونظري للإبداع الوظيفي ..... 14

المطلب الأول: المفاهيم الأساسية عن الإبداع الوظيفي ..... 14

المطلب الثاني : مراحل عملية الإبداع الوظيفي ..... 18

المطلب الثالث : مبادئ وأبعاد الإبداع الوظيفي ..... 20

المطلب الرابع : الإستقرار الوظيفي أحد أهم الركائز للإبداع الوظيفي ..... 23

المطلب الخامس: أهم التجارب حول ظروف العمل والاستقرار الوظيفي ..... 26

## الفصل الثاني:

### تنمية الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية ودوره في خلق الإبداع الوظيفي

تمهيد. .... 44

المبحث الأول : إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية مقارنة معرفية ..... 44

المطلب الأول : تعريف إدارة الموارد البشرية ..... 45

المطلب الثاني : تخطيط الموارد البشرية ..... 49

المطلب الثالث : مدخل إلى الإدارة المحلية ..... 52

54	المطلب الرابع :مستويات الإدارة المحلية الجزائرية.....
58	المبحث الثاني : الموارد البشرية في الإدارة المحلية.....
58	المطلب الأول : وسائل إدارة المورد البشري بالإدارة المحلية.....
68	المطلب الثاني : نظام التكوين في الإدارة المحلية.....
70	المطلب الثالث : الترقية كقوة دافعة للإبداع الوظيفي.....
71	المطلب الرابع : نظام الحوافز.....
75	خلاصة الفصل : .....
77	خاتمة:.....
80	قائمة المصادر والمراجع:.....

## ملخص:

هدفت دراستنا التي جاءت تحت عنوان "تجديد قوة العمل وأثره على الإبداع الوظيفي" إلى معرفة مدى توفيق الإهتمام بتجديد قوة العمل لدى الفرد الموظف ودورها في خلق روح الإبداع الوظيفي لديه والرفع من مردوديته، لنجد أن معظم الإدارات قائمة على أساس موردها البشري الذي يتميز بالكفاءة والمرونة على التأقلم مع مختلف المستجدات التي يعرفها العالم وتتسابق فيه الدول نحو التميز .

**الكلمات المفتاحية:** العمل ، تجديد قوة العمل ، الإبداع الوظيفي ، الإدارة المحلية ، المورد البشري .

## **Abstract :**

Our study, entitled "Workforce Renewal and Its Impact on Job Creativity," aimed to assess the extent to which attention to workforce renewal among employees contributes to fostering a spirit of creativity in the workplace and enhancing productivity. We found that most administrative bodies are fundamentally built upon their human resources, characterized by efficiency and adaptability to the various developments shaping the world, where nations compete for excellence.

**Keywords:** Work, Workforce Renewal, Job Creativity, Local Administration, Human Resources