

جامعة ابن خلدون بتيارت



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي

تخصص: ادارة اعمال

الموسومة بـ:

## دور ادارة الموارد البشرية في الابداع

### الاداري بالمؤسسة الاقتصادية

تحليل اقتصادي لدراسات سابقة

الاستاذ المشرف:

د/ بن الحاج جلول ياسين

إعداد الطالبان :

عباس كريمة ❖

يشكور نصيرة ❖

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا

مشرفا و مقرا

مناقشا

مناقشا

1. د/ عبد الهادي مختار

2. د/ بن الحاج جلول ياسين

3. د/ عون الله سعاد

4. أ. جيلالي خالدية

نوقشت و أجزت يوم: .....

السنة الجامعية 2019-2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## إهداء

الهي لا يطيب الليل الا بشكرك.. ولا يطيب النهار الا بطاعتك .. و لا تطيب اللحظات الا  
بذكرك ..

و لا تطيب الاخرة الا بعفوك.. ولا تطيب الجنة الا برؤيتك ...الله جل جلاله

اهدي ثمرة حصادي العلمي

الى من كان دعاؤها سر نجاحي ، و حنانها بلسم جراحي رجائي في شدتي و عزائي في شقتي  
الى اغلى الحبايب "امي "

الى من احمل اسمه بكل افتخار ، ارجو من الله ان يمد في عمرك لتري ثمارا قد حان قطافها بعد  
طول انتظار " ابي "

الى نبض البيت و فرحه ،رمز الفخر و الاعتزاز الذي شق درب الحياة من اجل راحتي اخي  
الغالي " محمد "

الى سندي و رفيق دربي املي في الحياة احب الناس الى قلبي " زوجي الغالي عادل "

الى القلوب الطاهرة و النفوس البريئة من يعيش في ضل وجودهم املي اخوتي " امينة ،اسماء  
،فريدة " و الملائكة الصغار "عبد الجليل، الياس، محمد ،عبد الهادي ،فدوى ،خديجة ،جوري ،  
وصال "

الى اروع صديق و اخ وقف بجاني "حاجي محمد علي" و امي الثانية "خيرة"

الى روح صديقتي الطاهرة "زليخة" و صغيرتي " اناس "رحمهما الله

و الى كل من ساندني و صديقتاتي و دفعة 2020 ادارة اعمال

كريمة



## إهداء

إلى نور عيوني امي الغالية التي انتظرت وسهرت من أجل ان تراني في حلة التخرج.

إلى أبي العزيز سندي الذي ما زلت كلماته المحفزة تدفعني نحو النجاح والاجتهاد.

إلى أخي العزيز و الوحيد " أحمد صهيب "

إلى رفيقات دربي اللواتي كن نعم الاخوات شريفة و ليليا المغتربة اعانك الله و سدد خطاك

الى زميلات العمل صديقاتي ممرضات قاعة الجراحة و الإنعاش؛ ملائكة الرحمة اللواتي وقفن

معي جنبا لجنب وانا أحرر هاته الرسالة.

إلى كل من أسقطه القلم سهوا و ذكره القلب دون شك.

إلى كل زملائي دفعة إدارة الاعمال المتميزين 2020/2019.



نصيرة

## الشكر و التقدير

بعد أن من الله علينا بإنجاز هذا العمل، فإننا نتوجه إليه الله سبحانه وتعالى أولاً وأخيراً بجميع ألوان الحمد والشكر على فضليه وكرمه الذي غمرنا به فوفقنا إلى ما نحن فيه راجين منه دوام نعمه وكرمه، وانطلاقاً من قوله صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"، فإننا نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذ المشرف "د/ بن الحاج جلول ياسين"، على إشرافه على هذه المذكرة وعلى الجهد الكبير الذي بذله معنا، وعلى نصائحه القيمة التي مهدت لنا الطرق لإتمام هذه الدراسة، فله منا فائق التقدير والاحترام، كما نتوجه في هذا المقام بالشكر الخاص لأساتذتنا الذين رافقونا طيلة المشوار الدراسي ولم ييخلوا في تقديم يد العون لنا. وندين بالشكر أيضاً إلى كل موظفي وعمال المكتبة الذين ساعدونا من خلال تقديم جميع التسهيلات ومختلف التوضيحات والمعلومات المقدمة من طرفهم لإنجاز هذا البحث. وفي الختام نشكر كل من ساعدنا وساهم في هذا العمل سواء من قرب أو بعيد حتى ولو بكلمة طيبة أو ابتسامة عطرة.

## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور ادارة الموارد البشرية في الابداع الاداري في المؤسسة الاقتصادية ، حيث تبين لنا من خلال دراستنا لهذا الموضوع ، انه بفضل ممارسات ووظائف ادارة الموارد البشرية و تكامل انشطتها يتحقق الابداع الاداري ، فهناك حاجة لوجوده في المؤسسات باعتباره عملية متكاملة و منظمة ناتجة عن القرارات المدروسة و التفكير المنظم للأفراد داخل المؤسسة ، و الذي بدوره يلعب دورا مهما في تفعيل اداء المؤسسات و تفوقها خاصة في ادارة الموارد البشرية التي لها دور في غاية الاهمية في تفعيل و انجاح الابداع بمختلف انواعه و مستوياته و هذا ما يوضح العلاقة بين ادارة الموارد البشرية و الابداع الاداري .

**الكلمات المفتاحية:** الابداع ، الابداع الاداري ، ادارة الموارد البشرية ، المؤسسات الاقتصادية .

## Summary :

This study aimed to know the role of human resources management in administrative creativity in the economic enterprise, as it became clear to us through our study of this topic, that thanks to the practices and functions of human resources management and the integration of its activities, administrative creativity is achieved, so there is a need for its presence in institutions as an integrated and productive organization. On the studied decisions and organized thinking of individuals within the organization, which in turn plays an important role in activating the performance of institutions and their superiority, especially in the management of human resources, which have a very important role in activating and the success of creativity in its various types and levels, and this explains the relationship between resource management Mankind and administrative creativity.

**keywords :** Creativity ، Administration creativity ، Human Resource Management ، Economic institutions.

# فهرس الاشكال

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
15	مخطط يوضح تكامل أنشطة إدارة الموارد البشرية	1-1
20	مخطط يوضح خصائص إدارة الموارد البشرية	2-1
22	مخطط يوضح العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية	3-1
28	مخطط يوضح التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية	4-1
31	مخطط يوضح تنظيم إدارة الموارد البشرية وفقا لطبيعة العلاقات	5-1
32	مخطط يوضح تنظيم إدارة الموارد البشرية على أساس الأقسام الإدارية	6-1
33	مخطط يوضح تنظيم إدارة الموارد البشرية تبعا لفئات العمال	7-1
34	مخطط يوضح تنظيم إدارة الموارد البشرية على أساس الوحدات الإدارية	8-1
37	مخطط يوضح منصب مدير الموارد البشرية	9-1
39	مخطط يمثل هيكل تنظيمي لشركة إنتاج الحواسيب الفرنسية hawlett packard	10-1
41	مخطط يمثل موقع إدارة الموارد البشرية	11-1
53	شكل يمثل عناصر الإبداع الإداري	1-2
56	شكل يوضح أنواع الإبداع الإداري	2-2
63	شكل يوضح مراحل الإبداع الإداري	3-2



# فهرس المحتويات

الإهداء

الشكر والتقدير

I..... ملخص الدراسة

III..... : فهرس الأشكال

فهرس

IV..... المحتويات

أ ..... مقدمة

01 ..... الفصل الأول: الاطار النظري لادارة الموارد البشرية

02 ..... تمهيد:

..... المبحث الأول: ماهية ادارة الموارد البشرية

03

03..... المطلب الأول: نشأة و مفهوم ادارة الموارد البشرية

11 ..... المطلب الثاني: وظائف ادارة الموارد البشرية و تكامل انشطتها

16..... المطلب الثالث: اهداف ادارة الموارد البشرية و اهميتها

19..... المبحث الثاني: التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية و العوامل المؤثرة بها

19..... المطلب الأول: خصائص ادارة الموارد البشرية

21..... المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في ادارة الموارد البشرية

24..... المطلب الثالث: التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية

29..... المبحث الثالث :موقع ادارة الموارد البشرية ومدى تأثيرها على المؤسسة الاقتصادية

29..... المطلب الاول : تنظيم ادارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

36..... المطلب الثاني :موقع ادارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية

- 42.....المطلب الثالث : اثر وظيفة ادارة الموارد البشرية على المؤسسة الاقتصادية.
- 44.....خلاصة الفصل الاول:
- 45.....الفصل الثاني:الابداع الاداري و علاقته بإدارة الموارد البشرية.
- 46.....تمهيد.
- 47.....المبحث الاول :مفاهيم اساسية حول الابداع الاداري.
- 47.....المطلب الاول :مدخل نظري للإبداع الاداري.
- 49.....المطلب الثاني :مفهوم الابداع الاداري و اهميته.
- 53.....المطلب الثالث :عناصر و انواع الابداع الاداري.
- 59.....المبحث الثاني :متطلبات الابداع الاداري.
- 59.....المطلب الاول :مبادئ الابداع الاداري ومقوماته.
- 63.....المطلب الثاني :مراحل الابداع الاداري و مستوياته.
- 65.....المطلب الثالث :اساليب و ادوات الابداع الاداري.
- 72.....المبحث الثالث :تطبيقات الابداع الاداري و علاقته بإدارة الموارد البشرية.
- 72.....المطلب الاول :الممارسات الادارية التي تؤثر في الابداع الاداري.
- 73.....المطلب الثاني :اسباب تبني الابداع الاداري في ادارة الموارد البشرية.
- 75.....المطلب الثالث :معوقات الابداع الاداري في ادارة الموارد البشرية.
- 78.....خلاصة الفصل الثاني.
- 79.....الفصل الثالث :تحليل اقتصادي لدراسات سابقة حول موضوع البحث.
- 80.....تمهيد.
- 81.....المبحث الاول :عرض دراسات سابقة متعلقة بإدارة الموارد البشرية.
- 81.....المطلب الاول :اهم اهداف الدراسات السابقة حول إدارة الموارد البشرية.
- 85.....المطلب الثاني :اهم نتائج الدراسات السابقة حول إدارة الموارد البشرية.

89.....	المبحث الثاني :عرض دراسات سابقة متعلقة بالإبداع الاداري
89.....	المطلب الاول : اهم اهداف الدراسات السابقة حول الإبداع الاداري
94.....	المطلب الثاني :اهم نتائج الدراسات السابقة حول الإبداع الاداري
99.....	المبحث الثالث : القيمة المضافة للبحث بالمقارنة مع الدراسات السابقة
99.....	المطلب الاول :اوجه التشابه بين الدراسات السابقة و موضوع البحث
100.....	المطلب الثاني :اوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة وموضوع البحث
101.....	المطلب الثالث: القيمة المضافة للبحث و اهم النتائج المتوصل اليها
103 .....	خلاصة الفصل الثالث
105.....	خاتمة
110.....	قائمة المراجع

# مقدمة

انصب اهتمام المؤسسات الاقتصادية في بداية القرن العشرين بالوظيفة الإنتاجية اساسا بغرض زيادة الانتاج لمواجهة الطلب على السلع و الخدمات, ثم جاء بعد ذلك الاهتمام بوظيفة التسويق في سعي المؤسسات إلى محاولة اكتساب حاجات المستهلك تمهيدا لتقديم السلع او الخدمات ، ثم جاء الدور على الوظيفة المالية التي زاد اهتمام الإدارة بالمحافظة على الموارد المالية المتاحة وحمايتها من كل احتمالات الاسراف و الضياع , ثم جاء التسليم بأهمية الموارد البشرية كعنصر حيوي من عناصر الانتاج و الذي بدونه لا يمكن ان تتم عمليات الانتاج و التسويق و التمويل و غيرها من الأنشطة الضرورية لكل مؤسسه كما ادرك مؤخرا المدراء و المسؤولين ان الافراد او الموارد البشرية للمؤسسة انهم اكثر الاصول اهمية و ذلك عن طريق مجموعه من الممارسات , الأنشطة , السياسات المتبعة و المعمول بها لتحقيق ادارته مثل و فعاله للمورد البشري التي من خلالها تتجاوز المؤسسات التغيرات والعقبات ...

ان المؤسسة المعاصرة اليوم تخضع للكثير من التقلبات , المنافسة, التعقيد , تسارع التقدم العلمي و التطور التقني الذي تم تحقيقه في جميع المجالات استدعت الحاجة الى النظر للأمر بطريقه متجددة التي من ضمنها تشجيع الافكار المستحدثة و تشجيع و تحقيق الابداع الاداري الذي بدوره تتحكم به ادارته الموارد البشرية والذي اضحى بدوره اساسيا في التطور ووسيلة جد هامه تضمن الاستمرارية البقاء حيث انه وسيله مختلف المؤسسات في هجره التقليد و التعامل مع الغير و ادارته بنجاح , فالإبداع الاداري يعمل على تنمية القدرات الفكرية و المهنية لدا العاملين بالمؤسسة و تنمية الروح المعنوية لديهم لذلك فإنما كلما نما الابداع الاداري في المؤسسة زادت فرصه نمو الابداع في الميادين الاخرى داخل المؤسسة .

## 1- اشكالية البحث :

انطلاقا مما سبق ونظرا للتأخر الذي تعرفه المؤسسات الاقتصادية الوطنية في مجال الابداع الاداري اصبح من المهم البحث عن اجمع الطرق التي تجعل من الموارد البشرية في المؤسسة تسعى الى تحقيق الابداع الاداري لمواكبة التطورات المتلاحقة في مختلف ميادين الاقتصاد؛ و عليه نطرح الاشكالية العلمية لدراسة في السؤال الرئيسي الاتي :

- ما هو دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين و تطوير الإبداع الإداري في المؤسسة الاقتصادية ؟

ومن أجل التدقيق و الإحاطة أكثر بالتساؤل السابق ، سنحاول صياغة التساؤلات الفرعية التالية :

- كيف تؤثر العوامل الداخلية لإدارة الموارد البشرية كالحرية و افساح المجال أمام الموظف عند أخذ القرار على تنمية الابداع الاداري فالمؤسسة الاقتصادية ؟

- ما مدى استجابة الابداع الاداري لوظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ؟

- ما مدى تأثير غياب القيادة الإدارية المؤهلة على كل من ادارة الموارد البشرية والإبداع الإداري في المؤسسة الاقتصادية ؟

## 2- فرضيات البحث :

لمعالجة الاشكالية العلمية المطروحة , وللإجابة على التساؤلات الفرعية , نضع فرضيات البحث الآتية:

1- توجد علاقة لإدارة الموارد البشرية في تحقيق و تحفيز الابداع الاداري للعاملين في المؤسسات الاقتصادية.

2- ان ممارسات وظائف ادارة الموارد البشرية المستخدمة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تؤثر على اكتشاف و تطوير الابداع الاداري للأفراد العاملين فيها .

## 3-أسباب اختيار الموضوع :

فيما يلي سنعمد الى ذكر أهم الدوافع و الاسباب الموضوعية و الذاتية التي أدت بنا الى معالجة هذا الموضوع دون غيره...

### - الاسباب الموضوعية:

- تعددت أبعاد الموضوع و تشعبه مما يجعل الموضوع شيقا للبحث و الاثراء و اكتساب المعلومات من خلال الدراسة ؛

- اندراج موضوع الدراسة في إطار المواضيع المتحددة التي تدور حولها نقشات مستمرة خاصة في الآونة الاخيرة مع أزمة كورونا .

-محاولة إثراء المكتبة بمرجع يخص كل من إدارة الموارد البشرية و الابداع الاداري من اجل اتمام الدراسة في نفس الموضوع .

### - الاسباب الذاتية :

-الرغبة الذاتية و الميل الشخصي في معالجة ودراسة مواضيع الموارد البشرية بصفة عامة و مدى تأثيرها على المؤسسات و على تطوير الابداع الاداري تحديداً .

-قناعتنا الخاصة بما يمكن ان يلعبه الابداع الاداري في رفع سوية المؤسسة الاقتصادية و تحقيق الاهداف المرجوة بالاعتماد على ادارة الموارد البشرية .

-طبيعة تخصصنا المتمثل في إدارة الاعمال و الذي يولي اهتماما بإدارة الموارد البشرية في تطوير المؤسسة الاقتصادية .

### 4- أهمية الدراسة :

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموارد البشرية التي تعتبر المورد الاثمن القادر على تحقيق أهداف المؤسسة, خاصة في ظل اشتداد حدة المنافسة و التغيرات البيئية السريعة التي تفرض على المؤسسات مواكبتها باستمرار، وتتجلى أهمية الدراسة في التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على الابداع الاداري، كما ألقيا الضوء كذلك على إبراز العلاقة بينهما في المؤسسة الاقتصادية....



### 5- أهداف الدراسة:

- محاولة التعمق في النتائج المتوسل إليها من خلال دراستنا لتأثير إدارة الموارد البشرية على الابداع الاداري في المؤسسة الاقتصادية ؛
- تحديد أهمية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الابداع الاداري من طرف العاملين؛
- لفت الانتباه الى اهمية الابداع الاداري من خلال دور ادارة الموارد البشرية في رفع سوية المؤسسة و أدائها.

### 6 - حدود الدراسة:

- الحدود المكانية للبحث: تمثلت في دولة الجزائر و بعض المناطق الاخرى ، من خلال التحليل الاقتصادي لمجموعة من الدراسات السابقة حول موضوع البحث .
- الحدود الزمنية للبحث : تم التطرق الى تحليل دراسة سابقة ممتدة من 2009 الى 2020
- الحدود الموضوعية للبحث: يعتبر الابداع موضوعا واسعا و تم التركيز على الابداع الاداري و دور الموارد البشرية في تحقيقه.

### 7- المنهج المتبع في البحث:

اعتمدنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي و المنهج التحليلي , لدراسة الجانب النظري لكل من ادارة الموارد البشرية والابداع الاداري و لمختلف المفاهيم المتعلقة بهما، و من ثم تحليل العلاقة بينهما، وحجم الدور الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري على مستوى المؤسسات الاقتصادية وهذا للإجابة على التساؤل الرئيسي المطروح و استخلاص النتائج .

### 8- الدراسات السابقة:

**الدراسة الأولى:** : بشيخ محمد أمين سليمان ميلود؛ ادارة الموارد البشرية و دورها في تحسين انتاجية المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة سونلغاز- مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير؛ تخصص استراتيجية و تسيير الموارد البشرية 2016/2015 .

لخصت هذه الدراسة الى ان لكل من مؤشر التحفيز , التدريب و التقييم و التي اعتمدت كممثلة لدور الموارد البشرية كانت ذات دور فعال في تحسين الانتاجية على مستوى المؤسسة .

**الدراسة الثانية:** حفصي أمل ، دور القيادة الإدارية في تشجيع الإبداع الإداري لدى العاملين-دراسة ميدانية بمديرية السياحة و الصناعة التقليدية - ام البواقي - مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر -علم الاجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية - 2018/2017

هدفت هذه الدراسة التعرف على دور القيادة الإدارية في تشجيع الإبداع الإداري لدى العاملين داخل المنظمة بمديرية السياحة و الصناعة التقليدية - ام البواقي - و التعرف على واقع القيادة الإدارية و دورها في تشجيع الإبداع داخل المؤسسة الاقتصادية.

- اوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسات السابقة و بحثنا :

بعد تقديم مجموعة من الدراسات السابقة و التي لها علاقة بموضوع بحثنا ، نجد ان معظم هذه الدراسات تتشابه مع دراستنا من ناحية استعراض الجانب النظري لإدارة الموارد البشرية و كذا الابداع الاداري . و تختلف عنها في جانب تناول دور الموارد البشرية في تحقيق الابداع الاداري داخل المؤسسة الاقتصادية

**9- هيكل الدراسة :**

سعيًا للإجابة عن الإشكالية التي سبقت الإشارة إليها تم تقسيم موضوع الدراسة إلى فصول تسبقها مقدمة تتضمن الإطار المنهجي العام وتعقبها خاتمة تتضمن أهم النتائج التي توصل إليها البحث حيث جاء الفصل الأول بعنوان المدخل النظري لإدارة الموارد البشرية حيث انطوى بدروه على ثلاثة مباحث ، إذ خص المبحث الأول منه التعريف بإدارة الموارد البشرية و اهم الحقبات التي مرت بها في حين انصرف المبحث الثاني للتعريف بأهم التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية و العوامل المؤثرة بها ؛ اما المبحث الاخير من الفصل الاول كان حول موقع ادارة الموارد البشرية و مدى تأثيرها على المؤسسة الاقتصادية.

أما الفصل الثاني فورد بعنوان الإبداع الاداري و علاقته بإدارة الموارد البشرية تضمن هو الاخر ثلاثة مباحث عمدنا في المبحث الاول الى مفاهيم اساسية حول الابداع ؛عناصره ؛ انواعه..؛ في حين المبحث

الثاني تطرقنا فيه الى متطلبات الابداع الاداري من مبادئ؛ مقومات؛ مراحل و أساليب ؛ اما المبحث الثالث انطوى حول تطبيقات الابداع الاداري و علاقته بإدارة الموارد البشرية من ممارسات و معوقات . أما الفصل الثالث فارتأينا ان نعالجه نظريا وذلك راجع إلى جائحة كورونا التي شلت نشاط المؤسسات الاقتصادية ؛ فعمدنا إلى تحليل بعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع دراستنا ؛ فكان المبحث الأول و الثاني حول المتغير المستقل والتابع المتمثلين في إدارة الموارد البشرية و الإبداع الإداري على الترتيب , مع التطرق إلى أهداف الدراسة و النتائج المتوصل إليها ؛ في حين المبحث الثالث انطوى حول أهم أوجه التشابه و الاختلاف بين دراستنا و الدراسات السابقة مع استخلاص أهم النتائج .

### 10- صعوبات البحث :

-أزمة كورونا التي شلت جميع الأنشطة في كل القطاعات ؛ خاصة فيما يتعلق بدراسة و تحليل الجانب التطبيقي؛

- تشعب المادة العلمية و كثرة المراجع و المصادر حول موضوع الدراسة.

# الفصل الأول:

الإطار النظري لإدارة

الموارد البشرية

تمهيد :

تعتمد كفاءة المؤسسات على الاستغلال الامثل لمواردها و حسن استثمارها لهم وعلى الاخص الموارد البشرية التي تتحكم بباقي الموارد الاخرى , فأبرز التأثيرات التي احدثتها المتغيرات و التوجهات العالمية في تسيير و تنميه الموارد البشرية ظهرت في تدريبهم وتحسين ادائهم و الانشغال التام بهم باعتبارها الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق اهدافها , خذ على سبيل المثال الاختيار السيء للعاملين يمكن ان يهدم العمل كله فالمؤسسة على عكس الاختيار السليم و التدريب و التحفيز الجيد باعتبارهم بالدرجة الاولى طاقه ذهنيه و مصدر للمعلومات الاقتراحات و الابتكارات والابداعات حيث لوحظ في نهاية القرن العشرين الاهتمام الكبير و الاعتراف المتزايد بالموارد البشرية وادارتها ومن هنا برزت مكانه اداره الموارد البشرية وأصبح هناك احساس متزايد لرجال الإدارة العليا و المسؤولين و المدراء عن الدور الفعال الذي تلعبه في تحقيق أهداف المؤسسة وبناء على ذلك سيتم تقديم الفصل الاول الذي سنتناول فيه نظره عامه عن داره الموارد البشرية أي مفهومها و ابرز المراحل التاريخية التي مرت بها بما في ذلك الأهمية المتزايدة عليها و الدور الفعال الذي بمقتضاه تصل المؤسسة الى اهدافها مع التطرق الى اهم الوظائف التي من خلالها تواجه بها المؤسسة التحديات و العقبات وفي الاخير سنعمد الى تحليل اثر اداره الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية كالتالي :

**المبحث الاول:** ماهية ادارة الموارد البشرية.

**المبحث الثاني:** التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية و العوامل المؤثرة بها.

**المبحث الثالث:** موقع ادارة الموارد البشرية و مدى تأثيرها على المؤسسات الاقتصادية.

# الفصل الأول المدخل النظري لإدارة الموارد البشرية

## المبحث الاول: ماهية ادارة الموارد البشرية

بالرغم من الدور الفعال الذي تلعبه ادارته الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، الا ان وضع اطار لمفهومها بات امر صعب حيث تعددت مفاهيمها وتعريفها والتي انطوت على اثر معنى يختلف من باحث الى اخر حسب تطورها التاريخي وهذا ما سنتطرق اليه كالتالي:

## المطلب الاول: نشأة ومفهوم ادارة الموارد البشرية

في هذا العنصر سنتناول اهم المراحل التاريخية التي مرت بها ادارة الموارد البشرية في منتصف القرن التاسع في وقتنا الحاضر مع التطرق الى اهم الاسباب التي .... الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة ادارية متخصصة وكفرع من فروع الادارة.

### • الفرع الاول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

ظهرت إدارة الموارد البشرية كنتيجة لعدد من التطورات التاريخية التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، وفيما يلي سيتم التطرق الى أهم المراحل التي مرت بها كالتالي:

### 1- مرحلة ظهور الثورة الصناعية The Industrial Revolution

لقد تطورت الحياة الصناعية تطورا كبيرا منذ ظهور الثورة الصناعية، فقبل قيام الثورة الصناعية، كانت الصناعات منذ القرن الثامن عشر وما قبله محصورة في نظام الطوائف المتخصصة وكان الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في منازلهم ، مستخدمين في ذلك ادوات بسيطة. وقد صاحب ظهور الثورة الصناعية عدة ظواهر اهمها: <sup>1</sup>

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية من الناحية العلمية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 1999-2000ص24.

- التوسع في استخدام الآلات واحلالها محل العمال؛
- ظهور مبدا تخصيص وتقسيم العمل؛
- تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل وهو المصنع؛
- انشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الات الجديدة.

ومن جهة ادارة الموارد البشرية، كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل التي تواجهها ادارة المنشآت. فبالرغم من ان الثورة الصناعية ادت الى تحقيق زيادات هائلة في الانتاج وتراكم السلع وراس المال، الا ان العامل أصبح ضحية هذا التطور، فقد كان ينظر الى العامل باعتباره سلعة تباع ولا تشتري بعد ان اعتمدت الادارة على الالة أكثر من اعتمادها على العامل. كما تسبب نظام المصنع الكبير في كثير من المشاكل في مجال العلاقات الانسانية من خلال كثير من الاعمال المتكررة والروتينية التي لا تحتاج مهارة.

### 2- مرحلة ظهور حركة الادارة العلمية *Scientifique Management Mouvement*

من بين التطورات الهامة التي ساهمت في ظهور ادارة الموارد البشرية، انتشار حركة الادارة العلمية التي حدثت ما بين سنة 1890 حتى بداية الحرب العالمية الاولى ، بقيادة فريدريك تايلور *Frederik Taylor* والذي لقب بأب الادارة ، حيث أنه توصل الى ما اسماه الاسس الاربعة للإدارة المتمثلة في <sup>1</sup>

1. تطوير حقيقي في الادارة؛

2. الاختيار العلمي للعاملين؛

3. الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم؛

4. التعاون الحقيقي بين الادارة والموارد البشرية.

ويقصد تايلور بالتطور الحقيقي للإدارة ان يستبدل الطريقة التجريبية او العشوائية في الادارة (خطا او صواب) والتي تعتمد على التخمين والتجربة الى الطريقة العلمية التي تعتمد على المبادئ والاسس المنطقية.

1 صلاح عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية، مرجع سبق ذكره، ص 25-26.

وتعتمد هذه الطريقة على الملاحظة المنظمة وتقسيم وجدولة اوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة كي يتم اداؤها في الواقع العملي، ثم تبسيط واختيار الاعمال المطلوبة اعتمادا على تحليل الحركات اللازمة لأداء العمل والمواد والمعدات المستخدمة.

اما الاختيار العلمي للعاملين فيعتبره تايلور الاساس في نجاح ادارة الموارد البشرية ويجب ان يتم اختيارهم بعد التأكد من تأهيلهم المناسب وتوافر القدرات والمهارات اللازمة لتحمل عبئ ومسؤوليات الوظيفة.

اما عن المبدأ الثالث للإدارة وهو تعليم وتطوير الموارد البشرية، فان تايلور يؤكد على العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه، الا بعد ان يكون لديه الاستعداد للعمل والتدريب المناسب على العمل. وذلك فان تدريب العامل وتطويره امر جوهري للوصول الى مستوى المطلوب من العمل.

ويؤكد تايلور ان التعاون بين الادارة والموارد البشرية هو الاساس الرابع للإدارة، ويعتقد انه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة اجره وبين رغبة صاحب العمل (الادارة) في تخفيض كلفة العمل، وذلك عن طريق زيادة انتاجية العامل، وبحيث يشارك العامل في الدخل الزائد المحقق نتيجة لارتفاع معدل انتاجيته. وبالرغم من امن تايلور قد أكد معايير العمل، وتحسين طرق العمل ونظم الحوافز، الا ان قبول بهجوم ومقاومة عنيفة، وتركز الهجوم على مطالبته العمال بأداء معدلات انتاج عالية دون ان يحصلوا على اجر مقابل ذلك بنفس الدرجة، واهماله للعنصر الإنساني.

### 3- مرحلة القرن العشرين :

في بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات العمالية في الدول الصناعية وخصوصا في مجال المواصلات وصناعة المواد الثقيلة. وقد حاولت النقابات العمل على زيادة اجور العمال وخفض ساعات العمل، وايجاد ظروف او وسائل مريحة للعمل، وقد اصبح الاضراب عن العمل و المقاطعة واستخدام اساليب القوة قاعدة عامة للعمال.

ويعتقد الكثير ان ظهور النقابات العمالية كان نتيجة لظهور حركة الادارة العلمية، التي كان يعتقد انها حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل (الادارة).



حيث اظهرت الحرب العالمية الاولى الحاجة الى استخدام طرق جيدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم للتأكد من صلاحيتهم لشغل الوظائف، ومن امثلة هذه الاختبارات (ال فا Alpha وبيتا Beta)، وقد طبقت بنجاح على الاف العمال قبل تعيينهم تفاديا لا سباب فشلهم بعد توظيفهم. وبتطور الحركة العلمية وتقدم علم النفس الصناعي، بدا بعض المتخصصين في ادارة الموارد البشرية في الظهور في المنشآت للمساعدة في بعض الامور مثل التوظيف والرعاية الاجتماعية والتدريب والامن الصناعي والرعاية الصحية. ويمكن النظر الى هؤلاء كطلائع اولى ساعدت تكوين ادارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث<sup>1</sup>.

ومن خلال هذه الفترة، تزايد الاهتمام بالرعاية الصحية للعمال، وانشئت مراكز للخدمات الاجتماعية والترفيهية والتعليمية والاسكان، ويمثل انشاء هذه المراكز بداية ظهور اقسام شؤون الموارد البشرية. ولكن اقتصر عمله على هذه الجوانب السابق ذكرها. وكان معظم الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الانسانية والاجتماعية.

وبجول 1920 أصبح مجال ادارة الموارد البشرية متواجدا على نحو ملائم وانشئت كثير من ادارات الموارد البشرية في كثير من الشركات الكبيرة والاجهزة الحكومية.<sup>2</sup>

لقد شهدت نهاية العشرينيات وبداية الثلاثينيات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الانسانية ، فقد اجريت تجارب هوثورن Hawthome بالولايات المتحدة الامريكية بقيادة التون مايو Elton Mayo وقد اقتعت هذه التجارب الكثيرين بأهمية ارضاء العامل عن عمله وضرورة توفير الظروف للعمل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> صلاح عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية من الناحية العلمية، مرجع سبق ذكره، ص 27

<sup>2</sup> صلاح عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية من الناحية العلمية، مرجع سبق ذكره ص 27-28.

<sup>3</sup> صلاح عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية من الناحية العلمية، مرجع سبق ذكره ص 28.

### 4- المرحلة المعاصرة:

لقد تمت وتطورت ادارة الموارد البشرية في السنوات الحديثة، واتسع نطاق الاعمال التي تقوم بها ادارة الموارد البشرية واصبحت مسؤولة ليس فقط عن اعمال روتينية مثل حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم، بل شملت تدريب وتنمية الموارد البشرية ووضع برامج لتعويضهم عن جهودهم وتحفيزهم، وايضا ترشيد العلاقات الانسانية وعلاقات العمل، وغير ذلك من الوظائف التي تقوم بها ادارة الموارد البشرية في العصر الحديث.

ومازالت الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الانسانية، والاستفادة من نتائج بحوث علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الانثروبولوجيا (علم التطور التاريخي للأجناس البشرية) وكانت نتيجة ذلك تزايد استخدام اصطلاح العلوم السلوكية وتهدف هذه المجموعة من العلوم الى دراسة العوامل المحددة للسلوك الانساني، ويشمل ذلك طبيعة تكوينه النفسي والاجتماعي والحضاري. والمدخل السلوكي في الادارة يختلف عن مدخل الادارة العلمية ومدخل العلاقات الانسانية ذلك انه أكثر شمولاً، حيث انه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة بيئة ولظروف العمل والعامل وأثرها على سلوكه. وينبغي التأكيد الى ان العلوم السلوكية ماهي الا مجرد اداة لمعاونة الادارة في الكشف عن دوافع السلوك الانساني للعاملين، وأثر العوامل المختلفة في هذا السلوك. وهي بذلك تضيف نوعاً من المعرفة الجديدة التي يمكن الاستفادة منها في بعض المجالات ادارة الموارد البشرية، مثال ذلك سياسة الحوافز، ونظم الاتصالات الادارية، ونامط القيادة، والتنظيمات غير الرسمية.

وإذا نظرنا الى ادارة الموارد البشرية في المستقبل، فنجد ان هناك نمو متزايد في اهميتها لكافة المنشآت نتيجة للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وهناك كثير من التحديات التي يجب ان تتصدى لها ادارة الموارد البشرية، ومن هذه التحديات الاتجاه المتزايد نحو التوسع في استخدام الاوتوماتيكية Automotion والاعتماد على الحاسبات الالكترونية (الكمبيوتر) في انجاز الكثير من وظائف ادارة الموارد البشرية بعد ان كان الاعتماد في انجازها على الموارد البشرية. كما تواجه ادارة الموارد البشرية كثير من السياسية و الاجتماعية

والاقتصادية، وكذلك التغيير المستمر في مكونات القوى العاملة على مستوى الدولة من حيث المهن والتخصص و الجنس ( عاملين، عاملات).<sup>1</sup>

### • الفرع الثاني: اسباب ظهور ادارة الموارد البشرية

تعتبر ادارة الموارد البشرية سلسلة من التطورات التي ساهمت في اظهار الحاجة الى وجود ادارة متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية او العاملين في المنشأة، اذ اتضح ان هناك اسباب عديدة تفسر الاهتمام الزائد بهم، نذكر منها:

1- التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية للمنظمة، وبدأت تظهر المشاكل والصراعات بين بين الادارة والموارد البشرية، وحاولت الادارة استخدام بعض الاساليب لمواجهة المشاكل، ولكن ذلك لم يقلل من الحاجة الى وجود الى ادارة متخصصة ترعى الموارد البشرية وعلاج مشاكلهم.

2- لتوسع الكبير في التعليم وقرص الثقافة العامة امام الموارد البشرية، ذلك الى زيادة وعي القوى العاملة نتيجة ارتفاع مستواهم التنظيمي والثقافي. وتطلب الامر وجود متخصصين في ادارة الموارد البشرية، ووسائل حديثة أكثر مناسبة للتعامل مع هذه التوعيات الحديثة لإدارة الموارد البشرية.

3- زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال واصحاب الاعمال عن طريق اصدار القوانين التشريعات العمالية. ومن ثم ضرورة وجود ادارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين المعقدة حتى لا تقع المنشأة في مشاكل مع الحكومة نتيجة لعدم التزامها بتنفيذ هذه القوانين.

4- ظهور النقابات و المنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية، وتطلب الامر ضرورة الاهتمام بعلاقات الادارة و المنظمات العمالية ومن ثم كانت اهمية وجود ادارة متخصصة لخلق التعاون الفعال بين الادارة و المنظمات العمالية واعداد سياسات جديدة للعلاقات الصناعية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>صلاح الدين عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية من الناحية العلمية، مرجع سبق ذكره، ص 29.

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية من الناحية العلمية، مرجع سبق ذكره، ص 31.

- يرى "علي السلمي" ان السبب الالهم لتطور ادارة الموارد البشرية وازدياد اهميتها يرجع الى عاملين هما:

1- اكتشاف اهمية الاداء البشري كمحدد اساسي لكفاءة الانتاجية وهذا معناه ان الانسان لما يملكه من مهارات وقدرات وما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الاساسي في تحقيق الكفاءة الانتاجية وان الالمات والمعدات والعناصر المادية الاخرى هي في الحقيقة عوامل مساعدة للإنسان؛

2- اكتشاف اهمية وقدرة إدراك الموارد البشرية في توجيه الاداء البشري والتأثير عليه بما يحقق المزيد من الكفاءة الانتاجية وهذا يوضح ان ادارة الافراد تستطيع ان توفر لمنظمة أفضل العناصر البشرية ذات الكفاءة والمهارة والاستعداد لعمل وذلك من خلال مس اداؤها لوظائفها.<sup>1</sup>

### • الفرع الثالث: مفهوم ادارة الموارد البشرية

قبل تناول مفهوم ادارة الموارد البشرية نجد من الالهمية المعرفة ونوضح معنى المورد البشري لان هذا الالخير يمثل محور عمل واهتمام الادارة لذلك سنعمد في البداية الى تعريف المورد البشري بصفة عامة ثم سنتطرق الى مفهوم ادارة الموارد البشرية بصفة خاصة حسب عدة كتاب مهتمين بها:

#### 1- تعريف المورد البشري (Ressources Humaines):

هو بالدرجة الاولى طاقة ذهنية و فكرية ومصدر معلومات والاقتراحات والابتكارات وعنصر فعال وقادر على المشاركة الاليجابية بالفكر والرأي.<sup>2</sup>

اذ يتفق معظم الكتاب على ان الموارد البشرية هي مجموع الافراد و الجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الافراد فيما بينهم من حيث تكوينهم ، خبرتهم، سلوكهم، اتجاههم، وطموحهم كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الادارية وفي مساراتهم الوظيفية<sup>3</sup>

<sup>1</sup> علي السلمي ، أستاذاً مساعداً لإدارة الأعمال بكلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة الكويت من 1974 إلى 1977، مدرساً ب كلية التجارة جامعة القاهرة من 1967 إلى 1974 ، من مؤلفاته ، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مكتبة غريب، القاهرة2001.

<sup>2</sup> حمداوي وسيلة، ادارة اعمال الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالة الجزائر، 2004، ص25.

<sup>3</sup> نوري منير، تسيير الموارد البشرية، الطبعة الاولى، الشلف الجزائر، 2019، ص 31.

### 2- تعريف ادارة الموارد البشرية:

تباينت وجهة نظر الباحثين في تحديدهم لمفهوم ادارة الموارد البشرية ويمكن التمييز بين وجهتي نظر في الحياة العملية هما وجهة النظر التقليدية ,ووجهة النظر الحديثة ونوضح فيما يلي الفرق بينها بتفصيل اكثر<sup>1</sup>.

#### أ. وجهة النظر التقليدية:

يرى بعض المديرين ان ادارة الموارد البشرية ماهي الى وظيفة قليلة الاهمية في المنشأة، وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية، ومن امثلتها حفظ معلومات عن العاملين في ملفات وسجلات معينة، ومتابعة النواحي المتعلقة بالعاملين مثل ضبط اوقات الحضور والانصراف والترقيات وصرف مرتباتهم<sup>2</sup>.

#### ب. وجهة النظر الحديثة:

يرى البعض الاخر من المديرين ان ادارة الموارد البشرية تعتبر من اهم الوظائف الادارية في المنشآت، وهي لا تقل اهمية عن الوظائف الاخرى كالتسويق والانتاج، وذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الانتاجية لمنشآت ولذلك اتسع مفهوم ادارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية<sup>3</sup>. وفيما يلي سنتطرق الى عرض بعض اهم التعريفات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر الكتاب المهتمين بها كالتالي<sup>4</sup>:

- يعرف **French** ادارة الموارد البشرية بأنها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة.

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية مرجع سبق ذكره، ص19.

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية، مرجع سبق ذكره، ص19

<sup>3</sup> صلاح الدين عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية، مرجع سبق ذكره، ص 20

<sup>4</sup>French ,W. , **The personnel Management Process : Human Resources Administration**, Third Edition , Houghton MigglinCo ., Boston , 1974 , P.3.

Sikula,A., **Personnel and administration Human Resources Management** ,John wiley C&Sons Inc ., New york,1976,P.6.

Martin, J., **Personnel Management** , Macdonald K. Evans Ltd., London ,1977,1977,p.1.

- كما يعرف **Sikula** ادارة الموارد البشرية بانها استخدام القوى العاملة داخل المنشأة او بواسطة المنشأة، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمنشأة، الاختيار والتعيين، تقييم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين واخيرا بحوث الافراد.

- كما تعرف **Martin,J** ادارة الموارد البشرية بانها تلك الجانب من الادارة الذي يهتم بالناس كأفراد او مجموعات، وعلاقتهم داخل التنظيم، كذلك الطرق لاتي يستطيع به الافراد المساهمة في كفاءة التنظيم. وهي تشمل على الوظائف التالية: العلاقات الصناعية، مكافأة وتعويض الموارد البشرية وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، ثم اخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالموارد البشرية.

- و من التعاريف السابقة استخلصنا أن ادارة الموارد البشرية هي تلك الاجراءات و السياسات العمليات و الأنشطة التي تتعلق بالعاملين و التي تنتهجها المؤسسة للتواصل مع الإدارة و توطيد العلاقة بين المرء البشري و الإدارة بزياده الثقة بينهم و هذا ما يساعد على وصول المؤسسة الى المستوى الأمثل الذي يضمن تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى كفاءه ممكنه .

### المطلب الثاني: وظائف ادارة الموارد البشرية و تكامل أنشطتها.

هناك العديد من الانشطة التي تقوم بها ادارة الموارد البشرية، فمنها ما تقوم بها منفردة مثل التعويضات وبرامج التحليل العمل وابعث الاتجاهات وخدمات الافراد ، ومنها ما تقوم بها بالاشتراك مع ادارات اخرى في المؤسسة مثل المقابلات الشخصية ,برامج الانتاجية والدفاعية،

برامج التنمية والتدريب والتخطيط المهني وتقييم الاداء، وتشير وظائف الموارد البشرية لتلك المهام والواجبات التي تؤديها سواء في الصغيرة او الكبيرة لتنسيق الموارد البشرية، وتهتم وظائف الموارد البشرية بالعديد من الانشطة المتنوعة وهي كالتالي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> محمد بن دليم القحطاني , إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل), الطبعة الرابعة, فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر, رقم الإيداع, 72/ 1436 سنة 2015 ص 27

# الفصل الأول المدخل النظري لإدارة الموارد البشرية

## • الفرع الاول: وظائف ادارة الموارد البشرية

تتمثل وظائف ادارة الموارد البشرية فيما يلي:

### 1- تحليل و توصيف الوظائف Description ans analysis

وذلك بهدف تحديد الواجبات و المسؤوليات و المتطلبات من المهارات و القدرات و الخبرات المختلفة لكل وظيفة و علاقتها بالوظائف الاخرى و تحديدي شروط عمل كل وظيفة .

### 2- تخطيط الموارد البشرية Human Resource Planning

حيث يتم تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية خلال فتره زمنييه مستقبليه بالعدد المناسب و بالتنوع المناسبة وفي الوقت المناسب و ذلك في كافة المجالات بالمؤسسة.

### 3-الاستقطاب و الاختيار Recrutement and Sélection

ونركز هنا على استقطاب المرشحين لشغل الوظائف سواء من داخل او خارج المؤسسة , ثم يتم اختبار افضل المرشحين وذلك باستخدام العديد من الاختبارات و تعيينهم في الاماكن و الوظائف المناسبة لقدراتهم.

### 4 -تدريب و تنمية الموارد البشرية Training and Development

وتعتبر هذه من الوظائف الهامه و الضرورية لكل الموظفين، حيث يتم اكساب الموظفين الجدد المهارات المختلفة التي تجعلهم قادرين على اداء الواجبات المتوقعة منهم بطريقه مرضيه و صحيحه، وكذلك يتم تطوير و تنمية قدرات العاملين القدامى غلى اداء عملهم .

### 5 -تقييم أداء العاملين Performance Appraisal

و هنا يتم التقييم الدوري لأداء العاملين و ذلك بتحليل و تقييم أدائهم و قياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها , وذلك مع الأخذ في الاعتبار كلا من الأداء الحالي لهم و قدراتهم المستقبلية .

# الفصل الأول المدخل النظري لإدارة الموارد البشرية

## 6-الأجور و الحوافز Wages and Icentives

وضع و تصميم نظام الأجور و الحوافز و المكافآت بما يحقق الأمن و الأمان الوظيفي و المادي للعاملين و المساهمة في رفع الروح المعنوية لديهم و زياده إنتاجيتهم.

## 7- النقل و الترقية Movement and Promotion

وهي وظيفه هامه حيث أنها بمثابة العامل الرئيسي و الحاسم في جذب أو طرد الكفاءات البشرية إلى و من المنظمة لذلك يجب العمل على أدائها على مستوى عال من الكفاءة.

## 8 - تصميم و تنفيذ برامج الصيانة البشرية Human maintenance

والتي تهدف الى تحسين و تطوير بيئة العمل المادية أو الاجتماعية أو الصحية أو النفسية و تطوير نوعيه حياه العمل فضلا عن توفير الامن و السلامة للعاملين<sup>1</sup>.

### • الفرع الثاني: التكامل في أنشطة ادارة الموارد البشرية

تختلف وظائف الموارد البشرية من منظمة لأخرى بحسب حجم المنظمة و أنشطتها المترابطة التي تكاملها يعتبر من اهم المطالب التي تطرحها مؤسسات العصر الحديث؛ فأنشطة ادارة الموارد البشرية هي عملية مكونة من عدة خطوات صممت لتزويد المنظمة بالأفراد المناسبين للوظائف المناسبة؛ والتي تقوم على اربعة محاور اساسية المتمثلة في التوظيف، التطوير، الاجور و الحوافز وعلاقات الموظفين والنقابات؛ و فيما يأتي عرض لها :<sup>2</sup>

### 1-التوظيف: يحدد التوظيف تركيبة الموارد البشرية لأي مؤسسة، حيث يتناول المسائل المتعلقة بعدد

الأفراد المطلوب توظيفهم، والمهارات والقدرات والخبرات الواجب توافرها لديهم، وكيفية اختيار الأفراد المناسبين في كل حالة، حاليًا تتجه العديد من المؤسسات إلى التخلي عن الوصف الوظيفي

<sup>1</sup> محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)، مرجع سبق ذكره، ص28

<sup>2</sup> رؤوف ابن عادل ، موسوعة ابن عادل للدورات و النجاح؛ 2019؛ اطلع عليه 2020/06/27 على



الجامد والتحلي بالمرونة في النظر إلى الوظائف والأدوار التي تحدد تبعًا لمهارات الموظفين، كما أن التوظيف انتقل من التركيز على الفرد إلى التركيز على الفرق..

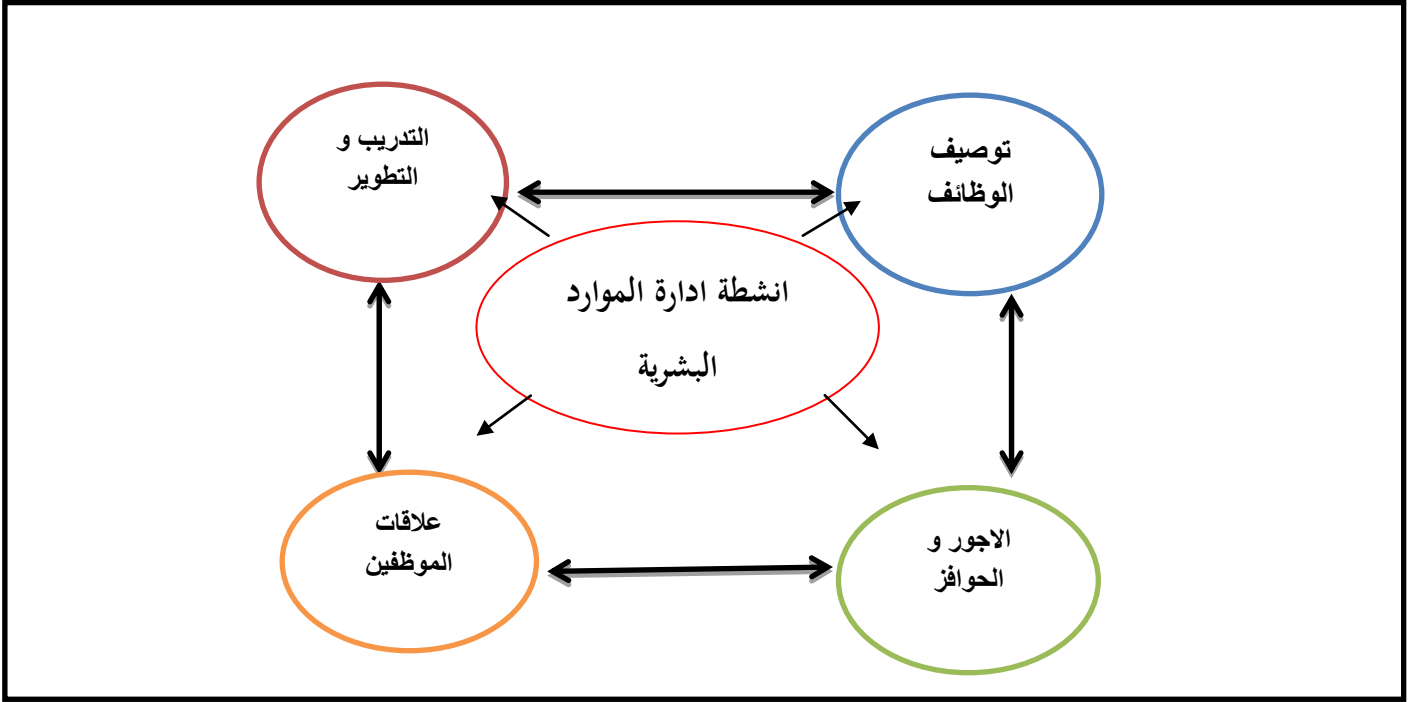
2- **التدريب و التطوير:** يركز التطوير اليوم على التحول من التدريب إلى التعليم المستمر. تمثل أنشطة تدريب و تطوير الموظفين نشاطًا أساسيًا في ممارسات الموارد البشرية، وهذه الأنشطة تدعم الأفراد لتعلم المهارات الجديدة، واكتساب المهارات المتنوعة، بجانب تأثيرها على اتجاهات الأفراد حتى يكون كل فرد منهم فاعلاً في المؤسسة. ونفقات التدريب يجب أن ترتبط باستراتيجية الاستثمار في المؤسسة مثلها مثل الاستثمار في التجهيزات والمعدات المادية؛ لأن ذلك يساعدها في تحقيق الميزة التنافسية.

3- **الأجور و الحوافز:** يركز هذا النشاط في المناهج الحديثة على التحول من الأجور إلى إجمالي تكلفة العمل، مع التركيز على الأداء أيضاً بحيث يتم ربط الأجر مع مستوى الأداء. يُعد الأفراد جزءاً رئيسياً من تكاليف التشغيل في أي مؤسسة، وهذه التكاليف تُصرف لتوظيف عدد مناسب من الموظفين، بالإضافة إلى تكاليف التدريب والتشغيل لهم. هناك اعتبارات كثيرة عند تحديد الأجور، منها الداخلية الخاصة بالمؤسسة وظروفها، والخارجية الخاصة بسوق العمل ومستويات العرض و الطلب..

4- **علاقات الموظفين والنقابات:** يركز هذا النشاط في المقام الأول على العلاقة القانونية المنظمة ما بين المؤسسة والموظفين؛ لأن ذلك يدعم انسجام العلاقة بين المديرين والموظفين، مما يدعم بدوره العلاقات مع النقابات العمالية التي يتبعونها. كما يراعي هذا النظام احتياجات الأمن الوظيفي والاستقرار للموظفين.

و الشكل التالي يوضح ذلك أكثر :

الشكل (1-1) : مخطط يوضح تكامل أنشطة إدارة الموارد البشرية



المصدر: مساعد بركاهم، الابداع الاداري ودوره في تنمية ادارة الموارد البشرية، مذكرة مقدمة  
لنيل شهادة الماجستير الأكاديمي، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017، ص 31.32

# الفصل الأول المدخل النظري لإدارة الموارد البشرية

## المطلب الثالث: اهداف ادارة الموارد البشرية واهميتها

تؤكد المدارس العلمية في ادارة الاعمال على اهمية واهداف الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة، فتحقيق اهداف المؤسسة ونجاحها مرتبط مرتبتها بتحسين قدرة وكفاءة مواردها البشرية. وهذا ما ستتطرق اليه من خلال:

### • الفرع الاول: اهداف إدارة الموارد البشرية

تهدف ادارة الموارد البشرية الى تحقيق خمس اهداف رئيسية وهي:

1. زيادة الانتاجية ورفع كفاءة الاداء في الخدمة المدنية عن طريق تطوير قدرات ومهارات القوى العاملة و فعالية استخدامها؛
2. كفالة العدالة والمساواة في المعاملة وتكافؤ الفرص، عن طريق تطبيق مبدأ الجدارة واتخاذ القرارات؛
3. تنمية روح التعاون وتماسك مجموعة العمل لتحقيق اهداف المنظمة واشباع حاجات العاملين؛
4. وضع نظام موضوعي لقياس وتقييم اداء العاملين، بحيث يضمن اعطاء كل ذي حق حقه سواء في الترقية او المكافأة او العلاوات الاستثنائية او الحوافز المادية والمعنوية؛
5. زيادة درجة الولاء والانتماء، من خلال وضع هيكل عادل للأجور والحوافز وسياسات واضحة لترفيه والاهتمام بالعلاقات الانسانية والعمل على تدعيمها من حين لآخر.<sup>1</sup>

### • الفرع الثاني: اهمية ادارة الموارد البشرية

يمكن تحديد اهمية ادارة الموارد البشرية باعتبارها من الاقسام الادارية ذات الاهمية في الهيئات و منظمات الاعمال المتنوعة وتلخص اهميتها وفق للنقاط الاتية :

#### 1- على المستوى الداخلي : اي على مستوى المؤسسة كالتالي:

- أ. تزويد الموارد البشرية بالمؤهلات المتنوعة والمناسبة عن طريق الاعتماد على أفضل ادارة تساهم في تطور الانتاج نوعا وكما؛

<sup>1</sup> مساعد بركاهم، الابداع الاداري ودوره في تنمية ادارة الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير الأكاديمي، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017، ص 31.32

ب. توفير كافة الادوات والوسائل الخاصة بالأفراد من الموظفين عن طريق اعداد مجموعة من البرامج

التدريبية، وتوفير الاجور والحوافز التي تدعم أفضل اداء وتزيد من معدل الانتاجية؛

ت. تعزيز التنسيق والتنظيم بين كافة الوحدات الادارية والمهام الخاصة بالأفراد؛

ث. المشاركة في التعرف على المشكلات الرئيسية الخاصة بالأفراد من الموظفين والتي تؤثر بشكل

سليبي على فعالية وكفاءة المنشأة؛

ج. تركيز على تنمية وزيادة المعرفة وتطوير الجوانب الادارية والوظيفية والمحلية مع تنمية الافراد ماديا

وعلميا ووظيفيا؛

ح. تسعى الى التعاون الربط والانسجام والتداخل الإيجابي والفعال مع التخصصات الاخرى في

ادارة التسويق والانتاج وغيرها.<sup>1</sup>

### 2- اما على المستوى الخارجي : كالتالي :

أ. إن الثورات التي شهدتها العالم في الآونة الأخيرة من ثورة معلومات و ثورة اتصالات و ثورة تكنولوجيا،

وما أفرزه ذلك من تقدم وتفوق للدول يرجع إلى وجود عقول بشرية مبدعة وقدرات فنية عالية و سمات

سلوكية ايجابية .

ب. إن الموارد البشرية تمثل أساساً قوياً للقوة الاقتصادية، وذلك بقدرتها على الإدارة الفعالة و على الأداء

الجاد للعاملين، لتعظيم القيمة المضافة وزيادة الناتج القومي في مختلف مجالات النشاط الاقتصادي.

ت. تلعب الموارد البشرية دوراً هاماً في زيادة الصادرات و ذلك من خلال وجود عنصر بشري قادر على

التطوير و الابداع للمنتجات و تحسين الجودة و تقليل التكلفة و ذلك في ضوء إدارة فعالة للمورد

البشري .

ث. انه مع التقدم العلمي و دخول الشركات متعددة الجنسيات للأسواق العالمية ووجود منافسة قوية،

وأصبح هناك تنافس قوي بين الدول المتقدمة لجذب الكفاءات البشرية المتميزة. و أصبح هناك دوراً هاماً

لإدارة الموارد البشرية تعمل من خلاله على استقطاب العاملين الأكفاء مع توفير المناسب لهم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> هائل الجازي ، أهمية ادارة الموارد البشرية ، موضوع فبراير 2018 في 2020/08/27 على 10:00 [www.mawdoo3.com](http://www.mawdoo3.com)

**المبحث الثاني: التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية و العوامل المؤثرة بها**

كثيرا ما نتساءل حول مدى قوة التأثير العوامل البيئية على ادارة الموارد البشرية والعقبات التي تواجهها لتحقيق اهدافها اتجاه العاملين والمؤسسة ففي هذا العنصر سنعمد الى ذكر اهم العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها فكان من الأنسب ان نتطرق في البداية الى الملامح الاساسية لإدارة الموارد البشرية كالتالي:

### المطلب الاول: خصائص ادارة الموارد البشرية

تعتبر ادارة الموارد البشرية عملية اكتساب و تطوير و استخدام و صيانة القوة البشرية المختصة لتحقيق اهداف المؤسسة بطريقة فعالة على ان كان اداء ادارة الموارد البشرية اكثر كفاءة واحتراف كلما كان لذلك اثر مباشر في اداء الافراد بالإدارة المختلفة ومنه سنتطرق لذكر اهم الملامح الاساسية لإدارة الموارد البشرية الاحترافية وهي كالتالي<sup>2</sup>:

- 1- السرعة في تغيير الخدمات الخاصة بالعاملين بالمؤسسة مع السرعة في التعامل مع الاحداث والمناسبات المختلفة التي يتعرض لها العاملين بالمؤسسة؛
- 2- الدقة في كافة البيانات المتعلقة بأنشطة الموارد وفي سلامة تنفيذ الاجراءات القانونية المعمول بها؛
- 3- سرية المستندات الواردة والصادرة من والى الموارد البشرية حتى على الافراد العاملين الا بقدر ما تحتاجه ضروريات العمل؛
- 4- المرونة في التخطيط والتنفيذ سياسات واجراءات الموارد البشرية خاصة عند حدوث تعديلات وتغيرات مختلفة في القوانين الداخلية والخارجية للمؤسسة؛
- 5- البساطة في تنفيذ المعاملات الخاصة بالعاملين بالمؤسسة مما يعنى التنسيق الجيد بين الافراد في العمل؛

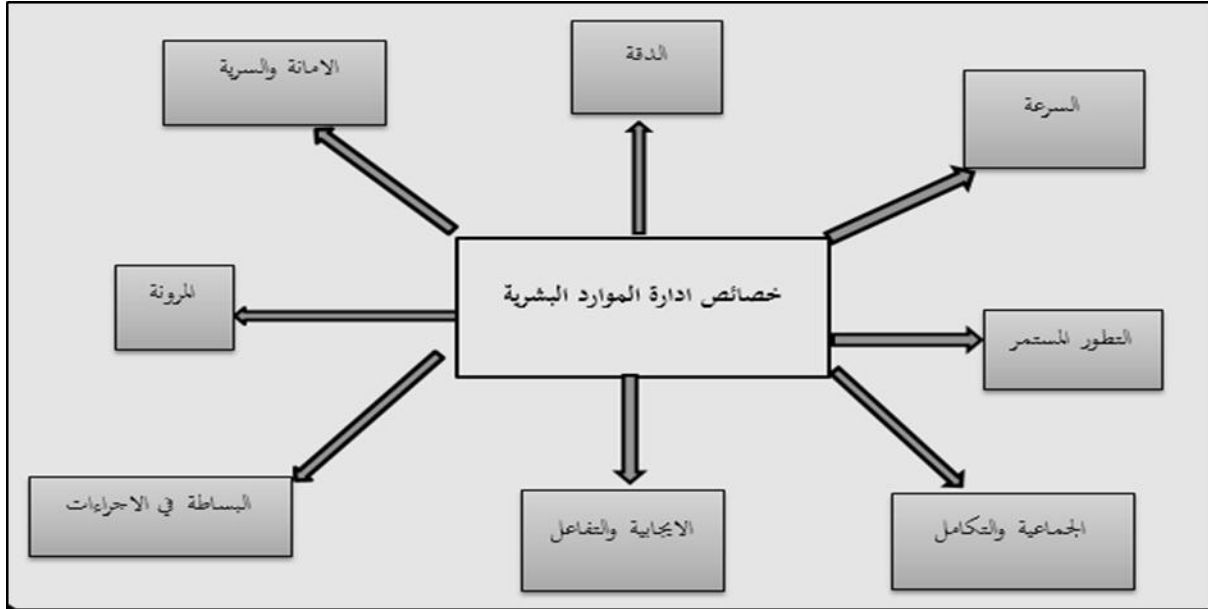
---

<sup>1</sup> محمد بن دليم القحطاني, إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل), مرجع سبق ذكره , ص25  
<sup>2</sup> شعيب معروز, ادارة الموارد البشرية ودورها في تحسين اداء العاملين في المؤسسات الرياضية, مذكرة لنيل شهادة الماستر في الادارة والتسيير الرياضي, غير منشورة, جامعة محمد بوضياف المسيلة الجزائر, 2016/2015, ص 07.

- 6- الميل العام الى التسهيل والتسيير قدر المستطاع مع مراعاة الالتزام باللوائح المعمول بها؛
- 7- التفاعل الاجتماعي مع المناسبات المختلفة التي يتعرض لها العاملون بالمؤسسة مع الطلبات والاحتياجات المختلفة للعاملين بالمؤسسة اي كانت صفتهم او مستواهم الاداري؛
- 8- سيادة روح الفريق المتعاون خاصة وان اعمال الموارد البشرية تحتاج تنسيق بين اكثر من وحدة الادارة؛
- 9- التطور المشمل في كل من: مستوى الخدمات التي يتم تقديمها للعاملين وفي سياسة التحفيز بما يواكب الثنائي المشمل لاحتياجات ورغبات العاملين بالمؤسسة واساليب الموارد البشرية المستخدمة.

ومنه سنوضح اهم الخصائص في المخطط التالي :

الشكل رقم (1-2): خصائص ادارة الموارد البشرية



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على شعيب معزوز، ادارة الموارد البشرية ودورها في تحسين اداء العاملين في المؤسسات الرياضية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الادارة والتسيير الرياضي، غير منشورة، جامعة محمد بوضياف المسيلة الجزائر، 2016/2015، ص 07.

# الفصل الأول المدخل النظري لإدارة الموارد البشرية

## المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في ادارة الموارد البشرية

يمكن تصنيف العوامل البيئية المؤثرة على ادارة الموارد البشرية الى مجموعتين رئيسيتين كالتالي<sup>1</sup>:

### 1. مجموعة العوامل الداخلية "Internal Factors"

تتبع هذه العوامل من بيئة العمل الداخلية للمنشأة، مثال ذلك السياسات الادارية العامة للمنشأة، نظرة الادارة العليا للعاملين بالمنشأة والى ادارة الموارد البشرية، حجم المنشأة وامكانياتها المادية....) وتنعكس هذه البيئة التنظيمية للمنشأة على سياسات ادارة الموارد البشرية وايضا على الوضع التنظيمي للجهاز بوظيفة ادارة الموارد البشرية.

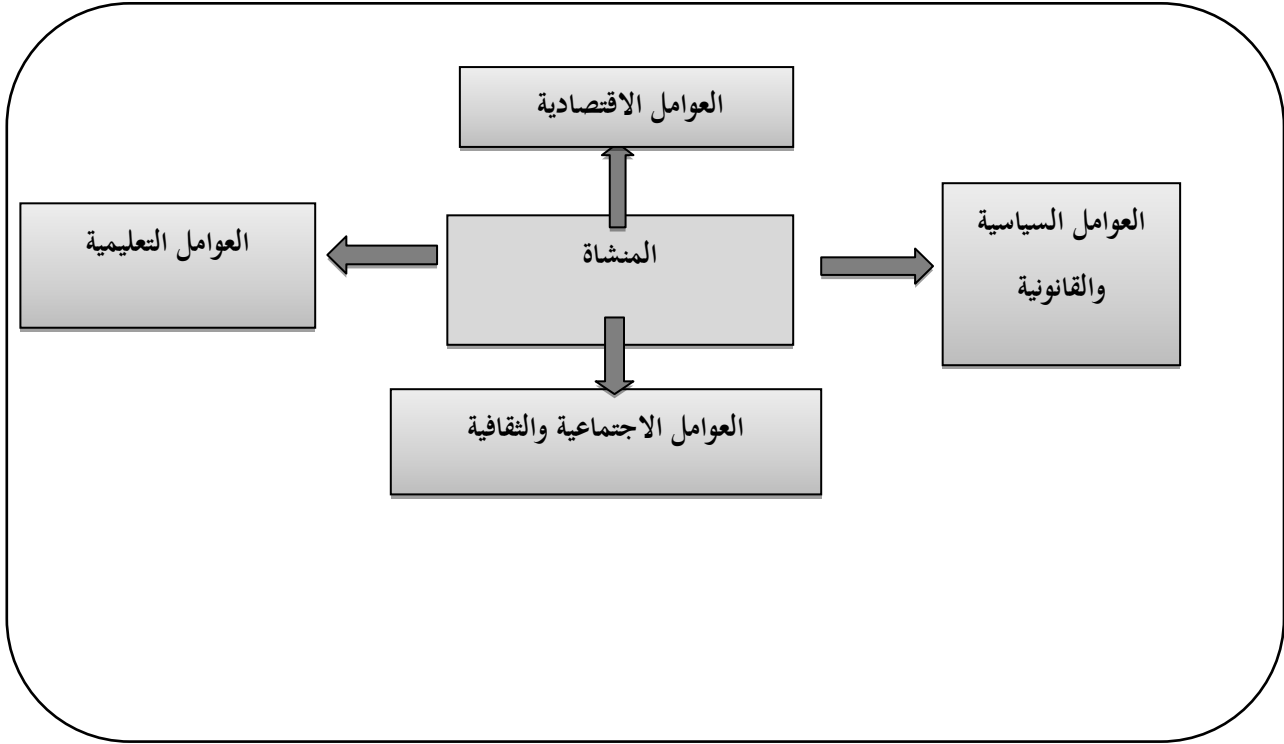
### 2. مجموعة العوامل الخارجية "External Factors"

يقصد بها العوامل البيئية المحيطة بالمنشأة، والتي تمثل الاطار الذي تتحرك فيه المنشأة ومن ثم ادارة الموارد البشرية به، ذلك لان المنشأة لا تعمل بمفردها في المجتمع الموجود فيه ولا تتخذ قراراتها بمعزل عن البيئة التي تعيش فيها ولا بد للمنشأة ان تتكيف مع هذه العوامل الداخلية و الخارجية و يقع على عاتقها تحقيق التوازن بينها بما يحقق مصلحة كافة الأطراف، وبمعنى اخر ينبغي ان توفق بين ما يسمى بالنظام المقفل للمنشأة(closed system)و النظام المفتوح (open system)

الشكل التالي يوضح العوامل البيئية المختلفة والتي تؤثر على الموارد البشرية في المؤسسة:

<sup>1</sup>صلاح الدين عبد الباقي؛ ادارة الموارد البشرية من الناحية العلمية؛ مرجع سبق ذكره ؛ ص37.

الشكل رقم (1-3): العوامل المؤثرة في ادارة الموارد البشرية



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على صلاح الدين عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية من الناحية العلمية،

مرجع سبق ذكره، ص 38-40



### 1/العوامل الاقتصادية:

ان حالة الاقتصاد القومي والظروف المحيطة به تؤثر على هذه الاخيرة لان المنظمات تتجه الى التوسع في الانشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية في فترات الرواج وتقلصها في فترات الفساد.

### 2/العوامل الاجتماعية:

تغيرت المجتمعات من جراء الحربين العالميتين فقد كان لها أثر مباشر على ممارسات ادارة الافراد في المجالات الدفاعية وكذلك التركيبة الطبقيه للمجتمع والاتجاهات والقيم السائدة فيه تلعب دور في مسار ادارة الموارد البشرية.

### 3/العوامل القانونية و السياسية:

ان ادارة الموارد البشرية انتقلت من مجال يحكمه مبدا دعة يعمل الى مجال اخر مقيد بقوانين فدرالية وقوانين الولايات. اي ان القوانين وقرارات المحاكم والقرارات التنفيذية كان لها تأثير جوهريا على ادارة القوى العاملة وكذا البعد القانوني كان له أكبر الاثر على السياسات والممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في كل المنظمات فتدخلت التشريعات والقوانين لتحديد دور المنظمات العمالية وحقوقها، والحد الادنى للأجور، والحد الاقصى لساعات العمال وكل السياسات المتعلقة باستقطاب الافراد، وقابلاتهم واختبارهم وتدريبهم وامنهم وترقيتهم وتقييمه.

### 4/العوامل التعليمية:

وتتمثل ما يلي:

- أ. المستوى التعليمي للسكان وللعاملين في قطاع الاعمال وكذلك مستوى الامية؛
- ب. نوعية التعليم المهني والفني المقدم ونوعية الموارد البشرية الذين يتلقون مثل هذا التعليم ونسبة تمثيلهم في قطاع الاعمال؛
- ت. نسبة الملتحقين والمتخرجين من التعليم العالي بالجامعات من مجموع السكان وكذلك نسبة الموجود منهم في قطاعات الاعمال؛
- ث. البرامج المتخصصة في الادارة ، نوعيتها ، وعددها ونوعية وعدد الملتحقين بها؛

ج. النظرة الى التعليم ، مدى تقدير الموارد البشرية للتعليم والنابع من الخلفية التاريخية والتراثية

وكذلك اختلاف هذه النظرة بالنسبة لبرامج التعليم؛

ح. مدى تطابق النوعيات التعليمية الموجودة مع الاحتياجات المطلوبة من قبل منظمات

الاعمال.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية

مما لا شك فيه ان مؤسسة الغد تختلف الى حد كبير عن مؤسسة اليوم، ففي عالم تسيطر عليه افاق العولمة و تختلف عنه وتعلقه التطورات التكنولوجية الهائل، فان المؤسسة تسعى الى تحقيق الاستمرار يجب عليها ان تكون مرنة و ان تتكيف مع التغيرات الشبه اليومية في بنية اعمالها.

وقد صاحبت هذه التحديات كثير من القضايا في ادارة الموارد البشرية لتحقيق اهدافها اتجاه العاملين واتجاه المؤسسة في حد ذاتها و سوف نذكر فيما يلي الى اهم هاته التحديات وهي كالتالي<sup>2</sup>:

- زيادة الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة؛
- التغييرات في تركيب القوى العاملة؛
- العائد والتعويض المادي للعاملين؛
- زيادة حجم القوى العاملة؛
- نظم المعلومات في ادارة الموارد البشرية؛
- تغير القيم و الاتجاهات؛
- التشريعات و اللوائح الحكومية؛

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية ، مرجع سبق ذكره ، ص 38-40.

<sup>2</sup> صلاح عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية من الناحية العلمية ، مرجع سبق ذكره، ص 102.

لقد حدث الكثير من التغيرات في مجالات العمل المختلفة في وقتنا الحاضر، وقد صاحبت هذه التغيرات كثيرا من التحديات والعقبات امام إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها تجاه العاملين من ناحية وتجاه المنشأة من جهة أخرى. وسوف نذكر فيما يلي بعض الأمثلة لهذه التحديات:<sup>1</sup>

### 1. زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة:

لا شك ان التطورات التكنولوجية، واستخدام الحاسبات الالية تشكل قيدا على إدارة الموارد البشرية، فسوف تؤدي التغيرات الملحوظة في التكنولوجيا الالكترونية الى تغيرات جذرية في أنواع الاعمال والمهارات التي تحتاج اليها المنشآت، وسوف تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل التدريب والتنمية والتخطيط للمستقبل الوظيفي بما يتناسب مع تلبية احتياجات هذه التغيرات. كما ينتج عن التوسع في استخدام التكنولوجيا الاستغناء عن بعض العاملين، والبحث عن فرص عمل أخرى لهم، لذا ينبغي على إدارة الموارد البشرية ان تعدل سياستها تجاه العمالة للتلاءم وتتكيف وفقا للتغيرات التكنولوجية.

### 2. التغيرات في تركيبة القوى العاملة:

لقد لوحظ ان هناك تغيير في تركيب القوى العاملة الحالية بمختلف المنشآت وخاصة الحكومية، ومن هذه التغيرات زيادة بنسبة النساء العاملات حيث ، أصبحت المرأة تنافس الرجل في العديد من الوظائف، وقد يلقي هذا عبء جديدا على إدارات الموارد البشرية، فتزايد معدلات النساء العاملات و المشاركات في قوة العمل سوف يخلق متطلبات جديدة لزيادة المساواة في الدفع وفرص الترقى الوظيفي، كما ان عدد من النساء اللائي سوف يقومون بمهام الإدارة العليا يعني ان العديد من النساء لن يكن قادرات على إيجاد الناصح المخلص، وهو ما يتاح بشكل افضل للرجال، وكذلك تتطلب الزيادة في معدل النساء العاملات واعداد سياسات خاصة بهن - وخاصة الأمهات - كالرعاية الطبية وانشاء دور الحضانه واجازات الحمل والولادة والرضاعة، وعلى إدارة الموارد البشرية ان تكون مستعدة للتجاوب لتوفير خطط أفضل للمستقبل الوظيفي الخاصة بالعمالة من الجنس الاخر.

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية من الناحية العلمية، مرجع سبق ذكره، ص 103.

### 3. نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية:

لكي تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنشآت بطريقة أفضل، فإنها تحتاج الى نظم معلومات جديدة تشمل كل بيانات وخطط إدارة الموارد البشرية في شكل قسم متخصص يقدم النصح للإدارة.

ولذلك ينبغي ان تتوفر لإدارة قاعدة من المعلومات الأساسية اعتمادا على خدمات الحاسب الالى، وحتى المنشآت المتوسطة الحجم يمكنها الاستفادة من خدمات الحاسب الالى الصغير الحجم. فالتحدي الذي يواجه معظم المنشآت الكبيرة الحجم في الوقت الحاضر هو مقدرتها على التقدم بمعلومات ذات قيمة للإدارة تساعدها على اتخاذ قرارات رشيدة اتجاه الموارد البشرية .

### 4. تغيير القيم و الاتجاهات:

تلعب القيم والاتجاهات والمعتقدات دورا هاما بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فلا شك انها تؤثر على دوافع وسلوك العاملين في مختلف المستويات التنظيمية، ولو أمعنا النظر الى التقدم الاقتصادي الذي حققته بعض الدول كالولايات المتحدة الامريكية مثلا نجد انه يستند على قيم معنوية مثل احترام العمل وقبول المخاطر والرغبة في تحملها، وكذلك قبوا مبدا التنافس من اجل الأفضل.

وقد لوحظ ان هناك اتجاهات واضحة بين القوى العاملة - خاصة في الأجهزة الحكومية - لها تأثير سلبي على الأداء والإنتاجية، ومن امثلة هذه الاتجاهات الميل الى التهرب من المسؤولية، النظرة المضادة للتغيير والتحديد، انخفاض دافع الإنجاز، الافتقار الى الأسلوب العلمي في التفكير وحل المشكلات، وتفشي ظاهرة اللامبالاة وعدم الولاء والانتماء للعمل، عدم الالتزام بمواعيد الحضور والانصراف، وقوة تأثير العلاقات الاجتماعية والصلوات الشخصية.<sup>1</sup>

كل هذه التغيرات في قيم العمل تعتبر تحديا لإدارة الموارد البشرية، حيث يقع على عاتق الإدارة مسؤولية مواجهة هذه المعوقات والتخلص منها او على الأقل التقليل من حدتها. ويتطلب ذلك اعداد سياسات عمالة قادرة على الاستفادة الكاملة من القوى العاملة بالمنشآت.

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية من الناحية العلمية، مرجع سبق ذكره، ص104.

### 5. العائد و التعويض المادي:

يؤدي التضخم الاقتصادي الى طلب العاملين أجور اعلى، وعدم قدرة الكثير من المنشآت من دفع أجور اعلى العاملين تتناسب مع مستوى هذا التضخم. وضعف مستوى الأجور وعدم توافر الحوافز الإيجابية يعتبر عاملا مؤثرا على مستوى الأداء في كثير من الأجهزة الحكومية، فقد يؤدي ذلك الى عدم جدية تقارير الأداء السنوية عن العاملين، وأيضا عدم فاعلية الحوافز السلبية، وهذا يلقي عبئا جديدا على إدارة الموارد البشرية من حيث عدم قدرتها على دفع العاملين وحفزهم لبذل جهود أكبر للعمل.<sup>1</sup>

### 6. زيادة حجم القوى العاملة:

تعاني مصر في الوقت الحاضر من مشكلة تزايد عدد السكان، وما سيتبعه من زيادة عدد الموارد البشرية الراغبين والباحثين عن عمل، ولكن يلاحظ ان هناك اختلال في هيكل العمالة، حيث ان نسبة كبيرة من هؤلاء الباحثين عن عمل من ذوي المؤهلات والتخصصات الغير مطلوبة. وقد ترتب التزام الدولة الادبي بإيجاد فرص لخريجي عمل الجامعات في الستينات الى تكدس الأجهزة الحكومية بأعداد غفيرة من الموظفين حتى ضاقت بهم أماكن العمل وصارت هناك مشكل إيجاد المكان والمكتب لكل منهم فضلا عن عدم وجود عمل على الاطلاق يقوم به المعين الجديد ولكن هذه العمالة الزائدة لم تقتصر مساوئها على الأجور والمرتبات المدفوعة لها بدون مجهود في المقابل، وانما تعدت ذلك الى نقص الإنتاجية في الأجهزة الحكومية بصفة عامة.<sup>2</sup>

### 7. التشريعات و اللوائح الحكومية:

ان إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية وكثيرا عن شركات القطاع العام لم تعد قادرة على اعداد سياسات للعمالة تتناسب مع ظروفها وطبيعة أنشطتها، وذلك لان معظم سياسات العمالة تحكمها لائحة العاملين بالقطاع العام بالنسبة للعاملين بشركات القطاع العام.

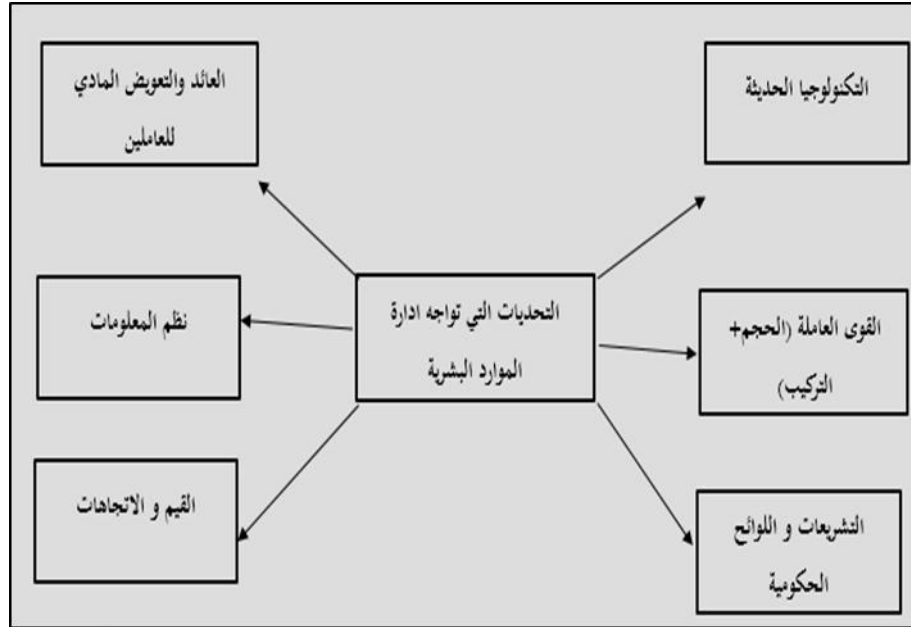
<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية من الناحية العلمية، مرجع سبق ذكره، ص105.

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية من الناحية العلمية، مرجع سبق ذكره، ص105-106.

لا شك ان هذه اللوائح تشكل الإطار الذي يجب ان تعما إدارة الموارد البشرية من خلاله، وأصبحت هذه الإدارة تقوم بأعمال تنفيذية روتينية تنحصر في تطبيق نصوص هذه اللوائح في سياسات العمالة المختلفة مثل الاختيار والتعيين، الأجور والمرتبات، الترقية والنقل، نظم التأديب والحفز، التأمينات الاجتماعية والخدمات الطبية، تقييم الأداء واعداد التقارير السنوية عن العاملين، وأخيرا التقاعد والاستغناء عن العاملين. ومن ناحية أخرى، نجد ان كثرة التغيرات والتعديلات الحكومية في قوانين وتشريعات العمل، بسبب التضارب والمشاكل في تطبيقها، لذلك فان معيار الكفاءة لمديري الموارد البشرية هو درجة مهارتهم وقدرتهم على الامام بهذه التشريعات والاجتهاد في تفسيرها.<sup>1</sup>

ونوضحها أكثر في الشكل التالي:

الشكل (1-4): التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على صلاح الدين عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية من الناحية

العلمية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية الإسكندرية مصر، ص108.

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية من الناحية العلمية، مرجع سبق ذكره، ص107.

# الفصل الأول المدخل النظري لإدارة الموارد البشرية

المبحث الثالث: موقع ادارة الموارد البشرية ومدى تأثيرها على المؤسسة

## الاقتصادية

تعتبر ادارة الموارد البشرية القلب النابض للإدارة الحديثة لكونها تكسب موقع هام في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ولما لها من اثر على المؤسسة ففي هذا العنصر سنعمد الى دراسة هذا الموقع الهام و اثر ادارة الموارد البشرية على المؤسسة الاقتصادية , فكان من الاحسن التطرق بداية الى تنظيم ادارة الموارد البشرية في المؤسسة كالتالي:

### المطلب الاول: تنظيم ادارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

تهدف عملية التنظيم الى تجميع الموارد البشرية ووضعها بطريقة منظمة ومرتبطة لتحقيق اهداف المنظمة الاقتصادية بفعالية حيث يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد واجبات العمال ومسؤولياتهم واعطائهم السلطات اللازمة.

فالتنظيم يقوم بوضع الهياكل الوظيفية ورسم خطوط وقنوات الاتصال بين السلطات، فضل عن التنسيق بين العمال و مهام ووظائف المرؤوسين لضمان عدم التضارب بين المهام ,وايضا ضمان تنفيذ الخطة المرسومة، فالهيكل التنظيمي للمؤسسة يعنى الصرح الرسمي المقرر من قبل ادارة المؤسسة بحيث انها تبين جميع النشاطات و المحليات التنسيقية و المهام المختلفة التي يوكل بها اعضاء المؤسسة، و يتعذر على صاحب العمل ان يؤدي لوحده الوظائف الادارية و منها وظيفة ادارة الموارد البشرية، فبالرغم من تعدد الهياكل بالمؤسسة فانه غالبا ما تعتمد المؤسسة الى تجميع و تقسيم الوظائف ضمن وحدة او وحدات متخصصة في شؤون الموارد البشرية، وذلك سواء عن طريق خلق جهاز مركزي لإدارة الموارد البشرية له حق الاشراف الوظيفي على ادارة الفروع او عن طريق اعفاء لامركزي له حق التنسيق و تمتع بالاستقلالية التامة لنشاطاتها الداخلية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مساعد بركاهم، الابداع الاداري و دوره في تنمية ادارة الموارد البشرية ؛ مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي ؛ دراسة ميدانية لفئة الاساتذة الاداريين ببعض كليات جامعة ؛ محمد بوضياف بالمسيلة؛ 2017/2018 ؛ ص 208.

### • الفرع الأول: التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية :

تكتسي ادارة الموارد البشرية في المنظمة اهمية بالغة كما ذكرنا سابقا ؛ و ذلك راجع لعلاقتها المترابطة مع الادارات الاخرى فوظائف و اهداف ادارة الموارد البشرية لا تكون بمنأى عن اهداف ووظائف المستويات الاخرى و على كل هذا يجب ان يكون التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية موضع تفكير دراسة معمقة؛ " وادارة الموارد البشرية بغض النظر عن التسمية التي تتخذها تحتل موقعا هاما في الهيكل التنظيمي العام للمنظمة ؛ حيث انه هناك اربعة نماذج اساسية للتنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية ؛ نوضحها كالتالي<sup>1</sup> :

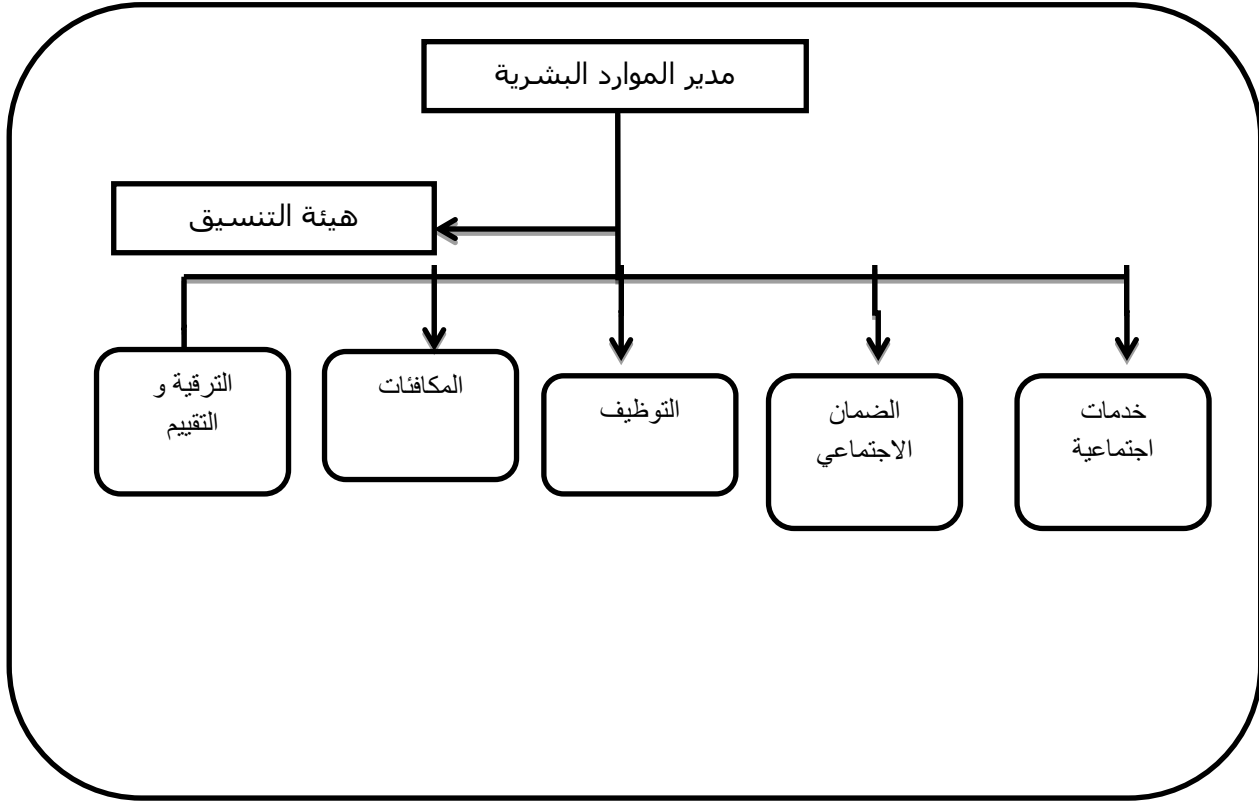
#### 1. التنظيم تبعا لطبيعة العمليات :

في ظل هذا النموذج فان الانشطة الاساسية التي تمارسها ادارة الموارد البشرية و التي تتحكم في تصميم التنظيم الداخلي لها ؛ و على هذا الاساس فان كل فرد اوكل مجموعة من الافراد تكلف باداء نشاط معين مثل :التوظيف , الخدمات الاجتماعية , الترقية... و هذا ما يوضحه الشكل التالي :

<sup>1</sup> هشام بوكفوس؛أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية ؛مرجع سبق ذكره ص68.



الشكل (1-5) مخطط يوضح تنظيم ادارة الموارد البشرية وفقا لطبيعة العلاقات



المصدر : هشام بوكفوس ، اساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة ممتلة لنيل شهادة الماجستير تخصص تنمية الموارد البشرية ، جامعة الاخوة منتوري قسنطينة 2006/2005، ص68

ومن المخطط نلاحظ ان :

أ. هناك تركيز على التخصص للمسيرين و درجة التخصص تزداد كلما تم تقسيم الانشطة الى أنشطة فرعية ؛

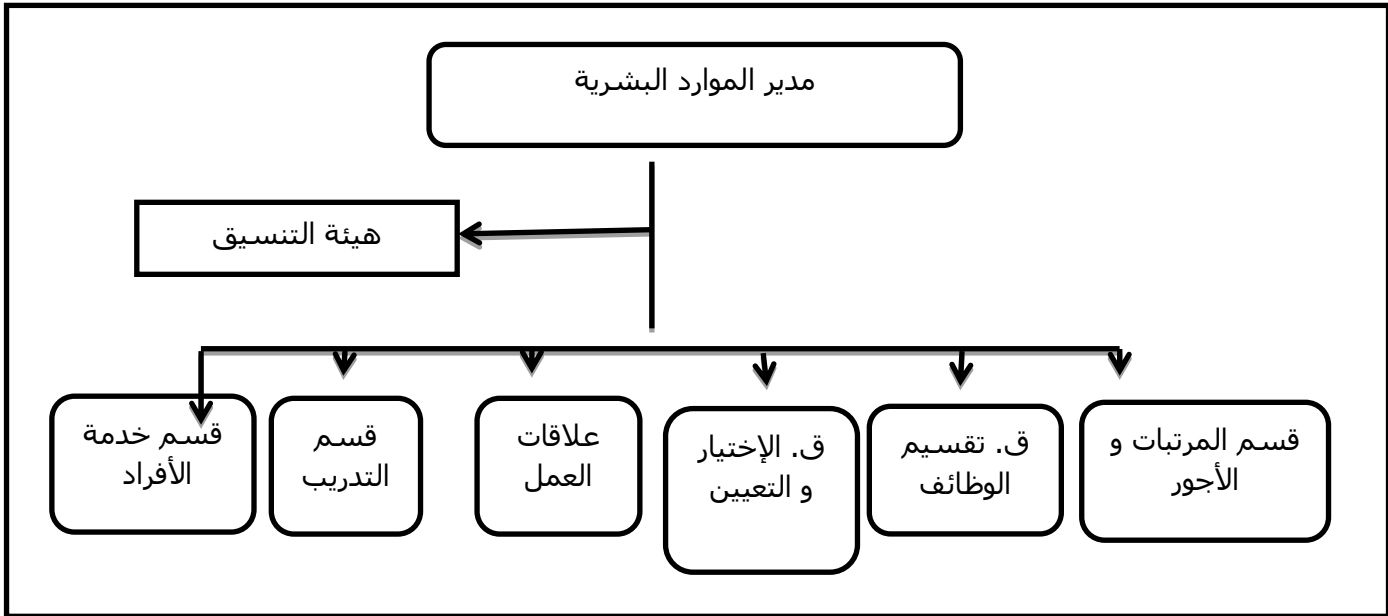
ب. كل هيئة متخصصة تفتقد الى النظرة الشمولية عن اعمال الهيئات الاخرى ؛

ت. وجود هيئة للتنسيق الضروري ، فهي الوحيدة القادرة على اجراء التسيير الجماعي للافراد لذلك يجب ان تتولى هذه الهيئة اعداد كل الوثائق الاحصائية التي تعطي نظرة شاملة عن الفئات المهنية المختلفة فبالتالي تعتبر هذه الهيئة الوحيدة القادرة على اتخاذ القرار بحركة الافراد .

2. التنظيم على اساس الاقسام الادارية :

كما ذكرنا سابقا فان عملية التنظيم تقوم على اساس تجميع الانشطة و الاعمال و الوظائف ؛ و هذا ما يظهره الشكل التالي <sup>1</sup>:

الشكل (1-6) مخطط يوضح تنظيم ادارة الموارد البشرية على أساس الأقسام الإدارية



المصدر: هشام بوكفوس؛ أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية نفس المرجع السابق؛ ص69.

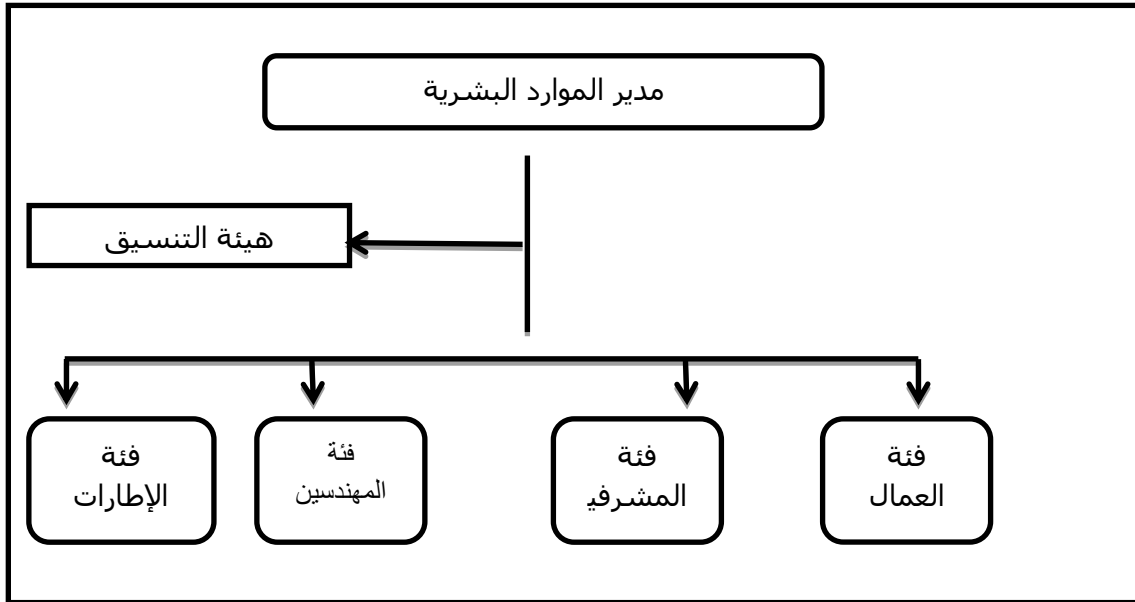
فتنظيم ادارة الموارد البشرية قد يتعلق بهدف اعطاء القيمة لاحد الانشطة فاذا كانت المنظمة تهتم مثلا بعمليات التدريب فان الامر يتطلب اقامة قسم خاص بالتدريب ؛ و بالمثل اذا كانت المنظمة تطبق برامج واسعة متصلة بنواح معينة مثل الاجور والعلاقات العمالية فان الامر يتطلب اقامة اقسام منفصلة حتى يكون هناك ضمان لتنفيذ هذه البرامج .

<sup>1</sup> هشام بوكفوس؛ أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية ؛ مرجع سبق ذكره؛ ص69.

### 3. التنظيم تبعاً لفئات الافراد :

عندما يكون عدد العمال في المنظمة كبيراً تزداد احتمالات عدم التجانس ، الامر الذي يتطلب ادارة كل فئة بشكل شبه مستقل عن الفئات الاخرى ؛ و تضم الوحدة الاساسية للتسيير عدد فئات الافراد ، ويكون شكل ادارة الموارد البشرية على النحو التالي<sup>1</sup> :

الشكل (1-7) مخطط يوضح تنظيم ادارة الموارد البشرية تبعاً لفئات العمال.



المصدر: هشام بوكفوس؛ أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية ؛ مرجع سبق ذكره؛ ص71

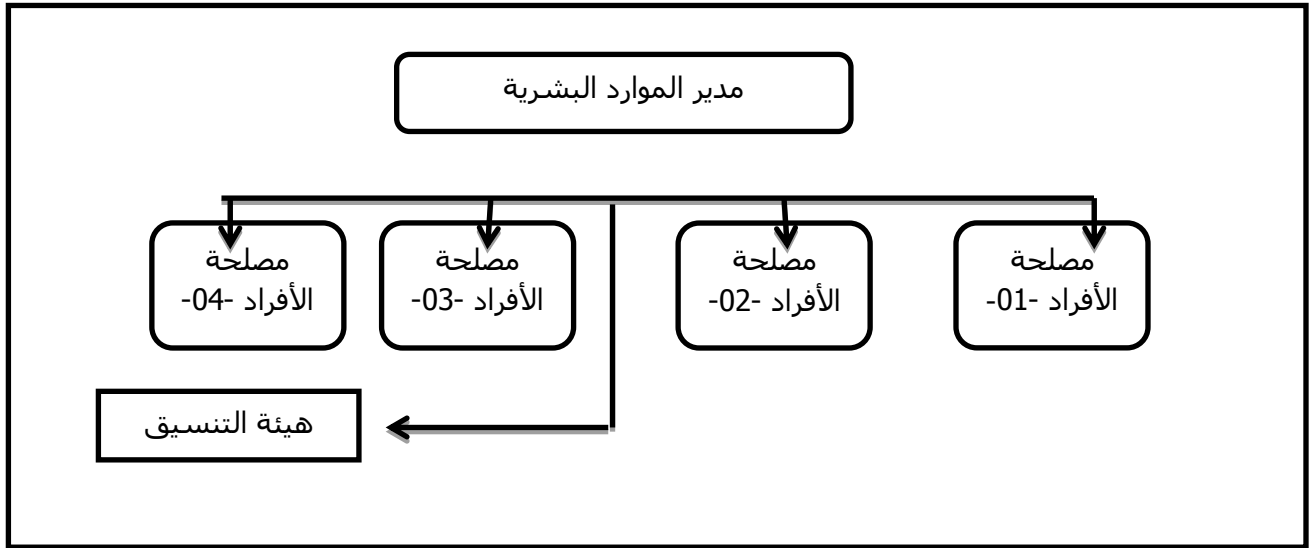
والملاحظ في كل وحدة من هذه الوحدات فان المسير المشرف يجب ان تكون لديه كفاءات متنوعة لأنه يتولى ادارة كل الانشطة المتعلقة بالأفراد الموجودين تحت سلطتهم ؛حيث ان كل وحدة تكون لديها المعلومات الكلية و الكافية عن اي فرد ، مع ضرورة وجود التنسيق بين تلك الوحدات وذلك لضمان التسيير الجماعي للأنشطة.

<sup>1</sup> هشام بوكفوس؛ أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية نفس المرجع السابق؛ ص70.

### 4. التنظيم على أساس الوحدات الادارية :

ففي هذا التنظيم يتم انشاء وحدات افراد مكلفة بتسيير شؤون الافراد بالنسبة لمؤسسة واحدة او مجموعة من المؤسسات . وكل وحدة ادارية تتولى ادارة مجموعة من الافراد ينتمون لفئات مختلفة؛ ويتضح ذلك من خلال الهيكل التنظيمي التالي<sup>1</sup>:

الشكل (1-8) مخطط يوضح تنظيم ادارة الموارد البشرية على أساس الوحدات الإدارية



المصدر: هشام بوكفوس؛ أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية مرجع سبق ذكره؛ ص71

### • الفرع الثاني: علاقة ادارة الموارد البشرية بالإدارات الاخرى:

هناك علاقة تكاملية هامة بين ادارة الموارد البشرية والادارات الاخرى، فأى قصور من ادارة الموارد البشرية يؤدي لإعاقة سير اعمال الإدارات التي تتلقى خدماتها المتعلقة بالعنصر البشري من ادارة الموارد البشرية وتكون العلاقات على النحو التالي:

<sup>1</sup> هشام بوكفوس؛ أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية ؛ مرجع سبق ذكره؛ ص71.

### 1- علاقة إدارة الموارد البشرية بالإنتاج:

لا شك ان العملية الانتاجية تتم داخل المؤسسة التي تعتبر كنظام تنقلي يضم وسائل الانتاج المادية، ونظام اجتماعي لا يخلو من الخصائص النفسية والاجتماعية، لهذا تعد العملية الانتاجية عملية معقدة باعتبار انها تمزج بين العوامل المادية والنفسية والاجتماعية، اهمها كاتب وسائل الانتاج المادية متطورة لابد من مساهمة العامل البشري حتى تضمنت المؤسسة نجاح العملية الانتاجية فمهما كانت وسائل الانتاج متطورة لابد من مساهمة العامل البشري حتى تضمن المؤسسة نجاح العملية الانتاجية<sup>1</sup>.

### 2- علاقة ادارة الموارد البشرية بإدارة التسويق:

تقوم ادارة التسويق على المفهوم التسويقي الذي يهتم بدراسة حاجات المستهلكين، ثم توفير السلع والخدمات التي تتناسب مع ادواتهم وامكانياتهم على ضوء الموارد المتاحة للمؤسسة , وفي سبيل ذلك لا بد من تنسيق أنشطة إدارة الموارد البشرية .

### 3- علاقة ادارة الموارد البشرية بالإدارة المالية:

وتدور الفكرة الاساسية لمحاسبة الموارد البشرية حول قياس ومتابعة القيمة الاقتصادية للموارد البشرية في المؤسسة و اعتبار التكاليف الناتجة عن الموارد البشرية استثمارا طويل الاجل يحتاج الى رسملة و واطفاء حسب العمر الانتاجي لهذه الموارد البشرية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عبد القادر شلاي , دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية , دراسة حالة مؤسسة poval/spa وحدة للمضخات بالبرواقية , 2017/10/22؛ ص3-4.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق, دوردارة الموارد البشرية في صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية؛ ص4

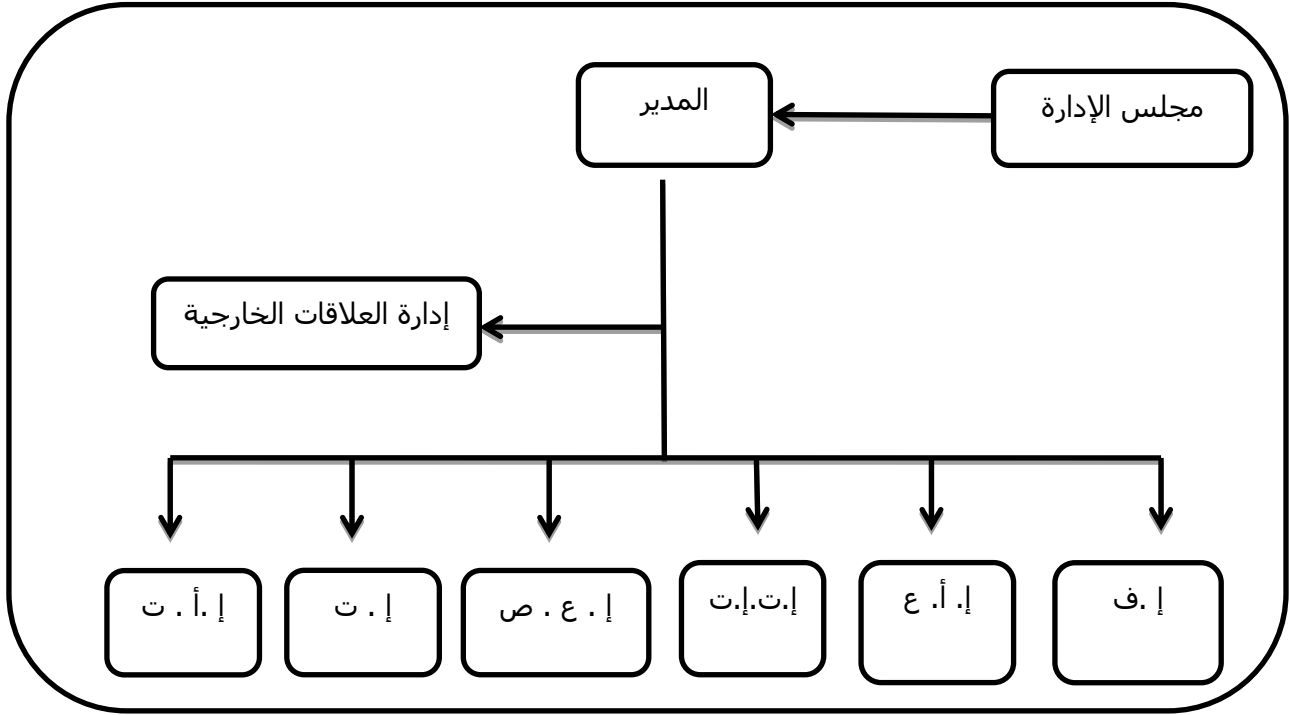
المطلب الثاني: موقع ادارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

ان المستوى التنظيمي الذي توضع فيه ادارة الموارد البشرية في ايه منشأة لها اثر هام ومباشر على مدى نجاحها و فعاليتها في تأدية اعمالها وذلك لوجود صلة مباشرة بين المستوى التنظيمي في الهيكل وفعالية هذه القرارات و متابعتها، ولا يمكن اقتراح نموذج ثابت لموقع جهاز ادارة الموارد البشرية و حجمه في كافة المؤسسات ولكن من الافضل ان تكون ادارة الموارد البشرية على اتصال مباشر و تناسق تام مع الادارة العليا في المنشأة وهذا الوضع يمكنها من اداء رسالتها على اتم وجه اتجاه الادارة العليا للمنشأة<sup>1</sup> ؛ و يعتبر الهيكل التنظيمي اطارا يتحدد من خلاله التركيب الداخلي للمنظمة؛ بمعنى انه يوضح تقسيم العمل افقيا ؛ كما يوضح الوحدات الادارية الاساسية و الفرعية المكلفة بإنجاز هذه الاعمال ؛ كما يوضح الهيكل التنظيمي طبيعة العلاقات بين هذه الوحدات الادارية و خطوط ممارسة السلطة ؛ و الهيكل التنظيمي ليس هدفا في حد ذاته و انما هو وسيلة لتحقيق جميع اهداف المنظمة ؛ فعندما يتجاوز حجم المنظمة مستوى معين تنشأ بها ادارة الموارد البشرية و الحجم الذي يفرض ظهور هذه الحركة في المنظمة يرتبط بطبيعة مشاكل الافراد ، فكلما تميز الافراد بعدم التجانس زادت الحاجة الى ادارة الموارد البشرية و عندها يشغل مدير الموارد البشرية احد المناصب الاساسية و هذا ما يمثله الشكل التالي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية، مرجع سبق ذكره، ص70.

<sup>2</sup> هشام بوكفوس؛ أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية؛ دراسة ميدانية بمؤسسة "سوناريك فرجيو"؛ رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير ؛ تخصص تنمية الموارد البشرية؛ كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا؛ جامعة الاخوة منتوري \_قسنطينة\_ 2005/2006؛ ص65.

الشكل (1-9) مخطط يوضح منصب مدير الموارد البشرية



المصدر: هشام بوكفوس؛ أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية

الجزائرية؛ مرجع سبق ذكره؛ ص65

إ.ف : الإدارة الفنية ؛ إ.أ.ع : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية؛ إ.ت.إ.ت : إدارة التسيير الإقتصادي و

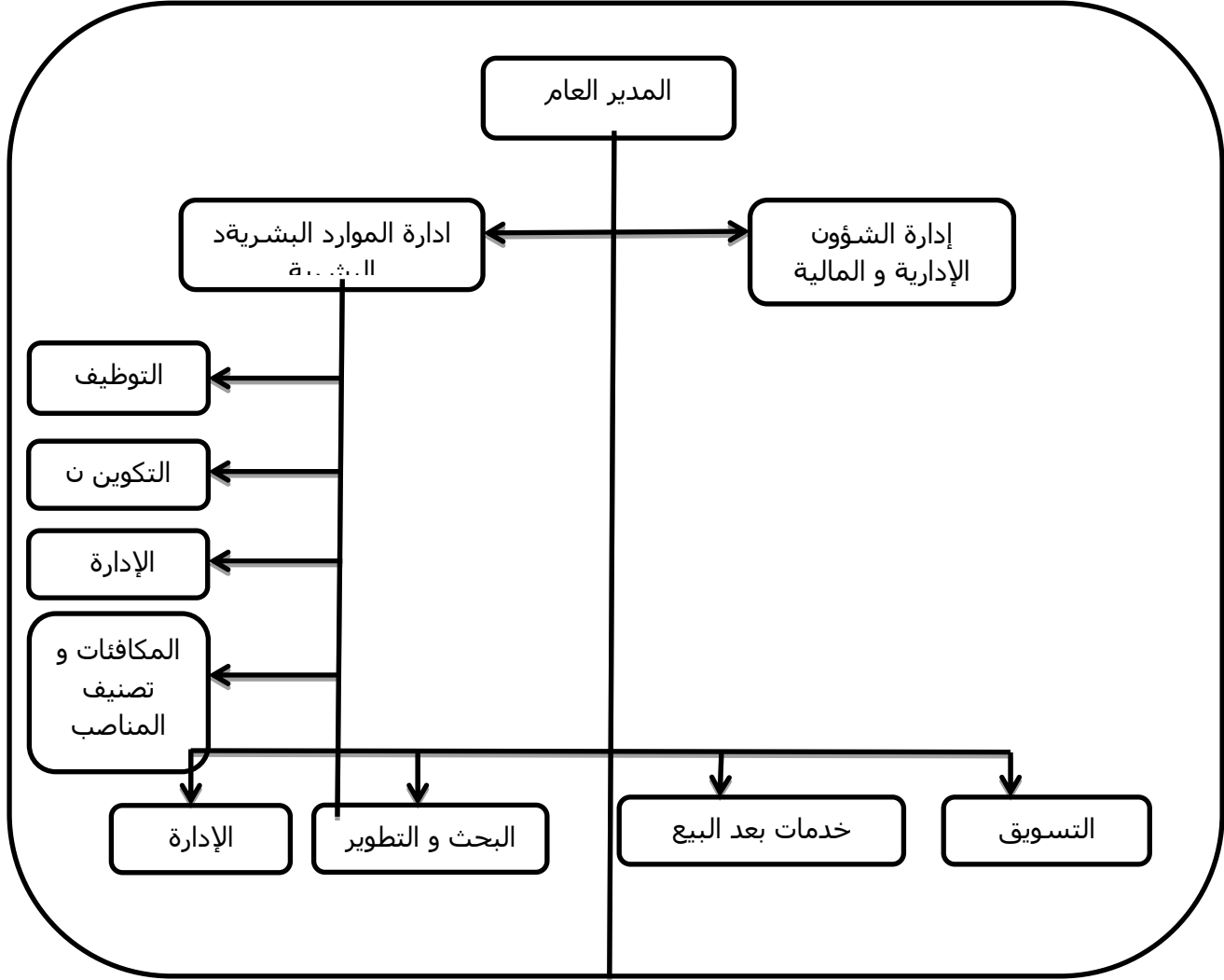
التسويق؛ إ.ع.ص : إدارة العمليات الصناعية ؛ إ.ت : إدارة التجارة ؛ إ.أ.ت : إدارة الأعمال و التركيب.

ومن خلال الهيكل التنظيمي السابق فان مدير الموارد البشرية تابع للمدير العام مباشرة؛ و هذا التنظيم اصبح الشائع في اغلب المنظمات اليوم و هذا ما يؤكد اهمية ادارة الموارد البشرية في المؤسسة .  
أما الهيكل التنظيمي التالي فهو خاص بشركة Hewlett Packard لا نتاج الحواسيب الالكترونية ؛ يظهر ان ادارة الموارد البشرية ادارة اساسية شأنها شأن الادارات الاخرى التي تعني بالوظائف الاخرى للمؤسسة :



الشكل (10-1) مخطط يمثل "هيكل تنظيمي لشركة Hewlett Packard الفرنسية

لإنتاج الحواسيب"<sup>1</sup>



المصدر: هشام بوكفوس؛ أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية مرجع سبق ذكره؛ ص66.

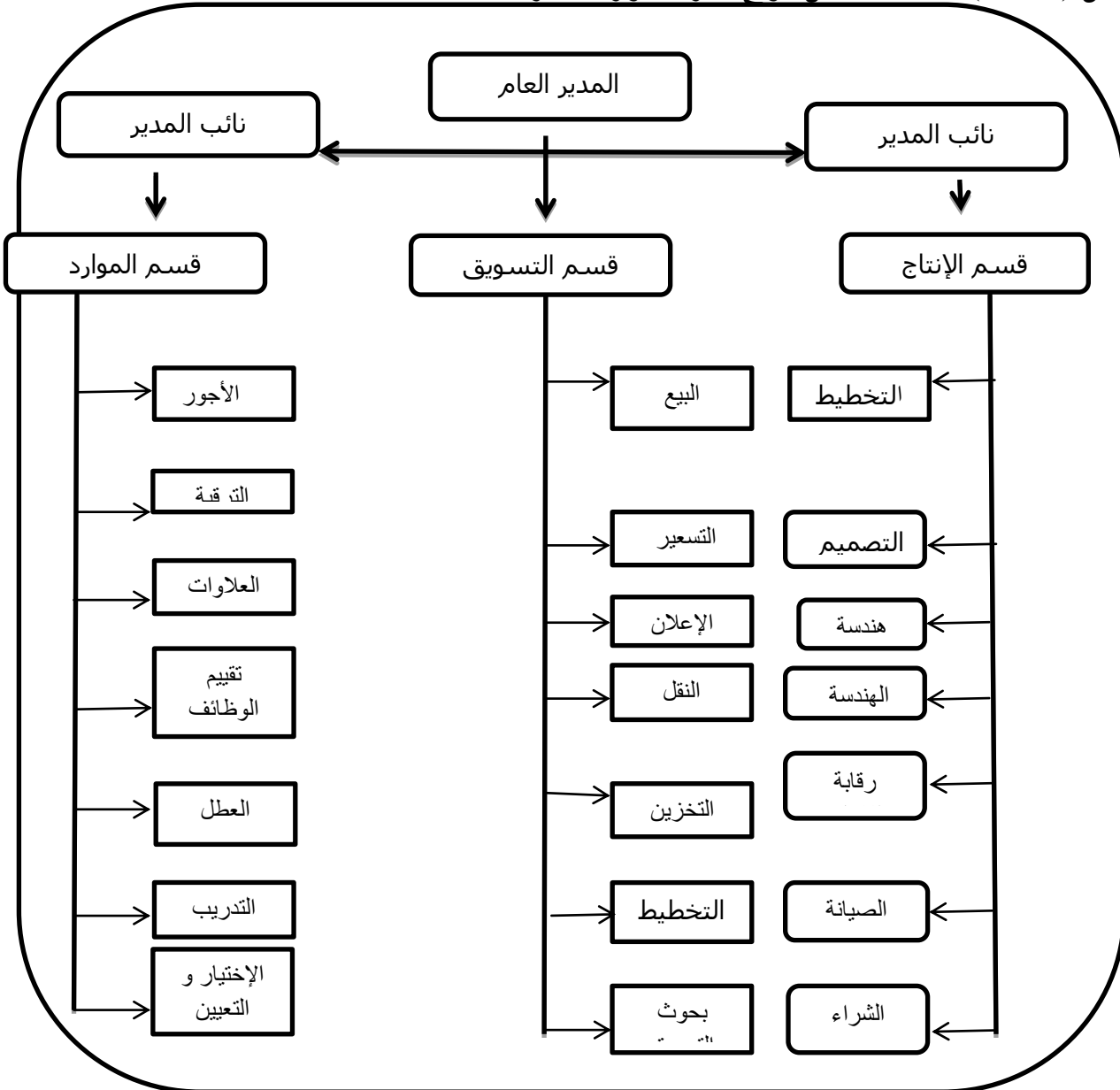
<sup>1</sup> هشام بوكفوس؛ أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية؛ مرجع سبق ذكره؛ ص66.

ومن خلال الهيكل التنظيمي السابق يتضح ان ادارة الموارد البشرية تقع في مستوى ادارة الشؤون الادارية المالية فهي بذلك تتموقع في مستوى تنظيمي مهم و تضم كل من وظيفة التوظيف ,التكوين والمكافئات و تصنيف الوظائف ؛ و قد نجد ادارة الموارد البشرية تحتل مستوى مع عدة ادارات مهمة في المنظمة كما يوضحه الشكل التالي<sup>1</sup>:

---

<sup>1</sup> هشام بوكفوس؛أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية ؛ مرجع سبق ذكره ؛ ص 67.

الشكل (1-11) مخطط يمثل موقع إدارة الموارد البشرية



المصدر: هشام بوكفوس؛ أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية

الجزائرية؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 67

### المطلب الثالث: أثر وظيفة ادارة الموارد البشرية على المؤسسة الاقتصادية

يقال ان "ان كل ما تفعله اقسام الموارد البشرية يمكن ان يؤثر في ارباح المنظمة ونجاحها"، ليس فقط على

مستوى الممارسات الادارية فحسب، فكيف يكون لإدارة الموارد البشرية تأثير على المؤسسة<sup>1</sup>؟

و لتوضيح ذلك سنعمد الى التطرق إلى كل من :

1. مدى تأثير إدارة الموارد البشرية على نجاح المؤسسة كمثال على ذلك كالتالي:

أ. تخفيض التكلفة الغير الضرورية للعمل الإضافي من خلال زيادة الانتاجية اثناء العمل في الايام العادية؛

ب. استثمار الطاقات البشرية للحصول على أكبر ارباح ممكنة وذلك باعتبار الموارد البشرية الراس

المالي البشري للمنظمة الذي تعتبره العنصر المهم للوصول الى تحقيق الاهداف والغايات المرجوة؛

ت. تنمية وتدريب الافراد بطريقة صحيحة لتمكينهم من تحسين قيمتهم بالنسبة للمنظمة ولإنتاج

وبيع أفضل السلع والخدمات ذات الجودة المرتفعة وبادئ حد من التكلفة؛

ث. تقليل التكلفة العالمية لفقد المواد من خلال التخلص من العادات والسلوكيات السيئة للعمل

وشروط العمل السيئة والتي تقوم الى الاخطاء وعدم الاكتراث؛

ج. تعيين أفضل الافراد المتاحين من كل المستويات للحصول على أفضل ماديهم ولتجنب الزيادة التي

لا حاجة للمنظمة بها؛

ح. الحفاظ على خاصية المنافسة في ممارسات وبرامج المزايا والتي تمثل عوامل هامة في توفير مناخ

تحفيزي وتدعيمي لأفراد.

2. مدى تأثير إدارة الموارد البشرية على تحقيق الربحية للمؤسسة كالتالي:مدیر إدارة الموارد البشرية تأثير

كبير على أرباح المؤسسة من خلال<sup>2</sup>

<sup>1</sup> شعيب معروز، معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية 2016 مرجع سبق ذكره ص12 msila.Univ-space

<sup>2</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، جامعة القران الكريم و العلوم الاسلامية، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، دار النشر للجامعات، مصر، ط1، 2012 ص35.

- أ. خفض الوقت الاضائي غير الضروري , بزيادة انتاجية العاملين في وقت العمل الاصلي؛
- ب. الامام بحالات الغياب للعاملين , وتصميم برامج لخفض تكاليف اوقات العمل الضائعة؛
- ت. تقليل الوقت الضائع للعاملين من خلال التخطيط الجيد للوظيفة؛
- ث. خفض معدل دوران العمالة، من خلال تهيئة المناخ المناسب لهم، و الذي يكون له مردود على رضائهم الوظيفي؛
- ج. توفير برامج الرعاية الصحية و الامان لتقليل الحوادث؛
- ح. توفير برامج التدريب و التطوير للعاملين، لزيادة قدراتهم بما ينعكس على القيمة المضافة للشركة
- خ. زيادة الدافعية للعاملين , من خلال المحافظة على برامج الاجور و الحوافز في شكل تنافس؛
- د. توظيف افضل الكفاءات و تجنب العمالة الزائدة .

### خلاصة الفصل الأول:

استخلصنا من هذا الفصل بفكرة عامة و هي ان ادارة الموارد البشرية لم تأت هكذا صدفة و انما كانت نتيجة لعدة تطورات (اقتصادية، اجتماعية، سياسية، انسانية) الى ان اصبحت على ما هي عليه اليوم من تطور و يبرز ذلك من خلال التعاريف الشاملة التي اتفقوا عليها معظم العلماء على ان ادارة الموارد البشرية تتعلق بأهم عناصر الانتاج و هو العنصر البشري ، كما نبين ان لإدارة الموارد البشرية اهداف عديدة ومتعددة اهمها تزويد المؤسسة بموارد بشرية فعالة وذكرنا اهم هذه الادارة ولا يمكن ان تكون في عزلة عن الإدارات الاخرى فهي مرتبطة معا باقي الادارات.

" ان نجاح المؤسسة مرهون بنجاح الموارد البشرية ونجاح الموارد البشرية يرتبط بصياغة واعداد سياسية تشمل ادارة الموارد البشرية".

## الفصل الثاني :

الابداع الاداري وعلاقته بإدارة

الموارد البشرية

تمهيد :

اصبح الاهتمام بالإبداع و المبدعين في الدول المتقدمة والنامية على السواء ضرورة قصوى في العصر الحديث و يمكن القول انه تفاعل عدد من القدرات و الخصائص الشخصية تؤدي الى انتاج اصيل و مفيد و جديد يساهم في ضمان التجدد و التعايش مع التغيرات الموجودة في البيئة , كما يؤثر على تحفيز و تحفيز و تفعيل الابداع لدى العامل في المؤسسة .

ومن هنا فالإبداع الاداري يعتبر منظومة متكاملة يشترك فيها التنظيم من رؤساء و موظفين وكذلك بيئة المؤسسة وتعتبر الادارة بما فيها من الموظفين العنصر الاساسي في العملية الابداعية. من خلال هذا الفصل سنتطرق إلى مجموعة من النقاط المتعلقة بالإبداع الاداري وعلاقته بالموارد البشرية وعليه تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث:

**المبحث الأول :** مفاهيم أساسية حول الابداع الإداري.

**المبحث الثاني :** متطلبات الابداع الاداري.

**المبحث الثالث :** تطبيقات الابداع الاداري وعلاقته بإدارة الموارد البشرية.



### المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الابداع الإداري

لقد شهد العالم تطور تكنولوجي و فكري كبير ،جعل الحياة تسير وفق وتيرة سريعة وتطورات فائقة في كل المجالات ،حيث يعتمد على افكار وأساليب تسييرية ادارية جديدة. يتضمن هذا المبحث ثلاث مطالب أساسية وتتمثل في المدخل النظري للإبداع الإداري ، مفهومه ، عناصره و انواع الابداع الاداري .

### المطلب الأول : المدخل النظري للإبداع الاداري

يعد الابداع من اهم اهتمامات المنظمة التي تسعى لتحقيق شيء رائع في مختلف المجالات وخلق افكار و اضافات جديدة ، ما يجعلها أكثر تميزا حيث شغل مفهومه العديد من الباحثين على مر العصور. وستناول في هذا المطلب المدخل النظري للإبداع الاداري .

#### • الفرع الأول : تعريف الابداع

لقد ورد كلمة الابداع في آيات مباركة من القران الكريم ،والبديع من اسماء الله الحسنى وذلك لإبداعه الاشياء و احداثه اياها ،و المبدع هو المنشئ و المحدث الذي لم يسبقه احد لقوله " **بَدِيعُ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ** ( سورة البقرة الآية 117)<sup>1</sup>

يعتبر الابداع ظاهرة انسانية لم يتطرق لها الباحثون والعلماء بشكل منهجي إلا بعد عام 1950 عندما اشار الى ذلك العالم النفسي جيلفورد، مما يشير الى قلة الاهتمام بهذه الدراسات وان الاهتمام موضوع الابداع جديد نسبيا .<sup>2</sup>

<sup>1</sup>القران الكريم، سورة البقرة، الآية، 117 ص 18.

<sup>2</sup>عنان ايوب الجعبري ، دور الابداع الاداري في تحسين الاداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية ، دراسة تطبيقية على شركة الخليل، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة ماجستير في ادارة الاعمال بكلية الدراسات العليا و البحث العلمي في جامعة الخليل، غير منشورة، الهيئات المحلية الفلسطينية ،كانون الاول 2009 ص 07

حيث أكد من خلالها ان الابداع جودة يمتلكها كل فرد ويمكن قياسها فهي ليست ميزة او خاصية للمتفوقين فقط. فمهارة الابداع تصنع العجائب وليست قوة غامضة او موهبة خارقة يمتلكها الاشخاص ذو الحظ السعيد، وهناك مفاهيم مشابهة لها علاقة بالإبداع منها:

1. **الموهبة** : قدرة خاصة تجعل الانسان يتقن عمله في مجال الموهبة بسهولة.
2. **الذكاء** : هو قدرة عقلية تمكن الفرد من التعلم واكتساب المعرفة واستخدامها والتكيف مع البيئة و الاخرين.
3. **الاكتشاف**: كشف شيء جديد و كيفية استعماله و تصنيعه.<sup>1</sup>
4. **التغيير**: هو الانتقال من وضع الى اخر في مجال الادارة فان التغيير هو اعتماد نمط ادارة جديد ومناسب في الاهداف و التنظيم و التكنولوجيا و السلوك في اطار المنظمة.  
نستنتج من خلال ما سبق ان الابداع هو التوليفة الجديدة ،وهو ان يكون بمثابة وضع اشياء معروفة و قديمة في توليفة جديدة في نفس المجال او نقلها الى مجال اخر لم تستخدم فيه من قبل.

### • الفرع الثاني : التفريق بين الابداع و الاختراع والابتكار

1. **الابتكار**: هو العملية التي يحول من خلالها منتج او فكرة جديدة الى عمل ملموس.
2. **الاختراع** : هو خلق فكرة و تطويرها وعملها في الواقع وبالتالي نجد الابداع هو اول خطوة في عملية الاختراع .
3. **الابداع** : توليد عدد من الافكار الجديدة لتختار منها واحدة ، اما عملية الاختراع فهي اختيار الفكرة وتطويرها وهو ايجاد الشيء من لعدم فهو نزعة في العقل والمنطق وتتميز بالخروج عن اساليب القدماء باستخدام اساليب جديدة.<sup>2</sup>

1خير الله جمال انيس، الابداع الإداري الطبعة الأولى ، دار اسامة للنشر، عمان، 2008، ص10-14.

2 نجود شحادة بلواني ، دور الادارة المدرسية في تنمية الابداع في المدارس الحكومية محافظات شمال فلسطين و معيقاتها من وجهة نظر مديريها ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في الادارة التربوية لكلية جامعة النجاح الوطنية ، غير منشورة ، 2008، ص16-17

### المطلب الثاني: مفهوم الابداع الاداري وأهميته

لقد شغل مفهوم الابداع الاداري الكثير من العلماء و المفكرين نظرا لأهميته البالغة في تطوير المؤسسة الاقتصادية ،و ذلك بفعل التطورات المتسارعة و التغييرات المتواصلة التي يشهدها العصر الحالي ، لذلك سنتطرق من خلال هذا المطلب الى تقديم مفهوم للإبداع الاداري و اهميته كما يلي :

#### • الفرع الأول : مفهوم الابداع الاداري

هناك عدة تعريفات مشهورة للإبداع حسب مجموعة من العلماء من بينهم:

1. ادم سميث: " ان العملية الابداعية هي التعبير عن القدرة على ايجاد علاقات بين اشياء لم يسبق ان قبل بينها علاقات."

2. الكسندر روشكا: "الابداع عبارة عن الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية و الموضوعية التي تقود الى تحقيق انتاج جديد واصل ذو قيمة من الفرد والجماعة ،و الابداع بمعناه الواسع يعني ايجاد الحلول الجديدة للأفكار و المشكلات و المناهج."

3. البرت جورجي : " الابداع هو رؤية ما يراه الآخرون و التفكير فيه بطريقة مختلفة."<sup>1</sup>

4. - كما عرفها العالم **Torrance** الابداع فقال: " الابداع هو عملية الوعي بمواطن الضعف وعدم الانسجام والنقص بالمعلومات والتنبؤ بالمشكلات و البحث عن حلول ، وإضافة فرضيات و اختبارها و صياغتها وتعديلها باستخدام المعطيات الجديدة للوصول الى نتائج جيدة لتقدم للآخرين."<sup>2</sup>

- و الشخص المبدع هو الذي ينظر الى الاشياء بطريقة مختلفة عن الآخرين يخرج من خلالها بأفكار ابداعية لم يسبقه احد فيها و هذه ما تسمى بمرحلة الأصالة ، وتمكن العلماء من تحديد مجموعة من الخصال و السمات المهمة التي يمكن من خلالها الحكم على الشخص المبدع من ابرزها:

أ. البصيرة الخلاقية : القدرة على تصوير بدائل جديدة للتعامل مع المشكلات اي القدرة على اقتراح مداخل و افكار لحل المشكلات.

<sup>1</sup>خير الله جمال الدين انيس، الابداع الاداري ، مرجع سبق ذكره، ص 6-7.

<sup>2</sup>بيتر كوك، ادارة الإبداع ، الترجمة باعتماد د خالد العامري ، ط 1 ، دار الفاروق للاستشارات الثقافية 2008، ص16-17.

ب. الثقة بالنفس : فالمبدع لا يستسلم بسهولة لذا يتوقع المبدع الفشل و لكن لا يزيده إلا تصميمًا على متابعة جهوده.

ت. المبدع يتحمل التعامل مع المواقف الغامضة لأنها تثير في نفسه الفضول للبحث عن الحلول و هو احد الاركان المهمة في الابداع .

ث. القدرة على التكيف و التجربة و التجديد : قد يصل الامر بالمبدع ان لا يؤمن بالصواب و الخطأ المطلق اي يعد تلك الامور النسبية التي تعتمد على المنظور الذي ينطلق منه الانسان.

ج. الجرأة في ابداء الآراء و المقترحات : تظهر في مناقشة التعليمات و الاوامر الصادرة من الادارة العليا .

ح. الاستقلالية الفردية : لا يجب الفرد المبدع ان تفرض عليه سلطة الغير و انه لا يجب ان يفرض سلطته على غيره.<sup>1</sup>

- من خلال التعريفات السابقة يمكن الخروج بالاستنتاج التالي:

الابداع الاداري هو السعي المخطط لتكوين المقومات و العناصر الاساسية الكفيلة بتحقيق اداء متفوق يؤدي الى انجاز مخرجات ترضي احتياجات العلماء المستهدفين ، تحقيق منافع وعوائد متوازنة لأصحاب المصلحة تشبع رغباتهم وترضي تطلعاتهم .و ايضا التوافق مع ظروف ومعطيات المناخ المحيط وأوضاع المنظمة الذاتية ، توفير مقومات ادارة التميز.<sup>2</sup>

### • الفرع الثاني :اهمية الابداع الاداري

ان للإبداع الاداري اهمية كبيرة تتمثل في:

1. تطوير وتحسين وتنمية المجتمع ، الاقتصاد و المؤسسات؛
2. تطوير وتنمية قدرات الافراد داخل المنظمة والتأثير على اتجاهاتهم و سلوكياتهم؛

<sup>1</sup> جمال خير الله انيس، الابداع الإداري ط1 ، دار اسامة للنشر و التوزيع ، عمان- الاردن 2008 ص 8-9.

<sup>2</sup> جمال خير الله انيس،،الابداع الإداري مرجع سبق ذكره، ص 215.

3. يساعد الابداع على اكتشاف ودعم قدرات الافراد الذاتية وتوجيهها نحو تطوير المؤسسة ويوضح لهم مسارات التطوير و التحديد في المنظمة؛
4. حاجة المؤسسات التعليمية الى زيادة قدرتها التنافسية وحاجتها الى الابداع في التقدم و قابليتها للتكيف مع المتغيرات و زيادة المرونة في عملياتها الادارية والفنية؛
5. يساهم في كسب ثقة العملاء والأفراد من خلال تحسين صورة المنظمة و منتجاتها مما يؤدي الى توسيع الحصة السوقية؛
6. تقوية الشعور بالفخر و الاعتزاز لدى العاملين بالمنظمة؛
7. الاستغلال الامثل للموارد المالية؛
8. القدرة على احداث التوازن بين البرامج الانمائية المختلفة و الامكانيات المادية و البشرية المتاحة؛
9. حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق اتاح الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة؛
10. يدفع الافراد الى الدخول في منافسات التحدي و التميز مع الاخرين؛
11. التغلب على المعوقات الشخصية التي تحول دون قدرته على التعبير على امكانياته الابداعية.<sup>1</sup>

### • الفرع الثالث: وهناك عدة دوافع للإبداع الاداري تصنف الى:

#### 1. دوافع ذاتية:

- أ. الرغبة في تحقيق الاهداف الشخصية وإبراز الذات؛
- ب. الحصول على رضا النفس وتحقيق الذات؛
- ت. السعي لتحقيق مساهمة مبتكرة وقيمة مضافة عالية.

<sup>1</sup> عبد الله حسن مسلم، الابداع و الابتكار الاداري في التنظيم والتنسيق، الطبعة الأولى دار المعزز للنشر والتوزيع ، عمان الاردن ، 2015،ص19.

### 2. دوافع خارجية:

- أ. التصدي للمشاكل و المعوقات التي تواجه الفرد في حياته؛
- ب. تحسين الخدمات والعلاقات العامة وتطوير الطاقة الانتاجية والرفع من مردوديتها وإنتاجيتها.
- ت. ادارة المشاريع وضمان الحيوية و النمو والاستقرار والتميز في بيئة النشاط من خلال اتاحة الفرص للتميز ومواجهة المشاكل والتهديدات التي تفرض الديناميكية المسرعة للبيئة المحيطة.

### 3. دوافع مادية و معنوية:

- أ. الحصول على عائد مادي؛
- ب. الحصول على تقدير وثناء وسمعة جيدة و شهرة؛
- ت. خدمة المجتمع وضمان تطوره وازدهاره من خلال تحقيق التفوق وضمان الاستمرار في مختلف المجالات.

### 4. دوافع خاصة بالعمل الابداعي:

- يقول شارلي شابلن على مدى اعوام "اكتشفت ان الافكار تأتي من خلال الرغبة الشديدة في ايجادها و الرغبة المتصلة نحو العقل الى برج مراقبة يبحث عن الحديد في الملابس التي تثير الخيال عندها تنشأ رغبة قوية في الاستمرار".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الله حسن مسلم ، الابداع و الابتكار الاداري في التنظيم و التنسيق ، ط1 ، دار المعزز للنشر و التوزيع ، الاردن عمان 2015، ص 22

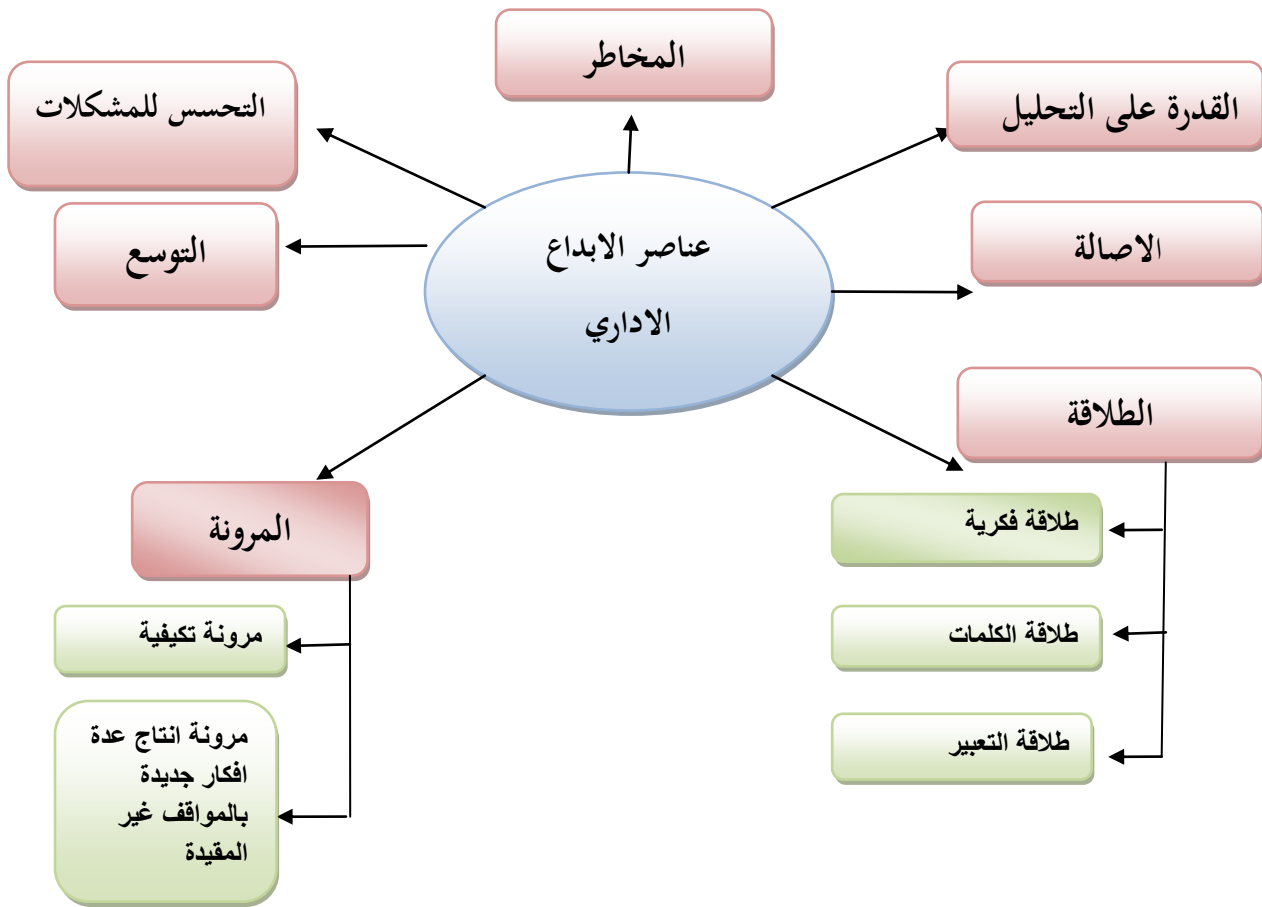
المطلب الثالث: عناصر و انواع الابداع الاداري

سنحاول من خلال هذا المطلب تلخيص اهم عناصر و انواع الابداع الاداري كالتالي :

• الفرع الأول : عناصر الابداع الاداري

للإبداع الاداري عناصر اساسية يرتكز عليها نوضحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-2) : يوضح عناصر الابداع الاداري



المصدر : من اعداد الطالبتان

للقدرة الابداعية عناصر ومكونات اساسية بحيث لا يوجد ابداع بدونها وتتمثل اهمية هذه العناصر في تحديد وقياس الابداع على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة وتتمثل اهم عناصر الابداع الاداري التي حددها الباحثون في ما يلي:

**1- الاصاله :** تعني التجديد والانفراد بالأفكار اي القدرة على انتاج حلول جديدة وغريبة واستجابات غير اعتيادية فالمبدع لا يفكر بأفكار المحيطين به.

**2- الطلاقة:** تتضمن الجانب الكمي للأفكار اي تعدد الافكار الملائمة للبيئة الواقعية ،وان تكون هناك قدرة على انتاج اكبر عدد من الافكار اي لديه قدرة عالية على سيولة الافكار وسهولة توليدها وتكون الطلاقة من العناصر التالية:

أ. **طلاقة فكرية :** السرعة في بلورة عدد كبير من الافكار.

ب. **طلاقة الكلمات :** اي سرعة انشاء حديث ذات معنى و وحدات تعبيرية بصورة تدعم التفكير.

ت. **طلاقة التعبير:** سهولة التعبير عن الافكار وصياغتها في قالب مفهوم<sup>1</sup>.

**3- المرونة :** تتضمن الجانب النوعي للإبداع والابتكار اي تنوع الافكار ،ويقصد بها تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف و النظر الى الامور بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس. وتنقسم الى نوعين:

أ. **المرونة التكيفية :** يقصد بها قدرة الشخص على تغيير الزاوية الذهنية التي ينظر بها الى المشكلة تحديدا دقيقا.

ب. **مرونة انتاج عدة افكار جديدة بالمواقف الغير المقيدة:** و التي تتسم ايضا بقدرة الشخص على تغيير الحالة الذهنية بتغيير المواقف.<sup>2</sup>

**4- التوسع:** يقصد بها قدرة المبدع على تقديم اضافات جديدة لفكرة معينة.

<sup>1</sup> عنان الجعبري ، دور الابداع الاداري في تحسين الاداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية ، دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في ادارة الاعمال بكلية الدراسات العليا و البحث العلمي في جامعة الخليل ، ص 17- 22.

<sup>2</sup> عاطف عوض، اثر تطبيق عناصر الابداع الاداري في التطوير التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية كلية الاعمال و الادارة جامعة القلمون الخاصة دير عطية سورية ، المجلد ، 29 العدد 2013، ص 209-210



5- التحسس للمشكلات: يتم ذلك من خلال توظيف القدرات العقلية للفرد وكل معارفه السابقة ومهاراته في حل المشكلات ومعالجتها " يمتاز الشخص المبدع بأنه يستطيع ادراك المشاكل والأزمات في المواقف المختلفة أكثر من غيره ويلتمس أكثر من مشكلة تحتاج للبحث عن حل لها".

6- القدرة على التحليل: ويتم ذلك من خلال تحليل وفهم عناصر الأشياء وفهم العلاقة بينها ، ويقصد بها انتاج ابداعي يتضمن عملية اختيار وتنسيق اي عمل جديد الى وحدات صغيرة.

7- المخاطرة: يقصد بها اخذ المبادرة في تبني الافكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها وتحمل المخاطر الناتجة عن الاعمال وتحمل المسؤوليات المترتبة عليه.

### • الفرع الثاني: انواع الابداع الاداري

1- تطرق الباحثون الى نوعين من الابداع هما:

أ. ابداع فني: فهو يتعلق بالتقنيات التي تستخدمها المنظمة وابتكار واختراع وتطوير اليات

وتقنيات جديدة في الادوات و المعدات اي يتضمن انتاج منتجات وخدمات جديدة.

ب. ابداع اداري: هو ابداع يرتبط بالهيكل التنظيمي ويهتم بكيفية اتمام الاجراءات والمهام

المختلفة وكذلك سبل النهوض بالبناء التنظيمي وتحسين العلاقات بين الافراد وأصحاب

المصالح فهو يتضمن القواعد، الادوات، الاجراءات وإعادة تصميم العمل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سمية براهيمى ، شيماء كحلة ، دور التدريب في تحفيز الابداع الاداري للعاملين في المؤسسة الاقتصادية ،دراسة حالة مؤسسة موبيليس ، تبسة ، مذكرة

مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي ل م د،جامعة العربي التبسي، دفعة 2018 ص 52

2- وصنف اخرون الابداع الاداري الى انواع اخرى كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (2-2) : انواع الابداع الاداري

ابداع عالمي جديد <b>New World Innovation</b>	ابداع جديد داخلي New Insight Innovation
ابداع تخصصي <b>Specialist Innovation</b>	ابداع جزئي Incremental Innovation

المصدر: بلال خلاف السكارنة، الابداع الاداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، ص23.

أ. الابداع جزئي: هو ان يكون الابداع بشكل جزئي في طبيعة التكنولوجيا المستخدمة مع اهتمام قليل في الاسواق.

ب. ابداع جديد داخلي: يكون ضمن الوسائل التكنولوجية الحالية مع اهتمام زائد في الاسواق.

ت. ابداع تخصصي: يتعلق باستخدام وسائل تكنولوجية جديدة وأساليب فريدة مع وجود اهتمام قليل في السوق.

ث. ابداع عالمي جديد: يتعلق باستخدام وسائل تكنولوجية جديدة مع وجود اهتمام عال في السوق.<sup>1</sup>

3- وهناك ايضا انواع اخرى تتمثل في :

أ. الابداع التكنولوجي: يعرف بأنه عبارة عن تحويل فكرة معينة الى منتج قابل للتسويق او تحسين منتج

ويعرف ايضا بأنه العملية التي تتعلق بالمستجدات الايجابية والتي تخص المنتجات بمختلف انواعها وكذا اساليب الانتاج. «

<sup>1</sup> الدكتور بلال خلف السكارنة ، الابداع الاداري ، الطبعة الاولى ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان 2011م-1432هـ ، ص23

ب. ابداع تنظيمي: يخص ادماج وتغيير اجراءات وطرائق التسيير وهو نوع غير مادي يهدف الى تحويل وإعادة تنظيم طرق وأساليب التسيير والمعارف المكتسبة من اجل جعل سلوك الافراد والمؤسسة أكثر ايجابية وفعالية، ويؤدي الى تحسين ممارسة ادارية جديدة.

ت. ابداع تسويقي: هو وضع افكار جديدة او غير تقليدية في الممارسات التسويقية، وهذا يعني ان الابداع التسويقي ينطلق من فكرة جديدة ولا يتوقف عند حد توليد او ايجاد فكرة جديدة، وإنما يتعدى ذلك الى وضع هذه الفكرة موضوع التطبيق العلمي.<sup>1</sup>

4- كما صنف تايلور الابداع الى خمسة انواع:

أ. ابداع تعبيرى : ويعني الطريقة التلقائية التي يتميز بها الشخص في عمل شيء ما او مزاوله مهنة.

ب. ابداع إنتاجي : انتاج اعمال جديدة بأساليب متطورة ويرتبط بتطوير الة او منتج او خدمة.

ت. ابداع ابتكاري: يشير الى التطوير المستمر للأفكار وينجم عنه اكتساب مهارات جديدة.

ث. ابداع اختراعي: يتعلق بتقديم أساليب جديدة وتصميم اشياء منفردة سواء كانت سلعة ،خدمة او مفهوم جديد.

ج. ابداع الانبثاق: هو نادر الحدوث لما يتطلبه من وضع افكار و افتراضات جديدة كل الجدة.

مثال:

وكمثال على ما ذكر سابقا نضع مقارنة لشركتين لصناعة الحواسيب المحمولة استطاعت على مر الزمن باستمرارية في الابداع والتنافس وهي:

شركة ابل **APPLE**: وهي بلا شك واحدة من افضل شركات تصنيع اجهزة الكمبيوتر المحمول، حيث تتميز بالاتصال بتصميمها الرائع وأدائها الفريد تعرف باسم **Macbooks**، وتلقى دائما درجة عالية من المستخدمين بعد الدعم الفني ، احد افضل البرامج في عالم الحوسبة وسهلة الاستخدام.

<sup>1</sup> عبد الله حسن مسلم ، الابداع و الابتكار الاداري في التنظيم و التنسيق ، مرجع سبق ذكره، ص 28-29.

أكبر عيوب هذه الاجهزة مقارنة بنماذج الماركات الاخرى هي سعرها المرتفع، ولها ميزة خاصة تتمثل في نظام التشغيل MacOS الخاص بها والذي يعتبر أكثر انظمة التشغيل استقرارا وامانا ، يتم تثبيته على جميع اجهزة APPLE، لذلك اذا كان نظام Windows ليس اولوية بالنسبة لك وتسمح ميزانيتك فيكون جهاز Macbooks خيارا رائعا.

شركة دال **DELL**: تعد هذه الشركة واحدة من العلامات التجارية الأكثر شيوعا في سوق اجهزة سطح المكتب والكمبيوتر المحمول وتقدم مجموعة واسعة من المنتجات لجميع انواع الاستخدام : اجهزة الكمبيوتر المحمولة القياسية Ultra books و اجهزة الكمبيوتر المحمولة الراقية.

حيث تطورت بشكل كبير في مجال الطاقة والابتكار في السنوات الاخيرة ، ولديها القدرة على تقديم الاداء الامثل بأسعار في متناول الجميع ، ولقد اعطت Dell Xps 13 على وجه الخصوص قوة دفع جديدة للعلامة التجارية ، وتقدم واحدة من افضل الضمانات في هذه الصناعة. فإذا كنت بحاجة ماسة الى كمبيوتر محمول للعمل او الدراسة وترغب في استمراره اطول فان اجهزة Dell تعد خيارا جيدا .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الرحمن محمد، افضل ماركات لاب توب في العالم ، ماهي افضل شركة حواسيب ، 16\01\2020، الساعة 00 : 20 افضل /ماركت

لاب توب في العالم

majnooncomputer.net/

### المبحث الثاني: متطلبات الابداع الاداري

يعد الابداع سرا من اسرار التفوق من ميادين الحياة ومدخلا مهما و استراتيجيا في انشطة التسيير و التطوير و التغيير في المنظمة.

وأصبح المادة الاساسية في ذلك لبلوغ الاهداف المسطرة وتحقيق ميزة تنافسية عالية، كما ان نجاح المنظمات في الوقت الحالي يتطلب الابداع و الابتكار كونه اضحى ضرورة حتمية للبقاء و الاستمرارية.

### المطلب الأول : مبادئ الابداع الاداري ومقوماته

لقد وضع العديد من المدراء ومسيري الشركات والمنظمات العالمية مجموعة من المبادئ و المقومات و الآراء الرائدة في مجال الابداع والابتكار حتى تحافظ على مكانتها، وهذا ما سنتطرق اليه في هذا المطلب كالتالي:

#### • الفرع الاول: مبادئ الابداع الاداري

قام **Drucker** بوضع مبادئ للإبداع التنظيمي، و هي عبارة عن اعمال ودراسات على المنظمة القيام بها من بينها:

1. ان نبدأ الابداع من القاعدة ثم نصعد لنصل الى الادارة العليا وذلك من خلال ترك المجال للأفكار بان تتوجه نحو المسار الصحيح ،فالعاملين في المؤسسة هم مصدر القوة الاقتصادية و البشرية و هم اقدر الناس على وضع الخطط فيجب رعايتهم ومضاعفة الفرص لهم وتشجيعهم ؛
2. توفير بيئة ابداعية مناسبة وترك اللامركزية في التعامل مع الغير ذلك من شأنه تفجير الطاقات الابداعية والتحديث المستمر للأفكار، وتركيز الاهتمام بالأعمال ومضاعفة الجهود باستمرار دون ملل وتحديد النشاط؛
3. ضرورة تقبل التغيير من خلال أخذ العبرة من التجارب لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاط؛
4. التخلي عن التكرار، فيجب وضع بصمات وخبرات وتجارب جديدة تخص المنظمة فحسب.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> خير الله جمال انيس، الابداع الاداري ، مرجع سبق ذكره ، ص 137-139.

### • الفرع الثاني : نظريات الابداع

ولقد قام العديد من العلماء والكتاب وعلماء الادارة بطرح افكار اصبحت تعرف فيما بعد بالنظريات وعرفت بأسمائهم وتمثل في:

1. نظرية ( سيمون و مارتش ) **1958March & Simon**: حيث فسر الابداع من خلال

المشكلات التي تتعرض لها المنظمات ،فحاول خلق بدائل لسد الفجوات بين العمل الفعلي والمخطط .

2. نظرية (برونز و ستالكر ) **1961Burns & Stalker** : وهما اول من أكد ان التراكيب و

الهياكل التنظيمية تكون فاعلة في حالات مختلفة ،وتوصلوا الى ان الهياكل الاكثر ملائمة هي التي

تساهم في تطبيق الابداع من خلال النمط الالي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي

يلائم البيئات سريعة التغير .

3. نظرية (ويلسون) **wilson1966**: أكد على ان هناك ثلاث مراحل لعملية الابداع لإحداث

التغيير وهي:

أ. ادراك التغيير؛

ب. اقتراح التغيير؛

ت. تبني التغيير و تطبيقه.

4. نظرية (هارفي و ميل) **1970Hervey and Mill**: استفادوا من النظرية الاولى و الثانية وركزوا

على الابداع من خلال مدى استعمال الانظمة للحلول الروتينية الابداعية و وصفو المشكلات التي

تواجهها من خلال ادراك المشكلة وكيفية استجابة المنظمة ثم انتقاء البديل الافضل وإعادة التعريف بما

يسمى التغذية العكسية.

5. نظرية (هايج و ايكن) **1970 Hang and Aiken**: و هي الاكثر شمولية، تتناول مراحل العملية الابداعية والعوامل المؤثرة فيه وفسرت الابداع على انه تغيير حاصل في برامج المنظمة وإضافة خدمات جديدة.<sup>1</sup>

6. نظرية (زلمان و اخرون) **Zaltman & Others 1973**: تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية متكونة من مرحلتين: البدء والتطبيق، وصف الابداع على انه عملية جماعية وليست فردية.<sup>2</sup>

### • الفرع الثالث: مقومات الابداع الاداري

يجب على المنظمات توفير مجموعة من الشروط و المقومات والعمل على تطبيقها لتهيئة الفرد والمؤسسة للعمل المبدع، وتمثل هذه المقومات في:

1. **البنية التنظيمية**: يتكون من الانشطة والمهام التي يتم توزيعها بين العاملين والقيام بعمليات التنسيق والإشراف ، ولها تأثير على العمل التنظيمي ، لأنها توفر الاساس الذي يتحكم بإجراءات التشغيل القياسية والروتين و انها تحدد اي من الافراد يتحمل مسؤولية صنع القرار وتشجيع وتسهيل الابداع بين العاملين.
2. **الاتصالات** : يجب توفر قنوات اتصال فعالة داخل المؤسسة وضعف الاتصال، وقلة الوقت يؤدي الى فشل عملية الابداع ،ويجب ان لا يكون فقط عملية اخبار بل تبادل المعلومات و الافكار مما يزيد عملية الابداع.
3. **التحفيز**: فهي مقوم رئيسي لزيادة التفاعل و التنشيط ،والركيزة الاساسية لتنمية الابداع وتشجيعه ، كما انها تحرك جهود العاملين، ويمكن ان تكون لها جوانب سلبية اذا استخدمت بطرق غير شرعية وغير عادلة.
4. **التدريب**: هو اكتساب العاملين مهارات ومعارف جديدة باختلاف مستوياتهم الوظيفية في المنظمة، تساعدهم في امتلاك القدرة على الاداء الجيد في مسيرتهم و تنمية قدرتهم على الابداع والابتكار ،بما يصب في مصلحة تحقيق اهداف المنظمة وتزويدهم بالتصورات الكافية لحل المشاكل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ابن رجم ادريس ، بيئة العمل الداخلية و علاقتها بالإبداع الاداري لدى موظفي مديريات الشباب و الرياضة ، دراسة ميدانية لولايات : المسيلة-برج بوعرييج-سطيف -بسكرة ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في نظرية و منهجية التربية البدنية و الرياضية ، جامعة محمد بوضياف -المسيلة- الجزائر 2017/2018 ص 20-21

<sup>2</sup> عبد الله حسن مسلم، الابداع و الابتكار الاداري ،مرجع سبق ذكره، ص17-18.

5. الايمان بمواهب الآخرين: لا يتحقق الابداع إلا اذا كان هناك تشجيع من كافة العاملين على المساهمة في تحقيق اهداف المنظمة والاهتمام بجهود الجماعة وترابطها وتماسكها تدفع المنظمة الى بلوغ اعلى المراتب و الانفراد وتحقيق ميزة تنافسية عالية.
6. المثالية والمستقبلية: المثالية هي الانفراد في الاسواق وان يكون المنتج النهائي يتوفر على جميع المواصفات المرغوبة، والأفراد المبدعون يتطلعون للأفضل، وتتكون لديهم نظرة استشرافية مستقبلية ورؤية واضحة للفرص المتاحة ومعرفة كيفية استثمارها.
- وللإبداع قيمة جوهرية تتمثل في اهمية التأكد من الافكار الابتكارية، بغية التمكن من الوصول بالإبداع وجب التفكير فيما هو أكثر من مجرد ابتكار، بمعنى ان الافكار ذات قيمة وضرورة تعلم المؤسسات والأفراد على السواء كيفية تبديل وتحويل الابتكار الى ابداع.

<sup>1</sup> احمد محمد بدح ، امروة محمد ابو طه، مقومات وممارسات الابداع الاداري من وجهة نظر مديرات رياض الاطفال الخاصة في مدينة عمان، مجلة العلوم التربوية و النفسية ، المجلد، 14، العدد، 3، سبتمبر 2013، ص 19



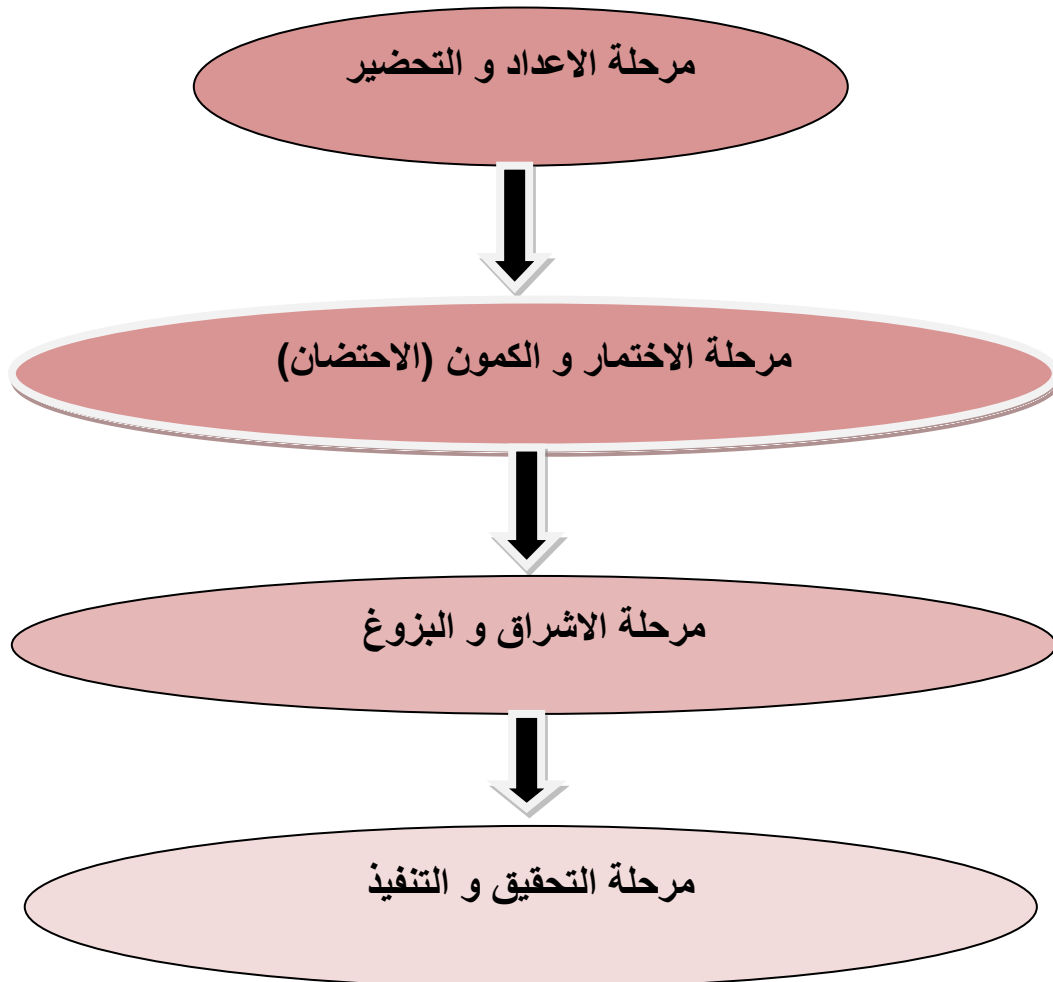
المطلب الثاني : مراحل الابداع الاداري ومستوياته:

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق الى اهم مراحل التي يمر بها الابداع الاداري ومستوياته كالتالي :

الفرع الأول: مراحل الابداع الاداري

هناك اربعة مراحل يمر بها الابداع الاداري:

الشكل رقم 03 : يوضح مراحل الابداع الاداري.



المصدر : من اجتهاد الطالبتان

1. مرحلة الاعداد والتحضير: يتم في هذه المرحلة الاحساس بالمشكلة وجمع المعلومات وتعيين مساحات الاهتمام الخاصة لكل الاعضاء و التنسيق و الربط بين المهمات ، وقدرة الفرد على ممارسة نمط جديد من التفكير بعيدا عن الاسلوب المؤلف.<sup>1</sup>
2. مرحلة الاختمار و الكمون ( الاحتضان): هي مرحلة ترتيب الافكار والتفاعل بين شخصية المبدع ومعلوماته، حيث يلجا الفرد الى عدة اساليب لحل المشكلة وهي من ادق مراحل الابداع، حيث تشهد عمليات التداخل و التفاعل والترابط بين الافكار.
3. مرحلة الاشراف و البزوغ: تعرف بمرحلة الحضانة ،اي باستطاعة الافكار والاختراعات الخروج دون اي مقدمات او اشارات.
4. د. مرحلة التحقيق و التنفيذ: تعني اختبار الفكرة و اعادة النظر بها ،يستخدم فيها اسلوب التفكير المنطقي والوصول الى حل سليم للمشكلة التي يتعامل معها.<sup>2</sup>

### ● الفرع الثاني: مستويات الابداع الاداري

تتمثل مستويات الابداع الاداري في:

1. الإبداع على مستوى الفرد: ويتم تحقيقه من قبل الأفراد ذوي القدرات والسمات الابداعية، ومن أهم خصائص الفرد المبدع هي:
  - الذكاء؛
  - التعليم؛
  - المعرفة؛
  - روح المخاطرة؛
  - عالي الدافعية؛
  - ميله للتفاعل وتبادل الآراء.

<sup>1</sup> حسن حريم، ادارة المنظمات: منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاصدار الثاني 2010، ص304.

<sup>2</sup> عبد الله حسن مسلم، الابداع و الابتكار الاداري، مرجع سبق ذكره، ص23-24.

2. الابداع على مستوى الجماعة: هو نمط يتم تحقيقه والتوصل اليه من قبل جماعة سواء كان ( قسم ،ادارة ،لجنة ) وإبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الابداعات الفردية وذلك نتيجة التفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض ويتأثر بالعوامل التالية:  
الرؤية، المشاركة الآمنة ،الالتزام بالتميز في الأداء ، دعم الابداع.

3. الابداع على مستوى المنظمة: ان الابداع على مستوى المنظمات المعاصرة لم يعد قضية كمالية او هامشية بل اصبح ضرورة لازمة ولا يمكن للمنظمة ان تتخلى عنه، ولقد اشارت والدراسات والأبحاث حول الابداع على مستوى المنظمة إذ أن المنظمات المبدعة تتصف بجملة من الصفات أهمها:

- أنها تميل التجربة نحو التجربة المستمرة؛
- العملية الاتصالية تكون قوية مع رغبات وحاجيات المستهلكين؛
- كما ان للمنظمات المبدعة تطور مبادئ وقيم وأخلاقيات العمل والالتزام بالمهارة الاصلية للمنظمة المبدعة والجمع بين الشدة واللين معا.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: اساليب وأدوات الابداع الاداري

سنعمد من خلال هذا المطلب التطرق الى اهم اساليب وادوات الابداع الاداري كالتالي:

#### • الفرع الاول: اساليب الابداع الاداري

تتمثل اساليب الابداع الاداري فيما يلي :

##### 1. أسلوب دلفي:

تعتمد هذه الطريقة على تحديد البدائل لمشكلة ومناقشتها غيايبا في اجتماع اعضاء غير متواجدين مع بعضهم البعض وتمر وفق الخطوات التالية:

أ. تحديد المشكل بدقة؛

ب. تحديد الاجتماع من الخبراء ذوي الرأي؛

<sup>1</sup>د زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للطباعة و النشر 2018/08/28 ، ص 301-302

ت. تصميم قائمة الاسئلة تحتوي على تساؤلات عن البدائل للمشكلة المطروحة وإرسال القائمة الى الخبراء وكل على حدى طلبا لرأيهم حول المشكلة؛

ث. تحليل الاجابات وتجميعها وترتيبها حسب توافق الاراء والأفكار في شكل تقرير ملخص؛

ج. ارسال تقرير للخبراء مرة ثانية للنظر في توقعاتهم للحلول القادمة للمشكلة وبتكرار الخطوات السابقة حتى يتفق الجميع على الحل المقدم؛

### 2. أسلوب الجماعات الصورية:

هذا الاسلوب لا يوجد فيه نقاش فعلي أو حوار شفوي بين الافراد او بين الأعضاء المجموعة بل يتم على الورق وقف الخطوات التالية:

أ. تحديد المشكلة تحديدا واضحا امام اعضاء الاجتماع؛

ب. يقوم كل افراد بتسجيل افكاره وبدائل حل المشكلة على ورق خاص به؛

ت. يتم تجميع الحلول بواسطة القائد وكتابتها واحدة تلو الاخرى على اللوح بدون ذكر اسماء الاعضاء؛

ث. تتم المناقشة الجماعية والتحليل حتى يتم التوصل لعدة بدائل؛

ج. الاقتراح، حيث يقوم كل فرد بالتصويت على هذه البدائل واضعا ايها في ترتيب؛

ح. يقوم القائد بتجميع الرتب لأفراد الجماعة والبدائل الذي يأخذ أكبر تصويت يكون احسن بديل.

### 3. أسلوب خريطة الطريق:

هو عبارة مخطط يوضح امكانية التغيير في المنتوجات الحالية والأسواق بسبب ظهور التكنولوجيا الجديدة.<sup>1</sup>

#### أ. مبادئ اسلوب خريطة الطريق:

يتمثل هدفه الأساسي في كيفية الحصول على الفوائد من الفرص التي يمكن ان تتاح بسبب ظهور تكنولوجيا

جديدة، حيث يتم تقييم و تمييز الخدمات التي تقدمها التكنولوجيا الجديدة ومقارنتها بالوظائف الحالية في

المؤسسة فتظهر ثلاث حالات:

<sup>1</sup> أسامة خيري، ادارة الابداع و الابتكارات، دار الراية للنشر و التوزيع، الاردن عمان 2012، ص57

- الحالة الأولى: التكنولوجيا الجديدة تقدم نفس الخدمات التي توجد في المؤسسة وبالتالي يمكن ان تكون المؤسسة في مواجهة المنافسين الجدد من جهة اخرى مواجهة فرص الابتكار.
- الحالة الثانية: التكنولوجيا الجديدة يمكن ان تقدم نفس الخدمات التي تقدمها وظائف المؤسسة اضافة وظائف اضافية لا توجد لدى المؤسسة وبالتالي فهناك تهديد بالاختفاء و كذلك فرص للتطور .
- الحالة الثالثة: التكنولوجيا الجديدة تسمح بخلق و وظائف جديدة لما تقدمه المؤسسة و بالتالي فهي فرصة و مصدر نمو داخلي ، من جهة اخرى التعامل مع اصحاب هذه التكنولوجيا .

#### 4. أسلوب بناء السيناريوهات:

يعرف السيناريو الاستراتيجي بأنه رؤية مستقبلية تحاول الاجابة على مجموعة من الاسئلة مثل: ماذا سيحدث مستقبلاً؟

ان عملية تطوير السيناريو تتضمن اجراء مقابلات مع المدراء الذين يقومون بصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات على اساس يقود الى النشاط المطلوب ما لم يجري تحديد القضايا المهمة من قبل الذين سينفذون الاستراتيجية .

#### أ. خطوات بناء السيناريو:

- وصف الوضع الراهن
- فهم ديناميكية النسق
- رصد و استكشاف مختلف النتائج و الاثار.<sup>1</sup>

#### 5. اسلوب العصف الذهني:

هو نشاط ابداعي جماعي يستخدم في استنباط افكار او حلول جديدة باستعمال مجموعة من القواعد التي تحفز و تشجع الافكار الجديدة ، و هناك مجموعة من القواعد تحسن من كلفة عملية

<sup>1</sup> احمد محمد عبد العال، اتجاهات الادارات العليا نحو تخطيط السيناريوهات وأثرها في بناء راس مال الموهبة، رسالة استكمال لمتطلبات الحصول على الماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، عمان الاردن، كانون الثاني 2017، ص 22-24 .

العصف الذهني ، ففي البداية الاهتمام بتوليد وتسجيل عدد كبير من الافكار من خلال مجموعة من المشاركين وتجنب اي نقد من الافكار ثم تبدأ المجموعة في فرز الافكار واختيار الافضل و تطويرها. تشجيع الدمج بين فكرتين او أكثر لخلق فكرة جديدة افضل .

وفي الاخير تقوم هذه المجموعة بدراسة الافكار بشكل مبدئي ثم غربلتها و تقييمها و فق معايير محددة.<sup>1</sup>

## 6. قبعات التفكير:

هي طريقة مبتكرة للتفكير تعتمد على تحديد عدد من الزوايا للنظر للموضوع محل البحث، وتكون كل زاوية بمثابة قبة يرتديها احد افراد الفريق او الجميع ،حيث يكون اللون موحد حتى تكون عندهم نفس طريقة التفكير و تقسم الى ستة الوان:

أ. **القبة الحمراء:** خاصة بالعواطف و الحدس اي ان الشخص الذي يرتديها يعبر عن ما يشعر به اتجاه اقتراح مادون طرح الاسباب.

ب. **القبة الصفراء:** هي المسؤولية عن المنطلق الايجابي من خلال اظهار قيمة الاشياء بإظهار فوائده.

ت. **القبة الخضراء:** اي الافكار الجديدة و التفكير الخلاق بمعنى انها مسؤولة عن طرح بدائل و خيارات واحتمالات و افكار جديدة.

ث. **القبة البيضاء:** النظرة الموضوعية للأمور اي الوضع الحالي من خلال جمع المعلومات.

ج. **القبة الزرقاء:** مسؤولة عن ضبط عملية التفكير اي التحكم في الوصول الى قرارات معينة و افكار من خلال توقع النتائج.

ح. **القبة السوداء:** التفكير السلبي من خلال طرح المشاكل التي يمكن مواجهتها و نقاط الضعف في موضوع ما و من مميزاتها:

– الابتعاد عن الجدل في الحوار

<sup>1</sup> فاطمة احمد العابد ، العصف الذهني و التفكير المبدع ، ط1 ، دار امجد للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، ص120

- الغاء الفوضى عند المناقشة

- إستقلالية التفكير.<sup>1</sup>

### • الفرع الثاني: استراتيجيات الابداع الاداري

تعتبر الاستراتيجية وسيلة لبلوغ الغايات ،وهي طريقة لتحديد اهداف بعيدة المدى وما ينطوي عليها من تبني افعال محررة وتوزيع الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الغايات ، كما تنبثق عن معطيات اتخاذ القرار لذلك حتى تنجح الاستراتيجية يجب ان تنطوي على الابداع والابتكار وان تحرص على التوسع في نطاق السوق وكذلك لان تهتم بالسيطرة على التكاليف كون الخيار الاستراتيجية يتأثر بالعوامل اهمها: درجة الابداع والابتكار في الانشطة مستقبلا و المخاطر التي ممكن ان تتحملها المؤسسة مستقبلا وبشكل ميزة تنافسية

#### 1. الابداع الاستراتيجي:

عرف مصطلح الابداع اتجاهات حديثة منها ما يسمى بالإبداع الاستراتيجي الذي يشير الى قدرة الشركة على ابتكار استراتيجية النمو وأصناف جديدة من المنتجات والخدمات ونماذج الاعمال والمشروعات التي تغير قواعد المنافسة ،وتولد قيمة جوهرية جديدة للزبائن والمستفيدين و المنظمة بدلالة تطبيقها لأبعاد الابداع الاداري ، وهناك مفهوم اخر هو: تصور الشركة لمستقبلها وإبداع طرائق جديدة خاصة بها لتحقيق الرؤى المستقبلية بذلك يشير تركيز المنظمة على تبني المدخل الاستراتيجي للإبداع متجسدا في استراتيجية الابداع.

#### 2. استراتيجية الابداع الاداري:

هنالك العديد من استراتيجيات الابداع الاداري التي يمكن ان تتبناها المنظمة حتى تحقق الفعل الابداعي وتجعل منه ظاهرة دائمة ومتواصلة و يقصد بذلك: استراتيجية الابداع ← السياسات التنظيمية التي تخطط للعملية الابداعية وتهيء لها المناخ المناسب داخل المنظمة ومن اهم الاستراتيجيات التالي:

<sup>1</sup> ادوارد دي بونو ، قبعات التفكير الست ، ترجمة خليل الجيوسي ، ابوضي المجمع الثقافي 2001 ، ص.ب.2380 ، ص.49

### أ. نموذج الإدارة بالأهداف:

تعرف على أنها محاولة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال زيادة الالتزام من العاملين ومشاركتهم الفعلية في تحقيق أهدافها ونشاطاتها.

يركز نظم الإدارة بالأهداف على الرؤساء و المرؤوسين ،حيث يزود النظام بالمعلومات عن الموظفين بطريقة ادائهم بشكل دوري مستمر كما يساعد الرؤساء على اتخاذ القرارات بشكل صحيح من خلال قاعدة المعلومات الصحيحة من خلال تركيز النظام على التحفيز الفردي ويؤدي ذلك الى تحسين مستوى الاداء ويتم قياسه عن طريق ربطه بالنتائج وهكذا تتوفر الفرصة للإبداع والابتكار.

### ب. نموذج التطوير التنظيمي:

عبارة عن مجموعة من الاساليب او الطرق الطويلة المدى المستوحاة اساسا من العلوم السلوكية والتي تهدف الى زيادة قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فعاليتها والتطوير التنظيمي بتركيزه على الافراد والعلاقات والتغيير يعتبر استراتيجية ملائمة لترويج الابداع التنظيمي اذ انه يساعد على تدريب افراد المنظمة على تقبل الابداع كمييار تنظيمي اساسي.<sup>1</sup>

### ت. التخصص الوظيفي:

هو قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بنشاطات متخصصة من اجل الترويج للإبداع الاداري كصميم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الابداعية مثل: انشاء وحدات البحث والتطوير او جماعات التخطيط.

<sup>1</sup> مؤيد الساعدي ،دور استراتيجيات الابداع الاداري في تحسين الاداء الوظيفي ، دراسة ميدانية في معمل سمنت الكوفة ،مجلة القادسية للعلوم الادارية و



ث.الدورية:القدرة على استخدام اشكال تنظيمية غير ثابتة ومتغيرة مثل: نموذج المصفوفة الذي يتم من خلاله تجميع مجموعة من المتخصصين والعاملين في تنفيذ مشروع معين اي انشاء بناء تنظيمي مؤقت يتم حله عند الانتهاء من المشروع ثم تحريك الافراد للعمل في مشاريع اخرى.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> مؤيد الساعدي ، دور استراتيجيات الابداع الاداري في تحسين الاداء الوظيفي ، تابع للمرجع السابق

### المبحث الثالث: تطبيقات الابداع الاداري وعلاقته بإدارة الموارد البشرية

تظهر اهمية الابداع الاداري في انه يساعد المنظمة على العمل بصورة افضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكلة التنظيمي، وتحسين انتاجيتها والارتقاء بمستوى ادائها ومستوى اداء العاملين فيها، ومن هنا تظهر العلاقة الموجودة بين الابداع الاداري والموارد البشرية وسنتطرق اليها من خلال:

#### المطلب الاول: الممارسات الادارية التي تؤثر في الابداع الاداري

يستخلص بيتر دراكر "Peter Drucker"<sup>1</sup> ستة عوامل وممارسات تبناها الادارة المبدعة باعتبارها محفزة للإبداع وتؤثر عليه وهي:

1. **التحدي:** وذلك عن طريق وضع الكفاءات المناسبة في المكان المناسب من خلال توظيف الخبرات

والتجارب والمهارات المختلفة في المنظمة، مما يؤدي الى توقد شعلة الابداع لدى الافراد وهذا بدوره يحفز الدوافع الجوهرية الكامنة لخلق القدرة الابداعية و الطاقة الابتكارية.

2. **الحرية:** وهي تعتبر من العوامل الداخلية تتمثل في إفساح المجال امام الموظف لكي يأخذ القرار بنفسه في

تنفيذ المهام الموكلة لديه، مما يؤدي الى حب العامل لعمله و انتمائه اليه.

والإبداع مرتبط بالحرية فالكاتب لن يستطيع الكتابة بإبداع اذا كان عليه رقابة وقيود مما يؤدي الى فشله في تحديد اهدافه.<sup>2</sup>

3. **الموارد:** يعتبر الوقت والمال اهم الموارد التي تؤثر على الابداع، لذلك يجب استغلالهما بطريقة عقلانية

وبعناية فائقة حتى يتولد الابداع عند جميع الافراد وتحريك الخيال المبدع اكثر، اما اذا لم توزع بشكل

صحيح وعادل فسيؤدي ذلك الى القضاء على الابداع تدرجيا من خلال تبني سياسة تحديد الزمن مما

يستحيل معه انجاز المهام.

<sup>1</sup> كاتب اقتصادي امريكي من اصل نمساوي من مواليد 1909 في فيينا عاصمة النمسا، اجمع الكل انه الاب الروحي للإدارة توفي سنة 2005

<sup>2</sup> اسماء بيفاري، الابداع في المنظمات،، تقرير مجلة الجودة الصحية، 6/12/2015، ص 4-8

4. ملامح فريق العمل: هم مجموعة من الافراد يعلمون معا وبنفس الاتجاه لأجل تحقيق اهداف محددة ومشاركة تهتم بالمصلحة العامة، وكلما كان فريق العمل متكاملا كلما ادى الى اتحاد مهارات التفكير الابداعي وتبادل الخبرات وأصبح فريق العمل فعال في تحقيق الاهداف المشتركة.<sup>1</sup>
5. تشجيع المشرفين: على المديرين ان لا يفوتهم تشجيع الجهود المبدعة الناجحة وغير الناجحة، فلا بد من تحفيز الدوافع الذاتية للموظفين بين المهمة وحرصون عليها ويدعون فيها وحتى تكون المؤسسة في القمة، فالأفراد بحاجة الى الشعور بأهميتهم واهمية ما يقومون به.
6. دعم المنظمة: تواجه المنظمات العديد من التحديات سواء في البيئة الداخلية او الخارجية، ولمواجهة هذه التحديات تتجه نحو العاملين بها لإيجاد الطرق الملائمة للتأقلم ودعمها، فتشجيع العاملين يبرز الابداع لكن الابداع يدعم حينما يهتم به قادة المنظمة، باعتبار ان العمل المبدع هو قمة الاولويات والمشاركة في المعلومات واتخاذ القرارات والتعاون وذلك من القيم التي ترعى الابداع.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: اسباب تبني الابداع الاداري في ادارة الموارد البشرية

تسعى الهياكل و المؤسسات المعاصرة اليوم الى التميز، ومن المعلوم ان كل الادارات وبما في ذلك ادارة الموارد البشرية، تعمل على تحقيق النجاح والتغلب على المشاكل والأزمات وذلك عن طريق الاتيان بالجديد من خلال الاسس العلمية الصحيحة اي التركيز على الابداع وخلق نوافذ وأفكار جديدة وذلك لعدة اسباب منها:

1. امتلاك رؤية واضحة لما يراد تحقيقه بحيث تصل الى معظم الافراد باختلاف مستوياتهم؛
2. زيادة فاعلية المنظمة و كفاءتها؛
3. بناء روابط وعلاقات فعالة وتعزيز المحاولات الابداعية للموظفين؛
4. الابداع و الريادة تحتاج الى اشخاص ذوي تفكير عميق ويقدرون القيمة العلمية للنظريات الحقيقية الواقعية؛

<sup>1</sup> اسامة خيرى محمد، ادارة الابداع و الابتكارات، دار الراجحة للنشر و التوزيع، الاردن عمان ص 50-51

<sup>2</sup> محمد بن علي بن حسن الليثي، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الابداع الاداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير جامعة ام القرى، غير منشورة، السعودية 2008 ص 35-36.

5. الحاجة الى التقدم و الازدهار؛
6. تحسين قدرة المنظمة على البقاء و النمو و الاستمرارية؛<sup>1</sup>
7. بناء الاستراتيجيات والخطط و ابتكار الاساليب والأنظمة وتنظيم المهارات وقدرات القوى العاملة؛
8. الاستجابة المحدثه لاحتياجات البيئة من سلع و خدمات؛
9. اهمية الاشخاص المبدعين في المنظمات من خلال تقديم الخدمات بشكل مميز؛
10. تلبية احتياجات السوق بمواصفات عالية و جودة عالمية؛
11. تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين و تطوير الثقة بين العاملين وبالتالي دعم و مؤازرة الابداع و تنمية المهارات الابداعية؛<sup>2</sup>
12. الوقوف على نقاط القوة و الضعف و انعكاساتها السلبية و الايجابية على انتاجية الفرد و فاعلية المنظمة من خلال تحديد مستوى اداء مواردها البشرية؛<sup>3</sup>
13. حاجة المنظمة الى التقدم والازدهار و احتلال المكانة الراقية؛
14. استقرار الادارة لفترة طويلة مما يوفر المشروعية والمعرفة في كيفية انجاز العمل وتحقيق النتائج المرجوة؛
15. ادارة الموارد البشرية تقوم بتطوير القوى العاملة و الحفاظ على قدرتها و تأهيلها بطرق تساهم في فعالية المنظمة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> جمال خير الله، الابداع الاداري تنمية الابداع في المنظمات ، مرجع سبق ذكره ص238

<sup>2</sup> اسامة خيري ، ادارة الابداع و الابتكارات ، ط1 ، 2012 ، دار الراءة للنشر و التوزيع ، الاردن عمان، ص 44-45

<sup>3</sup> نجم الغزاوي، اثر الابداع الاداري في تحسين مستوى اداء ادارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الاردنية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، الاردن عمان 2012، العدد 33 ص 50

<sup>4</sup> Denise, angelo(s) and Ricky(w), Griffen: **Hummain ressources management 2** nd.Houghton Mifflin companny

### المطلب الثالث: معوقات الابداع الاداري في ادارة الموارد البشرية

اصبح الابداع الاداري مطلباً رئيسياً لنجاح المنظمات المعاصرة ووسيلة للتخلص من المشكلات و حل الازمات بطرق ابداعية خصوصا في ظل التحديات و التغيرات الهائلة ، إلا ان بعضها لم تتمكن من الاستفادة من القدرات الابداعية للأفراد نظرا لوجود معوقات مختلفة

#### • الفرع الاول: معوقات الابداع الاداري

اشار بعض الباحثون الى العوامل التي تحد من الابداع وتوصلو الى نتائج مختلفة منها:

#### 1. معوقات فردية:

- أ. عدم ثقة المدراء بأنفسهم و بالعاملين لديهم؛
- ب. الخوف من الفشل؛
- ت. غياب المساندة و الدعم؛
- ث. اقوال سلبية مثل ستتغرق هذه الفكرة و قتا طويلا؛
- ج. الخوف من الخروج عن الاعراف و التقاليد.<sup>1</sup>

#### 2. معوقات تنظيمية:

- أ. تجنب المخاطر و ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة؛
- ب. عدم وجود قيادة ادارية مؤهلة؛
- ت. إنعدام التشجيع وضعف الحوافز المادية و المعنوية المقدمة للمبدعين؛
- ث. المناخ التنظيمي الغير صحيح.<sup>2</sup>
- ج. المشاكل النابعة من البيئة؛
- ح. المركزية و التسلط و عدم افساح المجال للتفويض؛

<sup>1</sup> مشعل بن مبارك عايض الحارثي ، واقع تطبيق عناصر الابداع الاداري و ابرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جدة ، رسالة ماجستير في الادارة التربوية و التخطيط ، جامعة ام القرى السعودية 2012 ، ص53

<sup>2</sup> علي الحمادي ، صناعة الابداع ، سلسلة الابداع و التفكير الابتكاري ، ط1 ، دار ابن حزم ، 1999/01/01 ، بيروت لبنان، ص 47

خ. نظم التعليم القائمة على التلقين و الاستظهار.

د. غياب الدوافع لحل المشكلات.<sup>1</sup>

### 3. معوقات ثقافية و اجتماعية :

أ. تتمثل في القيم و الاعتقادات و الاتجاهات.

ب. العادات و التقاليد السائدة في المجتمع التي تقف عائقا امام تنمية و تعزيز القدرات الابداعية لدى الافراد.

ت. نظم التعليم القائمة على التلقين و الاستظهار.

ث. التنشئة القائمة على التسلط و القهر في الاسرة و المجتمع.<sup>2</sup>

### 4. معوقات ادراكية و سيكولوجية :

أ. تتمثل في تبني الانسان لأسلوب و طريقة واحدة للنظر الى الاشياء و الامور.

ب. تمسك البعض بالحل او وجهة النظر الوحيدة التي يرى انها صحيحة فقط وذلك بسبب رؤية العالم من منظور واحد.<sup>3</sup>

ت. وقد أضافت الدكتورة "رندة الزهري" بعض المعوقات وهي:

ث. الرغبة في المحافظة على اساليب و طرق الاداء المعروفة؛

ج. مقاومة التغيير؛

ح. عدم توافر الراحة؛

خ. انخفاض الدعم الايجابي؛

د. الاعتياد على الامور.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> جمال خير الله، الابداع الاداري ، مرجع سبق ذكره ،ص169-202

<sup>2</sup> حريم حسن ،ادارة المنظمات منظور كلي ، دار حامد للنشر و التوزيع 2010 ، عمان الاردن ص312

<sup>3</sup> محمد مستور الصليمي ، معوقات الابداع الاداري مقال ، منهل الثقافة التربوية ، اطلع عليه 20/06/14 على الساعة 19:33

<sup>4</sup> رندة الزهري ،الابداع الاداري في ظل البيروقراطية ، مجلة عالم الفكر 2002 ،المجلد 30 العدد 3

### الفرع الثاني: استراتيجيات تعزيز الإبداع

ويعتبر التعرف على معوقات الابداع الاداري الخطوة الاولى في توفير المناخ المناسب للإبداع ويؤدي بدوره الى تعزيز الابداع، لذا لا بد ان تكون لدى الفرد و الجماعات و المنظمات استراتيجيات يمكن من خلالها التعامل مع هذه المعوقات و الحد من تأثيرها السلبي و تصنف هذه الاستراتيجيات الى فئتين:

#### 1. الفئة الأولى: استراتيجيات تعزيز الابداع على مستوى الفرد و تتمثل في :

أ. مقاومة عامل الخوف من ارتكاب الاخطاء؛

ب. تأكيد قوة الشخص الفردية في تحديد المشكلة؛

ت. اعطاء الذات وقتا كافيا للتفكير؛

ث. الحصول على دعم و تأييد الاخرين.

#### 2. الفئة الثانية: استراتيجيات تعزيز الابداع على مستوى الجماعة و المنظمة و تتمثل في:

أ. تشجيع الافراد على التعبير عن افكارهم بحرية؛

ب. تقديم الدعم فيما يتعلق بتطوير الافكار الابداعية؛

ت. تشجيع الافراد على المخاطرة؛

ث. تشجيع التفاعل مع الاخرين خارج نطاق اعضاء الجماعة؛

ج. تشجيع التنافس البناء بين الافراد و الجماعات؛

ح. تشجيع التنافس البناء بين الافراد و الجماعات؛

خ. التقليل من مستوى الاشراف المفرط على الافراد و الجماعات اثناء تأدية المهام<sup>1</sup>

<sup>1</sup>عنان الجعبري ، دور الابداع الاداري في تحسين الاداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال بكلية الدراسات العليا و البحث العلمي جامعة الخليل فلسطين 2009 ، ص33-35

### خلاصة الفصل الثاني:

ان النجاح الذي تحفقه مؤسسات الاعمال يعود بالأساس الى وجود ادارات قوية و متفهمة لطبيعة مهامها و اعمالها وواعية للبيئة المحيطة بها .

كما ان المحور الجوهرى للمنظمات المعاصرة المبدعة يقوم على تطويرها لبيئة تنظيمية تعمل على بلورة الاتجاهات الابداعية في منهج فكري و علمي ، يقوم على قيم و معايير و ممارسات وظيفية تنعكس على تحسين اداء العاملين في المؤسسة.

فالإبداع الاداري له دور كبير في تنمية ادارة الموارد البشرية و ذلك من خلال حاجات الافراد والمنظمة اليه لتحقيق اهدافهم ، ويساعد المنظمة على العمل بصورة افضل من خلال تحسين التنسيق و الرقابة الداخلية والهيكلة التنظيمي، والعمل بالاستراتيجيات المدروسة لتجنب المخاطر، والمورد البشري يعد الدعامة المحركة للمنشأة و اساس نجاحها و يساعدها في التغلب على مختلف المعوقات في شتى المجالات و المستويات.



## الفصل الثالث :

تحليل اقتصادي لدراسات سابقة

حول موضوع البحث

## الفصل الثالث: تحليل اقتصادي لدراسات سابقة حول موضوع البحث

---

تمهيد :

نظرا للوضع الراهن الذي الت إليه البلاد والعالم ككل وبسبب فيروس كورونا وحرصا على سلامة مجتمعا و من اجل الوقاية والحد من خطر تفشي هذا الوباء ، ارتأينا في هذا الفصل تحليل بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع بحثنا مع تحديد اهدافها و اهم النتائج المتوصل إليها ثم تبين نقاط التشابه و الاختلاف بين الدراسات السابقة و دراستنا كالتالي :

**المبحث الاول** : عرض دراسات سابقة متعلقة بإدارة الموارد البشرية

**المبحث الثاني** : عرض دراسات سابقة متعلقة بالإبداع الاداري

**المبحث الثالث**: القيمة المضافة للبحث بالمقارنة مع الدراسات السابقة

## الفصل الثالث: تحليل اقتصادي لدراسات سابقة حول موضوع البحث

### المبحث الأول: عرض دراسات سابقة متعلقة بإدارة الموارد البشرية

نظرا لتشعب موضوع الدراسة و كثرة مصادره و مراجعه إلا اننا اكتفينا بتحليل بعض الدراسات السابقة خلال هذا المبحث حيث سنتطرق فيه الى اهم الاهداف و النتائج المتوصل اليها عن طريق التحليل الاقتصادي للدراسات السابقة لإدارة الموارد البشرية كالتالي :

### المطلب الاول : اهم اهداف الدراسات السابقة حول ادارة الموارد البشرية

سنحاول من خلال هذا المطلب تحليل و انتقاء اهم الاهداف لبعض الدراسات الجزائرية في ادارة الموارد البشرية كالتالي :

#### • الفرع الأول: دراسة سابقة بعنوان " الابداع الاداري ودوره في تنمية ادارة الموارد البشرية"

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي ؛ دراسة ميدانية لفئة الاساتذة الاداريين ببعض كليات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة؛ 2018/2017 ؛من اعداد مساعد بركاهم.

1- تمثلت الاشكالية العامة في : " هل للإبداع الاداري دور في تنمية ادارة الموارد البشرية داخل المؤسسة ؟"

2- تمثلت الفرضية العامة كالتالي " للإبداع الإداري دور في تنمية إدارة الموارد البشرية " .

3- تحتوي هذه الدراسة على 5 فصول موزعة كالتالي :

الفصل الاول : الدراسة النظرية و يشمل الاشكالية ، فرضيات الدراسة ، اهمية الدراسة ، اهداف الدراسة، تحديد المفاهيم و الدراسات السابقة .

الفصل الثاني : علاج الابداع الاداري حيث تطرق الى عناصر الابداع الاداري ، المرتكزات الاساسية التي يقوم عليها الابداع الاداري ، حاجة المنظمات الى الابداع و ذكر معوقاته بالإضافة الى النظريات المفسرة للإبداع الاداري .

## الفصل الثالث: تحليل اقتصادي لدراسات سابقة حول موضوع البحث

**الفصل الثالث:** تناول ادارة الموارد البشرية حيث تطرق الباحث الى ذكر مراحل تطور ادارة الموارد البشرية ووظائفها واهميتها مع الذهاب الى العوامل المؤثرة في تطوير ادارة الموارد البشرية و طرق تنظيمها التحديات و النظريات المفسرة لإدارة الموارد البشرية.

**الفصل الرابع:** الدراسة الميدانية تضمن مجالات الدراسة و المنهج المستخدم و مصادر و ادوات جمع البيانات بالإضافة الى الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة الميدانية و مجتمع و عينة الدراسة و خلاصة الفصل.

**الفصل الخامس:** تضمن عرض وتحليل النتائج ومناقشتها، بالإضافة الى خاتمة و قائمة المراجع والملاحق.

### 4- هدفت الدراسة الى :

معرفة دور الابداع الاداري في تنمية ادارة الموارد البشرية ؛ حيث تناولنا الدراسة من خلال ابعاد الابداع الاداري المتمثلة في الابداع التعبيري , الاختراعي , الانتاجي و والتحديد و ابعاد ادارة الموارد البشرية المتمثلة في عملية توصيف الوظائف و التخطيط و الاداء الوظيفي و التدريب من خلال حاجات الافراد المختلفة و لتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار عينة قصدية مكونة من 41 فردا و عينة الدراسة كانت لفئة الاساتذة الاداريين من كليات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة و اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لبيان دور الابداع الاداري في تنمية ادارة الموارد البشرية ؛ كما تم الاعتماد على اداة المقابلة الاستمارة كأدوات رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة ؛ كما تم الاعتماد على اختبار T الفرع الثاني : دراسة سابقة بعنوان " إدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية "

دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة بالمسيلة؛ مذكرة لنيل شهادة الماستر في الادارة و التسيير الرياضي ؛ تخصص : إدارة و تنظيم في الرياضة ، من اعداد شعيب معزوز.

1 - كانت الإشكالية المعتمدة كالتالي: " هل لإدارة الموارد البشرية دور في تحسين اداء العاملين بالمؤسسات الرياضية؟"

## الفصل الثالث: تحليل اقتصادي لدراسات سابقة حول موضوع البحث

تمثلت الفرضية العامة للدراسة كالتالي "لإدارة الموارد البشرية الدور الكبير في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية".

### 2- قسم هذا البحث الى 5 فصول كآلاتي :

**الفصل الاول :** تضمن الخلفية النظرية و الدراسات السابقة ، مفهوم الموارد البشرية وتطورها واسباب زيادة الاهتمام بها اهدافها و دورها في المؤسسة، و تضمن ايضا مفهوم الاداء عناصره ،محدداته، نظرياته وقياسه.

**الفصل الثاني:** الاطار العام للدراسة، الاشكالية، اهداف الدراسة، اهميتها و فرضياتها.

**الفصل الثالث:** في هذا الفصل تم ذكر الاجراءات الميدانية للدراسة تضمن الدراسة الاستطلاعية و المنهج المتبع، مجتمع و عينة البحث، ضبط متغيرات البحث والادوات المستخدمة لجمع البيانات والمعلومات واجراءات التطبيق الميداني للأداة.

**الفصل الرابع:** عرض النتائج وتفسيرها و مناقشتها.

**الفصل الخامس:** الاستنتاجات و الاقتراحات، قائمة المراجع والملاحق و الملخص.

### 3- هدفت الدراسة إلى:

- التعريف بمفهوم إدارة الموارد البشرية و مكوناتها وأهميتها ومفهوم أداء العاملين في المؤسسات الرياضية من خلال الاطار النظري.

- توضيح و معرفة دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية.

- إبراز أهمية المورد البشري داخل المؤسسات الرياضية.

### • الفرع الثالث : دراسة سابقة بعنوان "دراسة اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الحديثة على

أداء العاملين في المنظمات، الجامعة الافتراضية السورية؛ تطبيق عملي على شركة جود ؛ بحث

مقدم لنيل درجة ماجستير في إدارة الأعمال التخصصي من اعداد الطالبة شفاء كرو، MBA

2016.

## الفصل الثالث: تحليل اقتصادي لدراسات سابقة حول موضوع البحث

1 - اعتمدت الباحثة على الاشكالية التالية : " ما هو اثر الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على اداء العاملين في الشركات؟"

2-تمثلت الفرضية الرئيسية كالتالي "يوجد اثر ذو دلالة احصائية للممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة جود".

3- قسمت هذه الدراسة الى 5 فصول :

الفصل الاول: الاطار العام للدراسة ( مشكلة الدراسة ، اهدافها ، اهميتها ، مختلف الدراسات السابقة العربية ، اجنبية ).

الفصل الثاني : الدراسة النظرية للممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية تطرق الى التخطيط ، تصميم الوظائف، التعيين و الاستقطاب، التدريب، تقييم الاداء، مشاركة العاملين في اتخاذ القرار والتحفيز.

الفصل الثالث: ذكر مفهوم الاداء الوظيفي اهميته، عناصره، انظمة قياس و تطوير الاداء.

الفصل الرابع: تناول لمحة موجزة عن تأسيس شركة جود ، شعارها ،اهدافها ، نهج و اداة الدراسة تحليل نتائج الدراسة و مناقشتها.

الفصل الخامس : تطرق الى النتائج و التوصيات بالإضافة الى قائمة المراجع ، الملحقات و مستخلص .

4- هدفت هذه الدراسة الى :

البحث في الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية و أثرها على أداء العاملين في شركة جود؛ تمثلت هذه السبع ممارسات ب (التخطيط, تحليل, تصميم الوظائف, الاستقطاب و التعيين, التدريب , تقييم الاداء , التحفيز ,المشاركة في اتخاذ القرار) وأثرها على اداء العاملين في الشركة.

- تحديد الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ومدى تطبيقها على المنظمات و أثرها على الاداء

- توضيح اهمية هذه الممارسات في تعزيز و رفع اداء العاملين ؛

- لفت الانتباه الى اهمية اداء العاملين في رفع سوية المنظمة و ادائها .

## الفصل الثالث: تحليل اقتصادي لدراسات سابقة حول موضوع البحث

### المطلب الثاني: اهم نتائج الدراسات السابقة حول ادارة الموارد البشرية

#### • الفرع الاول : الدراسة الاولى

وهي بعنوان " الابداع الاداري ودوره في تنمية إدارة الموارد البشرية "دراسة ميدانية لفئة الأساتذة الاداريين لبعض كليات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة 2018/2017 من اعداد مساعد بركاهم .

#### 1- أهمية الدراسة:

تكمن اهمية الدراسة في خضم التنافسية والاستمرارية ومختلف الجوانب التنموية من جهة ومن جهة اخرى هو جانب اساسي مرتبط بجوهر المورد البشري باعتبار ان الإبداع خاصية انسانية تجسد قدرات التفاعل الاجتماعي وتقيس مستوى المهارة والكفاءة المهنية في خضم الاثراء الوظيفي.

#### 2- أهم ما تم التوصل اليه :

- ليس هناك دور واضح للإبداع الاداري في تنمية ادارة الموارد البشرية داخل المؤسسة؛ و هذا كنتيجة للفرضية العامة.

- لا يوجد دور واضح للإبداع التعبيري في توصيف الوظائف لدى العاملين؛

- لا يوجد دور واضح للإبداع الاختراعي في عملية تخطيط لدى المؤسسة؛

- لا يوجد دور واضح للإبداع الانتاجي في تحسين مستوى اداء العاملين؛

-لا يوجد دور واضح للإبداع التحديدي في عملية التدريب لدى العاملين.

#### • الفرع الثاني : دراسة سابقة بعنوان " إدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين اداء

العاملين في المؤسسات الرياضية" دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة بالمسيلة ، من

اعداد شعيب معزوز.

## الفصل الثالث: تحليل اقتصادي لدراسات سابقة حول موضوع البحث

### 1- أهمية الدراسة:

- يعتبر هذا البحث مساهمة علمية في إبراز أهمية إدارة الموارد البشرية و دورها في تحقيق تحسين الاداء للعاملين بالمؤسسات الرياضية؛

- يساهم هذا البحث في زيادة الاهتمام العلمي بموضوع ادارة الموارد البشرية داخل المؤسسات الرياضية ؛

- يبين أهمية تطبيق السياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات الرياضية ؛

- تبين هذه الدراسة الدور الفعال الذي تقوم به ادارة الموارد البشرية بمختلف اساليبها في سبيل تحقيق طموحات العاملين و تطوير ادائهم و الرفع منه داخل المؤسسات الرياضية.

### 2- أهم النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي:

- معرفة أهمية سياسة الاختيار و التعيين التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لما لها من دور كبير في تحسين و تطوير أداء العاملين.

- تم إبراز أهمية مساهمة عامل التكوين الإداري في رفع كفاءة المورد البشري و تحسين أدائه بالمؤسسات الرياضية.

- تبين لي ضرورة تطبيق سياسة تحفيز المورد البشري من أجل النهوض بأداء العاملين بالمؤسسات الرياضية و الارتقاء به .<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>شعيب معروز، إدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية ، دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة بالمسيلة؛ مذكرة لنيل شهادة الماستر في الادارة و التسيير الرياضي ؛ تخصص : إدارة و تنظيم في الرياضة ، ص 53-54-98-59-



## الفصل الثالث: تحليل اقتصادي لدراسات سابقة حول موضوع البحث

• الفرع الثالث: دراسة سابقة بعنوان " دراسة اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الحديثة على اداء العاملين في المنظمات " تطبيق عملي على شركة جود ، من اعداد الطالبة شفاء كرو .

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموارد البشرية التي تعتبر المورد الاغلى و الاغلى والقادر على تحقيق اهداف المنظمة خاصة في ظل اشتداد حدة المنافسة و التغيرات البيئية السريعة التي تفرض على المنظمات مواكبتها باستمرار، تتجلى أهمية هذه الدراسة في التعرف على دور ادارة الموارد البشرية من خلال مجموعة من الممارسات وأهمية تطبيق هذه الممارسات خارج نطاق الانماط خارج نطاق الانماط التقليدية لهذه الأدوار ، خصوصا ان بعضها يعتبر حديث التطبيق في البيئات العربية ؛ و تلقي الضوء ايضا على ابراز العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية و اداء العاملين في الشركات حيث تساهم نتائج الدراسة في رفع الاداء لأنها تعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب الاهتمام بها و منحها الاولوية.

- بناء على التحليلات الاقتصادية المستخدمة سابقا في الدراسة ؛ توصلت الباحثة الى النتائج التالية نذكر بعض منها :

1- هناك أثر لتخطيط الموارد البشرية على اداء العاملين في شركة جود ؛ حيث كان معامل التفسير 92.8% و تتوافق هذه النتيجة مع دراسة Hafsa Shaukat، 2015 ؛ حيث يمكن القول ان عملية التخطيط هي شرط لازم لنجاح إدارة الموارد البشرية .

2- هناك اثر للتحفيز على اداء العاملين في اتخاذ القرار على أداء العاملين في شركة جود ؛ حيث كان معامل التفسير 95.2% و تتفق هذه النتيجة مع دراسة Hafsa Shaukat، 2015 ؛ حيث نجد ان مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.

3- تحسن الاداء لأنها تضمن التنفيذ الطوعي للقرارات دون تردد او تدمير و تخفف من الجو المتوتر بين الرئيس و المرؤوس.

4- هناك اثر لتدريب الموارد البشرية على اداء العاملين في شركة جود ؛ حيث كان معامل التفسير 81.1% و هي بذلك تتوافق مع دراسة Mercy Gacheri Munjuri 2011 و دراسة

## الفصل الثالث: تحليل اقتصادي لدراسات سابقة حول موضوع البحث

---

Momena khtar 2013 ؛ ومنه نستنتج ان وظيفة التدريب تحسن بلا شك من اداء العاملين في

المنظمة ؛ حيث تقلل من الهدر وترفع من انتاجية العامل .

5- نستنتج ان سبب ارتفاع معامل التفسير ان هذه الممارسات تؤثر بشكل كبير على اداء العاملين

حيث ي ثر الاداء التنظيمي في شركة جود الى حد كبير بممارسات ادارة الموارد البشرية.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>شفاء كرو، إدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية ، ؛ تطبيق عملي على شركة جود ؛ بحث مقدم لنيل درجة ماجستير في إدارة الأعمال التخصصي MBA ، الجامعة الافتراضية السورية ؛ 2016 ص 4-5

## الفصل الثالث: تحليل اقتصادي لدراسات سابقة حول موضوع البحث

### المبحث الثاني: عرض دراسات سابقة متعلقة بالإبداع الاداري

ونظرا لأهميته البالغة ، اهتمت العديد من الدراسات بموضوع الابداع من مختلف الجوانب، كسلوك الابداعي والقدرات الابداعية والعوامل التي تؤثر عليه و مختلف عناصر وانواع الابداع الاداري، و منها ما يركز على نظرياته واسباب تبنيه في المؤسسات التي تسعى لبلوغ اعلى الدرجات ومقوماته.

وفي هذا الفصل سنتطرق الى استعراض بعض البحوث و الدراسات التي لها صلة بأبعاد الدراسة ، باعتبار ان الابداع الاداري حضي باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين، و من هنا سنقدم ملخصا مختصرا عن كل دراسة واهم ما توصلت اليه من نتائج ، و قمنا بتقسيم هذا المبحث الى مطلبين كالاتي :

### المطلب الاول: اهم اهداف الدراسات السابقة حول الابداع الاداري

تنوعت الدراسات في العالم التي تناولت موضوع الابداع نتيجة تعدد الاتجاهات والنظريات التي حاولت تفسيره، فالمنظمات المعاصرة تعمل في ظل ظروف متغيرة ومعقدة تفرض عليها تحديات لم تشهدها من قبل.

ويعتبر الإبداع أحد اهم العوامل والمعايير والضوابط التي يجب على كل مؤسسة ان تتحلى بها من اجل تحقيق نجاحات كبرى وأهداف وغايات متعددة بطرق اسهل وأبسط وأفضل.

#### • الفرع الاول: الدراسة الأولى : وهي بعنوان "بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالإبداع الاداري

لدى موظفي مديريات الشباب و الرياضة " دراسة ميدانية لولايات: المسيلة-برج بوعرييج - سطيف - بسكرة.

وهي اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية تخصص: الادارة والتسيير الرياضي من إعداد الطالب بن رجم إدريس، و قد تضمن هذا البحث خمسة فصول بالإضافة الى مقدمة للموضوع، و قائمة للمصادر والمراجع و الملاحق.

## الفصل الثالث: تحليل اقتصادي لدراسات سابقة حول موضوع البحث

1- واعتمد الباحث في هذه الدراسة على الاشكالية التالية :

هل توجد علاقة ارتباطية بين بيئة العمل الداخلية و الابداع الاداري لدى موظفي مديريات الشباب و الرياضة ؟

2- اعتمد الباحث في دراسته لهذا الموضوع على الفرضية العامة التالية :

- توجد علاقة ارتباطية بين بيئة العمل الداخلية و الابداع الاداري لدى موظفي مديريات الشباب و الرياضة .

3- رتبت هذه الاطروحة كما يلي :

**الفصل الاول :** يتضمن الخلفية النظرية و الدراسات السابقة ، حيث تطرق الى بيئة العمل الداخلية وموضوع الابداع الاداري من الناحية الاسلامية و العربية مستدلين بالقران و السنة و اقوال بعض العلماء و المسلمين العرب، و الذهاب الى اهم النظريات المفسرة لكل منهما .  
بعد الدراسة النظرية تم توظيف (07) دراسات سابقة بالاعتماد على الدراسات المشابهة التي ترتبط مؤشراتهما بمتغيرات هذه الدراسة، وتبين اوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات الحالية والدراسات التي استخدمت .

**الفصل الثاني:** استعرض الاطار العام للدراسة حيث تناول مشكلة الدراسة ، الكلمات الدالة ، تساؤلات الدراسة ، اهدافها و اهميتها و من ثم فروض الدراسة .

**الفصل الثالث:** تضمن الاجراءات الميدانية للدراسة ، حيث تطرق الى ادوات جمع البيانات ، منهج الدراسة و حدودها وكذا ادوات التحليل الاحصائي .

**الفصل الرابع:** تم فيه عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة ومقارنتها بمختلف نتائج الدراسات السابقة مستدلا بأقوال علماء و باحثين مختصين في هذا المجال .

## الفصل الثالث: تحليل اقتصادي لدراسات سابقة حول موضوع البحث

**الفصل الخامس :** خصص هذا الفصل لعرض اهم الاستنتاجات المتحصل عليها ، استخلاصا الى نتائج الدراسة واهم الاقتراحات والتوصيات من الاقتراحات وبعض الافاق المستقبلية للبحث، مع قائمة للمصادر و المراجع .

4- هدفت هذه الدراسة بشكل عام الى فهم طبيعة العلاقة ما بين ظروف بيئة العمل الداخلية والقدرات الابداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة، استخدم الباحث المنهج الوصفي وبالتحديد طريقة العلاقات المتبادلة، استخدم الباحث استبيانين لجمع المعلومات والبيانات، الاول يقيس رؤية الموظفين لبيئة عملهم الداخلية، والثاني يقيس القدرات الابداعية لديهم، طبقت هذه الدراسة على عينة من موظفي مديريات الشباب والرياضة لكل من " مسيلة، بسكرة ، برج بوعرييج ، سطيف " قدر حجم العينة ب 69 .

• الفرع الثاني "الدراسة الثانية " : وهي بعنوان "كيفية تفعيل قدرات التعاون والإبداع للموارد البشرية بالمنظمة."

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص ادارة أعمال من اعداد الطالبة بوزاد غنية جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة.2018/2017.

1- و اعتمد الباحث في دراسته على الاشكالية التالية:

كيف يتم تفعيل القدرات التعاونية و الابداعية للموارد البشرية بالمنظمة ؟

2- و تمثلت فرضيات الدراسة في:

- ان تطور المنظمة الذكية هو نتاج للإبداع الجماعي

- تعتمد معايير تقييم اداء الفريق على مجالات التقييم و هناك عوامل النتائج و الطريقة ، و تعتمد معايير

الموارد البشرية على جانبين (الموضوعي و السلوكي) و هناك الكمية و النوعية.

- يتمثل في انشطة البحث و التطوير و تحسين اداء الموارد البشرية

## الفصل الثالث: تحليل اقتصادي لدراسات سابقة حول موضوع البحث

3- حيث تم تقسيم البحث الى الفصول التالية:

الفصل الاول : تناولوا فيه التعاون و الابداع في المنظمة و من خلاله التطرق الى الابداع في المنظمة و ماهية التعاون ثم قدموا العلاقة بين الابداع و التعاون في المنظمة.

الفصل الثاني : قدموا تقييم اداء الموارد البشرية و حاولوا فيه الامام بتقييم المنظمة و تقييم اداء الموارد البشرية و تقييم الاداء الجماعي لدى فرق العمل.

الفصل الثالث: التطرق الى اثر القدرات الابداعية و التعاونية على اداء الموارد البشرية في المنظمة حيث حاولوا فيه دراسة تحسين الاداء و أنشطة البحث و التطوير و التطرق الى اهم النتائج من البحث و على اساس هذه النتائج قدموا بعض التوصيات.

4- و من بين أهداف هذه الدراسة:

-التطرق الى نظريات الإبداع و انواعه و مستوياته.

- التركيز على دور الابداع وتعاون فرق العمل في تحسين اداء المنظمة.

- تبيين الفرق بين تقييم الاداء في المنظمة و الموارد البشرية و فرق العمل.

- معرفة طرق تفعيل نظام فرق العمل في المؤسسات.

• الفرع الثالث: دراسة سابقة بعنوان " الابداع الاداري و علاقته بالأداء الوظيفي لمديري

القطاع العام "دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في ادارة الاعمال /ادارة موارد بشرية بكلية التجارة في

الجامعة الاسلامية بغزة فلسطين من اعداد الطالب توفيق عطية توفيق العجلة سنة 2009

1- تم طرح الاشكالية التالية : ما علاقة الابداع الاداري في رفع مستوى الاداء الوظيفي لمديري

القطاع العام للعاملين بوزارات قطاع غزة ؟

2-سعى الباحث من خلال هذه الدراسة الى مناقشة واختبار الفروض التالية في محاولة لإثباتها او نفيها :

## الفصل الثالث: تحليل اقتصادي لدراسات سابقة حول موضوع البحث

- الفرضية الاولى: " توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الابداع الاداري والاداء الوظيفي لدى المديرين العاملين في القطاع العام بوزارات قطاع غزة "

- الفرضية الثانية : " توجد فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين حول العلاقة بين الابداع الاداري و مستوى الاداء الوظيفي للمتغيرات الشخصية التالية : ( العمر ، الجنس ، المؤهل العلمي الدرجة ، سنوات الخبرة ، نوع الوظيفة "ادارية ام فنية ").

### 3- و قد قسم هذا البحث الى الفصول التالية :

**الفصل الاول:** تضمن الاطار العام للدراسة و متغيراتها و اهميتها و اظهر مختلف الفوائد المرجوة منها وأهدافها.

**الفصل الثاني:** ابراز المفاهيم العامة للإبداع و الابداع الاداري ، اجمال الايجابيات التي توفرها ظاهرة الابداع في التنظيمات وحاجتها الى الادارة الابداعية ومكوناتها و السمات المميزة للشخصية الابداعية ذكر مختلف معوقات و وسائل الابداع الاداري و كيفية تنمية القدرة على الابداع.

**الفصل الثالث:** تعريف الاداء الوظيفي، عناصره ، محدداته و معايير و كيفية تقويمه اضافة الى طرق واساليب قياس الاداء و التوجه الى طرق و نماذج قياس الاداء.

**الفصل الرابع:** تمثل في تقديم الدراسات السابقة المحلية ، العربية و الاجنبية و التعليق عليها.

**الفصل الخامس:** يناقش هذا الفصل منهج الدراسة المستخدم ، مجتمع الدراسة وكيفية اختيار عينة الدراسة كما يستعرض كيفية بناء اداة الدراسة و الاجراءات التي استخدمت في التحقق من صحتها وثباتها والاساليب الاحصائية المتبعة في معالجة البيانات و المعلومات التي تم جمعها في افراد عينة الدراسة

**الفصل السادس:** عرض بيانات الدراسة و تحليلها و تفسيرها من خلال عرض الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، تحليل بيانات الدراسة و تفسيرها و اختبار صحة الفروض.

## الفصل الثالث: تحليل اقتصادي لدراسات سابقة حول موضوع البحث

الفصل السابع : تناول هذا الفصل عرض لأهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة و اهم التوصيات ثم المقترحات لدراسات مستقبلية مرتبطة بها.

هدفت هذه الدراسة الى:

- 1- معرفة واقع الابداع الاداري لدى المديرين .
- 2- ضرورة الوعي بقيمة الاشخاص المبدعين واكتشاف قدراتهم و طاقاتهم و استثمارها و ضرورة تحفيزهم.
- 3- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية و العقلية للعاملين و اتاحة الفرصة لهم في اختيار حلول ابداعية و خلاقة.
- 4- توفير بيئة ملائمة للإبداع الاداري داخل المنظمة و كيفية استغلالها.

المطلب الثاني: اهم نتائج الدراسات السابقة حول الابداع الاداري

يعد الابداع الاداري قوة تدعم اي منظمة في تميزها و انفرادها عن المنظمات الاخرى ، فنجد تعدد و تباين الوجهات و المنطلقات النظرية لموضوع الابداع الاداري ، حيث اختلفت اهتمامات الباحثين و العلماء و مناهجهم العلمية و الثقافية في انحاء العالم و منهم العرب حول موضوع الابداع .

• الفرع الاول : دراسة سابقة بعنوان " بيئة العمل الداخلية و علاقتها بالإبداع الاداري لدى

موظفي مديريات الشباب و الرياضة " دراسة ميدانية لولايات : المسيلة - برج بوعريج -

سطيف - بسكرة، من اعداد الطالب بن رحم ادريس.

اتبع الباحث في دراسته على اتباع منهج علمي يثري المعرفة ، و ذلك لمعرفة طبيعة العلاقة الارتباطية بين بيئة العمل الداخلية و القدرات الابداعية لدى موظفي مديريات الشباب و الرياضة ، و للتعرف على اهم مؤشرات بيئة العمل الداخلية التي قد تحفز الموظفين على الابداع ، و هذا ما يؤدي الى زيادة فاعلية المؤسسة و كفاءتها و تطوير معارف الموارد البشرية الفاعلة في المؤسسة الاقتصادية ، و حتى تستطيع مواكبة التطور الحضاري الذي تشهده المجتمعات في العصر الحالي.



## الفصل الثالث: تحليل اقتصادي لدراسات سابقة حول موضوع البحث

وكان من اهم نتائج هذه الدراسة :

- 1- توجد علاقة طردية ضعيفة بين ظروف العمل و الابداع الاداري لدى موظفي مديريات الشباب و الرياضة.
  - 2- توجد علاقة طردية ضعيفة بين العمل الجماعي و الابداع الاداري لدى موظفي مديريات الشباب و الرياضة.
  - 3- توجد علاقة طردية الاتصال و الابداع الاداري لدى موظفي مديريات الشباب و الرياضة.
  - 4- توجد علاقة طردية الحوافز و الابداع الاداري لدى موظفي مديريات الشباب و الرياضة.
  - 5- توجد علاقة طردية المشاركة في اتخاذ القرار و الابداع الاداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.
  - 6- لا توجد علاقة ارتباطية بين التكنولوجيا المستخدمة و الابداع الاداري لدى موظفي مديريات الشباب و الرياضة.
- من اهم ما جاء في الاقتراحات في هذه الدراسة ما يلي :
- وضع نظام فعال للحوافز المادية و المعنوية للموظفين بشرط ان تتناسب مع الجهد المبذول و ان ترتبط بمعدلات الاداء و الابداع في العمل و يجب ان تقدم في وقتها .
- تكثيف البحوث والدراسات الميدانية في المؤسسات الرياضية و ذلك بهدف التعرف على مختلف المعوقات الادارية التي تقف امام قدرات الموظفين عن الابداع والابتكار.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> بن رجم ادريس ، بيئة العمل الداخلية و علاقتها بالابداع الاداري لدى موظفي مديريات الشباب و الرياضة ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في نظرية و منهجية التربية البدنية و الرياضية ، تخصص الادارة و التسيير الرياضي ،جامعة محمد بوضياف -المسيلة- معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية ،الجزائر 2018/2017 ص - ب-102-104 .

## الفصل الثالث: تحليل اقتصادي لدراسات سابقة حول موضوع البحث

### • الفرع الثاني : دراسة سابقة بعنوان " كيفية تفعيل قدرات التعاون و الابداع للموارد البشرية

بالمنظمة " من اعداد الطالبة بوزاد غنية.

خلصت هذه الدراسة الى ان عملية تفعيل الابداع الجماعي يوفر التكاليف و الوقت و التعاون في فريق عمل يشجع على تحقيق اهداف المؤسسة و تحسين ادائها ، و كيفية تجسيد الابداع في المنظمة. اهتمت هذه الدراسة بالإبداع الجماعي في المنظمات من خلال تكوين فرق العمل ، استخدم في هذا البحث المنهج الوصفي و التحليلي ، حيث اعتمدت على مشاركة الجماعة لضمان استمرارية المؤسسات واكتسابها ميزة تنافسية ، باعتبار ان ذكاء الموارد البشرية عامل مهم و اساسي في حل المشاكل التي تواجه المؤسسة.

و تكمن اهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على الابداع الجماعي في المنظمات و تجسيد عمل فرق العمل، توجيه الدراسات و الابحاث الى موضوع الابداع و التعاون في المنظمات لان هذا الموضوع لم يلحق حقه من طرف الباحثين ، رغم اهميته في العالم و رغم التطور الذي وصلت اليه الدول المتقدمة باستعمالها هذا الاسلوب .

ومن اهم نتائج الدراسة ما يلي :

5- ان الابداع عملية عقلية تتطلب توليد الافكار الجديدة من اجل ايجاد حل للمشاكل والخروج عن المألوف.

6- الوصول الى الابداع في المنظمة هو نتيجة العمل الجماعي المشترك .

7- من صفات الفريق المبدع ، القيادة المشتركة ، التحلي بالمسؤولية ، الثقة و الاتصال مع الرؤية الواضحة للتغيير ، التركيز عن النتائج

8- توفير المناخ المناسب للموارد البشرية حتى تقوم بالإبداع على المستوى الفردي و الجماعي ما يؤدي الى منظمة مبدعة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بوزاد غنية ، كيفية تفعيل قدرات التعاون و الابداع للموارد البشرية بالمنظمة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر تخصص ادارة اعمال ، جامعة الجيلالي بونعامة بحميس مليانة ، الجزائر 2014/2015 ص 50- ب

## الفصل الثالث: تحليل اقتصادي لدراسات سابقة حول موضوع البحث

9- خلق نظام أنشطة البحث والتطوير بما يتناسب وهيكل المنظمة .

### • الفرع الثالث: دراسة سابقة بعنوان " الابداع الاداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع

العام " دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة من اعداد الطالب توفيق عطية العجلة عام 2009 تأتي اهمية هذه الدراسة من التأثير الحيوي للإبداع الاداري في تحقيق اهداف المنظمة العامة ، حيث يعد الابداع الطريق الذي يساعد المؤسسة على الارتقاء بمستوى الاداء الوظيفي للعاملين لاسيما المديرين منهم.

اجتهدت هذه الدراسة في تقديم تعريف شامل للإبداع الاداري من خلال رصد ثلاث مراحل رئيسية تعكس التطور الهائل الذي حدث لمفهوم الابداع على مدى العصور الماضية، و ذكر مكوناته، وسائله ، معوقاته. وتنبع اهمية هذه الدراسة من التأثير الحيوي للإبداع الاداري في تحقيق اهداف وحاجات المنظمات العامة، حيث اعتمدت على المنهج الوصفي، و من بين الفوائد المرجوة من هذه الدراسة تقديم استراتيجية لتطوير المهارات الإبداعية للمديرين وتزودهم بالمقترحات اللازمة لتحقيق التميز في أدائهم.

حيث تقدم هذه الدراسة استراتيجية لتطوير المهارات الابداعية للمديرين و تزودهم بالمقترحات اللازمة لتحقيق التميز و الارتقاء في اداءهم، والتأثير المباشر للمدير على نجاح هذا القطاع . كما شجعت هذه الدراسة على انشاء ادارة حاضنة للإبداع ووضع استراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن المبدعين و الموهوبين من المديرين ، و العمل على تبسيط أنظمة و قواعد و اجراءات العمل و اتاحة الفرصة للموظفين و الابتعاد عن المركزية .

## الفصل الثالث: تحليل اقتصادي لدراسات سابقة حول موضوع البحث

من اهم نتائج هذه الدراسة :

- 1- المديرون بوزارات قطاع غزة يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية.
- 2- المتغيرات التنظيمية قيد الدراسة تساهم بدرجات متفاوتة في توفير المناخ الابداعي.
- 3- واقع الابداع الاداري بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول <sup>1</sup>.
- 4- عملية تقويم الاداء الوظيفي بوزارات قطاع غزة لا تتم بشكل صحيح و فعال بما يخدم الموظف والوزارة معا حيث ان:
  - الموظفون لا يطلعون على نتائج تقويم اداءهم ليتمكن ومن تعويض نقاط القوة وتطوير نقاط الضعف
  - عملية تقويم الاداء تميل الى الروتين دون جدوى حقيقية .

---

<sup>1</sup>توفيق عطية توفيق العجلة ، الابداع الاداري و علاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام " دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة" مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في ادارة الاعمال /ادارة موارد بشرية بكلية التجارة في الجامعة الاسلامية بغزة ، فلسطين 2009 ص 6.

## الفصل الثالث: تحليل اقتصادي لدراسات سابقة حول موضوع البحث

### المبحث الثالث: القيمة المضافة للبحث بالمقارنة مع الدراسات السابقة

ان توظيف الدراسات السابقة التي تطرقنا اليها وبعد التمعن فيها من خلال التحليل و الاستنباط المنظم لفقراتها ، وجب علينا في مجال البحث العلمي المتواصل ان نحترم ما جاء به الباحثون السابقون و ما توصلوا اليه من نتائج ، و من خلال ما تم التطرق اليه ظهر العديد من اوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة .

### المطلب الاول: اوجه التشابه بين الدراسات السابقة و موضوع البحث

تشابهت الدراسات السابقة و موضوع بحثنا في النقاط التالية:

1. من حيث الموضوع العام للدراسة : ركزت الدراسة الحالية في موضوعها العام لمعرفة علاقة ادارة

الموارد البشرية و الابداع الإداري ، للتشابه مع دراسة شفاء كرو 2016 ، التي ركزت على معرفة

اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الحديثة على اداء العاملين في المنظمات ، تطبيق عملي على شركة

جود - دمشق -

كما تشابهت ايضا مع دراسة مساعد بركاهم التي انطوت على الابداع الاداري و دوره في تنمية ادارة الموارد

البشرية 2018/2017 لفئة اساتذة اداريين من كليات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة .

و تشابهت ايضا مع دراسة شعيب معزوز التي كانت ركزت على دور ادارة الموارد البشرية في تحسين اداء

العاملين في المؤسسات الرياضية 2018/2017 دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة بالمسيلة .

2. من حيث الاهداف الجزئية : هدفت الدراسة الحالية الى معرفة طبيعة العلاقة بين المتغيرين ، ادارة

الموارد البشرية بالإبداع الاداري في المؤسسة الاقتصادية ، و عليه فقد ظهر العديد من اوجه الشبه

بين مؤشرات الدراسة الحالية مع الابحاث السابقة و من بينها دراسة مساعد بركاهم

2018/2017 ، هدف شكلها العام الى معرفة دور الابداع الاداري في تنمية ادارة الموارد

البشرية اي التحقق من مدى مساهمة الابداع الاداري في تنمية ادارة الموارد البشرية اي التحقق من

## الفصل الثالث: تحليل اقتصادي لدراسات سابقة حول موضوع البحث

مدى مساهمة الابداع الاداري في تنمية ادارة الموارد البشرية من خلال التخطيط ، التدريب ، و توصيف الوظائف.

كما تتشابه جزئيا مع دراسة شفاء كرو 2016 ( التخطيط ، التحليل ... ) التي هدفت للبحث في الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية و اثرها على اداء العاملين في شركة جود .

3. من حيث المنهج : اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي ، و تشابهت مع العديد من الدراسات السابقة التي استخدمت نفس المنهج مثل دراسة (بوزاد غنية 2017)

4. من حيث البيئة المكانية و الحدود الدراسية : طبقت الدراسة الحالية على البيئة الجزائرية و ايضا دراسة (بوزاد غنية 2014/2015 ) و دراسة (مساعد بركاهم 2018/2017 ) و دراسة ( بن رجم ادريس 2018/2017 )

### المطلب الثاني: اوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة و موضوع البحث

تعددت الاختلافات بين الدراسات السابقة التي تناولت نفس موضوع بحثنا:

1. من حيث الموضوع العام : ركزت الدراسة الحالية على معرفة دور ادارة الموارد البشرية بالإبداع

الاداري و العلاقة التي تربط المتغيرين في المؤسسة الاقتصادية ، في حيث بعض الدراسات السابقة لم تركز على موضوع الابداع الاداري مثل دراسة (شعيب معزوز 2018/2017) التي ركزت من حيث الموضوع العام للدراسة على معرفة دور ادارة الموارد البشرية في تحسين اداء العاملين في المؤسسات الرياضية .

كما اختلفت ايضا مع دراسة (توفيق عطية توفيق العجلة 2009) حيث اعطت هذه الدراسة اهمية كبيرة لارتباط الابداع الاداري بأحد الجوانب المهمة التي تسعى كافة المنظمات الى تحسينه ألا وهو الاداء الوظيفي، اما دراستنا الحالية فقد ركزت على عنصر المورد البشري في تحقيق الابداع الاداري .

2. من حيث الاهداف الجزئية : هدفت الدراسة الحالية الى معرفة تأثير إدارة الموارد البشرية على

الابداع الاداري في المؤسسة الاقتصادية ؛ في حين بعض الدراسات السابقة لم تركز على موضوع

## الفصل الثالث: تحليل اقتصادي لدراسات سابقة حول موضوع البحث

الابداع الاداري مثل دراسة (شفاء كرو 2016) حيث توجهت الى البحث في الممارسات الحديثة

لإدارة الموارد البشرية و أثرها على أداء العاملين في المنظمات .

و كذا دراسة (بن رجم إدريس 2018/2017) التي هدفت الى معرفة العلاقة الارتباطية بين بيئة العمل

الداخلية و الابداع الاداري لدى موظفي مديريات الشباب و الرياضة ، في حين ان الدراسة الحالية لفتت

الانتباه الى اهمية الابداع الاداري من خلال دور ادارة الموارد البشرية في رفع سوية المؤسسة و أدائها.

3. من حيث البيئة المكانية و الحدود الدراسية : طبقت الدراسة الحالية على البيئة الجزائرية اما

دراسة (توفيق عطية توفيق العجلة 2009) دراسة فلسطينية ، في حين دراسة (شفاء كرو 2006

دراسة سورية).

### المطلب الثالث: القيمة المضافة للبحث واهم النتائج المتحصل عليها

ان اهم النتائج التي تمكنا من استخلاصها من خلال دراستنا لهذا الموضوع تتمثل في العناصر التالية :

- للموارد البشرية دور مهم في تحقيق الابداع الاداري داخل المؤسسة .
- تعتبر المؤسسة الورد البشري عنصر فعال و اساس تعتمده و تركز عليه في تحقيق الابداع الاداري و كسب ميزة تنافسية .
- المؤسسة تكرر مجهودات عظيمة من اجل تطبيق الابداع الاداري و تكوين افراد مبدعين.
- اعتماد المؤسسات على الكفاءات البشرية المؤهلة و جعل الابداع الاداري احد اهم مبادئها بالدرجة الاولى .

- يؤدي التطبيق الفعلي السليم لوظائف ادارة الموارد البشرية الى تحسين اداء العاملين و رفع ادائها .

- ادارة الموارد البشرية لها دور فعال في رفع مستوى الابداع الاداري لدى الافراد.

- تؤثر ممارسات ادارة الموارد البشرية تؤثر في الابداع الاداري .

- معرفة مدى مساهمة ادارة الموارد البشرية في تحقيق الابداع الاداري.

- يعتمد الابداع الاداري على عدة استراتيجيات من اهمها استراتيجية الادارة بالأهداف.

## الفصل الثالث: تحليل اقتصادي لدراسات سابقة حول موضوع البحث

---

- ترتيب التدريب الفني للموظفين و خلق فرص عمل.
- تحديد احتياجات الابداع و التطوير داخل المنظمة من خلال تحليل الوظائف و مخططات التقييم و التشاور المنتظم مع مدراء الاعمال .
- المسؤولية الاخلاقية و الاجتماعية في تحقيق احتياجات الافراد و التحديات في المجتمع مع المحافظة على تقليل الاثار السلبية لها على التنظيم و الالتزام بالقوانين و التشريعات و تنظيم العلاقة بين الادارة و النقابة
- استقرار الايدي العاملة في المنظمة و الاحتفاظ بالافراد الناجحين و المبدعين في عملية الاختيار.
- تحفيز الافراد و تطوير قدراتهم و مدهم بمهارات جديدة و المواد الكفيلة لتحقيق ذلك ، و مساعدتهم على التوصل الى الاداء المرغوب فيه.



## الفصل الثالث: تحليل اقتصادي لدراسات سابقة حول موضوع البحث

---

### خلاصة الفصل الثالث:

من خلال ما تطرقنا اليه في هذا الفصل و من مجمل ما سبق وجدنا ان هنالك اختلاف في وجهات نظر بعض الباحثين فيما يخص ادارة الموارد البشرية و الابداع الاداري ، كما ان هناك وجهات نظر متشابهة و هذا يدل على اهمية المتغيرين في المؤسسة الاقتصادية .

و من خلال هذه الدراسات وجدنا ان هناك حاجة لوجود الابداع على كافة مستويات ووظائف في كل مؤسسة وعليها ان تشجع المورد البشري و تحفزهم على الابداع و الابتكار و التجديد.

خاتمة

ان تصبح خبيراً ادارياً ينبغي عليك ترقية جدارة العاملين من خلال استقطاب و جلب الموارد البشرية المناسبة و الذكية ، و اعلان جدارة المؤسسة ، كما تؤكد المدرسة العلمية في ادارة الاعمال على اهمية الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة سواء باعتبارها مورد استراتيجي او كإدارة تساعد على تحقيق الاهداف الاستراتيجية فإدارة الموارد البشرية دور مهم في المؤسسة فهي الكفيلة في ضمان السير الحسن الذي يؤدي الى النهوض بالإنتاج كما ونوعاً و يظهر ذلك من خلال التنسيق بين الوحدات الادارية و النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين، كما انها تساعد على كشف الصعوبات و المشاكل الاساسية المتعلقة بالأفراد و التي تعيقهم على تنمية الابداع لديهم مما يؤثر على فعالية المؤسسة ، حيث تحتل سياسات تنمية الابداع الإداري مكانة هامة في تطوير اقتصاديات الدول النامية حيث يساهم بدور محوري و اساسي في بناء اقتصاد المعرفة و يعتبر حلقة تقنية و تكنولوجية في تطوير المؤسسات و زيادة قدرتها التنافسية و الانتاجية و دعم الاقتصاد من خلال القدرة على انتاج السلع و الخدمات و تطوير عمليات و افكار الموارد البشرية .

### نتائج البحث:

لقد توصل ببحثنا الى جملة من النتائج ذكرها كما يلي:

- اجابة على الاشكالية المطروحة نقول انه لكل من التخطيط ، الاستقطاب ، التدريب ، التحفيز و تحليل و توصيف الوظائف دور فعال في تحسين و تطوير الابداع الاداري في المؤسسة الاقتصادية و ذلك لان ممارسة وظائف ادارة الموارد البشرية تساعد المؤسسة للوصول الى تحقيق اهدافها المنشودة و الى المكانة التي تستطيع من خلالها منافسة المنظمات الاخرى ومواكبة التغيرات السريعة في البيئة المحيطة بها ، اي الحفاظ على خاصية المنافسة في ممارسات وبرامج المزايا و التي تمثل عوامل هامة في توفير مناخ تحفيزي و تدعيمي للإبداع الاداري.
- تعتبر المؤسسة الورد البشري عنصر فعال و اساس تعتمد و ترتكز عليه في تحقيق الابداع الاداري و كسب ميزة تنافسية .
- اعتماد المؤسسات على الكفاءات البشرية المؤهلة و جعل الابداع الاداري احد اهم مبادئها بالدرجة الاولى
- تؤثر ممارسات ادارة الموارد البشرية تؤثر في الابداع الاداري .
- ترتيب التدريب الفني للموظفين و خلق فرص عمل.
- تحديد احتياجات الابداع و التطوير داخل المنظمة من خلال تحليل الوظائف و مخططات التقييم و التشاور المنتظم مع مدراء الاعمال .
- تحفيز الافراد و تطوير قدراتهم و مدهم بمهارات جديدة و المواد الكفيلة لتحقيق ذلك، و مساعدتهم على التوصل الى الاداء المرغوب فيه.
- لقد تبين لنا من خلال تحليل بعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع دراستنا ان غياب القيادة الادارية المؤهلة على كل من ادارة الموارد البشرية و الابداع الاداري في المؤسسة الاقتصادية يؤدي الى عدم قدرة المديرين التنفيذيين في الادارات المختلفة على تقييم و رقابة الاداء بفعالية و ذلك لعدم كفاءة و مهارة مديري ادارة الموارد البشرية و عليه فان وجود قيادة ادارية مؤهلة من الركائز التي تبنى عليها ادارة الموارد البشرية التي تعزز الابداع الاداري في المؤسسة الاقتصادية.

- كما تبين لنا ايضا من خلال تحليل الدراسات السابقة انه: تؤدي حرية ابداء الراي و افساح المجال امام الموظف لأخذ القرار بنفسه في المهام الموكلة له الى حب العامل لعمله و التفاني فيه و انتمائه اليه ، اي تحقيق الابداع الاداري على عكس الرقابة و القيود التي تؤدي الى فشله و بالتالي فشل المؤسسة الاقتصادية.

### اختبار فرضيات البحث:

فيما يخص اختبار فرضيات البحث ، و من خلال النتائج المتوصل اليها فان :

أ - **الفرضية الاولى** : صحيحة ، فالمؤسسة التي تريد ان تتميز عن مثيلاتها وتحقق الابداع الاداري لأفرادها العاملين فيها ، عليها ان تركز على ممارسات ووظائف ادارة الموارد البشرية و التي بتطبيقها يتحقق الابداع الاداري . لان هناك علاقة وطيدة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية و تحقيق الابداع الاداري.

ب- **الفرضية الثانية** : غير صحيحة ، لان غالبية المؤسسات الاقتصادية في الجزائر ، لا تمارس ادارة الموارد البشرية بالطرق العصرية الحديثة ، و بالتالي لا تؤثر وظائف ادارة الموارد البشرية على تطوير الابداع الاداري لأفرادها.

### اقتراحات و توصيات:

بناء على النتائج التي توصلنا اليها نقترح التوصيات التالية:

- 1- تشكيل ادارة حاضنة للإبداع تكون مسؤولة عن دعم و تشجيع الافراد المتميزين والمبدعين ، والتي تساعد في تطوير القدرات الابداعية لهم .
- 2- ضرورة تقديم المكافآت المادية والمعنوية للعاملين المبدعين لتحفيزهم وتشجيعهم على تقديم افكار جديدة.
- 3- اتباع معايير واضحة وعادلة وموضوعية لتقييم الاداء، تساعد على تشجيع و مكافأة المبدعين الذين يساهمون في تحقيق الابداع الاداري.

### افاق البحث:

نظرا لعدم قدرتنا على الالمام بكافة جوانب الموضوع ، إلا اننا نأمل ان نكون قد استطعنا ولو بشكل بسيط و متواضع سد الفراغ الموجود في معالجة هذا الموضوع و اثناء مكتبتنا القيمة ، وفي ما يلي مجموعة مواضيع مقترحة يمكن ان تكون دراسات مستقبلية :

- 1- اثر الابداع الاداري على اداء المؤسسة الاقتصادية؛
- 2- دور ادارة الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات الصحية في المؤسسات الاستشفائية.
- 3- دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية ؛

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

القران الكريم، سورة البقرة، الآية، 117

قائمة المراجع:

أولا :المراجع باللغة العربية

I. الكتب :

1. ادوارد دي بونو ، قبعات التفكير الست ، ترجمة خليل الجيوسي ، ابو ضبي المجمع الثقافي 2001 ،ص.ب.2380 .
2. اسامة خيري محمد ،ادارة الابداع و الابتكارات ،دار الياية للنشر و التوزيع، ط1 ، الاردن عمان 2012
3. بلال خلف السكارنة، الابداع الاداري، الطبعة الاولى ،دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان 2011م-1432هـ ،
4. بيتر كوك، ادارة الإبداع ، الترجمة باعتماد د خالد العامري ، ط1 ، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية 2008،
5. جمال خير الله انيس، الابداع الاداري تنمية الابداع في المنظمات ، الطبعة الأولى ، دار اسامة للنشر، عمان، 2008
6. حسن حريم، ادارة المنظمات: منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاصدار الثاني، عمان الاردن2010
7. حمداوي وسيلة، ادارة اعمال الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة الجزائر، 2004،
8. زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للطباعة و النشر 2018/08/28،
9. صلاح الدين عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية من الناحية العلمية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 1999-2000



## قائمة المراجع

10. عبد الله حسن مسلم ،الابداع والابتكار الاداري في التنظيم والتنسيق، الطبعة الأولى دار المعتز للنشر والتوزيع ، عمان الاردن ، 2015،
11. علي الحمادي ، صناعة الابداع ،سلسلة الابداع والتفكير الابتكاري ،ط1 ، دار ابن حزم ،بيروت لبنان 1999/01/01
12. فاطمة احمد العابد ، العصف الذهني و التفكير المبدع ، ط1 ،دار امجد للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن.
13. محمد الفاتح محمود بشير المغربي ،إدارة الموارد البشرية ، جامعة القران الكريم و العلوم الاسلامية ، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية ، دار النشر للجامعات ، مصر ، ط1، 2012.
14. محمد بن دليم القحطاني ، إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)، الطبعة الرابعة، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، رقم الإيداع ،72/ 1436 سنة 2015
15. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، الطبعة الاولى، الشلف الجزائر، 2019.

## II. الاطروحات و المذكرات و الرسائل العلمية الجامعية :

1. احمد محمد عبد العال، اتجاهات الادارات العليا نحو تخطيط السيناريوهات وأثرها في بناء راس مال الموهبة ،رسالة استكمال لمتطلبات الحصول على الماجستير في ادارة الاعمال ،جامعة الشرق الاوسط ،عمان الاردن ،كانون الثاني 2017،
2. بن رجم ادريس ، بيئة العمل الداخلية و علاقتها بالإبداع الاداري لدى موظفي مديريات الشباب و الرياضة ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في نظرية و منهجية التربية البدنية و الرياضية ، تخصص الادارة و التسيير الرياضي ،جامعة محمد بوضياف -المسيلة- معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية ،الجزائر 2018/2017
3. بن رجم ادريس، بيئة العمل الداخلية و علاقتها بالإبداع الاداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة، دراسة ميدانية لولايات: المسيلة-برج بوعرييج-سطيف -بسكرة، اطروحة مقدمة لنيل

## قائمة المراجع

- شهادة الدكتوراه علوم في نظرية و منهجية التربية البدنية و الرياضية ، جامعة محمد بوضياف -  
المسيلة-، الجزائر 2018/2017
4. بوزاد غنية ، كيفية تفعيل قدرات التعاون و الابداع للموارد البشرية بالمنظمة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر تخصص ادارة اعمال ،جامعة الجليلي بونعامة بخميس مليانة الجزائر 2015/2014
5. توفيق عطية توفيق العجلة ، الابداع الاداري و علاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام " دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة" مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في ادارة الاعمال /ادارة موارد بشرية بكلية التجارة في الجامعة الاسلامية بغزة ، فلسطين 2009
6. د عاطف عوض، اثر تطبيق عناصر الابداع الاداري في التطوير التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية كلية الاعمال و الادارة جامعة القلمون الخاصة دير عطية سورية ، المجلد ، 29 العدد 2013
7. الدكتور مؤيد الساعدي ، دور استراتيجيات الابداع الاداري في تحسين الاداء الوظيفي ، دراسة ميدانية في معمل سمنت الكوفة ،مجلة القادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية ،المجلد 15 العدد 4 سنة 2013
8. سمية براهيم، شيماء كحلة ،دور التدريب في تحفيز الابداع الاداري للعاملين في المؤسسة الاقتصادية ،دراسة حالة مؤسسة موبيليس ، تبسة ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكاديمي ل م د، جامعة العربي التبسي، دفعة 2018
9. شعيب معزوز، إدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية ، دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة بالمسيلة؛ مذكرة لنيل شهادة الماستر في الادارة و التسيير الرياضي ؛ تخصص : إدارة و تنظيم في الرياضة .

## قائمة المراجع

10. شبيب معزوز، ادارة الموارد البشرية ودورها في تحسين اداء العاملين في المؤسسات الرياضية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الادارة والتسيير الرياضي، غير منشورة، جامعة محمد بوضياف المسيلة الجزائر، 2016/2015،
11. شفاء كرو، إدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية تطبيق عملي على شركة جود ؛ بحث مقدم لنيل درجة ماجستير في إدارة الأعمال التخصصي MBA ، الجامعة الافتراضية السورية ؛ 2016
12. عبد القادر شلال، دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة POVAL/SPA وحدة للمضخات بالبروقية، 2017/10/22؛
13. عنان الجعبري ، دور الابداع الاداري في تحسين الاداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال بكلية الدراسات العليا و البحث العلمي جامعة الخليل فلسطين 2009 ،
14. عنان ايوب الجعبري ، دور الابداع الاداري في تحسين الاداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، دراسة تطبيقية على شركة الخليل، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة ماجستير في ادارة الاعمال بكلية الدراسات العليا و البحث العلمي في جامعة الخليل، غير منشورة، الهيئات المحلية الفلسطينية، كانون الاول 2009
15. محمد بن علي بن حسن الليثي، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة و دورها في الابداع الاداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير جامعة ام القرى، غير منشورة، السعودية 2008
16. مساعد بركاهم، الابداع الاداري و دوره في تنمية ادارة الموارد البشرية ؛ مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي؛ دراسة ميدانية لفئة الاساتذة الاداريين ببعض كليات جامعة ؛محمد بوضياف بالمسيلة؛ 2018/2017.

## قائمة المراجع

17. مشعل بن مبارك عايض الحارثي، واقع تطبيق عناصر الابداع الاداري وابرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جدة، رسالة ماجستير في الادارة التربوية والتخطيط ، جامعة ام القرى السعودية 2012
18. نجود شحادة بلواني، دور الادارة المدرسية في تنمية الابداع في المدارس الحكومية محافظات شمال فلسطين و معيقاتها من وجهة نظر مديريها، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في الادارة التربوية لكلية جامعة النجاح الوطنية ، غير منشورة ،2008.
19. هشام بوكفوس؛ أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية ؛دراسة ميدانية بمؤسسة "سوناريك فرجيوة"؛ رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير ؛ تخصص تنمية الموارد البشرية؛ كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا ؛جامعة الاخوة منتوري \_قسنطينة\_ 2006/2005

### III. المجالات و المقالات:

1. اسماء بيفاري، الابداع في المنظمات ،، تقرير مجلة الجودة الصحية ،6/12/2015 .
2. د احمد محمد بدح، ا مروة محمد ابو طه، مقومات وممارسات الابداع الاداري من وجهة نظر مديرات رياض الاطفال الخاصة في مدينة عمان، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد،14 العدد،3 سبتمبر2013.
3. رندة الزهري، الابداع الاداري في ظل البيروقراطية ، مجلة عالم الفكر 2002 ،المجلد 30 العدد 3
4. شعيب معزوز، معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدن محمد مستور الصليمي، معوقات الابداع الاداري مقال ، منهل الثقافة التربوية ، اطلع عليه 20/06/14 على الساعة 19:33
5. نجم العزاوي، اثر الابداع الاداري في تحسين مستوى اداء ادارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الاردنية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، الاردن عمان 2012، العدد 33

## قائمة المراجع

---

ثانيا: باللغة الاجنبية :

I. اللغة الانجليزية:

- 1- French ,W. , **The personnel Management Process: Human Resources Administration**, Third Edition, Houghton Migglin Co., Boston, 1974
- 2- Sikula, A., **Personnel and administration Human Resources Management**, John wiley C & Sons Inc ., New york,1976,.
- 3- Martin, J., **Personnel Management**, Macdonald K. Evans Ltd., London, 1977, 1977,
- 4- Denise, Angelo(s) and Ricky(w), Griffen: **Hummain ressources management**2 nd. Houghton Mifflin companny

---

ثالثا : مواقع الانترنت

1. [majnooncomputer.net/](http://majnooncomputer.net/)

2. رؤوف ابن عادل ، موسوعة ابن عادل للدورات و النجاح ؛2019؛ اطلع عليه 2020/06/27

على [www.ebnadel.com](http://www.ebnadel.com) 23:04

3. عبد الرحمان محمد، افضل ماركت لاب توب في العالم ، ماهي افضل شركة حواسيب

16\01\2020، الساعة 00 : 20 افضل /ماركت لاب توب في العالم

4. [dspace.Univ-msila](http://dspace.Univ-msila) 2016

5. هايل الجازي ، اهمية ادارة الموارد البشرية ، موضوع فبراير 2018 في 2020/08/27 على

[www.mawdoo3.com](http://www.mawdoo3.com) 10:00