



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

شعبة: علوم التسيير



الموضوع:

دور الإبداع الإداري في تنمية إدارة الموارد

البشرية في المؤسسات العامة الجزائرية

دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT فرع - تيارت -

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة مالية

الأستاذ المشرف:

عدة عابد

من إعداد الطلبة:

بولنوار أميرة

مريجة مليكة

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
رئيسا	أستاذ محاضر - أ -	ساجي فاطيمة
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر - أ -	عدة عابد
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر - ب -	بن صوشة ثامر
عضوا مناقشا	أستاذ مساعد - أ -	هرقون تفاحة

السنة الجامعية: 2019-2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ﴾

"هود، الآية 88"

بعد شكر المولى عز وجل الذي أماننا على إتمام هذا العمل

نتقدم بجزيل الشكر و العرفان لأستاذنا الفاضل:

الدكتور "عابد عدة"، الذي تفضل بالإشراف على هذا العمل،

كما نتقدم بالشكر مسبقا لأعضاء لجنة المناقشة

لتفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة.

ولا ننسى أن نتقدم بكل أسمى معاني

الاحترام والتقدير لكل من قدم لنا

يد المساعدة في العمل

من قريب أو من بعيد.



الأهداء

أهدي خلاصة عملي وثمره جصدي ونتيجة تعبتي
إلى امي الغالية و والدي الكريم منظمما الله ورحاهما.
وإخوتي الأعماء " سهام، بن عيسى، فتيةة".
وإلى كل العائلة الكريمة من صغيرها إلى كبيرها.
إلى كل الأصدقاء والأحبة.
وأخص بالذكر صديقتي وزميلاتي "أمينة" و"صليحة"
اللتين أمانني في إتمام هذا العمل.
وإلى كل من أمانني على انجاز هذا البحث.
سواء من بعيد أو من قريب.

أميرة

إلى الأهل

إلى أمي الغالية وأبي العزيز حفظهما الله وأطال عمرهما

إلى أعز ما أملك أبنيتي ~~وتال~~ حفظها الله لي

وإلى إخوتي وأخواتي وأحبابي تقديرا ووفاء

إلى جميع الأهل والأقارب

إلى جميع أصدقائي وأحبائي

إلى كل من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلبي

ملحمة

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الإهداء

شكر وعرفان

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

المقدمة أ-هـ

الفصل الأول: الإطار النظري حول الموارد البشرية

تمهيد 02

المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية 03

المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية وأهميتها 03

المطلب الثاني: خصائص الموارد البشرية وأهمية الاستثمار في رأس المال البشري 06

المطلب الثالث: وظائف الموارد البشرية وتحفيزها 09

المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية 13

المطلب الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية 13

المطلب الثاني: أهمية وأهداف تنمية الموارد البشرية 15

المطلب الثالث: أبعاد تنمية الموارد البشرية والعوامل المحددة لها 19

المبحث الثالث: إدارة الموارد البشرية 23

المطلب الأول: نشأة إدارة الموارد البشرية ومراحل تطورها 23

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها على مستوى المؤسسة 27

المطلب الثالث: أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية 30

خلاصة الفصل الأول 36

الفصل الثاني: التأصيل النظري للإبداع الإداري

38	تمهيد
39	المبحث الأول: ماهية الإبداع الإداري
39	المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري
41	المطلب الثاني: أهمية الإبداع الإداري
44	المطلب الثالث: خصائص الإبداع الإداري
47	المبحث الثاني: مراحل وعناصر الإبداع الإداري ومستوياته
47	المطلب الأول: مراحل العملية الإبداعية
50	المطلب الثاني: عناصر الإبداع الإداري
52	المطلب الثالث: مستويات الإبداع الإداري
56	المبحث الثالث: مقومات ومعوقات الإبداع الإداري
56	المطلب الأول: مقومات الإبداع الإداري
59	المطلب الثاني: دور المنظمة في تنمية القدرات الإبداعية
62	المطلب الثالث: معوقات الإبداع الإداري وكيفية التعامل معها
67	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: مدى تطبيق المؤسسات العامة الجزائرية للإبداع الإداري في تنمية مواردها

البشرية

69	تمهيد
70	المبحث الأول: ماهية المؤسسات لعامة
70	المطلب الأول: تعريف المؤسسات العامة
72	المطلب الثاني: خصائص و مزايا المؤسسات العامة
74	المطلب الثالث: مقومات المؤسسات العامة

76	المبحث الثاني: أساليب تطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الجزائرية
76	المطلب الأول: واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الجزائرية
79	المطلب الثاني: أساليب تطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الجزائرية
82	المطلب الثالث: دور الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة العمومية الجزائرية
	المبحث الثالث: دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT - تيارت - ومدى مساهمة
85	الإبداع الإداري في تنمية مواردها البشرية
85	المطلب الأول: تقدم الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT - تيارت
90	المطلب الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
92	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
104	خلاصة الفصل الثالث
106	الخاتمة
110	قائمة المصادر و مراجع

الملاحق

ملخص

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(01-01)	أهمية تنمية الموارد البشرية	17
(03-02)	تطور رقم أعمال الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT وحصتها السوقية ما بين (2011-2017)	87
(03-03)	مقياس ليكارت الثلاثي	92
(03-04)	قيمة الترابط بين إدارة الموارد البشرية والعبارات التي تمثلها	92
(03-05)	قيمة الترابط بين الإبداع الإداري والعبارات التي تمثله	93
(03-06)	توزيع الموظفين حسب الجنس	94
(03-07)	توزيع الموظفين حسب السن	95
(03-08)	توزيع العينة حسب الأقدمية	95
(03-09)	مستوى إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة	97
(03-10)	مستوى الإبداع الإداري في المؤسسة محل الدراسة	98
(03-11)	معامل الارتباط بين إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري	99
(03-12)	معامل الارتباط بين أسلوب التدريب والتكوين والإبداع الإداري	100
(03-13)	تحليل التباين الأحادي لتأثير أسلوب التدريب والتكوين في الإبداع الإداري	100
(03-14)	معامل الارتباط بين أسلوب التحفيز والإبداع الإداري	100

101	تحليل التباين الأحادي لتأثير أسلوب التحفيز على الإبداع الإداري	(03-15)
101	معامل الارتباط بين أسلوب التدريب والتكوين وإدارة الموارد البشرية	(03-16)
102	تحليل التباين الأحادي لتأثير إدارة الموارد البشرية في التدريب والتكوين	(03-17)
102	معامل الارتباط بين أسلوب التحفيز وإدارة الموارد البشرية	(03-18)
103	تحليل التباين الأحادي لتأثير إدارة الموارد البشرية في أسلوب التحفيز	(03-19)

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
54	مستويات الإبداع الإداري.	(02-01)
65	أساليب خلق الإبداع	(02-02)
81	أسلوب تنمية المديرين	(03-03)
89	الهيكل التنظيمي العام للشركة الجزائرية للتأمينات CAAT	(03-04)
94	توزيع الموظفين حسب الجنس	(03-05)
95	توزيع الموظفين حسب السن	(03-06)
96	توزيع الموظفين حسب الأقدمية	(03-07)

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

العنوان	الرقم
الاستبيان	01
شهادة تأمين السيارة لأحد الزبائن	02
معاينة ودية لحادث سيارة	03
دليل التأمين الموحد عن سير السيارات عبر البلاد العربية	04
أنواع التأمين في الشركة الجذزائية للتأمينات CAAT	05
بطاقة مساعدة السيارات	06

المقدمة

يعتبر موضوع إدارة الموارد البشرية من أهم الموضوعات التي تهم المؤسسات المعاصرة، حيث كان يعتبر العنصر البشري أداة تستخدمها المؤسسات لتحقيق أهدافها، بغض النظر عن مشاعره ومساهماته. وبمرور الوقت وتطور النظام المنافسة، أصبحت القوة العاملة محط اهتمام الكثير من المنظمات، لكونها موارد حقيقية يعتمد عليها للوصول إلى مستويات عالية. وعليه أصبح اليوم على المؤسسات مسؤولية كبيرة في إدارة مواردها البشرية، من خلال توفير مناخ تنظيمي ملائم وبيئة تفاعلية تساهم في ربط ونقل المعارف والخبرات التراكمية المكتسبة، مما يساعد على تنمية الإبداع والابتكار والتجديد لدى العامل في المؤسسة. كما تتضمن إدارة الموارد البشرية في إستراتيجيتها لعناصر رئيسية، تتمثل في الحصول على الأفراد الأكفاء وتنميتهم والحفاظة عليهم، وتشجيع إبداعاتهم خاصة، من خلال التدريب والتكوين والتحفيز، لتحقيق مبدأ " الشخص المناسب في المكان المناسب " .

والجزائر من الدول الرائدة في مجال التنمية البشرية، إذ تسعى لإيجاد الأرضية الملائمة لإدارة مختلف الكفاءات وتنمية قدراتهم الإبداعية، وذلك من حيث تطويرها وبلورتها على الواقع. إضافة إلى النصوص القانونية والتنظيمية التي جاءت بها (الجزائر)، والتي تركز وضعية المؤسسات العمومية الجزائرية، باعتبارها من بين المؤسسات الأساسية والإستراتيجية التي تهتم بإدارة الموارد البشرية، والتي أسندت إليها جملة من الأهداف الاستراتيجية البالغة الأهمية سواء على مستوى بيئتها الخارجية، وهذا من أجل التقرب أكثر من المتعامل من خلال التحسين الدائم في نوعية الخدمات، وكذا على مستوى بيئتها الداخلية والاهتمام بمحاولة تحسين العلاقات العامة الداخلية بين الأطراف الأساسية في العمل، وبالأخص الاهتمام بالإبداع لدى العامل داخل المؤسسة، وبالتالي الاستفادة منهم في المجال التكنولوجي.

1- إشكالية البحث:

انطلاقا مما سبق تتجلى إشكالية البحث من خلال التساؤل الرئيسي التالي:

"ما مدى مساهمة الإبداع الإداري في تنمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الجزائرية؟"

الأسئلة الفرعية:

من خلال السؤال الرئيسي للإشكالية، يمكن طرح التساؤلات الفرعية، والتي سنحاول الإجابة

عليها من خلال فصول هذا البحث:

- ما المقصود بإدارة وتنمية الموارد البشرية؟ وما هي أهميتهما؟
- فيما يتمثل الإبداع الإداري في المؤسسة؟
- هل يوجد علاقة بين الإبداع الإداري وإدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؟ وهل للأسلوبين التدريب والتحفيز دور في تنمية الإبداع لدى العاملين فيها؟

2 - فرضيات البحث:

1. تهدف إدارة وتنمية الموارد البشرية إلى رفع مهارات الفرد وتنمية أفكاره.
2. يتمثل الإبداع الإداري في القدرة على توليد أفكار جديدة ومغايرة تساهم في رفع أداء المؤسسة.
3. يوجد علاقة بين الإبداع الإداري وإدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة لكون الإبداع متعلق بالفرد، حيث تسعى المؤسسة إلى تنمية روح الإبداع لدى العامل بمختلف الأساليب والتقنيات.

3 - أسباب اختيار الموضوع:

من أهم دوافع اختيار هذا الموضوع، أنه يتناول عنصر مهم ألا وهو المورد البشري، الذي أصبح أحد أهم الموارد في المؤسسة، إضافة إلى ذلك رغبتنا في معرفة الدور الذي يلعبه الإبداع الإداري في تنمية المورد البشري في المؤسسة العمومية. وعليه نظرا لأهمية الدراسة قمنا بهذا البحث لأسباب موضوعية وأسباب ذاتية:

أ. أسباب موضوعية:

- ✓ التعرف على الإطار النظري والمفاهيمي للموارد البشرية، وأهميتها في المؤسسة.
 - ✓ معرفة الإبداع الإداري وطرق تنميته في الفرد داخل المؤسسة.
 - ✓ دراسة كل من المورد البشري والإبداع الإداري في ظل التغيرات والتطورات المتسارعة.
- #### ب. أسباب ذاتية:
- ✓ الفضول لمعرفة الموارد البشرية وكيفية تفعيل دورها وتحفيزها.
 - ✓ الرغبة في دراسة الموضوع والاستفادة منه مستقبلا.
 - ✓ الاهتمام الشخصي بموضوع الإبداع الإداري خصوصا إن تعلق الأمر بإدارة الموارد البشرية.

4- أهمية اختيار الموضوع:

تكمن أهمية دراستنا من خلال:

- الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية في المؤسسات.
- يعتبر موضوع الإبداع الإداري من أهم المواضيع المحفزة للبحث.
- مدى نجاح المؤسسات التي تتبنى إستراتيجية فعالة في إدارة مواردها البشرية وتنمية القدرات الإبداعية.

5 - أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث فيما يلي:

- التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية.
- التعرف على درجة العلاقة بين الإبداع الإداري وإدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية.
- إمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض المقترحات التي تساعد المؤسسة محل الدراسة في تحسين مستوى إدارة الموارد البشرية، وذلك لتحقيق أعلى مستوى للإبداع الإداري.

6 - المنهج المستخدم في البحث:

حسب الموضوع الذي تطرقنا إليه، اعتمدنا في الدراسة على الجانب النظري والتطبيقي، ففي الجانب النظري استخدمنا المنهج الوصفي لأنه الأنسب في الدراسة لهذا الموضوع، باعتماد على المصادر العلمية المتوفرة، بينما الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على منهج دراسة حالة (الاستبيان والمقابلة) لمؤسسة عمومية جزائرية.

7- هيكل البحث:

تم تقسيم البحث وذلك للإجابة على إشكالية المقترحة واختبار صحة الفرضيات ضمن ثلاث فصول تتمثل في:

الفصل الأول: الإطار النظري حول الموارد البشرية

قمنا في هذا الفصل، بالتعرف على الموارد البشرية في المؤسسة وأهم مفاهيمها وتنميتها، بالإضافة إلى كيفية إدارتها، للحصول على موارد بشرية ذات كفاءة.

الفصل الثاني: التأصيل النظري للإبداع الإداري

تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة الإبداع الإداري، من مفهوم وأهمية ومقومات، ودور المنظمة في تنمية القدرات الإبداعية.

الفصل الثالث: مدى تطبيق المؤسسات العامة الجزائرية للإبداع الإداري لتنمية إدارة مواردها البشرية

تطرقنا من خلال هذا الفصل، إلى معرفة ماهية المؤسسات العامة وواقع إدارة الموارد البشرية فيها، إضافة إلى معرفة دور الإبداع الإداري في تنمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية.

8 - الدراسات السابقة:

يعتبر موضوع إدارة الموارد البشرية وموضوع الإبداع الإداري من أهم المواضيع التي تلقى اهتماما بالغاً في المؤسسات العمومية في الوضع الراهن. وعليه تناولت العديد من الدراسات هاذين الموضوعين لأهميتهما، بحيث نذكر من أهمها:

1) دراسة هشام بوكفوس، بعنوان "أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية (دراسة ميدانية بمؤسسة 'سوناريك فرجيوة')، رسالة ماجستير تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2006.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، حيث تم طرح الإشكالية المتمثلة في: "ما هي الأساليب التي تستند إليها المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية في تنمية مواردها؟" وعلى هذا الأساس توصل الباحث إلى نتائج نذكر من أهمها:

- يجب توفير المعلومات الصحيحة عن المؤسسة وظروفها للأفراد الراغبين في العمل بها.
 - أن يسند للفرد نوع العمل الذي يتناسب مع مؤهلاته وقدراته.
 - ضرورة توفر المعلومات التي تشرح للفرد المهام المطلوبة منه.
- ليتوصل في الأخير إلى أن الظروف الأفضل لإدارة الموارد البشرية هو استثمارها وتوظيفها وفق أساليب تحقق مصالح المؤسسة والعامل في نفس الوقت.



2) دراسة توفيق عطية توفيق العجلة، تحت عنوان "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام (دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة)"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال تخصص إدارة الموارد البشرية، فلسطين، 2009.

هدفت الدراسة إلى تحديد علاقة الإبداع الإداري بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، ولمعالجة ذلك تم طرح الإشكالية، تتمثل في: "ما علاقة الإبداع الإداري في رفع مستوى الأداء الوظيفي لمديري القطاع العام للعاملين بوزارات قطاع غزة؟". وعليه تم التوصل إلى نتائج أهمها:

- توفر لدى كل من المديرين والعاملين القدرات المميزة للشخصية المبدعة بوزارات قطاع غزة.
- مساهمة المتغيرات التنظيمية في توفير مناخ إبداعي لدى العاملين والمديرين.
- عملية تقويم الأداء الوظيفي بوزارات قطاع غزة لا تتم بشكل صحيح وفعال، بما يخدم الموظف والوزارة معا.

9 - صعوبات البحث:

لقد واجهتنا مشاكل وصعوبات متعددة خلال إعداد هذا البحث سواء في الجانب النظري أو التطبيقي، نذكر من أهمها:

- ❖ قلة المراجع التي تربط بين إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري.
- ❖ عدم الحصول على المعلومات الكافية التي تخدم موضوعنا من المؤسسة.
- ❖ صعوبة التواصل مع زميلتي في البحث بسبب فيروس كوفيد 19.



الفصل الأول:

الإطار النظري حول

الموارد البشرية

تمهيد:

تخطى الموارد البشرية باهتمام القائمين على شؤون المنظمات، حيث تعتبر الضمان الأمثل لاستمراريتها ونجاحها، فالعنصر البشري يمثل أساس كل منظمة وثروتها الحقيقية، حيث يتوقف نجاح أي مؤسسة من المؤسسات على ما تملكه من موارد بشرية، تتحلى بقدر كبير من التعلم والوعي والتمكن من التفاعل مع المتغيرات التي تؤثر على المنظمات، بالإضافة إلى ذلك ضرورة إدراك حاجيات الأفراد وطموحاتهم في ضوء التنسيق بين مصالحهم ومصالح المنظمة لتحقيق أعلى كفاءة إنتاجية للموارد واستثمارها. وعليه صارت هذه المنظمات تسعى جاهدة للحفاظ على مستويات عالية من الكفاءة لدى مواردها البشرية، حتى تستطيع التكيف مع التغيرات السريعة التي تشهدها بيئتها. وعلى هذا الأساس سنتطرق في هذا الفصل إلى الإطار النظري حول الموارد البشرية، من خلال ثلاثة مباحث تتمثل في:

المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية؛

المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية؛

المبحث الثالث: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية؛

المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية

يعد مدخل الموارد البشرية مدخلا حديثا نسبيا في إدارة الأفراد، حيث أظهرت الأبحاث في مجال العلوم السلوكية أن الموارد البشرية ومعاملتها كمورد بدلا من اعتبارها عامل من عوامل الإنتاج كراس المال والمواد الخام والآلات والوقت، واعتبار الفرد إنسان يتحرك ويتصرف على أساس مشاعره وعواطفه يمكن أن يحقق فوائد ومزايا لكل من المنظمة ولنفسه، وبذلك ازدادت أهمية الموارد البشرية. وعليه سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى مفهوم الموارد البشرية وأهميتها وخصائصها وأهم الوظائف التي جاءت بها.

المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية وأهميتها

يعتبر المورد البشري الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المنظمة الحديثة، حيث يمثل هذا الأخير العنصر الفعال الذي تعتمد عليه كل المنظمات لتحقيق أهدافها وتميزها في عالم المنافسة.

أولا: مفهوم الموارد البشرية

قبل التطرق إلى مفهوم المورد البشري يجب تعريفه، بحيث يتمثل تعريفه:

1) تعرف المورد البشري:

لغويا: المورد يعني المنهل الطريق، مصدر الرزق.

اصطلاح: "إجمالي الفعاليات الإدارية المطبقة من أجل تكوين وتنمية وصياغة مستقبل الموارد البشرية". كذلك "هي عبارة عن القوى العاملة التي تنتمي للمؤسسة، والحاملة للمسؤولية وتسير باقي الموارد بكفاءة وفعالية، من خلال الأداء الجيد لوظائفها وبما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة".¹

¹ مانع سبرينة، "أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات (دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية)"، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، تخصص تنظيم الموارد البشرية، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، 2014/2015، ص 13.

2) مفاهيم حول الموارد البشرية:

المورد البشري هو المورد الذي يحقق ثروة أو إيرادات من خلال استخدام مهارته ومعرفته، وليس من خلال عملية التحويل والتغيير التي تحدث للموارد المادية لكي تحقق الثروة، فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزا أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغيير.¹

وفي مفهوم آخر قامت إدارة الموارد البشرية على تبني مدخل الموارد البشرية، والذي من خلاله يمكن

أن تستفيد المنظمة بطريقتين:

1- زيادة الفعالية التنظيمية.

2- إشباع حاجات الأفراد، حيث أعتبر مدخل الموارد البشرية أن كل من الأهداف التنظيمية وحاجات الأفراد يكملان البعض.²

تعرف الموارد البشرية على أنها مجموع الأفراد المشاركة في رسم الأهداف والسياسات والنشاطات وإنجازات العمال التي تقوم بها المنظمات، فهي تمثل مزيجا من المعارف والمهارات والكفاءات تستخدمها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.³

تعتبر الموارد البشرية جميع العاملين في المنظمة، الذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها. فهم المدراء والقادة والإداريين والمستخدمين، وكذلك هم الموظفين الدائمين والغير دائمين الذين تستخدمهم المؤسسة.⁴

¹ بودواية حديجة، "دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية المحلية (دراسة حالة ولاية سعيدة)"، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر، تخصص تسيير وإدارة الجماعات المحلية، شعبة العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، سعيدة، 2017/2018، ص 09.

² راوية محمد حسن، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 20.

³ يجاوي حديجة، "دور تنمية الموارد البشرية في تطوير الخدمات في المنظمات السياحية (دراسة حالة مجموعة من المنظمات السياحية في الجزائر)"، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بومرداس، 2016/2017، ص 03.

⁴ قرامط نوري، "واقع تخطيط القوي العاملة في مؤسسات الشباب والرياضة لولاية ام البواقي" مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، تخصص التسيير الرياضي، شعبة التربية البدنية والرياضية، معهد علوم الطبيعية والحياة، سوق أهراس، 2010/2011، ص 52.

هي مجموع العمليات الجزئية، بدءاً من تخطيط هذه الموارد، ومروراً بإعداد نظم التحليل والوصف الوظيفي وإعداد نظم الاختيار والتعيين، وانتهاءً بوضع نظم التأديب والسلامة المهنية بما يحقق أهداف المنظمة.¹

ومن خلال المفاهيم السابقة يمكن استخلاص أن الموارد البشرية هي: تلك المجموعات من الأفراد القادرين والراغبين على أداء العمل بشكل جاد وملتزم، حيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم، وتزيد فرص الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عن طريق تطويرها بالتكوين والتدريب وخاصة التحفيز.

ثانياً: أهمية الموارد البشرية

للموارد البشرية أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة، التي تسعى هذه الأخيرة جاهدة لتحقيقها من أجل الوصول إلى أهدافها، وبالتالي نذكر منها:

- الموارد البشرية هامة جداً في كل المجالات، خاصة في إدارة الأعمال، حيث تعتبر أهم مقومات أي عمل وتعد من أثن ثروات البلدان التي تهتم باستغلالها الاستغلال الأمثل.²
- يعتبر المورد البشري هدف يشمل التخصيصية والعلاقات الاجتماعية، والتي تعمل على تقليل حدة الفقر بعد تحديد مواقعه وأسلوب تفاديه. فمشروعات تخفيف الفقر تحتاج وتتطلب مستوى عالي من الالتزام وقياديين ذوي خلق رفيع القادرين على احتواء العقبات العادية، وكذلك يتعين إعطاء مشروعات تخفيض حدة الفقر لمثل هؤلاء الأشخاص وذلك لنشاطهم في تصميم المشروع.³

¹ أبو شيخة نادر، "إدارة الموارد البشرية (إطار نظري وحالات عملية)"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص 19.

² راوية محمد حسن، "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 66.

³ بجاوي خديجة، "دور تنمية الموارد البشرية في تطوير الخدمات في المنظمات السياحية (دراسة حالة مجموعة من المنظمات السياحية في الجزائر)"، مرجع سبق ذكره، ص 04.

- تمثل الموارد البشرية أهمية إستراتيجية كبيرة لنجاح أي منظمة، فلا يكون أو من المستحيل أن يتحقق الاستخدام الأمثل للموارد الأخرى (المادية، المالية...) إذ كانت المنظمة تفتقر إلى الأفراد ذوي المهارات والمؤهلات المطلوبة منهم.¹
- تعتبر الموارد البشرية العنصر المهم للوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة، فأهميتها تكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءات إدارات المنظمة وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها بصفة نهائية، ومدى قدرتها على التميز والمنافسة داخليا وخارجيا.
- تعظم الموارد البشرية القيمة المضافة في المؤسسة، من خلال العمل على تنميتها وتطويرها، كما تسهل الاستفادة من تكنولوجيات المستوردة والتقليل من تكلفة استخدامها.²
- يعتبر المورد البشري الأساس الذي يبنى عليه عمل المؤسسة، من خلال سلوكيات الأفراد العاملين فيها وممارستهم للأنشطة التفصيلية اليومية لأدائهم أعمالهم المكلفين بها.³

المطلب الثاني: خصائص الموارد البشرية وأهمية الاستثمار في رأس المال البشري.

قبل التطرق إلى خصائص الموارد البشرية، يجب معرفة أولا فيما تتمثل أهمية الاستثمار في رأس المال البشري.

أولا: أهمية الاستثمار في رأس المال البشري:

تتمثل أهمية الاستثمار في رأس المال البشري في:⁴

1. الزيادة في معدل تكوين رأس المال المادي لا تؤثر ثمارها في عملية التنمية الاقتصادية، إذا لم تتم زيادة المعرفة والخبرات البشرية المعدل نفسه على الأقل، ولذا فإن النظرية التقليدية للاستثمار يجب أن تتسع لتشمل الاتفاقات التي تساهم في تحسين نوعية رأس المال البشري ورفع كفاءته الإنتاجية مثل: الاتفاق على الخدمات الصحية والتعليمية، وتجدر الإشارة إلى أن عملية التعلم كالصناعة تأتي نتائجها بعد مدة، ولا

¹ www.hrduscussion.com, le 04 /02/2020. à 12:14.

² مانع سبرينة، "أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات (دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية)" مرجع سبق ذكره، ص 13.

³ محمد الفاتح محمود البشير المغربي، "إدارة الموارد البشرية" دار الجنان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016، ص 12.

⁴ هشام بوكفوس، "أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، (دراسة حالة مؤسسة سوناريك فرجيو)"، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنمية الموارد البشرية، شعبة علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسنطينة، 2005/ 2006، ص 47.

يخفى أن اختلاف المستويات الصحية والتعليمية يؤدي حتما إلى اختلاف النوعيات والكفاءات الإنتاجية، فالعمال المعتلين صحيا على سبيل المثال لا يستطيعون القيام بأكثر من ساعات محددة من العمل الشاق، ومن الناحية الاقتصادية فإن هذا يعني قصر حياتهم الإنتاجية، ولا يخفى كذلك أن المنظمات تقوم سياستها على استغلال الكامل لكل قدرات الأفراد.

2. شدة حاجة الدول النامية إلى هذا النوع من الاستثمار، حيث تظهر هذه الحاجة بصفة خاصة إلى الاستثمار في رأس المال البشري حتى تمكنها من استخدام مواردها المتاحة بأقصى كفاية اقتصادية ممكنة. وللهوض بعملية الاستثمار في رأس المال البشري، فإنه يقترح الاهتمام بالاستثمار في مجموعة من الأنشطة المتصلة بتنمية وتحسين نوعية رأس المال البشري ومن بين هذه الأنشطة نذكر:

أ. **الخدمات الصحية:** حيث أنها تؤثر في رأس المال البشري كما ونوعا، كما: عن طريق تخفيض الوفيات، ونوعا: عن طريق التأثير في مقاومة الأفراد للأمراض وزيادة حيوية العنصر البشري ومن ثم كفايته الإنتاجية.

ب. **التعليم عامة ومراكز التدريب المهني والتعليم الفني بصفة عامة:** إذا أن الاستثمار في هذه الأنشطة تؤثر في نوعية وكفاية رأس المال البشري، وبالإضافة إلى ذلك ويجب إعادة التوزيع الجغرافي للسكان بما يتلاءم مع متطلبات التطور وتحقيق التوازن الجغرافي بين الطلب والعرض على العمل.

وعليه يمثل رأس المال البشري مجموع القوى العاملة التي تمتلك القدرة والتجديد والابتكار والقدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات الرشيدة والتعامل مع المخاطر، فهو يعكس فاعلية المؤسسة في إدارة مواردها الملموسة وغير ملموسة لتحقيق الميزة التنافسية وخلق القيمة.¹

ثانيا: خصائص الموارد البشرية:

بعدما تطرقنا إلى أهمية الاستثمار في رأس المال البشري، حيث أن الموارد البشرية تمتلك مجموعة من الخصائص لا تمتلكها أية موارد أخرى، فهي تمتلك القدرة على التناسق والتنسيق والتكامل والحكم والتقدير والتصور وهذا تمكنها من الارتقاء. كما لا بد من النظر للعامل كإنسان، باعتباره مخلوق معنوي واجتماعي،

¹ هندا مدفوني، "الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل استراتيجي لتحسين جودة التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة (دراسة حالة بعض جامعات الجزائرية)"، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، تخصص إدارة المنظمات، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أم البواقي، 2016/2017، ص 17.

وأن هذا يدعونا إلى التساؤل عن كيفية تنظيم العمل ليناسب خصائص هذا المورد والذي يمتلك مجموعة من الخصائص يمكنه أن يسيطر سيطرة كاملة على عمله، شريطة أن يحفز دائما للعمل والانجاز، من بين هذه الخصائص نذكر:¹

1. النتائج الجيدة هي السلوك وليست الإمكانيات المادية: عندما ذهب خبراء أوروبا إلى الولايات المتحدة الأمريكية تحت مشروع "مارشال" لدراسة الأسباب التي تكمن وراء ارتفاع مستوى النتائج الأمريكية، دهشوا عندما وجدوا أن الإمكانيات والأدوات والأساليب التي تستخدمها المنظمات الأمريكية سواء العسكرية أو الاقتصادية هي نفسها ولا تختلف كثيرا عنها أوروبا، ومن ثم أدركوا أن الإمكانيات المادية ليست السبب، ولكن وراء كل صور التقدم الآلي والأدائي والإجرائي هو سلوك الإنسان العامل، ومن ثم استنتجوا إشعار عام لا يزال ساريا ألا وهو: أن "الإنتاجية سلوك" أي أن النتائج الجيدة تأتي بفضل سلوك الإنسان وليست بفضل أدوات العمل.

2. التحفيز بالترغيب: إن التحفيز التقليدي، أي التحفيز بالقهر لم يعد له وجود في المجتمعات قد حققت نتائج أعلى مما كانت تحققة تحت التخويف، وفي حد ذاته لا يمكن خلق الحافز للعمل فلذلك لا بد أن نستبدله بدوافع إيجابية، ويمثل الوصول إلى هذه الدوافع أصعب وأهم واجبات ومسؤوليات القائد حاليا.

3. قدرة الإنسان على التحكم والسيطرة: إن المورد البشري دون كل الموارد الأخرى يمكنها أن تتحكم وتسيطر على جودة ما تعمل وكم ومتى، وأين تعمل، ولماذا؟. فهي تساهم مساهمة كبيرة وإيجابية، عكس الموارد الأخرى التي تعتبر مساهمتها مرتبطة بإرادة الإنسان وفقا لشروطه ودوافعه التي يحددها. ونأخذ على سبيل المثال: الكمبيوتر فهو أحدث الآلات دقة لا يزيد على نظام، حيث يلعب الإنسان فيه الدور الأول في كفاءة تشغيله بل وفي أصل وجوده، فهذا ناهيك عن الأعمال والواجبات التي تحتاج إلى تصورات وتخيلات الإنسان وأحاسيسه وعواطفه وتقديراته.

4. الميول الاجتماعي للإنسان: يعتبر الإنسان اجتماعي يميل للعمل دائما في شكل أو آخر من أشكال الجماعة، بل انه يسعى عمدا إلى تكوين هذه الجماعة التي تلتف حول عمل مشترك، يتبادل التأثير بينه

¹ هشام بوكفوس، "أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة سوناريك فرجيوة)"، مرجع سبق ذكره، ص 48.

وبين أفراد جماعته، ولذلك وجب أن ينسق ويوفق بين الفرد ككيان له ذاتيته وبين الجماعة كتكوين له اعتبره.

5. تطور الإنسان وتنميته عملية داخلية ذاتية: فالإنسان يتميز بان تنميته وتطويره ليست عملية من خارجه تصنع له، ولكنها شيء داخلي اسمه النمو، لأن النمو يبدأ من الداخل والذات، وأن خصائص التفوق أقوى دائما وأكثر دوما إذا بدأت من الداخل، ومع ذلك فان نوع العمل لا بد أن يساعد على خلق وتشجيع الجو الذي يختلف لدى الفرد الشعور والسعي للنمو والتطور.

6. طاقة الإنسان على إحداث التغيير: إن الكائن البشري له طاقة التغيير فهو يسعى دوما إلى الأشياء الجديدة والمغايرة، وكل ما هناك هو انه يتعين توفير عدد من الشروط التي تمهيء الإنسان نفسيا لقبول التغيير. ومن هذه الشروط يبدو أن له التغيير منطقيا ورشيدا أو أن يطلب منه أن يتعلم الجديد فهو يتعلم بسرعة مذهلة، ولا يمكن أن يتحقق تعريف الفرد بطريقة فعالة بدون الفهم الواضح لمتطلبات الوظيفة، فلا بد من تعريف الفرد بطريقة فعالة بدون الفهم الواضح لمتطلبات الوظيفة، أي يجب تعريف واجبات ومسؤوليات الوظيفة بوضوح قبل أن يتعلم الفرد الجديد كيفية أدائها.

المطلب الثالث: وظائف الموارد البشرية وتحفيزها

تختلف أنشطة الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى، وذلك باعتبارها وظيفة من الوظائف المرتبطة بالمنظمة ذاتها وظروفها، وبالتالي هناك عديد من الأنشطة والوظائف التي تقوم بها الموارد البشرية، إضافة إلى مختلف طرق تحفيزها، والتي تحقق مصالح كل من الموارد البشرية والمنظمة في نفس الوقت.

أولا: وظائف الموارد البشرية

تشير وظائف الموارد البشرية لتلك المهام التي تؤدي في المنظمة بتنسيق العديد من الأنشطة المتنوعة، والتي تؤثر تأثيرا ذو دلالة على مجالات عديدة للمنظمة وتشمل:¹

- ضمان إبقاء المنظمة لالتزاماتها اتجاه الحكومة؛
- تحليل العمل لتحديد المتطلبات الخاصة بالأعمال الفردية للمنظمة؛
- التنبؤ بمتطلبات الأفراد اللازمين للمنظمة لتحقيق أهدافهم؛

¹ راوية محمد حسن، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص ص 21-23.

- تنمية وتنفيذ خطة لمقابلة هذه المتطلبات؛
- استقطاب الأفراد التي تحتاجهم وتطلبهم المنظمة لتحقيق أهدافها؛
- اختيار وتعيين الأفراد لشغل وظائف داخل المنظمة؛
- تصميم وتنفيذ البرامج الإدارية وبرامج التطوير التنظيمي؛
- تصميم وتقسيم أنظمة التعويضات لكل العاملين؛
- العمل كوسيط بين المنظمة ونقاباتها؛
- التنسيق بين الوحدات الإدارية والنشاطات المتعلقة بالأفراد والعاملين، من خلال مناقشة الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات؛¹
- تصميم وتطبيق البرامج لضمان صحة وأمن الأفراد وتقديم المساعدات لهم لحل مشاكلهم الشخصية والتي تؤثر على أدائهم في العمل؛

ثانياً: تحفيز الموارد البشرية

إن موضع تحفيز العاملين لتقديم أفضل ما لديهم لمؤسساتهم يعتبر موضوع غاية في التعقيد، حيث أدركت الإدارة أهمية الحاجات الإنسانية ودورها في التأثير في سلوك الفرد والمجتمع على اعتبار أن الحاجات تمثل رغبات تتولد داخل النفس البشرية وتتنوع هذه الرغبات وتختلف بين الفرد وآخر باختلاف طبيعة توازن النفس، فإن مدى فاعلية الحوافز التي توفر للفرد في المنظمة يمكن تبنيها من خلال مراقبة سلوك العاملين ومدى التزامهم لسياسات وأنظمة المنظمة ومعدلات الأداء التي يحققونها، فعلى المنظمة التعرف على حاجات العاملين لديها ومحاولة إشباعها، وذلك بتوفير الحوافز المناسبة والتي تؤخذ بشكل حوافز مادية أو معنوية أو كليهما معاً، وقد تتنافس المنظمات على توفير أفضل الحوافز لموظفيها في سبيل الحصول على أفضل الكفاءات وتنميتها والمحافظة عليها والعمل على بقاءها بنفس مستويات الأداء المطلوبة، لذلك لا بد

¹ نعيمة بجاوي، "مدخل لإدارة الموارد البشرية"، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الطبعة السابعة، جزء الأول، باتنة، 2009، ص

أن تدرك الإدارة أن نجاحها يعتمد على مدى كيفية التعامل مع الأفراد لإخراج أفضل ما لديهم نحو العمل المناط بهم عن طريق التحفيز.¹

كذلك تعد الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز، بفرض أن الراتب (الأجر) قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة. حيث أن الحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء، أو ربما وفقا لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر، مع أخذ بعين الاعتبار حاجات العاملين والمنظمة، فإن الغاية من توفير الحوافز هو خلق الدافع للتوجيه نحو سلوك معين يخدم أهداف المنظمة. كما يوجد عدة تصنيفات للحوافز نذكر منها:²

1. الحوافز المادية والمعنوية:

وتتمثل الحوافز المادية في تلك الحوافز التي تشبع حاجات الفرد المادية وهي تلك حوافز ملموسة تتخذ أشكالا متنوعة كالعلاوة السنوية، الترقية، الزيادة في الأجر، المشاركة في الأرباح، السكن، التنقل... الخ، أما الحوافز المعنوية فهي كل ما يتعلق برفع من معنويات العامل كالتشجيع.

2. الحوافز الايجابية والسلبية:

تتمثل الحوافز الايجابية في الحوافز التي تلي الحاجات ودوافع الأفراد وتجذبهم نحو سلوك معين، وتهدف هذه الحوافز إلى رفع الكفاءة وتحسين الأداء من خلال التشجيع. أما الحوافز السلبية هي الوسائل التي تستخدمها المؤسسة لغرض منح السلوك السلبي والحد من التصرفات غير الايجابية للأفراد، ومن بين هذه الوسائل الإنذار، تخفيض الأجر، الحرمان من العلاوة أو المكافأة... الخ، أي أن هذه الحوافز تسعى إلى التأثير في سلوك الفرد من خلال مدخل العقاب والردع والتخويف.

¹ أحمد المبارك، "دور الموارد البشرية في تنمية بلدان العالم"، دار الجنان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2015، ص 18.

² يحيى تيطراوي، "أهمية الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الرياضية (دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة)"، مذكرة تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة وتنظيم رياضي، شعبة الإدارة والتسيير الرياضي، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، مسيلة، 2015/2017، ص 13.

3. الحوافز الفردية والجماعية:

لكون الحوافز الفردية موجهة إلى كل فرد على حدى، وقد يدفع هذا النوع من الحوافز الأفراد إلى التنافس، في حين الحوافز الجماعية تقدم للعاملين كمجموعة وتهدف أساسا إلى تحفيز وتشجيع العمل الجماعي، وتحسين مستوى كفاءة العاملين كمجموعة.

تمنح الحوافز على أساس التميز في الأداء، إضافة إلى هذا الأخير توجد أسس أخرى يجب أخذها بعين الاعتبار، تتمثل في:¹

أ. الأداء: يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي وربما الوحيد لدى البعض في منح الحوافز ويقصد به ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء، سواء أكان ذلك في الكمية، الجودة، وفترة الوقت في العمل... الخ.

ب. المجهود: يصعب أحيانا قياس نتائج العمل لأنه غير ملموس وواضح، كما أن في أداء وظائف الخدمات أو لان النتائج احتمالي الوقوع، مثل: الفوز بعرض في إحدى المناقصات، في هذه الحالة يمكن الأخذ في الحسبان المجهود أو الأسلوب أو الوسيلة التي استخدمها الفرد ليصل الناتج والأداء

ج. الأقدمية: تعتبر الأقدمية كذلك احد المعايير التي يمكن أن تستخدم في منح الحوافز، فهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء، والذي يجب مكافأته والتي تأتي في غالب الأحيان في شكل علاوة لمكافأة الأقدمية.

د. المهارة: بالإضافة إلى المعايير السابقة فان بعض المؤسسات تتخذ من المهارة معيار المكافأة وتحفيز العاملين لديها، لكن استخدام هذا المعيار عادة محدود ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حوافز الأفراد.

¹ يحي تيطراوي، "أهمية الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الرياضية (دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة)", مرجع سبق ذكره، ص 14.

المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية

في ظل البيئة التي تعيشها المنظمات الحديثة التي تتميز بالمنافسة والتغيير، أين زاد الاهتمام خاصة بالموارد البشري باعتباره السبيل المثيل لتحقيق أهداف هذه المنظمات. وعليه أصبح على عاتق هذه المنظمات البحث على طرق وأساليب لتنمية مواردها البشرية وتطويرها، وبالتالي تحقيق أهدافها وتميزها في عالم الأعمال.

المطلب الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية

تعتبر تنمية الموارد البشرية السبيل الوحيد المؤدي إلى بناء المعارف والمهارات والخبرات للموارد البشرية العاملة بالمنظمة، من خلال مجموعة من الاستراتيجيات، وبالتالي تحسين وتطوير أدائها.

أهم مفاهيم التنمية البشرية:

- وفقا لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (1990) تعرف التنمية البشرية على أنها: "عملية توسيع الخيارات أمام الأفراد"، ويقوم هذا المفهوم على أن البشر هم الثروة الحقيقية للأمم، وان التنمية البشرية هي عملية توسيع الخيارات للبشر، حيث يمكن أن تكون هذه الخيارات مطلقة ويمكن أن تتغير بمرور الوقت، ولكن الخيارات الأساسية الثلاثة، هي أن يعيش الأفراد حياة مديدة وصحية وان يكتسبوا معرفة وان يحصلوا على الموارد اللازمة لمستوى معيشي لائق.¹
- يقصد بالتنمية البشرية: "زيادة عملية المعرفة والقدرات والمهارات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما يجري من اختبارات مختلفة".²
- هي زيادة المعارف والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم اختيارها في ضوء ما جرى من اختيارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن.

¹ عبير عبد الخالق، "التنمية البشرية وأثرها على تحقيق التنمية المستدامة"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2014، ص ص 21-22.

² برك نعيمة، "تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 07، الشلف، ص 275.

- كذلك يقصد بالتنمية الموارد البشرية أنها: "عبارة عن عملية ديناميكية وفعالة ومستمرة في المؤسسة ولا تتوقف عند اجل محدد فهي ليست مجرد عمليات مؤقتة أو دورية واستمرارها من استمرار المؤسسة، ولهذا يجب أن تتولى بالعناية الكبيرة، وعلى أساس أنها وحدة أو مجموعة متكاملة إذ أن كل عملية تتكامل مع مثلتها لتساهم في تنمية المورد البشري، لان كفاءة هذا العنصر يعكس بالنتيجة كفاءة الأداء التنظيمي للمؤسسة.¹
- وفي مفهوم آخر: هي تحسين أنماط سلوك الأفراد والعمل على تعديل اتجاهاتهم ومعتقداتهم، وذلك لتكيف مع الظروف المتغيرة في البيئة الخارجية، وجعل الأفراد أكثر قدرة على التعامل مع تلك الظروف عن طريق إحداث توازن بين طبيعة هؤلاء الأفراد من حيث أهدافهم ودوافعهم وشخصياتهم وقدراتهم وأمالمهم، وبين أعمال ووظائف وأهداف المنظمة.
- إن تنمية الموارد البشرية ليست مجرد تنمية جداول للبرامج التدريبية وإعداد الميزانيات اللازمة لها ولكنها تعني أكثر من هذا، فهي عملية تحليل احتياجات الموارد البشرية من المعرفة والمهارة والاتجاهات المطلوبة للمنظمة، مع الأخذ في الاعتبار الظروف المتغيرة وتحديد الإطار النظري والعلمي للبرامج والأنشطة التي تشبع هذه الاحتياجات، وتنمية الموارد البشرية يركز على البرامج والأنشطة لتحسين قيمة المخزون البشري فيما يتعلق بالمعرفة والمهارات والاتجاهات، وفي نفس الوقت يحاول أن يربط بين الموارد البشرية وأهداف المنظمة بصورة عملية.²
- هي إعداد العنصر البشري بما يتفق مع احتياجات المجتمع، على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية، فضلا عن زيادة طاقاته وجهوده.³

¹ دنيال طالب الحمصي، "أثر تنمية الموارد البشرية في الإبداع الإداري (دراسة مقارنة بين المصارف الخاصة والعامه في سوريا)"، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، سوريا، 2013، ص 22.

² راوية محمد حسن، "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 30.

³ برك نعيمة، "تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية"، مرجع سبق ذكره، ص 275.

• هي تلك الجهود والنشاطات التي تستهدف تنمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية، إذ تتمثل في أنشطة توفير المورد البشري ورفع قدراته وتطويرها. وعليه فهو عملية زيادة المعارف والقدرات لدى جميع أفراد المجتمع القادرين على العمل، أما من الناحية الاقتصادية فيقصد بها تجميع رأس المال البشري واستثماره بصورة فعالة في تطوير نظام اقتصادي للدولة.¹

• إن تنمية الموارد البشرية على مستوى المؤسسة تتمثل في: "عملية تعزيز وتدعيم فعالية الفرد الحالية والمستقبلية، والعمل على تغيير كل من سلوكه واتجاهاته الفرد في العمل بما يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة في عملية التنمية"، بمعنى آخر هي تنمية إبداعية وإطلاق لطاقات التفكير والابتكار عند المورد البشري، وتنمية العمل الجماعي وشحن روح الفريق.²

يتضح من المفاهيم السابقة لتنمية الموارد البشرية أنها: "هي الوظيفة التي تسعى إدارة المنظمة لتحقيقها، من خلال العمل على زيادة مهارة وقدرات المورد البشري، واكتسابه معارف ومعلومات وإدراكات جديدة تساعده على القيام بعمله الحالي، وكذا إعداده وتهيئته لتنفيذ مهام مستقبلية، لذلك تعتبر تنمية الموارد البشرية من أهم المهام المناطة بإدارة الموارد البشرية".

المطلب الثاني: أهمية وأهداف تنمية الموارد البشرية

تهدف تنمية الموارد البشرية إلى الحصول على الأفراد الأكفاء في العمل، في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع، والخدمات بأحسن الطرق، وقلل التكاليف والاستفادة من جهود العاملين في الإنتاج، وتحقيق انتماء وولاء الأفراد والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها وزيادتها كما أمكن في ذلك.

كما تساهم في تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم في مواجهة التغيرات التكنولوجية، الإدارية في البيئة، من خلال توفير ظروف عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة.

¹ سراج وهيبية، "إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة سطيف 'Saniak Group BCR'"، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف، 2012/2011، ص ص 23-24.

² سراج وهيبية، المرجع نفسه، ص ص 24-25.

أولاً: أهمية تنمية الموارد البشرية:

- إن اختيار الأفراد العاملين ذوي الكفاءات والقدرات والمهارات شرط لنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها، لكنه لا يضمن استمرار النجاح في المستقبل لان هذه المهارات والقدرات تتقدم مع مرور الزمن وذلك نتيجة لتغيرات المستمرة، لذلك يجب العمل على تحسينها بشكل مستمر، ومن هنا تبرز أهمية تنمية الأفراد العاملين لتمكين المنظمة من التكيف مع هذه المتغيرات.¹

- وقد أكد علماء الاقتصاد منذ وقت طويل على أهمية تنمية الموارد البشرية في تحقيق النمو الاقتصادي، حيث ذكر ادم سميث في كتابه 'ثروة الأمم'، "إن كافة القدرات المكتسبة والنافعة لدى سائر أعضاء المجتمع تعتبر ركنا أساسيا في مفهوم رأس المال الثابت، وجزءا هاما من ثروة الفرد التي تشكل بدورها جزءا رئيسيا من ثروة المجتمع الذي ينتمي إليه". وأمثلة على أهمية التنمية البشرية في تحقيق التقدم والنمو الاقتصادي والاجتماعي متعددة، فنجد دولة الصين واليابان وغيرها من دول جنوب شرق آسيا قد حققت معدلات عالية للنمو الاقتصادي واستطاعت أن تتخطى حاجز التخلف، حيث أصبحت تحتل مكانة متقدمة بين دول العالم ارتكازا على ما لديها من موارد بشرية حرصت على تأهيلها وتنمية مهاراتها وقدراتها، كما أن ما يشهده العالم الآن من الاتصالات والالكترونيات يرجع إلى ما تم تأهيله من قدرات ومهارات عالية المستوى للعنصر البشري.²

- إن الفاعلية التي تشهدها المنظمة في انجاز وتحقيق الأهداف يتم من خلال الموارد البشرية، حيث تعتمد على كيفية التي يتم من خلالها إعداد هؤلاء الأفراد للمهام المتوقع أدائها، ويجب أن تدرك المنظمة بان تنمية الموارد البشرية هي ليست هدفا بحد ذاته بل هي وسيلة لتحقيق هدف أكبر وهو استخدام الأمثل لتلك الموارد، وبالنهاية تكوين قوة عمل منتجة ومستقرة وفعالة.³

الجدول التالي يوضح أهمية تنمية الموارد البشرية:

¹ دانيال طالب الحمصي، "أثر تنمية الموارد البشرية في الإبداع الإداري (دراسة مقارنة بين المصارف الخاصة والعامية في سوريا)"، مرجع سبق ذكره، ص 23.

² عبيد الخالق، "التنمية البشرية وأثرها على تحقيق التنمية المستدامة"، مرجع سبق ذكره، ص 25.

³ دانيال طلب الحمصي، "أثر تنمية الموارد البشرية في الإبداع الإداري (دراسة مقارنة بين المصارف الخاصة والعامية في سوريا)"، مرجع سبق ذكره، ص 25.

الجدول رقم (01-01): أهمية تنمية الموارد البشرية

المعرفة	معلومات وحقائق ونظريات تؤثر في سلوك الفرد وتساعد في تحليل والتنبؤ، أي في التفكير العقلي الذي يساعد في اتخاذ القرارات المناسبة.
المهارة	البراعة في المهام وخاصة اليدوية منها وحل المشاكل وإبداع الحلول.
الاتجاهات	تعتمد على تعزيز إدراكات الفرد الوظيفية وللمنظمة وأبعادها المختلفة والدور الشخصي له.
الظروف المادية	الصحة البدنية والنفسية.

المصدر: راوية محمد حسن، "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 31.

يوضح الجدول أهمية تنمية الموارد البشرية، فنلاحظ أن كل من المعرفة والمهارة يعتبران من أهم الخصائص التي تميز العاملين، والتي تسعى المؤسسة لتحقيقها، حيث تعمل هذه الأخيرة على حل المشاكل وإبداع حلول للمنظمة واتخاذ القرارات المناسبة، إضافة إلى مراعاة الظروف المادية للأفراد العاملة واتجاهاتهم الشخصية.

ثانيا: أهداف تنمية الموارد البشرية:

تتمثل أهداف الموارد البشرية من خلال:

- تهدف تنمية الموارد البشرية إلى الحصول على الأفراد الأكفاء في العمل، في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع، والخدمات بأحسن الطرق، وأقل تكلفة والاستفادة من جهود العاملين في إنتاج السلع والخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة سلفا، وتحقيق انتماء وولاء الأفراد والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها وزيادتها كلما أمكن ذلك.¹

¹ يجاوي خديجة، "دور تنمية الموارد البشرية في تطوير الخدمات في المنظمات السياحية، دراسة حالة مجموعة من المنظمات السياحية في الجزائر"، مرجع سبق ذكره، ص 77.

- إن الهدف من تنمية الموارد البشرية، هو الحصول على قوة عمل منتجة ومستقرة وفعالة، وذلك بهدف تحقيق الإنتاج المطلوب بالقدر والوقت وبالمواصفات المطلوبة، مع تقليل معدل دوران العمل، إضافة إلى تحقيق العمل بأحسن الطرق وقلل تكاليف واقصر وقت ممكن.¹
- إن تحقيق أهداف المنظمة في العصر الحديث يتوقف على رؤية المنظمة الواضحة لظروفها، وللبيئة التي تعمل في إطارها على التحديد الواضح لدور إدارة الموارد البشرية في هياكلها التنظيمية، الأمر الذي ينعكس في تحقيق أهدافها وسياساتها على المدى البعيد والقريب وتحسين الأداء العام للمنظمة، لذا فان وجود سياسات واضحة تحكم تنمية الموارد البشرية، هي بمثابة السبيل نحو الاستخدام الأمثل لهذه الموارد والقوى البشرية، ولكن يبقى السؤال الذي لي طرح نفسه، ما هو الهدف الأساسي من تنمية الموارد البشرية والاستخدام الأمثل لهذه الموارد؟²
- تختلف الإجابة على هذا السؤال نتيجة الاختلاف الهدف من نشاط تنمية الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى، وعليه تهدف المنظمة على العموم إلى تقليل عدم التوازن بين الطلب والعرض التام من الموارد البشرية أو من المعرفة والمهارات والقدرات التي تحتاجها المنظمة، وهذا الهدف يتوافق ويتزامن مع إستراتيجية تحقيق التوازن بين الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة ومخزون الموارد البشرية الموجودة بالمنظمة.
- تهدف كذلك إلى اختيار الأفراد المناسبين لشغل مختلف وظائف المؤسسة مع خلق الانسجام بين السياسات الاقتصادية والاجتماعية، بغرض تحقيق التنمية المحلية.³ وعليه يجب أن تعمل المؤسسة على السعي الحثيث من اجل نقل الإطار النظري من غرض التنمية إلى حيز التنفيذ والقيام بتحويل وتوجيه هذه المعايير والمقاييس التنموية لمصلحة المؤسسة.

¹ عمار شرعان، "مساهمة إدارة المعرفة في تنمية وتطوير الموارد البشرية وانعكاسها على مخرجات التعليم العالي"، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، العدد 02، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، ألمانيا، 2018، ص 20.

² راوية محمد حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 33.

³ حمودي حيمر، "أهمية تنمية كفاءات البشرية بالنسبة للمنظمات (دراسة حالة مستشفى الإخوة معلوي بميلة)"، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف، ميلة، 2017، ص 165.

المطلب الثالث: أبعاد تنمية الموارد البشرية والعوامل المحددة لها.

إن تنمية الموارد البشرية تهدف إلى تنمية المهارات والخبرات المطلوبة للمورد البشري بالمستقبل ووضع الاستراتيجيات الملائمة لذلك، حيث تقوم عملية تنمية الموارد البشرية على أبعاد مختلفة (الاقتصادية، اجتماعية، العلمية، الثقافية... الخ)، كما نجد كذلك مجموعة من العوامل المحددة لها، وهذا ما سوف نتطرق إليه.

I. أبعاد تنمية الموارد البشرية

جاءت أهمية العناية بالتنمية الموارد البشرية من منظور متعدد الأبعاد، من أهمها البعد الثقافي والبعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي والبعد العلمي والبعد الأمني، وسوف يتم الإشارة إلى ذلك بإيجاز، وعليه نذكر ما يلي:¹

أ. البعد الاقتصادي:

يتم تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية من خلال الموارد البشرية المؤهلة والمدربة بما يحقق التقدم للدولة ويوفر احتياجا سكانها من السلع والخدمات، إضافة إلى أن الفرد المؤهل تعليميا وتدريبيا وصحيا لديه فرصة أكبر للعمل كمواطن منتج يحقق قيمة مضافة أكبر، بما يساهم بفعالية في رفع النشاط الاقتصادي.

ب. البعد الاجتماعي:

ينمي التعليم قدرات الفرد الذهنية والفكرية ويكسبه الأنماط والقيم السلوكية المتوازنة مما يجعله أكثر قدرة على تفهم المشكلات الاجتماعية وترسيخ الروابط الأسرية.

ج. البعد العلمي:

يوفر التعليم الكوادر العلمية القادرة على البحث والابتكار والاختراع والتطوير بما يساهم في إحداث النقلات الحضارية المختلفة، وإحداث التقدم التقني في شتى مجالات الحياة والتحسين المستمر في وسائل المعيشة.

¹ عبير عبد الخالق، "التنمية البشرية وأثرها على تحقيق التنمية المستدامة"، مرجع سبق ذكره، ص ص 25-26.

د. البعد الثقافي:

ينعكس تزايد نسبة المثقفين من القوة البشرية في دولة ما، على التنمية الاقتصادية للمجتمع وزيادة معرفة الفرد وتمسكه بما يتمتع به مجتمعه من تراث ثقافي ولغة وآداب، وازدياد درجة الوعي الاجتماعي والاقتصادي لديه بما يؤهله لتحمل الدور المنوط به في تحقيق الأهداف الإنمائية.

هـ. البعد الأمني:

عندما تؤدي العناية بتعليم وتدريب الفرد إلى تخفيض نسبة البطالة مع ارتفاع المستوى التعليمي والتدريب، فإن ذلك يساهم في تحقيق الاستقرار الأمني للمجتمع، إضافة إلى قناعة الأفراد أنفسهم بضرورة وجود هذا الاستقرار.

II. العوامل المحددة لتنمية الموارد البشرية:

ترتبط عملية تنمية الموارد البشرية بمجموعة من العوامل تختلف من دولة إلى أخرى، من أهمها العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والجغرافية والسكانية، وسوف نقوم بإلقاء الضوء على كل من تلك العوامل فيما يلي:¹

1. العوامل الاقتصادية:

تعد العوامل الاقتصادية من أهم العوامل المحددة لمستوى التنمية البشرية الذي تحققه الدولة، حيث وجد أن هناك ارتباط وثيق بين كل من المتغيرات الاقتصادية من ناحية، ومستويات التعليم والتدريب في المجتمع من ناحية أخرى، ذلك أن الأوضاع الاقتصادية من شأنها التأثير في النظم التعليمية والتدريبية، من حيث تحديد محتوى كل من التعليم والتدريب ومناهجهما وأساليبهما ومدة كل منهما. وقد أثبتت بعض الدراسات أن التنمية الاقتصادية بما تنطوي عليه من زيادة في إجمالي الناتج المحلي ومتوسط نصيب الفرد منه، لها تأثير إيجابي ومعنوي على المؤشر الصحي كأحد مؤشرات التنمية البشرية، حيث تؤدي الزيادة في معدل نمو نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي بمقدار نقطة مئوية واحدة إلى زيادة دليل العمر المتوقع بثلاث نقاط مئوية.

¹ رقام ليندة، "دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف"، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، شعبة العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف، 2013/2014، ص ص 78-83.

2. العوامل الاجتماعية:

وتشمل المؤشرات المرتبطة بالدين واللغة والتكوين الاجتماعي، ويأتي الدين بشكل مباشر تأثيره في النظام التعليمي مع تمسك المجتمع بالحفاظ على العقائد الدينية مما يلتزم مع المختصون بوضع المقررات التعليمية على أسس دينية تنمي الثقافة الدينية وترسخ العقائد والمبادئ والالتزامات المرتبطة بها، أما اللغة فهي تؤدي بدورها في تشكيل النظم التعليمية باعتبارها تشكل التراث الثقافي والفكري للمجتمع ووسيلة التعبير والاتصال بين أفرادها.

3. العوامل السياسية:

تؤثر الأوضاع السياسية السائدة في حركة النظام التعليمي ومحتواه، فالإيديولوجية التي تشكل مجموعة الأفكار المؤثرة في النظام السياسي للدولة تجعل النظام التعليمي يختلف من دولة أو مجموعة الدول الأخرى، حيث يختلف هذا النظام في الدول إلى تبني النظرية الرأسمالية عن تلك التي تتبنى الإيديولوجية الاشتراكية، إضافة إلى الاستقرار السياسي في فعالية التعليم واستمراره. ومن ناحية أخرى أصبحت العوامل القانونية ذات تأثير قوي على سياسات الموارد البشرية بالمؤسسة، حيث أنها تشمل الإطار الذي يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية من خلاله وتلتزم بتطبيق التشريعات والقوانين التي تهم العاملين.¹

4. العوامل الجغرافية:

وتشمل موقع الدولة ومناخها وبيئتها الطبيعية ومصادر مواردها، فالمناخ يحدد السن الملائم لبدء التعليم وبداية ونهاية السنة الدراسية حتى انه يلاحظ على سبيل المثال أن الجهات التي تنتشر فيها العواصف الثلجية والبرودة مثل السويد والنرويج والدايمرك يتأخر سن التعليم الإلزامي إلى السابعة، بينما في المناطق المعتدلة والحارة يبدأ من السادسة كما أنتوفر الموارد الزراعية القائمة على خصوبة التربة واتساع الرقعة الجغرافية، أو الموارد المعدنية كالذهب والنحاس والحديد والفحم وغيرها، فان وجود هذه الموارد وتحقيق عائد منها يتيح للدولة الموجود بها مصادر مالية تمكنها من الإنفاق على التنمية البشرية.

¹ بودوح غنية، "إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية" (المؤسسة الإستشفائية العمومية بسكرة نموذجاً)، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، تخصص تنمية الموارد البشرية، شعبة العلوم الاجتماعية، كلية العلوم السياسية والعلوم الاجتماعية، بسكرة، 2012/2013، ص 26.

5. العوامل السكانية:

تتأثر تنمية الموارد البشرية بشكل مباشر بالعوامل السكانية خاصة التركيب العمري للسكان ومعدل النمو السكاني، حيث يحدد التوزيع العمري للسكان في الفئات الموازية للمراحل التعليمية الكم المطلوب من المرافق والموارد التعليمية.

6. العوامل التكنولوجية:

يقوم جوهر التنمية على تغيير نمط تقسيم العمل المختلف وتشجيعه للحاق بتكنولوجية العصر، وتحديث القيم وإزالة هياكل الجمود والتبعية والتي أطلق عليها "التضامن الآلي" تتميز لها عن أنماط من التضامن المعنوي.¹

¹ بودوح غنية، "إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية (المؤسسة الإستشفائية العمومية بسكرة 'نموذجاً')، مرجع سبق ذكره، ص 27.

المبحث الثالث: مدخل لإدارة الموارد البشرية

مر تاريخ إدارة الموارد البشرية بسلسلة من التغيرات ترجع إلى قرنين من الزمان، إلى عصر الثورة أو النهضة الصناعية، إذ بدأ التفكير في أهمية العنصر البشري، حيث بدأت الشركات والمنظمات الصناعية بإنشاء إدارات خاصة بالموظفين، تبحث في شؤونهم وتعتني بكل ما يتعلق بهم، هذه الإدارة التي مرت عبر سلسلة كثيرة من المسميات أصبحت تعرف اليوم بإدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: نشأة إدارة الموارد البشرية ومراحل تطورها

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أكثر المواضيع التي تحظى باهتمام بالغ في المؤسسة مقارنة بالحقول العلمية الأخرى في إدارة الأعمال، وذلك من خلال إدراكها لاحتياجات المؤسسة المستقبلية ومختلف التغيرات المحيطة بها.

أولاً: نشأة إدارة الموارد البشرية

إن العنصر البشري لا يستطيع العيش بمفرده لكونه كائن اجتماعي، حيث إذا أخذنا أساس التكتل الاجتماعي بداية بالأسرة، نلاحظ أن الوالدين يمثلان الإدارة والأبناء يمثلون الموظفين الذين يديرون شؤونهم، ثم تطورت هذه الإدارة المصغرة لإدارة أكبر منها تمثلت بالعائلة والقبيلة، ومن ثم المجتمع بتكتلاته ومؤسساته المختلفة سواء كانت مؤسسات اجتماعية أو اقتصادية، تعاملت وتفاعلت وركزت عليه بصورة علمية وبحث عن العنصر البشري لاستخراج النظريات المنظمة لتفاعلاته وأعماله في بيئة العمل، حيث توالى النظريات التي تحاول دراسة العنصر البشري وتكوين تركيبه في المنظمات، وعليه مرت إدارة الموارد البشرية بعدة مراحل نذكر منها:

أ. مرحلة ما قبل الإدارة العلمية:

من أجل معرفة هذه المرحلة وشرحها، لابد أن نوضح حال الإدارة في هذه المرحلة وحال المنظمات الخاصة، وإن هذه المرحلة أتت مرافقة لظهور الثورة الصناعية وتعدد المنظمات والصناعات، حيث تطورت الصناعات بعد الثورة الصناعية، قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة، حيث كان الصناع الذين يمارسون صناعتهم البدوية في منازلهم بأدوات بسيطة تقليدية، ومن ناحية إدارة الموارد

البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل التي ظهرت مع ظهور المصانع والآلات التي تريد من يقوم بتشغيلها والاهتمام بها.

ب. مرحلة ما بعد الإدارة العلمية:

بدأت هذه النظرية على يد "فريدريك تايلور" عام 1914، والذي عرف الإدارة بأنها "المعرفة الدقيقة لما تريد من الأفراد أن يقوموا بعمله والتأكد من أنهم يقومون بتأدية العمل بأحسن طريقة ممكنة"، ولقد انتهجت الإدارة العلمية أسلوب مختلف لما كان شائع، حيث استخدم المنهج العلمي والموضوعي لتصميم العمل واستخدام قياس الوقت والحركة والحلول وطرق العمل وذلك لزيادة الإنتاجية، ومن أجل ذلك عومل الإنسان كآلة إنتاجية، ولدعم تحقيق ذلك تبنى أساليب الرقابة المشددة والعقوبات.

ثانياً: مراحل تطور إدارة الموارد البشرية.

إن إدارة الموارد البشرية ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة، ترعى شؤون الموارد البشرية في مختلف المؤسسات. وعليه مرت إدارة الموارد البشرية بمراحل تتمثل في:¹

1) مرحلة الثورة الصناعية:

عند قيام الثورة الصناعية في القرن التاسع عشر لم يكن هناك شيء يدعى بإدارة الموارد البشرية، لكن كانت المؤشرات تظهر بين حين والآخر في البلدان الصناعية أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية تنادي بضرورة الاهتمام بشؤون الموظفين العمال وتحسين معيشتهم، وأبرز ما جاء في هذه الفترة:

- ✓ نظرة إلى العامل باعتباره سلعة بعدما اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل؛
- ✓ نشأة الكثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة؛
- ✓ تحقيق الرفاهية الصناعية في البلدان: بريطانيا، الولايات المتحدة الأمريكية، فرنسا وألمانيا، من خلال البرامج التي صممتها من أجل تحسين ظروف ومناخ العمل داخل المؤسسة؛

¹ بودواية خديجة، "دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية المحلية (دراسة حالة ولاية سعيدة)"، مرجع سبق ذكره، ص ص 40-42.

2) قبل الحرب العالمية الأولى:

لم يكن في العصور البدائية توظيف، ففي مرحلة العبودية كان الفرد العامل ملكا لصاحبه، وفي مرحلة النظام الحربي كان التوظيف والأجور والتدريب تؤدي من قبل الحربي ذاته، وفي بداية الثورة الصناعية كان التوظيف عند باب المصنع وقد تميزت الثورة الصناعية بظهور الآلات والمصانع الكبيرة، واستغنائها أحيانا عن العمال أدى ذلك إلى سوء ظروف العمال، كما تميزت هذه الفترة بقلّة المؤسسات ذات الحجم الكبير التي كانت تدار من قبل ملاكها والذي كان يقوم بتسيير الأفراد فالمالك أو المدير هو الذي يتولى المهمة، وقد ساعده في ذلك الكاتب العام أو المحاسب، أما وظيفة الأفراد كممارسة فقد كانت موجودة ولكن دون أن يكون لها وجود في الهيكل التنظيمي.

3) الحرب العالمية الأولى:

لقد شهدت نهاية هذه المرحلة الحاجة إلى استخدام طرق فعالة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم لتأكد من صلاحيتهم لشغل الوظيفة، وتتطور حركة الإدارة العلمية وتقدم علم النفس الصناعي، حيث بدأ يعرف المختصين في إدارة الموارد البشرية المساعدة في بعض الأمور مثل: التوظيف، الرعاية الاجتماعية، الأمن الصناعي، الرعاية الصحية وظروف العمل وفترات الراحة مع زيادة الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال. كما ظهرت الحاجة إلى وجود جهة متخصصة في المؤسسة تعنى بحل المشاكل الإنسانية وتقدم المساعدة اللازمة لإدارة هذا المجال، بسبب الشعور بضرورة البلوغ إلى مستويات عالية من الإنتاج.¹

4) ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية:

لقد شهدت هذه المرحلة ارتفاع كبير في معدلات البطالة، بسبب تسريح الكثير من الأيدي العاملة من الجيش، كما حصل تطور كبير في توجه إدارات المصانع على البحث على المهارات التي تناسب التطورات التكنولوجية الحاصلة في تلك الفترة، حيث أدى ذلك إلى البدء بالاهتمام بتخطيط القوى العاملة، والاهتمام بربط سياسات التوظيف القوى العاملة.²

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 17.

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي، "إدارة الموارد البشرية"، المرجع نفسه، ص 18.

5) ما بعد الحرب العالمية الثانية إلى وقتنا الحاضر:

تميزت هذه الفترة بتطور إدارة الموارد البشرية، واتساع نطاق أعمالها، وشملت تدريب وتنمية الموارد البشرية ووضع برامج لتعويضهم عن جهودهم وتحفيزهم، وأيضاً ترشيد العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل، والاستجابة لحاجات العمال المتنامية، عن طريق تطبيقات جديدة، وغير ذلك من الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث.¹

كما تميزت هذه الفترة بـ:²

- توسيع مجال العمل التخصصي أمام إدارة الأفراد (إدارة الموارد البشرية)؛
- تقدم في أساليب التعامل مع العاملين في المؤسسة؛
- ظهور مجالات جديدة في ميادين الاختيار والتعيين والتقييم الوظائف وتحديد الأجور المدفوعة إلى العاملين؛
- فصل إدارة الموارد البشرية عن باقي الإدارات وتحميلها مسؤولياتها؛

وإذا نظرنا إلى إدارة الموارد البشرية في المستقبل فنجد أن هناك نمو متزايد في أهميتها، نتيجة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وهناك الكثير من التحديات التي يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية، ومن هذه التحديات كان الاتجاه المتزايد نحو التوسع في استخدام الأوتوماتكية والاعتماد على الحسابات الالكترونية في إنجاز الكثير من الوظائف إدارة الموارد البشرية، بعد أن كان الاعتماد في إنجازها على كثير من الضغوطات السياسية والاجتماعية والاقتصادية وكذلك التغير المستمر في مكونات القوى العاملة على مستوى الدولة من حيث المهن والتخصصات والجنس.

¹ ومان محمد توفيق، "تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية (دراسة في أبعاد السوسيو-تقنية حالة مديرية الأمن لولاية بسكرة)"، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، تخصص تنمية الموارد البشرية، شعبة العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، بسكرة، 2016/2015، ص 31.

² محمد الفاتح محمود البشير المغربي، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص ص 18-19.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها على مستوى المؤسسة

تسعى إدارة المنظمات إلى تحقيق مستويات عالية من الكفاءة في ظل المنافسة التي تعيشها، وذلك من خلال توظيف قوى عاملة ذات كفاءة، وذلك نظرا لمكانة وأهمية العنصر البشري فيها، والذي يعتبر أساس عمل هذه الإدارات.

أولا: مفهوم إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات التي يعتمد عليها في إدارة شؤون الموظفين، والتي تعطي في محصلتها الهدف المنشود من هذه الإدارة، للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها، عن طريق اختبار نوع القوى العاملة اللازمة لملء الوظائف الشاغرة، إضافة إلى تدريبها وإيجاد المناخ الملائم لزيادة إنتاجها.¹ هو ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمن لعدد من الوظائف والأنشطة التي تمارس بغرض إدارة العنصر البشري، بطريقة فعالة وإيجابية بما يحقق مصلحة المؤسسة ومصلحة العاملين ومصلحة المجتمع بصفة عامة، حيث ترتبط وظائف إدارة الموارد البشرية مباشرة باستراتيجيات المنظمة.² كما تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها العملية الخاصة بتطوير وتطبيق الأنظمة الإدارية في مجال الأفراد وذلك عن طريق:³

❖ تحريك القوى الدافعة إلى تطوير السلوك الإنساني الذي يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية؛

❖ تسخير إمكانيات المؤسسة وأنظمتها الإدارية في صياغة وترويج فعالية المنظمة وتنمية الأفراد والرضا الوظيفي لديهم؛

¹ ومان محمد توفيق، "تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية (دراسة في أبعاد السوسيو-تقنية حالة مديرية الأمن لولاية بسكرة)"، مرجع سبق ذكره، ص 24.

² محمد الهزام، "تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة مع الإشارة للمؤسسة الجزائرية"، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، تخصص تسيير الموارد البشرية، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تلمسان، 2016/2015، ص 08.

³ محمد الهزام، المرجع نفسه، ص 09.

هي جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، وتنمية قدراتها ورفع من كفاءتها، ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة، بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

تعد إدارة الموارد البشرية من أحدث الأنظمة الفرعية لإدارة المؤسسة، فهي تهتم بالموارد البشري باعتباره أحد أهم العناصر الإستراتيجية للمؤسسة، فإدارة الموارد البشرية تعمل على استقطاب وتنمية الموارد البشرية، وبالتالي توفر للمؤسسة العمالة المستقرة والمنتجة.¹

إن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات والنشاطات من أهم الموارد في المنظمة، مع تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بعملهم لما فيه مصلحتهم ومصلحة المؤسسة ككل. وعليه تتمثل إدارة الموارد البشرية في:²

- ✓ عملية اختيار واستخدام وتنمية الموارد البشرية في المنظمة؛
- ✓ مساعدة العاملين في المؤسسة وتزويدهم بما يحتاجونهم من أجل أداء عملهم بكفاءة؛
- ✓ العملية التي تختص بتنظيم الموارد البشرية في المؤسسة، إضافة إلى التخطيط والتطوير والرقابة؛
- ✓ الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، مع تحقيق الأهداف الإستراتيجية والاستفادة من الكفاءات المتوفرة في المؤسسة؛

وفي مفهوم آخر تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها: "عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية، التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها وتطويرها."³

¹ سراج وهيب، "إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة سطيف 'Saniak Group BCR'"، مرجع سبق ذكره، ص 15.

² بوداية خديجة، "دور الموارد في تحقيق التنمية المحلية (دراسة حالة ولاية سعيدة)"، مرجع سبق ذكره، ص 48-51.

³ قوبع خيرة، "تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى 'الظهرة' مستغانم"، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تلمسان، 2011/2010، ص 08.

وبالتالي يمكن إعطاء مفهوم لإدارة الموارد البشرية على أنها عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالأفراد العاملة (الموارد البشرية)، التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها، وذلك من خلال اقتناء موارد بشرية ذات كفاءة والإشراف عليها وصيانتها والحفاظ عليها.

ثانيا: أهمية إدارة الموارد البشرية

تتجلى أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال:¹

- المساعدة على كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية للأفراد والمؤثرة على فعالية المؤسسة؛
- المساعدة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية بفضل تعظيم الاستفادة من الكفاءات المتوفرة في المنظمة؛
- تسهيل التعامل مع الأفراد العاملين فيها، وحل المشاكل التي تنشأ فيها بينهم من جهة وبين الإدارات المختلفة من جهة أخرى؛
- توفير جميع الإجراءات المتعلقة بالعمال لضمان الأداء الأفضل؛
- تعزيز ودعم الأنشطة الأخرى بالمنظمة في كافة الأمور المتعلقة بالموارد البشري بما يحقق الميزة التنافسية للمنظمة ككل؛
- تشارك في صنع القرارات الإستراتيجية من واقع مسؤوليتها، عن استقطاب واختيار الكفاءات المتميزة وتطويرها وتحسين أدائها؛
- تعتبر نظاما كاملا ومتكاملا لإدارة العنصر البشري، لضمان تكيف المنظمة مع المتغيرات السائدة في بيئة الأعمال؛
- كما تظهر أهمية إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة بالأخص، من خلال ممارستها مختلف الأدوار، تتمثل هذه الأدوار في:²

1. **الدور الاستشاري:** يتمثل في تقديم النصح والمشورة والبيانات والمعلومات للمديرين على طول خط السلطة فيما يتعلق بمجال الموارد البشرية.

¹ محمد الهزام، "تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة مع الإشارة للمؤسسة الجزائرية"، مرجع سبق ذكره، ص 12.

² سراج وهيبة، "إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة سطيف 'Saniak Group BCR')"، مرجع سبق ذكره، ص 18.

2. الدور التنفيذي: يتعلق بالجانب التشغيلي في ممارسة مهام شؤون العاملين، من خلال ما تقوم به من وظائف، كتخطيط القوى العاملة، الاختيار، التدريب والتحفيز.

3. الدور الوظيفي: يتمثل في التأكد من تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية.

4. الدور الاستراتيجي: وذلك من خلال الإسهام بمنظور متكامل ورؤية مستقبلية للموارد البشرية، لذلك فإن الموارد البشرية من أهم المكونات لوضع وتنفيذ أي إستراتيجية تخص المؤسسة.

المطلب الثالث: أهداف و وظائفها إدارة الموارد البشرية

إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية، هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة وتطوير الأفراد، من خلال وظائف وأساليب متعددة. وبالتالي توفير قوة بشرية ذات مستوى عالي من الإنتاجية والفعالية في المنظمة مع ضمان الاستمرارية.

أولاً: أهداف إدارة الموارد البشرية

ينبثق من الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية مجموعة من الأهداف تتمثل في:¹

1) تحقيق الكفاية الإنتاجية:

تتحقق الكفاية الإنتاجية، من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المؤسسة، حيث يتوقف حسن استخدام الموارد المجمع (الآلات، المواد، التكنولوجيا... الخ)، على حسب مستوى كفاءة المورد البشري، باعتباره هو الذي يستخدم هذه الموارد (المدخلات). وبالتالي تعظيم المخرجات بالمقابل تخفيض تكلفة المدخلات.

2) تحقيق الفعالية في الأداء التنظيمي:

هي المسؤولية التي تتبناها المؤسسة اتجاه عملاءها (تدريبهم وتطويرهم)، وكذا اتجاه الزبائن (الخدمة الجيدة وجودة المنتج)، وذلك للبقاء في حقل المنافسة السوقية.

¹ عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005، ص ص 29-30.

3) بلورة أهداف الإدارة حسب هدفي الكفاءة والعدالة:

تتمثل هذه الأخيرة في:¹

- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف؛
- تحقيق انتماء وولاء الأفراد في المنظمة، والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها؛
- تنمية قدرات العاملين، من خلال تدريبهم لمواجهة المتغيرات التكنولوجية والإدارة في البيئة؛
- الاستفادة القصوى من الجهود المبذولة من طرف العاملين؛
- إيجاد ظروف عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة؛
- إشباع رغبات وحاجات الأفراد، كونهم عنصرا مهما في العملية الإنتاجية؛

وعليه تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، وذلك من خلال تنمية القوى العاملة وتحسين كفاءتها، وتعويضهم عن جهودهم ماديا ومعنويا مع المحافظة عليهم، وبالتالي ضمان نجاح واستمرارية المؤسسة.

ثانيا: وظائف إدارة الموارد البشرية

بعد معرفة أهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وجب معرفة مختلف الوظائف التي تقوم بها لإدارة هذا المورد البشري، وذلك لتحقيق كفاءته وفعالته في أداء عمله المطلوب، مع مراعاة حاجاته ورغباته، وذلك في إطار مصلحته ومصلحة المؤسسة بصفة عامة.

I. وظائف تهدف إلى زيادة قدرات العمل:

تتمثل وظائف إدارة الموارد البشرية، التي تهدف إلى رفع وزيادة قدرات العمل إلى:

1. **تخطيط القوى العاملة:** تعتبر مهمة التخطيط لقوى العاملة إحدى المهمات الرئيسية لإدارة شؤون الأفراد، بحيث يهدف التخطيط للقيام بعمليات التنبؤ وتحديد الاحتياجات من قوة العمل، وكيفية الحصول

¹ محمد جامس الشعبان، محمد صالح الأبعج، "إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة"، دار الرضوان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014، ص ص 44-46.

عليها وتحديد مصادرها، كما يتطلب وجود إستراتيجية جيدة واضحة المعالم ذات أبعاد شمولية، تساعد على معرفة القوى العاملة الداخلية، والعمل على تنميتها وتطويرها.¹

2. **الاختيار والتعيين:** هي الاختيار الأنسب للأفراد من أجل قيام بالأعمال المكلفة لهم بكفاءة وفعالية، حيث يتم ذلك من خلال قيام الإدارة بوظيفة الاختيار الأحسن من بين المتقدمين لشغل الوظائف المختلفة. تهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصفياتهم، عن طريق: التوظيف والاختيار والمقابلات الشخصية، وبالتالي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.²

3. **التدريب:** تلجأ المؤسسة إلى هذه الوظيفة كون نتائجها مضمونة ومباشرة، وذلك من خلال رفع كفاءة الأفراد ومهاراتهم وتوجيههم نحو أنشطة معينة في المؤسسة، كما وجب على المؤسسة تحديد احتياجات المرؤوسين من أجل التدريب. باعتبار التدريب جهود إدارية وتنظيمية تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المنشأة التي يعمل فيها، بالإضافة لكونه إجراء منظم من شأنه أن يزيد من معلومات ومهارات الإنسان لتحقيق هدف محدد.³

4. **الإشراف والقيادة:** يمثل كل من الإشراف والقيادة من السلوكيات التي تتبناها المؤسسة للتأثير على مسار العامل داخل المؤسسة. فالإشراف يعرف على أنه: "الشخص ذو الخبرة المهنية، يركز في عمله على الجانب المهني لمساعدة الأتباع أو العاملين، من أجل رفع كفاءتهم، بمعنى آخر هو الاهتمام بالعلاقات

¹ جمال عبد الله محمد، "إدارة التغيير والتطوير التنظيمي"، دار المعزز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص 188.

² سليمان محمد المرجان، "دور إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة الحديثة مع نبذة مختصرة عن القوى البشرية في ليبيا"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 07، جامعة الزاوية، ليبيا، 2016، ص ص 43-44.

³ باسمه علي حسن أبو سليمة، "مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا الإقليمي بغزة" مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، غزة، فلسطين، 2007، ص 16.

الإنسانية".¹ أما القيادة فهي: "الأفراد الذين يمتلكون القدرة على التأثير في سلوك الآخرين، دون الحاجة إلى استخدام القوة".²

5. **تهيئة ظروف عمل مناسبة:** تتمثل هذه الأخيرة، في توفير ظروف عمل ملائمة للعمال في المؤسسة، من خلال توفير ظروف مادية (الإضاءة، التهوية، أوقات الراحة... الخ)، وإيجاد نوع من العلاقات والصلات بين العمال خارج جو العمل (الأحزاب، الجمعيات، النوادي... الخ).

II. وظائف تهدف إلى زيادة الرغبة في العمل:

تعد هذه الأخيرة من أهم الوظائف التي تخطط لها كل مؤسسة، باعتبار أنها مكلفة وتحتاج إلى ميزانية، لكن في نفس الوقت مضمونة، وذلك للمحافظة على العامل ورفع من كفاءته ومهاراته.

1. **تصميم هيكل الأجور والمرتبات:** تقوم المؤسسة بتصميم الأجور والمرتبات، كمقابل للجهود العاملين من أداء وظائفهم، ويعتبر هذا الأخير كتعويض مادي يخدم مصلحة العامل والمؤسسة في نفس الوقت. تهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجورها ومرتباتها، وذلك لضمان المقابل للقيم والهياكل المختلفة للوظائف المختلفة.³

2. **تصميم أنظمة الحوافز:** هي تلك العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد، والتي تحدد نمط السلوك المطلوب، عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية، فهو مقابل للأداء المتميز، كما يعد جزء مكمل للأجور والرواتب. وبالتالي يحقق نظام الجيد للحوافز ما يلي:⁴

- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها؛

¹ بن يحيى عمار، "مقارنة بين السلوكيات الإشرافية في القطاع العام والقطاع الخاص (دراسة ميدانية بالقطاع العام والخاص ولاية جيجل)"، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، تخصص عمل وتنظيم، شعبة علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسنطينة، 2010/2009، ص 15.

² ثابت عبد الرحمن، إدريس جمال الدين محمد المرسى، "السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 552.

³ سليمان محمد مرجان، "دور إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة الحديثة مع نبذة مختصرة عن القوى البشرية في ليبيا"، مرجع سبق ذكره، ص 45.

⁴ مارية فلاح، "دراسة تحليلية وتقييمية لنظام الأجور في المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري (حالة قطاع البريد)"، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الدراسات العليا، تخصص تسيير الجماعات المحلية والتنمية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، قسنطينة، 2008/2007، ص 37.

- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المؤسسة؛
 - تنمية روح التعاون بين العاملين، وتنمية روح الفريق والتضامن؛
3. تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين: تختلف المزايا والخدمات التي تقدمها المنظمة عن أنظمة الحوافز بها، فإذا كانت الحوافز هي مقابل للأداء المتميز، فإن المزايا والخدمات تمثل مقابل للعضوية والانتماء للمنظمة، أو هي تلك المكافآت التي تمنحها المنظمة للأفراد لمجرد كونهم أعضاء في المنظمة، فهي تهدف إلى جذب الأفراد للعمل بها، والإبقاء على من يعمل فيها مع إشعارها بالأمان الوظيفي والاستقرار.¹
4. الاتصالات: هي وسيلة تفاهم بين العامل وإدارته، فالاتصال هو: "عملية نقل المعلومات والتفاهم من شخص إلى آخر".² وبالتالي خلق جو من التعاون الاجتماعي الذي يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة. كما يهدف الاتصال في المؤسسة إلى:³
- التعريف بالغرض من التعليمات والقوانين في المنظمة؛
 - تحديد أهداف المنظمة، بحيث يتم بواسطته تحديد الأعمال وكيفية إنجازها؛
 - تشجيع العاملين على التعامل مع المنظمة وتوحيد الأهداف، ورفع معنوياتهم؛
 - استخدام المعلومات وتوزيعها على الأفراد وفقا لاحتياجاتهم؛
- بالإضافة إلى وظائف أخرى لإدارة الموارد البشرية تتمثل في:⁴
- ✓ تصميم وظائف بشكل مناسب، وتحديد مواصفات من يشغلها، بما يسمى بتحليل العمل؛
 - ✓ تقييم أداء العاملين وفق أساليب معينة، للتعرف على الكفاءة العامة للعاملين؛

¹ مارية فلاح، "دراسة تحليلية وتقييمية لنظام الأجور في المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري (حالة قطاع البريد)"، المرجع نفسه، ص 46.

² صلاح الدين عبد الباقي، "السلوك الإنساني في المنظمات"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 230.

³ عبد الله ثاني محمد النذير، "القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة نفضال الجزائر - نموذجاً -)"، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية، وهران، 2010/2009، ص 49.

⁴ سليمان محمد مرجان، "دور إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة الحديثة مع نبذة مختصرة عن القوى البشرية في ليبيا"، مرجع سبق ذكره، ص 45-46.

✓ تخطيط المسار الوظيفي للعاملين، من خلال تخطيط للحركات الوظيفية المختلفة ومعرفة كل من نقاط القوة ونقاط الضعف لدى العاملين؛

✓ اتخاذ قرارات علمية وسليمة، من خلال الدراسة والبحث على سياسات القوى العاملة (الموارد البشرية)؛

✓ تحديد الظروف المناسبة، التي يتم فيها تنفيذ عمليات الإدارة من قبل الموارد البشرية، ووفقاً لشروط يجب على الإدارة أخذها بعين الاعتبار؛

وعليه من خلال الأهداف والوظائف التي تعمل على تحقيقها المؤسسة، يظهر لنا الدور الذي يلعبه

المورد البشري فيها وأهميته في ضمان نجاح واستقرار المؤسسة.

خلاصة الفصل الأول:

يعتبر العنصر البشري الدعامة الرئيسية لنجاح المنظمات وتحقيق أهدافها، من خلال مؤهلات الفرد ومهاراته وخبراته المتراكمة القادرة على تحقيق ميزة تنافسية وسط التحولات والتحديات التي تواجه المنظمات، وعليه فقد أضحى لزاما على المنظمات تخصيص ما يلزم من الإمكانيات في سبيل الرفع من قدرات مواردها البشرية. كما تعتبر تنمية وإدارة الموارد البشرية وسيلة فعالة تستعملها المؤسسات بغية تحقيق الاستفادة الكاملة من مواردها البشرية، والتي تهدف بصورة أساسية إلى تطوير وتحسين معارف وقدرات ومهارات الموارد البشرية بالشكل الذي يضمن تحقيق أهداف المؤسسات. وعليه كان لزاما اعتبار تنمية وإدارة الموارد البشرية بندا أساسيا لتطوير المؤسسات على اختلاف أنواعها، هذه التنمية التي تفرضها التغيرات الحاصلة في بنية المؤسسات سواء كانت داخلية أو خارجية والتي تدفع بالمؤسسات إلى ضرورة التجاوب والانسجام معها ومواكبة متطلبات التغيير والتطوير.

ومن هذا المنطلق تأكدت الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية من إدارتها وتنميتها بالنسبة للمؤسسات بهدف الوصول لمستويات أداء متميزة للعاملين. كما تحتاج أيضا المنظمات المعاصرة إلى موارد بشرية مبدعة، لمواجهة مختلف التغيرات التي قد تواجهها المؤسسة في إطار تحقيقها لأهدافها. وبالتالي يعتبر الإبداع الإداري من أهم الموضوعات التي تشغل اهتمام المؤسسات، باعتباره صفة تميز كل فرد داخل المؤسسة، وهذا ما سنتطرق إلى دراسته في الفصل الثاني.

الفصل الثاني:

التأصيل النظري للإبداع

الإداري

تمهيد:

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة الانفتاح المعرفي وثروة المعلومات والاتصالات، ولعل استمرار التقدم العلمي والتطور التقني الذي حققته البشرية في مختلف المجالات يتطلب النظرة المتجددة للأشياء وتوليد الأفكار الجديدة وتشجيع الإبداع خاصة في الدول النامية، التي تسعى جاهدة إلى اللحاق بركب التقدم العلمي، والتطور التقني، وبالتالي فإن اللجوء إلى الإبداع يعد أمراً حتمياً أمام الدول النامية، باعتبار الإبداع منظومة متكاملة تشترك فيها المنظمة الإدارية وأفراد التنظيم من مديرين وموظفين وكذلك بيئة المنظمة، وتعتبر الإدارة هي العنصر الفاعل في أداء المنظمة وأداء الأفراد في مجال الإبداع.

وبالتالي فإن نجاح المنظمات في الوقت الحاضر يتطلب الإبداع باعتبار أنه أضحي ضرورة حتمية لضمان البقاء والاستمرارية، وذلك من خلال تأثيره على الإنسان، وجعله يكتسب معارف جديدة تمكنه من التحكم في بيئته ويجعله يتأثر ويؤثر فيها، ومن هنا ظهر مفهوم الإبداع الإداري الذي يعتبر ضرورة ملحة للمنظمات المعاصرة.

وعليه سنتطرق في فصلنا هذا إلى مقارنة نظرية للإبداع الإداري، وذلك من خلال ثلاثة مباحث

تتمثل في:

المبحث الأول: ماهية الإبداع الإداري؛

المبحث الثاني: مراحل وعناصر الإبداع الإداري ومستوياته؛

المبحث الثالث: مقومات ومعوقات الإبداع الإداري.

المبحث الأول: ماهية الإبداع الإداري

تسعى المنظمات المعاصرة اليوم إلى التميز من خلال السعي لتحقيق نتائج غير مسبوقة، وتقديم نتائج جديدة والتركيز على الإبداع لجعلها متفوقة على المنافسين. وبالتالي أصبح الإبداع الإداري أمراً في غاية الأهمية، وذلك باعتباره من الأدوار المهمة في العمل الإداري، لما له من نتائج إيجابية تعود بالنفع على المنظمات والعاملين بها، من خلال ما يقدمه من تحديد نوع الحلول والتخلص من التفكير الاعتيادي.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري

لقد تعددت مفاهيم الإبداع الإداري وتباينت وجهات النظر حول تحديد ماهيته، فلا يوجد اتفاق بين الباحثين حول تعريفه ومفهومه، ويعود ذلك إلى تعدد مجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع الإداري، وبالتالي سنتطرق إلى معرفة مفهوم الإبداع عامة ومفهوم الإبداع الإداري خاصة.

أولاً: مفهوم الإبداع

لقد تباينت وتعددت مفاهيم الإبداع نذكر منها:

هو تنظيم الأفكار وظهورها في بناء جديد انطلاقاً من عناصر موجودة، وأنه الطاقة المدهشة لفهم الواقع، كما يعد الإبداع الأفكار التي تؤدي إلى تحسين مختلف تطبيقاتها سواء كان ذلك في ميدان الاقتصاد أو الصناعة، في الأمور العامة أو الخاصة، بمعنى هو خروج عن الروتين، أي كل جديد مهما كانت بساطته، فائدته، وتأثيراته على الحياة بصفة عامة.¹

هو عملية عقلية خلاقة تأتي بأفكار مفيدة جديدة وغير مألوفة، أي قدرة الفرد على تجنب الروتين العادي والطرق التقليدية في التفكير، مع إنتاج أصيل وجديد وغير شائع يمكن تنفيذه أو تحقيقه.²

¹ عبد الله حسن مسلم، "الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق"، دار المعزز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص 29.

² توفيق عطية، توفيق العجلة، "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام (دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة)"، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، شعبة إدارة الأعمال، كلية التجارة، فلسطين، 2009، ص 11.

يعرف الإبداع بأنه تعبير عن الحقيقة الإنسانية التي تمكن الإنسان من التساؤل عن حقيقة الظواهر الكونية التي تحيط به، وتساعد على ابتكار وتطوير الأساليب والأدوات والأفكار، و التي تمكنه من تطويرها والاستفادة منها في تطوير حياته.¹ فهو عبارة عن مراحل متباينة، تتولد خلالها الأفكار الجديدة.² يعتبر الإبداع وحدة متكاملة من العوامل الذاتية والموضوعية تقود إلى تحقيق إنتاج جديد ذي قيمة من الفرد والجماعة يساهم في إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات والمناهج.³ هو عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألفة والعمل الخلاق، تمس شتى مجالات الحياة وتتعامل مع الواقع، وتسعى نحو الأفضل، فضلا من أن الإبداع ناتج تفاعل متغيرات ذاتية أو موضوعية أو شخصية أو بيئية أو سلوكية يقودها أشخاص متميزون.⁴

ثانيا: مفهوم الإبداع الإداري

ورد مصطلح الإبداع الإداري في العديد من المفاهيم نذكر منها:
هو الإبداع الذي يشير إلى التغيرات في هيكل المنظمة أو عملياتها.⁵ فهو يمثل القدرة على ابتكار أفكار مفيدة للعمل، حيث يعتبر عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألفة والعمل الخلاق، تمس شتى مجالات الحياة وتتعامل مع الواقع وتسعى نحو الأفضل.⁶

¹ جمال عبد الله محمد، "إدارة التغيير والتطوير التنظيمي"، مرجع سبق ذكره، ص 194.

² مجيد الكرخي، "مقدمة في التفكير الاستراتيجي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص 172.

³ أمينة عبد القادر، علي عبد الله الحاكم، "العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية (دراسة تطبيقية على بعض المنظمات الأعمال متعددة الأنشطة العاملة بمدينة الخرطوم)"، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 16، كلية الدراسات التجارية، السودان، 2015، ص 181.

⁴ محمد يوسف القاضي، "السلوك التنظيمي"، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص 299.

⁵ كاظم عبد الله، "أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 10، جامعة القادسية، العراق، 2008، ص ص 65-80.

⁶ www.balagh.com, le 15 /12 /2019 à 23:40.

الإبداع الإداري هو القدرات التي تمكن المؤسسة من التكيف مع تغيرات المحيط، وتقديم كل ما هو جديد في مجالها، من خلال: تجميع ودمج وإعادة تجميع واستغلال الموارد والمعارف والمهارات.¹

هو تلك النشاطات الإبداع التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم، وذلك من أجل إنجاز المهام أو الأهداف المعنية بها المنظمة، كما يهتم الإبداع الإداري بالقواعد والأدوار والإجراءات والهياكل المتعلقة بعملية الاتصال والتفاعل بين الأفراد.²

هو الإبداع المركز على مجال الإدارة ويعني تقديم شيء جديد أو قيمة مضافة سواء في الفكر الإداري أو الأساليب والتقنيات، أو تحويل الأفكار الإدارية إلى منتجات أو خدمات جديدة تضيف قيمة ومعنى تكون قابلة للتطبيق، بمعنى إدخال تغيرات في التنظيم وخلق نماذج تنظيمية جديدة تمكن المنظمة من أداء مهامها بمرونة وإحداث تحسين في علاقات العمل.³

يتضح من المفاهيم السابقة أن الإبداع الإداري هو ميزة تميز الفرد عن غيره داخل المؤسسة، فهو إنتاج أفكار جديدة ومفيدة وتطوير أشياء خارج عن نطاق المألوف، وبالتالي تحقيق فائدته وفائدة المنظمة في نفس الوقت.

المطلب الثاني: أهمية الإبداع الإداري

تواجه المنظمات في عصرنا الحالي العديد من التحديات والتغيرات نظراً للتقدم الهائل في العلوم والتكنولوجيا، وازدياد حدة التنافس ما بين هذه المنظمات، ما نتج عن ذلك تغير اقتصادي واجتماعي كبير، الأمر الذي يتطلب من هذه المنظمات إما التكيف مع هذه التحديات وتذليل العقبات أو الفشل والاندثار في حالة عدم مواكبة هذه التطورات.

¹ صبرينة ترغيني، " دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة (دراسة حالة مجمع صيدال)"، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، 2015/2014، ص 07.

² محمود عبد العزيز حسين فارس، "الإبداع الإداري في إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة"، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، تخصص أصول التربية، عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، فلسطين، 2014، ص 67.

³ نصيرة قوريش، "الإبداع ودوره في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات"، ملتقى دولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية، شلف، 2010، ص 6-7.

أهمية الإبداع الإداري:

يمكن توضيح أهمية الإبداع الإداري من خلال النقاط التالية:

- إن الإبداع في المنظمات يخلق المناخ الملائم الذي يمكن المنظمة من القدرة على تطوير منتجات جديدة لإشباع حاجات العملاء في السوق من جهة، والقدرة على تحقيق الأهداف النمو من جهة أخرى؛
 - يؤدي إلى تسهيل العمليات الإدارية التي تمكن المنظمة من الاستمرار ومواصلة عملها، وإيجاد الحلول الإبداع للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفعالية، وإلى إحداث تغيرات إيجابية في بناء المنظمة وفي عملياتها الإدارية؛
 - يساعد المنظمة على التكيف والتفاعل مع كافة التغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجها والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها؛
 - كذلك تظهر أهمية الإبداع الإداري من خلال:¹
 - حاجة المؤسسات إلى زيادة قدرتها التنافسية وتقديم خدماتها بشكل أفضل؛
 - يزيد الإبداع الإداري من تقدم المؤسسات، وقابليتها للتكيف مع المتغيرات وزيادة المرونة في عملياتها الإدارية والفنية المستمرة؛
 - يساعد الإبداع الإداري على اكتشاف ودعم قدرات الأفراد الذاتية وتوجيهها نحو التطوير؛
 - يساعد الإبداع الإداري في تحقيق الذات والشعور بالإنجاز لجميع العاملين؛
 - يساعد الأفراد في تحديد أهدافهم وتصوراتهم عن العمل، ومن ثم قدراتهم على الظهور بصورة إبداع متجددة ومستمرة؛
- بالإضافة إلى:²

- يطور الإبداع قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة وتطوير الحساسية لمشكلات الآخرين؛
- يساهم في تطوير اتجاهات إيجابية نحو حلول المشكلات، والتحديات التي تواجه الأفراد في حياتهم العادية؛

¹ علاء حاكم الناصر، زينة حمودي حسين، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى عملاء الكليات ومعاونيهم، جامعة بغداد"، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد 56، كلية العلوم الصرفة ابن الهيثم، بغداد، العراق، 2018، ص ص 151-152.

² محمد يوسف القاضي، "السلوك التنظيمي"، مرجع سبق ذكره، ص 307.

- يساعد الفرد في الوصول للحل الناجح للمشكلة بطريقة أصيلة؛
 - يعد مهارة حياتية يمارسها الفرد يوميا، ويمكن تطويرها من خلال عملية التعلم والتدريب؛
 - يساهم في تحقيق الذات الإبداع وتطوير الإنتاجات الإبداع، والإسهام في تنمية المواهب وأدراك العالم بطريقة أفضل؛
 - يساهم في تطوير أساليب التعلم وأنماطه لتصبح أكثر فعالية؛
 - يؤدي إلى الانفتاح على الأفكار الجديدة، والاستجابة بفعالية للفرص والتحديات والمسؤوليات لإدارة المخاطر والتكيف مع المتغيرات؛
 - تشجيع الجامعات والعمل التعاوني لاكتشاف المواهب والطاقات المبدعة، كما تساهم في تكثيف التكوينات المستمرة من أجل تطوير الاستراتيجيات في التدريب وتنمية حسن التواصل والعلاقات الإنسانية بين الجامعات؛¹
- وعليه تظهر أهمية الإبداع الإداري في إنه يساعد المنظمة على العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي، كما يؤدي إلى تسهيل عمليات الإبداع التي تمكن المنظمة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول للإبداع للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفعالية، كما يساعدها على التكيف والتفاعل مع المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجاتها والارتقاء بمستوى وأداء العاملين فيها.²

¹ سناء راجي أحمد السويدي، "درجة إدارة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات"، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، فلسطين، 2016، ص 30.

² عاطف عوض، "أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي (دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية ببلبنان)"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 3، مجلد 29، كلية الأعمال والإدارة، سوريا، 2013، ص 209.

المطلب الثالث: خصائص الإبداع الإداري

اهتمت المنظمات بالإبداع الإداري لما له من أثر كبير في رفع مستوى المنظمات من جميع النواحي الاقتصادية والاجتماعية والإنتاجية والعملية، ولقد سعى الباحثون بشكل كبير للتعرف على خصائص الإبداع الإداري نظرا لما يمثل من قيمة، وذلك من أجل تطوير مفاهيم وأبعاد جديدة لظاهرة الإبداع.

خصائص الإبداع الإداري:

يمكن أن نعرض أهم الخصائص من وجهة نظر العديد من الباحثين كالتالي:

أ. الإبداع حاجة إنسانية هامة وظاهرة عامة وليست مقتصرة على أحد:

أشارت كل النظريات التي اهتمت بدراسة حاجة الإنسان بهدف التعرف عليها وتحديدتها وترتيبها حسب أهميتها ورصد خصائصها، إلى أن الإبداع إحدى الحاجات الهامة لدى الفرد وتدخل ضمن الحاجة إلى تحقيق الذات، فالإبداع الإداري لا يقتصر على فرد دون آخر بل إن الإبداع يكاد يكون مهارة يومية وأساسية يستخدمها الفرد على مستوى عمله لتحقيق التميز في الأداء أو على المستوى الشخصي لتحقيق الشهرة.¹

ب. الإبداع ظاهرة فردية وجماعية:

إن الإبداع ليس حكرا على الأفراد ، فهو عملية فردية بالضرورة، حيث تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمنظمات، ويمكن أن يكون للجماعات على مستوى الفرد أو الجماعة، حيث أن الإبداع الجماعي أصبح أكثر أهمية من الإبداع الفردي نتيجة تداخل المتغيرات والظواهر التي تواجهها المنظمات إلى الدرجة التي أصبحت فيها بالغة التعقيد.

¹ مدحت أبو النصر، "تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة"، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2004، ص

ج. الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص:

يعني استناد على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات ورؤية خلاقية لاكتشاف قدرات المنتج الجديد في خلق طلب فعال، ولاكتشاف السوق الجديد الذي هو غير موجود حالياً، وعليه ترى الشركات المبدعة الفرص التي لا تراها الشركات الأخرى المنافسة.¹

من جانب آخر تتمثل خصائص الإبداع الإداري كالتالي:²

1. التكلفة:

عندما تتبنى المنظمات مفهوم الإبداع الإداري لديها، فإنها تقوم بدراسة التكلفة الاقتصادية والتنظيمية الناتجة عن تكريس الإبداع الإداري في المنظمة، فالتكلفة الاقتصادية تتضمن دراسة تكاليف تبني الإبداع وتطبيقه إلى جانب تكاليف الحفاظ عليه وتطويره، أما التكلفة التنظيمية فإنها تتضمن التغيرات أو التطورات التي من المحتمل أن تطرأ على الأفراد والجماعات.

2. العائد أو الفائدة:

تزداد أهمية المنظمات بالإبداع كلما أدى إلى زيادة في العائد أو الناتج أو تحسين الخدمة أو تطوير العمل، وهذا ما يستطيع أن نلمسه بشكل واضح في القطاعات الاقتصادية، أما بالنسبة للقطاعات الإدارية والخدمية، فيمكن أن يتم تقدير هذا العائد على أساس جودة الخدمة المقدمة.

3. الكفاءة:

كلما كانت الأفكار الإبداعية المطروحة أو المقترحة أكثر كفاءة على صعيد المنظمة ككل، أدى ذلك إلى الاتساع في تنفيذها وتطبيقها.

4. درجة المخاطرة:

ندرك بأن المنظمات ترسم استراتيجيتها وفق العديد من العوامل، ولعل أهمها هو درجة المخاطرة، لذا تفضل المنظمات تبني الإبداعات الخلاقية التي تقود إلى تحقيق أهداف المنظمة بأقل درجة من المخاطر.

¹ بلال خلف السكارنة، "الإبداع الإداري"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص 21.

² حاتم على حسن رضا، "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة)"، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، شعبة العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية، 2003، ص ص 41-43.

5. التفاعل الاجتماعي:

تعتمد على مدى قوة الإبداع في إرساء قواعد التفاعل الاجتماعي بين الأفراد والابتعاد عن الأفكار الإبداع التي تؤدي إلى حدوث صراع بين الأفراد.

إضافة إلى ما سبق من خصائص يوجد كذلك:¹

- المشاركة في صنع وخلق القرار الإبداعي؛
- تنوع مصدر الإبداع (الجهات)؛
- تحقيق سمعة وارتقاء عالي بسبب الإبداع الذي تتبناه المنظمة؛
- مرونة الإبداع الذي يتميز بالتكيف والتعديل وفقا لظروف المنظمة؛

¹ عبد الرحمن أحمد الهيجان، "مدخل الإبداعي لحل المشكلات"، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الطبعة الأولى، الرياض، السعودية، 1999، ص ص 44-45 .

المبحث الثاني: مراحل وعناصر الإبداع الإداري ومستوياته

تسعى المنظمات المعاصرة اليوم إلى التميز من خلال العمل على تحقيق نتائج لم تنجز من قبل، والإتيان بالجديد والتركيز على الإبداع لما يجعلها متفوقة على منافسيها، وفي ظل المنافسة القائمة في عالم الأعمال أصبح التميز السبيل الوحيد للبقاء، وبالتالي أصبح الإبداع أمراً بغاية الأهمية وذلك باعتباره من الأدوار المهمة في العمل الإداري، لما له من نتائج إيجابية تعود بالنفع على المنظمات والعاملين بها، من خلال ما يقدمه من تحديد نوع الحلول والتخلص من التفكير الاعتيادي وإنتاج عدد ممكن من الأفكار الجديدة لهم. وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى دراسة مراحل الإبداع الإداري وعناصره وأهم مستوياته.

المطلب الأول: مراحل العملية الإبداع

إن ممارسة العملية الإبداع ممكن أن تأخذ مجراها في أي مكان وفي ظل أي ظروف، طالما تتضمن نتيجة هذه العملية كالاتي:

❖ النضوج العقلي للأفكار وتوليدها؛

❖ واقعية وفائدة الأحكام الصادرة عن المبدع؛

هذه هي الجوانب المحسوسة والملموسة، إلا أنه لم يتم تحديد ما يجري في ذهن المبدع وما يدور في فلكه، ولا يوجد اتفاق تام بين الباحثين على مراحل العملية الإبداع، وعليه سنتحدث في هذا السياق على مراحل الإبداع ومراحل الإبداع الإداري.

أولاً: مراحل الإبداع

يمر الإبداع عامة بأربعة مراحل تتمثل في:¹

أ. مرحلة الإعداد (التحضير):

هي المرحلة التي يقوم من خلالها الفرد بتحديد المشكلة ومعرفة جميع جوانب المرتبطة بها، ومقارنتها مع المشاكل التي تشابهها، والتعرف على طرق حلها السابقة للاستفادة منها في توليد حلول المشكلة

¹ توفيق عطية توفيق العجلة، "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، (دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة)"، مرجع سبق ذكره، ص ص 21-22.

الراهنة.¹ كذلك تعتبر المرحلة التي تتم من خلالها جمع المعلومات وذلك بعد الإحساس بالمشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع، فمرحلة الإعداد تتضمن الكثير من العمل الذي يشمل التحفيز والتنشيط الفعال لغرض إعداد الفرد، وتمكنه من تطوير وممارسة نمطا جديدا من التفكير بعيدا عن الأسلوب المألوف.²

ب. مرحلة الاحتضان:

هي مرحلة ترتيب وتنظيم، يتم فيها تحرير العقل من كثير من الأفكار والمواد التي لا صلة لها بالمشكلة، وهي تتضمن كل المعلومات والخبرات الملائمة التي تتعلق بالمشكلة، كما تتميز هذه المرحلة بالجهد الشديد الذي يبذله الفرد في سبيل حل المشكلة. وترجع أهمية هذه المرحلة في أنها تعطي للعقل فرصة للتخلص من الأفكار الخاطئة ومن الأجزاء الغير هامة في المشكلة والتي يمكن أن تعيق الأجزاء الهامة.³

ج. مرحلة الإشراق (الإلهام):

تتضمن هذه المرحلة إدراك الفرد العلاقة بين الأجزاء المختلفة للمشكلة، وانبثاق شرارة الإبداع، أي اللحظة التي تتولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي بدورها لحل المشكلة. فالمرحلتان السابقتان (الإعداد والاحتضان) بقدر أهميتهما وصعوبتهما، إلا أنهما في الواقع مرحلتين يمكن لأي باحث أن يمر بهما، أما هذه المرحلة فلا يمر بها إلا المبدعون.⁴

هي المرحلة التي يكتشف من خلالها الفرد نوعا من العلاقة بين الأفكار السابقة التي قد لا تكون بينها أية علاقة، حيث تؤدي هذه العلاقة إلى ظهور الفكرة الجديدة التي تمثل حلا للمشكلة.⁵

¹ أسماء جلولي، "أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات التعليمية العالي الجزائرية (دراسة حالة جامعة بسكرة 'محمد خيضر')"، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، 2013/2012، ص 70.

² عنان الجعبري، "دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات الفلسطينية (دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل)"، مذكرة تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، فلسطين، 2009، ص 28.

³ مدحت محمد أبو النصر، "تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة"، مرجع سبق ذكره، ص 144.

⁴ توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، (دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة)، مرجع سبق ذكره، ص ص 21-22.

⁵ عبد الرحمن أحمد الهيجان، "مدخل الإبداعي لحل المشكلات"، مرجع سبق ذكره، ص 190.

د. مرحلة التحقق:

هي آخر مرحلة من مراحل الإبداع، يتم من خلالها إعادة النظر في الفكرة المبدعة واختبارها للتحقق من فعاليتها، وعليه فهي مرحلة التجريب للفكرة الجديدة المبدعة.

ثانياً: مراحل الإبداع الإداري

تقوم العملية الإبداع في المنظمات على أساس نموذج حل المشكلات وفق مراحل معينة، ولكل مرحلة بداية ونهاية، وعلى الرغم مما نلاحظه من نظام هذه العملية ومراحلها المختلفة، إلا انه هناك تداخل بين هذه المراحل. وعليه فإن العملية الإبداع تمر بمجموعة من المراحل المتسلسلة والمتكاملة بدءاً من الإحساس بالمشكلة وإدراك الفجوة المسببة لحالة عدم الاتزان التي حدثت، والتي تدفعه في النهاية للبحث عن حلول لها.

وعليه تتمثل مراحل الإبداع الإداري فيما يلي:¹

أ. مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية :

وتحتضن هذه المرحلة الاقتراحات الإبداع للأفراد الذين يمثلون جماعة العمل، وذلك بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الراهن، ولا شك أن لهذه المرحلة أهمية في تفعيل العملية الإبداع، من خلال قبول الأفكار الإبداع التي تساهم في حل المشكلة، أو تقود إلى توليد أفكار إضافية أو رفض تلك الأفكار، وبالتالي تفقد العملية الإبداع جزء من وجودها.

ب. مرحلة التطبيق:

يتم في هذه المرحلة تبني وتوظيف الأفكار الإبداع المرغوبة، ومن المتوقع في هذه المرحلة إجراء بعض التعديلات على الأفكار الإبداع لتمكينها من التطبيق بنجاح.

¹ فاطمة تدرانت، "أثر التمكين على تحقيق الإبداع الإداري (دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM، أم البواقي)"، مذكرة تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أم البواقي، 2014/2015، ص 36.

ج. مرحلة الثبات:

هي المرحلة التي يصبح فيها العمل الإبداعي أو الفكرة الإبداع جزءاً اعتياداً من المنظمة، حيث يرتبط بثقافة ومعايير وإجراءات الرقابة في المنظمة، وهي تعني الإصرار على ما تم التوصل إليه والاستمرار في تطوير وإبداع الحلول البديلة حتى الوصول إلى الحل الأمثل للمشكلة.

د. مرحلة التطوير:

تمثل هذه المرحلة إحدى صور عدم التأكد التي تواجه المبدع، حيث أن إمكانية قياس الحاجة للأفكار الإبداع تكون معروفة عادة، لذلك يحاول المبدع أن يحل المشكلات الناتجة عن عدم التأكد، من خلال الأخذ بحاجة المؤسسة بعين الاعتبار.¹

المطلب الثاني: عناصر الإبداع الإداري

تختلف القدرات الإبداع للأفراد العاملين في المنظمة من فرد إلى آخر، وذلك نتيجة لاختلاف اتجاهاتهم وخلفياتهم الثقافية والتعليمية، وبشكل عام يوجد إجماع بين الباحثين والعلماء على تحديد عناصر الإبداع الإداري على اختلاف مستوياته، وعليه تتمثل هذه العناصر في:

1. **الطلاقة:** هي إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضوع معين، وفي وحدة زمنية معينة. فهي القدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار في فترة قصيرة لمعالجة المشكلات الطارئة.²
2. **المرونة:** يقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف، فالمرونة هنا تكون عكس التصلب العقلي، والذي يتبنى الفرد بمقتضاه مواقف محددة لا يجيد عنها مهما كان، والمطلوب من الفرد المبدع أن يتميز بالمرونة عالية من التلون العقلي حتى يكون قادراً على تغيير حالته العقلية لكي تتناسب مع الموقف.
3. **الإصالة:** تعني القدرة على إنتاج أفكار تتسم بالجدية، فالفرد المبدع الأصيل بهذا المعنى لا يكرر أفكار المحيطين به، ولا يلجأ إلى حلول تقليدية للمشكلات. وفي مفهوم آخر: «هي قدرة المتعلم على إنتاج أفكار

¹ بلال خلف السكارنة، "الإبداع الإداري"، مرجع سبق ذكره، ص 23.

² عاطف عوض، "أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي (دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية ببلبنان)"، مرجع سبق ذكره، ص 209.

أصيلة، أي قابلية التكرار بالمفهوم الإحصائي داخل المجموعة التي ينتمي إليها المتعلم، أي كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها»¹.

4. الحساسية للمشكلات: إن الحساسية للمشكلات تمثل العنصر الأهم من عناصر الإبداع الإداري، لأن جميع العناصر السابقة ترتبط بشكل مباشر بإيجاد حل للمشكلات واكتشاف وتحديد المعلومات الناقصة، لذلك فإن عملية الإحساس بوجود مشكلة معينة يتضمن التحديد الدقيق لأسباب هذه المشكلة وحجمها وأبعادها وأثارها ومتغيراتها والعوامل المؤثرة فيها.

5. القدرة على التحليل: يوصف الفرد المبدع الذي لديه القدرة على التحليل، بأنه فرد قادر على التعرف على تفاصيل وأجزاء العمل. فالقدرة على التحليل تعني القدرة على التوصل إلى العناصر التي تتكون منها الأشياء المركبة، أو هي الكفاءة في تحليل عناصر الأشياء، وفهم العلاقات بين هذه العناصر.

6. القدرة على التركيب: وتعني قدرة الفرد على إضافة الأجزاء والتفصيلات إلى بعضها البعض، وصياغتها وتشكيلها في بناء مترابط، وذلك لإظهار العمل بصورة واضحة ومتكاملة.²

7. المخاطرة: يكون الفرد المبدع في المخاطرة على استعداد تام لتحمل كامل مسؤولياته عن الأعمال التي يقوم بها ومواجهة التحديات الناتجة عن هذا العمل، ولكنه بالوقت ذاته مسؤول عن الآثار والنتائج التي تظهر في العمل نتيجة لتبني هذه الأفكار. وعليه تعتبر المخاطرة بشكل عام درجة عدم التأكد، فكلما كان عدم التأكد أكبر زادت احتمالية حدوث تلك المخاطر.³ أي يجب تبني الأفكار مع تحمل المخاطر إن وجدت.

¹ www.makimatafker.com, le 15/02/2020 ,à 13:54.

² دانيال طالب الحمصي، "أثر تنمية الموارد البشرية في الإبداع الإداري (دراسة مقارنة بين المصارف العامة والخاصة، سوريا)"، مرجع سبق ذكره، ص 60.

³ Abou Baker MEKIRI, «contribution à l'analyse des risques et à l'amélioration de la procédure d'identification, et la hiérarchisation des mesures et contrôle», en vue de l'obtention du diplôme de master, sciences et technologies, spécialité management de qualité, faculté des sciences de l'ingénieur, université BOUMERDES, Algérie, 2016/2017, p 23.

8. التنبؤ والميل للتجريب: يتمثل هذا العنصر في قدرة الفرد على توقع النتائج والحلول المتقدمة والبدائل الممكنة، وذلك من خلال وضع واختيار وتجريب عدد من السيناريوهات للأفكار والأساليب والوسائل المبتكرة المراد تطبيقها.

9. الخروج عن المألوف: يقصد به القدرة على التحرر من النزعة التقليدية والتصورات الشائعة، والقدرة على التعامل مع أنظمة الجائحة وتطويرها لواقع العمل.¹

وعليه من خلال ما تطرقنا إليه سابقا نستنتج أن ظاهرة الإبداع الإداري تقوم على مجموعة من العناصر التي تشكل في مجملها القدرة الإبداع عند الفرد، لذا يجب العمل في أي منظمة على ترسيخ هذه العناصر بمفاهيمها وأبعادها المختلفة وتنمية روح الإبداع لدى الفرد مع تحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الثالث: مستويات الإبداع الإداري

للإبداع الإداري مستويات لا بد من تحقيقها حتى تتمتع المنظمة بالتميز الذي يمكنها من التفوق على منافسيها، حيث كل مستوى من مستويات الإبداع الإداري يعبر عن قدرة المبدع ومدى نضج تفكيره الإبداعي، وكيفية استغلاله في التطبيق العملي للأفكار المبدعة، حيث يجب التعرف أولا على مستويات الإبداع ثم إلى مستويات الإبداع الإداري.

أولا: مستويات الإبداع

للإبداع مستويات تتمثل في:

1) الإبداع على مستوى الفرد:

هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداع مثل: المعرفة والذكاء وحب الاطلاع، كما تناول الكثير من الباحثين هذا الموضوع سعيا لتحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها، حيث عقدت عشرات المؤتمرات والندوات، ونشر الكثير من الأبحاث والمقالات التي تحاول

¹ هاشم الشبيني، "الإبداع ماهيته ومقوماته وأساليب قياسه"، مجلة التنمية، العدد 75، القاهرة، مصر، 1997، ص 91.

التعرف على قدرات واستعدادات وميول الفرد المبدع وخصائص وسمات شخصية المختلفة التي يتميز بها والتي لا تتوافر في الشخص الغير المبدع.¹

(2) الإبداع على مستوى الجماعة:

هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، اعتمادا على خاصية التبادل، فان إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الراي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها. كما يتأثر إبداع الجماعة كما ونوعا بالعوامل الآتية:²

✓ الرؤية: حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة القيم والأفكار المشتركة التي تتعلق بأهداف الجماعة.

✓ المشاركة الآمنة: تمثل كل من البيئة والمناخ من العوامل التي تشجع الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم، وبالتالي تعزيز الإبداع الناجح.

✓ الالتزام بالتميز في الأداء: يتم من خلاله إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديثها بشكل مستمر.

✓ دعم الإبداع: يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن ان يأتي هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة.

إضافة إلى جنس وتنوع الجماعة، كذلك تماسكها وانسجامها في المنظمة.

¹ سارة مكناسي، "دور الإبداع في تحقيق التنمية الإدارية (دراسة حالة لمؤسسة مطاحن سيدي أرغيس، أم البواقي)"، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، شعبة العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، أم البواقي، 2016/2017، ص 37.

² نجم العزاوي، طلال نصير، " أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 33، عمان الأردن، 2012، ص 49.

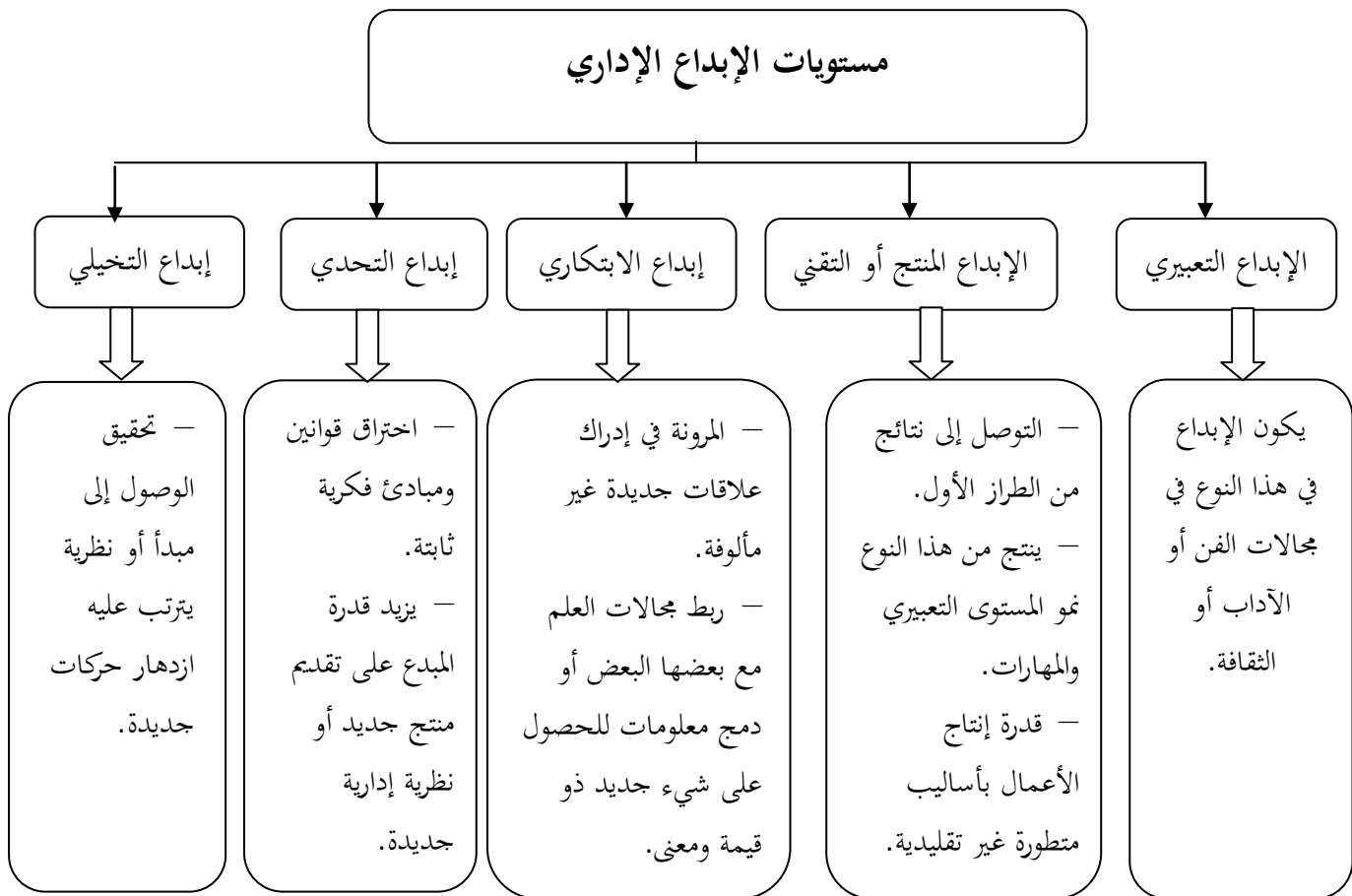
3) الإبداع على مستوى المنظمة:

هو الإبداع الناتج عن الأفراد والجماعات في المنظمة، بحيث أصبح الإبداع في المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعها أمراً ضرورياً ولا غنى عنه لضمان الاستمرارية والازدهار، وذلك من خلال تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها.¹

ثانياً: مستويات الإبداع الإداري

هناك خمس مستويات للإبداع الإداري نبرزها في الشكل التالي:²

الشكل رقم (01-02): مستويات الإبداع الإداري



المصدر: من إعداد الطالبان بناء على المعطيات السابقة.

¹ محمد يوسف القاضي، "السلوك التنظيمي"، مرجع سبق ذكره، ص 312.

² خميسات نوال، سليمان وفاء، "الإبداع الإداري كأساس لتحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة مؤسسة موبيليس (ATM))"، ورقة)، مذكرة تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الليسانس، تخصص إدارة أعمال، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقة، 2012/2013، ص 23.

يتضح من خلال الشكل أنه يوجد مستويات مختلفة للإبداع الإداري، من إبداع تعبيرى والذي يكون فيه الفرد مبدعا فنيا وثقافيا، إلى إبداع تقني وإبداع ابتكاري، والذي يتم من خلالهما التوصل إلى نتائج ذات أصالة وذات طراز عالي، إضافة إلى إبداع تحدي والتخيلى، وهذا ما يدل على اختلاف مستويات الأفراد المبدعة داخل المؤسسة. وعليه تعمل هذه الأخيرة جاهدة على استقطاب كل من هذه المستويات من الإبداع.

المبحث الثالث: مقومات ومعوقات الإبداع الإداري

نظرا لتطورات العصر الذي نعيشه، والذي يمتاز بالتجديد والإبداع في جميع الميادين وانعكاسها المباشر وغير المباشر على أداء العاملين في المنظمات، فإن التأثير الحيوي والحاسم للإبداع الإداري في تحقيق أهداف هذه المنظمات، يمثل طريقا سالكا يساعد على الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين بهذه المنظمات. ومن ثمة فإن الاهتمام بالتعرف على جوانب الإبداع الإداري وسبل تحقيقه بشكل فعال يساعد على تنمية وتطوير الأداء الوظيفي، وبالتالي تتحقق الأهداف بكفاءة وفعالية.

المطلب الأول: مقومات الإبداع الإداري

أصبح الإبداع الإداري أحد أشكال التغيير المفضلة لدى المنظمات، وذلك من خلال تحريك مواهب الأفراد ومهاراتهم بشكل يخدم الجميع، وهذا ما لا يتم إلا إذا توفرت مقومات الإبداع الإداري في عدة أمور أهمها:¹

1) البناء التنظيمي:

يعد البناء التنظيمي أحد المجالات الرئيسية التي استحوذت على اهتمام الباحثين في إطار نظرية التأثير الموقفية، حيث أكد أحد الباحثين بأن هناك علاقة بين الإبداع وإمكانية حرية اختيار الفرد في تقرير الكيفية التي سوف يقضي بها وقته في معالجة المشكلات التي تواجهه في أدائه لعمله، والتي لها تأثير إيجابي على الفرد في مجال الأداء الإبداعي. ويكون الأفراد أكثر إبداعا في أدائهم لعملهم عندما يستطيعون إدارة وقتهم بفعالية ويجدون الوقت للمشكلة والحلول الممكنة لها، وعليه فإن أداء الفرد في عمله ودوره في معالجة المشكلات يتأثر بمدى حرته في تقرير الكيفية التي يقضي بها وقته ومدى وجود المؤثرات الإيجابية والسلبية للمواقف المختلفة التي يتعرض لها.

¹ قرماش وهيبية، "مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية"، مجلة علمية محكمة تصدر عن مختبر علوم وتقنيات النشاط البدني، العدد 8، معهد التربية البدنية والرياضية، الجزائر، 2014، ص ص 16-20.

(2) المهارات الفردية:

يعتبر عنصر تنوع المهارات التي يتمتع بها الفرد كمقوم من مقومات الإبداع وعنصر مهم بالنسبة لأداء الفرد وفي حل المشكلات، حيث أن هذه المهارات تعطي فرصاً أكثر لإتباع أساليب عديدة في الأداء وطرح حلول وبدائل متنوعة والمساهمة في تطوير مهارات الفرد. وبالتالي تعد المهارات الفردية من الخصائص الرئيسية للأفراد ذوي الإمكانيات الإبداعية كون هذه المهارات يستفيد منها المبدعون في إيجاد الحلول للمشكلات التي تواجههم ومشاركتهم في حلها.

(3) الإجراءات وأنظمة العمل:

تسهل البيئة التنظيمية المناسبة في تنمية الروح الإبداعية لدى العاملين، خاصة إذا كان هناك مراعاة في تبسيط الإجراءات وإبعادها عن الروتين والتعقيد، وإذا اعتمدت البيئة التنظيمية على الإجراءات الروتينية واستخدام المركزية، فسوف تكون عقبة في طريق تنمية الروح الإبداعية لدى العاملين، الأمر الذي يفقد التنظيم فرصة استغلال مواهبهم وقدراتهم الخلاقية في تأدية أعمالهم.

(4) الاتصالات:

للاتصالات كذلك تأثير كبير على وجهات نظر العاملين وأنماط تفكيرهم وروحهم المعنوية، فقد توصلت إحدى الدراسات التي سألت العاملين عن الجوانب التي يفضلونها في رؤسائهم ومدراءهم، إلا أن معظم الجوانب تدور حول الاتصال الجيد. ويمكن القول كذلك أن الاتصال هو وسيلة للتأثير، يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على الطرف الآخر، بحيث تظهر أهمية الاتصال في كونه وسيلة للمحافظة على تدفق وانسياب العمل داخل المنظمات، ورفع كفاءة العمل.¹

(5) نمط القيادة:

تمثل القيادة في القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة، فهي عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط، وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارهم.

¹ أحمد ماهر، "السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 352.

6) الحوافز:

هي كل مقابل تقدمه المنظمة للعامل نظير جهده المبذول في العمل، قد يكون هذا المقابل مادي أو معنوي، حيث له تأثير ايجابي على الموظف مع ضمان ولائه للمنظمة. كما تعتبر الحوافز من الأساليب التي تلجأ إليها كل منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا ما يدل على مدى ناجعة هذا الأسلوب في نفسية العامل.

7) خلق الثقة:

تعد الثقة بالعاملين من العوامل الرئيسية التي تساهم في كفاءة وفعالية مجموعات العمل، فالثقة تعتبر عاملاً أساسياً في الإدارة الناجحة، كلما شعر العاملون بالثقة فسوف يبذلون جهداً ليكونوا أهلها، وهذا يساعد على إيجاد مناخ مناسب يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمرؤوسين، مما يؤدي إلى تنمية التفكير والأداء الإبداعي لديهم، وبالتالي تحقيق طموحاتهم ورغباتهم في التقدم والرفق، مما يساعد على الوصول إلى أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية عالية.

8) التدريب:

يعتبر التدريب عملية تفاعل الشخص مع خبرات تعليمية تهدف إلى بناء وتطوير المهارات الفردية. كما يعتبر التدريب الفعال كحقيقة استثماراً في الموارد البشرية، يدر عوائد ومنافع كثيرة على المنظمة والموظف، في كل من المدى القصير والطويل، حيث يساهم في زيادة القدرة على حل المشكلات بالإضافة إلى تنمية القدرات الإبداعية.¹

وعليه تظهر أهمية التدريب على مستوى المنظمة، انه يساعد على تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى الأفراد، كما يحقق التدريب للمنظمة العديد من الفوائد أهمها تعزيز ريادةها في مجال الخدمات أو المنتجات التي تقدمها وضمان استمراريتها.²

¹ باسمه علي حسن أبو سليمة، "مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا الإقليمي بغزة"، مرجع سبق ذكره، ص 17.

² عبد الرحمن أحمد المهيحان، "المدخل الإبداعي لحل مشكلات"، مرجع سبق ذكره، ص 332.

المطلب الثاني: دور المنظمة في تنمية القدرات الإبداع.

بالرغم من أهمية الدور الذي يقوم به الفرد في تأكيد مواهبه وقدراته الإبداع، إلا أن ذلك لا يلغي دور الظروف الأخرى التي تؤثر في هذه القدرات، حيث أن الإبداع ليس خاصية محددة للشخصية، بل هو شيء متغير يصعد ويهبط بتأثير الظروف التي تساعد على النمو الازدهار أو الذبول والتراجع. وتؤكد إحدى الدراسات على أن العناصر الرئيسية لنجاح الإدارة الجديدة يعتمد على المناخ الإبداعي للمؤسسة، وعلى نوعية وشخصية المديرين، وعليه هناك مجموعة من المبادئ والمرتكزات الإدارية الواجب توفرها في البيئة التنظيمية للمؤسسات الإبداع منها ما يلي:

1) تبني نظام مؤسسي يقوم على المشاركة:

- يشجع هذا النظام النهج الديمقراطي في الحوار وتبادل الرأي؛
- تحقيق التكامل بين أهداف المنظمة وحاجتها من جهة وأهداف العاملين وحاجاتهم من جهة أخرى؛
- الإسهام في السلطة والمشاركة الفعلية في كل فعاليات العمل؛
- إتاحة فرص المشاركة في حل المشكلات التي تواجه التنظيم، نظرا لما يحققه ذلك من ارتفاع ملموس في معنويات الأفراد وإلى شعورهم بأهميتهم؛
- يتحقق مبدأ المشاركة الفعلية في السلطة بابتكار العديد من الأساليب والتقنيات الإدارية التي يمكن أن تساهم في تأصيل وتنمية المشاركة الايجابية من قبل الأفراد في السلطة، مثل الإدارة بالأهداف، تمثيل الأدوار، المحاكاة، حلقات النقاش الدائرية المتبادلة.¹

2) أن يكون التدريب واجبا وظيفيا متجدد لكل العاملين:

يتيح التدريب للفرد التصور الكلي لفعاليات العمل، وتوفير فرص التجريب والاختيار التي تغذي دافعية التجديد والإبداع، ويستند هذا المبدأ على التسليم بأن الإبداع هو استعداد فطري قابل للنمو والتطوير، حيث يمكن تعلمه والتدريب عليه كأى مهارة أخرى.² كما لا يمكن الوصول بالمتدربين إلى درجة

¹ توفيق عطية توفيق العجلة، "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام (دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة)"، مرجع سبق ذكره، ص 54.

² عبد الرحمن أحمد الهيجان، "المدخل الإبداعي لحل المشكلات"، مرجع سبق ذكره، ص 330.

مماثلة من الإبداع، وذلك نظرا للفروق الفردية بينهم، وكذلك تؤكد الدراسات إمكانية تعليم الإبداع، وإمكانية رفع قدرة الشخص الإبداع ورفع مستوى تقديره لذاته، وذلك لغرس ثقته بنفسه وعدم التزامه بالمألوف، والأساليب المعتادة التقليدية في التفكير.¹

3) إعطاء أولوية متميزة للبحث والتجريب:

أي يجب أن تتصف البيئة الإبداع «بالاتجاه التجريبي»، والذي يعني التوجه إلى تجربة ما هو جديد بهدف التأكد من ملاءمته للتطبيق، وهذا الاتجاه مرهون بالمخاطر لأنه يخلق الكثير من المشاكل نتيجة المقاومة، التي تواجه هذا الاتجاه بالرغم من كونه مطلباً ملحا. وتشير معظم الأوساط العلمية على وجود علاقة بين البحث العلمي والإبداع، وهي أن الإبداع قضية فكرية وحالة عقلية في الأساس، ومن ثم فإن التعليم ونشر المعلومات وديمقراطية الإدارة، هي الظروف الصحية لانطلاق الفكر الإبداعي، كما أن عملية الإبداع والتطوير هي عملية تراكمية تحتاج إلى استثمار مالي وبشري، وعليه فإن الاستثمار في أعمال البحوث هو أساسي لإمكان إحداث عمليات إبداع ذات معنى.

4) تبني نظم تكاملية في العمل وتأمين معايير موضوعية لتقويم الأداء:

إن تطوير المناخ الإبداعي يقتضي بمعايير موضوعية لتقويم الأداء، تعمل على تأكيد الثقة بالعاملين، وتتيح لهم هامش أكبر من الحرية في التصرف، حيث عند إعطاء الحرية للأفراد داخل المنظمة في عملية اتخاذ القرارات، يزيد من درجة ولاءهم للمنظمة ويشجعهم على العمل أكثر والإبداع والتميز.² وعليه فإن المنظمة الإبداع هي التي تكون قنوات الاتصال فيها مفتوحة، لها نظام اقتراحات ووحدات أفكار، وتشجع على الاتصال بالموارد الخارجية، كما أنها ذات اتجاه موضوعي ومبني على الحقائق، حيث تقيم الأفكار حسب أهليتها ووقائعها الموضوعية وليس على أساس منزلة صاحبها.

¹ توفيق عطية توفيق العجلة، "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام (دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة)"، المرجع نفسه، ص 55.

² عبد الله حسن مسلم، "الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق" مرجع سبق ذكره، ص 31.

5) وجود تعهد والتزام إداري نحو خدمة العملاء:

أحد الاختلافات البارزة بين المؤسسات الموجهة بخدمة العملاء وتلك التي تجعل منها موضوعا ثانويا، هي الطريقة التي يترجم بها المسؤولين في المؤسسة أقوالهم إلى أفعال، فالمهم هو الإجراءات التي يتم اتخاذها في الواقع العملي لتنمية القدرات الإبداع لدى الفرد.¹

ويساعد وجود التزام إداري نحو خدمة العملاء في تحقيق المزايا التالية:²

- وضع إطار أخلاقي للممارسات التي يجب أن تحكم تقديم الخدمة؛
- تقديم نموذج لنوعية المهارات التي ينبغي على العاملين استخدامها في خدمة العملاء؛
- ترسيخ المصادقية لدى العاملين وإشعارهم بجديّة الإدارة في تحويل فلسفة خدمة العملاء إلى واقع ملموس؛
- المساعدة في تدعيم الثقة بين العاملين وتبادل وجهات النظر حول كيفية تحسين الخدمات المقدمة للعملاء؛
- إيجاد البيئة المشجعة لتطبيق رؤية المؤسسة وثقافتها المتعلقة بخدمة العملاء؛
- تشجيع العاملين على استنفاد طاقاتهم وإعمال قدراتهم الكامنة لمساندة مبادرات تطوير الخدمة؛

6) وجود نظام المعلومات:

يجب إقامة نظام معلومات مرّن وديناميكي يهتم بمصادر المعلومات التكنولوجية التنافسية والتجارية التي تدفع للإبداع، وتعطي للمؤسسة حضور دائم على كل مستويات، خاصة مع مراكز البحث العلمي والمنافسين الآخرين والبيئة التكنولوجية.³

¹ جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمود أبو بكر، "دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 157.

² جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمود أبو بكر، المرجع نفسه، ص ص 157-158.

³ عبد الله حسن مسلم، "الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق"، مرجع سبق ذكره، ص 31.

7) توفير الموارد البشرية وحسن استغلالها:

إن أهم العناصر التي تساعد المنظمة على القيام بعملية الإبداع هو توفير الموارد البشرية اللازمة وذلك يتطلب التركيز والتوظيف المباشر للأفراد الذين لديهم الكفاءات والقدرات الإبداع اللازمة، وتوفير نظم الحوافز المادية والمعنوية الضرورية لتشجيع هؤلاء الأفراد ، كذلك لتسهيل مساهمة الأفراد في اتخاذ القرارات.¹

8) وضع معايير للخدمة المتميزة وتوصيلها للعاملين:

تحتل عملية معايير الخدمة المتميزة للعملاء أهمية خاصة في استراتيجيات الريادة في الخدمة، حيث تساعد في تحويل الخصائص العامة للخدمة إلى إجراءات محددة قابلة للقياس.

المطلب الثالث: معوقات الإبداع الإداري وكيفية التعامل معها.

للإبداع الإداري معوقات كثيرة بعضها ظاهر وبعضها خفي، بعضها مباشر وبعضها الآخر غير مباشر، كما أن بعض المعوقات ناتج لفعل تأثير خارجي وبعضها بفعل صفات خلقية أو داخلية في ذات الإنسان، بحيث يمكن للإنسان أو المنظمة التخلص من المعوقات أو التخفيف من حدتها من خلال استراتيجيات يتم التعامل بها بطريقة ذكية وإيجابية لتجاوز تلك العقبات.

أولاً: معوقات الإبداع الإداري

يواجه الإبداع الإداري صعوبة في تطبيقه نظراً لوجود عقبات ومجموعة من العوامل المؤثرة التي تحول دون تنفيذه أو نجاحه، وتتمثل هذه المعوقات في:²

أ. المعوقات الشخصية:

هي اعتقاد الفرد بأنه ليس مبدعاً وهذا يعود لعدم ثقته بنفسه وبقدراته وعدم محاولة الاعتماد على مبدأ التجربة والخطأ في حل المشكلات، كما يهمل المشكلات التي تقع خارج مجال التخصص والاكتفاء بدراسة قسمه أو تخصصه، وهذا من محددات الإبداع، حيث يتطلب الإبداع الإلمام التام بتفاصيل العمل

¹ عبد الله حسن مسلم، المرجع نفسه، ص ص 31-32.

² فاطمة تدرانت، "أثر التمكين على تحقيق الإبداع الإداري (دراسة حالة لمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM، أم البواقي)"، مرجع سبق ذكره، ص 37.

كافة وليس جزء منه. وتمثل هذه المعوقات في الخوف من المبادرة والخوف من الوقوع في الخطأ والجهود التفكير والرغبة في تحقيق النجاح السريع.¹

ولقد لخص الباحثون معوقات الشخصية في:²

- ضعف الثقة بالنفس؛
- عدم الحساسية للمشكلات أو الشعور بالعجز؛
- عدم التعلم والاستمرار في زيادة المحصول العملي والاعتماد على الآخرين والتبعية لهم؛³

ب. المعوقات التنظيمية:

من بين المعوقات التنظيمية ما يلي:⁴

- عدم وضوح أهداف المنظمة؛
- المركزية والتسلط؛
- غياب الاتصال الفعال بين المستويات الإدارية؛
- عدم التشجيع من قبل المنظمة؛
- الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة، حيث أن الإبداع في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات إضافية على المنظمة أن تتحملها؛
- عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذا التغيير، بمعنى أن الأفراد المبدعون لا ينظرون بعين العطف إلى البيئة الرسمية وهذا ما أدى إلى بعض المعوقات اتجاه الفرد المبدع.⁵

¹ محمد يوسف القاضي، "السلوك التنظيمي"، مرجع سبق ذكره، ص 310.

² محمود عبد العزيز حسين فارس، "الإبداع الإداري في إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة"، مرجع سبق ذكره، ص 81.

³ مجيد الكرخي، "مقدمة غي التفكير الاستراتيجي"، مرجع سبق ذكره، ص 159.

⁴ أسماء جلولي، "أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات التعليمية العالي الجزائرية (دراسة حالة جامعة بسكرة 'محمد خيضر')"، مرجع سبق ذكره، ص 77.

⁵ سارة مكناسي، "دور الإبداع الإداري في تحقيق تنمية الإدارية (دراسة حالة لمؤسسة مطاحن سيدي أرغيس، أم البواقي)"، مرجع سبق ذكره، ص 40.

ج. المعوقات الاجتماعية والثقافية:

تعتبر الأنظمة الاجتماعية من عادات وتقاليد وقيم ومعتقدات، حيث تمثل عاملاً مهماً في غرس روح الابتكار والإبداع لدى أفراد المجتمع، فالعادات والتقاليد التي تعارض التجديد والتحديث تجعل المجتمع يميل إلى الجمود رافضاً أي تغيير أو تحديث، بينما العادات والتقاليد التي تتبنى التغيير والتطوير تساهم في تنمية الإبداع.¹

وعليه ومن خلال اتفاق الباحثين حول معوقات الإبداع الإداري، أن العائق العام يتمثل في: "ضعف الإمكانيات المادية والبشرية، وعدم توافر المناخ التنظيمي المناسب نتيجة لافتقاده العناصر التنظيمية الجيدة مثل عدم توافر أنظمة الحوافز ذات تأثير على الأفراد".²

ثانياً: استراتيجيات التعامل مع معوقات الإبداع الإداري

يلجأ المديرون الذين يؤمنون بأهمية الإبداع في المنظمات إلى مجموعة من الاستراتيجيات من أجل التعامل مع معوقات الإبداع الإداري. وعليه تتمثل هذه الاستراتيجيات في:

أ. إستراتيجية تعزيز الإبداع على مستوى الفرد:

حيث أن هناك العديد من الاستراتيجيات التي يمكن للفرد أن يتبناها في مواجهة المعوقات التي تحول بينه وبين التفكير الإبداعي، وتتمثل هذه الاستراتيجيات في:³

1. مقاومة عامل الخوف من ارتكاب الأخطاء؛
2. تأكيد قوة الشخص الفردية في تحديد المشكلة؛
3. السماح للعاملين باستخدام أفكارهم وتجاربهم والسماح لهم بهامش الخطأ؛
4. تشجيع العاملين بشكل مستمر لكي يكونوا منفتحين على الأفكار والخبرات الجديدة؛

¹ محمد يوسف القاضي، "السلوك التنظيمي"، مرجع سبق ذكره، ص 310.

² موسى اللوزي، "التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة"، دار وائل للنشر، الطبعة الخامسة، عمان، الأردن، 2012، ص 302.

³ عبد الرحمن أحمد الهيجان، "المدخل الإبداعي لحل المشكلات"، مرجع سبق ذكره، ص 437-440.

ب. إستراتيجية تعزيز الإبداع على مستوى المنظمة:

تساعد هذه الاستراتيجيات على اتخاذ الإجراءات اللازمة التي تمكن قيادات الجماعة والمنظمة من

السيطرة على معوقات الإبداع الإداري، نذكر منها:¹

1. تشجيع الأفراد على التعبير عن أفكارهم بحرية؛

2. تقديم الدعم فيما يتعلق بتطوير الأفكار الإبداع؛

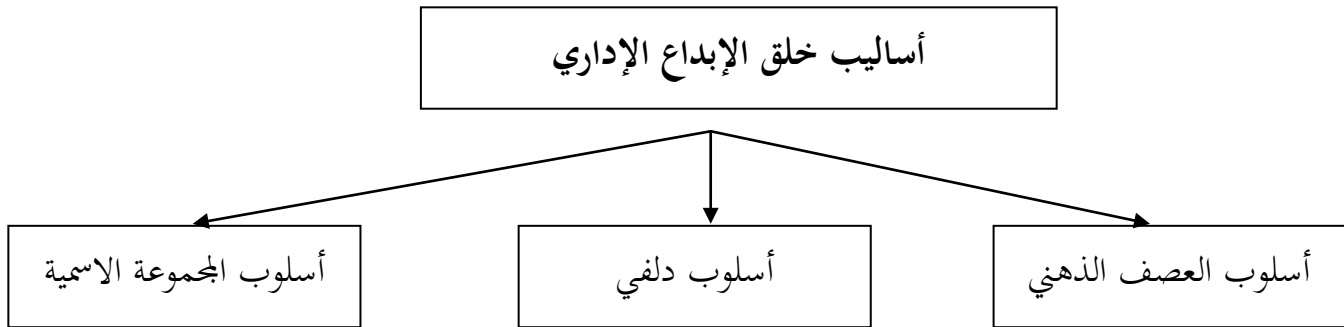
3. تشجيع الأفراد على المخاطرة؛

4. إتاحة الخصوصية للأفراد للتفكير الإبداعي؛

5. تشجيع التفاعل مع الآخرين خارج نطاق أعضاء الجماعة؛

كما يتم كذلك استخدام ثلاث أساليب لخلق حالة إبداع، تتمثل هذه الأساليب في:²

الشكل رقم (02-02): أساليب خلق حالة إبداع



المصدر: من إعداد الطالبان بناء على معطيات السابقة.

يتضح من الشكل أعلاه، الأساليب التي يمكن اعتمادها لخلق حالة إبداع في المؤسسة أي الإبداع

الإداري، و المتمثلة في:

¹ عبد الرحمن أحمد الميخان، "المدخل الإبداعي لحل المشكلات"، المرجع نفسه، ص ص 441-448.

² أسماء جلولي، "أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات التعليمية العالي الجزائرية (دراسة حالة جامعة بسكرة 'محمد خيضر')"، مرجع سبق ذكره، ص 80.

1) أسلوب العصف الذهني:

هو التصدي الفعال للمشكلة باستخدام العقل، ويقوم على توليد قائمة من الأفكار التي يمكن أن تؤدي إلى حل المشكلة، ويعتبر العصف الذهني التحريك الحر للأفكار، إطلاق الأفكار، وحل المشكلات الإبداع.

2) أسلوب دلفي:

وفقا لهذا النوع من الأساليب يتم طرح المشكلة على المسؤولين، بحيث يكون كل واحد على حدا مع تسجيل آراءهم ووجهات نظرهم، ثم تصنيف وترتيب الحلول مع إعادة عرضها، وتكرار الخطوات السابقة حتى يتم التوصل إلى أفضل الحلول بصدد المشكلة موضوع البحث.

3) أسلوب المجموعة الاسمية:

يعتبر هذا الأسلوب أيضا محاولة أخرى لتشجيع أعضاء المجموعة على توليد أكبر عدد ممكن من البدائل لحل المشاكل. ويستخدم لفظ «الجماعات الاسمية» للدلالة على استغلال أعضاء الجماعة من بعضهم البعض فيما يتعلق بعملية توليد الأفكار والمقترحات.

يهدف هذا الأسلوب إلى توليد الأفكار اعتمادا على الجماعة، بشرط يكون الهدف من التفاعل بين أعضاء الجماعة هو شرح وتوضيح الأفكار المعروضة فقط، ويلى ذلك عملية ترتيب الأفكار المقترحة واختيار أنسبها بحسب الترتيب.¹

¹ دنبري لطفي، "مفاتيح إدارة جماعات العمل في التنظيم"، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد 10، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2010، ص ص 340-359.

خلاصة الفصل الثاني:

على ضوء ما تم تقديمه في هذا الفصل، تتأكد لنا أهمية الإبداع الإداري، والذي يعتبر من أهم الموضوعات التي تجذب اهتمام الباحثين والمدبرين، لما يترتب عليه من نتائج سواء كان ذلك بالنسبة للفرد أو المنظمة، بحيث يعد كأحد أهم مقومات المنظمات الناجحة والمتطورة، بالإضافة إلى تحديث نظم أساليب العمل وحل مشاكله، فهو عنصر أساسي في جميع نشاطات الخاصة بالمنظمة.

كما يتميز الإبداع بوجود مجموعة من العناصر والمستويات التي تسهم في تواجده داخل المنظمات، وذلك لأهميته في تحسن وتطوير العمليات الإدارية. وبالرغم من وجود مشاكل ومعوقات للإبداع الإداري، فالمنظمات تسعى بشكل كبير على تنمية القدرات الإبداع لدى الأفراد داخل المؤسسة، وذلك من خلال استراتيجيات وأساليب تنمي مهارات التفكير الإبداعي لديهم.

وعليه فإن السبب الرئيسي في تفوق الدول المتقدمة ورفاهيتها، يرجع إلى قدرتها على توليد المعرفة والتحكم في الإبداع والابتكار لتعظيم منافعها، حيث يتم ذلك من خلال قدرتها على خلق التكنولوجيا التقنية والتحكم في مختلف العلوم التي أهلتها لأن تكون دولا رائدة في مختلف المجالات.

وبالتالي تظهر أهمية الإبداع الإداري في المؤسسة، من خلال الدور الذي يلعبه في تنمية إدارة الموارد البشرية وتطويرها في إطار تحقيق أهداف المؤسسة. فال مورد البشري يعتبر مورد حقيقي لكل منظمة، فنجاحها مرهون بمدى إبداع الفرد واتفاق فكره بأهداف المؤسسة.

الفصل الثالث:

مدى تطبيق المؤسسات العامة

الجزائرية للإبداع الإداري لتنمية

مواردها البشرية

تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري البحث حول الإبداع الإداري والموارد البشرية، والدور الذي يلعبه الإبداع الإداري في تنمية إدارة الموارد البشرية. حيث أصبح من الزوم على المؤسسات العامة الجزائرية النظر بجدية حول تطوير المورد البشري، والذي يعتبر مورد حقيقي في المؤسسة، والاهتمام به وتنمية قدراته الإبداعية بالخصوص.

وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة ميدانية في إحدى مؤسسات العامة الجزائرية، لمعرفة الدور الذي يلعبه الإبداع الإداري في تنمية إدارة مواردها البشرية، حيث سنلقي الضوء حول ذلك من خلال ثلاث مباحث، والمتمثلة في:

المبحث الأول: ماهية المؤسسات العامة؛

المبحث الثاني: أساليب تطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الجزائرية؛

المبحث الثالث: دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT - تيارت - ومدى مساهمة الإبداع الإداري في تنمية مواردها البشرية؛

المبحث الأول: ماهية المؤسسات العامة

تعتبر المؤسسات العمومية من الموضوعات الهامة والدقيقة في القانون الإداري، فقد بدأت فكرة المؤسسة العمومية تتطور منذ القرن التاسع عشر، حيث عرفت مفهوما تقليديا كان سائدا إلى زمن غير قصير، لكن تزايد تدخل الدولة في مجالات النشاط الاقتصادي واتساع رقعة القطاع العام نتيجة ظهور المشروعات العامة من قبل الدولة. كما اعتمدت المؤسسة العمومية كأسلوب لإدارة المرافق العامة في النظام الجزائري، وذلك من خلال الفترات المختلفة التي مرت بها الجزائر من تطبيق للنظام الاشتراكي في بداية الاستقلال، إلى الاتجاه نحو اقتصاد السوق نهاية الثمانينات. وعليه سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى عموميات حول المؤسسات العامة.

المطلب الأول: تعريف المؤسسات العامة

يشوب فكرة المؤسسة العمومية غموض شديد من حيث تعريفها وتحديداتها، وذلك لغياب تعريف تشريعي أو قضائي لها، إضافة إلى شدة اختلاف الفقهاء وعدم اتفاقهم حول معنى المؤسسة العمومية، نتيجة لسرعة وعمق التطور الذي أصاب المفهوم التقليدي للمؤسسة العمومية كمقابل لتطور وظائف الدولة.

تعتبر المؤسسة العمومية ظاهرة إدارية أساسية لا غنى عنها لتنظيم الإدارة العامة في الدولة، لذا تعددت وتنوعت تعريفات المؤسسة العمومية نذكر أهمها:

المؤسسة العامة هي منظمة إدارية عامة، تتمتع بالشخصية القانونية وبالاستقلال المالي والإداري وترتبط بالسلطات الإدارية المركزية المختصة بعلاقة التبعية والخضوع للرقابة الإدارية الوصائية، وهي تدار وتسير بالأسلوب الإداري اللامركزي لتحقيق أهداف محددة في نظامها القانوني.¹

¹ عمار عوابدي، "القانون الإداري"، ديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، طبعة الثالثة، الجزء الأول، الجزائر، 2005، ص 307.

للإبداع الإداري لتنمية مواردها البشرية

تعتبر كذلك المؤسسة العمومية وحدة إدارية أو جهاز إداري من منظمات القطاع العام، مستقلة بذاتها بشخصية معنوية، ولها نوع من الاستقلال المالي والإداري لتمارس عملا من أعمال الدولة، يتم إنشاؤها بقانون يحدد أعمالها وواجباتها وحقوقها، وتخضع من حيث المبدأ لقواعد القانون الإداري.¹

كما تتولى المؤسسة مهمة الخدمة العمومية وفقا لترتيبات دفتر الشروط العامة، الذي يصادق عليه بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالبريد والوزير المكلف بالمالية، حيث تؤهل المؤسسة وفقا لتشريع المعمول به ولأحكام هذا المرسوم يجب القيام ب²:

- القيام بكل العمليات (التجارية، العقارية، الصناعية، المالية)، تتصل بموضوعها والكفيلة بتسيير تطورها؛
- القيام بالاقتراض بكل أنواعه؛
- تسيير الأملاك المخصصة لها؛
- تخطيط البرامج الاستثمارية السنوية ومتعددة السنوات وتنفيذها.

من بين التعريفات التقليدية التي يكاد يتفق عليها جل فقه القانون الإداري، لتحديد معنى المؤسسة العمومية، فهي "عبارة عن مرفق عام يدار عن طريق خضوعها للرقابة الإدارية الوصائية، وتخصص في أعمال معينة طبقا لقاعدة التخصص الوظيفي".³

من خلال التعاريف التي تطرقنا إليها، نستخلص أن المؤسسة العمومية هي عبارة عن مرفق عام، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي والإداري، بحيث يجب أن تتقيد المؤسسات العمومية بممارسة سلطتها وصلاحياتها في حدود الاختصاصات والأهداف والأعمال المحددة لها بموجب قانونها الأساسي المنشأ والمنظم لها.

¹ مداح يوسف، "فئات المؤسسات العمومية في الجزائر"، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص قانون إداري، شعبة الحقوق، كلية الحقوق و العلوم السياسية، مسيلة، 2016/2015، ص 13.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 4، المادة 07 من الأمر 04-43، "المتعلق بالقانون الأساسي لإنشاء بريد الجزائر"، المؤرخ في جويلية 2002، ص ص 19-20.

³ كمال بغداد، "النظام القانوني للمؤسسة العامة المهنية في الجزائر"، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص قانون المؤسسات، شعبة الحقوق، كلية الحقوق، الجزائر، 2012/2011، ص 17.

المطلب الثاني: خصائص ومزايا المؤسسات العامة

تتفرد المؤسسة العمومية بمجموعة من الخصائص والمزايا نذكر منها:

أولاً: خصائص المؤسسات العمومية

تحدد خصائص المؤسسة العمومية من خلال الزوايا التي يتم عن طريقها معالجة الموضوع، ولذا يمكن أن ننظر إليها من خلال زاويتين، زاوية التحليل المؤسسي الذي يدرس الخصائص السياسية والقانونية، وزاوية التنظيمية وعلى هذا الأساس فخصائص المؤسسة العمومية هي كالآتي:¹

✓ تتمتع المؤسسة العمومية بجميع مميزات الشخصية المعنوية، من ذمة مالية واستقلال إداري في تسيير شؤونها؛

✓ تخضع لقواعد القانون العام، بالضبط لقواعد القانون الإداري؛

✓ تختص بتسيير مرفق عام، وبالتالي تحقق اللامركزية المرفقية؛

تعتبر المؤسسة العمومية الأداة والوسيلة التنظيمية الأكثر كفاءة ومرونة ورشاده، وذلك لتدخل الدولة لتحقيق أهداف التنمية الوطنية الاقتصادية والاجتماعية، نظراً لتمتعها بالاستقلال الإداري والمالي وحرية التصرف.²

وعلى العموم نستخلص من التعاريف أن خصائص المؤسسة العامة تشتمل في ثلاث عناصر هي:³

1. المؤسسة العمومية منظمة عامة: بمعنى يجب التفرقة بين المؤسسات العامة والمؤسسات الخاصة، وذلك

من خلال:

— الغرض الذي تستهدفه المؤسسة، وطبيعة النشاط الذي تمارسه؛

— مصدر موارد المؤسسة، وامتيازات السلطة العامة؛

¹ شايب الراس عبد القادر، "المؤسسة العمومية ومبدأ المنافسة"، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، تخصص القانون العام الاقتصادي، كلية الحقوق و العلوم السياسية، وهران، 2016/2017، ص 18.

² مداح يوسف، "فئات المؤسسات العمومية في الجزائر"، مرجع سبق ذكره، ص 16.

³ بوزيد غلابي، "مفهوم المؤسسة العمومية"، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير في القانون، تخصص قانون الإدارة العامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، أم البواقي، 2010/2011، ص ص 18-22.

للإبداع الإداري لتنمية مواردها البشرية

— حرية الانضمام إلى المؤسسة؛

— أصل نشأة المؤسسة؛

2. خضوع المؤسسة العمومية لمبدأ التخصص: يقصد به أن كل مؤسسة يناط بها القيام بأعمال محددة في

نص إنشائها، وهي ملزمة بأن لا تحيد عنها وتمارس نشاط غير النشاط المذكور في نص إنشائها.

3. المؤسسة العمومية أسلوب إدارة لامركزي: يعني الاعتراف بوجود مراكز للمصلحة مستقلة، لا تخضع

في إدارتها للمعايير التي تقوم عليها عمل السلطة المركزية، وبالتالي فإن اللامركزية الإدارية تقوم على عنصرين:

أ. الاستقلال الذي يكفل التخصص للشخص اللامركزي.

ب. الخضوع لرقابة السلطة المركزية.

ثانيا: مزايا المؤسسات العمومية

إن إدارة المرفق العام بواسطة المؤسسة العمومية معروفة منذ زمن بعيد سواء كان ذلك في المرافق

العامة الوطنية أو المرافق العامة المحلية، ولا يمكن نكران فائدة هذه الطريقة التي أعطت نتائج ملموسة بسبب

تمتعها بالاستقلال النوعي. كما أنشأت المؤسسات العمومية رغبة في منح بعض المرافق استقلالا ذاتيا في

إدارة شؤونها واشتراك الموظفين القائمين بأعمال المرفق في إدارته.

بإضافة إلى مزايا أخرى، من خلال الشخصية المعنوية التي تتمتع بها هي:

● حق تلقي الهبات والوصايا؛

● لها حق التقاضي ورفع الدعاوى؛

● يعتبر موظفوها موظفين عامين؛

● لها ميزانية خاصة بها ولها امتيازات السلطة العامة؛

كما أصبحت اليوم المؤسسات العمومية تتمتع بشخصية معنوية، حيث يترتب عليها ما يلي:¹

● أن يصبح لها ذمة مالية مستقلة قائمة بذاتها، كما يمكنها حق قبول الهبات والوصايا؛

¹ مداح يوسف، "فئات المؤسسات العمومية في الجزائر"، مرجع سبق ذكره، ص 17-18.

للإبداع الإداري لتنمية مواردها البشرية

- أن يكون لها أهلية مدنية، بحيث تتعاقد مع الغير وتقيم وتقام عليها الدعاوى أمام القضاء، أي يكون لها أهلية التقاضي؛
- أن تتحمل مسؤولية كاملة عن تصرفاتها، بحيث تكون مسؤوليتها منفصلة عن مسؤولية الدولة، وتعوض عن الأعمال الضارة التي تلحقها بالآخرين؛

المطلب الثالث: مقومات المؤسسات العامة

تتكون المؤسسات العمومية باعتبارها نوعا من أنواع التنظيمات والأنماط الإدارية المكونة للنظام الإداري في الدولة من مقومات وأركان أساسية تستند وجودها كمنظمة إدارية مستقلة وقائمة بذاتها، وتميزها عن غيرها من الأنماط والتنظيمات الإدارية الأخرى. وعلى الرغم من اختلاف الفقه في مسألة حصر مقومات المؤسسات العمومية، فإنه يمكن تقرير بأن مقومات المؤسسة العمومية تتمثل في:

أولا: المنظمة العامة أو المرفق العام

فالمؤسسة العامة كما سبق تعريفها، أنها منظمة إدارية عامة، أو مرفق عام وفقا للمعيار الراجح في تمييز وتحديد المنظمات الإدارية والمرافق العامة، وتفريقها عن المنظمات الخاصة والمنظمات العامة، هي الوحدات أو المشروعات أو المنظمات والهيئات الإدارية التي تديرها الدولة بنفسها، أو تحت إشرافها في نطاق القانون العام، للقيام بأنشطة وأعمال عامة اقتصادية أو اجتماعية أو إدارية، لتحقيق أهداف عامة من اجل إشباع الحاجات العامة المادية أو المعنوية.¹

ثانيا: الشخصية المعنوية العامة

ليس كل مرفق عام مؤسسة عامة، إنما العكس صحيح فالمؤسسة العامة شخص معنوي من أشخاص القانون العام يستقل عن الدولة أو البلديات التي أنشأته، وهذا ما أكدته النظام العام الحالي للمؤسسات العامة في المواد الأولى والثانية. وباعتبار المؤسسة العمومية منظمة لامركزية إدارية مصلحة أو مرفقية، من خلال تمتعها بالاستقلال المالي والإداري، حيث لا يمكن تحقق صفة وطبيعة المؤسسة القانونية

¹ عمار عوابدي، "القانون الإداري"، مرجع سبق ذكره، ص 309.

للإبداع الإداري لتنمية مواردها البشرية

المعنوية العامة، فهناك الكثير من المنظمات والمرافق العامة التي لا تعد مؤسسات عامة، لأنها ليس مزودة بالشخصية المعنوية العامة.¹

ثالثا: مبدأ التخصيص

إن التخصيص يرتبط بالشخصية المعنوية، فهو يركز على وجود غرض معين وغاية يجب تحقيقها، كما يرتبط هذا المبدأ بفكرة أخرى تتعلق بارتباط المؤسسة العامة بالدولة أو البلديات، باعتبار أن المؤسسة العامة كجهاز متخصص ومستقل قد أنشئ للقيام بمهمة هي بالأصل مرتبطة بالدولة أو البلديات.

رابعا: الاستقلال المالي والإداري

يقصد بالاستقلال المالي، استقلالية ذمتها المالية الخاصة، باعتبارها تحوز وتمتع بالشخصية المعنوية، وتمتعها بحرية التصرف المالي وحرية تحديد إيراداتها المالية الخاصة بها، وحرية الإنفاق وتنظيم ميزانيتها الخاصة بها في حدود القانون.² كما إن الاستقلال الإداري في المؤسسة العمومية يتحدد فيما تملكه سلطتها المديرة من الصلاحيات، والقدرات التي تمكنها من تحقيق نوع من التنظيم الإداري مستقل بذاته عن السلطة المركزية، بما يتفق مع تخصص تلك المنظمة العامة، وليس مجرد استقلال هيكلي في إطار عدم التركيز الإداري.³

خامسا: خضوع المؤسسة العامة إلى السلطة الوصائية

يقصد بالسلطة الوصائية، الوزارة أو الوزارات التي تمارس الوصاية على المؤسسات العامة، والوصاية معناها الرقابة التي تمارسها السلطة المركزية على المؤسسات العامة والهيئات العامة، بحيث تعرف الوصاية على وجه الخصوص أنها: "مجموع السلطات التي يقرها القانون للسلطة العليا على أشخاص الهيئات المحلية وأعمالهم، قصد حماية المصلحة العامة."⁴

¹ مداح يوسف، فئات المؤسسات العمومية في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 19.

² بوزيد غلابي، مفهوم المؤسسة العمومية، مرجع سبق ذكره، ص 24.

³ بوزيد غلابي، المرجع نفسه، ص 24-25.

⁴ عائشة سويسي، الوصاية الإدارية على المؤسسة العمومية في الجزائر، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في الحقوق، تخصص قانون إداري، كلية الحقوق و العلوم السياسية، مسيلة، 2018/2019، ص 40.

المبحث الثاني: أساليب تطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الجزائرية

لقد اجمع أصحاب الفكر الإداري على أن العنصر البشري أهم مورد بالنسبة للمنظمات، وهو المحدد الأساسي لنجاح أي منظمة أو مؤسسة انطلاقاً من كونه الوسيلة التي تحقق التنمية والتطور. و الجزائر واحدة من المنظمات التي تحاول تحسين أداء موظفيها وتنمية قدراتهم الإبداعية، بسبب ما عرفته هذه المؤسسات من تخلف وفساد إداري بشتى أنواعه، وعليه سنحاول من خلال هذا المبحث الإلمام حول معرفة دور وواقع المورد البشري في المؤسسة العمومية الجزائرية مع ذكر الأساليب المتبعة لتطويره.

المطلب الأول: واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الجزائرية

لمعرفة واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الجزائرية، يجب معرفة أولاً التطور التاريخي للمؤسسة العمومية الجزائرية. وعليه سنحاول الإحاطة بذلك باختصار في الفرع الأول، أما الفرع الثاني سندرج واقع المورد البشري في المؤسسة العمومية الجزائرية.

أولاً: التطور التاريخي للمؤسسة العمومية الجزائرية

شهدت المؤسسة العمومية مراحل خلال نشأتها، وتمثل هذه المراحل في:¹

1) مرحلة التسيير الذاتي 1962-1965:

شهدت الجزائر بعد الاستقلال أزمة متعددة الأوجه، حيث لم تكن تجربة التسيير الذاتي فيها معتمدة على إيديولوجية محددة، وإنما جاءت نتيجة لحتمية فرضها للواقع آنذاك. وقد تميزت هذه المرحلة بهيمنة العمال على أجهزة المؤسسة، من خلال الجمعية العامة التي تتشكل من عمال الدائمين، أما فيما يخص الصلاحيات فإن الجمعية العامة للعمال تمثل الهيئة العليا في الوحدة، وهي التي تحدد برنامج التسيير والأهداف الإنتاجية لهذه الوحدة.

¹ تومي شافية، "أثر التسيير العمومي الجديد على المؤسسات العمومية في الجزائر (دراسة حالة مؤسسة سونلغاز سعيدة نموذجاً)، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر، تخصص تسيير وإدارة الجماعات المحلية، شعبة العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، سعيدة، 2017/2018، ص ص 39-47.

2) مرحلة الشركة الوطنية "المشروع العام" 1965-1971:

تميزت هذه المرحلة بظهور مصطلحين، الشركة الوطنية والمؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري. كانت الشركة الوطنية تتكون من جهازين أساسيين يتمثلان في جهاز المداورات المتمثل أساسا في لجنة التوجيه والمراقبة، والجهاز التنفيذي الذي يمثله المدير العام للشركة، يتم تعيينه بموجب مرسوم وباقتراح من الوزارة الوصية، وكان يرى الرئيس الراحل هواري بومدين أن الشركة الوطنية هي الصيغة الأكثر تلاؤما لتسيير الصناعة الجزائرية.

3) مرحلة التسيير الاشتراكي:

اعتبرت مرحلة التسيير الاشتراكي في تنظيم المؤسسات، مرحلة جديدة للثورة الاقتصادية والاجتماعية وليست مجرد إصلاحات، وحسب قانون التسيير الاشتراكي تعرف المؤسسة العمومية على أنها: "المؤسسة التي يتكون مجموع تراثها من الأموال العامة، هي ملك للدولة التي تمثل الجماعة الوطنية تسيير حسب مبادئ التسيير الاشتراكي"¹، وعليه أصبح من اللزوم إقامة علاقات جديدة تتلاءم مع المرحلة الراهنة آنذاك من تطور المجتمع الجزائري.

ثانيا: واقع إدارة الموارد البشرية في الإدارة الجزائرية

لتوضيح واقع إدارة الموارد البشرية في الإدارة الجزائرية ركزنا على عنصرين "التوظيف" و"المسارات المهنية"².

¹ www.mohamah.net, le 09/06/2020, à 15 :19.

² بودواية خديجة، دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية المحلية (دراسة حالة ولاية سعيدة)، مرجع سبق ذكره، ص ص 130-

للإبداع الإداري لتنمية مواردها البشرية

1) التوظيف:

هو توفير الكوادر البشرية التي تحتاجها المنظمة، واللجوء إلى مصادر توفر هذه الموارد بمختلف الوسائل، لتتمكن من اختيار وتعيين الأشخاص للعمل.¹

كما يعد التوظيف النشاط الذي يتم من خلاله البحث عن الأفراد الملائمين، لشغل مناصب العمل الشاغرة في المنظمة، من خلال جهود الاستقطاب المبذولة من طرف القائمين بهذه المهمة، في سبيل ترغيب الموارد البشرية ذات الكفاءة للالتحاق بالمنصب الشاغر، حيث يحتل التوظيف أهمية بالغة في المنظمة، وذلك من خلال توفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية.²

يتم التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية عن طريق:³

✓ المسابقة على أساس الاختبارات؛

✓ المسابقة على أساس الشهادات؛

✓ الامتحانات والاختبارات المهنية؛

✓ الاختيار من بين الموظفين الذين تتوفر لديهم الخبرة المهنية الكافية؛

2) المسارات المهنية:

يعني ذلك تقييم أداء الموظفين وترقيتهم، بحيث تكون عملية الترقية على أساس شروط معينة وضعها المشرع محددة عن طريق القانون والنصوص التنظيمية، إلا أن الترقية تتم على أسس ذاتية، أما فيما يخص التكوين فهو بنسبة ضئيلة جدا، فالإدارة الجزائرية تفتقر إلى مؤسسات مخصصة في تكوين أعوان لها، بحيث يتم تكوين الإطارات من خلال ما تنتجه المدرسة الوطنية للإدارة.

¹ تيشات سلوى، "أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية (دراسة حالة جامعة، محمد بوقرة بومرداس)"، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير المنظمات، شعبة العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، بومرداس، 2010/2009، ص 11.

² تيشات سلوى، المرجع نفسه، ص ص 12-13.

³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 13، مرسوم رقم 85-59، "المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية"، المؤرخ في مارس 1985، ص 338.

المطلب الثاني: أساليب تطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الجزائرية

إن العنصر البشري لم يعد احد عوامل الإنتاج فحسب، بل أصبح يحتسب كاستثمارات حاضرة ومستقبلية، لذلك أصبح هناك اهتمام متزايد للإدارة المعاصرة بالموارد البشري والعمل على ابتكار وتطوير أفضل السبل والآليات لاستثمار طاقته، وذلك بمختلف الأساليب أهمها "التدريب"، وتوظيف قدراته الذهنية والإبداعية في خلق وتنمية المزايا التنافسية في المؤسسة العمومية.

أولاً: أسلوب تنمية العمال والمديرين (المسيرين)

لا شك أن أبسط أساليب التي تلجأ إليها المؤسسة العمومية بالخصوص الجزائرية هي التدريب، بحيث يمثل هذا الأخير الخبرة التي يكتسبها الفرد من ممارسته للعمل فعلاً. فالتدريب يلعب دوراً حيوياً في تنمية مهارات وسلوكيات الأفراد، لغاية رفع الأداء وتحسينه لتحقيق الكفاءة والفعالية.¹ وعليه تسعى كل مؤسسة إلى استخدام طرق منظمة لتدريب العمال والمديرين لتنميتهم وتطويرهم، وهذا ما سنتطرق إليه.

I. أسلوب تنمية العمال:

تتم تنمية وتدريب العمال في المؤسسة العمومية الجزائرية وفقاً لمراحل أهمها:²

1. التدريب في مكان العمل:

يعتبر التدريب أثناء العمل من أوسع طرق التدريب انتشاراً وشيوعاً، يرجع السبب في ذلك إلى بساطته والاعتقاد بأنه قليل التكلفة، وبهذا يمكن أن نميز بين نوعين من التدريب في مكان العمل هما:

أ. التدريب عن طريق الرئيس مباشرة:

يتم هنا تدريب الفرد في مكان العمل نفسه، خلال وقت العمل تحت إشراف رؤسائه المباشرين الذين يوجهون ويصححون أخطاء المتدرب (العامل) بصورة مستمرة، كما أن التدريب في هذه الحالة غير مكلف ويساهم في دمج العامل مباشرة في عمله، وبالتالي دمجها في المؤسسة التي هو فيها.

¹ جمال عبد الله محمد، "إدارة التغيير والتطوير التنظيمي"، مرجع سبق ذكره، ص 191.

² هشام بوكفوس، "أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية (دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فرجيو)"، مرجع سبق ذكره، ص ص 82-90.

ب. التدريب عن طريق عامل قديم:

هو أن يتولى التدريب احد العاملين القدامى من لهم الخبرة القديمة في العمل، ولديهم معلومات فنية بالإضافة لتوافر القدرة لديهم للعمل كمعلمين.¹

2. التدريب خارج مكان العمل:

يقصد به ذلك التدريب الذي يعطى للعاملين من غير أوقات العمل الرئيسية، وقد يتم في مركز التدريب في المنظمة إذا كانت المنظمة ذات إمكانيات كبيرة، أو في مراكز تدريب خارج المنظمة، وفي هذه الحالة عادة ما يعفى الأفراد خلال فترة التدريب من الدوام الرسمي، ومن مميزات هذا النوع من التدريب هو إتاحة الفرصة للمتدربين أن يلتقوا بأفراد من جهات عمل مختلفة، حيث يتبادلون خبراتهم وتجاربهم، وتصبح عملية التدريب مكانا تتركز فيه الخبرات والمهارات.²

3. تقييم فعالية التدريب:

إن تقييم عملية البرامج التدريبية في غاية الأهمية، لأنها تساعد في التعرف على مدى فائدة البرامج ونقاط الضعف فيها من اجل التخلص منها، لكن بالرغم من محاولة تقييم التدريب، إلا أن هذا التقييم مازال محدودا خصوصا في البلدان العربية. وبصفة عامة يمكن تقييم البرامج التدريبية من خلال:

— رد فعل المشتركين في برنامج التدريب؛

— التعلم وسلوك الفرد في المنظمة؛

— نواتج الأداء التنظيمي؛

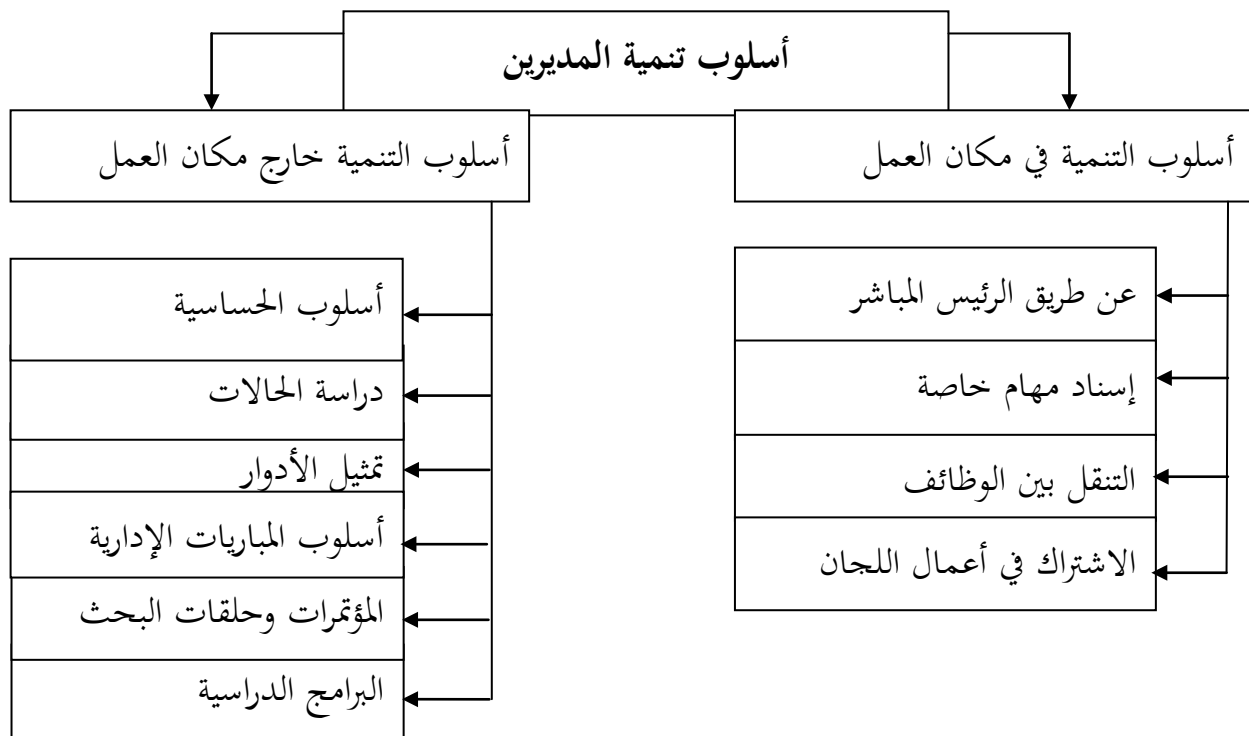
¹ www.hrdiscussion.com, le 10 /06 /2020, à 14 :26.

² علي تايه مسعود، "دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الإدارية القيادية(دراسة تطبيقية في شركة عامة للصناعات الكهربائية 'بغداد')"، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة سانت كليمنتس العالمية، بغداد، العراق، 2012، ص 42.

II. أسلوب تنمية المديرين (المسيرين والإطارات):

رغم وجود مديرين أكفاء وممتازين، وذلك لحصولهم على شهادات علمية مؤهلة وحضورهم للعديد من برامج التنمية الإدارية، إلا أن هناك مديرين غير أكفاء (فاشلون) يحتاجون إلى التنمية والتطوير، وعلى هذا الأساس سنلقي الضوء لأساليب المتبعة من قبل المؤسسة لتنمية المديرين والمسيرين من خلال الشكل التالي:

الشكل (03-03): أسلوب تنمية المديرين



المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على معطيات، هشام بوكفوس، "أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية (دراسة حالة، بمؤسسة سوناريك فرجوة)", مرجع سبق ذكره، ص ص 31-100.

يوضح الشكل السابق أساليب المعتمدة من طرف المؤسسة العمومية لتنمية المديرين والمسيرين عامة، بحيث يتم ذلك من خلال أسلوبين: "أسلوب تنمية المديرين في مكان العمل" و"أسلوب التنمية خارج العمل". إضافة إلى ذلك يتم تقييم عملية تنمية المديرين، حيث تعد هذه العملية أكثر تعقيدا من تقييم برامج تدريب العاملين، ويرجع ذلك إلى أن الوظائف الإدارية هي وظائف غير ملموسة إلى حد كبير ولا

للإبداع الإداري لتنمية مواردها البشرية

يمكن وزنها أو قياسها بموضوعية أو بطريقة مباشرة، إذ تعتمد كثيرا على المهارات الشخصية والقدرات الإدارية الخاصة بالمدير.

ثانيا: أسلوب تنمية الموارد البشرية بواسطة التكنولوجيا الرقمية

ساهمت التكنولوجيا الرقمية مساهمة فعالة، حتى أصبحت تدرج ضمن المؤشرات الفاعلة في عملية التنمية البشرية، وهي درجة الإتاحة والتحكم في هذه التكنولوجيا. وبالتالي يتم بناء الكفاءات البشرية ورفع مهاراتهم وقدراتهم واكتسابهم للمعرفة الجديدة من طرف المؤسسة العمومية من خلال مراحل تتمثل في:¹

1. مرحلة تطوير أنظمة التعليم ومتطلباته الأساسية في الكليات البحثية ومراكز التدريب؛

2. مرحلة تدريب وتطوير مهارات الأفراد بمختلف الأساليب داخل وخارج المؤسسة؛

3. مرحلة تطوير مراكز البحث العلمي من خلال المشروعات الجديدة أو تطوير ما هو متاح؛

المطلب الثالث: دور الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة العمومية الجزائرية

يعد العنصر البشري من أهم العناصر التي باتت تلعب دورا فعالا في تحسين أداء المؤسسات، باعتباره المحرك الأساسي لجميع نشاطات المؤسسة.

وعليه يساهم هذا المورد البشري في عملية تحسين أداء المؤسسة من خلال:²

أولا: تحسين الأداء من خلال التحفيز

تقوم المؤسسة العمومية بتحفيز مواردها البشرية، لتحسين أدائها من خلال:

(1) الأجر: يلعب التحفيز بالأجر دورا فعالا في عملية تحسين أداء المؤسسة، باعتباره حافزا مهما تشرف عليه إدارة الموارد البشرية، التي تسعى بدورها إلى تحفيز العمال من اجل انجاز الأعمال كما هو مبرمج انجازها، من اجل تحقيق أهداف المؤسسة.

¹ ومان محمد توفيق، "تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية (دراسة في الأبعاد السوسيو-تقنية حالة مديرية الأمن لولاية بسكرة)"، مرجع سبق ذكره، ص ص 131-139.

² بلقيوس احمد، "دور الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة (دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتغذية الأنعام ONAB)"، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر، تخصص ادارة المؤسسات الاقتصادية، شعبة العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، مستغمام، 2016/2017، ص ص 49-60.

للإبداع الإداري لتنمية مواردها البشرية

2) التعويضات المباشرة والغير مباشرة: تعتبر التعويضات المباشرة والغير مباشرة من بين إحدى أهم الوسائل التحفيزية للموارد البشرية، التي تلجأ إليها المؤسسة العمومية، نظرا للدور المهم الذي تلعبه في تحسين أداء المؤسسة.

أ. **التعويضات الغير مباشرة:** تعرف التعويضات الغير مباشرة في المبالغ التي تقدمها المؤسسة للعمال لجذب موارد بشرية بنوعيات ذات مهارة ومعرفة عالية والمحافظة عليهم داخل المؤسسة، وخاصة تعزيز ولائهم لعملهم.

ب. **التعويضات المباشرة:** يتم تقديم تعويضات المباشرة، من خلال رواتب وأجور وتكون مرتبطة بالعمل، حيث يتم تحديد الأجور اعتمادا على عوامل اقتصادية واجتماعية، نفسية وأخلاقية، إضافة إلى الأخذ بعين الاعتبار: الأداء والجهد، المؤهل العلمي، الخبرة، صعوبة العمل والمستوى المعيشي وأسعار السائدة في السوق.¹

ثانيا: تحسين الأداء من خلال التوظيف والتدريب الناجح

يعد التوظيف والتدريب الناجح من أهم إنجازات التي تسعى إليها كل منظمة، فالتوظيف يعتبر كإحدى الوظائف التي تشرف عليها إدارة الموارد البشرية، بحيث تكتمل هذه العملية بإنجاز مجموعة من الأنشطة المتمثلة في الاستقطاب والاختيار والتعيين. أما التدريب وكما ذكرناه سابقا، فهو مجموع الأعمال التي تهدف إلى جعل عمال المؤسسة قادرين على العمل بكفاءة وفعالية.

ثالثا: تعزيز القدرات التنافسية وصنع القرار بالمؤسسة

تعتبر عملية صنع القرار من الأهداف التي تسعى إلى تعزيزها المؤسسة وخاصة في البيئة الحالية التي تمتاز بشدة المنافسة، فهناك علاقة وطيدة بين إدارة الموارد البشرية والقدرات التنافسية، وصنع القرار من جهة، وعملية تحسين الأداء من جهة أخرى.

¹ محمود علي الروسان، مثنى محمد العموش، "دور نظام معلومات الموارد البشرية في الولاء التنظيمي (دراسة ميدانية في القطاع الفندقية الأردني)"، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 37، العراق، 2013، ص 229.

للإبداع الإداري لتنمية مواردها البشرية

1. دور إدارة الموارد البشرية في بناء وتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة:

معناه انه يتم تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، من خلال المهارات العالية للموارد البشرية والثقافة التنظيمية المتميزة والأنظمة الإدارية الفعالة.

2. دور الموارد البشرية في عملية صنع القرار في المؤسسة:

يقصد بذلك انه يكمن للمورد البشري أن يدخل في عملية صنع القرار في المؤسسة، عن طريق:¹

- ✓ قيام إدارة الموارد البشرية بالفحص البيئي (معلومات واستخبارات تنافسية)؛
- ✓ التعامل مع العجز أو الفائض في الموارد البشرية خلال فترة تخصيص الموارد (استخدام المورد البشري كبديل مؤقت للتعامل مع عجز في الموارد البشرية)؛
- ✓ تأمين الدعم اللازم للقرارات إعادة تخصيص الموارد (تخفيف من حدة عجز الوحدات الإنتاجية).

¹ بلقيوس احمد، "دور الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة (دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتغذية الأنعام ONAB)"، مرجع سبق ذكره، ص 61.

المبحث الثالث: دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT - تيارت-

ومدى مساهمة الإبداع الإداري في تنمية مواردها البشرية

نظرا للبيئة المتغيرة التي يعيش فيها الإنسان ومنظمات الأعمال، والتي تتسم بالأخطار (حوادث وكوارث طبيعية)، أصبح من اللزوم إيجاد وسيلة لتدارك ذلك. وعليه يعتبر التأمين الوسيلة المثلى لحماية الممتلكات ووسائل الإنتاج من الأخطار التي قد يتعرضون لها.

المطلب الأول: تقديم الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT - تيارت-

يعتبر التأمين من أهم السياسات التي تلجأ إليها المؤسسات، لحماية وضمان استرجاع الممتلكات التي تعرضت لحادث.

أولا: نشأة وتطور الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT - تيارت-

تعتبر شركة التأمين الجزائرية CAAT من أكبر شركات التأمين وأكثرها خبرة، لأنها واحدة من أولى مؤسسات التأمين التي ظهرت في السوق بعد الاستقلال.

1) نشأة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT - تيارت:-

تأسست الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT في 30 أبريل 1985، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 82-85، وذلك بعد هيكلة الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR، هذه الأخيرة كانت متخصصة في تأمين الأخطار الصناعية والنقل، ونظرا لأهمية نسبة رقم أعمال تأمين النقل مقارنة مع رقم الأعمال الإجمالي لقطاع التأمين، تم توليد شركة CAAT من شركة CAAR.¹

¹ هدى بن محمد، "تحليل ملاءة ومردودية شركات التأمين (دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT)"، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، تخصص بنوك وتأمينات، شعبة العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التجارية، قسنطينة، 2015/2014، ص 134.

للإبداع الإداري لتنمية مواردها البشرية

تعتبر الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT عمومية ذات أسهم، يقدر رأسمالها ب 1,5 مليار د.ج، كما بلغ رقم أعمالها سنة 2000 ما يقارب 4,5 مليار د.ج، وتحتوي شبكتها المباشرة على 70 فرعا، حيث اعتمدت 48 وكيلا عاما للتأمين، إضافة إلى تشغيل أكثر من 1400 عاملا.¹

كما تحتوي الشركة على 07 وحدات متواجدة عبر القطر الوطني على النحو التالي:²

- ثلاثة وحدات في الجزائر العاصمة؛
- وحدة في عنابة؛
- وحدة في قسنطينة؛
- وحدة في وهران؛
- وحدة في غرداية (الجنوب)؛

(2) تطور الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT - تيارت -:

نظرا للمنافسة التي تعيشها الشركة (CAAT)، باعتبارها من أكبر شركات التأمين، والأولى من الناحية السوقية، مما دفعها إلى التميز والتطوير، حيث توجهت إلى فروع أخرى لتوسيع نشاطها ومحفظتها التقنية، وتشمل هذه الأخيرة:³

- التأمين ضد المخاطر الصناعية؛
- تأمين مخاطر البناء والتجميع؛
- تأمين على جميع المخاطر؛
- تأمين على النقل؛

¹ أيوب بالقط، صالح عمارة، يوسف جبالي، " دراسة تحليلية لمؤسسات التأمين في الجزائر واقع و تحديات (2011/2017)" مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، شعبة العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الوادي، 2018/2019، ص 40.

² حفايظية جلال، شهاب سلمى، " دور التشخيص المالي في شركات التأمين (دراسة حالة شركة الجزائرية CAAT للفترة '2009-2011')"، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر، تخصص مالية المؤسسات، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قلمة، 2012/2013، ص 83.

³ وثائق مقدمة من طرف وكالة تيارت للشركة الجزائرية للتأمينات CAAT.

- تأمين على المنازل متعدد المخاطر؛
- تأمين مهني شامل؛
- تأمين على السيارات؛
- تأمين ضد الكوارث الطبيعية؛

أما بالنسبة إلى تطور كل من رقم أعمال الشركة وحصتها السوقية، فسوف ندرج ذلك خلال الفترة الممتدة ما بين (2011-2017)، وذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (02 - 03): تطور رقم أعمال الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT وحصتها السوقية ما بين (2011 - 2017).

السنوات		2011		2012		2013		2014		2015		2016		2017	
CAAT		المبلغ	الحصة	المبلغ	الحصة	المبلغ	الحصة	المبلغ	الحصة	المبلغ	الحصة	المبلغ	الحصة	المبلغ	الحصة
		14637	17%	15502	17%	18114	16%	20192	16%	21160	17%	22615	17%	23128	17%

المصدر: أيوب بالقط، صالح عمارة، يوسف جبالي، "دراسة تحليلية لمؤسسات التأمين في الجزائر واقع وتحديات (2011/2017)"، مرجع سبق ذكره، ص 56.

يوضح الجدول تطور كل من رقم أعمال الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT وحصتها السوقية للفترة (2011-2017)، حيث نلاحظ تصاعد في رقم الأعمال، الذي يقدر سنة 2011 بـ "14637 دج" وصولاً إلى "23128 دج" سنة 2017، أما الحصة السوقية، فنلاحظ استقرار نسبتها ما بين 16% و 17%.

للإبداع الإداري لتنمية مواردها البشرية

ثانيا: إدارة الموارد البشرية في الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT - تيارت -

تعتبر الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT من المؤسسات التي تهتم بإدارة مواردها البشرية بكفاءة وفعالية، حيث كان عدد عمالها حوالي 300 عون منذ أول عام لمباشرة نشاطها، ليصل في نهاية سنة 2002 إلى 1494 عامل مع تحسن ملحوظ في نسبة مستوى التأطير.¹ ونظرا لأهمية العنصر البشري في الشركة، كونت مديرية مركزية مكلفة بالموارد البشرية وتكوينها، تسهر هذه الأخيرة على:²

- ✓ توظيف كفاءات مطابقة للمواصفات المهنية المحددة؛
- ✓ تكوين وتدريب الموظفين لمسايرة تطور الأنشطة ونمو الشركة وتزويدهم بالمعلومات اللازمة لأداء عملهم.
- ✓ التكفل بالمتربصين والسهر على إمدادهم بالوثائق اللازمة لإعداد بحوثهم؛

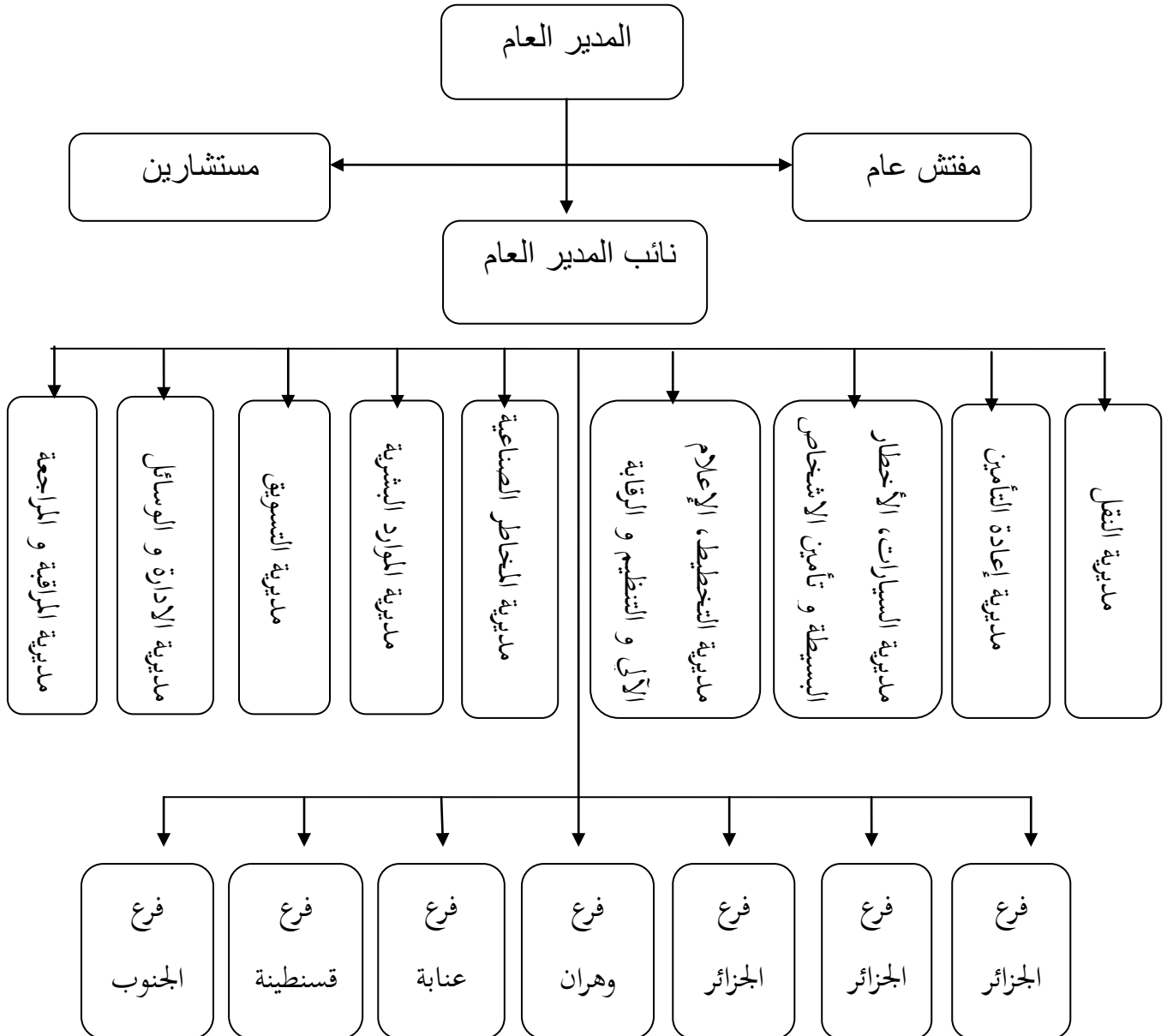
ثالثا: الهيكل التنظيمي العام للشركة الجزائرية للتأمينات CAAT

يتمثل هيكل التنظيمي العام للشركة الجزائرية للتأمينات CAAT على النحو التالي:

¹ هدى بن محمد، "تحليل ملاءة ومردودية شركات التأمين (دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT)"، مرجع سبق ذكره، ص 135.

² هدى بن محمد، المرجع نفسه، ص 136.

الشكل رقم (04-03): الهيكل التنظيمي العام للشركة الجزائرية للتأمينات CAAT



المصدر: حفايظية جلال، شهاب سلمي، "دور التشخيص المالي في شركات التأمين (دراسة حالة شركة الجزائرية CAAT

للفترة '2011-2009')"، مرجع سبق ذكره، ص 85.

للإبداع الإداري لتنمية مواردها البشرية

المطلب الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

تسعى المنظمات المعاصرة إلى تطبيق الإبداع الإداري لتنمية مواردها البشرية، وذلك لتحقيق الكفاءة والفعالية، وعليه سنعرض فيما يلي مدى مساهمة الإبداع الإداري في تنمية الموارد البشرية، من خلال الأداة المستعملة (الاستبيان) لجمع المعلومات.

1) منهج الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، لأنه الأنسب لدراستنا، حيث يهدف إلى: "دراسة ظاهرة لها خصائصها، ويقوم بتحليلها استنادا إلى بيانات المجموعة، ثم محاولة الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها، و بالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم".¹

2) حدود الدراسة:

كانت لهذه الدراسة حدود زمنية ومكانية إضافة إلى حدود بشرية، تتمثل في: **الحدود الزمنية:** تم الحصول على المعلومات والبيانات التي نحتاجها في بحثنا، خلال السنة 2020، والتي أجريت فيها الدراسة.

الحدود المكانية: بهدف معرفة الدور الذي يلعبه الإبداع الإداري في تنمية الموارد البشرية، اخترنا لتحقيق هذه الدراسة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT فرع تيارت.

الحدود البشرية: شملت دراستنا ورغم صغر حجمها عينة من الأفراد عددها 22 فرد، بمختلف الوظائف المتوفرة بالمؤسسة محل الدراسة.

3) متغيرات الدراسة:

تم تصنيف متغيرات الدراسة إلى:

❖ **المتغير المستقل:** هو المتغير الذي يغير في مقداره، يتمثل هذا المتغير في بحثنا: "إدارة الموارد البشرية".

¹ هارون سميرة، "فعالية المواطنة التنظيمية في تدعيم الإبداع التنظيمي بالمنظمة (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI)", مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بومرداس، 2013/2014، ص 131.

للإبداع الإداري لتنمية مواردها البشرية

❖ المتغير التابع: هو المتغير الذي يتغير بتغير المتغير المستقل، وعليه يتمثل المتغير التابع في بحثنا في: "الإبداع الإداري".

(4) عينة الدراسة:

نظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة المكونة من 22 عامل في الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT فرع تيارت، فقد تم توزيع الاستبيان على جميعهم، وتم استرجاعها كلها.

(5) مصادر جمع البيانات:

تتمثل هذه الأخيرة في:

1. مصادر ثانوية: تتمثل في البيانات الخاصة بالجانب النظري، من خلال الكتب والرسائل العلمية والمجلات.

2. مصادر أولية: تم جمع المعلومات من خلال الاستبيان، يتضمن مجموعة من الأسئلة عن متغيرات الدراسة، موجهة إلى أفراد العينة (الموظفون) لقياس تلك المتغيرات.

(6) أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبيان في الدراسة الميدانية، لما لهذه الأداة من السهولة والسرعة في جمع البيانات، وتم تفرغ بيانات الاستبيان وتحليلها وفق برنامج (SPSS)، وتضمن هذا الاستبيان ثلاثة محاور هي:

المحور الأول: تتمثل في الأسئلة الشخصية، المتعلقة بالجنس والسن والأقدمية في العمل.

المحور الثاني: تشمل على مجموعة من الأسئلة عددها (10) سؤالا، حول متغير إدارة الموارد البشرية.

المحور الثالث: يشتمل هذا المحور على مجموعة من الأسئلة عددها (13) سؤالا حول الإبداع الإداري،

حيث تطرقنا إلى أسلوبين "التدريب والتكوين" و"التحفيز" التي تتخذها إدارة الموارد البشرية لتنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين.

وقد استعملنا في الاستبانة مقياس ليكارت الثلاثي لتحديد درجة كل عبارة:

للإبداع الإداري لتنمية مواردها البشرية

الجدول رقم (03-03): مقياس ليكارت الثلاثي

الإجابة	دائما	أحيانا	أبدا
الوزن	1	2	3

المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة

للكم على مدى ثبات أو نفي الفرضيات التي تم تقديمها في البحث، وجب عرض نتائج التي تم التوصل إليها، وعليه سنحاول تحليلها ومناقشتها في ضوء فرضيات الدراسة.

1. صدق الاتساق الداخلي:

للتحقق من هذا الصدق تم حساب معامل الارتباط بين محور إدارة الموارد البشرية والعبارات الممثلة

لها، كذلك محور الإبداع الإداري والعبارات التي تمثله وهذا كما هو مبين في الجدولين التاليين:

الجدول رقم (03-04): قيمة الترابط بين إدارة الموارد البشرية والعبارات التي تمثلها

المحور	رقم العبارة	قيمة الترابط	مستوى الدلالة	الدلالة
إدارة الموارد البشرية	1	0.53	0.011	دال عند 5%
	2	0.54	0.008	دال عند 5%
	3	0.70	0.000	دال عند 5%
	4	0.71	0.000	دال عند 5%
	5	0.37	0.083	غير دال عند 5%
	6	0.57	0.006	دال عند 5%
	7	0.46	0.029	غير دال عند 5%
	8	0.47	0.027	غير دال عند 5%
	9	0.60	0.003	دال عند 5%
	10	0.45	0.008	غير دال عند 5%

للإبداع الإداري لتنمية مواردها البشرية

من الجدول السابق نلاحظ أن أغلبية الأسئلة كانت مرتبطة بمتغير إدارة الموارد البشرية بمعاملات

ارتباط قوية وجيدة من حيث المعنوية.

الجدول رقم (03-05): قيمة الترابط بين الإبداع الإداري والعبارات التي تمثله

المحور	رقم العبارة	قيمة الترابط	مستوى الدلالة	الدلالة
التدريب والتكوين	1	0.50	0.017	دال عند 5%
	2	0.53	0.011	دال عند 5%
	3	0.36	0.091	غير دال عند 5%
	4	0.61	0.002	دال عند 5%
	5	0.36	0.095	غير دال عند 5%
	6	0.45	0.035	غير دال عند 5%
	7	0.61	0.002	دال عند 5%
	8	0.69	0.000	دال عند 5%
التحفيز	9	0.81	0.000	دال عند 5%
	10	0.94	0.000	دال عند 5%
	11	0.62	0.002	دال عند 5%
	12	0.41	0.045	غير دال عند 5%
	13	1	0.00	دال عند 5%

من الجدول رقم (03-05): نلاحظ أن أغلبية الأسئلة كانت مرتبطة بالمتغير الذي تقيسه

بمعاملات ارتباط قوية وجيدة من حيث المعنوية.

2. معامل الثبات وصدق الاستبيان Alpha de Cronbach:

لقد تحققنا من صدق وثبات الاستبيان الذي يجب أن يكون أكبر أو يساوي 0.60، وبعد استعمال البرنامج الإحصائي SPSS، كانت النتيجة 0.73 وهي مقبولة وتدلل على ثبات أداة الدراسة.

3. خصائص عينة الدراسة (الجنس، السن، الأقدمية):

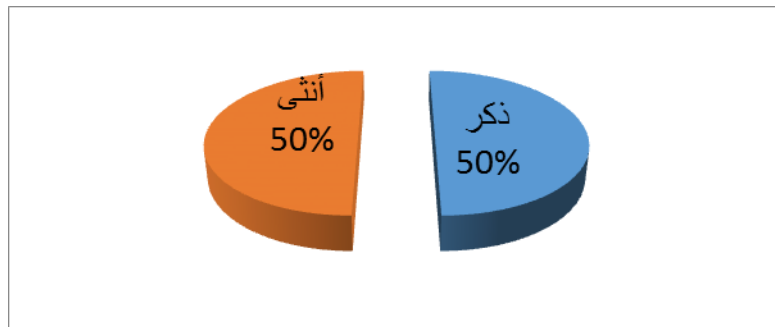
أ. توزيع الموظفين حسب الجنس:

الجدول رقم (03-06): توزيع الموظفين حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
50	11	ذكر
50	11	أنثى
100	22	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

الشكل رقم (03-05): توزيع الموظفين حسب الجنس



من الجدول رقم (03-06) والشكل (03-05): نلاحظ أن عدد الموظفين في شركة التأمينات

ذكور بلغت نسبتهم 50% بتكرار 11، كما بلغت نسبة الموظفين الإناث 50% بتكرار 11.

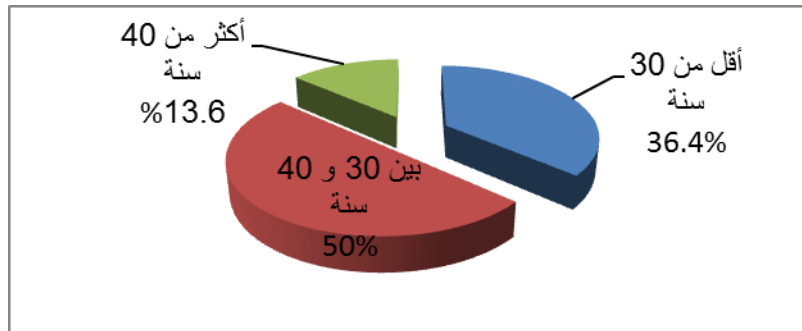
ب. توزيع الموظفين حسب السن:

الجدول رقم (03-07): توزيع الموظفين حسب السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
36.4	8	أقل من 30 سنة
50	11	بين 30 و 40 سنة
13.6	3	أكثر من 40 سنة
100	22	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

الشكل رقم (03-06): توزيع الموظفين حسب السن



نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين، أن أغلبية الموظفين تتراوح أعمارهم بين 30 و 40 سنة وتبلغ نسبتهم 50%، يليها الفئة العمرية من الموظفين وأعمارهم تقل عن 30 سنة بنسبة 36.4%، وفي الأخير الموظفون الذين تزيد أعمارهم عن 40 سنة بنسبة 13.6%.

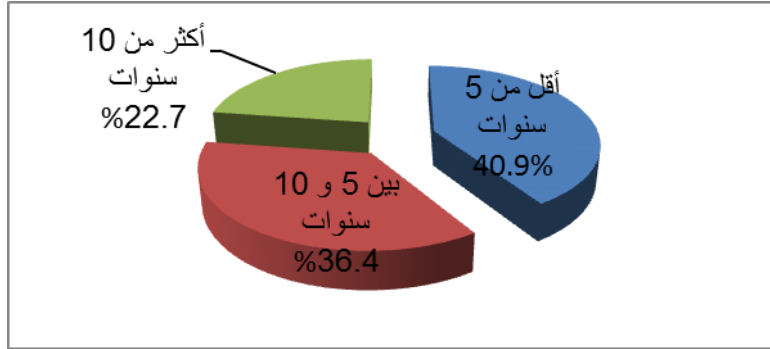
ج. توزيع الموظفين حسب الأقدمية:

الجدول رقم (03-08): توزيع العينة حسب الأقدمية

النسبة المئوية	التكرارات	الأقدمية
40.9	9	أقل من 5 سنوات
36.4	8	من 5 إلى 10 سنوات
22.7	5	أكثر من 10 سنوات
100	22	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على برنامج التحليل الإحصائي spss

الشكل رقم (03-07): توزيع الموظفين حسب الأقدمية



من الجدول رقم (03-08): نلاحظ أن أغلبية الموظفين ذو خبرة أقل من 5 سنوات وتبلغ نسبته 40.9%، يليها الموظفون ذو أقدمية بين 5 و 10 سنوات وتبلغ نسبتهم 36.4%، وفي الأخير الموظفون ذو أقدمية أكثر من 10 سنوات بنسبة 22.7%. وهذا ما نلاحظه كذلك من خلال الشكل رقم (07-03).

4. حساب التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة ثم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة ثم للمحور ككل:

الجدول رقم (03-09): مستوى إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة

للإبداع الإداري لتنمية مواردها البشرية

الرقم	العبارات	التكرار والنسبة	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
			دائما	أحيانا	أبدا			
1	تحرص المؤسسة على توظيف العمال الأكفاء.	تكرار	7	14	1	1.73	0.55	
		النسبة	1.8	63.6	4.5			
2	تشجع المؤسسة على العمل الجماعي بدلا من العمل الفردي	تكرار	9	12	1	1.64	0.58	
		النسبة	40.9	54.5	4.5			
3	يشارك العمال ذوي المهارات في القرار في المؤسسة.	تكرار	15	17	22	1.77	0.42	
		النسبة	22.7	77.3	0			
4	يدرك كل عامل مهامه وواجباته من قبل المؤسسة.	تكرار	11	11	0	1.50	0.51	
		النسبة	50	50	0			
5	يتبادل العمال المعارف فيما بينهم	تكرار	15	6	1	1.36	0.58	
		النسبة	68.2	27.3	4.5			
6	يدرك العمال للأهداف العامة للمؤسسة ويشاركون في تحقيقها	تكرار	6	16	0	1.73	0.54	
		النسبة	27.3	72.7	0			
7	تشجع المؤسسة روح الجماعة والتضامن بين العمال في المؤسسة.	تكرار	9	12	1	1.64	0.58	
		النسبة	40.9	54.5	4.5			
8	تتم المؤسسة بالجانب الاجتماعي للعامل وتراعي أحاسيسه.	تكرار	7	14	1	1.73	0.55	
		النسبة	31.8	63.6	4.5			
9	لدى المؤسسة قنوات اتصال متنوعة داخل المؤسسة.	تكرار	9	12	1	1.69	0.58	
		النسبة	40.9	54.5	4.5			
10	تسعى المؤسسة الى تلبية حاجيات عمالها على أكمل وجه.	تكرار	9	13	0	1.59	0.50	
		النسبة	40.9	59.1	0			
0.29	1.63	المتوسط والانحراف الكلي لمحور إدارة الموارد البشرية						

للإبداع الإداري لتنمية مواردها البشرية

من الجدول رقم (03-09): نلاحظ أن المؤسسة تهتم بعمالها، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة الموظفين 1.63 من 3 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الأولى، من هنا نستنتج أن المورد البشري هو العنصر الأهم في المنظمة باعتباره ثروة حقيقية، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.29.

الجدول رقم (03-10): مستوى الإبداع الإداري في المؤسسة محل الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			التكرار والنسبة	العبارات	الرقم
		أبدا	أحيانا	دائما			
0.42	1.23	0	5	17	تكرار	تؤدي الدورات التكوينية إلى رفع من قدراتك ومهاراتك.	11
		0	22.7	77.3	النسبة		
0.56	1.32	1	15	16	تكرار	التدريب يدفعك إلى العمل بجدية.	12
		4.5	22.7	72.7	النسبة		
0.42	1.23	0	5	17	تكرار	تستفيد من التدريب والتكوين شخصيا.	13
		0	22.7	77.3	النسبة		
0.35	1.14	0	3	19	تكرار	التدريب يقلل من الروتين اليومي	14
		0	13.6	86.4	النسبة		
0.39	1.18	0	4	18	تكرار	تكتسب معارف جديدة من خلال دورات التدريب ومشاركة الأفكار مع الآخرين.	15
		0	18.2	81.4	النسبة		
0.35	1.14	0	3	19	تكرار	يخلق التدريب روح الجماعة لديك.	16
		0	13.6	86.4	النسبة		
0.35	1.14	0	3	19	تكرار	يساعدك التدريب في التميز داخل المؤسسة	17
		0	13.6	86.4	النسبة		
0.35	1.14	0	3	19	تكرار	تمتلك خبرات متجددة من خلال التدريب والتكوين.	18
		0	13.6	86.4	النسبة		
0.20	1.19	المتوسط والانحراف لمحور التدريب والتكوين					
0.29	1.09	0	2	20	تكرار	المكافئة التي تقدمها المؤسسة تزيد من مهارتك الإبداعية.	19
		0	9.1	90.9	النسبة		
0.35	1.14	0	3	19	تكرار	التحفيز يمكنك من اكتساب شخصية قوية.	20
		0	13.6	86.4	النسبة		

للإبداع الإداري لتنمية مواردها البشرية

0.29	1.09	0	2	20	تكرار	ترقيتك لوظيفة أعلى يدفعك لتطوير مهاراتك.	21
		0	9.1	90.9	النسبة		
0.21	1.05	0	1	21	تكرار	تخلق روح المنافسة لديك من خلال التحفيز.	22
		0	4.5	95.5	النسبة		
0.00	1	0	0	22	تكرار	التحفيز يشعرك بأهميتك في المؤسسة.	23
		0	0	100	النسبة		
1.07	1.17	المتوسط والانحراف لمحور الحوافز					
1.13	0.13	المتوسط والانحراف لمحور الإبداعي الإداري في المؤسسة					

من الجدول رقم (10-03): نلاحظ أن الإبداع الإداري عملية التي يتميز بها الفرد في المنظمة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة الموظفين 1.13 من 3 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة في حين بلغ الانحراف المعياري 0.13.

5. حساب معامل الارتباط:

أ. حساب معامل الارتباط بين إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري:

الجدول رقم (11-03): معامل الارتباط بين إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري

مدى الدقة في التقدير Adjusted R square	معامل التحديد R square	معامل الارتباط R
0.13	0.01	0.11

الجدول السابق يبين لنا أن معامل الارتباط R قد بلغ 0.11 ومعامل التحديد R^2 قيمته

0.01، إذا علاقة الارتباط بين إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري في المؤسسة علاقة ضعيفة جدا.

للإبداع الإداري لتنمية مواردها البشرية

ب. حساب معامل الارتباط بين أسلوب التدريب والتكوين والإبداع الإداري:

الجدول رقم (12-03): معامل الارتباط بين أسلوب التدريب والتكوين والإبداع الإداري

مدى الدقة في التقدير Adjusted R square	معامل التحديد R square	معامل الارتباط R
0.57	0.59	0.77

يظهر لنا من الجدول السابق أن معامل الارتباط R بلغ قيمته 0.77، و معامل التحديد R^2

0.59 . وبالتالي فإن العلاقة بين التدريب والتكوين والإبداع الإداري علاقة قوية وموجبة.

الجدول رقم(13-03): تحليل التباين الأحادي لتأثير أسلوب التدريب والتكوين في الإبداع

الإداري

Sig	F	Moyenne des carre	Df	Somme des carre	C
0.03	6.02	0.49	5	0.24	Regression
		0.08	16	0.13	Residual
			21		Total

نلاحظ من الجدول السابق أن مستوى دلالة الاختبار هي 0.03 وهي أقل من مستوى الدلالة النظري

0.05، وهذا ما يعني أنه يوجد تأثير لأسلوب التدريب والتكوين على الإبداع الإداري في المؤسسة محل

الدراسة.

ج. حساب معامل الارتباط بين أسلوب التحفيز والإبداع الإداري:

الجدول رقم (14-03): معامل الارتباط بين أسلوب التحفيز والإبداع الإداري

مدى الدقة في التقدير Adjusted R square	معامل التحديد R square	معامل الارتباط R
0.15	0.19	0.44

للإبداع الإداري لتنمية مواردها البشرية

من الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بين التحفيز والإبداع الإداري 0.44 وبالتالي فإن

العلاقة بينهما علاقة موجبة وقوية.

الجدول رقم (15-03): تحليل التباين الأحادي لتأثير أسلوب التحفيز على الإبداع الإداري

Sig	F	Moyenne des carre	df	Somme des carre	C
0.04	4.65	0.49	1	0.83	Regression
		0.08	19	0.33	Residual
			20	0.42	Total

نلاحظ من الجدول السابق أن مستوى دلالة الاختبار هي 0.04 وهي أقل من مستوى الدلالة النظري

0.05، وهذا ما يعني أنه يوجد تأثير لأسلوب التحفيز على الإبداع الإداري .

وعليه نستنتج انه يوجد تأثير قوي لأسلوب التحفيز على الإبداع الإداري في المؤسسة محل الدراسة.

د. حساب معامل الارتباط بين أسلوب التدريب والتكوين وإدارة الموارد البشرية:

الجدول رقم (16-03): معامل الارتباط بين أسلوب التدريب والتكوين وإدارة الموارد البشرية

مدى الدقة في التقدير	معامل التحديد	معامل الارتباط
Adjusted R square	R square	R
0.03	0.050	0.22

من الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بين إدارة الموارد البشرية وأسلوب التدريب والتكوين

يقدر ب 0.22، وبالتالي فإن العلاقة بينهما علاقة موجبة وضعيفة.

للإبداع الإداري لتنمية مواردها البشرية

الجدول رقم (17-03): تحليل التباين الأحادي لتأثير إدارة الموارد البشرية في التدريب والتكوين

Sig	F	Moyenne des carre	df	Somme des carre	C
0.31	1.06	0.095	1	0.90	Regression
		0.085	20	1.69	Residual
			21	1.78	Total

نلاحظ من الجدول السابق أن مستوى دلالة الاختبار هي 0.31 وهي أكبر من مستوى الدلالة النظري 0.05، وهذا ما يعني أنه لا يوجد تأثير لإدارة الموارد البشرية على أسلوب التدريب والتكوين في هذه المؤسسة.

هـ. حساب معامل الارتباط بين أسلوب التحفيز وإدارة الموارد البشرية:

الجدول رقم (18-03): معامل الارتباط بين أسلوب التحفيز وإدارة الموارد البشرية

مدى الدقة في التقدير	معامل التحديد	معامل الارتباط
Adjusted R square	R square	R
-0.022	0.02	0.17

من الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بين إدارة الموارد البشرية وأسلوب التحفيز يقدر ب 0.17. وبالتالي فإن العلاقة بينهما علاقة موجبة وضعيفة.

الجدول رقم (19-03): تحليل التباين الأحادي لتأثير إدارة الموارد البشرية في أسلوب التحفيز

Sig	F	Moyenne des carre	df	Somme des carre	C
0.4	0.75	0.051	1	0.51	Regression
		0.090	19	1.7	Residual
			21	1.7	Total

نلاحظ من الجدول السابق أن مستوى دلالة الاختبار تمثل 0.4، وهي أكبر من مستوى الدلالة النظري 0.05، وهذا ما يعني أنه لا يوجد تأثير لإدارة الموارد البشرية على أسلوب التحفيز. وعليه نستنتج أن في المؤسسة محل الدراسة لا يوجد فيها تأثير لإدارة الموارد البشرية على أسلوب التحفيز.

للإبداع الإداري لتنمية مواردها البشرية

خلاصة الفصل الثالث:

يعتبر الإبداع الإداري أهم الاستراتيجيات المستهدفة في إدارة الموارد البشرية، فهي العملية التي يتم من خلالها تنمية مهارات العاملين ومعارفهم وسلوكياتهم، وبالتالي توفير كفاءات علمية وعملية في المنظمة. وعليه تعتبر المؤسسات العمومية الجزائرية من الإدارات التي تهتم باستقطاب موارد بشرية مبدعة وذات كفاءة عالية، ومن خلال الدراسة الميدانية التي تمت على مستوى الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT فرع تيارت، فقد اتضح لنا انه وبالرغم من اهتمام المؤسسة بالموارد البشرية، ووجود تأثير موجب على كل من التدريب والتكوين والتحفيز على الإبداع الإداري، إلا أنه لا يوجد دور واضح للإبداع الإداري في تنمية مواردها البشرية.

النخاتمة

لقد أدركت المجتمعات المعاصرة الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية، وذلك باعتبارها الأساس الذي تعتمد عليه لتحقيق أهدافها، ومع الحاجة اللامتناهية للمنظمات، أين أصبح الطلب على المورد البشري بشدة في مختلف المجالات، وذلك من أجل الارتقاء إلى مستوى أداء متميز للعاملين وللمؤسسة في نفس الوقت. وعليه أصبحت وظيفة إدارة الموارد البشرية، الوظيفة التي لا يمكن الاستغناء عنها في أي مؤسسة خاصة كانت أو عامة، فلا بد أن تعمل هذه الأخيرة ضمن إستراتيجية محكمة، حتى تتمكن من تحسين أداء العاملين ورفع من قدراتهم الإبداعية.

ونظرا لأهمية الإبداع الإداري والذي أصبح يمثل الخيار الأمثل الذي تعتمد عليه إدارة الموارد البشرية، لرفع من كفاءة وفعالية العاملين بالمؤسسة، وبلوغ مستويات عالية في مختلف المجالات، مما يعود بالنفع على المؤسسة وضمان استمراريتها، إلا أنه لم يكتسب المكانة المناسبة في المنظمة، وهذا ما نجده في المؤسسات العامة الجزائرية، التي تصب كل اهتمامها بالجانب المادي على الجانب البشري وبشكل كبير، وبالتالي إهمال وظيفة إدارة الموارد البشرية وعدم الاهتمام بالإبداع الإداري لدى العاملين، وخاصة انهيار نظام التسيير في المؤسسة.

ومن خلال الدراسة التي قمنا بها بشقيها النظري والتطبيقي، ولاختبار صحة الفرضيات تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات إضافة إلى الاقتراحات، والتي تم بناءها انطلاقا من نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

1) اختبار صحة الفرضيات

1. أكدت نتائج الدراسة أن المورد البشري هو محور كل عملية في المؤسسة والدعم الرئيسي لها، حيث تهدف إدارته وتنميته إلى رفع كفاءة ومهارة ومعارف العنصر البشري، لكي يكون قادر على التكيف والتأقلم مع البيئة التنافسية الشديدة.

2. يتمثل الإبداع الإداري في الحالة التي تؤدي إلى تقديم شيء جديد مميز وذو أصالة، حيث يعتبر قوة دعم أي منظمة وتميزها عن باقي المنظمات، وهذا ما تم استخلاصه من نتائج الدراسة.

3. يمكن القول انه لا توجد علاقة بين الإبداع الإداري وإدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، لأنه وحسب النتائج التي توصلنا إليها من الدراسة الميدانية يظهر لنا وجود علاقة شبه معدومة بينهما، وهذا ما تفتقره جل المؤسسات العامة، وبالرغم من وجود تأثير إيجابي للأسلوبين التدريب والتحفيز على أداء العمال وإبداعاتهم، إلا أن الإبداع الإداري لم يحظى بالمكانة التي تناسبه في المؤسسة محل الدراسة.

(2) النتائج والتوصيات:

بناء على ما تم تقديمه من دراسة نظرية وتطبيقية، فقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج تتمثل في:

1. يعتبر المورد البشري الركيزة الأساسية والمورد الحقيقي الذي يساهم في زيادة نشاط وفعالية المؤسسة في ظل البيئة التنافسية التي تعيشها.
2. تعد تنمية الموارد البشرية من أهم السياسات التي تتبناها المنظمة في إطار تحقيق الأهداف ورفع من كفاءة العاملين فيها.
3. تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الإستراتيجية التي تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية.
4. تلعب إدارة الموارد البشرية دورا كبيرا في عملية تحسين الأداء الوظيفي، من خلال تبني وظائف واستراتيجيات تهدف إلى استقطاب موارد بشرية ذات كفاءة .
5. يمثل الإبداع الإداري العملية التي يترتب عليها إيجاد فكرة جديدة يمكن تبنيها من قبل الأفراد بالمؤسسة.
6. تعتبر المؤسسة العمومية الجزائرية من أهم الإدارات التي تهتم بالمورد البشري، كما تعمل على تطوير أنظمة تسييرها، من اجل استقطاب مختلف الكفاءات، وذلك لتحقيق الهدف العام وهو التنمية والاستمرارية.

أما من ناحية الجانب التطبيقي فتم التوصل إلى:

1. تهتم المؤسسة محل الدراسة بالعنصر البشري، باعتباره الأساس الذي تعتمد عليه كل المؤسسات.

2. وجود علاقة موجبة وقوية بين التدريب والتكوين والتحفيز والإبداع الإداري.
3. يؤثر كل من أسلوب التدريب والتكوين والتحفيز على الإبداع الإداري.
4. وجود علاقة ضعيفة بين كل من الأسلوبين التدريب (التكوين) والتحفيز مع إدارة الموارد البشرية.
5. انعدام الأثر لإدارة الموارد البشرية على أسلوب التدريب والتكوين وأسلوب التحفيز.

التوصيات:

- ✓ زيادة الاهتمام بالموارد البشري مع تطوير طرق وأساليب تنميته.
- ✓ المحافظة على النمط الديمقراطي في القيادة بزيادة الاهتمام بالعاملين والإصغاء إليهم.
- ✓ تشجيع على العمل الجماعي، لزيادة روح المنافسة والمشاركة في تحقيق الهدف العام.
- ✓ الاهتمام بالجانب الاجتماعي للعامل ومراعاة أحاسيسه.
- ✓ الاهتمام بالإبداع الإداري وتطويره باستمرار.
- ✓ ضرورة عقد دورات تدريبية لزيادة وتطوير مهارات العاملين.
- ✓ وضع خطط وأساليب حديثة للتحفيز، لما له من نتائج ايجابية ومضمونة تخدم مصالح العامة.

(3) الاقتراحات:

نظرا لعدم قدرتنا على الإمام بكافة جوانب الموضوع، إلا أننا نأمل أن نكون قد وفقنا في إثراء البحث العلمي ولو بالشيء القليل. وعليه فيما يلي نقترح مجموعة من المواضيع يمكن أن تكون دراسات مستقبلية:

- دور التدريب والتحفيز في تحقيق ولاء العاملين .
- دور الأفراد المبدعة في جودة اتخاذ القرار في المؤسسة.
- دور وظائف إدارة الموارد البشرية في تنمية المسار الوظيفي.
- أثر البيئة التنافسية على إدارة الموارد البشرية.

قائمة المصادر

والمراجع

I. قائمة المراجع باللغة العربية:

1) الكتب:

1. أبو شيخة نادر، "إدارة الموارد البشرية (إطار نظري وحالات عملية)"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
2. أحمد المبارك، "دور الموارد البشرية في تنمية بلدان العالم"، دار الجنان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2015.
3. أحمد ماهر، "السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003.
4. بلال خلف السكارنة، "الإبداع الإداري"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
5. ثابت عبد الرحمن، إدريس جمال الدين محمد المرسى، "السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002.
6. جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمود أبو بكر، "دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2006.
7. جمال عبد الله محمد، "إدارة التغيير والتطوير التنظيمي"، دار المعزز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015.
8. راوية محمد حسن، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001.
9. راوية محمد حسن، "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
10. صلاح الدين عبد الباقي، "السلوك الإنساني في المنظمات"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001.
11. عبد الرحمن أحمد الهيجان، "مدخل الإبداعي لحل المشكلات"، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الطبعة الأولى، الرياض، السعودية، 1999.

قائمة المصادر والمرجع

12. عبد الله حسن مسلم، "الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق"، دار المعتز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015.
 13. عبير عبد الخالق، "التنمية البشرية وأثرها على تحقيق التنمية المستدامة"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2014.
 14. عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005.
 15. مجيد الكرخي، "مقدمة في التفكير الإستراتيجي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015.
 16. محمد الفاتح محمود البشير المغربي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجنان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016.
 17. محمد جامس الشعبان، محمد صالح الأبعج، "إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة"، دار الرضوان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2014.
 18. محمد يوسف القاضي، "السلوك التنظيمي"، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015.
 19. مدحت أبو النصر، "تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة"، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2004.
 20. موسى اللوزي، "التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة"، دار وائل للنشر، الطبعة الخامسة، عمان، الأردن، 2012.
- (2) الرسائل والمذكرات:
1. أسماء جلوي، "أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات التعليمية العاليي الجزائرية، (دراسة حالة جامعة بسكرة 'محمد خيضر')"، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر، علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2012-2013.

2. أيوب بالقط، صالح عمارة، يوسف جبالي، "دراسة تحليلية لمؤسسات التأمين في الجزائر واقع وتحديات (2011/2017)"، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، شعبة العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الوادي، 2019/2018.
3. باسمه علي حسن أبو سليمة، "مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا الإقليمي بغزة"، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، غزة، فلسطين، 2007.
4. بلقيوس أحمد، دور الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة (دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتغذية الأنعام ONAB)، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة المؤسسات الاقتصادية، شعبة العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مستغانم، 2017/2016.
5. بن يحي عمار، "مقارنة بين السلوكيات الإشرافية في القطاع العام والقطاع الخاص (دراسة ميدانية بالقطاع العام والخاص ولاية جيجل)"، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، تخصص عمل وتنظيم، شعبة علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسنطينة، 2010/2009.
6. بودواية خديجة، "دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية المحلية (دراسة حالة ولاية سعيدة)"، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر، تخصص تسيير وإدارة الجماعات المحلية، شعبة العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، سعيدة، 2018/2017.
7. بودوح غنية، "إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية (المؤسسة الإستشفائية العمومية بسكرة نموذجاً)"، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه بالعلوم، تخصص تنمية الموارد البشرية، شعبة العلوم الاجتماعية، كلية العلوم السياسية والعلوم الاجتماعية، بسكرة، 2013/2012.
8. بوزيد غلابي، "مفهوم المؤسسة العمومية"، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، تخصص قانون الإدارة العامة، شعبة القانون، كلية الحقوق والعلوم السياسية، أم البواقي، 2011/2010.

9. توفيق عطية، توفيق العجلة، "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام (دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة)"، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، فلسطين، 2009.
10. تومي شافية، "أثر التسيير العمومي الجديد على المؤسسات العمومية في الجزائر (دراسة حالة مؤسسة سونلغاز سعيدة نموذجاً)"، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير وإدارة الجماعات المحلية، شعبة العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، سعيدة، 2018/2017.
11. تيشات سلوى، "أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية (دراسة حالة جامعة محمد بوقرة، بومرداس)"، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير المنظمات، شعبة العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، بومرداس، 2010/2009.
12. حاتم على حسن رضا، "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة)"، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، شعبة العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية، 2003.
13. حفايظية جلال، شهاب سلمى، "دور التشخيص المالي في شركات التأمين (دراسة حالة شركة الجزائرية CAAT للفترة '2009-2011')"، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، تخصص مالية المؤسسات، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قلمة، 2013/2012.
14. خميسات نوال، سليمان وفاء، "الإبداع الإداري كأساس لتحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة مؤسسة موبيليس (ATM)، ورقلة)"، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الليسانس، تخصص إدارة أعمال، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2013/2012.

15. دنيال طالب الحمصي، "أثر تنمية الموارد البشرية في الإبداع الإداري (دراسة مقارنة بين المصارف الخاصة والعامة في سوريا)"، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا.
16. رقام ليندة، "دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف"، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف، 2014/2013.
17. سارة مكناسي، "دور الإبداع في تحقيق التنمية الإدارية (دراسة حالة لمؤسسة مطاحن سيدي أرغيس، أم البواقي)"، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، شعبة العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة أم البواقي، 2017/2016.
18. سراج وهيب، "إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة سطيف 'Saniak Group BCR'"، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف، 2012/2011.
19. سناء راجي أحمد السويدي، "درجة إدارة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات"، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة نابلس، فلسطين، 2016.
20. شايب الراس عبد القادر، "المؤسسة العمومية ومبدأ المنافسة"، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، القانون العام الاقتصادي، كلية الحقوق والعلوم السياسية، وهران، 2017/2016.

21. صبرينة ترغيني، "دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة (دراسة حالة مجمع صيدال)"، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، 2015/2014.
22. عائشة سويسي، "الوصاية الإدارية على المؤسسة العمومية في الجزائر"، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر، تخصص قانون إداري، شعبة الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، مسيلة، 2019/2018.
23. عبد الله ثاني محمد النذير، "القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة نفطال الجزائر - نموذجاً-)"، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية، وهران، 2010/2009.
24. علي تايه مسعود، "دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الإدارية القيادية (دراسة تطبيقية في شركة عامة للصناعات الكهربائية - بغداد-)"، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة سانت كليمنتس العالمية، بغداد، 2012.
25. عنان الجعبري، "دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات الفلسطينية (دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل)"، مذكرة تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، فلسطين، 2009.
26. فاطمة تدرانت، "أثر التمكين على تحقيق الإبداع الإداري، (دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM، أم البواقي)"، مذكرة تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2015-2014.
27. قرمط نوري، "واقع تخطيط القوي العاملة في مؤسسات الشباب والرياضة لولاية أم البواقي" مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، تخصص التسيير الرياضي، شعبة التربية البدنية والرياضية، معهد علوم الطبيعية والحياة، سوق أهراس، 2011/2010.

28. قوبع خيرة، "تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى 'الظهرة' مستغانم"، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تلمسان، 2011/2010.
29. كمال بغداد، "النظام القانوني للمؤسسة العامة المهنية في الجزائر"، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، تخصص قانون المؤسسات، شعبة الحقوق، كلية الحقوق، الجزائر، 2012/2011.
30. مارية فلاح، "دراسة تحليلية وتقييمية لنظام الأجور في المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري (حالة قطاع البريد)"، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الدراسات العليا، تخصص تسيير الجماعات المحلية والتنمية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، قسنطينة، 2008/2007.
31. مانع سبرينة، "أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات (دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية)"، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، تخصص تنظيم الموارد البشرية، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، 2015/2014.
32. محمد الهزام، "تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة مع الإشارة للمؤسسة الجزائرية"، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، تخصص تسيير الموارد البشرية، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تلمسان، 2016/2015.
33. محمود عبد العزيز حسين فارس، "الإبداع الإداري في إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة"، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير في التربية، تخصص أصول التربية، عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، فلسطين، 2014.
34. مداح يوسف، "فئات المؤسسات العمومية في الجزائر"، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص قانون إداري، شعبة الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، مسيلة، 2016/2015.

35. هارون سميرة، "فعالية المواطنة التنظيمية في تدعيم الإبداع التنظيمي بالمنظمة (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI)"، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بومرداس، 2013/2014.
36. هدى بن محمد، "تحليل ملاءة ومردودية شركات التأمين (دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT)"، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، تخصص بنوك وتأمينات، شعبة العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التجارية، قسنطينة، 2014/2015.
37. هشام بوكفوس، "أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، (دراسة حالة مؤسسة سوناريك فرجيوة)"، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير تخصص تنمية الموارد البشرية، شعبة علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسنطينة، 2005/2006.
38. هندة مدفوني، "الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل استراتيجي لتحسين جودة التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة (دراسة حالة بعض جامعات الجزائرية)"، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، تخصص إدارة المنظمات، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أم البواقي، 2016/2017.
39. ومان محمد توفيق، "تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية (دراسة في أبعاد السوسيو-تقنية حالة مديرية الامن لولاية بسكرة)"، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، تخصص تنمية الموارد البشرية، شعبة العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، بسكرة، 2015/2016.
40. يحي تيطراوي، "أهمية الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الرياضية (دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة)"، مذكرة تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة وتنظيم رياضي، شعبة الإدارة والتسيير الرياضي، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، مسيلة، 2015/2017.

41. مجاوي خديجة، "دور تنمية الموارد البشرية في تطوير الخدمات في المنظمات السياحية (دراسة حالة مجموعة من المنظمات السياحية في الجزائر)"، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بومرداس، 2017/2016.

3) المجالات:

1. أمينة عبد القادر، علي عبد الله الحاكم، "العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية (دراسة تطبيقية على بعض المنظمات الأعمال متعددة الأنشطة العاملة بمدينة الخرطوم)"، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 16، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، السودان، 2015.

2. براك نعيمة، "تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 07، جامعة الشلف، الجزائر.

3. حمودي حيمر، "أهمية تنمية كفاءات البشرية بالنسبة للمنظمات (دراسة حالة مستشفى الإخوة معلوي بميلة)"، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف، ميلة، 2017.

4. دنبري لظفي، "مفاتيح إدارة جماعات العمل في التنظيم"، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد 10، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2010.

5. سليمان محمد المرجان، "دور إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة الحديثة مع نبذة مختصرة عن القوى البشرية في ليبيا"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 07، جامعة الزاوية، ليبيا، 2016.

6. عاطف عوض، "أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي، (دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية ببلدان)"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 3، مجلد 29، كلية الأعمال والإدارة، جامعة دير عطية، سوريا، 2013.

7. علاء حاكم الناصر، زينة حمودي حسين، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى عملاء الكليات ومعاونيهم، جامعة بغداد"، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد 56، كلية العلوم الصرفة ابن الهيثم، بغداد، العراق، 2018.
8. عمار شرعان، "مساهمة إدارة المعرفة في تنمية وتطوير الموارد البشرية وانعكاسها على مخرجات التعليم العالي"، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، العدد 02، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، ألمانيا، 2018.
9. قرماش وهيبة، "مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية"، مجلة علمية محكمة تصدر عن مختبر علوم وتقنيات النشاط البدني، العدد 8، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر، 2014.
10. كاظم عبد الله، "أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 10، جامعة القادسية، العراق، 2008.
11. محمود علي الروسان، مثنى محمد العموش، دور نظام معلومات الموارد البشرية في الولاء التنظيمي (دراسة ميدانية في القطاع الفندقي الأردني)، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 37، بغداد العراق، 2013.
12. نجم العزاوي، طلال نصير، "أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 33، عمان الأردن، 2012.
13. هاشم الشبيبي، "الإبداع ماهيته ومقوماته وأساليب قياسه"، مجلة التنمية، العدد 75، القاهرة، مصر، 1997.
- 4) ندوات وملتقيات دولية:
1. نصيرة قوريش، "الإبداع ودوره في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات"، ملتقى دولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية، شلف، 2010.

5) قوانين ومراسيم:

1. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 4، المادة 07 من الأمر 04-43، "المتعلق بالقانون الأساسي لإنشاء بريد الجزائر"، المؤرخ في جويلية 2002.
2. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 13، مرسوم رقم 59-85، "المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية"، مارس 1985.

6) مطبوعات جامعية:

1. عمار عوابدي، "القانون الإداري"، ديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، طبعة الثالثة، الجزء الأول، الجزائر، 2005.
2. نعيمة يجاوي، "مدخل لإدارة الموارد البشرية"، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الطبعة السابعة، جزء الأول، باتنة، 2009.

II. قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

1. Abou Baker MEKIRI, «contribution à l'analyse des risques et à l'amélioration de la procédure d'identification, et la hiérarchisation des mesures et contrôle», en vue de l'obtention du diplôme de master, sciences et technologies, spécialité management de qualité, faculté des sciences de l'ingénieur, université Boumerdes, Algérie, 2016/2017.

III. مواقع الانترنت:

1. www.hrduscussion.com.
2. www.balagh.com.
3. www.makimatafker.com.
4. www.mohamah.net.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



جامعة ابن خلدون - تيارت-



شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية

"استمارة استبانة موجهة لموظفي شركة الجزائرية للتأمينات CAAT - تيارت-"

يشرفني أن أتقدم إليكم بهذه الاستمارة، والتي تخص الدراسة التي نقوم بها تحت عنوان "دور الإبداع الإداري في تنمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الجزائرية"، وهذا لاستكمال مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة مالية.

ونرجو منكم تعبئة الاستمارة بعناية ودقة واختيار الإجابة التي ترونها مناسبة، علما بأن الإجابة ستحاط بسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ملاحظة: يرجى وضع علامة (X) أمام العبارة التي توافق رأيكم.

وشكرا على اهتمامكم وتعاونكم.

السنة الجامعية 2021/2020

المحور الأول: المعلومات الشخصية

1.الجنس: ذكر أنثى

2.السن:

3.الأقدمية في العمل:

المحور الثاني: قياس إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

المحور الأول: إدارة الموارد البشرية في المؤسسة				
الرقم	العبارات	دائماً	أحياناً	أبداً
04	تحرص المؤسسة على توظيف العمال الأكفاء.			
05	تشجع المؤسسة على العمل الجماعي بدلا من العمل الفردي.			
06	يشارك العمال ذوي المهارات في القرار في المؤسسة.			
07	يدرك كل عامل مهامه وواجباته من قبل المؤسسة.			
08	يتبادل العمال المعارف فيما بينهم.			
09	يدرك العمال للأهداف العامة للمؤسسة ويشاركون في تحقيقها.			
10	تشجع المؤسسة روح الجماعة والتضامن بين العمال في المؤسسة.			
11	تهتم المؤسسة بالجانب الاجتماعي للعمال وتراعي أحاسيسه.			
12	لدى المؤسسة قنوات اتصال متنوعة داخل المؤسسة.			
13	تسعى المؤسسة إلى تلبية حاجيات عمالها على أكمل وجه.			

المحور الثالث: قياس الإبداع الإداري في المؤسسة

المحور الثالث: الإبداع الإداري في المؤسسة			
أبدا	أحيانا	دائما	الرقم
			1)التدريب والتكوين
			14 تؤدي الدورات التكوينية إلى رفع من قدراتك ومهاراتك.
			15 التدريب يدفعك إلى العمل بجدية.
			16 تستفيد من التدريب والتكوين شخصيا.
			17 التدريب يقلل من الروتين اليومي.
			18 تكتسب معارف جديدة من خلال دورات التدريب ومشاركة الأفكار مع الآخرين.
			19 يخلق التدريب روح الجماعة لديك.
			20 يساعدك التدريب في التميز داخل المؤسسة.
			21 تمتلك خبرات متجددة من خلال التدريب والتكوين.
			2)التحفيز
			22 المكافئة التي تقدمها المؤسسة تزيد من مهارتك الإبداعية.
			23 التحفيز يمكنك من اكتساب شخصية قوية.
			24 ترقيتك لوظيفة أعلى يدفعك لتطوير مهاراتك.
			25 تخلق روح المنافسة لديك من خلال التحفيز.
			26 التحفيز يشعرك بأهميتك في المؤسسة.

الملحق رقم (02): شهادة تأمين السيارة لأحد الزبائن



شركة التأمين الجزائرية للسيارات
 ASSURANCE AUTOMOBILE

الشركة الجزائرية للسيارات
 COMPAGNIE ALGERIENNE DES ASSURANCES
 المقر الاجتماعي: 52 شارع الأحرار بوعدو بئر مراد زبالن الجزائر
 Siège social: 52 Rue des Frères BOUOUDOU - BIR MERAD ZBALAN ALGER
 Tél. : 021 44 90 75 à 84

14927611	السيارة	رقم الوثيقة	وكالة	مستفيد	نوع	رقم السلسلة	رقم البرية
Identification	Amble	21220	226	B.S.D	VP - 2.10.1 -	117654	0
	Assurance	4	226	0			
	Branch						
	Sequence						
	Numero avant						

00	01	02	03
Genre	Zone	Usage	Passages
00	01	02	03
00	01	02	03
00	01	02	03
00	01	02	03
00	01	02	03
00	01	02	03

Declaracion du souscripteur

1629867/0	BOUZIANE	BOUZIANE
BOUZIANE	BOUZIANE	BOUZIANE
Mohamed Sofiane	Mohamed Sofiane	Mohamed Sofiane
LALA ABDIA 02 N° 78	LALA ABDIA 02 N° 78	LALA ABDIA 02 N° 78
DZ	DZ	DZ
N/A	N/A	N/A

Caractéristiques du véhicule assuré

TOYOTA	Registration
AHTCS12G //	
007637119	
0	
0	
0126231114	
2011	
7A10CV	
3	
NON	

Suprimes et réduction

1294,10	Prime R.C.
2113,84	Autre prime
0,00	Reduction
0,00	Major P.C.
0,00	Major M. Inf.
0,00	Major 25 ans
0,00	Bonus
3.407,94	Prime nette

10.000,00	Valeur venale du véhicule
10.000,00	Valeur à neuf du véhicule
0,00	Valeur Auto Radio

3.407,94	Prime nette
200,00	Accessoires
44,82	F.S.I. 3 %
605,51	Taxes
40,00	Timbres
0,00	Autres
4.378,27	Prime totale

1.294,10	R.C.
0,00	R.C.R.
0,00	Taxes
1.941,14	D.C.
0,00	V.I.
110,00	B.D.G.
0,00	DR

3.407,94	Prime nette
200,00	Accessoires
44,82	F.S.I. 3 %
605,51	Taxes
40,00	Timbres
0,00	Autres
4.378,27	Prime totale

Garanties accordées et primes nettes
 Options: E10000 D0A

Garanties accordées et primes nettes
 Options: E10000 D0A

P.V autorisée à transmettre à l'agence:
 AGENCE TARET (226)
 CR 20 des 48 loges - Route de Soudjaneur, Taret.
 14927611
 1974/07/90
 1980/02/16

BOUZIANE Mohamed Sofiane
 LALA ABDIA 02 N° 78 14DZ

27/02/2021
 30/08/2020
 2020/226V/P13.1.0.1/117854/00
 0128231114

DRONT DE TIMBRE
 PAYE SUR ETAT
 AUTORISATION N° 63/94
 1980

الملحق رقم (03): معاينة ودية لحادث سيارة

CONSTAT AMIABLE D'ACCIDENT AUTOMOBILE

à signer obligatoirement par les deux conducteurs

Ne constitue pas une reconnaissance de responsabilité, mais un relevé des identités et des faits. Servant à l'accélération du règlement.

Date d'accident le 20 heure :

Lieux précis

Dégâts matériels autre qu'aux véhicules A et B Oui Non

Témoins : Nom et adresse s'il s'agit de passagers d'un véhicule

Préciser duquel : A ou B

معاينة ودية لحادث سيارة

توقع هذه المعاينة إجباريا من طرف السائقين

ولا تشكل إقرارا بالمسؤولية. بل كشفًا بالبيانات و الوقائع قصد الإسراع بالتسوية

تاريخ الحادث في الساعة 20

المكان بالضبط

الخسائر المادية اللاحقة بغير السيارتين أ و ب Non لا نعم Oui

الشهود : الإسم و العنوان . وإذا تعلق الأمر بمسافرين في إحدى السيارتين

بين أيهما أ أو ب

Véhicule A السيارة أ

Véhicule :

Marque, Type :

N° d'immatriculation :

Venant de :

Allant de :

Assuré (voir attest. D'assurance)

Nom :

Prénom :

Adresse :

Sté d'assurances :

N° police :

Attest valable du au

Agence :

Conducteur (Voir permis de conduire).....

Nom :

Prénom :

Adresse :

Permis de conduire N° :

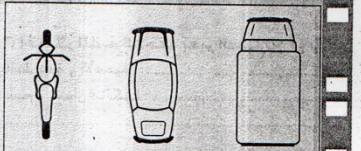
Délivré le :

Par la Wilaya de :

Catégorie A1 A B C D E F

(entourer la catégorie)

Indiquer par une flèche → le point de choc initial



Dégâts apparents :

.....

Observations :

.....

Mettre une croix (x) dans chacune des cases utiles

1) Heurtait à l'arrière, en roulant dans le même sens et sur la même file

2) Roulait dans le même sens et sur une file différente

3) Roulait en sens inverse

4) Provenait de droite (dans un carrefour)

5) Venait de droite (dans un carrefour)

6) S'engageait sur une place à sens giratoire

7) Roulait sur une place à sens giratoire

8) En stationnement

9) Quittait un stationnement

10) Prenait un stationnement

11) Reculait

12) Doubleait

13) Dépassement irrégulier

14) Changeait de file

15) Virait à droite

16) Virait à gauche

17) S'engageait dans un parking, un lieu privé, un chemin de terre

18) Sortait d'un parking un lieu privé, un chemin de terre

19) Empiétait sur la partie de la chaussée réservée à la circulation en sens inverse.

20) Roulait en sens interdit

21) Inobservation d'un signal de priorité

22) Faisait un demi-tour

23) Ouvrait une portière

Indiquer le nombre de cases

← Marquées d'une croix →

Croquis de l'accident

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Véhicule B السيارة ب

السيارة :

الصف : الطراز :

رقم التسجيل :

القادمة من :

المتجهة إلى :

المؤمن له (أنظر شهادة التأمين) :

اللقب :

الإسم :

العنوان :

شركة التأمين :

رقم وثيقة التأمين :

شهادة صالحة من :

الوكالة :

السائق (أنظر رخصة القيادة) :

اللقب :

الإسم :

العنوان :

رقم رخصة القيادة :

المسلمة في :

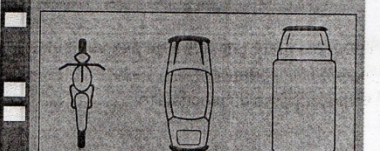
من طرف ولاية :

من صنف أ ب ج د و هـ

(أشر للصنف في دائرة)

بينوا بواسطة سهم ← نقطة الاصطدام

الأولية



الخسائر الواضحة :

.....

ملاحظات :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

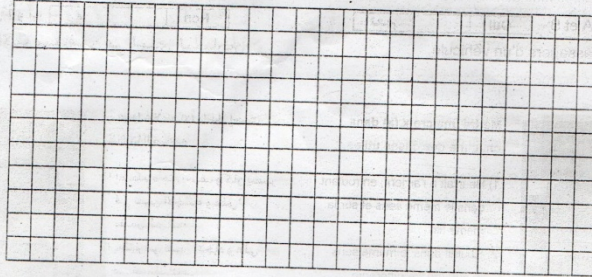
.....

التصريح : يتأهل هذا التصريح من طرف المؤمن له . يرسل في ظرف سبعة (7) أيام إلى المؤمن (في ثلاثة (3) أيام في حالة سرقة السيارة)
DECLARATION : à remplir par l'assuré et à transmettre dans les sept (7) jours à son assureur (dans les trois (3) jours en cas de vol du véhicule).

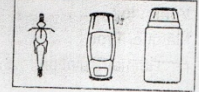
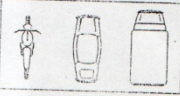
أمر 95/07

1) **نوم de l'assuré :**
 Profession : Tél. :
 (1) **إسم المؤمن له :**
 مهنته : رقم الهاتف :

2) **Plan :**
 Désigner les véhicules par A et B conformément au recto
Faire figurer :
 - Tracé des voies
 - La direction des véhicules
 - Leur position au moment du choc



(2) **المخطط**
 بينوا السيارتين بحرف أ و ب طبقاً للصفحة الأولى وضحوا كذلك:
 - مخطط الطرق
 - إجهاد السيارات
 - موضعها وقت الاصطدام



3) **Circonstances de l'accident :**
 ظروف الحادث :

4) **A-t-il été établi :**
 Un procès verbal de gendarmerie ?
 Un rapport de police ?
 Si oui : Brigade ou commissariat de
 (4) هل حرر :
 محضر من طرف الدرك الوطني ؟
 تقرير من طرف الشرطة ؟
 في حالة الإيجاب بنعم؛ فرغ أو محافظة الشرطة المختصة :
 (5) السائق للسيارة المؤمنة :
 هل هو السائق الاعتيادي لها ؟
 هل يسكن إعتادياً عند المؤمن له ؟
 تاريخ الإزيد :
 (6) السيارة المؤمنة : الموقف الاعتيادي :
 ما هو سبب التنقل ؟
 معاينة الخسائر : أين يمكن معاينة السيارة :
 متى ؟ عند الحاجة إهتفوا :

Oui	نعم	Non	لا
Oui	نعم	Non	لا

5) **Conducteur du véhicule assuré :**
 Est-il le conducteur habituel du véhicule ?
 Réside-t-il habituellement chez l'assuré ?
 Date de naissance :

Oui	نعم	Non	لا
Oui	نعم	Non	لا

6) **Véhicule assuré : lieu habituel du garage :**
 Quel est le motif du déplacement ?
 Expertise des dégâts : garage ou véhicule sera visible :
 Quand ? Eventuellement téléphoner à :

7) **Dégâts matériels autre qu'aux véhicules A et B**
 (nature et importance) :
 Nom et adresse du propriétaire :

8) **الجريح :**
 اللقب و الإسم :
 السن :
 العنوان :
 المهنة :
 صندوق الضمان الاجتماعي و رقم الإخراط :
 طبيعة و خطورة الجروح :
 الوضعية وقت الحادث :
 (راجل راكب في السيارة أ أو ب)
 العلاج الأول أو الإقامة بالمستشفى :

9) **Blessé(s) :**
 Nom et prénom :
 Age :
 Adresse :
 Profession :
 Caisse de sécurité sociale et immatriculation :
 Nature et gravité des blessures :
 Situation au moment de l'accident :
 (Piéton, Passager du véhicule A ou B)
 1^{er} soins, hospitalisation à :

10) **قد سرقت، بينوا الرقم في سلسلة الصنف :**
 مرهونة : إسم و عنوان هيئة القرض :
 من الوزن الثقيل حملة الحمولة :
 مرتبطة بسيارة أخرى إجاراً أو محجوراً :
 في وقت الحادثة، بينوا :
 رقم تسجيل السيارة الأخرى :
 مجموع الحمولة :
 إسم الشركة المؤمنة :
 رقم وثيقة التأمين :

A le 20 في يوم

الملحق رقم (04): دليل التأمين الموحد عن سير السيارات عبر البلاد العربية

بطاقة التأمين الموحدة عن سير السيارات عبر البلاد العربية (البطاقة البرتقالية)

“عزائنا سائقي السيارات، خلال رحلتكم خارج حدود التراب الوطني، يتولى المكتب الموحد الجزائري للسيارات التأمين على مركبتكم رفقة شركتكم المصدرة للبطاقة. وهذا من خلال بطاقة التأمين الموحدة عن سير السيارات عبر البلاد العربية (البطاقة البرتقالية)“

“من أجل التمتع الكامل بإقامتكم في الخارج، يرجى التحلي بقيادة أمانة وحذرة في نفس الوقت، مع ضمان الامتثال الكامل لقواعد المرور المطبقة في البلد المضيف، فأنتم سفراء بلدنا الحبيب“

“في حالة وقوع حوادث مرور وحتى نتكمن من التكفل الأمثل بالأضرار الناجمة عنه جسمية كانت او مادية، يرجى اتباع الارشادات الاتي ذكرها في هذا المنشور“

“المكتب الموحد الجزائري للسيارات يتمنى لكم رحلة طيبة واقامة ممتعة“

ASSURANCE INTER-ARABE (CARTE ORANGE)

"Chers automobilistes, durant votre voyage routier, au-delà des frontières Nationales, le **Bureau Unifié Automobile Algérien** prend le relais avec l'Assureur de votre véhicule, grâce à la **Carte Inter-Arabe (orange)** que vous avez souscrit"

"Afin de profiter pleinement de votre séjour à l'étranger, il est évident d'adopter une conduite prudente, en veillant au respect du code de la route du pays hôte. **Vous êtes les ambassadeurs de notre pays**"

"En cas d'accident de la circulation, en vue de permettre la prise en charge financière des dommages matériels et/ou corporels occasionnés, il est important de suivre les indications mentionnées dans cette publication"

"Le Bureau Unifié Automobile Algérien vous souhaite un bon voyage et un excellent séjour"

المكتب الموحد على مستوى الجزائر

المكتب الموحد الجزائري للسيارات
إقامة شعباني وادي حيدرة 16033 - الجزائر العاصمة
الهاتف : +213 21 60 12 95
الفاكس : +213 21 60 64 75
البريد الإلكتروني : contact@buaa.dz
من الأحد إلى الخميس من 8:30 الى غاية 12:00
ومن س 13:00 الى غاية 16:30

المكتب الموحد على مستوى تونس

المكتب الموحد التونسي للسيارات
85-87 نهج فلسطين - البليدير / 1002 تونس
الهاتف : +216 71 84 17 84 - 71 84 15 14
الفاكس : + 216 71 84 51 24
البريد الإلكتروني : buat@buat.com.tn
من الإثنين إلى الجمعة من 8:00 الى غاية 12:00
ومن 13:00 الى غاية 17:30
التوقيت الصيفي : من 07:30 الى غاية 13:30

Le bureau unifié en Algérie :

Bureau Unifié Automobile Algérien
Résidence Chabani-Val d'Hydra 16 033 – Alger
Tél : +213 21 60 12 95
Fax : +213 21 60 64 75
Email : contact@buaa.dz
Du dimanche au jeudi, de 8h30 à 12h
et de 13h à 16h30

Le bureau unifié en Tunisie :

Bureau Unifié Automobile Tunisien
85-87, Rue de Palestine – 1002 Tunis Belvédère
Tél : +216 71 84 17 84 – 71 84 15 14
Fax : +216 71 84 51 24
Email : buat@buat.com.tn
Du lundi au vendredi, de 08h à 12H / 13h à 17h30
L'été : 7h30 à 13h30



call center 021 98 48 02

www.buaa.dz

التأمين الموحد عن سير
السيارات عبر البلاد العربية

ASSURANCE VEHICULE
INTER-ARABE

BUAA
المكتب الموحد الجزائري للسيارات
Bureau Unifié Automobile Algérien



الدليل
LE GUIDE

بطاقة التأمين الموحدة عن سير السيارات عبر البلاد العربية (البطاقة البرتقالية)

تغطي هذه البطاقة الأضرار الحاصلة للغير والناجمة عن الحوادث التي تسببها السيارة المؤمنة وفقاً لقانون البلد المزار، ولا تضمن الأضرار اللاحقة بها أياً كان سببها. انظر إرشادات وشروط عامة الموجودة في ظهر البطاقة البرتقالية.

أسماء و عناوين المكاتب الموحدة التي يرجع إليها حامل البطاقة في حالة حدوث حادث أو غيره (يرجى التقرب من المكاتب الموحدة حسب العناوين الموجودة في ظهر البطاقة البرتقالية)

La Carte d'assurance Inter-Arabe (Carte orange)

Cette carte couvre les dommages subis par le tiers, du fait des accidents causés par le véhicule assuré conformément à la législation du pays visité, et ne couvre en aucun cas les dommages matériels subis au véhicule assuré (Voir Avis et Conditions Générales au verso de votre carte interarabe).

Noms et adresses des Bureaux Unifiés auxquels s'adressent l'assuré en cas d'accident (Veuillez-vous rapprocher des Bureaux Unifiés Arabes suivant les adresses mentionnées au recto de votre carte interarabe).



الإجراءات الخاصة بالحادث

(1) الاحتفاظ بنسخة من:

- أ- شهادة التأمين للسيارة الخصم المشاركة في الحادث
- ب- بطاقة التسجيل للسيارة الخصم المشاركة في الحادث
- ت- رخصة السياقة للسائق الخصم المشارك في الحادث

(2) التصريح بالحادث مع الخصم من خلال ملئ جميع بيانات المعاينة الودية على ان تكون ممضاة اجبارياً وبشكل مشترك من قبل الطرفين المعنيين بالحادث.

(3) التصريح لدى السلطات الأمنية في البلد المزار في حالة حادث جسماني.

(4) الاتصال في أقرب وقت ممكن بالمكتب الموحد الموجود على مستوى البلد المزار (انظر البيانات على ظهر البطاقة البرتقالية) مع القيام بجميع الإجراءات، ولمزيد من الاستفسار يرجى الاتصال بالمكتب الموحد الجزائري (انظر البيانات على ظهر هاته الوثيقة).

(5) عند العودة إلى أرض الوطن يجب تكملة الإجراءات من خلال التصريح بالحادث لدى شركة التأمين في أقرب وقت ممكن.

في حالة ما إذا كانت سيارتكم عرضة للحادث، فإن المكتب الموحد الموجود في البلد المزار يتصل بكم بعد أن يقوم بقبض حقوقكم من قبل شركة الخصم ويمنحكم مبالغ التعويضات.

في حالة العكس (سيارتكم المتسببة في الحادث) فإنه يتم التكفل لصالح الغير فقط بجميع الأضرار الناجمة في حدود القوانين المعمول بها في البلد المزار.

Procédures de la déclaration d'un accident

- 1) Réclamer toutes les pièces nécessaires de la partie adverse, à savoir :
a-Copie d'attestation d'assurance de l'adversaire ;
b-Copie de la carte d'immatriculation de l'adversaire ;
c-Copie du permis du conduire.
- 2) Remplir le constat à l'amiable, ce formulaire de la déclaration **doit être signé conjointement** avec l'adversaire.
- 3) En cas d'accident corporel, informer l'autorité compétente du pays visité.
- 4) Contacter dans les meilleurs délais le Bureau Unifié du pays hôte (voir au verso de votre carte interarabe) afin d'accomplir toutes les formalités nécessaires, à défaut contacter le Bureau Unifié Algérien (coordonnés au verso du document).
- 5) Au retour du séjour, compléter les procédures par la déclaration de l'accident auprès de votre Agence d'assurance, dès qu'il vous sera possible.

L'assurance Carte Orange intervient uniquement dans le cas où votre responsabilité est engagée dans l'accident.

Les dommages causés par votre véhicule aux tiers seront pris en charge, dans les limites des lois applicables du pays visité.

Dans le cas contraire, le bureau unifié du pays visité réclame les fonds contre la compagnie adverse du pays de l'accident, une fois le recours abouti, le bénéficiaire sera invité pour percevoir son indemnité.



الملحق رقم (05): أنواع التأمين في الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT




التأمين الشامل
CAAT
UNE TOTALE ASSURANCE

الشركة الجزائرية للتأمينات
COMPAGNIE ALGERIENNE DES ASSURANCES



La meilleure protection
de vos biens et de votre activité

www.caat.dz




**ASSURANCES MULTIRISQUES
HABITATIONS**

PROPRIÉTAIRES, LOCATAIRES, CHEFS
DE FAMILLES, LA CAAT VOUS OFFRE
TROIS BONNES RAISONS POUR
ASSURER VOTRE HABITATION

- Une tarification étudiée
- Une souscription simplifiée
- Une indemnisation rapide et complète

**L'ASSURANCE MULTIRISQUE
HABITATIONS ENGLOBE LES
GARANTIES:**

- Incendie et explosion
- Vol
- Bris de glaces
- Dégâts des eaux
- Responsabilité Civile
- Assistance Domiciliaire



Une assurance utile ... Un esprit tranquille

www.caat.dz

ASSURANCE

MULTIRISQUES AQUACOLE




Une large gamme de couvertures
Une tarification étudiée
Une assurance utile

Compagnie Algérienne des Assurances
 التامين الشامل
CAAT
 UNE TOTALE ASSURANCE
 www.caat.dz

ASSURANCES TRANSPORTS

التامين الشامل
CAAT
 UNE TOTALE ASSURANCE

ASSURANCES MARITIMES

- Facultés maritimes
- Corps de navire de commerce
- Corps de navire de pêche
- Corps de bateau de plaisance
- Corps de navire en construction
- Engins maritimes et fluviaux
- Responsabilité civile transporteur
- Responsabilité civile Acconier
- Responsabilité civile avitaillement de navire

ASSURANCES AÉRIENNES

- Facultés aéronefs
- Corps aéronefs
- Responsabilité civile du transporteur aérien
- Assurance perte de licence
- Responsabilité civile exploitant d'aéroport
- Responsabilité civile du contrôleur du trafic aérien
- Responsabilité civile avitaillement d'aéronefs.

ASSURANCE TERRESTRES

- Facultés terrestres
- Transport public de marchandises
- Transport privé de marchandises
- Transport de valeurs
- Corps d'engins ferroviaires
- Responsabilité civile voiturier

Une expérience au service du client

www.caat.dz

ASSURANCES TOUS RISQUES INFORMATIQUES

L'ASSURANCE TOUS RISQUES INFORMATIQUES «T.R.I.» DE LA CAAT PROTÈGE VOTRE ÉQUIPEMENT CONTRE LES DOMMAGES RÉSULTANTS DE :

- Chute-choc
- Maladresse, malveillance
- Incendie, explosion
- Accident électriques
- Vol
- Catastrophes naturelles

Votre équipement informatique conditionne l'activité de votre entreprise.

CETTE ASSURANCE COUVRE ÉGALEMENT,

- Les frais supplémentaires d'exploitation (location de matériel, main d'oeuvre supplémentaire, etc ...)
- Les supports de données et la reconstitution des informations

Votre équipement informatique entre de bonnes mains

www.caat.dz

ASSURANCES DES RISQUES DE CONSTRUCTION ET DE MONTAGE

L'ASSURANCE TOUS RISQUES CHANTIERS «T.R.C.» OU TOUS RISQUES MONTAGES « T.R.M. »

Englobe les dommages que peuvent subir les biens faisant partie de l'ouvrage à construire ou utilisés pour le construire,

L'ASSURANCE « ENGIN DE CHANTIER »
Couvre les engins de chantiers contre les pertes et dommages survenant d'une manière accidentelle,

L'ASSURANCE « RESPONSABILITÉ CIVILE DÉCENNALE »
Couvre la responsabilité civile des architectes, entrepreneurs et contrôleurs techniques pendant dix (10) ans après réception définitive de l'ouvrage.

L'ASSURANCE « RESPONSABILITÉ CIVILE PROFESSIONNELLE »
Intervient à chaque fois que la responsabilité civile est engagée à propos de travaux de construction, de restauration ou de réhabilitation d'ouvrages. entrepreneurs, architectes et contrôleurs techniques).

Entrenez en toute sécurité

www.caat.dz



**التأمين للسيارات
CAAT
UNE TOUTE ASSURANCE**

ASSURANCE AUTOMOBILE

DOMMAGES AU VÉHICULE:

- Tous risques
- Vol et Incendie
- Dommages collision
- Bris de glaces
- Acte de terrorisme et de sabotage
- Emeutes et mouvements populaires
- Tremblement de terre

DOMMAGES CAUSÉS AUX TIERS:
Responsabilité civile

ASSISTANCE JURIDIQUE:
Défense et recours

ASSISTANCE AUTOMOBILE:
Option sécurité (dépannage, remorquage)
Option aisance (dépannage, remorquage, assistance aux passagers)

Pour une prise en charge rapide et efficace de votre véhicule personnel ou professionnel, la CAAT met à votre disposition toute une gamme de couvertures à des tarifs concurrentiels.




Roulez en toute quiétude




www.caat.dz



**التأمين للسيارات
CAAT
UNE TOUTE ASSURANCE**

ASSURANCE CONTRE LES EFFETS DES CATASTROPHES NATURELLES

RISQUES COUVERTS

Cette assurance a pour objet de couvrir les dommages directs causés aux biens suite à la survenance de l'un des événements naturels suivants:

- Tremblement de terre
- Inondations et coulées de boue
- Tempêtes et vents violents
- Mouvements de terrains

PERSONNES ET BIENS ASSUJETTIS À CETTE OBLIGATION

Selon l'ordonnance 03-12 du 26 août 2003, sont tenus de s'assurer contre les effets des catastrophes naturelles Les propriétaires des biens Immobiliers (Personnes physiques ou morales) les exploitants d'activité Industrielle et/ou commerciale (Personnes physiques ou morales)

l'ordonnance 03-12 du 26 août 2003 relative à l'obligation d'assurance contre les effets des catastrophes naturelles combine le principe de la solidarité nationale et de la technique d'assurance. Arrêté du 20 Jomada Ethania 1438 correspondant au 19 mars 2017 modifiant l'arrêté du 17 Ramadhan 1425 correspondant au 31 octobre 2004 fixant les paramètres de tarification, les tarifs et les franchises applicables en matière d'assurances des effets de catastrophes naturelles.




www.caat.dz



**الجمعية الجزائرية للتأمين
CAAT
UNE TOUJOURS ASSURÉE**

ASSURANCES MULTIRISQUES PROFESSIONNELLES

La Compagnie Algérienne des Assurances CAAT vous permet d'exercer en toute quiétude votre métier en protégeant votre patrimoine et votre responsabilité contre les risques liés à votre activité.

- Artisans
- Commerçants
- Professions libérales

L'ASSURANCE MULTIRISQUE PROFESSIONNELLE ENGLOBE LES GARANTIES:

- Incendie et explosion
- Vol
- Bris de glaces
- Dégâts des eaux
- Responsabilité civile
- Assistance professionnelle





La meilleure protection de votre activité

www.caat.dz



**الجمعية الجزائرية للتأمين
CAAT
UNE TOUJOURS ASSURÉE**

ASSURANCES DES RISQUES INDUSTRIELS

INCENDIE ET RISQUES ANNEXES

- Bris de machine
- Perte d'exploitation
- Responsabilité civile

cette assurance couvre:

LES DOMMAGES MATÉRIELS CAUSÉS AUX BIENS ASSURÉS

- (Contenu et contenant)

LES DOMMAGES MATÉRIELS

- (Privation de jouissances, pertes de loyers)

RESPONSABILITÉS ENCOURUES EN CAS D'INCENDIE

- (Responsabilités locative, recours des voisins et des tiers ...)

Pour être performant et gérer votre entreprise en minimisant les risques, la CAAT vous propose les couvertures suivantes:




La clarté de nos engagements


www.caat.dz

الملحق رقم (06): بطاقة مساعدة السيارات

التأمين الشامل
CAAT
UNE TOTALE ASSURANCE

ASSISTANCE
مساعدة السيارات

ASSISTANCE



◀ Votre carte d'assistance (à détacher)
conservez-la sur vous lors de vos déplacements

Nom/Prénom : : الإسم / اللقب :
 N° de police : : رقم عقد التأمين :
 Effet : : تاريخ السيران :
 Formule : : الصيغة :
 N° d'immatriculation : : رقم التسجيل :
 Marque du Véhicule : : نوع السيارة :

www.caat.dz

ASSISTANCE

التأمين الشامل
CAAT
UNE TOTALE ASSURANCE

ASSISTANCE
مساعدة السيارات

في حالة عطل أو حادث إتصلوا علي
en cas de panne ou d'accident appelez

24h/24h
7j/7

021 98 48 00
0661 372 372
0770 172 172

برجى تقديم رقم التسجيل و رقم العقد الخاص بك
Merci de communiquer votre numéro
d'immatriculation et le numéro de votre contrat

في حالة عطل أو حادث سير لا تتوتر
خدمة مساعدة السيارات تضمن لكم الكفيل بسياراتكم
لمزيد من المعلومات حول خدمة مساعدة السيارات إتصلوا على :
أو على موقعنا : www.caat.dz

Ne vous souciez plus en cas de panne ou d'accident,
la garantie Assistance vous assure la prise en charge de votre véhicule.

24h/24h
7j/7

021 98 48 00
0661 372 372
0770 172 172

Pour tout savoir sur **CAAT ASSISTANCE** appelez :
Ou consulter notre site : www.caat.dz

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور ومكانة الإبداع الإداري في تنمية إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال مختلف الوظائف التي تتبناها الإدارة في إطار تحقيق الكفاءة والفعالية في القوى العاملة، إضافة إلى تنمية قدراتهم الإبداعية. كما تطرقنا إلى دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الجزائرية، حيث أجرينا دراسة ميدانية في الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT فرع تيارت، بالاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي لمعرفة مدى نجاعة الإبداع الإداري في تنمية إدارة الموارد البشرية فيها، حيث توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد علاقة بين إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري في المؤسسة محل الدراسة، بالرغم من وجود تأثير إيجابي وواضح لأساليب إدارة الموارد البشرية (التدريب والتكوين والتحفيز) على الإبداع الإداري، وهذا ما يدل على عدم اكتساب الإبداع الإداري للمكانة المناسبة في المؤسسة العمومية الجزائرية.

الكلمات الدالة: إدارة الموارد البشرية، الإبداع الإداري، المؤسسات العامة الجزائرية.

Résumé:

Cette étude vise à mettre en évidence le rôle et la place de la créativité administrative dans le développement de la gestion des ressources humaines, à travers les différentes fonctions que l'administration adopte dans le cadre de l'atteinte de l'efficacité et de l'efficacité des effectifs, en plus de développer leurs capacités créatives. Nous avons également évoqué la réalité de la gestion des ressources humaines dans les institutions publiques algériennes, lors d'une étude de terrain au sein de la compagnie d'assurance algérienne CAAT, branche Tiarret, En s'appuyant sur l'approche descriptive et l'approche analytique pour découvrir l'efficacité de la créativité administrative dans le développement de la gestion des ressources humaines en elle, comme l'étude a conclu qu'il n'y a pas de relation entre la gestion des ressources humaines et la créativité administrative dans l'établissement étudié, malgré la présence d'un effet positif et clair des méthodes de gestion des ressources humaines (formation et formation Et la motivation) à la créativité administrative, ce qui indique que la créativité administrative n'a pas gagné la place appropriée dans l'institution publique algérienne.

Mots clés: gestion des ressources humaines, créativité administrative, institutions publiques algériennes.