



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون - تيارت -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في تخصص تنمية وتسيير موارد بشرية

بعنوان:

أثر تنمية الموارد البشرية على الإبداع الإداري دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال-تيارت-

إشراف الأستاذ:

* بوشارب خالد

إعداد الطالبتين:

- قارش نورة
- لعجال عربية

السنة الجامعية

1437هـ-1438هـ / 2016م-2017م



قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
49	السلم الهرمي لحاجات ماسلو	الشكل 01

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان	الرقم
62	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.	رقم 01
63	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.	رقم 02
64	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية.	رقم 03
65	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.	رقم 04
66	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي.	رقم 05
66	يمثل توزيع أفراد العينة حسب مستوى الأقدمية.	رقم 06
67	يمثل توزيع أفراد العينة حسب مستوى الإقامة.	رقم 07
68	يمثل التدريب داخل المؤسسة.	رقم 08
69	يمثل تحديد فترة التدريب داخل المؤسسة.	رقم 09
70	يمثل مدى تلاءم التدريب مع الاختصاص المهني.	رقم 10
70	يمثل دور التدريب في التحكم في وسائل الإنتاج.	رقم 11
71	يمثل الإنتاج إلى المؤسسة وأثرها على زيادة الروح المعنوية.	رقم 12
72	يمثل دور المعلومات الجديد المكتسبة في زيادة الانتماء إلى المؤسسة.	رقم 13

73	نجاح المؤسسة واستمرارها من الواجبات المهنية	رقم 14
74	يمثل عملية الالتزام بتطبيق القوانين التنظيمية المعمول بها في المؤسسة وأثرها في إحداث نمو في القدرة والنشاط.	رقم 15
75	يمثل ثقافة المؤسسة وأثرها في التشجيع على إتمام العمل بالموصفات المطلوبة.	رقم 16
76	يمثل الخبرة في المؤسسة وطريقة مساعدتها في امتلاك القدرة على تفكير العمال في حل المشكلات المهنية.	رقم 17
77	يمثل السعي إلى استخدام أفكار جديدة في مواجهة مواقف أثناء العمل.	رقم 18
78	يمثل توفر ظروف وإمكانيات مناسبة في المؤسسة.	رقم 19
79	استفادة من الترقية داخل المؤسسة.	رقم 20
80	الأجر ومدى كونه دافع لإنجاز العمل داخل المؤسسة.	رقم 21
81	يمثل مدى الاستعداد لبذل المزيد من الجهد لإنجاز العمل داخل المؤسسة.	رقم 22
82	يمثل تقبل المؤسسة أفكار وأراء المقدمة من طرف العاملين.	رقم 23
83	يمثل مدى سماح المؤسسة للعاملين في تدخل والمشاركة في حل المشكلات التي تواجهها.	رقم 24
84	يمثل تجسيد الأفكار داخل المؤسسة.	رقم 25

هدفت الدراسة إلى الدراسة إلى محاولة التعرف على مساهمة تنمية الموارد البشرية في الرفع من مستوى الإبداع الإداري.

ويندرج عن هذا التساؤل الرئيسي سؤالين فرعيين هما:

- هل للتدريب دور في تطور مهارات العاملين؟

- إلى أي مدى تساهم ثقافة التحفيز المعتمدة في المؤسسة في الرفع من مستوى الاستعدادات الشخصية على التجديد للأفراد العاملين؟

ولقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي, لأنه يتماشى مع طبيعة الموضوع, وتم استخدام مجموعة من الأدوات لجمع البيانات ومن بينها الملاحظة, المقابلة, والاستمارة, وهذه الأخيرة توعد أداة أساسية لجمع البيانات, فأما العينة التي تم اختيارها كانت العينة العشوائية البسيطة تمثلت في 35 عامل في مؤسسة نפטال.

وتم تفرغ بيانات الاستمارة وتكميمها وجدولتها باستخدام بعض الأساليب الإحصائية كحساب النسب المئوية وال spss.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن للتدريب دور فعال في المؤسسة محل الدراسة في تطوير مهارات العاملين, وساعدهم على التحكم في وسائل الإنتاج.

- إن ثقافة التحفيز المعتمدة في المؤسسة ساهمت في رفع مستوى الاستعدادات الشخصية للأفراد العاملين, وهذا ما أدى بهم إلى بذل المزيد من الجهد لإنجاز الأعمال.

أي أن الفرضيتين الجزئيين قد تحقق صدقها ميدانيا, ومنه نستنتج أن الفرضية العامة ذات سند واقعي.

لقد تطورت الإدارة تطورا كبيرا, وأصبحت أداة للتنمية والتطور, فهي تتكيف مع المستجدات والتغيرات البيئية الداخلية والخارجية, وذلك تبعا للتطورات التكنولوجية الحديثة, كنظم الرقمية, لتطور المجتمعات والإدارة الإلكترونية, حيث أضحت هذا التغير النوعي ضروريا إن اهتمام الإدارة بالتطور المستمر, عن طريق تحسين القدرات الذاتية لكل من المسؤولين والعمال على حد سواء, يرتبط إلى حد ما هم يلاحظ في التنظيم ونجاحه.

على اعتبار أن الإدارة تمل عندما لا تبدع وتموت عندما تفقد المرونة الحركية, بل وتعتبر عن أهمها, الموارد البشرية بمدى مكونات التنظيم لا تقل أهمية عن باقي الموارد الأخرى, فالعنصر البشري هو أساس النشاط الإنتاجي الذي أتاح فرصة الاستغلال الأمثل لباقي الموارد المتوفرة بالمؤسسة, والعنصر البشري يعد أهم قوى بل أعظمها أثرا في نشاط المؤسسة, هذا ما جعله يحض باهتمام كبير من طرف مختلف الباحثين والمختصين في مجال التسيير, وإن اختلفت درجة الأهمية والمعايير المستخدمة في ذلك, فهم يجمعون على دوره الفعال في الإبداع, الابتكار والتجديد, وتتمينا لهذا الدور الهام للموارد البشرية دأبت المؤسسات على تنميته عن طريق تدريبه وتحفزه وتطوير قدراته حتى يؤدي دوره بكل فعالية وكفاءة ويساهم في تحقيق الأهداف والغايات المرسومة, والأكثر من ذلك أصبحت تنظر إليه وتتعامل معه من منظور استراتيجي, ولتأهيل الموارد البشرية يكون ذلك بإتباع عدة مناهج وطرق مساعدة لرفع قدرتها على التحكم والتطور وتنمية الكفاءات, لأنه يعد محرك ومفتاحا لتحقيق النمو وتدعيم القدرة على المنافسة, وهو ما يساعد المؤسسات على مواجهة التغيرات المستقبلية ويساعدها على تطوير أداء العاملين وزيادة مهاراتهم, ومن ثم نجاح المؤسسات في تحقيق مسؤوليتها الاجتماعية.

وعندما نتحدث عن الإبداع من منظور تفاعلي بين الفرد والمتغيرات المحيطة, لا يمكننا أن نغفل متغيرا تنظيميا أساسيا له أثر فعال في نجاح المؤسسات وتحقيق مجموعتها, لأنه يعتبر أحد أهم الخيارات الإستراتيجية والأساليب الحديثة التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة على اختلاف نوعها, نشاطها, حجمها وإمكانياتها, والذي يركز بشكل كبير على نشاطها البحث والتطوير, وإسهامات الموارد البشرية المبدعة في تحسين

وتطوير، أو في خلق أفكار جديدة وربط ونقل المعارف والخبرات التراكمية المكتسبة مما يساعد على تنمية الإبداع وتطوير وتنمية المنظمة ككيان تفاعلي . وهذا ما تسعى إليه هذه الدراسة عن طريق دراسة ميدانية لمؤسسة نفضال.

ولتحقيق أهداف الدراسة قسمنا البحث إلى ثلاثة فصول جاء الفصل الأول منها تحت عنوان تقديم الدراسة أبرزنا فيه تصورنا النظري للدراسة, من خلال تحديد أسباب اختيار الموضوع, وأهمية الدراسة وأهداف الدراسة, والإشكالية, ومما تضمنه من تساؤل مركزي وأسئلة فرعية وفرضية عامة وما تفرع عنها من فرضيات جزئية, فضلا عن مفاهيم الدراسة, والدراسات السابقة, وأهم النظريات المفسرة لمتغيري الدراسة.

بعدها جاء الفصل الثاني بعنوان الإجراءات المنهجية للدراسة الذي كان بمثابة الإطار الفصل بين الإطار التصوري للدراسة والإطار الميداني, وشمل كل من مجالات الدراسة, (المجال المكاني, الزماني, البشري), المنهج المستخدم والأدوات المعتمدة في جمع البيانات, والعينة وكيفية اختيارها وأهم خصائصها.

أما الفصل الثالث والذي يضمن, فقد تم من خلاله تحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة, في ضوء فروضها وفي ضوء الدراسات السابقة.

تمهيد :

يشكل الإطار النظري والتصوري للدراسة عنصرا أساسيا ومحوريا في الدراسة السوسيولوجية، لأنه يساعد الباحث على التمتع في الإطار النظري، و تناولت مختلف النظريات الاجتماعية والدراسات الإمبريقية ظاهرتي تنمية الموارد البشرية والإبداع الإداري من منظورات مختلفة، على اعتبار أنهما يشكلان جزئيين من البناء التنظيمي، لذلك أجريت فيها هذه الدراسات، ونحاول في هذا الفصل معالجة مشكلة تدور حول أثر تنمية الموارد البشرية على الإبداع الإداري في سياقات تنظيمية .

أولاً: أسباب اختيار الموضوع :

لا يمكن لأي كان دراسة مشكلة ما من محض الفراغ حول دافع لقيامه بهذه الدراسة، وبالتالي فإن الأسباب هي التي تؤدي بالباحث إلى اقتحام مجال البحث والوصول إلى النتائج و من هذا المنطلق كان لبحثنا في هذا الموضوع مرتبط بعدة أسباب، وهي :

✓ اندراج موضوع أثر تنمية الموارد البشرية على الإبداع الإداري ضمن مجال التخصص.

✓ زيادة الاهتمام بهذا الموضوع من قبل العديد من الباحثين و المختصين .

✓ توفر العديد من الأدبيات المعرفية حول موضوع تنمية الموارد البشرية والإبداع الإداري.

✓ يشكل هذا الموضوع علمياً أساسياً في إطار سوسيولوجيا النظريات، على اعتباره عصب للتنظيمات كونه يرتبط بأهم مكون من مكونات المؤسسة وهو المورد البشري .

✓ إن هذا الاهتمام الشخصي رافقه الاهتمام المتزايد من الناحية الموضوعية وموضوع تنمية الموارد البشرية يشكل مبحثاً أساسياً في إطار سوسيولوجية العمل ويمثل عصب التنظيمات خصوصاً في ظل تأثيرها على مستويات الإبداع التنظيمي.

✓ إثراء المكتبة الجامعية في الدراسة الميدانية التي تناول جانباً مهماً من جوانب تخصص إدارة الموارد البشرية، وكذلك الإدارة والتسيير في المؤسسة.

ثانياً: أهمية الدراسة :

يشكل موضوع تنمية الموارد البشرية و الإبداع الإداري أساس دراسات الباحثين المهتمين بدراسة البيئة التنظيمية، واختلفت الاتجاهات الفكرية والنظرية والأبحاث الإمبريقية في الوصول إلى نتائج محددة، وتفسير مدى أهمية المورد البشري في المؤسسات في الوقت الراهن و كيفية العمل على تطوير مهارات والرفع من مستوى كفاءاته المهنية.

وهذا ما يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال استغلال القدرات الإبداعية للعمال و الاستثمار فيها، فيعتبر الإبداع التنظيمي المظلة الرئيسية التي تحث على تفعيل قدرات المنظمة من خلال أنشطتها المختلفة إلى الوصول إلى حالة التميز وكل ما هو جديد بشكل مستمر يتولد من خلال ذلك ميزات تنافسية مستدامة .

ثالثاً: أهداف الدراسة :

ونظراً لأهمية الموضوع تسعى الدراسة الراهنة إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن إيجازها فيما يلي:

- ✓ محاولة معرفة طبيعة العلاقة القائمة بين تنمية الموارد البشرية والإبداع الإداري.
- ✓ تحديد أثر تنمية الموارد البشرية على الإبداع الإداري في مؤسسات نפטال -تيرات-
- وتحليل العلاقة بين متغيرين لدى عينة الدراسة.
- ✓ محاولة معرفة أبعاد ومكونات متغيري الدراسة.
- ✓ محاولة تشخيص الواقع الفعلي لمتغيري الدراسة في مؤسسة نפטال .
- ✓ محاولة معرفة مستوى الإبداع الإداري السائد في المؤسسة محل الدراسة .

رابعاً: الإشكالية:

يعد موضوع تنمية الموارد البشرية والإبداع الإداري من بين المواضيع التي لفت اهتمام العددي من الباحثين والمختصين في حقول علمية عديدة، وما يترجم ذلك هو تعدد المداخل النظرية والدراسات الميدانية المسرة لواقع لهذين المتغيرين التنظيميين في المنظمة على اختلاف طبيعتها، هذه الأخيرة التي أصبحت تواجه العديد من التحديات التي فرضتها العولمة، لأحدث التجهيزات الكافية لضمان وديمومة ونجاح المؤسسة، وإنما أقرت العديد من الدراسات أن هناك متغيرات أخرى ترتبط إلى حد ما بنجاح المؤسسة، وهي المورد البشري الذي يعتبر جوهر عملية العمل ككل .

على اعتبار أن المورد البشري المتمثلة في العاملين ذوي المهارات الكفاءات بالمؤسسة من مختلف المستويات التنظيمية تمثل الدعامة الحقيقية التي تستند إليها إدارة

المؤسسة والأداة الحقيقية لتحقيق أهدافها من خلال التحكم في الموارد المادية الأخرى، لذلك وجب على كل مؤسسة المحافظة على مواردها البشرية وتنميتها قصد تحقيق استقرارها وبقائها في ظل المنافسة التي تعرفها المؤسسات اليوم، خاصة وأن عملية تنمية الموارد البشرية تمثل احد المقومات الأساسية في صياغة وزيادة المهارات وكفاءات العمال في جوانبها الفنية والعلمية فهو وسيلة تدريبية تعطي العامل التقنيات والأساليب المتطورة للأداء الجيد، من خلال إكسابهم القدرة على تولي المسؤوليات ومواجهة التغييرات والتطورات التي يخضع لها التنظيم، وكذلك مصدر للفكر والتطور والإبداع، هذا الأخير الذي لقي اهتمام العديد من الباحثين والمختصين لارتباطه بنجاح التنظيم في تحقيق أهدافه .

إن الإبداع التنظيمي يشير إلى استخدام الموظف لمهاراته الشخصية في استنباط الأساليب والتقنيات التي تؤدي به إلى تقديم حلول المشكلة الإدارية يمكن تواجدها أثناء تأدية مهامه، أو بناء تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل الهادف والجهد الإبداعي المنظم، وهو قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة، ويمكن تطويرها وتنميتها وفق إمكانيات وفترات الأفراد والجماعات والمنظمات، حيث أن الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والإحتفاض بالاتجاه ومواصلته من المكونات الأساسية للقدرة الإبداعية، وأن تحقيق الإبداع يتطلب توفير بيئة مشجعة الحماس العاملين وتحفيزهم لإخراج إبداعاتهم الكاملة .

فالتحفيز من العوامل الهامة لكل من الأفراد والمديرين والمؤسسات حيث يتوقف مدى نجاح المؤسسة وفعاليتها على مدى دافعية وحماس أفرادها وهيكل الوسائل والعوامل التي يكون من شأنها حذف الموظفين والعمال على أداء واجباتهم بجد وإخلاص وتشجيعهم على بذل أكبر جهد وعناية في أداء هذه الواجبات.

ومن خلال ما سبق تحاول دراسة الراهنة تشخيص الواقع الفعلي لمتغيري تنمية الموارد البشرية والإبداع التنظيمي في مؤسسة نفضال - تيارت - من خلال محاولة الإجابة على التساؤل المركزي التالي :

✓ إلى أي مدى تساهم تنمية الموارد البشرية في رفع من مستوى الإبداع الإداري ؟

ومن أجل الإلمام بالمشكلة البحثية انبثق عن هذا التساؤل المركزي سؤالين فرعيين وهما:

- ✓ هل للتدريب دور في تطور مهارات العاملين ؟
- ✓ إلى أي مدى تساهم ثقافة التحفيز المعتمدة في المؤسسة في الرفع من مستوى الاستعدادات الشخصية على التجديد للأفراد العاملين ؟

خامسا: الفرضيات

الفرضية العامة :

تؤدي تنمية الموارد البشرية إلى رفع مستوى الإبداع الإداري

الفرضيات الفرعية:

- ✓ يؤدي التدريب على تطوير مهارات العاملين .
- ✓ يرتبط مستوى استعدادات الشخصية للأفراد العاملين على التجديد بثقافة التحفيز المعتمدة في المؤسسة .

سادسا: مفاهيم الدراسة: تعتبر المفاهيم المقود الأساسي لتقديم مجال الدراسة على أبعاد, أنها تسمى دلالات ومعاني بما يريد الباحث تجسيده ميدانيا, وقد تضمنت الدراسة الراهنة المفاهيم التالية:

1- تنمية الموارد البشرية:

1-1- التنمية: لغة: يرجع المعجم العربي الأساسي كلمة التنمية إلى مصدر نمط بمعنى تطوير أو تحسين, استثمار ونقول الإنماء أو التنمية.¹

أما اصطلاحا: فيعتبر مفهوم التنمية على أنها مجموعة من المبادئ الإنسانية والقواعد العلمية الهادفة إلى مساعدة الناس على الانتقال من وضع إنساني إلى وضع أفضل ليتمكنوا من تحقيق إنسانيتهم الكاملة.

¹المعجم العربي الأساسي: المنظمة العربية للتربية و الثقافة و العلوم، د.س.

وعلى اعتبار أن التنمية من المواضيع التي شغلت بال الكثير من الباحثين والمختصين خاصة بعد الحرب العالمية الثانية، فقد تعددت تعريفات هذا المفهوم بين العديد من الباحثين، من بينهم الباحث **فيصل حسونة**، الذي عرف التنمية على أنها عملية المعرفة والمهارات والقدرات العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما أجرى من الاختيارات المختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهما الإنتاجية لأقصى حد ممكن.¹

وفي نفس السياق أيضا نجد تعريف **طارق السيد**، حيث عرف التنمية على أنها عملية تغيير واعي يحدث في المجتمع من خلال التوحد والمشاركة بين جهود المواطنين والحكومة يهدف الاستفادة من كافة الموارد المتاحة في المجتمع.²

كما أشار **عبد الباسط أحمد حسن**، إلى عامل التغيير كمحور أساسي لمفهوم التنمية، حيث عرف التنمية على أنها تغيير اجتماعي موجه يهدف إلى القضاء على مكونات البناء الاجتماعي في البلاد المختلفة للقيام بالثورة، وينتج عن ذلك علاقات جديدة، وقيم مستحدثة تتمثل في تكافؤ الفرص والمساواة والعدالة ويقضي على الاستغلال.³

1-2- الموارد البشرية: لقد تباينت تعريفات الموارد البشرية، تباين إيديولوجيات الباحث واتجاهاتهم النظرية، ومن هذه التعريفات نجد **خضر كاظم حمود** يشير إلى الأفراد العاملين الذين يتمتعون بقابليات، والتي تؤدي إلى إنجاز الأداء التنظيمي تماشياً مع الموارد الأخرى مثل رأس المال، المواد الأولية، المعلومات..... الخ.⁴

وفي نفس الإطار يركز الباحث **الداوي الشيخ** على تكوين الأفراد في تحديد أبعاد مفهوم الموارد البشرية، حيث يعرفها على أنها مجموعة الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة

¹ فيصل حسونة : إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص136.

² طارق السيد : علم اجتماع التنمية، مؤسسة الشباب الجامعة، الإسكندرية ، 2008 ، ص37

³ عبد الباسط أحمد حسن: التنمية الاجتماعية، مكتبة وهبة، القاهرة، 1977، ص93.

⁴ خيضر كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشنة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص19

في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، طموحهم، كما يختلف في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية.¹

وهو ما أشار إليه الباحث راوية حسن، حيث عرف المورد البشري على أنه يمكن أن يحقق ثروة أو إيرادات من خلال استخدام مهارات ومعرفة، وليس من خلال عملية التحويل والتغير الذي يحدث للموارد المادية لكي تحقق الثروة، فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزا أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول أو التغير، لذلك لكي يصبح الفرد مورد لا بد أن يمتلك الخبرة والمهارات والقدرات الذاتية اللازمة.²

في حين يرى عبد الباري إبراهيم دارة على أن المورد البشري هم مجموع الأفراد العاملين في المؤسسة، فيعرفها على أنها جميع الأفراد العاملين في المنظمة من مديريين وعمال ومستخدمين وهذا المدخل هو الذي تدور عليه إدارة الموارد البشرية، فهو مادتها وغايتها وللموارد البشرية تأثير كبير على أداء المؤسسة.³

أما الباحثة سعاد نايف برنوطي، فتعرف المورد البشري هو أحد الموارد الأساسية للإقامة ومفتعلة open social système ووعمل أي منظومة اجتماعية حية مفتوحة بالنسبة للمنظمات الأعمال.⁴ contrived

وهذا ما أكده يوسف حكيم الطائي، على أن الموارد البشرية تلعب دورا مؤثرا في تحقيق نموها واستمرارها، إذا تعتبر من أهم وأندر الموارد لأي منظمة فهي العنصر الأساسي الحاكم في التشغيل والإنتاج في العمليات الإدارية المختلفة وإدارة رأس المال وفي استخدام الآلات والمعدات ونظم المعلومات.... الخ.⁵

¹ الداوي شيخ: تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، جامعة الجزائر، العدد 06، 2008، ص9

² رواية حسن: مدخل إستراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2005، ص29.

³ عبد الباري إبراهيم دارة، زهير نعيم الصباغة: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص30.

⁴ سعاد نايف برنوطي: إدارة الموارد البشرية، ط3، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص20.

⁵ يوسف حكيم الطائي، مؤيد عبد الحسين، و آخرون: إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي متكامل، الوراق للنشر و التوزيع الأردن، 2006، ص37.

1-3- تنمية الموارد البشرية:

لقد تعددت تعريفات تنمية الموارد البشرية بتباين إيديولوجيات الباحثين, ومن بين هذه التعريف نجد:

تعريف **مدحت محمد أبو نصر** الذي يعرف تنمية الموارد البشرية على أنها تلك العملية المتكاملة المخططة موضوعيا والقائمة على معلومات صحيحة والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في مؤسسات محددة, المتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الرغبة في أداء الأعمال باستخدام ما لديها من قدرات ومهارات. حيث يشير هذا التعريف إلى بعد التخطيط كفاعل أساسي في تحديد مفهوم تنمية الموارد البشرية.¹

وهو ما أكده الباحث **بن عنتر عبد الرحمان** الذي عرف تنمية الموارد البشرية على أنه عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية واكتسابها معارف وسلوكيات ومهارات جديدة في المستقبل. وبالتالي التأقلم والتعايش مع أي مستحدث في البيئة تؤثر في نشاط المؤسسة.²

وفي نفس السياق نجد تعريف **حسن إبراهيم بلوط**, يعرف تنمية الموارد البشرية أنها مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات.³

التعريفين الآخرين, وهو ما أشار إليه **نادر أحمد أبو شيخة** على أنها إيجاد العنصر البشري القادر, الذي بيه تترجم أهداف المنظمة إلى أفعال, وهذا يتطلب إيجاد نظام فعال للحوافز الوظيفية يقوم على التوازن في مبدأي الثواب والعقاب ويهدف إلى تشجيع الموظفين على العمل لبلوغ معدلات الإنتاج المطلوب بأقل وقت.⁴

¹مدحت محمد أبو ناصر: إدارة و تنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية للنشر و التوزيع، القاهرة، 2007، ص189.

بن عنتر عبد الرحمن: إدارة الموارد البشرية، المفاهيم الأسس الأبعاد الإستراتيجية، دار آليا زوري للنشر و التوزيع، 2010، ص85.

³حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، بدون سنة، ص235

⁴نادر أحمد أبو شيخة: إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص41.

ويتفق هذا التعريف أيضا على تعريف **لعلى بوكميش**, بأنها إعداد العنصر البشري إعداد صحيحا بما يتفق واحتياجات المجتمع على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استقلاله للموارد الطبيعية, فضلا على زيادة طاقاته وجهوده.¹

وفي نفس الإطار نجد أيضا تعريف **محمد سمير أحمد**, لمفهوم بتنمية الموارد البشرية حيث عرف على أنه عملية تعزيز وتدعيم فعالية الفرد الحالية والمستقبلية وتغيير كل من سلوك واتجاهات الفرد في العمل بما يساهم في تحقيق الأهداف الموجودة من عملية التنمية التي تستلزم تعديل كل من الإدراك والمهارات حسب المسار الوظيفي.²

ويركز هذا التعريف على مفهوم العملية التي يشير في جوهرها إلى الدينامكية المستمرة لمفهوم تنمية الموارد البشرية, التي تعتبر بتغيير ظروف العمل الداخلية والخارجية.

كما **زاهد محمد ديري**, بمعنى بعد العملية أيضا في تعريفه لمفهوم تنمية الموارد البشرية, وعرفه على أنه عملية دائمة ومستمرة تستهدف إلى تطوير معارف الموارد البشرية وتحسين سلوكياتهم, مما يضمن تعديل اتجاهاتهم وتغيير معتقداتهم بهدف التكيف مع التطورات والتغيرات البيئة الداخلية والخارجية ومن ثم رفع قدراتهم على التعامل مع مختلف الظروف.³

وفي نفس الإطار نجد تعريف **أحمد منصور**, هي عملية تنمية الموارد البشرية على نشاط واحد. ألا هو التكوين أو التدريب. وفسر عملية التنمية بأنها عملية لتطوير القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها الفنية والسلوكية.⁴

وهو ما أشار إليه أيضا الباحث **ماهر عليش**, على أنها عملية ترتكز على نشاط واحد وهو +التدريب باعتباره الأمر الجوهرية في ترشيد طرق وأساليب الأداء.⁵

¹لعلى بوكميش: مدخل إلى التنمية الموارد البشرية, دار الراجية لنشر والتوزيع, الأردن, 2011, ص 16.

²محمد سمير أحمد: إدارة وتنمية الموارد, دار للمسيرة لنشر والتوزيع, عمان, 2009, ص 72.

³- زاهد محمد ديري: إدارة الموارد البشرية, دار الثقافة للنشر والتوزيع, الأردن, 2011, ص 336.

⁴- أحمد منصور: قراءات في تنمية الموارد البشرية, وكالة المطبوعات, الكويت, 1975, ص 195.

⁵- محمد ماهر عليش, إدارة الموارد البشرية, مكتبة عين شمس, القاهرة, 1971, ص 22.

في حيث نجد تعريفات أخرى ركز في تعريفها التنمية الموارد البشرية عن وظائف إدارة الموارد البشرية. ومن بين هذه التعريفات نجد تعريف إبراهيم عباس الحلبي، الذي عرف تنمية الموارد البشرية على أنه التأهيل والتدريب والتهيئة، التجريب والتنمية التطوير الإداري و التنظيمي¹.

وما يجب التأكيد عليه التنمية الموارد البشرية انتقلت من كونها تركز على الجوانب التقليدية إلى إضافة أبعاد أخرى تتعلق بمحو الأمية المعلوماتية التركيز على الكفاءة والتدريب لهذه الموارد وانتقلت من التركيز على تحليل الظروف الدولية العالمية التي نتجت عن ظاهرة العولمة وتوجه أسواق العمل. و قد أشار مكتب العمل العربي أن مفهومها في زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات اللغوي العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات.

4-1 - خصائص تنمية الموارد البشرية.

تتصف وظيفة تنمية الموارد البشرية بمجموعة من الخصائص يمكن ترجمتها في النقاط التالية:

1 (عملية إستراتيجية: تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة , وتعمل ضمن نظام وإستراتيجية المؤسسة, ضمن إطار ودور تسيير الموارد البشرية .

وتتكون إستراتيجية تنمية الموارد البشرية من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية المستمرة، التي تهدف وتسعى إلى تطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المؤسسة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر, من أجل مساعدة الجميع على تحقيق مكاسب ووظيفة ومستقبل وظيفي جيد, وفي الوقت نفسه تسعى هذه الإستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر والمستقبل, لرفع كفاءتها الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية باستمرار, لتحقيق الرضا لدى زبائنها, الذي يتوقف وجودها على هذا الرضا, وكذلك التأقلم والتكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة, وينعكس أثرها على نشاط المؤسسة في المدى القصير والبعيد, حيث تحتاج هذه التغيرات إلى تعليم واكتساب مواردها

¹ - إبراهيم عباس الحلبي: تنمية الموارد البشرية وإستراتيجيات تخطيطها, دار الفكري العربي, القاهرة, 2013, ص 79.

البشرية المهارات الجديدة والمتنوعة لاحتوائها والتعايش معها, فهذه المهارات الجديدة التي تخلقها التنمية تساعد إلى حد كبير على تحقيق الضغوط التي تشكلها المتغيرات على الموارد البشرية.¹

فلقد أنفقت المؤسسة الأمريكية التي عدد العاملين فيها أكثر من سنة فرد سنة 1994, مبلغ 45 مليار دولار على برامج التدريب, حيث تنظر هذه المؤسسات إلى مسألة تنمية مواردها البشرية على أنها مسألة إستراتيجية تخدم مصالحها البعيدة لأجل.²

(2) عملية نشاط مستمر باستمرار المؤسسات ككائنات ديناميكية متفاعلة, تهدف إلى تقليل الفجوة بين الواقع المؤسسة بإمكانياتها الحالية وما يجب أن تكون عليه, في حدود وضمن قيود البيئة المحيطة وما تفرزه من تغيرات, وبالتالي ضرورة تطوير نقاط القوة لديها ومعالجة نقاط الضعف من جهة واستغلال كل ما يتاح لها من فرص وتقليل الآثار التي تترتب على ما يواجهها من مخاطر وتهديدات من جهة ثانية.³

1-5- أهداف تنمية الموارد البشرية.

تعمل المؤسسات اليوم على النهوض بطاقتها البشرية من خلال العمل المستمر على تنميتها والاستثمار فيها, حيث تسعى في ذلك إلى تحقيق جملة من الأهداف, يمكن عرضها على المستويين هما المؤسسة والموارد البشري فيها على النحو التالي:

(1) أهداف على مستوى المؤسسة: تعمل المؤسسات على اختلافها على تنمية موارد

البشرية ساعية بذلك تحقيق مجموعة من الأهداف تبرزها في النقاط التالية:

- تعتبر تنمية الموارد البشرية صفة المؤسسات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في كل المجالات سيما تكنولوجية منها. فمن دون قوة بشرية مطورة وقادرة على استيعاب التغيير لن تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها.

¹ عمر وصفي عقلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي, دار وائل لنشر, حلب, ص 437.
² مانع صبرينة: اثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على الأداء الأفراد الجامعات, مذكرة مكملة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التسير, جامعة محمد خيضر, بسكرة, السنة الجامعية 2015, 2014, ص 50
³ برقي حسن: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سوناطراك, أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية, السنة الجامعية 2007, ص 27

- الدفع كفاءة وفعالية لأداء الكلي للمؤسسة نتيجة لتحسين أداء مواردها البشرية، وهذا يعود إلى تنمية مهاراتها ومعارفها الوظيفية.
- تحسين معارف ومهارات العمل في كل مستويات المؤسسة.
- تنمية مناخ مناسب للنمو والاتصالات بين الموظفين في المؤسسة.
- تخفيض الحوادث والإصابات العمل، نتيجة للخبرة التي يكتسبها الموظفون داخل المؤسسة من عملية التنمية.
- اكتساب المؤسسة وتشكيلها لبنية من المهارات البشرية التي تحتاجها في الحاضر والمستقبل.
- عملية الاستثمار في تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية تستفيد المؤسسة من فوائدها الضخمة على المدى الطويل.
- تكيف الموارد البشرية مع المتغيرات التي تدخلها المؤسسة إلى أعمالها في المستقبل والتعايش معها بدلا من مقاومتها وعرقها وإفشالها.¹
- (2) الأهداف على مستوى الفرد: تتمثل أهداف تنمية الموارد البشرية على المستوى الفرد فيما يلي:
- اكتساب الموارد البشري معلومات ومعارف وظيفية متخصصة تتعلق بأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل فيها.
- تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الموارد البشرية فعلا.
- توسيع معرفة الموارد وصف مهاراتهم ورفع قدراتهم عن طريق التشجيع المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديث لتتفق مع طموحهم الشخصي.

¹ مؤيد سعيد السالم، عادل حشوش صالح: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مدخل استراتيجي، ط2، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 133.132

- مساعدة الموارد البشري على التخطيط السليم لمستقبلهم الوظيفي في الأجلين القصير والطويل.¹

1-6- وسائل تنمية الموارد البشرية.

لاشك أن وسائل تنمية الموارد البشرية عديدة ومتنوعة ولعلها أبرزها:

(1)التغذية: أن توفير الغذاء مؤشر أساسي ومطلب سابق على جميع وسائل تنمية الموارد،

إذا يتعين أولاً توفير الغذاء المناسب الصحي للمواطن والذي يمكنه من العمل بنشاط وحيوية، وكما نلاحظ في مختلف دول العالم خاصة في أفريقيا أن سوء التغذية يؤثر سلباً على البني الصحية للإنسان ومن ثم على مردود في عمليات الإنتاج.

ومن ثم تكون هذه المؤسسات قد ساهمت بشكل غير مباشر في تنمية الموارد البشرية من خلال الحد من المشاكل الاجتماعي مثل السرقة وغيرها.²

(2)التدريب: هو نشاط يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من تحقيق ذاتهم من خلال مزج أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة مهنية ممكنة، ويعتبر التدريب أكثر تخصصاً وتحديداً من نطاق التعليم إذا يهدف لتمكين الفرد من إتقان عمله بشكل جيد وهو يرتبط بأهداف المنظمة.

(3)الإعلام: يلعب الإعلام دوراً هاماً في تنمية الموارد البشرية من خلال ما يطرحه من قضايا تنموية واقعية تؤدي إلى زيادة الوعي لدى الموظفين والمسؤولين بقضايا وسائل تتعلق بتنمية الموارد البشرية، ونوعية الإنسان بأخلاقيات وسلوكيات معينة تعود عليه بالنفع والفائدة ومثال ذلك البرامج التي تثبت حول مخاطر الإدمان وغير ذلك من الظواهر الهدامة والمضرة بالفرد والمجتمع.

¹نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين حواء: الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010. ص 224.

²يرقي حسن: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، نفس المرجع السابق، ص 76.

4) المؤسسات الفكرية والثقافية: والمقصود بها ذلك المؤسسات الرسمية وغير الرسمية التي يكون هدفها هو زيادة الوعي الثقافي وتنمية مدرك الإنسان ومعارف في مجالات متنوعة، وهذه المؤسسات لها دور في نشر الوعي ونشر المعرفة والثقافة من جهة والمساهمة في ترشيد الأفراد نحو حسن استغلال أوقات فراغهم مثل الأندية الثقافية عوض مثلا إن يخالط الشاب الجماعات المنحرفة، فإنه يجد بديلا جديدا وهو النادي الذي يحين من مستواه الثقافي ومن ثم تكون هذه المؤسسات قد ساهمت بشكل غير مباشر في تنمية الموارد البشرية من خلال الحد من المشاكل الاجتماعية مثل السرقة وغيرها.¹

1-7- مستويات تنمية الموارد البشرية.

في معظم المؤسسات مستويات تنمية الموارد البشرية تعتمد على أربع مستويات رئيسية (الإدارة العليا، الإدارة الإشرافية، الموارد البشري المتخصصين).

أ) الإدارة العليا: مسؤولياتها هي تكوين وتوصيل رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، وعليه فإن كل تصرف تتخذه ينتج عنه نمو أو تقديم لقوة العمل، لذلك فهي مطالبة بمراجعة النظم وسياسات الموارد البشرية، خلق البيئة المناسبة لنجاح الموارد البشرية، وكذا توفير الموارد المالية الأزمات، والسهر على تطبيق خطة العمل من قبل الإدارات والأقسام المختلفة بالمؤسسة، ومتابعة الإجراءات اللازمة.

ب) الإدارة الإشرافية: مسؤولياتها ضمان البيئة المناسبة حتى يستطيع الأفراد تأدية وظائفهم بكفاءة وفعالية، والتمتع بفرص التعلم المستمر لتنمية قدراتهم وطاقاتهم الكاملة، هذه المسؤولية سواء كان ذلك بشكل منفرد أو بمساعدة جهة مختصة تعنى الآتي:

- توفير عمل يشجع ويدعم اكتساب المهارات، المعرفة، الاتجاهات التي تحتاجها الموارد البشرية حتى تتمكن من أداء أعمالها بشكل جيد.

- مراجعة أهداف العمل بشكل قياسي وتقييم الأداء لمساعدة الموارد البشرية على تنمية مهاراتهم ومراجعة وتقييم النتائج.

¹ محمد حافظ الحجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005، ص 309.

في الحقيقة المدير المباشر يعتبر من أهم عناصر تنمية الموارد البشرية, لأنه الأقرب لملاحظة السلوك الفعلي والأقدر على اكتساب إمكانيات المورد البشري ومشكلاته, وبالتالي فهو الأقدر على تحديد احتياجاته التدريبية.

إذن فالمسؤوليات الأساسية التي يقوم بها المدير المباشر لعملية التنمية هي:

*المشاركة في اختيار الموارد البشرية وإسناد الأعمال لهم .

*متابعة الأداء الفعلي وتقييم مستواه مما يساعد على إعطاء التوجيه والمساعدة اللازمة للتغلب على مشكلات الأداء.

*التدريب أثناء العمل.¹

*استخدام أنظمة التحفيز بهدف توجيه السلوك الفعلي في الاتجاهات السلمية.

(ج)المورد البشري: المورد البشري كعضو في فريق العمل بالمؤسسة تقع على عاتقه مسؤولية تعلم الاحتياجات المرتبة بالعمل اليومي,تغيرات وطموحات المستقبل الوظيفي وكذا التنمية الذاتية.

(د)الجهة المتخصصة: فالمؤسسة قد تكون لها وظيفة متخصصة, فتكون بذلك مسؤولة عن تنمية الموارد البشرية وأحيانا تكون إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة, وأحيانا أقسام التدريب سواء كان ذلك داخل قسم الموارد البشرية أو بشكل منفصل عنه, وأحيانا يكون التدريب والتنمية جزءا من مجال آخر للنشاط.

1-8- أهمية تنمية الموارد البشرية.

تكمن الأهمية الأولى لتنمية الموارد البشرية من خلال قيام حاجة فعلية لتدريب الأفراد.ونقلهم إلى مواقع الإنتاج والتغير معا, وقد سبق وناقشنا الحاجة إلى تنمي الموارد البشرية والأسباب المرافقة لها,الأهمية الثانية.تنمية الأفراد تعبر عنها النتائج الملموسة التي يحققها التدريب في حالة لتركيز على سياسات وقواعد واضحة ومدعومة من قبل الإدارية,

¹ محمد سمير أحمد: الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية, مرجع سابق ص 79.

إذا أن الكفاية في الإنتاج والأداء، واللذان يعتبر أن مطلبين أساسيين يقدمان في صلب وإستراتيجيات إدارة المؤسسة العاملة، يتحققان غالبا عن طريق التدريب، كما أن الحوافز المادية والمعنوية التي ترفع من مستوى أداء وإنتاجية الأفراد تنمو وتزداد مع ارتفاع مستوى دوافع التدريب ومع تطوير وتحديث برامجها، الأهمية الثانية للتدريب تتضح أكثر فأكثر من خلال تحقيق التدريب للأهداف المرجوة منه والتي يمكن تلخيص بعضها مما يلي:

- زيادة في الإنتاج عن طريق ضمان التدريب للأداء الأفراد للعمل بكفاية وفاعلية.

- اقتصاد في النفقات التي يمكن أن تتكبدها المؤسسة، نتيجة التغير أو الاستبدال في موارد معينة (آلات، معدات، مواد).¹

- تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل وذلك عن طريق مد الأفراد بالمهارات والقدرات التي تساعدهم على القيام بمسؤوليات الأعمال التي توكل إليهم. أصنف إلا ذلك أن المهارات الجيدة والجديدة تعزز من أهمية ومكانة العمل لدى الأفراد وتؤهلهم وبالتالي للترقى واستلام وظائف أعلى.

- استقرار في دوران العمل بما يؤمن متابعة إنتاج المؤسسة لمشاريعها المختلفة، وبما يوفر الاستقرار الوظيفي للأفراد المدربين على تلبية حاجات وشروط مختلفة مشاريع المؤسسة الإنتاجية.

1-9- معوقات تنمية الموارد البشرية.

إن معوقات التنمية للموارد البشرية عديدة، وسوف نركز على بعضها في مجالات محددة ومن أهم هذه المعوقات:

1) عدم وجود إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية إذا أن محور التنمية يجب أن لا يعني فقط النمو في معدلات الناتج المحلي الإجمالي أو التوازن الكافي في ميزان المدفوعات فحسب ولكن يجب أن يعني أيضا القضاء على الفقر و البؤس وامتحان الكرامة المقترن بذلك

¹حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، مرجع سابق، ص 238.

وينبغي أن تتاح للجميع فرص العمالة وأن يكون للجميع نصيب في عائدات الرخاء الاقتصادي.

(2) من العقبات الرئيسية تنمية الموارد البشرية انتشار الفساد الإداري وضيق الهامش الديمقراطي, بالإضافة إلى التكاليف والخسائر المادية الكبيرة الناتجة عن الفساد وتعطيل فرص التنمية الاقتصادية فإن الفساد يقتل روح المبادرة والتنافس العلمي الشريف ويحيط رغبة الأفراد في الرقى وفي تحصيل العلم والمعرفة وهو في نفس الوقت يشوه قيم الثقافة الوطنية المجتمعية ويولد بالتالي أفراد ضعفاء غير قادرين على النهوض بأعباء المشروع التنموي والثقافي وهم غير قادرين في نفس الوقت على مواجهة التحدي الذي تفرضه العولمة الجارية وتحديات بناء القدرات الذاتية¹.

(3) أما بالنسبة لإنتاج الكتب فلا توجد بشأنه أرقام مؤكدة إلا أن هناك شواهد تؤكد النقص الشديد في تأليف الكتب المترجمة فأرقامها ضئيلة للغاية, فالعالم العربي كله ترجع سنويا ما يقارب 330 كتابا وهو أقل مما تترجمه اليونان لوحدها.

2- الإبداع الإداري:

يعتبر الإبداع التنظيمي هو امتداد مباشر لمفهوم الإبداع بشكل عام, إلا أن استنباط هذا المفهوم في الواقع, يحدد من أبعاده ومؤشراته, على اعتبار أن التنظيم كيان مؤسسي عضوي يتفاعل ضمن مجموعة من الأفراد وفق نظام محدد. لذلك نحاول في هذا الإطار التعريف بالمفهوم الإبداع, ثم التعرّيج على مفهوم الإبداع التنظيمي.

2-1- الإبداع:

لقد تعددت التعريفات للإبداع واختلفت بين الباحثين, مما صعب من عملية الوصول إلى تعريف محدد, فيذكر الباحث الخليفة, أن هناك العديد من التعريف والتي يمكن تصنيفها من وجهة نظره إلى أربعة أنواع, الأول يتناول العملية الإبداعية أو الكيفية التي يبدع بها

¹ بن عيس بشير: مداخلة واقع التنمية البشرية في العالم العربي, الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية, جامعة ورقلة, 2004, ص 88.

المبدع عمله, في حين يركز الثاني على الإنتاج الإبداعي, أما الثالث فيهتم بالسميات الشخصية للمبدعين, والرابع تناول الإمكانيات الإبداعية, فيرى أن الإبداع هو العمل على إيجاد أشياء جديدة أو تطوير ما هو قائم والقدرة على تكوين تركيبات أو تنظيمات جديدة, وبناء على هذه الأنواع الأربعة, فقد صاغ عدة تعريفات للإبداع وهي:

- الإبداع هو نشاط الإنسان الذي يتصف بالابتكار والتجديد, أي إحداث شيء جديد في صياغته النهائية, وإن كانت عناصره الأولية موجودة من قبل.

- هو تصرف أو فكرة أو إنتاج يحدث تغير في شيء موجود وثابت أو تحول شيئاً موجوداً وثابتاً إلى شكل جديد.

- كما أنه فكرة تواجد شيء جديداً أو رأي جديد لحل مشكلاته أو طريقة مستحدثة لتعبير عن فن أو علم .

ومن الباحثين من ركز في تحديده لمفهوم الإبداع على المبدع في حد ذاته, وما يتطلب من توافر سمات أو خصائص معينة تساعده على الإبداع, ومنهم " جيل فورد" والذي عرف الإبداع على سمات استعداديه تظم الطلاقة في التفكير والمرونة والأصالة والحساسية لمشكلات , وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيلات¹.

وفي فرقا آخر لنفس الباحث , يرى أن الإبداع هو قدرة العقل على تكوين علاقات جديدة تحدث تغيراً في الواقع, وهذه العلاقات الجديدة ليست في أماكن تكوينها من غير عقل ناقد لعلاقات قائمة في إطار الثقافة التي أفرزت هذه العلاقات.

وفي نفس السياق نجد تعريف آخر, حيث يرى الإبداع على أنه قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد والجماعة أو المنظمة, وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها أفكاراً وعملاً جيداً يتميز بأكبر قدرة من الطلاقة والمرونة والحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه وموصلاته.

¹ محمد زويد العتيبي: الطرق إلى الإبداع والتميز الإداري, ط2, دار الوراق لنشر والتوزيع, عمان, 2011, ص 36, 37.

أما الباحث الفاعوري فيرى الإبداع على أنه عملية تتناول أفكار جديدة فعالة لإتباع حاجات الزبائن وهو عملية تجديد وتحديث مستمر يشمل كل المنظمة وهو جزء من إستراتيجية الأعمال والمومرسات¹

وفي سياق آخر عرف **محمد سيد قنديل** الإبداع على أنه عبارة عن توليد أفكار تتصف بأنها مميزة وجديدة ومفيدة ومتصلة بحل أمثل للمشكلات, أو تطوير أساليب أو أهداف أو تعميق رؤيا أوسع أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال متميزة ومتطورة, تساعد في تحقيق التميز لأصحابها, إلى أن التفكير وحده لا يحقق الإبداع ما لم يتجسد في العمل, لذا فإننا الإبداع الحقيقي هو العمل المبدع لا في التفكير فقط وإن كان العمل المبدع يسبقه توليد أفكار مبدعة².

كما ترى **فاتن عوض الغزو** أن الإبداع بشكل عام هو نشاط عقلي من خلاله يتم رؤية الأشياء بطريقة جديدة حيث يكون لدى المبدع معلومات مكثفة يربطها مع الأحداث الجديدة ويحاول الشخص المبدع جلب تصورات وإبداعات أكبر من المعلومات المتوفرة فا لإبداع هو خلق وابتكار, والشخص المبدع هو الشخص القادر على إيجاد شيء غير موجود³.

2-2- الإبداع الإداري:

يعرفه **الفاعوري رفعت عبد الحليم**, حيث يرى هذا الباحث الإبداع الإداري على أنه القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب التحفيزية الأمثل من قبل العاملين وتحفز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الأهداف الإنتاجية الأفضل , وهذا يعني أن الإبداع ليس مجرد فكرة أو قرار, وإنما هو عملية تتضمن ثلاث عناصر متداخلة ومتشابكة , فالعنصر الأول يتمثل في الفكرة القيادية والرؤية المتميزة الإدارية , أما العنصر الثاني يتمثل في تحريك وتشغيل مواهب ومهارات الأفراد

¹ الفاعوري رفعت عبد الحليم: إدارة الإبداع الإداري, دار المنظمة للتنمية, القاهرة, 2005, ص 3.
² علاء محمد سيد قنديل: القيادة الإدارية وإدارة الابتكار, دار الفكر لنشر والتوزيع, عمان, 2010, ص 141.
³ فاتن عوض الغزو: القيادة الإشراف الإداري, دار أسامة لنشر والتوزيع, عمان , 2010, ص 192.

والفريق, والعنصر الثالث يتمثل في استثمار نتائج هذه التركيبية وتحويلها إلى القنوات الإنتاجية الصحيحة.¹

وفي تعريف آخر للإبداع التنظيمي نجد أنه استحداث فكرة أو نظرية أو افتراض علمي جديد أو أسلوب جديد لإدارة المؤسسة, بالإضافة إلى ذلك فإن الإبداع هو كل الأفكار التي تؤدي إلى تحسين مختلف تطبيقاتها سواء في الميدان الصناعي أو اقتصادي في الأمور العامة أو الخاصة.

حيث ترى مانع صبرينة, الإبداع التنظيمي على أنه التفكير بأسلوب جديد, يسمح للمؤسسة بالوصول إلى ابتكار أشياء جديدة أو استحداث أساليب عمل أو طرق جديدة لحل المشكلات,

حيث تتضح أهمية الإبداع الوظيفي والاستثمار في تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى موارد البشرية في المؤسسات حتى تتمكن من مواكبة التغيرات ومزامنة التطورات, إذ يعد الإبداع من الأساليب المعتمدة في تنمية مهارات وقدرات الموارد البشرية سما التفكيرية منها وجعلهم يتحلون بالسلوك الإبداعي في مؤسساتهم والتميز المصطلحات عن بعضها.²

من خلال التعريفات السابقة، وبناء على واقع المؤسسة محل الدراسة، صاغت الدراسة الراهنة تعريفا إجرائيا للإبداع الإداري مفاده:

هو عبارة عن استحداث أفكار جديدة من طرف العمال داخل المنظمة والتي لم تكن موجودة من قبل والخروج عن التفكير والمعرفة التقليدية مما ينتج عنه اكتشاف أفكار ونظريات أو اختراعات أو أساليب عمل جديدة ومتطورة ومقبولة ومناسبة لظروف وإمكانيات المنظمة وذلك لحل ومواجهة المشكلات الحاصلة فيها والتكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات وتحسين إنتاجيتها وتطوير مستوى أداءها وأداء العاملين فيها .

¹ الفاعوري رفعت عبد الحليم: إدارة الإبداع الإداري, مرجع سابق, ص 7.

² مانع صبرينة: أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات, مرجع السابق, ص 188.

2.3. عناصر الإبداع الإداري:

لقد أصبحت الحاجة للإبداعات الإدارية متطلبا إجباريا ككل منظمة تسعى للحصول على التميز في الأداء، و المحافظة على إستمراريتها في بيئة تنافسية، هذا ولقد حدد كل من بيتر ترومان ركائز ومقومات الإبداع في المنظمات في ما يلي:

- التعريف بالقيم التنظيمية وتعميقها.

- التركيز على الأداء.

- تشجيع الاستقلالية.

- تبسيط الأداء.

- خلق البيئة التنظيمية ذات مرونة عالية.

- معاملة العاملين بكرامة واحترام.

- إعطاء أسبقية متميزة للبحث والتجريب.

- الميل للتنظيم اللامركزية.

- ضرورة تبني الإدارة لمفهوم التنافس.

- اختيار أفراد يتمتعون بالاستعدادات الإبداعية العالمية.

2.4. خصائص الإبداع الإداري:

تتصف العملية الإبداعية بمجموعة من الخصائص والصفات التي نستطيع أن نحددها فيما يلي:

- القدرة على اكتشاف علاقات جديدة.

- القدرة على استنتاج تلك العلاقات والإفصاح عنها.

- الربط بين العلاقات الجديدة وبين العلاقات القديمة التي سبق لغيره اكتشافها.

- توظيف العلاقات الجديدة لتحقيق أهداف معينة.

- الأحجام عن الآخرين بالقدر الذي يخدم ويحقق الإبداعية لديه.¹

2-5- شروط الإبداع:

الإبداع علم نظري تجريبي ليس نهائي فبعض ما هو صحيح اليوم قد يفني غدا والعكس صحيح ويوجد الإبداع عند كل الناس بدرجات متفاوتة ومجالات مختلفة فقد أوسع الله سبحانه وتعالى القدرة على الإبداع في نشر وترك لهم أمر تنميتها وحقلها.

ويعتمد الإبداع على التفكير "الإحاطي" الذي له أكثر من حل, أي القدرة على النظر إلى الأمور من زوايا مختلفة ويشترط على المبدع أن تكون فكرته قابلة في النهاية للتطبيق هو أن يكون قادرا على ملاحظة التناقضات والتوافق في البيئة, و لاشتراط الجدة بالنسبة للآخرين بل يكفي أن يكون جديدة كشخص نفسه والمبدع لا يفكر في حل جديد فحسب بل يدرك مشكلات جديدة ويظهر إلى المألوف والشائع من خلال منظور جديد ولقد أشارت البحوث والدراسات العلمية والتربوية على أن الإبداع ستة شروط أساسية يمكن اختصارها في استعمال كلمات تشكل بدايتها حروف (OFFSEA).

الأصالة: المقصود بالأصالة هنا قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة, أو مدهشة أو نادرة لم يسبق إليها أحد, أو بمعنى آخر إنتاج ما هو غير مألوف, كلما قل شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها, وتتميز الاستجابات الأصلية بالظرافة (مثال يعطي قصة ويطلب منه أكبر عدد ممكن من العناوين الطريقة المدهشة الجديدة لهذه القصة على أن يكون مثيرا). (مثال آخر: ماذا يحدث وفقدنا فجأة القدرة على استعمال الأيدي؟).

الطلاقة: المقصود بها قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية محددة, ويقال أن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية.

¹- جمال خير الله: الإبداع الإداري, دار اسامة لنشر والتوزيع, الأردن, 2009, ص 18.

المرونة: أن تكون هذه الأفكار متنوعة في جوهرها , وأن لا يتطلب حول نوعية واحدة من الحلول ويقف عند طريقة واحدة للإيجاد الحلول, فهو يغير باستمرار في المعنى أو التفسير أو الاستعمال أو الفهم المهمة أو إستراتيجية العمل أو تغير في اتجاه التفكير الذي يعني تفسير جديد الهدف أي أن المرونة تتعلق بالكيف وليس بالكم.

الحساسية: هي القدرة على تحسين المشكلات وإدراك طبيعتها. والمبدع يلاحظ أن هناك شيئاً يلاحظ الآخرون, ويحكى أن "إديسون" كان يقول لمعاونيه "لا بد أن هناك طريقة أفضل أبحثوا عنها".

الإستباحية: المقصود بها الميل إلى التفصيل والقدرة على استنباطها بصورة مبدعة, والمبدع يستطيع أن يربط بين عدد من الأفكار ويفكر بها في الوقت ذاته, حيث يستطيع أن يحتفظ في ذهنه بعدد من المتحولات والشروط والعلاقات حين يفكر في مشكلة ما, لا أن تشوش ذهنه إذا فكر في فكرتين أو ثلاثة في أن واحد.

القبول: أن الابتكار والإبداع أو الفكرة الجديدة لا يكون لها قيمة إلا من خلال فائدتها وقبولها بين الناس, فالعملية تبدأ من الفرد وتنتهي إلى المجتمع أي أن لا بد للفكرة التي ولدت في ذهن المبدع أن تصل إلي الآخرين من خلال إنتاجه الإبداعي.¹

2-6- أنواع الإبداع الإداري:

يمكن التمييز بين ثلاث أنواع من الإبداع الإداري وهي:

أ)- على مستوى الفرد: هو الإبداع الذي تحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية, وكتب الكثير عن الشخصية المبدعة, وثم تحديد السمات التي يتميز الشخصية المبدعة عن غيرها من حيث القدرات والاستعدادات والميول ويحدد خصائص الفرد المبدع بالآتي:

- المعرفة: بذل الوقت الكبير لإتقان العمل.

¹ جمال خير الله: الإبداع الإداري, مرجع سابق, ص30.

التعليم: التعليم الذي يؤكد على المنطق.

- الذكاء: الإنسان المبدع ليس با لضرورة عالي الذكاء ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.

- الشخصية: الرغبة في المخاطرة والاستقلالية والمثابرة والدافعية والانفتاح على الآراء الجديدة. والإحساس الكبير بروح الفكاهة.

- التفاعل: تبادل الآراء مع الآخرين وليس منطويا على نفسه.

(ب)- على مستوى الجماعة : هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة(قسم أو إدارة،أو لجنة....)،واعتماد على خاصية التداؤب فإن إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموعة الإبداعات الفردية للأعضاء وذلك نتيجة التفاعل فيها بينهم وتبادل. الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها.هذا ويتأثر إبداع الجماعة كما ونوعا با لعوامل الآتية.

- المشاركة الأمنية: أن البيئة والمناخ الذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكار التعزيز الإبداع الناجح.

- الرؤية:حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.

- جنس الجماعة: الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولا أفضل من الجماعة أحادية الجنس.

- تنوع الجماعة: يزداد إبداع الجماعة بوجود جماعة من شخصيات مختلفة.

(ج)- على مستوى المنظمة: لا بد من التأكيد مرة أخرى على أن الإبداع في المنظمات المعاصرة،على اختلاف أنواعها لم يعد مسألة ترف أو شيئا كماليا، والمنابات أمرا

ضروريا وملحا ولأخذ عنه إذا ما أرادت البقاء ولازدهار، وعليها تجعل الإبداع أسلوب عمله وممارستها اليومية ويمكن تحقيق ذلك يتوافر الشروط الأساسية التالية:

- ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق , وذوي علاقة بالمفاهيم ويقدرّون القيمة العلمية للنظريات الحقيقية الواقعية, ولديهم رغبة الاستطلاع والتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعليم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.

- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية وهذه يعني تربص التفكير وتشجيعه لتكون أكثر مرونة وسلاسة بحيث يستطيع أن ينفذ من الأطر والأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل.

- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها.

- ضرورة تنمية المهارات الإبداعية وضع المشكلات والعمل على حلها فالمشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها, بل هي التي تضعها.¹

2-7- المستويات الإبداع الإداري:

الإبداع التعبيري: يبدو أن يميز التابعين في هذا المستوى من الإبداع هو صفة التلقائية وصفة الحرية أو مستوى المستقبل وغالبا ما يكون هذا المستوى أو النوع في مجال الأدب والثقافة.

- الإبداع الإنتاجي: هو ناتج لنمو المستوى التعبيري والمهارات, فيؤدي إلى إنتاج أعمال كاملة, بأساليب متطورة غير مكررة, ولا ينبغي أن يكون الإنتاج مستوى من عمل آخرين, وغالبا ما يكون هذا المستوى أو النوع من الإبداع في مجال تقديم منتجات كاملة على مختلف أنواعها وأشكالها

- الإبداع الإختراعي: و هذا المستوى من الإبداع يتطلب مرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل، ومحاولة ربط أكثر من مجال للعلم مع بعض أو جمع معلومات قد تبدو غير مع بعض حتى يمكن الحصول على شيء جديد عن

¹طلالة نصير, نجم العزاوي, اثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية , ملتقى دولي حول الإبداع والتغير التنظيمي في المنظمات الحديثة, جامعة سعد دحلب, البلدة , 2011, ص 6.7.

طريق جمع هذه المعلومات أو مجالات العلم مع بعض و هذه العملية الذهنية تسمى "التركيب" كما هو الحال في اختراع آلة أساليب تشغيلية جديدة أو كمحاولة المدير ربط فكرة الإداري مع الفكر الرياضي من أجل تقديم نموذج رياضي معين يمكن أن يستخدم لرقابة الإنتاج أو تحسين إنتاج أحد الأقسام

-الإبداع التجديدي: ويتطلب هذا المستوى من الإبداع, قدرة قوية على التصوير التجريدي للأشياء مما يسير للمبدع تحسينها وتعديلها، فيقوم المبدع عند هذا المستوى بتقديم الاختراع جديد فيتمثل في منتج جدي، أو نظريته الجديدة أو نوع جديد.

ويلاحظ أن معظم الاختراعات الكبيرة الجديدة تمثل اختلافا جذريا عن الأفكار أو "النظريات السائدة عند تقديم مثل هذه الاختراعات وتسمى بالتجديد".

-الإبداع الانبثاقي: هو أرفع صورة من صور الإبداع و يتضمن تصور مبدأ جديدة تماما هي أكثر المستويات وأعلاها تحدييات من مثل إبداع وإبداع وفتح أفاق جديدة لم يسبق المبدع إليها أحد.¹

8-2- إستراتيجيات الإبداع الإداري:

-أولاً: التطوير التنظيمي: هو العبارة عن مجموعة من الأساليب والطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية والتي تفهم لتزيد من فترة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فعاليتها، ومن الأمثلة على هذه الطرق، جمع البيانات، تشخيص المنظمة، واستخدام وكلاء التغيير وهي بشكل عام موجهة نحو المحددات السلوكية لقيم الفرد ومعايير الجماعة العلاقات بين الأفراد وهناك تركيز كبير ليس فقط على إزالة معوقات التغيير ولكن أيضا على تسهيل التغيير كعملية مستعملة .

إن التطوير التنظيمي بتركيزه على الأفراد والعلاقات والتغيير يعتبر إستراتيجية ملائمة للترويج الإبداع الإداري، فهو يساعد على تدريب الأفراد المنظمة على تقبل الإبداع كمعيار

¹ جمال خير الله: الإبداع الإداري , مرجع سابق, ص 28.

تنظيمي أساسي، وعلى ترويج. هناك تنظيمية تساعد على الإبداع ويجب أن يرسخ التطوير التنظيمي في المنظمة لضمان الالتزام المستمر .

ثانياً: التخصص الوظيفي : هو قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بنشاطات المتخصصة فالترويج الإبداعي الإداري يصمم وحدات تنظيمية ذات البنية التشغيلية المختلفة من العمل الإبداعي .

ثالثاً:الدورية: يقصد بها القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة ومن الأمثلة على هذه الإستراتيجية استخدام نموذج المصفوفة الذي يتم و فقائه تجميع مجموعة من المختصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين وإنشاء بناء تنظيمي مؤقت يحل عند الانتهاء من المشروع ومن ثم تحريك الأفراد للعمل في مشاريع أخرى، ومن ثم الأمثلة الأخرى على هذه الإستراتيجية نقل أفراد الإدارة العليا للعمل في بيئات متشابهة ولكنها ذات مسؤولية وظيفية مختلفة، التميز الدوري لموظفين جدد ذوي خبرات مختلفة وخاصة بالنسبة لمناصب التي تمتلك إمكانية إبداعية غير عادية والتطوير المتوازي للجماعات التي تعمل على حل نفس المشكلات المتشابهة.¹

2-9- الشروط مؤسسية للإبداع التنظيمي:

حتى تؤسس منظمة ما الإبداع، أي تضمن التدفق الطبيعي للإبداع الطبيعي التي تحتاجه هناك شروط يجب أن توفرها، لما يلي بعض أهم هذه الشروط :

1)التأكد من طبيعة المناخ وأجواء وثقافة تثمنا الإبداع وتساعد في إطلاق الطاقات الإبداعية وهذا يعني أنها تحتاج إلى:

أ)أنظمة عمل وأجور وحوافز الإبداع وتنميته فتعطيه قيمة أعلى مما تعطي نشاط آخر، أي أنها مثلا تعطي الأولوية للمبدع وليس للأكثر أقدمية أو الأكثر التزاما بمتطلبات السلطة. إلخ وهذا ما نلاحظه في شركات المنتجة للفنون أو المنفذة للإعلانات، مثلا إذ تعطي فمن يبدع وليس من يكون مواليا للإدارة أو مطيعا لها .

¹ محمود سلمان العميان : سلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال, دار وائل لنشر والتوزيع, الأردن, 2005, ص 85.

ب) خلق ثقافة منظمة تقيم الإبداع، من خلال غرس قيم واتجاهات وتشجيع السلوك وعلاقات اجتماعية تشجع السلوك الإبداعي غير التقليدي والمبادرات الخلقية، وهذا ما نلاحظه في منتجي الأعمال القيمة حيث أنهم يثمنون الجديد حتى لو لم يكن عمليا أو جذابا، المهم لهم هو القدرة على الإتيان بشيء جديد .

2) اختبار عناصر يتمتعون بالاستعدادات الإبداعية العالية وهذا يتطلب معرفة خصائص المبدعين، أي الأشخاص الذين تمت لديهم هذه الاستعدادات، والسعي لاستقطابهم مما يقتضي أيضا إخضاعهم لاختبارات قياس الاستعدادات الإبداعية عند التعيين، وقد تمكن علماء النفس من حصر خصائص الذين يتمتعون بقدرات إبداعية وهي تشمل خصائص وقدرات عقلية كالقدرة على التركيز والطلاقة في توليد الأفكار، والقدرة على التفكير الشامل كما تشمل خصائص نفسية تشمل دافعية عالية للإنجاز والنزعة للمثابرة والتفاني في العمل، الفضول والميل للإطلاع والبحث وعدم الاقتناع بالحلول البسيطة، والأصالة في التفكير والتحرر من الأفكار السابقة والانفتاح على الجديد..... الخ، بالإضافة إلى قدرات بدنية أهمها الصحة والنشاط لأن الإبداع يتطلب القدرة على العمل لساعات طويلة.

3) استحداث وحدات إدارية واجبها هو الخلق و الإبداع والابتكار وتعتبر وحدات البحث والتطوير والحلاقات النوعية نماذج لوحدات تنظيمية مهمتها هي الإبداع، وهذه جميعا دوائر ووحدات تنظيمية مهمة العاملين فيها هي أن يخترعوا أو يبدعوا أو يقدموا نتائج أفكارهم الجديدة في وثائق، أما وحدات التطوير فهذه دوائر مهمة العاملين فيها استلام تقارير الباحثين في وحدات البحث والتطوير والتجريب الفعلي لمقترحاتهم للتأكد من كونها عملية وتنطوي على جديد فعلا - لا توجد حاليا منظمة عالمية بدون دوائر لبحث وتطوير مهمتها هي إنتاج الإبداع التنظيمي - أما العلاقات التنظيمية فهي صيغة تعتمد الشركات اليابانية حيث كل فرد يعمل في دائرة ويكون عضوا في حلقة نوعية تضم الحلقة بحدود تسعة إلى إحدى عشر عضوا من دوائر مختلفة يجتمعون بانتظام ويبحثون في قضايا تطويرية تتعلق بعملهم، ويناقشون هذه القضايا ويطرحون مقترحات لعلاجها ثم يرفعون مقترحاتهم إلى الإدارة العليا التي تأخذ بها .

4) توفير أدوات علمية تساعد في إطلاق القدرات الإبداعية للأفراد، وتعتبر أساليب العصف الدماغي وحلقات دالفاي نماذج شائعة لاستخدام تنمية الإبداع، فالعصف الدماغي هو وسيلة مساعدة تجعل الإنسان ينطلق بتفكيره خارج القوالب التي اعتادها وينتبه إلى جوانب اعتادها لها، أما جماعة دالفاي فهي جماعات تكونها المنظمة من مختصين في موضوع مهم ومعقد، ليضع كل منهم تنبؤاته عن الموضوع، ويقارن مع تنبؤات الآخرين، لمساعدتهم على التوصل على أفضل وأعمق تصور ممكن .

هذه بعض شروط مؤسسة إبداع يحتاج المختص في الإدارة أن يدرك بأن هناك حالياً معارف عن كيفية تحقق ذلك .

2-10- أهمية الإبداع الإداري:

إن تشجيع الإبداع يعد ذا أهمية بالغة لمساعدة المنظمات على النمو و البقاء للوصول إلى تحقيق الأهداف بالإضافة إلى التنافس الجاد بينها ويتضح ذلك جليا في القطاع الخاص، فالمنظمات في القطاع الخاص تحقق تشجيع الإبداع بين الموظفين والحد من ظهور المشكلات الإدارية .

-القدرة على الاستجابة للمتغيرات للبيئة المحيطة مما تجعل التنظيم فيوضع مستقر إذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية .

-القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة

-المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة في اختبار تلك القدرات .

-يعمل على إيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج أنشطة المنظمة الرئيسية .

- إن الإبداع في المنظمات يخلق المناخ الملائم الذي يمكن المنظمة من القدرة على تطوير منتجات جديدة للإشباع حاجات العملاء في السوق من جهة والقدرة على تحقيق أهداف النمو الذي تسعى إليها المنظمة من جهة أخرى.¹

2-11- العوامل التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري:

هناك العديد من العوامل التي تساعد على تنمية وتشجيع الإبداع الإداري في المنظمات أهمها :

- إيجاد مناخ تنظيمي وبيئة ملائمة لدعم الفكر الإبداعي للعاملين.
- تشجيع العاملين بشكل مستمر لكي يكونوا منفتحين على الأفكار والخبرات الجديدة .
- توفير أعمال مثيرة لاهتمام العاملين تساعد على إيجاد الشعور بالنمو الشخصي لهم .
- السماح للعاملين بأوقات كافية للراحة والاسترخاء بعد الأعمال .
- التعامل مع الأخطاء على أنها فرصة للتعلم والتدريب .
- السماح للعاملين باستخدام أفكاره وتجاربهم والسماح لهم بهامش من الخطأ.
- دعم سبل الاتصال القائمة بين المبدعين أنفسهم في العمل.
- الترحيب بالأفكار والآراء المتباينة .
- مكافأة السلوك الإبداعي وتحفيزه ماديا ومعنويا.
- الاهتمام لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين مما يساهم في تعميق ولائهم للمنظمة .
- الحد من العوائق والتحديات التي تواجه الإبداع.²

معوقات الإبداع الإداري :

¹ نعيمة عكروش مأمون، نديم الحرشون سهير: تطوير المنتجات الجديدة مدخل استراتيجي متكامل وعصري، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 5.
² الحرشنة محمد الهيتي، صلاح الدين: اثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي، مجلة العلوم الإدارية، الأردن، مج3، ع2، 2006، ص240

على الرغم من أن الإبداع يعد مهما للمنظمات سواء لبقائها أو نموها أو زيادة الفرص التنافسية فيها يضاف إلى ذلك ما يحققه الإبداع من الرضا الوظيفي للموظف و يجعله يشعر أنه جزء من المنظمة التي يعمل بها، إلا أنه هناك العديد من المعوقات التي تعوق الموظفين من أن يكونوا مبدعين أو لديهم استعداد والرغبة في المشاركة بأفكار ومقترحات إبداعية. ونذكر منها:¹

-المعوقات التنظيمية: تتمثل في الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والأنظمة والإجراءات وعدم ثقة المديرين بأنفسهم وتطبيق هيكل إداري غير سليم لا يسمح للأفراد بحرية الرأي والاجتهاد بالإضافة إلى ذلك فإن ضعف وقصور الموارد المالية بالمنظمة يعتبر أحد المعوقات التنظيمية .

في جانب آخر أن المعوقات النفسية والعاطفية تتمثل في المعوقات الشخصية التي تتركز في ضعف الثقة بالنفس والتفكير النمطي لدى كثير من الموظفين، أما المعوقات الاجتماعية فتتمثل في الالتزام بالأعراف والتقاليد المتبعة في المجتمع لذلك فإن كل شخص يبتعد عن هذه الأعراف والتقاليد سوف يعاني من النقد أو التجاهل، مما يترتب عليه قيام الفرد بأعمال تتناسب مع الأعراف والتقاليد للحصول على رضا الجماعة التي ينتمي إليها، ويضاف إلى ذلك بأن عدم الثقة بين الرئيس والمرؤوس تعد أحد المعوقات الرئيسية للإبداع

الجمود والكسل فإن التحديث بمختلف مستوياته يتطلب كسر الجمود ولانتقال إلى موقع جديد، وأن التجديد يقود إلى التوسع في النشاطات أو العمليات أو السوق أو السلعة ويتطلب التوسع على هذا النحو عزمًا موازي

¹ محمد زويد العتيبي: الطرق إلى الإبداع والتميز الإداري. مرجع سابق ص 14.

سابعاً: الدراسات السابقة.

تعد تنمية الموارد البشرية أحد المقومات الأساسية في تحريك وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية، وتحسين الأداء التنظيمي والفعالية التنظيمية، وعليه فقد تباينت الدراسات والبحوث التي اهتمت بموضوع التنمية الموارد البشرية والإبداع الإداري بتباين البيئات التنظيمية التي أجريت فيها، وعلى هذا الأساس نحاول عرض الدراسات السابقة، فهي تساعد في بلورة مشكلة البحث وقد وقع الاختيار على دراسات السابقة من خلال تقسيمها على أساس المتغيرات البحثية إلى قسمين على نحو التالي:

أولاً: الدراسات السابقة المتعلقة بتنمية الموارد البشرية.

الدراسة الأولى: دراسة قويدر كمال "تحت عنوان تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة، دراسة حالة الجزائر وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة بيئية وسياحية، السنة الجامعية (2014/2013) فقد انطلق الباحث من السؤال المركزي التالي. كيف يتم تحقيق تنمية مستدامة من خلال تنمية الموارد البشرية وما أفاق استدامة التنمية البشرية وما أفاق استدامة التنمية البشرية في الجزائر؟ وللإجابة على هذا التساؤل قام الباحث بصياغة فرض عام لتنبثق منه فرضيات فرعية تتلخص فيما يلي:

التطوير وتطبيق الإستراتيجية المحدد التي تتطلب تحقيقها الكثير من العمل.

انطلاق من الفرضية العامة فقد انبثقت فروض جزئية تالية:

1) التنمية المستدامة هي تنمية الموارد الاقتصادية المتاحة بمختلف أنواعها مع مراعاة متطلبات الأجيال القادمة.

2) يتم تنمية الموارد البشرية المستديمة وفقاً لمؤشراتها.

3) يتم تنمية الموارد البشرية بالارتكاز على التدريب والتعليم.

4) تحاول الجزائر جاهدة الوصول إلى التنمية الحقيقية لمواردها لكف الواقع يظهر العكس، إذا أن استدامة التنمية البشرية في الجزائر لا تتعدى كونها شعارات تتردد في الخطابات وقرارات حبيسة الأوراق .

- قد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في اختياره للفرضيات وتوصلت الدراسة إلى نتائج التالية:

- تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها إعداد العنصر البشري إعدادا صحيحا بما يتفق واحتياجات المجتمع على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان وكذا التدريب يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية فضلا عن زيادة طاقته وجهوده وهذا دليل على الصحة الفرضية الثانية.

- نظرا لأهمية التنمية المستدامة وأهمية أبعادها المتمثلة في الاقتصادية، التكنولوجية، البشرية البيئية والدولية فقد قمنا بالتفصيل فيها وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.¹

- يتم قياس التنمية البشرية بالاعتماد على ثلاث مجموعات أو مؤشرات، الصحة والتعليم التربية والتكوين، مستوى المعيشة، بالإضافة إلى المؤسسات الفكرية والثقافية التي تزيد من وعي الأفراد وتنمية مداركهم في مختلف المجالات وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

- من خلال دراسة الموارد البشرية وتنميتها في الجزائر وبعد تطرق للأهم أسباب تحلفها ومعوقات التنمية البشرية، أنها ما تزال تحتاج إلى المزيد من الجهد والمثابرة، ولا يمكن أن تتم إلا في ظل إستراتيجيات محددة ورغم كل جهودها من أجل استدامة التنمية ما تزال بعيدة عن التنمية البشرية، للعديد من الدول العربية والأجنبية ولكن لديها بعض المحاولات الخجولة التي تحسب لصالحها وذلك لجهودها في محاولة محو الأمية وكذا تحسين القطاع الصحي والتربوي وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة.

¹ قويدر كمال: تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة، دراسة حالة الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، في علوم التسيير، تخصص إدارة بيئية وسياحية، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2013.2014.

الدراسة الثانية: دراسة عزيزة قودة تضمن عنوان "دور الرسمي في التنمية الموارد البشرية" دراسة ميدانية لمؤسسة توزيع مواد البناء. باتنة وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم اجتماع تنمية الموارد البشرية لسنة الجامعية (2006/2005) فقد انطلق الباحث من السؤال المركزي التالي. هل كانت للقوانين التنظيمي وفي البيئة الصناعية. في ظل الاتجاه الاستراتيجي الداعي للتغير- دور في إحداث نمو في قدرات الموارد البشرية؟

والإجابة على هذا السؤال قام الباحث بصياغة فرضية عامة لتنبثق منها أربع فرضيات فرعية تتلخص في ما يلي:

التغيير والتطوير وتطبيق الآليات الخاصة بالتنظيم الرسمي في الحقل الصناعي سيحدث نمو في القدرات الموارد البشرية.

انطلاقا من الفرضية العامة فقد انبثقت فروع جزئية تالية:

- كلما تم التحكم في القوانين التنظيمية في البيئة الصناعية, كلما أحدثت نمو في قدرات الموارد البشرية.

- كلما تم توجيه العلاقات التنظيمية في المصنع, كلما أدت إلى النمو في القدرات الموارد البشرية.

- كلما تم الاستثمار الخبرات التنظيمية في المصنع, كلما أحدث نمو في قدرات الموارد البشرية.¹

- كلما تم ترسيخ الثقافة التنظيمية في المصنع. كلما أحدث نمو في القدرات الموارد البشرية. وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في اختياره للفرضيات وتوصلت الدراسات إلى النتائج التالية.

- القوانين التنظيمية المعمول بها في المصنع متحكم في تطبيقها من طرف الجميع.

¹عزيزة قودة: الدور الرسمي في التنمية الموارد البشرية, مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم اجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية, غير منشورة, باتنة, السنة الجامعية 2005.2006.

- الآليات التنظيم وحسب تطبيقها في ظل التوجه الاستراتيجي وانفتاح المؤسسة , فقد أدت بالفعل إلى تنمية الموارد البشرية.

الدراسة الثالثة: وجاءت تحت عنوان أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية, دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فرجيوه وهي رسالة مكملة لنيل شهادة ماجستير تخصص تنمية الموارد البشرية جامعة الأخوة منتوري قسنطينة من إعداد الطالب هشام بوكفوس وإشراف الأستاذ الدكتور فوضيل دليو .

قد قام بطرح التساؤلات التالية: ماهى الأساليب التي تستند إليها المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية في تنمية مواردها؟

أما الفرضيات الدراسة فهي كالآتي:

الفرضية الأساسية: تعتمد المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية أساليب تنمية تخص مهارات واتجاهات العمال.

الفرضية الجزئية:1- يفرض نظام اقتصاد السوق على المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية تنمية مهارات واتجاهات العمال.

الفرضية الجزئية 2- يفرض نظام اقتصاد السوق على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تنمية مهارات واتجاهات المدربين.¹

ولقد استعان الباحث في دراسة على المنهج الوصفي أما العينة فقد كانت المسح الشامل أما أدوات جمع البيانات فأختار الملاحظة والاستمارة واعتمد على التسجيلات والوثائق.

الدراسة الرابعة: دراسة الطيب بوسافل تضمن عنوان "تنمية الموارد البشرية" دراسة ميدانية سونا لغاز. منطقة عنابة وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنمية لسنة الجامعية (1994). فقد انطلق الباحث في إشكالية البحث من أهمية العنصر البشري في إنجاح المشروع, وعليه فحسن الاختيار هو أول هذه الخطوة يليه الاهتمام

¹بوكفوس هشام: أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية, مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير, غير منشورة, تخصص تنمية الموارد البشرية, جامعة منتوري قسنطينة, السنة الجامعية 2005.2006.

بالعنصر البشري أثناء قيامه بوظائفه وهذا من خلال آليات عمله وساعات العمل والتكوين والدافعية والأجر. كما وضح الباحث أن عملية تنمية الفرد تنطلق من ذاته احتياجاته، وعليه تعتبر تنمية الموارد البشرية هدفا بالنسبة للفرد نفسه ووسيلة بالنسبة للمؤسسة من أجل تحقيق أو بلوغ مستوى أعلى من الإنتاج والإنتاجية والتي تتمحور حول النقاط التالية:

- التكوين والتدريب الجيد للعامل يكون فعالا ومؤديا لدوره على أحسن وجه.
 - رفع مستوى المعيشة للعامل عن طريق تحديد الأجور بكيفية موضوعية وعادلة وذلك لتمكينه من مجابهة مشكلات الحياة والحصول على حاجياته.
 - التكفل بالجوانب السيكولوجية لمساعدة على رفع معنويات العامل. وذلك عن طريق الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة من أجل تكوين جو مريح يساعد العامل على الاستقرار النفسي.
- ولقد انطلقت الدراسة من خمس فرضيات:

- (1) كلما كانت عملية التوظيف تتم عن طريق اختيار القدرات ووفقا لمتطلبات منصب العمل كان العامل أكثر استقرارا.
- (2) كلما كانت الترقية ترتكز على أساس موضوعية أي تعطي الأولوية للاستحقاق كلما زاد التنافس بين العمال وبالتالي يتحسن الأداء وتزيد الرغبة من أجل تحسين المستوى.
- (3) كلما كان تنسيق الجهود بين ذوي الخبرة (إطارات) والجامعين كلما كان التدريب الفئات الدنيا أحسن وبالتالي تزيد الفعالية وحسن الأداء.¹
- (4) كلما كان العامل مستفيدا من الخدمات الاجتماعية المتمثلة في السكن، التغذية الفنية، والصحة الاجتماعية كلما شعر بالراحة والاطمئنان وبالتالي يتحسن أداءه وترتفع إنتاجية.

¹ الطيب بوسافل: تنمية الموارد البشرية، دراسة ميدانية سونا لغاز، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنمية، غنابة، السنة الجامعية 1994.

5) كلما كان المستوى التعليمي للعامل مرتفعا كلما كان مدركا للخطر متمثلا لقواعد الأمن.

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي وخاصة نموذج دراسة الحالة ولقد جاءت نتائج الدراسة على شكل واسع:

- أن الأفراد الذين يتم فحص قدراتهم وكفاءتهم قبل التوظيف هم أكثر الأفراد استقرار في عملهم, فحين بين أن التوظيف الذي يتم مادون ذلك يعد أسباب في عدم الاستقرار.

- أن عملية الترقية في مؤسسة سونا لغاز. لم تخضع لمقياس علمية بديل أن مفهومها والمعايير التي تم اعتمادها تختلف باختلاف مفاهيم المسؤولين المتعاقبين على السلطة الإدارية.

- فإن المعلومات المتوفرة تشير إلى أن عملية تكامل الأدوار غير ممكنة بالنسبة لفئتي الإطارات بل يلاحظ بينهما صراع قيمي قد يؤثر على مستقبل المؤسسة التي لم تبذل جهودا من أجل تقارب الاتجاهات التي أثرت على الجو العام للعمال.

- دور الخدمات الاجتماعية في تحسين مردودية العامل في العملية الإنتاجية. فقد توصل الباحث إلى صعوبة في قياس أثر الخدمات الاجتماعية في زيادة الإنتاجية.

- تركز على مستوى التعليمي فإن الباحث قام بتصنيف جميع الفئات المعنية بالحوادث حسب المستوى التعليمي. فتوصل إلى أن 78% من حوادث العمل تمس الفئات ذات المستوى التعليمي المنخفض ويتضح حاليا أن نسبة الحوادث تتناقص مع ارتفاع المستوى التعليمي للعمال.

الدراسة الخامسة: دراسة مساعديه عماد تضمن عنوان دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات: سطيف وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية لتنمية المستدامة للسنة الجامعية (2014/2013).

فقد انطلق الباحث من السؤال المركزي التالي. ما دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ؟

والإجابة على هذا السؤال قام الباحث بصياغة فرضية عامة لتنبثق منه خمسة فرضيات فرعية تتلخص فيما يلي:

- مستوى إستراتيجية تنمية المارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة متوسط.
- مستوى المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسات ضعيف .
- تنمية الموارد البشرية دور في تحقيق البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة.
- الإستراتيجية تنمية الموارد البشرية دور في تحقيق البعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة.
- الإستراتيجية تنمية الموارد البشرية دور في تحقيق البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة.

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في اختيار الفرضيات.

وتوصلت الدراسات إلى نتائج التالية:

- تتوفر في أغلبية المؤسسات محل الدراسة خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية , يقوم بوصفها مسؤول مصلحة التكوين وتحسين المستوى وهذا من شأنه أن يرفع من كفاءة الموارد البشرية.¹

- هناك نقص في عمليات التعلم داخل المؤسسات محل الدراسة, وذلك لضعف تبادل الأفكار والاتصال بين الأفراد العاملين, وبالتالي ضعف في اكتساب المعرفة.

¹ مساعدة عماد: دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية, مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص ادارة الأعمال سطيف, السنة الجامعية 2013.2014.

- هناك اعتماد كبير من قبل المؤسسات محل الدراسة على التدريب التقليدي, أي التدريب على الآلات الجديدة وكيفية استخدامها.

- هناك تميز لبعض المؤسسات محل الدراسة لتكوين الأطارات وعدم وضع معايير أو شروط معينة لتكوين(مثلا حسب المنصب) هذا تميز بين الأطارات في حق التكوين يشكل خطرا على هذه المؤسسات لأن الأفراد الذين فقدوا فرصة التكوين قد يغادرون المؤسسة إلى مؤسسات أخرى.

- عدم إدراك أفراد الإدارة العليا في المؤسسات محل الدراسة لأهمية المعرفة لآتية من المصادر الداخلية للمؤسسة وعدم وجود أي مؤسسات لاكتساب معرفة خاصة بالمؤسسات من مصدر داخلي .

- عدم اهتمام المؤسسات محل الدراسة بالبحث والتطوير الأمر الذي يتطلب من المؤسسات وضع إستراتيجيات واضحة تدعم هذه الوظيفة سواء بمحاكاة الإنتاج وتقليد ما تم التوصل إليه من طرف مؤسسات أجنبية.

ثانيا: الدراسات السابقة المتعلقة بالإبداع الإداري.

الدراسة الأولى: دراسة محمد بزيح حامد بن تويلى العازمي, جاءت بعنوان القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري دراسة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم المنية (2006).

حيث هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على العلاقة بين سمات القائد التحويلي وحوافز الإبداع الإداري لدى العاملين.
- التعرف على مدى توافر خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى القيادات.
- التعرف على مدى تبيان آراء العاملين المعنيين تجاه توافر القدرات الإبداعية بتباين خصائصهم الشخصية والوظيفية.

كما حاولت الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ما العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين؟

- ما مدى توافر القدرات الإبداعية لدى العاملين؟

- ما مدى تباين آراء العاملين تجاه خصائص وسمات القيادة التحويلية بتباين خصائصهم الشخصية والوظيفية؟

كما استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، واستعان بالاستبيان كأداة لجمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة والتي طبقها على دراسة.

وقد توصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- مفردات البحث يجدون أن القدرات الإبداعية متوفرة بدرجة كبيرة جدا لدى العاملين.

- مفردات البحث يرون أن القدرات الإبداعية تفصيلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى العاملين وهي أن العامل لا يتردد في تغيير موقفه عند إقناعه بعدم صحته.¹

الدراسة الثانية: دراسة لاحق بن عبد الله القحطالي جاءت بعنوان الإبداع الإداري ومعوقاته مذكرة مكملة لشهادة ماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، السنة الجامعية (2008/2007).

هدفت الدراسة إلى:

- تعرف على جوانب الإبداع في الأمن العام لمدينة الرياض.

- المعوقات البيئية والتنظيمية الشخصية التي تحد من الإبداع الإداري في الأمن العام.

¹ محمد بزيح حامد بن تويلى العازمي: القيادة التحويلية وعلاقتها با لإبداع الإداري، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير، في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السنة الجامعية. 2006.2007.

- مدة الاختلاف في وجهات نظر المبحوثين نحو مجالات الإبداع الإداري في الأمن العام باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية.

مدى الاختلاف في وجهات نظر المبحوثين نحو معوقات الإبداع الإداري في الأمن العام باختلاف متغيراتهم الشخصية و الوظيفية.

- حيث انطلقت هذه الدراسة من مجموعة من التساؤلات تتمحور حول التساؤل المركزي:

ما هي جوانب الإبداع الإداري وما معوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض؟

التساؤلات الفرعية: ما جوانب الإبداع الإداري في الأمن العام بمدينة الرياض؟

ما أهم المعوقات البيئية وتنظيمية والشخصية التي تحد من الإبداع الإداري في الأمن العام؟

ما سبيل تفعيل الإبداع الإداري في الأمن العام؟

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية المبحوثين لجوانب الإبداع الإداري في الأمن العام تبعا للاختلاف متغيرات الشخصية والوظيفية؟

حيث اعتمدت الدراسة على الوصف التحليلي عن طريق مدخل المسح الاجتماعي كما استعانة الباحث بمجموعة من الأدوات البحثية تتمثل في البيانات المكتبية والبيانات الميدانية، حيث طبق هذه التقنيات على عينة عشوائية طبقية منظمة.¹

الدراسة الثالثة: دراسة القریش عديلة , بعنوان الإبداع وعلاقته بإدارة التغير لدى مديريات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة, رسالة ماجستير في العلوم الإدارية, جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية, كلية الدراسات العليا المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلي:

- تحديد درجة توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديريات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة.

¹ لاق بن عبد الله القحطالي: الإبداع الإداري، ومعوقاته، مذكرة مكملة لشهادة الماجستير، في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السنة الجامعية، 2007، 2008.

- تحديد درجة ممارسة مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية لأساليب التغيير.

- تحديد العلاقة الارتباطية بين الإبداع وإدارة التغيير.

توصلت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

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

- درجة ممارسة مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية لأساليب إدارة التغيير جاءت بدرجة منخفضة والأساليب الاحتوائى جاءت بدرجة عالية, وجود علاقة ارتباطية سالبة.¹

الدراسة الرابعة: عطف عوض جاءت بعنوان أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في تطوير التنظيمي , دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان, كلية الأعمال وإدارة جامعة القلمون السورية , هدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفة واقع الإبداع الإداري في المؤسسات الاتصال الخلي في لبنان أثره في التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد والجماعة ضمن هذه المؤسسات .

حيث انطلقت هذه الدراسة من مجموعة من التساؤلات تتمحور حول.

- التساؤل المركزي: ما أثر عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي في المؤسسات الاتصال في لبنان؟

- التساؤلات الفرعية: ما مدى توفر عناصر الإبداع الإداري في المؤسسات الاتصالات في لبنان؟

- ما أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في تطوير التنظيمي لهذه المؤسسات على مستوى الأفراد والجماعة والتنظيم؟

¹الفريش عديلة: الإبداع وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية, مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير, في العلوم الإدارية, جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية, 2005.

حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي, وقام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية ووزعت العينة الاستطلاعية حجمها 45 استبانة اختبار الأنساق الداخلي وثبات الإستبانة كما استعانة الباحث من أدوات البحثية تتمثل في البيانات النظرية الميدانية.¹

الدراسة الخامسة: دراسة بالهادي سعيدة, جاءت بعنوان تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرؤوسين, مذكرة لنيل شهادة الماجستير في قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية جامعة بن يوسف بن خده, الجزائر السنة الجامعية (2009/2008).

هدفت الدراسة إلى:

محاولة تسليط الضوء على البيئة التنظيمية للإدارة الجزائرية التركيز على دور وفعالية القائد الناجح في المسار والوظيفي.

- تسليط الضوء على تجديد أنماط التدريب نظرا لتطوره السريع.

حيث انطلقت هذه الدراسة مجموعة من التساؤلات تتمحور حول:

- التساؤل المركزي: ما هو أثر ثقافة الإبداع كمنط لتسير الابتكاري لدى القادة على مردودية وفعالية المؤسسة؟

- التساؤلات الفرعية:

- ما المقصود بثقافة الإبداع و التفكير الابتكاري لدى القائد؟

- ما هي المداخل والمقاربات المؤدية إلى ذلك؟

- ما علاقة التفكير الإبتكاري بفعالية تسير المؤسسة؟

- أين الإدارة الجزائرية من هذه التصورات؟ وهل يدرك القادة والمرؤوسين بحجم هذه التطورات؟ وهل يخططون للتفاعل معها؟

¹عطف عوض: أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في تطوير التنظيمي, مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانون, المجلد 29, العدد الثالث, 2013.

حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتنظيمية والسلوكية وإزالة اللبس والغموض عن طريق برامج التدريب كما استعان الباحث بالمنهج المقارن بمختلف محطاته.¹

ثامنا: المداخل النظرية المفسرة لتنمية الموارد البشرية.

لقد تعددت المداخل النظرية بتعدد مبادئها ومرتكزاتها، والتي أسهمت بشكل كبير في تطور الفكر التنظيمي، على اعتبار أن المورد البشري هو أهم عناصر ومكونات أي تنظيم على اختلاف طبيعته، فقد سعت مختلف التنظيمات إلى تحقيق فعاليته وقيمه، وعليه فقد تعددت المداخل النظرية التي اهتمت بهذا المتغير التنظيمي، ومن هذه النظريات نجد:

1) النظرية الكلاسيكية.

أ) النظرية البيروقراطية: يعد ماكس فيبر أول مؤسس للنظرية البيروقراطية، والذي أسهم بصفة كبيرة في ميدان الدراسات التنظيمية والإدارية.²

طرح ماكس فيبر عدد من الأفكار والتصورات التي تقسم بالطابع المثالي أو ما يطلق عليه بالنموذج المثالي للبيروقراطية الذي لا يزال يعتبر موضوعا للمناقشة والتحليل من جانب علماء التنظيم والإدارة، ومن أهم مبادئ هذا النموذج ما يلي:

- ضرورة أن يتمتع الفرد بحرية شخصيته ويكون امتثاله لسلطة النظم والقواعد الرسمية.
- تعدد علاقات الأفراد داخل التنظيم حسب النظام التسلسل الإداري والوظيفي.
- يجب أن يكون لكل فرد أو موظف قدر معين من الكفاءة الإدارية .
- تستبعد العلاقات الشخصية بعيدا داخل العمليات الإدارية.
- يعامل الموظف كفرد (الأولوية وإعطاء الأهمية للفرد قبل الجماعة).
- يتم اختيار الموظفين حسب قدراتهم وشهاداتهم، بالإضافة إلى إعداد برامج تدريبية وتنموية لقدراتهم لتحقيق الإنتاجية .
- ضرورة فصل نظام الملكية عن نظام الإدارة والعمل الوظيفي .
- ضرورة تحديد القواعد وأساليب العمل بصورة مكتوبة ومدونة.³

1 بلهادي سعيدة: تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرؤسين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، في قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، السنة الجامعية 2008.2009.

2 الفضيل رثيمي: عقلانية ونظريات التنظيم الأكاديمية للدراسات الإنسانية والاجتماعية، العدد 10، جوان 2013، ص 18.

3 طلعت عوض الله الوط وأخرون: الإدارة العامة، المفاهيم الوظائف الأنشطة، دار حافظ لنشر والتوزيع، جدة، 2006، ص 91.

(ب) **نظرية الإدارة العلمية:** يعتبر "فريدريك تايلور" مؤسس نظرية الإدارة العلمية, حيث حاول من خلالها تطبيق الأسلوب العلمي في حل المشكلات التي واجهت المصانع في تلك الفترة, حيث اعتمد على فلسفة العقلانية والترشيد في التنظيم لزيادة الكفاءة الإنتاجية من خلال المبادئ التالية:

- تقسيم العمل وتحديد كميا وتجزئة الأعمال والمهام تحليلها إلى عناصر بسيطة الأمر الذي يسهل التدريب والإكتساب الخبرة اللازمة.

- رفع مستوى طرق العمل من خلال المعدات والمواد المستخدمة.¹

- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب أي في المكان الذي يتفق مع ما لدى الفرد من استعدادات و ميولات واتجاهات وما لديه من معارف وقدرات .

- تطبيق المنهج العلمي في أداء العمل وحل المشكلات بطرق علمية تقوم على الملاحظة والقياس والتجارب.

- ضرورة تعاون الإدارة مع العاملين لأجل التوصل إلى تحقيق الأهداف.²

(ج) **نظرية المبادئ الإدارية:** يعتبر هنري فايول مؤسس هذه النظرية من خلال خبرته المهنية, حيث شغل فايول مديرا منفذا لشركة صناعية صغيرة في فرنسا ومن خلالها نال خبرته العملية في الإدارة التي قادته إلى النجاح في مجال الإدارة الصناعية. فعمل على تطوير منهجية النظرية الإدارية ووثق ذلك في كتابه المشهور والمعروف باسم "الإدارة العامة والصناعة".

ومن أهم مساهماته في مجال الإدارة ما يلي :

- تصنيف النشاطات الإدارية.

- تحديد مهارات وصفات إدارية خاصة.

- تصنيف وظائف الإدارة إلى خمس وظائف.

وتناول هذه المساهمات بشئ من التفصيل على النحو التالي.

(1) **تصنيف النشاطات الإدارية:** صنف هنري النشاطات الإدارية والصناعية إلى مجموعات كما يلي:

¹ ثروت مشهور: استراتيجيات التطور الإداري, دار أسامة للنشر والتوزيع, عمان 2010, ص 19
² عبد الرحمان العيسوي, الكفاءة الإدارية, الدار الجامعية, لطباعة والنشر, الإسكندرية, 2006, ص 24.

- نشاطات فنية: للإنتاج والصناعة.

- نشاطات مالية: المثالية في استخدام رأس المال.

- نشاطات تجارية ومحاسبة - إدارية.

(2) تحديد مهارات وصفات إدارية خاصة وهذه المهارات تتمثل بالصفات الواجب توفرها في المدير منها: صفات جسدية, صفات عقلية, صفات خلقية, صفات ثقافية, صفات فنية.

(3) تصنيف وظائف الإدارة إلى خمس وظائف ويكون تصنيف كما يلي: التنبؤ, التنظيم, إصدار الأوامر, التنسيق, الرقابة.

(4) تطوير مبادئ الإدارة: أن مبادئ الإدارة في مبادئ عامة مرنة وليست مقيدة بنظام معين ومن الممكن استخدامها بغض النظر عن ظروف البيئة المختلفة.¹

(2) النظرية النيوكلاسيكية.

(أ) نظرية العلاقات الإنسانية: من أهم الدراسات التي قامت بها نظرية حركة العلاقات الإنسانية, دراسات هوثرون والتي أجريت تحت إشراف إلتون مايو في مصانع وسترن الكتريك في الولايات المتحدة.

وكان الفرض الأساسي لهذه الدراسة تحديد تأثير المتغيرات المادية في العمل (الإضاءة, الأجر, الراحة, التهوية, التدفئة...) على إنتاجية العاملين, ومن ثم العمل على تعديلها بما يتناسب مع معايير السلوك للعاملين من خلال التجارب الميدانية, والتي تذكر منها على سبيل الإيضاح تجربة (الإضاءة).

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة ما يلي :

(1) أن المنشأة نظام اجتماعي بالإضافة إلى كونها نظاما وظيفيا

(2) للحوافز المعنوية دور في إثارة الدوافع عند الأفراد.

(3) يجب استخدام الأساليب الديمقراطية والمشاركة في المنظمة.

(4) يحتاج مدير المنشأة إلى مهارات اجتماعية.²

وهذا تفسير لهذه النتائج تبرز أهمية النواحي الإنسانية في العمل كما يبدو على النحو التالي

¹ محمد رسلان الجبوسي, جميلة جاد الله: الإدارة علم وتطبيق, ط3, دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة, عمان, 2008. ص 40.

² محمد رسلان الجبوسي: الإدارة, مرجع سابق, ص 47.

أولاً: أن المنشأة نظام اجتماعي بالإضافة إلى كونها نظام وظيفياً، حيث تشير الدراسة إلى أن الفرد لا يعمل بمعزل عن الوسط الاجتماعي لتفاعله مع الآخرين بل في إطار هادف ومتفاعل مع جماعة العمل فهو يتأثر بهم من حيث القيم والمعتقدات والطموحات الجماعية.

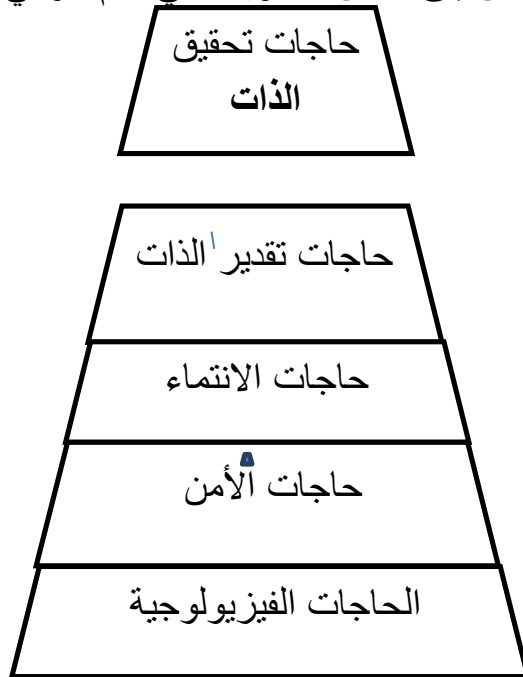
ثانياً: للحوافز دور في إثارة الدوافع عند الأفراد، لا تعد الحوافز المادية العوامل الوحيدة التي يستجيب لها الفرد في ميدان العمل والإنتاج حيث للفرد طاقة معينة للإنتاجية تكون على الأغلب أقل من مستوى الطاقة التي يستطيع تحقيقها على الرغم من حصوله على الأجر النقدي.

ثالثاً: يحتاج مدير المنشأة إلى مهارات اجتماعية: حيث تعتبر هذه المهارات وظيفية مهمة في صياغة سلوك الجماعة أكثر من كونها حالة فردية يتسم بها الفرد ذاته حيث يتحدد الدور القيادي للفرد وتأثره في أنماط السلوك الجماعية بمدى قبول الجماعة له وإنسجامه مع المعايير والقيم التي تحدد حركته وتفاعله ودرجة تماسكها في مختلف الفعاليات الإنسانية.

ب) نظرية الحاجات ماسلو: يرى أبراهام ماسلو أن حاجات ودوافع الإنسان مرتبة هرمياً بحيث يتم إشباع هذه الحاجات بشكل متتابعي هرمي أي لا بد من إشباع الحاجة الأولى قبل الانتقال إلى الحاجة التالية في الهرم.

تعريف الحاجة: يرى ماسلو أن الحاجة هي عبارة عن قوة داخلية تدفع الفرد لأن يقوم بعمل ما لإشباع تلك الحاجة الذاتية.¹

قام ماسلو بتقسيم حاجات الإنسان إلى خمس مستويات في سلم هرمي كما هو موضح في



شكل التالي.

¹ فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ص 80.

الحاجات الفيزيولوجية: و هي التي تمثل الحاجات الأساسية لحياة الانسان مثل الأكل و الشرب و الهواء و تشكل هذه الحاجات بداية القاعدة في الهرم أو المستوى الأول من الحاجات.

حاجة الأمان: هو الشعور بالأمن الجسمي و النفسي و تمثل المستوى الثاني في حاجات هرم ما سلو,

حاجة الانتماء: حاجة الفرد لأن يكون عضو في جماعة يتفاعل معهم يتفاعلون معه.

حاجة تقدير الذات: حاجة الإنسان للتقدير والاحترام من الآخرين وثقته بنفسه وقدرته وتقدير الآخرين لذلك.¹

حاجات تحقيق الذات: وهي حاجة الإنسان لتأكيد ذاته ورسالته في الوجود وأن يستفيد من طاقاته وقدراته وأن يحقق أهدافه وهي المستوى العالي من الحاجات الإنسانية.

(ج) نظرية العاملين: اقترح فريدريك 1959 نظرية العاملين, وذلك لأنها تفترض أن للفرد حاجات فطرية, وهذه الحاجات يمكن تصنيفها على مجموعتين هما:

حاجات الصحية: ويطلق عليها أيضا (الحاجات الوقائية) وهي ضرورية لتوفير محيط ملائم لحياة وعمل الفرد وتمثل الحاجات الصحية في ميدان العمل في كل من ظروف الأمة, زملاء العمل.

حاجات دافعية: تمثل حاجات ذات مستوى أعلى وهي تميز الإنسان من باقي الحيوانات حيث تتمثل في رغبات فطرية في النمو بالنسبة لمختلف المجالات بحيث تدفعه إلى البحث عن المسؤولية والاستقلالية وقبول التحدي الذي يطرح في مجال العمل.²

3) النظرية الحديثة.

(أ) نظرية النظم: وضع لود نج فون بيرتلانفي نظرية النظم لتزويد من الفهم , فهي قادرة على أن تزود كل من العلوم الطبيعية والاجتماعية بإطار نظري موحد, والتي تحتاج إلى تحديد المفاهيم مثل التنظيم, الكلية والتفاعل الديناميكي وقد وضع نظرية في شكلها المتطور, عندما قال من المفضل دراسة النظم كوحدة بدلا من كونها مكونة من مجموعة أجزاء, وهذا

¹ على غريبي: تنمية الموارد البشرية, مطبعة الأخوة منتوري, جامعة قسنطينة, 2004, ص 86.
² مصطفى العشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي, المؤسسة الوطنية للكتاب, الجزائر, 1992, ص 106.

مسايرا للعمل المعاصر, ولم يبدأ الحاجة إلى فصل الظواهر فصلا شديدا, ولكن أصبح الاتجاه إلى إعطاء الفرصة للتفاعل لقياس واختيار شرائح كبيرة من الطبيعة.

مفاهيم نظرية النظم:

- **الكلية:** تعلن نظرية النظم العامة G.S.T أن النظام يكون ككل وأن له أشياء أو عناصر وأن له خصائص مميزة يمكن فهمه كوظائف لنظام كله, فهو ليس مجتمع عشوائي للعناصر ولكنه تنظيم يقوم على التبادل, والذي فيه نجد أن سلوك وتعبير كل عنصر يؤثر ويتأثر بكل الآخرين, ومفهوم الكلية يتحدد طبقا لمفهوم عدم التجزئة, فالكل يحتوي على أكثر من مجرد الأجزاء.

- **الحماية والنمو:** أي إحداث التوازن من أجل استقرار وبقاء النظام, والتوازن لا يتضمن شيئا محددًا أو ثابتًا إنما يعني الحالة المختلفة والتي تكون ثابتة نسبيا, ويتطلب نظام الأسرة الوظيفي مقياس للتوازن من أجل أن الحفاظ على الاستقرار والأمان داخل البيئة الطبيعية والاجتماعية.

الاتصال: تهتم نظرية النظم بالعلاقة بين مكونات النظام وبين النظام والأنظمة الفوقية, وتكون المعالجة بالتركيز على عملية الاتصال وتبادل المعلومات التي تتضمن عملية التأثير المتبادل بين المكونات.

السببية: في نظرية النظم إلى السببية على أنها عملية دائرية, فهي بدون بداية أو نهاية, ولهذا فإن أي محاولة من المعالجين لتحويل المسؤولية وكيفية بداية مشكلة الأسرة من جزء في النظام إلى جزء آخر, فإننا نرى أن عكس الظاهر الخفي قد يكون عندما نفهم الطبيعة الدائرية الأساسية للخبرات البشرية.¹

(ب) النظرية الموقفية: في عقدي الستينات والسبعينات ظهرت هذه النظرية كاتجاه إداري جديد يؤكد عدم وجود نظرية شاملة وثابتة للإدارة يمكن استعمالها دائما في كل المواقف,

أي أنه لا يوجد تخطيط واتخاذ القرار وتنظيم وتحفيز ورقابة تصلح في كل المواقف التي تواجهها الإدارة, فقد دخل التفكير الطرفي في التفكير الإداري المعاصر وتطبيقاته فأصبحت العملية الإدارية تبني وتطبق على مبادئ هذا التفكير, إذا قام رواد هذه المدرسة بدراسة وأبحاث كان أساسها أنه هناك علاقة مباشرة بين الممارسات الإدارية وخصائص الموقف الراهن وهذا نتيجة للتغير المستمر للبيئة المحلية وقد حظي هذا المدخل بالتأكيد والدعم من خلال نتائج البحوث التي أكدت على أساليب الإدارة في موقف معين نادرا ما

¹ سلوى عثمان الصديقي: استنكتك النظري والتطبيقي في طريقة العمل مع الأفراد, المكتب الجامعي الحديث, الإسكندرية, 2001, ص 36,37.

تصلح في ظروف ومواقف أخرى, وتكون هذه الظروف مساهمة في تحقيق أهداف الإدارة بكفاءة وفعالية.¹

(ج) نظرية دوغلاس ماكريجور: بنيت هذه النظرية على اشتقاقين متناقضين هما نظرية X

ونظرية Y حيث بنيت نظرية X افتراضاتها على أساس افتراضات المدرسة الكلاسيكية وخاصة المتعلقة بالعنصر البشري حيث افترض ما يلي:

1- الإنسان كسول.

2- الإنسان يميل إلى الاعتماد على الغير وعدم تحمل المسؤولية.

3- الإنسان يفضل أن يقاد .

4- الإنسان يخشى العقاب ويقاد بالتهديد .

نظرية X : عبارة عن الافتراضات التي كانت سائدة في فترة التوجه الإنتاجي وفكر المدرسة الكلاسيكية, حيث الاهتمام بالإنتاج وإهمال النواحي الإنسانية مع اعتبار أن الإنسان كائن اقتصادي وآلة بيولوجية ويميل إلى الكسل والأنانية والمادة .

وهذا ما يفسر أن الأفراد العاملون يكرهون العمل مما يكون داعياً لكي يجبرون على أدائه وإخضاعهم لنظام رقابة وتوجيه وتهديد مستمر بالعقاب بغيت تحقيق للأهداف أو للوصول إلى الإنتاجية الأعلى كذلك يحاول الأفراد تجنب المسؤولية ويفضلون الحصول على التوجيه من قبل أشخاص آخرين.

نظرية Y : هي على عكس من نظرية X وخالفتها في الافتراضات الخاطئة حول السلوك الإنساني, وهي تنص أن الإنسان كائن اجتماعي لا يزال يسعى لتلبية حاجاته ورغباته وما أن يلبي حاجاته حتى تظهر حاجة أخرى, ونظرية Y تنظر إلى العاملين على أنهم عنصر بشري يفضل أن يكون صاحب مسؤولية وفي موضع قيادي ويميل للعمل أملاً في المكافأة لا خوفاً من العقاب, وأن الإدارة ليست هي التي تضع العاملين من مواقع تحمل المسؤولية .

وهذا ما يفسر أن الأفراد العاملين لا يكرهون العمل بل يرغبون به وإن المؤثرات البيئية الخارجية وظروفها السلبية هي التي تؤثر على الأفراد وهي المسؤولية على الكراهية للعمل.²

¹ حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات, دار النهضة العربية, بيروت, 2005, ص 106.

² محمد رسلان الجبوسي, جميلة جاد الله, الإدارة علم وتطبيق. مرجع سابق ص 50.

المداخل النظرية المفسرة للإبداع الإداري.

لقد تعددت المداخل النظرية المفسرة لمفهوم الإبداع التنظيمي، بتباين المرتكزات الأساسية لكل مدخل نظري، وفي ما يلي نعرض أهم هذه النظريات:

1- نظرية March et simon : فسرت هذه النظرية الإبداع الإداري من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المؤسسات إذ تواجه بعض المؤسسات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق البدائل، وتمر عملية الإبداع الإداري حسب هذه النظرية بعدة مراحل هي فجوة أداء، عدم رضا بحث، وعي، بدائل، ثم إبداع، حيث تعزى الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية التغيير في الطلب أو التغييرات في البيئة الخارجية أو إلى عوامل داخلية، تعين موظفين جدد، أو وجود معايير أداء عالية.

2- نظرية Wilson : بين عملية الإبداع الإداري من خلال ثلاث مراحل هدفت إلى إدخال تغييرات في المنظمة وهي: إدراك تغيير، اقتراح التغيير، وتبني التغيير وتطبيقه ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها فافتضت نسبة الإبداع في هذه المراحل متباينة بسبب عدة عوامل منها: التعقيد في المهام البيروقراطية وتنوع نظام الحفظ، كلما زاد عدد المهام المختلفة كلما ازدادت المهام الغير روتينية، مما يسهل إدراك الإبداع بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثيرات ايجابية لتوليد الاقتراحات.

3- نظرية Stalker et Burns : كانا أول من أكدوا على أن التراكيب والهيكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة من خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي، الذي يلاءم بيئة العمل المستقرة، ونمط العضوي الذي يلاءم البيئات سريعة التغيير، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

4- النظرية Harvey et Mill : قد استفادة من ما قدمه كل من فنصب تركزم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية لما يعرف (بالحالة والحلول) فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد يطبقها من خلال إدراك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمواجهةها أو بلورتها (أي كيفية استجابة المنظمة) أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة ، أو اختيار الحل (انتقاء البديل الأمثل) أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تما التحدي لها سابقا (الخبرات السابقة) وأيضا تسعى للإحضرار

حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات الغير روتينية أو الاستثنائية لتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية أو العضوية.

كما تناولت العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المنظمة وعمرها، درجة المنافسة، درجة التغير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات، كلما زادت هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوب أكثر إبداعا لمواجهتها.

5- النظرية Hang et Aiken : تعد من أكثر النظريات شموليتا إذا أنها المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع كالاتي:

- مرحلة الإعداد: الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة ودعم المالي.

- مرحلة الروتينية: سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

- مرحلة التطبيق: البدء بتكملة الإبداع واحتمال ظهور المقاومة.

- مرحلة:تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه.

6- نظرية Zaltman et Others : تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما : مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبني، ووصفوا هنا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية واعتمدوا على نظرية Hang et Aiken إلى أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية، وأضافوا متغيرات أخرى هي العلاقات الشخصية وأسلوب تعامل مع الصراع التقييم.¹

¹- محمد زويد العتيبي: مرجع سابق، ص 191، 190.

خاتمة الفصل.

حاولنا في هذا الفصل تبيان موضوع الدراسة الحالية, من خلال الإشكالية وأسباب اختيار الموضوع وأهداف الدراسة وتحديد المفاهيم والدراسات السابقة والنظريات لكل متغير.

ومن خلال ما تم عرضه في هذا الفصل حول أثر تنمية الموارد البشرية على الإبداع الإداري , على اعتبار أن تنمية الموارد البشرية هي إيجاد العنصر البشري القادر, الذي به تترجم أهداف المنظمة إلى أفعال وتحريك المكونات المعرفية لدى المورد البشري في المؤسسة وتنميتها وتفجير طاقاتها الإبداعية وموهبة الوظيفية والعمل على تنميتها باستمرار.

تمهيد.

يعتبر الإطار المنهجي للبحث أحد الجوانب الهامة لأية دراسة, بحيث لا يمكن لأي باحث أن يتخلى عنه, وفي هذا الفصل سنتطرق إلى الإجراءات المنهجية المتبعة في هذه الدراسة بداية بتحديد مجالات الدراسة, حيث أن المجال المكاني لدراسة يتمثل في المؤسسة نفضال بتيارت, أما المجال البشري فينحصر في عمال هذه المؤسسة ثم المجال الزمني , ونوع الأدوات التي ستجمع من خلالها المعلومات من الميدان وتمثلت في الاستمارة والملاحظة وكذلك المقابلة بما يتماشى مع أساليب المنهج الوصفي المتبع في هذه الدراسة, ونقوم في الأخير بتحديد أفراد العينة المختارة هذه الدراسة.

أولاً: مجالات الدراسة.

1)المجال المكاني.

- **التعريف بالمؤسسة(شركة نפטال):** هي شركة وطنية تجارية، ذات أسهم مختصة في تسويق وتوزيع المواد البترولية، تنافس برأس مال قدره 15,650,000,000 هي فرع من فروع شركة سونا طراك.

- إدارتها العامة مستقرة بالجزائر العاصمة بلدية شراكة طريق الكثبان.

- تأسست سنة 1981 تحد اسم الشركة الوطنية لتوزيع المواد البترولية وفي سنة 1989, تم تغيير اسمها إلى شركة نפטال.

2) المجال البشري.

تظم شركة نפטال لولاية تيارت 70 عمال يتوزعون مجتمع الدارسة على ثلاث أصناف مهنية وهذه الأصناف هي:

- الصنف الأول: يمثل فئة الإطارات ويضم حوالي 50 عامل.

- الصنف الثاني: يمثل فئة أعوان التنفيذ ويضم حوالي 06 عامل.

- الصنف الثالث: يمثل فئة أعوان المتحكمين ويضم حوالي 14 عامل.

3) المجال الزماني.

لقد استغرقت دراستنا بمؤسسة نפטال بولاية تيارت التي دامت من 16 أفريل حتى 24 أفريل 2017, حيث تمثلت في زيارات متقطعة ومتكررة إلى مؤسسة وقد وزعت إلى ثلاث مراحل:

- المرحلة الأولى: كانت هذه الزيارة استطلاعية بمؤسسة نפטال , قصد التعرف على مسؤول مؤسسة نפטال, بغية معرفة وقبول الموضوع محل الدراسة وبالتالي أخذ الموافقة على ذلك فأبدى بترحيب واستعداده الكامل لمساعدتنا.

- المرحلة الثانية: تم فيها جمع أكبر عدد من المعلومات الممكنة حول المؤسسة واستخدام الوثيقة الرسمية للهيكل التنظيمي ومعلومات إحصائية عن العدد الإجمالي وطبيعة الفئات المهنية الموجودة في المؤسسة.

- المرحلة الثالثة: هي المرحلة المخصصة بنزول إلى الميدان بالاستمارة وتوزيعها على العمال, تم استرجاعها في يوم واحد وقد بلغ عددها 35 استمارة التي وجهت إلى بعض الفئات المهنية في المؤسسة والتي هي إطارات, عون التحكم , عون التنفيذ.

ثانيا: منهج الدراسة: عند القيام بأي دراسة علمية لا بد من إتباع خطوات فكرية منظمة وعقلانية من أجل بلوغ نتيجة ما يشكل في مجلها منهجا علميا يتناسب بطبيعة الموضوع المراد دراستها.

قد عرف **المنهج** بأنه " الطريقة التي تحتوي على مجموعة من القواعد العلمية الوصلة إلى هدف البحث, وعبرة عن مجموعة العمليات, والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه ".¹ ومن أجل الإجابة على تساؤلات الإشكالية البحثية الراهنة, وقصد البرهنة عن فرضيات الدراسة, وأهداف الدراسة الراهنة, استخدمنا **المنهج الوصفي**, وهو منهج علمي يقوم أساسا على وصف الظاهرة أو موضوع محل الدراسة والبحث, على أن تكون عملية الوصف تعني بالضرورة تتبع هذا الموضوع ومحاولة الوقوف على أدق جزئياته وتفصيله, والتعبير عنها إما كفييا أو كمييا.²

ثالثا: أدوات جمع البيانات.

تعتبر أدوات جمع البيانات وسائل علمية يستخدمها الباحث للوصول إلى أهداف محددة تختلف حسب الموضوع المدروس, وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على:

¹ احمد زكي بدوي : معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية, مكتبة لبنان, بيروت, 1993, ص 98.
² رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي, للعلوم الاجتماعية, ط3, ديوان المطبوعات الجامعية, 2008, ص 276.

1- الملاحظة: تعتبر الملاحظة من أقدم وأوسع الأدوات المنهجية استخداما لجمع بيانات البحث العلمي في جميع مجالاته المختلفة المتعلقة بالظواهر الطبيعية والاجتماعية والسياسية.

فالملاحظة تعني التتبع المباشر لبعد أو أكثر من أبعاد الظاهرة التي يسعى الباحث لدراستها، وذلك عن طريق الحواس وحدها.¹

لقد أفادتنا هذه التقنية في معرفة ما إذا كان أثر تنمية الموارد البشرية على الإبداع الإداري خاصة في مؤسسة نפטال.

ولتدعيم نتائج بحثنا قمنا بتوظيف.

الملاحظة دون المشاركة: والتي تعرف بأنها: حين يقوم الباحث بإجراء ملاحظاته من خلال القيام بدور المتفرج أو المراقب.

2- المقابلة: هي التبادل اللفظي الذي يتخذ وجهًا لوجه بين القائم بالمقابلة وبين شخص آخر أو أشخاص آخرين.²

قمنا بإجراء مقابلة عند نزولنا إلى الميدان مع مدير مؤسسة نפטال، وفيها طلبنا الإذن بالدراسة الميدانية في مؤسسة وعرفناه بموضوع الدراسة وفي المقابلة الثانية طلبنا منه عدد العاملين الموجودين في المؤسسة.

وخلال الحديث معه أجرينا مناقشة حول أسئلة الاستمارة وقمنا كذلك بتوجيه بعض الأسئلة.

أما المقابلة الثالثة طلبنا منه تاريخ إنشاء المؤسسة وعدد العاملين فيها.

3- الاستمارة: هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين أو يجرى تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها.

¹ إبراهيم البيومي غانم: مناهج البحث وأصول التحليل في العلوم الاجتماعية، القاهرة، مكتبة الشروق الدولية، 2008، ص 87.
² إحسان محمد الحسن: الأسس العلمية للبحث الاجتماعي، بيروت، 1996، ص 57.

بعد اطلاعنا على التراث النظري وصياغتنا للفرضيات والنزول إلى ميدان الدراسة, قمنا بإعداد استمارة بحث تحتوي على ثلاث محاور, المحور الأول حول البيانات الشخصية, أما المحور الثاني حول التدريب و تطوير المهارات. أما المحور الثالث حول ثقافة التحفيز والتجديد¹.

قمنا بإعداد الاستمارة أولية وتقديمها للأستاذ المشرف والذي بدوره قدم لنا ملاحظات حول الأسئلة وطبيعتها ثم عرضنها على ثلاث أساتذة محكمين أسماؤهم موجودة في قائمة الملاحق, وكل واحد منهم قدم لنا مجموعة من الملاحظات أخذت بعين الاعتبار, ثم قمنا بتصحيحها. بعدها قمنا بالنزول إلى الميدان باستمارة ولقيت قبول إلى حد ما.

4- الأساليب الإحصائية: اعتمدت الدراسة في تحليل وتفسير البيانات على أسلوبين هما:

أسلوب الكمي: الذي يعتبر عن العمليات المرتبطة بالإحصائيات, ومن حيث تدوينها في جداول وحساب التكرار والنسبة المئوية بالspss.

أسلوب الكيفي: يعبر عن عملية تحليل وتفسير البيانات, والتعليق على الجداول.

5- العينة وكيفية اختيارها.

العينة: هي جزء من المجتمع البحث الأصلي يختارها الباحث بأساليب مختلفة وبطريقة تمثل المجتمع الأصلي, وتحقق أغراض البحث, تعني الباحث من مشقات دراسة المجتمع الأصلي.²

ولعل من أهم المشكلات التي تواجه الباحث الاجتماعي هي مشكلة اختيار العينة التي يجرى عليها البحث, فالعينة المختارة في هذه الدراسة هي العينة العشوائية البسيطة.

قمنا بدراسة هذه العينة في مؤسسة نفضال وكان عدد المبحوثين الذين أجريت عليهم الدراسة 35 مبحوث من أصل 70 بالنسبة 50.

¹ إبراهيم إبراش: المنهج العلمي, وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية, دار الشروق للنشر والتوزيع, عمان, 2009, ص 269.
² جودت عزت عطوي: أساليب البحث العلمي (مفاهيمه, أدواته, الطرق الإحصائية), ط4, دار الثقافة للنشر والتوزيع, 2011, ص 85

تمهيد.

سنتطرق في هذا الفصل إلى تحليل وتفسير البيانات الميدانية, وعرضها بطريقة يمكن فهمها والاستفادة منها، وذلك عن طريق وزنها بدقة وتقييمها لمعرفة درجة موضعها وثباتها، كما سنقوم بعرض النتائج التي خلص إليها الباحث في ضوء الفروض المعتمدة، التدريب وتطوير المهارات، ثقافة التحفيز والتجديد، فضلا عن مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة.

- أولاً: عرض وتحليل البيانات الميدانية.

-الجدول رقم (01)يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
68.6%	24	ذكر
31.4%	11	أنثى
100%	35	المجموع

يتضح من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (01) والمتعلق بمتغير الجنس أن:

68.6% من مجموع مفردات متغير الجنس ذكر

31.4% من مجموع مفردات متغير الجنس إناث

ويرجع هذا التباين في عدد الذكور والإناث في المؤسسة محل الدراسة إلى طبيعة العمل الذي يحتاج إلى مجهود بدني كبير، وهذا ما يتلاءم مع الذكور أكثر منه مع الإناث ما عن تواجد الإناث فقد لاحظنا أثناء تواجدنا بهذه المؤسسة أن أغلبهن يعملن في المجال الإداري أو السكرتارية أين تتلاءم خصائصهن الجسمية مع هذه المهام والأعمال، وهذا طبقاً للاحتياج إلى عدد كبير من العمال، مما جعل عدد الإناث في هذه المؤسسة قليل مقارنة بالذكور.

- الجدول رقم (02) يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

العينة الفئات	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25	1	2.9%
25 إلى 35	18	51.4%
36 إلى 46	10	28.6%
47 فأكثر	06	17.1%
المجموع	35	100%

يتضح من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (02) والمتعلق بمتغير السن أن :

51.4% من مجموع مفردات متغير السن الذي يكون أعمارهم من 25 إلى 35 .

28.6% من مجموع مفردات متغير السن الذي يكون أعمارهم من 36 إلى 46.

17.1 من مجموع مفردات متغير السن الذي يكون أعمارهم من 47 فأكثر.

2.9% من مجموع مفردات متغير السن الذي يكون أعمارهم أقل من 25.

وهذا ما يوضح أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد في الكثير من أنشطتها على الفئات الشبابية التي تتوفر على مهارات علمية عالية } كما هو موضح في الجدول رقم – 02- المتعلق بالجنس}، وكذلك إلى عمال يملكون مقومات جسمية كبيرة تتلاءم مع الشباب، أي الفئة العمالية التي تتراوح ما بين (36 إلى 46) فتمثل فئة الخبرة في المؤسسة و بهذا تكون المؤسسة قد انتهت سياسة نقل الجزء من الفئات العمالية ذات الأقدمية إلى الفئات الشبابية التي تتوفر على المهارات الفنية من أجل تحقيق أهدافها .

-الجدول رقم (03) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
37.1%	13	غير متزوج
54.3%	19	متزوج
8.6%	3	مطلق
100%	35	المجموع

يتضح من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (03) بمتغير الحالة الاجتماعية :
(03) والمتعلق بمتغير الحالة الاجتماعية :

54.3% من مجموع مفردات متغير الحالة الاجتماعية متزوجون .

37.1% من مجموع مفردات متغير الحالة الاجتماعية غير متزوجون .

8.6% من مجموع مفردات متغير الحالة الاجتماعية مطلق .

وهذا راجع أن أغلبية أفراد مجتمع البحث في مؤسسة نفضال متزوجون، وأن هذه المؤسسة توفر للفرد العامل داخلها، الإمكانيات المادية التي تساعد على الاستقرار والاكتفاء الاجتماعي، وهذا ما يسمح له بتكوين عائلة، وبالتالي يكون مستقر اجتماعيا وقد يكون سبب مباشر في الرفع من أداء المهني .

-الجدول رقم (04) يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

العينة الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	12	%34.4
جامعي	23	%65.7
المجموع	35	%100

يتضح من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (04) والمتعلق بمتغير المستوى التعليمي :

65.7% من مجموع مفردات متغير المستوى التعليمي الجامعي .

34.3% من مجموع مفردات متغير المستوى التعليمي الثانوي .

وتعود هذه النتائج في المؤسسة محل الدراسة إلى أن تحتاج في توظيفها إلى أشخاص ذوي مؤهلات وشهادات علمية ومعرفة مهنية، وكذلك تؤكد على الكفاءة والخبرة في مختلف التخصصات الموجودة فيها بالنسبة للجامعيين أما بالنسبة للمستوى الثانوي فهي خاصة بعمال التنفيذ الذين تكون مهامهم في المؤسسة محدودة، الذين تحتاجهم في الجانب الإداري لأنه جانب حساس ودقيق ويحتاج إلى أشخاص كفاء، أما بالنسبة للمستوى الثانوي فهي خاصة بعمال التنفيذ الذين تكون مهامهم في المؤسسة محدودة .

-الجدول رقم (05) يمثل توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
%68.6	24	إطار
%22.9	8	عامل تحكم
%8.5	3	عامل تنفيذ
%100	35	المجموع

يتضح من خلال الشواهد إلى قيمة الواردة في الجدول رقم (05) والمتعلق بمتغير المستوى الوظيفي أن :

68.6% من مجموع مفردات متغير المستوى الوظيفي - إطارات -

22.9% من مجموعة مفردات متغير المستوى الوظيفي - عامل تحكم -

8.5% من مجموعة مفردات متغير المستوى الوظيفي - عامل تنفيذ -

وتعود هذه النتائج في المؤسسة محل الدراسة، أن النسبة الأعلى وتعود هذه النتائج في المؤسسة محلا لدراسة، أن النسبة الأعلى كانت لصالح فئة الإطارات، وذلك أن أغلبية المبحوثين كانوا يشغلون عدة مناصب التسيير، والجانب الإداري في المؤسسة أكثر منه من جانب التنفيذ، ومن خلال ما لحظناه وهذه المؤسسة أنها تركز على الإطارات بحكم أن هذه المؤسسة تنتمي إلى قطاع حساس تتطلب في تسييرها إلى أشخاص ذات كفاءة وتحكم عاليين، وهذا ما يترجم من جهة أخرى التباينات الواردة في الجدول رقم (04) والمتعلق بالمستوى التعليمي الذي يؤكد على أن غالبية أفراد مجتمع البحث يحملون شهادات جامعية .

الجدول رقم (06) يمثل توزيع العينة حسب مستوى الأقدمية:

النسبة المئوية	التكرار	العينة فئات
28.6%	10	أقل من 5 سنوات
31.4%	11	من 6 إلى 10 سنوات
20%	07	من 11 إلى 18 سنة
20%	07	من 18 فأكثر
100	35	المجموع

يتضح من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم 06 والمتعلقة بمتغير الأقدمية أن :

- 31.4% من مجموع مفردات متغير الأقدمية الذي تكون من 06 إلى 10 سنوات .
 - 28.6% من مجموع مفردات متغير الأقدمية الذي تكون أقل من 05 سنوات .
 - 20% من مجموع مفردات متغير الأقدمية الذي كون من 11 إلى 18 سنة ومن 18 فأكثر .
- ويرجع هذا التباين في المؤسسة محل الدراسة من خلال عامل الأقدمية، أن المؤسسة تعتمد على إستراتيجيات توظيف لتجديد طاقمها المهني، من خلال اختيار المرشحين ذوي الكفاءات العلمية العالية، حيث نجدها بنسبة 60% من مجموع أفراد العينة لا تتعدى خبرتهم 10 سنوات أنا العمال الذين يمتلكون خبرات طويلة فتستعملها المؤسسة هنا نقل الخبرة والمعارف المهنية إلى العمال حديثي العهد بالمؤسسة .

الجدول رقم (07) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الإقامة :

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
85.7%	30	قريب من مكان العمل
14.3%	05	بعيد عن مكان العمل
100%	35	المجموع

يتضح من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم 07 والمتعلق بمتغير الإقامة أن :

-85.7% من مجموع مفردات متغير الإقامة الذي يكون قريب من مكان العمل

-14.3% من مجموع مفردات متغير الإقامة الذي يكون بعيد من مكان العمل .

وهذا ما يترجم الاستقرار الذي لاحظناه داخل المؤسسة خاصة من خلال انخفاض معدلات التغيب، فأتساءل تواجدنا في هذه المؤسسة وأثناء زيارتنا لأي مكتب نجد جميع العمال هناك.

1- عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الأولى.

الجدول رقم (08) يمثل التدريب داخل المؤسسة :

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
65.7%	23	إكتساب المعرفة المهنية
8.6%	03	من أجل الترقية
25.7%	09	سياسة المؤسسة
100%	35	المجموع

يتضح من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم 08 والمتعلق بالتدريب داخل المؤسسة أن :

-65.7% من مجموع مفردات الذين أجابوا باكتساب المعرفة المهنية .

-25.7% من مجموع مفردات الذين أجابوا بسياسة المؤسسة .

-8.6% من مجموع مفردات اللذين أجابوا من أجل الترقية داخل المؤسسة .

ومن خلال هذه النتائج يتبين لنا أن المبحوثين يؤكدون أن اكتساب المعرفة المهنية يؤدي بشكل مباشر إلى الزيادة في اكتساب الخبرة والكفاءة المهنية والتطوير وإحداث التغيير والتجديد، إما على المستوى الإداري أو التنفيذي .

ومن خلال ما لحظناه أن هذه النتائج راجعة إلى التدريب الفعال المعتمد عليه في المؤسسة الذي يعود بالنجاح وزيادة الجودة داخلها و تطوير أفكار العنصر البشري .

الجدول رقم (09) يمثل تحديد فترة التدريب داخل المؤسسة :

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	27	77.1%
لا	08	22.9%
المجموع	35	100%

يتضح من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم 09 المتعلقة بالتحديد فترة التدريب داخل المؤسسة .

-77.1% من مجموع مفردات العينة الذين أجابوا بنعم.

-22.9% من مجموع مفردات العينة الذين أجابوا بلا بأن المؤسسة لا تعطيهم فترة معينة للتدريب ويرجع هذا التباين في المؤسسة محل الدراسة، من حيث فترة التدريب أن أغلبية

المبحوثين يؤكدون على أن عملية التدريب تتم وفق رزانة زمنية محددة . ومن كل هذا نستنتج أن التدريب يعتبر من أولويات المؤسسة وداخل حيز اهتماماتها، ومن بين إستراتيجياتها المدروسة والتي يتم تطوير أفكار مواردها .

الجدول رقم (10) يمثل مدى تلاءم التدريب مع الاختصاص المهني:

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	%85.7
لا	05	%14.3
المجموع	35	%100

يتضح من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم 10 والمتعلق بمدى تلاءم التدريب مع إختصاصك المهني أن :

-85.7% من أفراد العينة أجابوا بنعم، بأن التدريب يتلاءم مع الاختصاص المهني.

-14.3% من أفراد العينة أجابوا بلا .

وعليه من خلال هذه المعطيات، يتبين لنا بعد إجراءنا لبعض من المقابلات مع بعض المبحوثين على أن التدريب المعتمد في المؤسسة محل الدراسة تلاءم كل التلاؤم مع الاختصاص المهني للأفراد، حيث يتسنى لكل فرد على عامل تطوير مهاراته المهنية مما يتوافق مع تخصصه الوظيفي، وهذا ما يتناسب مع مبادئ النظرية التaylorية التي تؤكد على مبداء تقسيم العمل والتخصص الوظيفي لمبدأين أساسيين في تحقيق أهداف المؤسسة .

الجدول رقم (11) يمثل دور التدريب في التحكم في وسائل الإنتاج :

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	31	%88.6
لا	04	%11.4
المجموع	35	%100

يتضح من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم 11 والمتعلق بدور التدريب في التحكم في وسائل الإنتاج في المؤسسة أن :

-88.6% من مجموع أفراد العينة أجابوا بنعم أن للتدريب دور في تحكم في وسائل الإنتاج في المؤسسة .

-11.4% من مجموع أفراد العينة أجابوا بلا

من خلال هذه الدراسة يتبين لنا أن أغلبية الباحثين أقرروا بأن للتدريب دور مهم في التحكم العاملين بوسائل الإنتاج، ومن هذا يتضح لنا حالياً أن التدريب المعتمد في المؤسسة كان في معظمه يستهدف على كيفية استخدام وتسيير وسائل الإنتاج وكذلك استخدام الأنظمة والاستحداث الجديدة التي يدخلها المؤسسة وهذا ما يفسر بأن التدريب في هذه المؤسسة كان فعال بدرجة كبيرة والذي يعود بالنفع على المؤسسة وإنتاجها .

الجدول رقم 12 يمثل الانتماء إلى المؤسسة وأثرها على زيادة الروح المعنوية:

النسبة المئوية		التكرار		العينة الإحتمالات		
%85.7	%34.28	30	12	السياسة	الدائمة	نعم
	%51.42		18	المرونة	في العلاقات	
%14.3		05		لا		
%100		35		المجموع		

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم 12) والمتعلق بالانتماء إلى المؤسسة وأثره على زيادة الروح المعنوية تبين أن:

85,7% يؤكد على أن الانتماء إلى المؤسسة يؤثر في زيادة الروح المعنوية, حيث نجد نسبة 40% من مجموع مفردات مجتمع البحث الذي أكدوا على أن الانتماء إلى المؤسسة يؤثر في زيادة الروح المعنوية أرجعوا ذلك إلى السياسة الدائمة للتكوين, في حين نجد 60% من مجتمع البحث يؤكدون أن المرونة في العلاقات هي العامل الأساسي لعملية الانتماء إلى المؤسسة وأثرها في زيادة الروح المعنوية لديهم , وفي المقابل نجد نسبة 14,3% من

مجموع مفردات مجتمع البحث يقرون بعدم الانتماء المؤسسة وأثره على زيادة الروح المعنوية.

وعليه, ومن خلال المعطيات يتأكد لنا بعد إجرائنا للعديد من المقابلات مع بعض المبحوثين أن الانتماء إلى المؤسسة يؤثر على زيادة الروح المعنوية وهذا راجع إلى كون أن العامل عندما يشعر أنه جزء من المؤسسة, فهو يقدم كل ما لديه من قدرات وطاقت, ويكون منسجما مع زملائه أي أن لديه مرونة في العلاقات, وهذا راجع إلى أن العامل يشعر بروح معنوية مرتفعة.

الجدول رقم (13) يمثل دور المعلومات الجديدة المكتسبة في زيادة الانتماء إلى المؤسسة :

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	31	%88.6
لا	04	%11.4
المجموع	35	%100

يتضح من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم 13 والمتعلق بدور المعلومات الجديدة المكتسبة في زيادة الإنتماء إلى المؤسسة ان :

-88.6% من مجموع أفراد العينة أجابوا بنعم .

-11.4% من مجموع أفراد العينة أجابوا بلا .

ومن خلال هذه النتائج وما شاهدناه من خلال تواجدنا في هذه المؤسسة محل الدراسة، يتأكد لنا أن معظم المبحوثين يقرون أن المعلومات الجديدة التي يكتسبها في مؤسسته دور مهم في انتمائهم لها، على اعتبار أن اكتساب العمال للمعارف الجديدة، تمكنهم من تبوأ مكانة مهمة داخل التنظيم ويصبح لهم دور في المشاركة في اتخاذ العديد من القرارات، على إعتبار أن من يمتلك معلومة يمتلك سلطة .

ومن هذا يتضح لنا حالياً أن المؤسسة تبقي عمالها متطلعين على كل ما هو جديد وهذا ما تجلته ببذلون أقصى ما لديهم من جهود في تنفيذ القرارات الموجهة لهم وتجعلهم أكثر انتماءاً للمؤسسة .

الجدول رقم (14) يمثل نجاح المؤسسة واستمراريتها من واجبات المهنية :

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	34	%97.1
لا	01	%2.9
المجموع	35	%100

يتضح من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم 14 المتعلق بنجاح المؤسسة واستمراريتها من الواجبات المهنية أن :

-97.1% من مجموع أفراد العينة أجابوا بنعم .

-2.9% من مجموع أفراد العينة أجابوا بلا .

وعلى هذا الأساس ومن خلال ملاحظناه في المؤسسة محل الدراسة . أن أغلب المبحوثين و واجب من واجباتهم المهنية، ولهذا ما يعني أن للعمال هذه المؤسسة رضا وظيفي غير محدود بحيث أن أغلب المبحوثين، ومن خلال ما استنتجناه من المقابلات التي أجريت معهم قالوا بأن نجاح المؤسسة يعتبر نجاحهم كذلك وهذا ما يعكس ارتفاع معدلات الولاء التنظيمي داخل المؤسسة الدراسة وبالتالي استقرارها .

الجدول (15) يمثل عملية الإلتزام بتطبيق القوانين التنظيمية المعمول بها في المؤسسة وأثرها في إحداث نمو في القدرة و النشاط .

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	31	%88.6
لا	04	%11.6
المجموع	35	%100

يتضح من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم 15 المتعلق بعملية الإلتزام بالتطبيق القوانين التنظيمية المعمول بها في المؤسسة وأثرها في إحداث نمو في القدرة والنشاط أن:

-88.6% من مجموع أفراد العينة أجابوا بنعم .

-11.6% من مجموع أفراد العينة أجابوا بلا .

ويمكن رد ذلك إلى أنه كلما كان هناك تحاور وتشاور ومشاركة في وضع القرارات داخل المؤسسة للوصول إلى قوانين واضحة تكون أكثر انفتاحا نحو إحداث التغييرات التي تعمل على تنمية الموارد البشرية .

وعلى أساس هذه المعلومات نخلص إلى نتيجة مفادها أنه كلما كان هناك عملية التحكم في تطبيق القوانين التنظيمية المعمول بها كلما أحدثت نمو في قدرات الموارد البشرية .

الجدول رقم(16)يمثل ثقافة المؤسسة وأثرها في التشجيع على إتمام العمل بالمواصفات المطلوبة

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	45.7%
لا	03	08.6%
أحيانا	16	45.7%
المجموع	35	100%

يتضح من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم 16) والمتعلق بثقافة المؤسسة وأثرها في التشجيع على إتمام العمل بالمواصفات المطلوبة. أن :

- 45,7% من مجموع أفراد العينة أجابوا "بنعم" وبنفس النسبة أجابوا "بأحيان".

- 08,6% من مجموع أفراد العينة أجابوا "بلا".

ويعود هذا التباين في النسب إلى طبيعة انتماء أو اندماج كل مع المؤسسة فبعض المبحوثين قالوا بأن ثقافة المؤسسة تشجعهم على إتمام أعمالهم والبعض الآخر قالوا أحيانا، والقلّة القليلة صرحوا بالنفي وهذا يدل على أن المؤسسة تسعى إلى تحقيق التماسك بين أعضاء الجماعة، وخلق نوع من التعاون وروح الأخوة وتعزيز العلاقة بين الإدارة والعمل، وذلك إستراتيجية من اسراتيجياتها وهذا ما يساعد على إتمام العمل بالمواصفات المطلوبة وتنمية العنصر البشري والمؤسسة على حد سواء.

الجدول رقم 17): يمثل الخبرة في المؤسسة وطريقة مساعدتها في امتلاك القدرة على التفكير الفعال في حل المشكلات المهنية.

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	32	%91.4
لا	03	%08.6
المجموع	35	%100

تؤكد الشواهد الإحصائية في الجدول 17) المتعلق بالخبرة في المؤسسة وطريقة مساعدتها في امتلاك القدرة على التفكير الفعال في حل المشكلات المهنية أن:

- 91,4% من مجموع أفراد العينة أجابوا ب"نعم" بأن الخبرة في المؤسسة هي التي تساعد على امتلاك القدرة على تفكير الفعال في حل المشكلات المهنية .

- 08,6% من مجموع الأفراد العينة أجابوا ب"لا".

ومن خلال هذه المعطيات يتأكد لنا أن العمال الذين أكدوا أنهم اكتسبوا الخبرة داخل المؤسسة، لديهم القدرة على التفكير الفعال في حل المشكلات المهنية هم أصحاب الخبرة والأقدمية في هذه المؤسسة، يعرفون أدق التفاصيل عنها ولا يجدون أي صعوبة في استغلال الحلول المناسبة لهذه المشاكل التي تواجهها في حين أكد البعض الآخر عن عدم امتلاكهم هذه القدرة في التفكير لأنهم ليس لديهم خبرة محدودة في المؤسسة محل البحث.

الجدول رقم 18) يمثل السعي إلى استخدام أفكار جديدة في مواجهة مواقف أثناء العمل.

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
دائماً	13	37.1%
أحياناً	21	60.0%
إطلاقاً	01	2.9%
المجموع	35	100%

ويتضح من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم 18) المتعلق بسعي إلى استخدام أفكار جديدة في مواجهة مواقف أثناء العمل أن:

- 60% من مجموع الأفراد العينة أجابوا "أحياناً".

- 37,1% من مجموع أفراد العينة أجابوا "دائماً".

- 2,9% من مجموع العينة أجابوا "إطلاقاً".

ويرجع هذا التباين في المؤسسة محل الدراسة، ومن خلال ما تحصلنا عليه من المقابلات تبين لنا أن المبحوثين قالوا بأنهم أحياناً ما يسعون إلى استخدام أفكار جديدة في مواجهة مواقف أثناء العمل، وذلك يعود إلا أن هذه المواقف تكون وفق قدرتهم الفكرية، وخارج نطاق تخصصهم، ولا يمكن التدخل فيها أما البعض الآخر أكدوا أنهم دائماً ما يسعون إلى استخدام أفكار جديدة لأنهم قادرين على تقديم ما هو أفضل وجديد وفعال لحل هذه المشاكل وذلك من خلال اكتسابه للخبرة والمرونة في التعامل مع هذه الأمور في المؤسسة.

2- عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الثانية.

الجدول رقم (19) يمثل توفر ظروف وإمكانيات مناسبة في المؤسسة.

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
دائماً	12	34.3%
أحياناً	21	60.0%
إطلاقاً	02	5.7%
المجموع	35	100%

يتضح من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم 19 والمتعلق بالتوفر ظروف وإمكانيات مناسبة في المؤسسة أن :

- 60% من مجموع الأفراد العينة أجابوا "أحياناً".

- 34,3% من مجموع الأفراد العينة أجابوا "دائماً".

- 5,7% من مجموع الأفراد العينة أجابوا "نادراً". ومن خلال هذه النتائج يتضح لنا أن أغلب المبحوثين قالوا أن أحياناً ما تتوفر ظروف وإمكانيات مناسبة في العمل في المؤسسة

وذلك راجع إلى أنه هذه الإمكانيات مع بساطتها لا تتناسب مع احتياجات هذه العينة التي صرحت بأن المؤسسة توفر ظروف وإمكانيات مناسبة للعمل ,تحفزها على خلق جو من الإبداع وتقديم كل ما هو جديد ومحرك للمؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم 20 يمثل الاستفادة من الترقية داخل المؤسسة

النسبة المئوية		التكرار		العينة الإحتمالات	
%68.6	%17.1	24	06	الأقدمية	نعم
	%48.5		17	كفاءة	
	%2.8		01	العلاقات الشخصية	
%31.4		11		لا	
%100		35		المجموع	

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم 20 (والمتعلق بمدى الاستفادة من الترقية داخل المؤسسة، أن:

68%، أم يؤكد على استفادتهم من الترقية، حيث نجد نسبة 25 من مجموع مفردات مجتمع البحث الذي أكدوا على استفادتهم من ترقية أرجعوا ذلك إلى عامل الأقدمية ، في حين نجد نسبة 70% يؤكدون أن العامل الأساسي المعتمد في عملية الترقية بداخل مؤسسة نفضال يمثل في الكفاءة، إن نسبة 05 % فقط من الأفراد الذين أكدوا استفادتهم من الترقية أرجعوا ذلك إلى العلاقات الشخصية.

وفي المقابل نجد بانسبة 31,4% من مجموع أفراد مجتمع البحث يقرون بعدم استفادتهم من الترقية داخل المؤسسة.

وعليه، ومن خلال هذه المعطيات، يتأكد لنا بعد إجرائنا للعديد من المقابلات مع بعض المبحوثين على أن العمال الذين أكدوا عدم ترقيتهم أغلبهم من حديثي العهد بالعمل داخل المؤسسة.

ومن هنا وعلى هذا يتضح جليا أن المؤسسة محل الدراسة تركز في عملية الترقية على عامل الكفاءة، كأهم معيار للترقية، ويتأكد لنا أن هذه المؤسسة تسعى جاهدة إلى تحسين وتطوير عملية العمل واستخدام الأساليب الحديثة في الإدارة والإنتاج من أجل تطوير قدراتها على المنافسة .

(الجدول رقم 21) ويمثل الأجر ومدى كونه دافع للإنجاز العمل داخل المؤسسة.

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	25	%71.4
لا	10	%28.6
المجموع	35	%100

ويتضح من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم 21) والمتعلق بالأجر ومدى كونه دافع لإنجاز العمل داخل المؤسسة أن :

- 71,4% من مجموع الأفراد العينة أجابوا "نعم".

- 28,6% من مجموع الأفراد العينة أجابوا "لا".

ومن خلال ما توصلنا إليه من تصريحات أفراد العينة في المقابلات, بين لنا أن أغلب أفراد مجتمع البحث صرحوا بالرضا عن الأجر الذي يتقاضونه وأنه هو الدافع لبذل الجهد, لانجاز العمل بأفضل الطرق, ومن هنا تتمخض لنا فكرة مفادها أن الأجر يعتبر عامل من عوامل التحفيز داخل المؤسسة محل الدراسة, ومنه كسب ولاء العمال إليها, وتقدم كل ما هو أفضل من طرق لصالحها.

الجدول رقم 22) يمثل مدى الاستعداد لبذل المزيد من الجهد لإنجاز العمل داخل المؤسسة .

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
دائماً	24	68.6%
غالبا	05	14.3%
أحيانا	05	14.3%
نادرا	01	2.9%
المجموع	35	100%

يتضح من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم 22) المتعلق بالمدى الاستعداد لبذل المزيد من الجهد لإنجاز العمل داخل المؤسسة أن:

68,6% من مجموع أفراد العينة أجابوا "دائماً".

14,3% من مجموع أفراد العينة أجابوا "غالبا" و"أحيانا" بالتساوي.

2,9% من مجموع أفراد العينة أجابوا "نادرا".

ومن خلال هذه المعطيات جمعنا المعلومات من مجتمع البحث محل الدراسة، أن غالبية المبحوثين أقروا بأنهم على استعداد دائم لبذل المزيد من الجهد لإنجاز أعمالهم داخل المؤسسة. وهذا راجع إلى ولاءهم لها وذلك لما تقدمه المؤسسة من تحفيز واشتراكهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

الجدول رقم 23) ويمثل تقبل المؤسسة أفكار وأراء المقدمة من طرف العاملين.

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	13	37.1%
لا	08	22.9%
أحيانا	14	40%
المجموع	35	100%

تؤكد المعطيات الإحصائية في الجدول رقم 23) المتعلق بمدى تقبل المؤسسة أفكار وأراء المقدمة من طرف العاملين أن:

37,1% من مجموع أفراد العينة أجابوا "بنعم".

22,9% من مجموع أفراد العينة أجابوا "لا".

ويرجع هذا التباين في آراء وأفكار مجتمع البحث إلى اختلاف مستوياتهم المهنية ومستوياتهم التعليمية حيث أكدت دراستنا أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار الآراء الجادة فقط، وهناك ترى أن أغلب العمال لا يقدمون أفكار لفائدة في تحقيق أهداف التنظيم وبالتالي لتتقبل أفكارهم كلها عكس العمال الذين يملكون خبرة ولديهم أفكار عدة تعود بالنفع ونجاح المؤسسة .

الجدول رقم 24) ويمثل مدى سماح المؤسسة للعاملين في التدخل والمشاركة في حل المشكلات التي تواجهها .

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	19	%54.3
لا	16	%45.7
المجموع	35	%100

ويتضح من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم 24) المتعلق مدى سماح المؤسسة للعاملين في التدخل والمشاركة في حل المشكلات التي تواجهها أن:

54,9% من مجموع أفراد العينة أجابوا "بنعم".

45,7% من مجموع أفراد العينة أجابوا "لا".

ويرجع هذا الاختلاف في الآراء, كما جاء في التحليل السابق إلى اختلاف مستوياتهم المهنية, بحيث صرح أغلب المبحوثين بأن المؤسسة تسمح لهم بالتدخل في المشاركة في حل المشكلات التي تواجهها وهذا راجع إلى أن المؤسسة محل الدراسة لها مستوى عالي من الثقة في قدراتهم وكفاءتهم وخبرتهم العالية تمنحهم هذه الثقة.

الجدول رقم 25 ويمثل تجسيد الأفكار داخل المؤسسة.

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	19	%54.3
لا	16	%45.7
المجموع	35	%100

تؤكد الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم 25) المتعلق بالتجسيد الأفكار داخل المؤسسة أن:

54.3% من مجموع أفراد العينة أجابوا "بنعم".

45.7% من مجموع أفراد العينة أجابوا "لا".

ومن خلال ما لا لحظناه من خلال تواجدها في المؤسسة محل الدراسة يتضح لنا بأن غالبية المبحوثين أكدوا بأنهم قد جسّدوا أفكارهم داخل المؤسسة وهذا دليل على أن يوجد عمال يملكون إبداع تنظيمي , وبالمقابل تسعى المؤسسة إلى تنمية هذا الإبداع . لان هذا الأخير يعتبر العامل الأساسي لرفع إنتاجيتها.

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة.

1) نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

(1-1) نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى: يؤدي التدريب إلى تطوير مهارات العاملين .

تؤكد الشواهد الكمية المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى والتي كان مفادها أن التدريب يؤدي إلى تطوير مهارات العاملين .

- أكدت النتائج الوارد في الجدول (8) والمتعلق بالتدريب داخل المؤسسة، وأن إجمالي مجتمع البحث بنسبة 65,7% يقرون بأن التدريب يكسبهم المعرفة المهنية التي تؤدي إلى زيادة اكتساب الخبرة والكفاءة، أما الجدول رقم (9) بنسبة 77,1% والمتعلق بتحديد المؤسسة للعمال فترة للتدريب، كما أكدت نتائج الجدول رقم (10) والمتعلق بمدى تلامح التدريب في المؤسسة محل الدراسة مع التخصص المهني لعاملها. حيث أقر مجموع مفردات العينة بنسبة 85,7% بأن التدريب المعتمد في المؤسسة يتلاءم مع اختصاصهم المهني. وذلك حتى يتسنى لكل فرد تطوير مهاراته المهنية، وأكدوا إجمالي مجتمع البحث على نتائج الجدول (11) والمتعلق بدور التدريب في المساعدة على التحكم في وسائل الإنتاج بنسبة 88,6% حيث أقر بأن التدريب كان فعالاً في المؤسسة محل الدراسة وذلك لأنه ساعدهم على التحكم في وسائل الإنتاج .

من خلال هذه النتائج يتبين أن المؤسسة **نفضال** تعتمد بشكل كبير على عملية التدريب في تطوير مهارات مواردها البشرية ومن خلال ما لاحظناه في بحثنا الميداني أن هذه العملية كانت فعالة وأنها عادة بالنفع على عمالها وطورت من مهاراتهم ومعرفتهم المهنية وبناء على تقدم يمكننا القول أن الفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها أن التدريب يؤدي إلى تطوير مهارات العاملين بذلك تثبت صحتها ومصداقيتها ميدانياً.

الفرضية الجزئية الثانية: يرتبط مستوى الاستعدادات الشخصية للأفراد العاملين على التجديد بثقافة التحفيز المعتمدة في المؤسسة .

أكدت النتائج الواردة في الجدول (19) والمتعلق بتوفير المؤسسة لظروف وإمكانيات مناسبة للعمل حيث أقرّوا 60% بأن المؤسسة توفر لهم إمكانيات مناسبة للعمل .

كما أكدت النتائج الواردة في الجدول (21) والمتعلق بالأجر المتحصل عليه يعتبر دافع لإنجاز العمل داخل المؤسسة أن 71,4% من مجموع أفراد العينة يؤكدون بأنهم راضون كل الرضا بالأجر الذي يتقاضونه، أنه يعتبر دافع ومحفز لبذل الجهد .

كما أكد النتائج الواردة في الجدول (20) والمتعلق بالاستفادة من الترقية داخل المؤسسة بنسبة 65,7% من مجموع أفراد العينة يؤكدون بأنهم استفادوا من الترقية داخل المؤسسة وذلك من أجل تحسين وتطوير واستخدام الأساليب الحديثة في المؤسسة.

كما أكدت النتائج في الجدول رقم (22) والمتعلقة بمدى استعداد لبذل المزيد من الجهد لإنجاز العمل داخل المؤسسة وأن 68,6% من مجموع أفراد العينة يقرون بأنهم على استعداد

دائم لبذل المزيد من الجهد لإنجاز العمل، وكذلك أكدت نتائج الجدول (23) والمتعلق بتقبل المؤسسة أفكار وأراء المقدمة من طرف العاملين، حيث أكد 54,63% من مجموع أفراد العينة أن المؤسسة تتقبل أفكارهم وأرائهم المقدمة للمؤسسة.

ومن خلال هذه النتائج وما لاحظناه في بحثنا الميداني، يتبين لنا أن غالبية المبحوثين تحصلوا على كل ما هو محفز في المؤسسة، مثل الترقية، وكذلك الرضا من الجانب المادي وهذا ما أدى بهم إلى بذل المزيد من الجهد لإنجاز الأعمال، وطرح أفكار جديدة تعود، بقواعد كبيرة على المؤسسة. وهذا ما يساهم في الإبداع الإداري وبناء كل هذه النتائج يمكن القول بأن الفرضية الجزئية الثانية والتي مفادها مساهمة ثقافة التحفيز المعتمدة في

المؤسسة في رفع من مستوى استعدادات الشخصية، للأفراد العاملين على التجديد تثبت مصداقيتها ميدانياً.

مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

توصلت النتائج الراهنة الى أن التدريب يؤدي إلى تطوير مهارات العاملين وقد تجلى ذلك في النتائج المتوصل إليها، والتي أكدت بان المؤسسة تعتمد بشكل كبير على عملية تدريب مواردها البشرية لتطوير مهاراتهم، وذلك من خلال توفير إمكانيات وظروف العمل، ووضع برامج لتدريب تتناسب مع كل تخصص.

في حين اتفقت هذه النتائج مع دراسة (قويدر كمال) التي توصلت الى ان تنمية الموارد البشرية هي إعداد العنصر البشري إعداداً صحيحاً بما يتفق واحتياجات المجتمع، على أساس انه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان وكذا التدريب يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية فضلاً عن زيادة طاقاته وجهوده، وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي في اختيارها للفرضيات، وهذا نفس المنهج الذي اعتمدته الدراسة الراهنة.

وتوصلت دراستها الراهنة إلى أن مستوى الاستعدادات الشخصية للأفراد العاملين على التجديد يرتبط بثقافة التحفيز المستمدة في المؤسسة، وقد تجلى ذلك في النتائج التي أكدت على ان المؤسسة تقدم كل ما هو محفز للعاملين مثل الترقية والأجور، كما أكدت على إن تبادل الآراء والسمات يحل المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرارات، يساهم في تحقيق الرضا والولاء الوظيفي وهذا ما يجعلهم يبذلون جهداً أكبر للتجديد والتطوير.

اتفقت هذه الدراسة الراهنة مع دراسة (اقريش عديلة)، والتي أكدت على توفير مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية مع الدراسة الراهنة التي توصلت إلى أن مؤسسة نفضال، يتوفر لدى عمالها مهارات عالية من الإبداع الإداري الذي يساعدهم على حل المشكلات داخل المؤسسة والسهولة والمرونة في التعامل معها.

النتيجة العامة للدراسة :

لقد توصلنا في هذه الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات النظرية والتي تخص كلى المتغيرين وكذلك مجموعة من الاستنتاجات التطبيقية سواء تعلق الأمر بالبيانات العامة للأفراد العينة والرأء مختلف المبحوثين، أو عن المفاهيم السائدة فيما يتعلق بالإبداع التنظيمي و تنمية الموارد البشرية داخل مؤسسة نفضال بتيارت.

- تدعوا فلسفة تنمية الموارد البشرية إلى ضرورة تدريب الأفراد وتطوير مهاراتهم وتنمية قدراتهم، وذلك من أجل رفع مستوى كفاءاتهم وتحسين أدائهم، كما يجب ربط الكفاءات والتقدير التي يحصل عليها العاملين بأهداف المؤسسة، والتشجيع على العمل الجماعي

- يعد موضوع الإبداع الإداري من أبرز الاهتمامات للمنظمة لأجل نجاحها وتميزها وتطورها والحصول على الميزة التنافسية.

- إن لتنمية الموارد البشرية أثر كبير ودور مهم في تشجيع الإبداع الإداري، فالفرد عندما يكفأ على أفكاره يقدم المزيد منها والتي تعود بالنفع على المؤسسة.

- أظهرت الدراسة أن مجتمع الدراسة يميلون إلى أن لتحديد الاحتياجات ووضع برامج تدريبية واضحة من قبل الإدارة أثر على الإبداع التنظيمي.

- إن مجتمع الدراسة يميلون إلى الموافقة على أن للتحفيز أثر على الإبداع التنظيمي وهذا من خلال تقدير جهودهم ووضع برامج للمكافآت

بما أن الفرضيتين الأولى والثانية والتي مفادهما:

- يؤدي التدريب إلى تطوير مهارات العاملين.

- يرتبط مستوى الاستعدادات الشخصية للأفراد العاملين على التجديد بثقافة التحفيز المستمرة في المؤسسة.

ومع تشابه نتائج الدراسات السابقة ونتائج الدراسة الراهنة فإنه يمكننا القول أن الفرضية العامة والتي مفادها: تؤدي تنمية الموارد البشرية الى رفع مستوى الإبداع الإداري، تثبت صدقها ميدانياً.

تناولت الدراسة الراهنة موضوع أثر تنمية الموارد البشرية على الإبداع التنظيمي في اعتبار أن تنمية الموارد البشرية ضرورة حتمية لتنظيم، وهذا من خلال تدريب عمالها وتطوير مهاراته، فهو يعتبر عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية و ذلك لاكتساب المعارف و الخبرات التي يحتاجها لتحصيل المعلومات اللازمة التي تنقصهم، مما يزودهم بالمهارات و المعارف و تطوير القدرات التي تساهم في زيادة رغبتهم بالعمل خاصة إذا تعلق الأمر بالترقية، و ليس هذا و فقط بالإضافة إلى اكتساب العمال الثقة أكثر و الاندماج مع المجموعة و التحلي بروح المسؤولية اتجاه المؤسسة و الولاء لها الذي ينعكس على محطة العامة المؤسسة، ومن المتعارف عليه في مجالات الإدارة و خاصة في مجال الإبداع الذي تسعى كل منظمة إلى تطويره، إن الإبداع يمكن تعلمه و التدريب عليه، و بالتالي توفير الفرص التدريبية الكافية للعاملين التي تتيح لهما الإطلاع على الأساليب الحديثة في حل في المشكلات و جعلهم قادرين على ابتكار طرق و أساليب إدارية حديثة .

وعلى ما تم ذكره من خلال نتائج دراستنا أن تنمية الموارد بأبعادها لها تأثير في تعزيز الإبداع التنظيمي في الشركة محل الدراسة نפטال - تيارت - ومنه نستطيع القول أن هذه الشركة تقوم بالاعتماد على عملية التدريب، و مواردها البشرية والتي تأثر بدورها على المهارات و القدرات الإبداعية له، وتعمل على تدعيم ذلك من خلال توضيح البرامج التدريبية والعمل على تلاؤمها مع التخصصات المهنية و توفير أجواء وتعزيز عملية طرح موظفيها للأفكار الإبداعية فيحل المشكلات و ابتكار أساليب جديدة لتنفيذ العمل .

و بالرغم من تأكيد الدراسة الراهنة على صحة الفروض التي انطلقت منها، إلى أن هذه النتائج يبقى مجالها مفتوح لتأكد منها في سياقات اجتماعية أخرى مع باحثين آخرين بحيث لا يمكن تعميم هذه النتائج على كل المنظمات، فيمكن أن تتغير بتغيير المكان و الزمان، ولا يمكننا القول بأننا غطينا جميع جوانبه، هذا الموضوع سواء من جانبه النظري أو الميداني .

وقد توصلت دراستنا إلى النتائج التالية:

- إن للتدريب دور فعال في المؤسسة محل الدراسة في تطوير مهارات العاملين, وساعدهم على التحكم في وسائل الإنتاج.-
- إن ثقافة التحفيز المعتمدة في المؤسسة ساهمت في رفع مستوى الاستعدادات الشخصية للأفراد العاملين. هذا ما أدى بهم إلى بذل المزيد من الجهد لإنجاز الأعمال.
- هذه النتائج كانت متوافقة مع نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع من زوايا مختلفة.

التوصيات.

- من خلال دراستنا لموضوع أثر تنمية الموارد البشرية على الإبداع الإداري، في مؤسسة محل الدراسة نفضال بولاية تيارت.
- يمكن تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات المتمثلة في ما يلي:
- يجب تكوين الموظفين في مختلف المستويات الإدارية.
 - يجب توفير للموظفين أثناء التدريب بيئة مناسبة .
 - يجب التحديد الدقيق لنقاط القوة ونقاط الضعف بالمؤسسة، من أجل الاستفادة أكثر من نقاط القوة والتركيز على تحسين نقاط الضعف.
 - ضرورة العمل على تصميم دورات تدريبية منظمة لإنماء التفكير الإبداعي.
 - يجب منح العمال فرص متكافئة أكثر فيما يتعلق بطرح أفكارهم الإبداعية.
 - يجب وضع وحدة متخصصة تهتم بالإبداع وتطوره داخل المؤسسة.

لقد تم عرض الاستمارة على ثلاث أساتذة محكمين, وذلك للتحقيق من مدى صدق عبارات الاستمارة, والجدول الآتي أسماء أساتذة المحكمين وتخصصهم.

المحكمين	تخصص
ياحي عبد المالك.	علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية.
خريبيش زهير.	علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية.
خالد بلجوهر.	علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية.

اولا: المعاجم.

(1) المعجم العربي الأساسي: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم, د.س.

ثانيا: الكتب.

(2) أحمد منصور: قراءات في تنمية الموارد البشرية, وكالة المطبوعات, الكويت, 1975,

(3) أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية, مكتبة لبنان, بيروت, 1993.

(4) إبراهيم عباس الحلبي: تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها, دار الفكري العربي, القاهرة, 2013.

(5) إبراهيم إبراش: المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية, دار الشروق لنشر والتوزيع, عمان, 2009.

(6) إبراهيم البيومي غانم: مناهج البحث وأصول التحليل في العلوم الاجتماعية, مكتبة الشروق الدولية, القاهرة, 2008.

(7) إحسان محمد الحسن: الأسس العلمية للبحث الاجتماعي, دار الطليعة, بيروت, 1996.

(8) الفاعوري رفعة عبد الحلیم: إدارة الإبداع الإداري, دار المنظمة للتنمية, القاهرة 2005.

(9) بن عنتر عبد الحمان: إدارة الموارد البشرية, المفاهيم الأسس الأبعاد الإستراتيجية, دار اليازوري لنشر والتوزيع, 2010.

(10) - ثروات مشهور: استراتيجيات التطور الإداري, دار أسامة لنشر والتوزيع, عمان, 2010.

(11) جمال خير الله: الإبداع الإداري, دار أسامة لنشر والتوزيع, الأردن, 2009.

(12) جودت عزت عطوي: أساليب البحث العلمي (مفاهيمه, أدواته, طرق الإحصائية) ط4, دار الثقافة نشر والتوزيع, 2011.

(13) حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية, من منظور استراتيجي, دار النهضة العربية, بيروت, د.س.

(14) حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات, دار النهضة العربية, بيروت, 2005.

- (15) خيضر كاظم محمود, ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية, دار المسيرة لنشر والتوزيع الأردن, 2007.
- (16) رشيد زرواتي تدريبات على منهجية البحث العلمي للعلوم الإجتماعية, ط3, ديوان المطبوعات الجامعية, قسنطينة, 2008.
- (17) رواية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية, دار الجامعية لنشر والتوزيع, الإسكندرية, 2005.
- (18) زاهد محمد ديري: إدارة الموارد البشرية, دار الثقافة لنشر والتوزيع, الأردن, 2011.
- (19) سعاد نايف برنوطي: إدارة الموارد البشرية, ط3, دار وائل للنشر والتوزيع الأردن, 2007.
- (20) سلوى عثمان الصديقي: إستكتيك النظري والتطبيقي في طريقة العمل مع الأفراد, المكتب الجامعي الحديث, الإسكندرية, 2001.
- (21) طارق سيد علم الاجتماع التنمية, مؤسسة الشباب الجامعة, الإسكندرية, 2008.
- (22) طلعت عوض الله لوط وآخرون: الإدارة العامة, المعاجم, الوظائف, دار حافظ لنشر والتوزيع, جدة, 2006.
- (23) عبد الباسط أحمد حسن: التنمية الإجتماعية, مكتبة وهبة, القاهرة, 1977.
- (24) عبد الباري إبراهيم درة, زهير نعيم الصباغة: إدارة الموارد البشرية, دار وائل لنشر والتوزيع, الأردن, 2008.
- (25) عمر وصفي عقلي: إدارة الموارد البشرية, المعاصرة, بعد إستراتيجي, دار وائل لنشر, حلب, د.س.
- (26) علاء محمد سيد قنديل: القيادة الإدارية وإدارة الابتكار, دار الفكر للنشر والتوزيع عمان, 2010.
- (27) عبد الرحمان عيسوي: الكفاءة الإدارية, الدار الجامعية لطباعة
- (28) علي غريبي: تنمية الموارد البشرية, مطبعة الأخوة منتوري, جامعة قسنطينة, 2004.
- (29) فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية, دار أسامة للنشر والتوزيع, 2011.

- (30) فاتن عوض الغزو: القيادة والإشراف الإداري, دار أسامة للنشر والتوزيع, عمان.
- (31) لعلى بوكميش: مدخل إلى تنمية الموارد البشرية, دار الراية للنشر والتوزيع, الأردن, 2011.
- (32) محمد سمير أحمد: إدارة وتنمية الموارد, دار المسيرة للنشر والتوزيع, عمان, 2009.
- (33) محمد ماهر عليش: إدارة الموارد البشرية, مكتبة عين شمس, القاهرة, 1971.
- (34) مؤيد سعيد السالم, عادل حشوش صالح: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية, مدخل استراتيجي, ط2, عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع, عمان, 2006.
- (35) محمد حافظ الحجازي إدارة الموارد البشرية, دار الوفاء لدنيا لطباعة والنشر, الإسكندرية, 2005.
- (36) محمد زويد العتيبي: الطرق إلى الإبداع والتميز الإداري, ط2, دار الوراق للنشر والتوزيع, عمان, 2011.
- (37) محمود سلمان العميان: سلوك تنظيمي في المنظمات الأعمال, دار وائل للنشر والتوزيع, الأردن, 2005.
- (38) محمد رسلان الجيوسي, جميلة جاد الله : إدارة علم وتطبيق, ط3, دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة, عمان, 2008.
- (39) مصطفى العشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي, المؤسسة الوطنية للكتاب, الجزائر, 1992.
- (40) مدحت محمد أبو ناصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية, الاتجاهات المعاصرة, مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع, القاهرة, 2007.
- (41) نادر أحمد أبو شيخ: إدارة الموارد البشرية, دار الصفاء لطباعة والنشر والتوزيع, عمان, 2008.
- (42) نجم عبد الله العزاوي, عباس حسين حواء: الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية, دار اليازوري للنشر والتوزيع, عمان, 2010.
- (43) نعيمة عكروش مأمون, نديم الحرشون سهير: تطوير المنتجات الجديدة محل استراتيجي متكامل وعصري, دار وائل للنشر والتوزيع, عمان, 2004.

44) يوسف حكيم الطائي, مؤيد عبد الحسن وآخرون: إدارة الموارد مدخل استراتيجي متكامل, الوراق لنشر والتوزيع, الأردن, 2007/2006.

ثانيا: المذكرات.

45) برقي حسن: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، حالة مؤسسة سونطراك، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة في العلوم الاقتصادية 2008/2007.

46) بلهادي سعيد: تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة و المرؤسين مذكرة لنيل شهادة الماجستير في قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر 2009/2008.

47) بوكفوس هشام: أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري، 2005/2006.

48) الحرشة محمد الهيتي، صلاح الدين :أثر التمكين الإداري، و الدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي، مجلة العلوم الإدارية، مج3، ع2، 2006.

49) الداوي الشيخ: تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، جامعة الجزائر، العدد06، 2008.

رابعا: المجلات.

50) الطيب بوسافل: تنمية الموارد البشرية، دراسة ميدانية سونلغاز، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع التنموية، عناية 1994.

51) عاطف عوض: أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في تطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية، المجلد 29 العدد الثالث 2013.

52) عزيزة قودة :الطور الرسمي في تنمية الموارد البشرية، مذكرة مكملة لشهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية موارد البشرية غير منشورة، باتنة 2005/2006.

53) الفضيل رتيمي: عقلية ونظريات التنظيم الأكاديمية للدراسات الإنسانية و الاجتماعية العدد10، 2013.

- 54) قوئيش عديلة: الإبداع و علاقته بإدارة التغيير لدى مديريات و مساعدات المدارس الإبدائية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية 2006/2005 .
- 55) قويدر كمال: تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة، دراسة حالة الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة بيئية و سياحية، جامعة الجزائر 2014/2013.
- 56) لاحق بن عبد الله القحطالي: الإبداع الإداري و معوقاته، مذكرة مكملة لشهادة الماجستير في العلوم الغدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، 2008/2007.
- 57) مانع صبرينة، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الدكتوراة في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2015/2014.
- 58) محمد بديع حامد بن تويلى العازمي: القيادة التحويلية و علاقتها بالإبداع الإداري، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
- 59) مساعدي عماد: دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الاجتماعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، سطيف، 2014/2013.

خامسا: الملتقيات.

- 60) بن عيسى بشير: مداخلة واقع التنمية البشرية في العالم العربي، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية جامعة ورقلة، 2004.
- 61) طلاله نصير، نجم العزاوي: اثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية، ملتقى دولي حول الإبداع في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2011.

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

استمارة بحث بعنوان :

**أثر تنمية الموارد البشرية على الإبداع الإداري
دراسة ميدانية بمؤسسة نפטال - تيارت -**

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنمية و تسير الموارد البشرية

إشراف:

أ- بوشارب خالد

إعداد :

-قارش نورة
-لعجال عربية

ملاحظة هامة :

- الرجاء وضع العلامة (x) أمام الإجابة المناسبة.
- إن المعلومات الواردة في الإستمارة السرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية.

السنة الجامعية: 2016/2017

المحور الاول :البيانات الشخصية .

- (1)الجنس: ذكر أنثى
- (2) السن: أقل من 25 سنة من 25 سنة إلى 35 سنة
- من 36 سنة إلى 46 سنة 47 سنة فأكثر
- (3) الحالة المدنية : غير متزوج (ة) متزوج (ة)
- مطاق (ة) أرمل (ة)
- (4)المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- (5) المستوى الوظيفي: إطار عامل تحكم عامل تنفيذ
- (6) الأقدمية : أقل من 5 سنوات من 06 سنوات إلى 10سنوات
- من 11 سنة إلى 15 سنة 16 سنة فأكثر
- (7) مكان الإقامة: قريب من مكان العمل بعيد عن مكان العمل

المحور الثاني: التدريب وتطوير المهارات.

(8)ماذا يمثل لك التدريب داخل المؤسسة ؟

- اكتساب المعرفة المهنية

- من أجل الترقية

- سياسة المؤسسة

-أخرى تذكر

(9) هل تحدد المؤسسة فترة معينة للتدريب ؟

نعم لا

(10) هل تتلاءم التدريب مع اختصاصك المهني ؟

نعم لا

11) هل كان للتدريب الذي تلقيتَه دوراً في تحكّمك في وسائل الإنتاج؟

نعم لا

12) هل انتماءك لهذه المؤسسة يزيد من رفع روحك المعنوية؟

نعم لا

-إذا كانت الإجابة بنعم فهل ذلك يرجع إلى :

-السياسة الدائمة للتكوين

-المرونة في العلاقات

- أخرى تذكر.....

13) هل ترى بأن المعلومات الجديدة التي تكتسبها في المؤسسة تجعلك أكثر انتماء لها؟

نعم لا

14) هل ترى أن نجاح المؤسسة و استمراريتها من واجباتك المهنية؟

نعم لا

15) هل عملية الالتزام بتطبيق القوانين التنظيمية المعمول بها في المؤسسة أحدثت نمو

في قدراتك ونشاطاتك؟

نعم لا

16) هل ثقافة المؤسسة يشجعك على إتمام عملك بالمواصفات المطلوبة؟

نعم لا أحياناً

17) هل خبرتك في المؤسسة ساعدتك على امتلاك قدرة على التفكير الفعال في حل

المشكلات المهنية؟

نعم لا

18) هل تسعى إلى استخدام أفكار جديدة في مواجهة مواقف أثناء عملك؟

دائماً أحياناً إطلاقاً

المحور الثالث : ثقافة التحفيز و التجديد .

19) هل تتوفر في المؤسسة ظروف و إمكانيات مناسبة للعمل ؟

دائماً أحيانا نادرا

20) هل سبق و أن استفدت على ترقية داخل المؤسسة ؟

نعم لا

- في حالة الإجابة بنعم على أي أساس تمّ ترفيتك ؟

الأقدمية الكفاءة علاقات شخصية

أخرى تذكر.....

21) هل الأجر الذي تحصل عليه يعتبر دافع لإنجاز عملك داخل المؤسسة ؟

نعم لا

22) هل أنت مستعد لبذل المزيد من الجهد لإنجاز العمل في المؤسسة ؟

دائماً غالباً أحيانا نادرا مطلقا

23) هل ترى أن المؤسسة تتقبل الأفكار و الآراء المقدمة من طرف العاملين ؟

نعم لا أحيانا

24) هل تسمح لك المؤسسة بالمشاركة في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة ؟

نعم لا

25) هل سبق لك وأن جسدت أفكارك داخل المؤسسة ؟

نعم لا

الفهرس

البسمة.	
الشكر.	
الإهداء.	
قائمة الأشكال والجداول.	
ملخص الدراسة.	
مقدمة	أ

الفصل الأول: الإطار النظري والتصوري للدراسة.

تمهيد

أولاً- أسباب اختيار الموضوع	04
ثانياً- أهمية الدراسة	04
ثالثاً- أهداف الدراسة	05
رابعاً- الإشكالية	05
خامساً- الفرضيات	07
سادساً- مفاهيم الدراسة	08
1- تنمية الموارد البشرية.	
1-1 تعريف تنمية	08
2-1 تعريف الموارد البشرية	08
3-1 تعريف تنمية الموارد البشرية	10
4-1 خصائص تنمية الموارد البشرية	12
5-1 أهداف تنمية الموارد البشرية	13

15.....	6-1 وسائل تنمية الموارد البشرية
16.....	7-1 مستويات تنمية الموارد البشرية
17.....	8-1 أهمية تنمية الموارد البشرية
18.....	9-1 معوقات تنمية الموارد البشرية
	(2) الإبداع الإداري.
19.....	1-2 تعريف الإبداع
21.....	2-2 تعريف الإبداع الإداري
23.....	3-2 عناصر الإبداع الإداري
23.....	4-2 خصائص الإبداع الإداري
24.....	5-2 شروط الإبداع الإداري
25.....	6-2 أنواع الإبداع الإداري
27.....	7-2 المستويات الإبداع الإداري
28.....	8-2 إستراتيجيات الإبداع الإداري
29.....	9-2 الشروط مؤسسية للإبداع الإداري
31.....	10-2 أهمية الإبداع الإداري
32.....	11-2 العوامل التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري
	سابعاً: الدراسات السابقة.
34.....	1- دراسات متعلقة بالتنمية الموارد البشرية
41.....	2- دراسات متعلقة بالإبداع الإداري
46.....	ثامناً: المداخل النظرية لدراسة لكل من تنمية الموارد البشرية والإبداع الإداري

الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة.

تمهيد .

أولاً: مجالات الدراسة

1-المجال المكاني.....57

2- المجال البشري.....57

3- المجال الزمني.....58

ثانياً- منهج الدراسة.....58

ثالثاً: أدوات الدراسة.

1- الملاحظة.....59

2- المقابلة.....59

3- الاستمارة.....59

4-الأساليب الإحصائية.....60

5- العينة.....60

الفصل الثالث: عرض وتحليل ومناقشة البيانات الميدانية:

تمهيد.

أولاً: عرض وتحليل البيانات الميدانية.

1- عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الأولى.....68

2- عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الثانية.....78

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة.

1- نتائج الدراسة في ضوء فروضها.....85

2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.....87

خاتمة.....90

92.....التوصيات

93.....قائمة المراجع

قائمة الملاحق.