



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية علوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الاجتماعية



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد
البشرية بعنوان:

□ الإبداع الوظيفي وعلاقته

بأداء الموارد البشرية

مؤسسة سونلغاز □ تيارت

الأستاذ:

* أ. هيشور محمد لمين

من إعداد الطالبان:

• شرفوخ خيرة

• بن ميصايح حنان

السنة الجامعية: 2017-2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

والصلاة والسلام على خاتم النبيين والمرسلين محمد صلى الله عليه وسلم

أحمد الله عز وجل الذي أماننا على إتمام هذه الدراسة، كما نتقدم بالشكر الجزيل والعرفان الكبير لكل من أسدى لنا النصيحة ووقف بجانبنا وقدم لنا المساعدة في هذا البحث، ونخص بالذكر الدكتور هياهور محمد لمين على هذه المذكرة، الذي لم يدخر جهداً في إرشادنا وتوجيهنا، والذي أفاض علينا من وقته وجهده وعمله، فجزاه الله عنا خير الجزاء ورفع درجاته في الدنيا والآخرة.

وكما يسرني أن نتقدم بالشكر الجزيل والامتنان إلى الأستاذ عمارة الجيلالي على مساعدته وتوجيهاته السديدة وملاحظاته القيمة، التي ساهمت في إتمام هذه المذكرة، وجزاه الله ألف خير.

والشكر والتقدير موصول إلى جميع الزملاء والزميلات الذين قدموا لنا المساعدة، وإلى جميع عمال شركة سونلغاز تيارت وبالأخص دمنبي الجيلالي.

وفي الختام نتقدم بالشكر إلى كل من أسدى إلينا نصيحة أو مساعدة ومن ساهم في إنجاح هذا البحث ولم يتسع المقام لذكره، ونسأل الله أن يجعل هذا العمل المتواضع في ميزان حسناتنا.

وأخر دعوانا أن الحمد لله رب العلمين

شرفوج خيرة

بن مصابيح حنان



إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى مدرستي الأولى وقدوة حياتي إلى التي رسمت بدعائها طرق الخير

والعلم

فكان همس دعائها قبس من نور أستقي منه آيات الطهر والعفاف والنقاء

إلى أروع إنسانة وأعظم امرأة-----حبيبتي أمي

إلى من كلله الله بالهبة والوقار إلى من شقي من أجل أن يفتح لي درب الحياة إلى من

انتظر

وأمل في هذا النجاح بفارغ الصبر-----إليك أبي

إلى الذين ظفرت بهم هدية من الأقدار إخوتي

أحمد - وسيلة - أمينة - حورية

إلى توأم روحي ورفيقة عمري من كانت لي سند في إنجاز هذا العمل ورافقتني منذ أن

حملنا حقائب صغيرة وسرت معاً الدرب خطوة بخطوة حتى الآن

أختي رهيساء

إهداء خاص إلى اعز شخص على مساعدته لي ومساهمته في إنجاز هذا العمل

لسنوني نور الدين

إلى رفيقة مشواري الدراسي ومن تحملت معي أعباء هذا البحث حنان وإلى كل عائلتها

الكريمة

بن مطابيح

إلى أخوات لم تلدن أمي: مسعودة - إيمان - بهيجة - هديل

إلى كل أصدقائي دفعة 2017-2018 تنمية وتسيير الموارد البشرية.

وأشكر كل من ساهم وقدم لي يد العون في إنجاز هذا العمل المتواضع

خيرة

إهداء

الحمد لله على فضله وامتنانه بان وفقني لإتمام هذا العمل وأعانني بتوفيقه لإنجازه بعد أن

كان في العدم، ثم اهدي هذا العمل المتواضع إلي اعز ما أملك

في هذا الوجود إلي اللذان ربباني وحملاني وأنارا إلي دربي وحياتي إلي أمي ربيعة

وأبي محمد، و إلي إخوتي الأعزاء اللذين استعين بهم واستمد منهم قوتي واحتمي تحت

أكتافهم وفرحوا لفرحي وحزنوا لحزني....مختار....أمين....منير

كما اهدي هذا العمل إلي رفيقة دربي التي قضيت معي أجمل الأوقات.....خويرة

و إلي عائلة بن مصابيح...بالقاسم وإلي كل من ساعدني من قريب أو بعيد ولو بالكلمة

الطيبة

والى كافة طلبة وطالبات قسم علوم الاجتماع والتنمية وتسيير الموارد البشرية خاصة باتوري

وصديقتي فاطمة

و الحمد في الأول والأخير لله عز وجل الذي وهبني كل هذا ويسر لي طريقي وشكرا

حنان

ملخص الدراسة

باللغة العربية:

تهدف هذه الدراسة للتعرف على علاقة الإبداع الوظيفي بأداء الموارد البشرية لدى عمال مؤسسة سونلغاز - تيارت-، و التعرف على ما إذا كانت هناك علاقة بين كل بعد من أبعاد الإبداع الوظيفي بأداء الموارد البشرية، طبقت الدراسة على عينة عشوائية شملت 70 عامل من أصل 143 في كافة المستويات التنظيمية (إطارات، عمال تنفيذ، عمال تحكم) باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم مع دراستنا كما تم الاعتماد في دراستنا على الاستبيان من خلال التأكد من الصدق والثبات ثم معالجة البيانات عن طريق spss. الأساليب الإحصائية بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية

وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الوظيفي وأداء الموارد البشرية لدى مؤسسة سونلغاز - تيارت-
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين طرح أفكار جديدة وأداء الموارد البشرية لدى مؤسسة سونلغاز - تيارت-
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تغيير الفعال وأداء الموارد البشرية لدى مؤسسة سونلغاز - تيارت-
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين حل المشكلات وأداء الموارد البشرية لدى مؤسسة سونلغاز - تيارت-

Résumé

Cette étude vise à identifier la relation de la créativité la performance de carrière des ressources humaines aux travailleurs Sonlgaz- Tiaret- Fondation, et d'identifier le bogue s'il y avait une relation entre toutes les dimensions de la performance de la création d'emplois des ressources humaines, l'étude appliquée à un échantillon aléatoire inclus 70 travailleurs sur 143 tous les niveaux organisationnels (pneus, les travailleurs mettent en œuvre, le contrôle des travailleurs) en utilisant la méthode d'analyse descriptive qui correspond à notre étude a également compté dans notre étude sur le questionnaire en confirmant la validité et la fiabilité des données par .SPSS méthodes statistiques fondées sur le paquet statistique pour programme de traitement des sciences sociales Il a tiré les conclusions suivantes:

Il existe une corrélation statistiquement significative entre la création d'emplois et la performance des ressources humaines à la Fondation Sonelgaz - Tiaret-

Il existe une corrélation statistiquement significative entre l'introduction de nouvelles idées et la performance des ressources humaines à la Fondation Sonelgaz - Tiaret-

Il existe une corrélation statistiquement significative entre le changement et la performance efficace des ressources humaines de la Fondation Sonelgaz - Tiaret-

Il existe une corrélation statistiquement significative entre la résolution de problèmes et la performance des ressources humaines à la Fondation Sonelgaz - Tiaret-



قائمة المحتويات

فهرس المحتويات

الإهداءات

شكر و عرفان

ملخص الدراسة

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

1..... مقدمة

الفصل الأول: الإطار النظري والتصوري للدراسة

5..... تمهيد

5..... أولاً: أسباب اختيار الموضوع

6..... ثانياً: أهمية الدراسة

6..... ثالثاً: أهداف الدراسة

7..... رابعاً: الإشكالية

9..... خامساً: الفرضيات

9..... سادساً: المفاهيم الأساسية

12..... سابعاً: الدراسات السابقة

17..... ثامناً: الأبعاد النظرية للدراسة

26..... خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الإبداع الوظيفي

28..... تمهيد

28..... أولاً: خصائص الإبداع الوظيفي

29..... ثانياً: أهمية الإبداع الوظيفي

30..... ثالثاً: مراحل الإبداع الوظيفي

31..... رابعاً: مستويات الإبداع الوظيفي

34..... خامساً: مظاهر الإبداع الوظيفي

| | |
|----|-------------------------------------|
| 38 | سادسا: أساليب الإبداع الوظيفي |
| 40 | سابعا: معوقات الإبداع الوظيفي |
| 44 | خلاصة الفصل |

الفصل الثالث: أداء الموارد البشرية

| | |
|----|--|
| 46 | تمهيد |
| 46 | أولا: أهمية إدارة الموارد البشرية |
| 47 | ثانيا: أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية |
| 50 | ثالثا: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية |
| 52 | رابعا: عناصر الأداء |
| 57 | خامسا: طرق تحسين الأداء |
| 59 | سادسا: عناصر تقييم الأداء وآلياته |
| 63 | سابعا: أهمية وطرق تقييم الأداء |
| 74 | خلاصة الفصل |

الفصل الرابع: الإطار المنهجي

| | |
|-----|---|
| 76 | تمهيد |
| 76 | أولا: الدراسة الاستطلاعية |
| 77 | ثانيا: مجالات الدراسة الاستطلاعية |
| 89 | ثالثا: منهج الدراسة |
| 90 | رابعا أدوات الدراسة الاستطلاعية |
| 91 | خامسا: خصائص السيكمترية |
| 95 | سادسا: عينة الدراسة وخصائصها |
| 102 | سابعا: الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة |
| 103 | خلاصة الفصل |

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

| | |
|-----|---------------------------------------|
| 105 | تمهيد |
| 105 | اولا: عرض وتحليل بيانات الدراسة |

| | | |
|-----|-------|--|
| 108 | | ثانيا: مناقشة وتفسير النتائج الجزئية والكلية للدراسة |
| 111 | | ثالثا: إستنتاج عام للدراسة |
| 112 | | خلاصة الفصل |
| 114 | | الخاتمة |
| 117 | | قائمة المصادر والمراجع |

الملاحق

قائمة الجداول

فهرس الجداول:

| الصفحة | الجدول يوضح: | رقم الجدول |
|--------|--|---------------|
| 67 | نموذج وصفات ومعايير التقييم للموظفين | 01 |
| 68 | بعض الوسائل المستخدمة في تحديد معايير العمل | 02 |
| 69 | طريقة المقارنة بين العاملين | 03 |
| 73 | طريقة الوقائع الحرجة | 04 |
| 86 | توزيع العمال في المؤسسة حسب الفئة السوسيو مهنية | 05 |
| 87 | توزيع العمال حسب الجنس | 06 |
| 91 | أبعاد الإبداع الوظيفي ورقم الفقرة التي تنتمي إليها | 07 |
| 92 | صدق الاتساق الداخلي لبعء طرح أفكار | 08 |
| 92 | صدق الاتساق الداخلي لبعء تغيير فعال | 09 |
| 93 | صدق الاتساق الداخلي لبعء حل المشكلات | 10 |
| 93 | صدق الاتساق الداخلي لاستبيان أداء الموارد البشرية | 11 |
| 95 | ثبات الاستبيان للإبداع الوظيفي وفق الفا كرومباخ | 12 |
| 95 | ثبات الاستبيان أداء الموارد البشرية وفق الفا كرومباخ | 13 |
| 97 | توزيع أفراد العينة حسب الجنس | 14 |
| 98 | توزيع أفراد العينة حسب السن | 15 |
| 99 | توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية | 16 |
| 100 | توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي | 17 |
| 101 | توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي | 18 |
| 105 | عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى | 19 |
| 106 | عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية | 20 |
| 107 | عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة | 21 |
| 107 | عرض نتائج الفرضية العامة | 22 |



قائمة الأشكال

فهرس الأشكال:

| الصفحة | الشكل يوضح: | رقم الشكل |
|--------|---|-----------|
| 54 | مكونات أداء الموظف | 01 |
| 56 | عناصر أداء الموظف | 02 |
| 62 | آلية عملية تقييم الأداء | 03 |
| 65 | أهمية تقييم الأداء للرئيس والمرؤوس | 04 |
| 71 | فكرة التوزيع الطبيعي | 05 |
| 82 | الهيكل التنظيمي للمديرية | 06 |
| 85 | الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية | 07 |
| 97 | دائرة نسبية حول توزيع أفراد العينة حسب الجنس | 08 |
| 98 | دائرة نسبية حول توزيع أفراد العينة حسب السن | 09 |
| 99 | دائرة نسبية حول توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية | 10 |
| 100 | دائرة نسبية حول توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي | 11 |
| 101 | دائرة نسبية حول توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي | 12 |

مقدمة

مقدمة:

لعل استمرار التقدم العلمي والتطور التقني الذي تم تحقيقه في مختلف المجالات يتطلب النظر للأمور بمختلف أنواعها بطريقة متجددة ومن ضمنها توليد الأفكار المستحدثة وتشجيع الإبداع الوظيفي، لذلك يؤكد البعض على أن القرن الواحد والعشرون بما يتضمنه من تقدم وتطور في كافة المجالات جعل اللجوء إلى الإبداع أمراً لا مفر منه أمام الدول والمنظمات ورجال الأعمال باعتباره من العوامل الأساسية للتنمية وأداة مهمة لنمو المنظمة وبناءها وتعزيز مقدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة.

ويظهر دور الإبداع من خلال إدراك الإداريين والمنظمات إلى مدى الحاجة إلى التغيير والتحسين في العمليات الإدارية وأهدافها ومن خلال تطوير أداء العاملين حيث يرى الباحثون والإداريون أنه ينبغي تقدير أهمية الإبداع الإداري.

فالأهتمام بمتغير الإبداع الوظيفي في المنظمات يتطلب الحرص على نمو القدرات الإبداعية لدى قادتها وإداراتها وكافة مجالاتها البشرية فنجاح المنظمة في أداء مهامها يتوقف إلى حد كبير على قيام العاملين بوظائفهم وإيجاد طرق تؤدي إلى تنمية أداء الموارد البشرية لها وهذا من خلال استثمار المعلومات كأحدى مصادر القوة وخلق أجواء العمل الحماسي بين العاملين ومختلف الإدارات والفروع ونشر الوعي التنظيمي والداعي للمشاركة ولتبادل الأفكار وإنشاء أنظمة الاتصال بين مختلف المستويات تتميز بالسهولة والإنسانية في حركتها .

ومن هنا يمكن القول أن تحقيق الأهداف في المنظمات المختلفة يتوقف على جهود أداء الفاعلين في التنظيم وأثر التفاعل بينهم .

وعلى هذا الأساس فإن هذا البحث يركز على دراسة كل من الإبداع الوظيفي وأداء الموارد البشرية وذلك للتطرق على تراثهم العلمي ثم البحث عن العلاقة بين هذين المتغيرين كونهما يلعبان دوراً هاماً في التأثير على التنظيم بشكل أو بآخر

واختيارنا للإبداع الوظيفي وأداء الموارد البشرية كموضوع للدراسة لدى الفئات السوسيو مهنية بالمؤسسة الاقتصادية سونلغاز - تيارت- لذلك ينبغي تقدير أهمية ودور الإبداع الوظيفي من خلال الجهود المبذولة لتوفير مناخ ملائم يمكن للموظفين من إظهار

ما لديهم من قدرات ومهارات إبداعية واستغلالها الاستغلال الأمثل مما يدفعهم للعمل والبحث عن حلول للمشكلات التي تواجههم بصورة إبداعية من أجل الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للمؤسسة والأفراد.

وعليه تحاول الدراسة الراهنة التشخيص الفعلي للإبداع الوظيفي لدى مؤسسة سونلغاز-تيارت- قمنا بدراسة ميدانية مبنية على أسس علمية منهجية لمعرفة العلاقة بين الإبداع الوظيفي وأداء الموارد البشرية ويتضمن هذا البحث مدخل للدراسة الحالية وقسمناه نظريا وآخر تطبيقيا .

و لتحقيق هذا المسعى قسمت الدراسة إلى خمسة فصول:

الفصل الأول المعنون بالإطار النظري والتصوري للدراسة، يتضمن تحديد أسباب الدراسة وأهدافها وأهميتها والإشكالية والفرضيات وتطرقنا إلى المفاهيم وطرح أهم التساؤلات الدراسية متنوعة بالدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الإبداع الوظيفي وأداء الموارد البشرية وأهم النظريات المفسرة لذلك .

أما الفصل الثاني تم تخصيصه لمتغير الإبداع الوظيفي وعرضنا فيه أهم الخصائص وأهمية الإبداع والمراحل التي مر بها وأهم مستوياته ومظاهره ومجموعة أساليبه وأهم معوقاته.

والفصل الثالث تم تخصيصه لمتغير أداء الموارد البشرية والذي تناولنا فيه الأهمية والأهداف والوظائف، والتحديات التي تواجهه وطرق تحسينه، وعناصر تقييم الأداء وأهمية وطرق تقييم الأداء

أما الفصل الرابع يخص إجراءات المنهج المطبق ووصف أدوات جمع البيانات، ووصف خصائص مجتمع البحث ثم الأساليب الإحصائية.

أما الفصل الخامس خصص في جزءه الأول بعرض وتحليل ومناقشة النتائج وتناول في الجزء الثاني مناقشة وتفسير النتائج الجزئية والكلية للدراسة واحتوى آخر جزء على استنتاج عام للدراسة الذي يكشف عن علاقة الإبداع الوظيفي وأداء الموارد البشرية وانتهت الدراسة بخاتمة عامة تناولت أهم النتائج المتوصل إليها.

الفصل الأول

الإطار النظري والتصوري للدراسة

تمهيد

- أولاً: أسباب اختيار الموضوع
 - ثانياً: أهمية الدراسة
 - ثالثاً: أهداف الدراسة
 - رابعاً: الإشكالية
 - خامساً: الفرضيات
 - سادساً: تحديد المفاهيم
 - سابعاً: الدراسات السابقة
 - ثامناً: المداخل النظرية
- خلاصة الفصل

تمهيد:

يشكل الإطار النظري في أي دراسة مرحلة الانطلاق الفعلي لها، وذلك بالنظر لأهمية هذه المرحلة حيث أننا من خلال هذا الإطار نحدد معالم بحثنا إلى أهداف دراستنا ونقاط الارتكاز فيها بدءاً بأسباب اختيار موضوع الدراسة وأهدافها التي نسعى من خلالها إلى تحقيقها وضبط إشكالية البحث التي تعتبر من أهم وأبرز الخطوات بالبحث العلمي وانتماء بضبط وتحديد المفاهيم الأساسية المرتبطة بالموضوع محل الدراسة مع التأكيد على ضرورة إدراج التعريف الإجرائي كخطوة ضرورية مهمة في البحث .

أولاً: أسباب اختيار الموضوع

إن دراسة أي موضوع واختياره يكون نتيجة أسباب ودوافع أدت إلى التطرق إليه، ويعود اختيارنا لهذا الموضوع للأسباب التالية:

أسباب ذاتية:

- تتمثل في الرغبة في دراسة هذا الموضوع والاطلاع أكثر بصفة دقيقة على مختلف جوانب الظاهرة .
- الميل الشخصي لدراسة المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية والإبداع.
- عدم التطرق إليه من قبل في الميدان العلمي.
- محاولة لفت اهتمام مسؤولي مؤسسة سونلغاز بضرورة الإبداع لما له من دور هام في تطوير المؤسسة.

أسباب موضوعية:

- يشكل موضوع الإبداع الوظيفي وأداء الموارد البشرية مبحثاً أساسياً في إدارة وتنمية الموارد البشرية.
- يعد هذا الموضوع من اهتمامات البحث العلمي في الجزائر.
- توافر مجموعة من المراجع العلمية المتخصصة تشجعنا للبحث في هذا الموضوع.
- محاولة معرفة العلاقة الموجودة بين الإبداع الوظيفي وأداء الموارد البشرية.

▪ الفضول نحو اكتشاف العوائق أو الصعوبات التي تواجه الإبداع في المؤسسات الجزائرية.

▪ محاولة التوسع ولو بجزء بسيط في موضوع الإبداع الوظيفي وأداء الموارد البشرية.

ثانياً: أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من التأثير الحيوي للإبداع الوظيفي في تحقيق أهداف المنظمات العامة حيث يمثل الإبداع الوظيفي طريقاً سالكاً يساعد على الارتقاء بمستوى أداء المورد البشري ويمكن أن تظهر أهمية هذه الدراسة من خلال النقاط التالية:

▪ تكمن أهمية الدراسة الحالية في العديد من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة إذ تتناول مفهومي مهمين هما الإبداع الوظيفي وأداء الموارد البشرية.

▪ تقدم هذه الدراسة إستراتيجية لتطوير المهارات الإبداعية للموظفين وتزويدهم بالمقترحات اللازمة لتحقيق التميز في أداءهم.

▪ تزويد نتائج هذه الدراسة للمهتمين بمجال التدريب الوظيفي بأبرز القدرات الإبداعية التي يفتقر إليها الأفراد من العمل على تصميم البرامج التدريبية الملائمة التي تساعد على تنمية هذه القدرات بشكل يمكنه من إطلاق وتقدير طاقاتهم الإبداعية وتوظيفها لصالح عملية تطوير المؤسسة.

▪ تساهم هذه الدراسة في إثراء معلومات الباحثين حول الإبداع الوظيفي وأداء الموارد البشرية وذلك من خلال الاطلاع على أدبيات الموضوع والمراجع العلمية.

ثالثاً: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الراهنة إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن حصرها في ما يلي:

- التعرف على علاقة الإبداع الوظيفي في تحسين أداء الموارد البشرية.
- دراسة واقع الإبداع الوظيفي في مؤسسة سونلغاز.
- التعرف على مميزات التي يمكن أن تحصل عليها المؤسسة من خلال اعتمادها على الإبداع الوظيفي.

- التعرف على مدى استخدام الإدارة للأساليب الإدارية التي تحقق مفهوم الإبداع الوظيفي داخل المؤسسة.
- معرفة مستوى الإبداع الوظيفي ومدى توافر القدرات الإبداعية لدى الموظفين في المؤسسة.
- التعرف على أهم المعوقات التي تواجه عملية الإبداع الوظيفي والأداء السفلي للموارد البشرية.

رابعاً: الإشكالية

يشهد العالم اليوم تطوراً تكنولوجياً ومعلوماتياً كبيراً مما حتم على جميع المؤسسات الدخول في ميزة تنافسية جديدة والتي أجبرتها كذلك على الاعتماد على استراتيجيات وأساليب فعالة لتحقيق أهدافها المسطرة، وتلعب هذه المؤسسات خاصة منها الاقتصادية دوراً كبيراً في تحقيق التنمية التي تعتمد بدرجة كبيرة على قدرة المؤسسة والعاملين فيها على التميز والإبداع والتجديد، مما يحتم ضرورة قيام إدارة هذه المؤسسات بتطوير مفاهيمها وأساليبها الإبداعية لتهيئة الظروف أمام العقل البشري لكي يبذل ويحدد بشكل مستمر، وهذا من خلال توفير مناخ تنظيمي ملائم ومرن، وبيئة فعالة تساهم في ربط ونقل المعارف والخبرات المكتسبة، وقد أصبح الإبداع الوظيفي جوهر لأي مؤسسة من المؤسسات الإدارية ويجمع علماء الإدارة على أن المؤسسات المحاصرة تعيش ظروف متغيرة ومعقدة، مما يجعل حاجاتها إلى الإبداع الوظيفي حاجة ملحة إذ يتحسن على المديرين الذين يتولون إدارة المؤسسات أن يحرصوا على تنمية وتطوير قدرات إبداعية للعاملين بمساهمة في حل مشكلات ومشاركة في اتخاذ القرارات وتوليد الأفكار فالإبداع الوظيفي أهمية كبيرة في الرفع من أداء العاملين أو الموارد البشرية بحيث إن الفرد المبدع داخل المؤسسة يتميز بأداء مرتفع وظاهر.

إن المورد البشري هو أهم عنصر داخل المؤسسة بحيث تقوم عليه جميع العمليات التجارية والتقنية، نجاح هذه العملية يرتكز على مستوى الأداء الذي يتمتع به هذا العامل لذا يجب على المؤسسة السعي إلى رفع كل السبل والإمكانات والظروف الملائمة التي تساعد الفرد إلى تفجير طاقاته الكامنة وأداء القيام بعمله على مستوى عالي من الأداء

الذي يعتبر الوسيلة الوحيدة التي تساعد المؤسسة إلى بلوغ أهدافها وسياستها المسطرة ولكن الاهتمام بهذا المورد البشري الفعال الارتقاء بالروح الإبداعية له لا يتحقق إلا من خلال إدارة الموارد البشرية التي تعتبر الأداء الفعالة داخل المؤسسة، المحرك الذي يسهر على توفير كل ظروف والآليات الجيدة للعامل لتأدية مهامه ووظائفه في أكمل وجه وزيادة على ذلك مسؤولة عن تنمية الروح الإبداعية للعامل وتحفيزه على تحديد والإسهام في القرارات الحساسة للمؤسسة وإشراكه في حل المشكلات لذا نجد علاقة وطيدة بين إدارة الموارد البشرية ومستوى أداء المورد البشري من خلال توفير مجال الإبداع الوظيفي .

وتعتبر المؤسسات الجزائرية ذات طابع اقتصادي تجاري من أهم المؤسسات التي تهتم بموضوع الإبداع لما له أهمية في كسبها للميزة التنافسية الجيدة في السوق التجارية، بحيث كما كان موردها البشري ذو طاقة إبداعية فعالة داخل المؤسسة يرجع إيجابيا على سمعتها لذا من الملاحظ داخل المؤسسة الجزائرية انه يوجد إهمال كبير لطاقت والمورد المبدعة التي لا تقوم بتوفيرها ولا تتميتها لذا أبينا ان نلفت الانتباه حول هذا الموضوع المهم الذي يعتبر شغل شاغل على المفكرين وعلماء إدارة الموارد البشرية حيث اخترنا من بين أهم المؤسسات الاقتصادية " الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز تيارت" لدراسة مستوى الإبداع الوظيفي وعلاقته بالأداء الموارد البشرية وعلى ضوء ما سبق نطرح التساؤل التالي:

■ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الوظيفي وأداء الموارد البشرية داخل مؤسسة سونلغاز-تيارت-؟

و من اجل ضبط الإشكالية أكثر والتحكم في أبعادها البحثية قمنا بصياغة ثلاثة تساؤلات فرعية:

■ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساهمة بطرح أفكار جديدة ورفع من أداء الموارد البشرية؟

■ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساهمة في التغيير الفعال ورفع من أداء الموارد البشرية؟

■ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساهمة في حل المشكلات ورفع من أداء الموارد البشرية؟

خامسا: الفرضيات

على ضوء التساؤلات المطروحة تم صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:
الفرضية العامة:

■ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الوظيفي وأداء الموارد البشرية داخل مؤسسة سونلغاز - تيارت -

الفرضيات الجزئية:

■ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مساهمة بطرح أفكار جديدة ورفع من أداء الموارد البشرية.

■ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مساهمة في التغيير الفعال ورفع من أداء الموارد البشرية.

■ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مساهمة في حل مشكلات ورفع من أداء الموارد البشرية.

سادسا: المفاهيم الأساسية

(I) الإبداع الوظيفي:

أصبح الإبداع الوظيفي الآن بمثابة الأمل الأكبر للعنصر البشري لحل الكثير من المشكلات التي تواجهه، لذا فإن مستقبل المؤسسة لا يعتمد على مجرد القوى العاملة وإنما يعتمد على توفير نوع ممتاز من العاملين لذلك لقي موضوع الإبداع الوظيفي اهتمام متزايد من قبل باحثين العرب والأجانب وقد تباينت نظرتهم وتعريفاتهم له ونذكر أهمها:

■ الإبداع الوظيفي حسب الرحيل محمود وحسين على أنه: "مجملة التغييرات الحاصلة في الأنشطة والفعاليات والأساليب الإدارية التي تتبعها المؤسسة بشكل الذي يتلاءم مع تحقيق أهداف المؤسسة".¹

¹ - الرحيم إياد محمود وحسين دنيا: اثر عملية الإبداع في تصميم المنتج: دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العراق، المجلد رقم 07، 2010، ص 55..

▪ و ينظر كل من فرحات ومنصور إلى الإبداع الوظيفي على انه: " الإبداع الذي يستهدف التنظيم الداخلي للمنظمة ويتعلق بشكل مباشر للهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية التي توجه نحو تحسين علاقات العمل أو تطبيق أفكار أو استخدام تكنولوجيا جديدة لتحسين المهارات الإبداعية لدى العاملين"¹.

▪ أما العنزي فيرى أن الإبداع الوظيفي هو: " أسلوب إداري يعتمد على العنصر البشري بشكل أساسي من خلال طرح حلول مميزة للمشكلات وأداء العمل بأساليب وطرق جديدة في ظل استخدام للعناصر التالية: الأصالة، الطلاقة، المرونة، المخاطرة، القدرة على تحليل الحساسية للمشكلات، الخروج عن المألوف سواء للفرد نفسه أو للمنظمة التي يعمل بها."²

▪ و من جهة نظر فرمان للإبداع الوظيفي على انه: " منظومة متكاملة تشترك فيها المنظمة الإدارية وأفراد التنظيم من مدراء وموظفين وكذلك بيئة المنظمة، وتعتبر الإدارة هي العنصر الفاعل في أداء المنظمة ومن ثم كان ولا بد ان تتجه للتطوير حتى تحقق أهدافها وبالنظر إلى العنصر الأساسي في العملية الإبداعية الذي منه وبه تنطلق المنظمة نحو الإبداع الوظيفي "³.

التعريف الإجرائي: هو سلوك إيجابي الذي يقدمه العامل داخل المؤسسة سونلغاز تيارات سواء لتقديم أفكار جديدة أو إحداث تغيير فعال أو مساهمة بحل المشكلات .

¹ – فرحات حسن ومنصور عامر: إدراك العاملين لخصائص البيئة التنظيمية الداخلية ومدى تشجيعها للإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية، مجلة جامعة الحسين، بن طال والدراسات، الأردن، 2006، المجلد رقم 01، ص 77.

² – العنزي بسام بن مناور: أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري: دراسة إستطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 35.

³ – أحمد فرمان مها: أثر تمكين العاملين على ممارسة الإبداع التنظيمي في القطاع العام العراقي: دراسة حالة، وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، 2010، ص 37.

- 1- **أفكار جديدة:** هو كل ما يقدمه العامل من أفكار تطويرية فعالة تساعد على التطوير والارتقاء بمؤسسة سونلغاز تيارت
- 2- **حل المشكلات:** هي المساعدة التي يقدمها العامل للمؤسسة لحل المشكلات، استنادا كل إلى مهاراته وأفكاره وخبراته السابقة وهذا بهدف المصلحة العامة لمؤسسة سونلغاز تيارت
- 3- **التغيير الفعال:** هو ذلك التعديل الإيجابي الذي يقدمه العامل للمؤسسة حسب إمكانياته وهذا من أجل خدمة المصلحة العامة في مؤسسة سونلغاز تيارت

(II) أداء الموارد البشرية:

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء، كونه يشكل أهم أهداف المؤسسة، حيث تتوقف كفاءة الأداء على كفاءة أداء مواردها البشرية، لذلك لقي موضوع أداء الموارد البشرية اهتمام متزايد من قبل باحثين العرب والأجانب وقد تباينت نظرتهم وتعريفاتهم له ونذكر أهمها:

■ يعرفه **توفيق، مرغي ومحمود عبد الفتاح باغي** على انه: "مجموعة من الشروط المفترض وجودها لإنجاز عمل ما للوصول إلى تحقيق غايات مطلوبة حسب مواصفات معينة بأقل تكاليف والجهد الجسماني والعقلي وبسرعة وإتقان وبأقل زمن، وعبر عنه بوحدة مادية، أو ساعات عمل أو سرعة انجاز أو تحقيق أهداف أو درجة ممارسة العمل".¹

■ و يعرفه **فداء محمود حامد** بان الأداء: "هو درجة تحقيق وإتمام الفرد المهام المكونة للوظيفة التي يشغلها وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية".²

¹ - مرغي، توفيق، باغي، عبد الفتاح: قياس الأداء للمديرين السعوديين في قطاع الخدمة المدنية، مجلد 03، العدد 03 الرياض، مجلة جامعة الملك، سعود 1411 هـ ص 03.

² حامد، محمود فداء: إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الاولى، دار البداية، عمان، سنة 2006، ص 106 .

▪ كما يعرف أيضا على أنه الطريقة التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات هذا الأخير".¹

▪ كما يعرف على انه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل هذه المنظمة.²

التعريف الإجرائي: هو ذلك المردود الناتج عن جهد عضلي، فكري، للعامل داخل مؤسسة سونلغاز تيارات والتي يتم مقياسه بمقياس الأداء.

إدارة الموارد البشرية:

هي الإدارة التي تعمل على تخطيط الاحتياجات المهمة من المواد البشرية، وتوفيرها بالمؤهلات والخبرات المطلوبة في الوقت المناسب، بالإضافة إلى تدريبها وتحفيزها.³

تقييم الأداء:

هو عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك الموظفين في العمل، ويترتب على ذلك إطار الحكم والقرارات تتعلق بالاحتفاظ بالموظفين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المؤسسة، أو تدريبهم أو تنميتهم، أو تأديبهم أو فصلهم والاستغناء عنهم.⁴

سابعا: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة أرضية ينطلق منها الباحث الاجتماعي توجهه لمعرفة الجوانب المختلفة لموضوع الدراسة وتكون له خلفية وإطار نظري كما تساعده على صياغة فروض البحث الذي ينوي إجراءه والإلمام بكامل معطياته والاستفادة من مناهجه

¹ - عبد المليك، مزهودة: آلية تحسين الأداء الوظيفي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، بسكرة: جامعة محمد خضير سنة 2001، ص 86.

² - عبد المحسن، توفيق محمد: تقييم الأداء مدخل جديد لعالم جديد، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي والنهضة، دار النهضة العربية، عمان، سنة 2002، ص 22.

³ - حنا نصر الله: إدارة الموارد البشرية، دار الزاهر للنشر، الأردن، سنة 2009، ص 3.

⁴ - عبد الباري، إبراهيم درة، وزهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان 2008، ص 306.

العلمية تكون قاعدة تزيد الموضوع دقة ووضوحاً، وقد تعددت الدراسات في الإبداع الوظيفي وأداء الموارد البشرية.

1- دراسة (M.MohdRosli، symsurianaSidek، 2013) بعنوان:

"The Impact of Innovation on the Performance of Small and Medium Manufacturing Enterprises: Evidence from Malaysia"

لقد حاولت هذه الدراسة إلقاء الضوء على علاقة الإبداع بأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك من محاولة الباحثان في هذا المقال تحديد وشرح مفهوم الإبداع وتأثيره على أداء المؤسسات الصناعية المتوسطة والصغيرة في ماليزيا من خلال 284 عينة من الشركات الغذائية، المشروبات، شركات الملابس والمنسوجات، وتم استخدام تحليل الانحدار الهرمي للوصول إلى نتائج الدراسة التي كانت كما يلي:

- إن الإبداع عامل حاسم في الأنشطة الريادية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- إن إدخال حداثة على منتج، أو تغيير في طريقة الإنتاج أو التكنولوجيا، يعطي قيمة متفوقة أو التأثير على مؤشرات أداء الشركة.

2- دراسة (عادل بن موسى) بعنوان: تأثير الإبداع الإداري على إدارة الموارد

البشرية في المؤسسات الصغيرة حاله مطاحن والمتوسطة دراسة الحروش - سكيكدة - قدمت هذه المذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة اثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال مطاحن نظام الحر لعام 2012- 2013 البالغ عددهم 150 عامل وبلغت عينه الدراسة 43 عامل، وقد تم تصميم الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات ثم توزيع على أساس طبقي، ثم تحليل 43 استبيان استخدام برنامج SPSS وتم التواصل إلى النتائج التالية:

- تشجيع العاملين على توليد أفكار جديدة تساهم في زيادة إرادتها وتحقيق البقاء والنمو، من خلال التركيز على النواحي العلمية المؤدية لتحقيق أفضل مردود مالي وأفضل خدمة على حد سواء، اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الإبداع بشكل عام مقتصر على تنمية القدرات والمهارات الإبداعية لدى عمالها مروراً بالإبداع.

3-دراسة (حسناوي إبراهيم، بن عمر عبد المطلب 2013) بعنوان: اثر الإبداع

على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الوطنية سوناطراك قسم الإنتاج - حاسي مسعود- قدمت هذه المذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ليسانس وهدفت إلى معرفه كيفية مساهمة النشاط الإبداعي في الرفع من كفاءة الأداء في المؤسسات الاقتصادية وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتعرضت الدراسة في جانبها النظري إلى مفهوم الإبداع والأداء الوظيفي، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات التي تمت معالجتها باستخدام برنامجMSEXCEL وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- لا تولي المؤسسة اهتماما كبيرا للعملية الإبداعية حيث أنها لا تسعى إلى تطوير عملها من تلك الناحية وان معظم برامجها وتطبيقاتها تقتصر على بعض الوظائف وبصفه روتينية.

- مركزية القرارات المناهضة على العملية الإبداعية يضاعف من أداء موظفيها حيث يجعلهم ذلك بأعمالهم كما طلب منهم فقط رؤية المؤسسة للعنصر البشري على انه أهم الموارد المتاحة إليها يزيده فخرا في أداء مهامه، لكن سياسة المؤسسة لا تسمح للعنصر البشري بتفجير طاقات الكامنة.

4-دراسة (أمينة صديقي 2013) بعنوان: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد

البشرية دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة. تم تقديم هذه المذكرة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، وهدفت الدراسة إلى معرفة اثر الثقافة التنظيمية السائدة على أداء الموارد البشرية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية ورقلة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي والاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات الأولية وطبقت على عينه عشوائية مكونة من 100 عامل في 4 مؤسسات صغيرة ومتوسطة بولاية ورقلة، كما تم استخدام برنامجSPSS لمعالجة البيانات، قد تم التوصل في الأخير إلى ما يلي:

- هناك تأثير الثقافة التنظيمية السائدة على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

• حيث تؤثر المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام واحترام الوقت على أداء الموارد البشرية.

• الإبداع والابتكار فيه تأثير واضح على الأداء في حين أن جماعة العمل وروح الفريق لا تؤثر على أداء الموارد البشرية.

5- دراسة (طلال نصير، نجم العزاوي 2011) بعنوان: اثر الإبداع الإداري على

تحسين إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية.

قدم هذا البحث إلى الملتقى الدولي المرسوم، دراسة وتحليل تجارب وطنية والدولية، الذي أقيم في جامعة سعد دحلب بالبليدة، بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، حيث هدفت الدراسة إلى تحديد اثر الإبداع الإداري على تحسين أداء إدارة الموارد البشرية، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي، حيث تعرضت الدراسة إلى مفهوم الإبداع الإداري والأداء الوظيفي، وبلغت عينة الدراسة 560 مدير في 5 بنوك تجارية بالأردن، تم اختيار منهم عينة عشوائية بلغت 150 مدير من المستويات الإدارية الثلاث (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الدنيا) وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، التي تم معالجتها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS تم التوصل إلى النتائج التالية:

• وجد اثر ذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل الإبداع الإداري على المتغير التابع تحسين أداء الموارد البشرية.

• تقوم البنوك بتكريم الموظفين المبدعين بشكل دوري ومستمر، وهذا دليل على اهتمام البنوك بتحفيز الموظفين المبدعين على العمل.

• يقدم مديري البنوك مكافآت مجزية للموظفين الأكفاء، وأيضا يتم ربط ترقية الموظفين بمستوى الأداء لديهم.

6- دراسة (توفيق عطية 2009) بعنوان: الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي

لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال، إدارة الموارد البشرية في كلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة- فلسطين، وقد هدفت هذه

الدراسة إلى معرفه واقع الإبداع الإداري وعلاقته بأداء المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وقد تم تصميم استبيان الدراسة كوسيلة جمع البيانات اللازمة، توزيعها على عينه الدراسة على أساس طبقي، ثم تحليل 305 استبيان وذلك بنسبة 82 من حجم العينة الأصلي باستخدام برنامج spss الإحصائي وكانت أهم النتائج المتواصل إليها كآتي:

- المدبرون بوزارات قطاع غزة يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية.
- المتغيرات التنظيمية قيد الدراسة تساهم بدرجات متفاوتة في توفير مناخ إبداعي.
- يتوفر لدى العاملين بوزارة قطاع غزة عناصر الأداء الجيد ومعايير للأداء الوظيفي.

7- دراسة رضا عبد الرحمان (2003) بعنوان: الإبداع التنظيمي وعلاقته بالأداء

الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة يقوم العاملون بالأجهزة الأمنية بإنجاز عملهم بأسلوب متجدد ويتمتعون برؤية شاملة لحل مشكلات العمل، تساعد مشاركة المرؤوسين في تحديد أهداف الإدارة على إيجاد حل للمشكلات وإيجاد روح الإبداع لرجال الأمن بالمطار، وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، الرتبة، سنوات الخدمة) فيما يتعلق بالإبداع التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي. وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- التأكيد على القيادات الأمنية بتشجيع المبدعين وتحفيزهم.
- العمل على توفير برامج تدريبية ذات صفة إبداعية وابتكارية، تهدف إلى زيادة وتحسين الأداء وحل المشكلات.
- اختيار القيادات الأمنية المؤهلة علميا وعمليا لما لذلك من إسهام في حل المشكلات ورفع كفاءة الأداء الوظيفي.

تعقيب على الدراسات السابقة:

هدفت جميع الدراسات السابقة على التعرف على العلاقة ما بين الإبداع الوظيفي وأداء الموارد البشرية في مختلف المؤسسات الاقتصادية التي تعتبر من أهم المؤسسات التي تعتمد على تحفيز وتسهر على رفع مستوى أداء الموظفين وهذا لكسب الميزة التنافسية بينها وبين المؤسسات الاقتصادية الأخرى، لكنها كانت هذه الدراسات على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات الطابع الخاص الذي يمكن أن يكون سياسة العمل فيه لا تتماشى مع احتياجات عمالها مما يؤدي إلى قطع الروح الإبداعية لديهم، وكذلك ركز في عينات الدراسة على المديرين والمشرفين المباشرين للعمل باعتقادهم أن الإبداع الوظيفي هو نابع عن المسؤول أو المدير وهذا بإهمالهم أهم عنصر داخل المؤسسة الذي يعتبر الركيزة الأساسية للروح الإبداعية والتطور داخل المؤسسة إلا وهو -العمال في مختلف المناصب التنفيذية وهذا ما أردنا أن نلتمسه حول الإبداع الوظيفي وعلاقته بأداء الموارد البشرية، باختيارنا لعينه متكونة من مختلف شرائح العمال المكونة للمؤسسة واخترنا كذلك مؤسسة عمومية اقتصادية سونغاز وهذا لمزج بين الطابع الاقتصادي لها والنظام العمومي الذين نراه في مختلف الدراسات السابقة انه قائل للروح الإبداعية للعمال داخل مختلف المؤسسات العمومية الجزائرية.

ثامنا: المداخل النظرية:

النظرية وعلى حد تغيير روبرت ميرتون أنها مجموعة من التصورات، أو بناء منطقي علمي يفسر ظاهرة ما. والنظرية بمجموعة أبحاث تفسر الوقائع والظواهر، أو هي البحث في المشكلات القائمة على العلاقة بين السبب والمسبب ووجوب تواجد النظريات في أي بحث يعتبر أمرا مفروغ منه، إذ يتم مقارنة النتائج المتوصل إليها في نهاية البحث مع النظريات التي تطرقت لموضوع البحث، بمعنى توافقت أو لم تتوافق ليأتي بعدها النتيجة التحليل والتعليل.

I) المداخل النظرية للإبداع الوظيفي:

قام عدد من العلماء والكتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد بالنظريات وعرفت بأسمائهم إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع، كما استعرضت ملامح المؤسسات والعوامل المؤثرة وهذه النظريات هي:¹

1- نظرية (March&Simon ;1958)

تواجه بعض المؤسسات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة أداء، عدم رضاء، بحث، ووعي، وبدائل، ثم إبداع حيث تعزي الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغيير في الطلب أو تغييرات في البيئة الخارجية) أو داخلية (تعين موظفين جدد، أو وجود معايير أداء عالية).

2- نظرية (Burns&stalker ; 1961)

وكان أول من أكد على أن التراكيب والهيكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المؤسسات من خلال النمط الآلي الذي يلاءم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلاءم البيئات سريعة التغيير، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

3- نظرية (Wilson ; 1966)

إن عملية الإبداع تمر من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغييرات في المؤسسة وهي:

إدراك التغيير، اقتراح التغيير، تبني التغيير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ وكلما زاد عدد المهام المختلفة كلما ازدادت المهام الغير الروتينية مما

¹ - طلال نصير، ونجم العزاوي: أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، البلدة، 18-19 / ماي/ 2011، ص 5 .

يسهل إدراك الإبداع بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات كما أن الحوافز لها تأثير ايجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة اغلب أعضاء المؤسسة.

4- نظرية (Harvey&Mill ;1970):

لقد استفادا مما قدمه كلا من (March&Simon) (Burns&stalker)، فانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية لما يعرف بالحالة والحلول، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المؤسسات وأنواع الحلول التي تطبقها من خلال إدراك المشكلة عن طريق ما تحتاجه من فعل لمواجبتها أو بلورتها أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المؤسسة أو اختيار الحل (انتقاء البديل الأمثل) أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب، إذ تسعى المؤسسة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقا وأيضا تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات الغير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية.

كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المؤسسة وعمرها، درجة المنافسة، درجة التغيير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات، فكلما ازدادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوب أكثر.

5- نظرية (Aiken&Hang 1970):

تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه وفسرت الإبداع على انه تغير حاصل في برامج المؤسسة.

تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع كالتالي:¹

- مرحلة التقييم: تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه.
- مرحلة الإعداد: الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.
- مرحلة التطبيق: البدء بتكملة الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة.

¹ - الصرايرة أكثم عبد المجيد: العلاقة بين الثقافة والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، العدد 03، جامعة مؤتة، الأردن 2003، ص 196.

- مرحلة الروتينية: سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

(II) المداخل النظرية لأداء الموارد البشرية

1- نظرية الإدارة العلمية:

لقد حاول تايلور عن طريق دراسة الميدانية، التي تقوم على الملاحظة والتجربة، أن يميز عنصري الحركة والزمن ومحاولته لاختزال الحركات الزائدة لتوفير الطاقة والجهد، مع استحداث نظم للتدريب، والتعيين على أساس الخبرة، والتخصص وضرورة تقسيم العمل المهني الإداري، ويمكن فيما يلي: الإشارة إلى أهم أفكار نظرية الإدارة العلمية التي ركزت على أساليب جديدة لزيادة العمل والإنتاجية .

قياس العمل: عن طريق الخبرة والملاحظة الميدانية، إجراء التجارب، كما اهتم تايلور بقياس العمل، ذلك عن طريق الوصول إلى الوقت الأمثل لأداء جميع الأعمال الإدارية والمهنية والفنية، وربط إنتاجية العامل بمعدلات متوسطة، حتى يحد من العمليات الزائدة في العمل.¹

ووضع تايلور نظاما للحوافز يعتمد على أساس ربط دفع الأجور بعدد وحدات المنتجة، إذا كان عدد الوحدات المنتجة أقل، من حد معين، وفي حالة زيادة عدد الوحدات عن ذلك الحد فإنه يتم دفع أجل أعلى للوحدة لكافة الوحدات المنتجة.

لقد تزامنت دراسات فرانك وإيليان جلوبريت مع أبحاث تايلور، حيث قاما بالتركيز على كفاءة العامل والإنتاجية، كما أكد على تدريب العاملين وتحفيزهم له أثر كبير على المكافئة والإنتاجية، بالإضافة إلى ذلك فقد توسعا في دراسة الزمن والحركة التي تناولتها دراسات تايلور، حيث قاما بتقسيم كل عمل إلى نشاطات وكل نشاط إلى الحركة لازمة لتأدية النشاط، كما تمكنا من تحديد الزمن المعياري لأداء كل نشاط، كما تمكنا من تحديد الزمن المعياري لأداء كل نشاط . بالإضافة إلى ذلك فقد أكد ا على أن تدريب العاملين وتحفيزهم له أثر كبير على الكفاءة والإنتاجية.

¹ - عبد الله محمد عبد الرحمان: إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر 2000، ص

وفي نفس الفترة ساهم هنري جانت في نشر مبادئ الإدارة العلمية، إلا انه اختلف مع فريدريك تايلور في حساب للأجور والحوافز، فقدم نظاماً يؤكد على ضرورة دفع أجر محدد يوفر حياة كريمة للعامل بغض النظر عن عدد الوحدات التي ينتجها، فإذا زاد حجم إنتاجه عن ذلك الحد يدفع له أجراً أكبر عن كل وحدة منتجة تزيد عن ذلك الحد.¹ وفي سبيل تحقيق ذلك ابتكر "جانت" عدداً من الخرائط التي تساعد المديرين على إحكام الرقابة أثناء تنفيذ الخطط المقررة، والتي تعتبر أدوات أساسية من أدوات التخطيط والرقابة، إذ تظهر العلاقة بين ما يجب أن يتحقق وما يتحقق فعلاً من خلال فترة زمنية محددة.²

3- نظرية المبادئ الإدارية:

صنف هنري فايول لوظائف الإدارة خمسة عناصر جاء في تعريفه للإدارة كما يلي: أن تقوم بالإدارة معناه أن تتنبأ أن تصدر الأوامر وأن تنسيق وأن تراقب³. إذ تشير الرقابة إلى أوجه النشاط التي تتعلق بالتأكد من أن كل عمل قد تم طبقاً للخطة المرسومة، أي التأكيد من، النشاطات الفعلية تتماشى مع ما سبق تخطيطه بالنسبة لهذه النشاطات وقد أكد فايول أن الرقابة الفعالة يجب أن تتصف بالسرعة والدقة، وأن تشمل على معايير محددة للأداء وقياس دقيق له والانحرافات التي يمكن أن تحدث في الأداء عن المعايير الموضوعية وإتباع ذلك بتصحيح الانحرافات واتخاذ الإجراءات اللازمة لمنع تكرارها. وأكد فايول على أن كل شيء في التنظيم يجب أن يخضع للرقابة.⁴

¹ - عبد الباري درة، محفوظ جودة: الأساسيات في الإدارة المعاصرة، الطبعة 02، دار وائل للنشر، عمان؟، الأردن، 2012، ص 73-74 .

² - حسن العلواني: التنظيم الإداري المداخل والنظريات المعاصرة، الطبعة 01، بروفيشنال للطباعة، القاهرة، مصر 2006، ص 43 .

³ محمد رسلان الجبوشي، جميلة جاد الله: الإدارة علم وتطبيق، الطبعة 03، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2008، ص 40 .

⁴ محمد عبد السلام: التطورات الحديثة في الفكر الإداري والتنظيم، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2008، ص 92.

4- النظرية البيروقراطية:

ينطلق ماكس فيبر في معالجته للتنظيمات الاجتماعية من مسألة البيروقراطية التي تعد بالنسبة إليه العمود الفقري لكل تنظيم اجتماعي، وهي تحدد في خطوطها العامة التسلسل الإداري، ونظام الحقوق والواجبات، وآلية العمل لكل العناصر التنظيم، وتتميز بالمكافآت على الأقدمين والكفاءة الشخصية، فالبيروقراطية عند فيبر جاءت ردا على الذاتية والمصالح الشخصية من خلال نظام معقد من اللوائح والنظم والسلطة والإشراف¹. ويرى فيبر أن النموذج البيروقراطية هو الأكثر عقلانية للتنظيم، والذي يؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية، نظرا لاعتماده على الموضوعية وتغليب اعتبارات الخبرة والكفاءة على الاعتبارات الشخصية كما أنه كلما كان التمسك بالتنظيم والقواعد الإدارية الرشيدة كلما نقصت العشوائية، والأخطاء لأن النموذج المثالي يستمد السلطة من العقلانية وهذا يظهر في المبادئ التالية:

- الاعتماد على مجموعة من القواعد المجردة في التنظيم العلاقات بين المشرفين والمنفذين .
 - وضع هيكل نظامي يحدد الوظائف والمراكز وفق تسلسل هرمي بحيث يضمن هذا الهيكل عملية المراقبة .
 - التوظيف والترقية حسب الكفاءة التي يظهرها الأفراد في وظائفهم، وليس بحسب المحاباة أو القرابة وغير ذلك من العوامل اللاموضوعية².
- وإذا كان ماكس فيبر يرى أن الإشراف الدقيق والرقابة التامة وتطبيق القواعد يمكن أن ينتج عنه استقرار لسلوك الأفراد وإمكان التنبؤ بهذا السلوك، فإن ميرتون يرى أن ذلك يؤدي إلى احتمال انتشار الجمود وتغليب الوسائل، على الغايات، وبمعنى آخر يصبح هنالك نوع من الإيمان بالقواعد الإجراءات في حد ذاته وليس باعتبارها وسيلة لتحقيق أهداف التنظيم.

¹- حسين صديق: الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات عرض وتقويم، مجلة جامعة دمشق، العدد الثالث + الرابع، المجلد 27، 2010، ص 331 .

²- الفضيل إرتيمي، أسماء إرتيمي: عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سعد دحلب، البلدة، العدد 10، جوان 2013، ص 18 .

يشارك **جولدنر** مع ميرتون في الاعتقاد بأن المغالاة في الإشراف والرقابة بالنسبة للتنظيم البيروقراطي تؤدي إلى نتائج غير متوقعة تؤدي إلى لإخلال بتوازن التنظيم.¹

5- مدرسة العلاقات الإنسانية:

لتحقيق أداء مرتفع وضعف مدرسة العلاقات الإنسانية خطة وبرنامجاً للتنظيمات الاجتماعية والاقتصادية تتكون من الأهداف والسياسات والبرامج والتنظيم، والتنفيذ إلى الرقابة والتي من خلالها يتم التأكد من تنفيذ الخطط والبرامج على الصور المثلى، من خلال عملية المراقبة والحكم على مقدار ما تم تنفيذه وما لم ينفذ، أي المقارنة بين الفعل الواقع والمخطط والمدرّس، بإتباع عمليات المراقبة الموضوعية، وحل جميع العقبات التي تعترض العمل والمشاكل التي يتعرض لها العاملون من خلال رقابة فعالة هدفها النهائي تقديم كل المساعدات المادية والمعنوية للعاملين، وإشباع رغباتهم النفسية والاجتماعية.²

وتعد المدرسة السلوكية امتداد الحركة العلاقات الإنسانية، حيث قامت باستخدام البحث العلمي من أجل وصف وتقييم السلوك الإنساني. ومن العلماء الذين ساهموا في هذه المدرسة، نجد **دوجلاس ماجر** يجور، إذ نادى المديرين إلى تغيير افتراضاتهم عن الأفراد من نموذج (x) إلى (y) وترتكز نظرية (x) إلى أن الفرد بطبيعة لا يجب العمل وليس لديه طموحات، ولا يتحمل المسؤولية، يمكن تحفيزه بالثواب العقاب، يقاوم التغيير ويفضل أن يكون تابعاً وليس قائداً، وبالتالي يحتاج إلى رقابة شديدة. وقد انتقد ماجر يجور هذه الافتراضات التي اعتمدت عليها المدارس التقليدية في لإدارة، وأكد على وجوب اعتماد المدراء، بنظرية وافتراضات (y) والتي تقوم بالرقابة الذاتية على نفسه ولا يحتاج إلى رقاب شديدة من قبل رئيسة في العمل.³

6- نظرية النظم:

قدم كل من "كارتر" و"كان" تحليلاً رائداً للمنظمات باعتبار أنها نظام مفتوح يتأثر بالبيئة الخارجية ويؤثر فيها

¹ - محمد عبد السلام: مرجع سبق ذكره، ص 117 - 118

² - حسين صديق: مرجع سابق 350

³ - عبد الباري درة، محفوظ جودة: مرجع سابق، ص 82-83

ومكونات المنظمة كنظام مفتوح وهي كالاتي:

- **العمليات:** الأنشطة الداخلية التي تمزج المدخلات في توليفة متميزة مثل عمليات التصنيع وتقدير الخدمات والشراء والمبيعات والتسويق والصيانة وأنظمة الإدارة.
- **المخرجات:** وهي نواتج العمليات السابقة من سلع وخدمات ووظائف وأجور وخدمة للمجتمع وإرضاء للمستهلك.
- **المدخلات:** رأس المال، المواد، التجهيزات والأصول والموارد البشرية.
- **البيئة:** ويظهر فيها المستهلكون والموردون والمنافسون والمساهمون والحكومة، وتظهر أهميتهم في أنهم يقدمون الدعم اللازم للمنظمة في شكل مدخلات، أو أنهم يقبلون أو لا يقبلون مخرجات المنظمة
- **المعلومات المرتدة:** وهي المعلومات التي تحصل عليها المنظمة من البيئة والتي تشير إلى مدى قبول أو رفض البيئة المخرجات المنظمة، وهي معلومات مهمة في التطوير وتعديل كل من المدخلات والعمليات والمخرجات.¹

7- نظرية الإدارة اليابانية:

تعتبر الإدارة من النظريات الحديثة والتي تطورت على يد وليم أوشي، اعتمدت في مفهومها على أسلوب المشاركة والديمقراطية في عملية وضع الأهداف وأخذ القرارات للوصول إلى نتائج متوقعة فيها بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة الدنيا، من بين مبادئها التقييم والترقية البطيئين، إذ لا يقيم أداء العامل الياباني سنويا كما هو الحال في المنظمات الأمريكية والغربية، حيث جرى العرف على تقييمه بعد مضي عشر سنوات على تعيينه ويتم تقييم إنجازاته خلال هذه الفترة وعلى ضوء هذا التقييم تتم ترقيته، وتعتمد فلسفة هذا الأسلوب على أساس أن الأداء الجيد للعامل لا يظهر في السنوات الأولى لتعيينه، وبالرغم من أن هذا الأسلوب في التقييم قد يكون محبطا للشباب المندفعين عادة إلا أنهم يتقبلونه كأسلوب عمل ما دامت الوظيفة مضمونة والترقية قادمة ولو بعد حين.²

¹ - احمد ماهر: تصميم المنظمات مدخل في التحليل التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر،

2001، 38

² - محمد رسلان، الجيوشي، جميلة جاد الله: مرجع سابق، ص 56

8- الإدارة بالأهداف:

الإدارة بالأهداف هي نظام شمولي للإدارة يعتمد على أهداف قابلة للقياس تحدد بالتعاون والمشاركة بين كافة المستوية الإدارية، وقد قطعت الإدارة بالأهداف طريقاً طويلاً منذ أن اقترحها "بيتر دركر" سنة 1905، كأسلوب لتطوير ما يعرف بالرقابة الذاتية، إن فلسفة هذه الإدارة تقوم على تعزيز المشاركة بين الرئيس والمرؤوس، وعلى تقوية الحماس والالتزام لدى العاملين في المؤسسات، وعلى معاونه المديرين لقيادة مرؤوسيهم ورؤسائهم وقياس أدائهم وفق معايير واضحة كما أنها مدخل في الإدارة يتكون من خطوات مرتبطة، تتمثل في اشتراك الرئيس والمرؤوسين في تحديد مجالات الأداء ومعاييرها وف وضع الأهداف الدقيقة الواضحة وفي وضع خطط العمل لتحقيق الأهداف، والاتفاق على العناصر المراقبة لتلك الخطط، واستعراض مدى تحقيق تلك الأهداف على فترات منتظمة، والواقع أن الأهداف والنتائج المتوقعة في هذه الفلسفة وذلك الدخل تلعب دور الموجه الأساس للمؤسسات.¹

¹ - عبيد عريفج، وآخرون: مبادئ في العلوم الإدارية، الطبعة الأولى، دار الزهران، عمان، الأردن، 2012، ص 75

خلاصة الفصل:

يمكن القول إن الفصل الأول يعتبر الأساس الذي ينطلق منه الباحث والأرضية الممهدة لباقي الفصول، ففيه يتم بناء الإشكالية وتبيان أسباب وأهداف الدراسة والتطرق إلى أهميتها التي تساعد الباحث بالتحكم في دراسته، كما يتم فيه تحديد المفاهيم التي تبني عليها الدراسة لإزالة الإلمام والغموض.

الفصل الثاني

الإبداع الوظيفي

تمهيد

- أولاً: خصائص الإبداع الوظيفي
- ثانياً: أهمية الإبداع الوظيفي
- ثالثاً: مراحل الإبداع الوظيفي
- رابعاً: مستويات الإبداع الوظيفي
- خامساً: مظاهر الإبداع الوظيفي
- سادساً: أساليب الإبداع الوظيفي
- سابعاً: معوقات الإبداع الوظيفي

خلاصة الفصل

تمهيد:

أولاً: خصائص الإبداع الوظيفي:

من خلال هذا سوف نقوم بعرض الخصائص التي ترتبط بمفهوم الإبداع وهي كالتالي:¹

- الإبداع ظاهرة فردية وجماعية فالإبداع ليس حكراً على الأفراد وهو ليس عملية فردية بالضرورة حيث قد تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات.
- يعتمد الإبداع على التفكير المتعمق الشمولي الذي يبحث عن المشكلات من جميع جوانبها ويواجه عدة حلول متكافئة لها.
- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص إلى آخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها.
- يرتبط الإبداع بعوامل الموروثة ويمكن تطويره.
- الإبداع علم نظري تجريبي قابل للتبديل والتغيير باختلاف الزمان والمكان فبعض ما هو صواب اليوم قد يلغى غدا والعكس صحيح.
- الإبداع جهد متصل بالإدراك الحسي والتصورات والصياغات الجديدة لهذا فهو يستوجب قدرات متميزة في الملاحظة والاستماع.
- تستوجب فعالية الإبداع أن يكون موجهاً لإشباع احتياجات أو رغبات معينة.
- الإبداعات الفعالة تبدأ دائماً صغيرة ثم يتطور الأمر مرحلياً وفقاً لنتائج التقويم والتجريب.
- إن المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى المواقع الصادرة والتميز والقيادة وهذا يعني أنه إذ لم يطمح الجهد الإبداعي منذ البداية إلى القيادة والتفوق فإنه لا يصل في الغالب إلى نتيجة إبداعية.²

¹ - عيد سيد: الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول: التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص 33.

² - الجعبري عنان: دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، دراسة تطبيقية على شركة كهرباء خليل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2009، ص 21.

- الانفتاح نحو التغيير والرغبة للتعرف على المشكلات والقضايا الداخلية.¹
- الأخذ بأسلوب التخطيط من أجل مواجهة المواقف المختلفة.
- الثقة في قدرة غيره على الإنجاز وتحمل المسؤولية.
- احترام اختيارات الغير وتقدير إنجازات الآخرين.

ثانياً: أهمية الإبداع الوظيفي:

تكمُن أهمية الإبداع الوظيفي فيما يلي:²

- اكتساب الإدارة المزيد من الثقة واحترام من قبل الموظفين وزيادة مستوى قبولها لدى الجمهور الداخلي والخارجي.
- تحسين الإنتاج والأداء وزيادة مستوى الولاء الوظيفي والانتماء للمؤسسة.
- المساعدة في التقليل من دوران العمل وتحقيق الاستقرار الوظيفي والانتماء للمؤسسة.
- المساعدة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة المبدعة مما يمنحها المزيد من قوة البقاء والكيان.
- يؤدي إلى تسهيل العمليات الإدارية التي تمكن المؤسسة من استمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية، وإلى إحداث تغييرات ايجابية في بناء المؤسسة وفي عملياتها الإدارية.³
- يعمل على إيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج أنشطة المؤسسة الرئيسية.¹

¹ - بلهادي سعيدة: تنمية الإبداع الإداري في الاداء المتميز بين القادة والمؤوسين، رسالة لنيل شهادة الماجستير في قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، 2008-2007، ص 122.

² - مانع صبرينة: أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، دراسة حالة الجامعات الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015 ص 189.

³ - خالد ذيب حسين: أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط فلسطين، 2010، ص 35.

- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات.
- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.
- وعليه يمكن القول أن الإبداع الوظيفي يشكل عاملاً هاماً لبحث الاستقرار الوظيفي، المترجم أساساً في تقوية الولاء وزيادة روابط الانتماء لدى الموظفين، وبالتالي تعظيم نواتج المؤسسة وأرباحها وكذا دعم خلق وإدامة المزايا التنافسية لديها، التي تمثل العامل الأول في بقاء المؤسسة واستمرارها.

ثالثاً: مراحل الإبداع الوظيفي:

تمر عملية الإبداع الوظيفي بعدة مراحل تتمثل فيما يلي:

1- **مرحلة إدراك الحاجة للإبداع:** تدرك الجماعة أو التنظيم الحاجة إلى الإبداع عند وجود فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي، بحيث يتولد التفكير الإبداعي والعملية الإبداعية كاستجابة لهذه الفجوة، وقد تظهر الحاجة إلى الإبداع عند إدراك الجماعة أو التنظيم أهمية وفائدة بعض الإبداعات بحد ذاتها كمطلب أساسي لاستمرار وبقاء المنظمة.²

2- **مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية:** تشمل هذه المرحلة الاقتراحات والأفكار الإبداعية للآخرين الذين يمثلون جماعة العمل أو المنظمة بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الراهن، وفي حالة إذا ما كانت هذه الأفكار المقترحة والتي تمثل إبداعاً

¹ - درويش مروان جمعة: إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين، بحث مقدم إلى المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة القدس المفتوحة فلسطين، 26-27 أبريل 2006، ص 11.

² - فهد عوض، زاحم السلمي: ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 27..

لم تلقى قبول يتم إجهاضها والتخلي عنها، وبالتالي تفقد العملية الإبداعية جزءاً من وقودها.¹

3- مرحلة التطبيق: مقدرة أعضاء الجماعة أو المنظمة بتبني وتوظيف الأفكار الإبداعية المرغوبة، وتتسم هذه المرحلة بعدة خصائص ترتبط بموضوع إدخال وقبول التغيير في المنظمة منها، مقاومة الفكرة الإبداعية أو التعاون في تطبيقها ضمن شروط معينة بحيث تصبح جزءاً من ممارسات الأعمال اليومية والإجراءات والخدمات التي تقدمها المنظمة، من المتوقع أن تتعرض الفكرة الإبداعية لبعض التعديلات وتطويرها لضمان نجاح تطبيقها.²

4- مرحلة الثبات: وهي المرحلة التي يصبح فيها العمل الإبداعي أو الفكرة الإبداعية جزءاً اعتيادياً من المنظمة حيث ترتبط بثقافة وإجراءات المنظمة، وتعتمد عوامل نجاح العمل الإبداعي على المناخ التنظيمي الموجود في المنظمة، فالمناخ الجيد يوفر الفرصة لتقييم الأفكار الجديدة تقيماً موضوعياً وإدخال التعديلات اللازمة وتطويرها لضمان نجاحها واستمرارها.³

رابعاً: مستويات الإبداع الوظيفي:

يمكن حصرها فيما يلي:

1- الإبداع على المستوى الفردي: انه كل ما يملكه الفرد من قدرات على الإبداع لتطوير العمل، وقد اختلف الباحثون في هذا المستوى من الإبداع حول ما كان كل فرد مبدع إذا ما توفرت لديه مجموعة من الظروف المساعدة أو أن الإبداع حكر على بعض الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية دون غيرهم.⁴

¹ - بلهادي سعيدة: تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرؤوسين، رسالة ماجستير في قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، 2008-2007، ص 124.

² - القرشي عديلة: الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية، رسالة ماجستير في الإدارة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 27.

³ - الطيبي محمد: تنمية قدرات التفكير الإبداعي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان 2007، ص 25.

⁴ - العميان محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص 392.

ومن بين خصائص الفرد المبدع كالتالي:¹

• **المعرفة:** وهو مجموع جمعه الفرد من معارف من خلال قراءاته، ممارساته، معاشته للأحداث والأعمال.

• **التعليم:** وخاصة اكتساب القدرة على مواجهة مسائل ومناهج لحلها.

• **الذكاء:** وهو التمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.

• **الشخصية:** الرغبة في المخاطرة والاستقلالية والمثابرة والدافعية والانفتاح على

الآراء الجديدة والإحساس الكبير بروح الفكاهة.

• **الطفولة:** اتسمت طفولته بالتنوع وواجه اضطرابات عائلية وأوضاعا اقتصادية

صعبة.

• **التفاعل:** تبادل الآراء مع الآخرين وليس منطويا على نفسه.

2 - **الإبداع الوظيفي على مستوى الجماعة:** هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو

التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم أو لجنة أو دائرة...) واعتمادا على خاصية التداوب

فان إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء وذلك نتيجة للتفاعل

فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض.

ولاشك فان التحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات المعاصرة تتطلب تطوير

جماعات العمل المبدعة، يتأثر إبداع الجماعة كما ونوعا بالعوامل الآتية:²

• **الرؤية:** حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها

مجموعة قيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.

• **المشاركة الآمنة:** إن البيئة والمناخ اللذان يشجعان الأفراد على التعبير بحرية

عن أفكارهم تعززان الإبداع الناجح.

• **الالتزام بالتميز في الأداء:** فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على

إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديثها بشكل مستمر.

¹ - حريم، حسن: إدارة المنظمات: منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010، ص304..

² - حريم، حسن: مرجع سبق ذكره، ص 306

- **دعم ومؤازرة الإبداع:** حتى يتحقق الإبداع يجب توفير المساندة ودعم عملية التغيير ويمكن أن يأتي هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المؤسسة.
- كما تشير الأبحاث إلى العوامل الآتية التي تؤثر في إبداع الجماعة:¹
 - **جنس الجماعة:** الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس
 - **تنوع الجماعة:** يزداد إبداع الجماعة بوجود جماعة من شخصيات مختلفة.
 - **تماسك الجماعة:** الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً وحماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً
 - **انسجام الجماعة:** الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة التي تفتقر للانسجام.
 - **عمر الجماعة:** الجماعة الحديثة التكوين أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة القديمة.
 - **حجم الجماعة:** يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة.
- 3- **الإبداع الوظيفي على مستوى المؤسسة:** من الأكد أن الإبداع في المؤسسات لم يعد مسألة أو شيئاً كمالياً، وإنما أصبح أمراً ضرورياً وملحاً ولا غنا عنه إذا ما أرادت البقاء والازدهار عليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارساتها اليومية.
- ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية التالية:²
 - **ضرورة إدراك إن الإبداع والزيادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق وذوي العلاقة بالمفاهيم ويقدررون القيمة العلمية للنظريات الحقيقية الواقعية، ولديهم رغبة الاستطلاع، ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المؤسسة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.**

¹ - محمد عجيلة: **الإبداع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، دراسة لصفات والمعوقات ومحفزات الإبداع، المؤسسة الاقتصادية للأنايبب الناقلة للغاز، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، ورقة، 2004-2005، ص 50.

² - بطرس جلدة وزبد منبر عبوي: **إدارة الإبداع والابتكار**، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر، الأردن، عمان، 2006، ص 50.

▪ ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة بحيث يستطيع أن ينفذ من الأطر والأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات، ليخرج من قيدها بحثاً عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية.

▪ ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها، مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات والتعود على التفكير المطلق والشامل وتقصى أبعاد أي مشكلة مما هو غير مباشر وفيما هو غير مألوف.

▪ ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات والعمل على حلها، فالمشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها، بل هي التي تصنع وتعمل على حلها، ولعل الإبداع الحقيقي يتعلق ويتصل بهذا المطلب ويكون أكثر أهمية من الإبداع في المطالب السابقة، لأن الإبداع على هذا المستوى سيقود المؤسسات والجماعات والمجتمعات إلى تجارب لم يسبق لها مثيل، ويمكن تنمية المهارات والقدرة الإبداعية في صنع المشكلات من خلال التشكيك وإثارة التساؤلات في المؤسسة سواء فيما يتعلق ب الهيكل التنظيمي أو العمليات أو أساليب العمل أو أدواته وغيرها.

خامساً: مظاهر الإبداع الوظيفي:

والتي تميز الشخص المبدع القادر على التفكير الإبداعي ومن أهمها ما يلي:

1- الطلاقة:

ويقصد بها القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة فالشخص المبدع متفوق من حيث الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره أي لديه قدرة عالية على سيولة الأفكار وسهولة توليدها فالإبداع يحتاج إلى وفرة فكرية وربما لا يكون كل هذا العدد من الأفكار نافعا أو صالحا للتنفيذ وربما كان عدد قليل جدا من الأفكار هو يصلح أو حتى فكرة واحدة فقط ولكن المهم ألا يطرد المبدع أية فكرة تطراً عليه ولكن عليه أن يجمع أكثر قدر ممكن من الأفكار وبعد ذلك يبدأ في

بحثها فيقارنها مع بعضها ويفاضل بينها ويختبر فوائدها حتى يختار الصالح منها ومن صور الطلاقة ما يلي:¹

- طلاقة لفظية سرعة إنشاء حديث متصل ذي معاني.
- طلاقة بصرية دقة وسرعة على الإدراك بالإبصار.
- طلاقة إرتباطية سرعة توليد علاقات معينة.
- طلاقة فكرية سرعة توليد أفكار أو مفردات.

2- المرونة:

ويقصد بها قدرة الشخص على تحويل اتجاه تفكيره أو أسلوبه في علاج المشكلة من وضع إلى آخر والذي يعي قدرة الفرد على التكيف السريع للتطورات والمواقف الجديدة، حيث يقصد بالمرونة اختلاف وتنوع الأفكار التي بها الفرد المبدع وبالتالي فهي إشارة إلى درجة السهولة التي يغيرها الفرد وجهة نظر عقلية معينة أو موقفاً معيناً وبالتالي فالمبدع يحاول ألا يجعل نفسه أسراً لنهج معين حيث يقصد بالمرونة اختلاف وتنوع الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع وبالتالي فالمبدع يحاول ألا يجعل نفسه أسراً لنهج معين حيث يمتلك القدرة على التكيف مع كافة الظروف ومعطيات التغيير واستيعابه بطريقة تتصف بالتححرر من أنماط التفكير التقليدي فهو يلجأ إلى حديث أساليب العمل وإتباع طرق عديدة من انجاز الأعمال وله نظرة مختلفة للأشياء من خلال النظر من عدة زوايا ومن رؤى جديدة يستطيع من خلالها الربط بين الأشياء المتباعدة والتي يعتقد الكثيرون أنه لا يمكن إيجاد ربط فيما بينها ما يساعد على اكتشاف عاقات ومكونات جديدة وطرق حديثة لم تكن موجودة من قبل.²

3- الأصالة:

القدرة على التجديد في الأفكار والإتيان بأفكار جديدة ونادرة وغير مألوفة ويوصف الأشخاص ذو الأصالة المرتفعة بأنهم أولئك الذين يستطيعون الابتعاد عن تلك التي يفكر

¹ - حاتم علي وحسن رضا: الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية مطار الملك عبد العزيز جدة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003، ص28.

² - المرجع نفسه، ص 35.

بها الآخرون فالأصالة تعني أن الشخص المبدع لا يكرر أفكار الآخرين فأفكاره جديدة مميزة غير مألوفة ومثل الأصالة على درجات سلم الإبداع.¹

وعلى العموم فإن أصالة الأفكار تتمثل بما يلي:²

- الجدة أي فكرة غير مسبوقة
 - الطرافة أي فكرة طريفة أو مثيرة للدهشة
 - الندرة أي فكرة يندر التفكير فيها أو لا تخطر على بال الكثيرين
 - تجاوز الواقع أي فكرة تتسم بالخيال النشط ومع عناصر متباعدة
- وبالنظر للأصالة يلاحظ أنها تختلف عن كل من الطلاقة والمرونة في الآتي:
- إن الأصالة لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية بل تعتمد على قيمة تلك الأفكار ونوعيتها وجودتها وهذا ما يميزها عن الطلاقة.
 - إن الأصالة لا تشير إلى نفور الفرد من تكرار تصوراته أو أفكاره هو شخصيا كما في المرونة بل تشير إلى النفور من تكرار ما يفعله الآخرون وهذا ما يميزها عن المرونة.

4- القدرة على التحليل والربط:

التحليل: يقصد به القدرة على تجزئة المشاكل الرئيسية إلى مشاكل فرعية، أو القدرة على تفتيت أي عمل أو موقف إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها وليسهل التعامل معها.³

الربط: فهو القدرة على تكوين عناصر الخبرة، وتشكيلها في بناء وترابط جديد أو هي القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر والسبب وتفسيرها ثم استنتاج أو تأليف علاقات جديدة.⁴

¹ - الكليبى صالح محمد علي: الإبداع الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات في الإدارة العامة، دراسة تطبيقية لعينة من الوزارات، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، اليمن، 2012، ص 77.

² - خير الله جمال: الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 172.

³ - فهد بن عوض زاحم السلمي: ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2008، ص 75.

⁴ - رشوان حسين: الأسس النفسية والاجتماعية للابتكار، الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2002، ص 43.

5- الحساسية للمشكلات:

ويقصد بها القدرة على مواجهة موقف معين ينطوي على مشكلة أو عدة مشكلات تحتاج إلى حل وإن هذا قد يكتنفه نقص ما أو يحتاج إلى التغيير، كما يقصد بها أيضا القدرة على إدراك مواطن النقص أو الفجوات في موقف ما، فالشخص الذي يستطيع رؤية الكثير من المشكلات رؤية واضحة وتحديدتها تحديدا دقيقا فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور، ويحس بالمشكلات إحساسا مرهفا لنظرتة للمشكلة من زاوية أخرى غير مألوفا، بحيث يرى فيها النواقص والثغرات بدرجة لا يدركها الأفراد الذين يتعايشون معها يوميا.¹

6- الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه:

وتعني إمكانية الفرد التركيز لفترة من الزمن في مشكلة معينة دون أن تحول المشتتات بينه وبينها، والمشكلة كهدف تظهر بدرجات متفاوتة في ما يتعلق بمضمونها ولكن يظل التوجه حيالها قائما، كما تعني عدم التنازل عن الهدف والإصرار على تتبعه والسير في اتجاهه ومحاولة تحقيقه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة غير أن قدرة المبدع على مواصلة الاتجاه لا تكون بشكل متصلب فالمبدع أثناء مواصلته لتحقيق اتجاهاته يعدل من أفكاره لكي يحقق أهدافه الإبداعية بأفضل صورة.²

7- روح المجازفة والمخاطرة:

يقصد بها الاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار أو الأساليب الجديدة وتبني مسؤولية نتائجها، كذلك فهي تعني مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد والدفاع عن أفكاره الخاصة، كما تعني زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، في الوقت نفسه يكون فيه الفرد قابلا لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المرتبة على ذلك.³

¹ -جواهر عبد الهادي ومحمد العبيدي: اثر التوجه الإبداعي واستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة النفط الكويتية، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، فلسطين، 2013، ص 30.

² - إبراهيم، عبد الستار: الإبداع قضاياها وتطبيقاتها، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 2002، ص 2.

³ - بن نافلة، قدور وفلاق محمد: اثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حولك الإبداع والتغير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، 18-19، ص 43.

سادسا: أساليب خلق الإبداع الوظيفي:

بعض الأساليب التي يمكن أن تستعين بها المؤسسة لخلق الإبداع ومنها:

1- **أسلوب العصف الذهني:** يعد العصف الذهني للموارد البشرية نحو تبني التفكير والسلوك الإبداعي، حيث يعرف على أنه: أحد الأساليب المساعدة على التفكير الخلاق، يهدف إلى إيجاد أكبر عدد ممكن من الأفكار من مجموعة أشخاص في فترة زمنية محددة¹

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

- أسلوب لتوليد الأفكار وتنمية التفكير لدى الموارد البشرية
- يعد من أفضل الطرق التي تساعد المؤسسة على حل المشكلات لا سيما المعيقة منها.

- يستخدم بشكل جماعي من أجل توليد الأفكار الخلاقة
 - أسلوب للتحفيز على الإبداع
 - مصدر لتوليد مجموعة من الأفكار الإبداعية في فترة زمنية محددة.
- ويتطلب هذا الأسلوب إن تجتمع مجموعة ما من الأفراد ويطلب رئيس الجلسة تقديم أكبر عدد ممكن من الأفكار الغربية واللاواقعية مع تجنب النقد ومن ثم تدوم الأفكار ليتم اختيار الفكرة الأنسب.

2- **أسلوب المجموعات الشكلية أو الصورية:** وقد اوجد "دليلك وفان دوفان"، وفي هذا الأسلوب يتم الابتعاد عن تناول العلاقات بين أفراد المجموعة وان الهدف الأساسي منه هو التخفيف من حدة سيطرة أفكار احد أفراد المجموعة على أفكار الآخرين، ومن أهم الخطوات المتبعة:²

- ان يسجل كل فرد على حدة أفكاره على قصاصة من الورق حول المشكلة المراد معالجتها.

¹ طارق السويدان ومحمد العدلوني: مبادئ الإبداع، شركة الإبداع الخليجي للاستثمارات التدريب، الطبعة الثانية، الكويت، 2002، ص 100.

² الزهري رندة: الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، عالم الفكر، الكويت، 2002، المجلد 30، العدد3، ص 250.

عرض أفكاره التي يدونها رئيس الجلسة ولا تناقش حتى ينتهي أفراد المجموعة كافة من سرد أفكارهم.

• يفتح النقاش ويمنع النفذ.

• بعدها يقوم كل فرد سرا بتقييم الأفكار المعروضة ومن ثم يستعرضه رئيس الجلسة الأفكار التي استحوذت على الاهتمام الأكبر ليعاد التصويت مرة ثانية للوصول الى قرار نهائي.

3- أسلوب دلفي: وقد أوجده (دالكي) وفيه لا يتطلب أن يكون الأعضاء من مكان واحد، وهو عبارة عن سلسلة من الأسئلة ترسل إلى عدد من الخبراء ليبدوا آراءهم في مشكلة ما (كل على حدة)، ثم تعاد الإجابات لتصنف وترتيب حسب توافق الآراء والأفكار وتعاد مرة أخرى إلى المشاركين وتكرر الخطوات السابقة حتى يتفق الجميع على الحل المطروحة.¹

4- حلقات الجودة: تعد حلقات الجودة تقنية يابانية المنشأ، وتعرف حلقات (دوائر) الجودة على انها: "مجموعة عمل تتكون من ثلاثة إلى عشرة أعضاء من نفس الوحدة أو قطاع النشاط، يقودها المسؤول المباشر للوحدة، حيث تجتمع بصفة دورية من أجل تحديد، تحليل وإيجاد الحلول لمشاكل العمل. يتلقى قائد المجموعة تدريباً في مهارات دعم جهود الأعضاء ومشاركتهم، في حين يتلقى الأعضاء تدريباً في مهارات الاتصال وحل المشكلات.²

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

¹ - زدوري اسماء: ادارة راس المال الفكري وتنمية القدرات الابداعية في المنظمات الحديثة، الملتقى الدولي الخامس حول: دور راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، جامعة قلمة، 13-14

ديسمبر 2011، ص 37

² - مانع صبرينة، مرجع سبق ذكره، ص 197

- إعطاء الفرصة لكل فرد بأن يبدي رأيه أمام المجموعة.
- إعطاء كل الآراء نفس درجة الأهمية.
- الاستماع لوجهات النظر وتشجيع الأفراد على تقديم من الأفكار.
- يعطي القائد الفرصة الآخرين في قيادة المجموعة بالتناوب.
- يعتبر رأي القائد أمرا وإنما هو رأي قابل للنقاش.
- يتم اتخاذ القرار بأغلبية الأصوات وبعد مناقشة جميع الأفراد.
- قد يتغيب القائد عن بعض الاجتماعات بهدف معرفة مدى قدرة المجموعة على إدارة ذاتها.

سابعا: معوقات الإبداع الوظيفي:

- هنالك مجموعة من العوامل التي تحول دون تنمية الإبداع الوظيفي، وقد قسم الحراحشة وإلهيتي معوقات الإبداع الوظيفي إلى العناصر التالية:¹
- **الإبقاء على العادات والأساليب المألوفة:** حيث يتردد الكثيرون من القادة والمديرون على التخلي عن الأساليب القديمة سواء في التفكير أو العمل والممارسات الإدارية.
 - **الأحكام السابقة:** حيث تبني الأحكام السابقة على أساس شعارات أو مقولات تهيئ الآخرين لقبول واقع ساكن غير متحرك.
 - **الجمود والكسل:** ان التحديث بمختلف مستوياته يطلب كسر الجمود والانتقال إلى موقع جديد، وان التجديد يقود إلى التوسع في النشاطات أو العمليات أو السوق أو السلعة. ويتطلب التوسع على هذا النحو عزمًا موازيا للمسؤوليات والمهام، وفي حال عدم وجود الدافع أو الرغبة لدى قيادة المؤسسة تتعدم فرص الإبداع.
 - **القصور وعدم القدرة على إظهار الفكرة:** فقد امتلك الكثيرون الحماس للإبداع، ولكن قدراتهم على التعامل معه محددة، إذ أن ولادة الفكر لا تكفي للوصول إلى الإبداع.

¹ - محمد الحراحشة وآخرون: أثر التمكين الإداري والدعم التنظيري في السلوك الإبداعي كما يرى العاملون في شركة الإتصالات الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 33 العدد 02، 2006، ص 360

■ **غياب الفرصة:** حيث أن توفر الفكر الإبداعي والقدرة على الإبداع والرغبة في تقديم الجديد والتخلي عن التقليد، يتطلب توفر الفرصة التي تطرح بها الفكرة، إذ أن الإبداع على الأساس هو حصيلة تفاعل القدرة والرغبة والفرصة وان فقدان احدهما يؤثر على نتيجة حصول الإبداع.

■ **عدم توفر البيئة الإبداعية:** حيث تبرز الشخصية المبدعة على الأغلب في بيئة التي تتوفر على عناصر الإبداع ومقوماته.

اما القحطاني فقد قسم المعوقات الإبداع الوظيفي الى العناصر التالية:

1- المعوقات الشخصية:

وهي المعوقات التي تؤثر في شخصية الفرد وتبعده عن مجال الإبداع، وتتضمن معوقات ذهنية ومعوقات نفسية ومعوقات ذاتية تتضافر فيما بينها لتعوق الإبداع.

وتتخصر المعوقات الشخصية فيما يلي:¹

• إصدار الأحكام المسبقة الغير المدروسة والغير المتأنية على الأشخاص والمشكلات.

• ضعف الملاحظة والنظرة السطحية للمشكلات والأمور المهمة.

• إتباع عادات التفكير النمطية.

• الخوف من الفشل الذي يؤدي إلى الإحجام والتردد والحذر من تجريب كل جديد.

• عدم الحساسية للمشكلات والشعور بالعجز عن مواجهتها.

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

2- المعوقات التنظيمية:

هي المعوقات التي تتعلق بالمؤسسة وأسلوب عملها وكيفية تحقيق أهدافها المركزية أو اللامركزية السائدة في التنظيم الإداري ومدى ملائمة المناخ التنظيمي للعمل والإبداع،

¹ - القحطاني لاحق بن عبد الله: الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام في مدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، كلية العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية، 2007، ص

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

- عدم وضوح أهداف المؤسسة
- المركزية والتسلط
- انعدام تفويض السلطة
- الافتقار إلى معايير موضوعية للأداء
- غياب الاتصال الفعال بين المستويات الإدارية
- الافتقار إلى العمل الجماعي
- سوء المناخ التنظيمي والانتقاد المبكر لأفكار جديدة دون تفحص نتائجها والغرض منها

- عدم التشجيع من قبل المؤسسة
- الطاعة العمياء والامتثال المطلق للرؤساء والمديرين دون مناقشة لأوامرهم وتعليماتهم وانجاز العمل بالطريقة الرسمية دون تجديد أو تطوير.

3- المعوقات البيئية:

وهي المعوقات الناتجة عن البيئة المحيطة بالفرد، كما أنها عبارة عن جملة الظروف الخاصة التي تحيط بالشخص وتؤثر في تحديد أهدافه وتوجيه سلوكه، مع ملاحظة أن أثر البيئة على الفرد نسبي من ناحية وتكامل من ناحية أخرى، ومن أهم المعوقات ما يلي:²

- التدهور الاقتصادي والاجتماعي.
- رداءة الجو الإداري.

¹ - القحطاني لاحق بن عبد الله: نفس المرجع السابق، ص 57

² - طارق السويدان ومحمد العدلوني: مبادئ الإبداع، شركات الإبداع الخليجي للإستثمارات والتدريب، الطبعة الثانية، الكويت 2002، ص 87

- عدم كفاية الموارد والمصادر.
- انخفاض المستوى التعليمي والثقافي.
- الصراع التنظيمي بين العاملين ومقاومتهم للتطوير.
- هجوم الإدارة عن الأفكار الجديدة وانتقادها والتمسك بالنظم البيروقراطية.
- عدم الالتفات أو الإنصات لأفكار الفرد وآرائه.
- ضعف الحوافز المادية والمعنوية في بيئة العمل.

4- المعوقات الاجتماعية والثقافية:

قد تقف القيم والاعتقادات والاتجاهات والتقاليد السائدة في المجتمع والضغوطات الاجتماعية عائقاً أمام تنمية وتعزيز القدرات الإبداعية لدى الأفراد، إذ أنه من الممكن أن تضغط العادات والتقاليد على من يفكر، وتقسوا على من يجيد عما ترى الجماعة وما تتوقعه منه، فإن الفرد سيميل إلى التصرف بالطريقة التي يتوقعه منه الآخرون، وبالتالي يتجنب التفكير في الأشياء جديدة تخرج عن نطاق توقعات الآخرين.¹

¹ - الفياض محمود: أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية، المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير في الجامعة الأردنية، 1995، ص 67

خلاصة الفصل

من خلال ما تم تناوله، تعمل المؤسسات على تهيئة بيئات إبداعية مستندة إلى العوامل المؤثرة على الإبداع الوظيفي، تحسين المناخ وتشجيع الأداء الإبداعي ودعم المبدعين وتبني أفكارهم والتخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار وتحريرها والحد من المعوقات التي تواجهه انطلاقاً من وعيها بأهمية الإبداع ودوره في الرفع من أدائها وحاجتها إليه في ظل التغيرات الاقتصادية وزيادة المنافسة فيما بينها، فتسعى لاكتشافه ومن ثم تطويره وتنميته.

الفصل الثالث

أداء الموارد البشرية

تمهيد

- أولاً: أهمية إدارة الموارد البشرية
 - ثانياً: أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية
 - ثالثاً: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية
 - رابعاً: عناصر الأداء
 - خامساً: طرق تحسين الأداء
 - سادساً: عناصر تقييم الأداء وآلياته
 - سابعاً: أهمية وطرق تقييم الأداء
- خلاصة الفصل

تمهيد:

فتحت الثورة المعلوماتية التي انطلقت شرارتها منذ العقد الأخير من القرن الماضي أفقا واسعة حول تنمية الإدارات، وتحديث أنظمتها وأساليبها وآلية العمل فيها مما ينعكس على إدارة الموارد البشرية والمؤسسات في صور انجاز خدمات بشكل أكثر تطور أو فاعلية، وتتعاظم معاني الإنجاز عندما تتضاءل الإمكانيات المتاحة وتتسارع التطورات والمتغيرات، عندها يزيد الاعتقاد بقدرة الموارد البشرية ودورها في إحداث التغيير المنشود لأن نجاح أي مؤسسة مرتبط بنجاح أفرادها وكفاءاتهم، لذلك إن الاهتمام بموضوع الأداء أخذ حيزا كبيرا من تفكير أصحاب القرار لما له من أثر كبير على أداء المؤسسة وإنتاجيتها، لأن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة القوى البشرية العاملة بها، وإن إدارة القوى البشرية العاملة وحسن أدائها يحقق أهداف المؤسسة يؤدي إلى التحسين المستمر ويحقق الفاعلية، ويعد موضوع الأداء من الموضوعات الرئيسية بل والأساسية في علم الإدارة والسلوك الإداري، لذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى توضيح أهم العناصر المتعلقة بأداء الموارد البشرية.

أولا: أهمية إدارة الموارد البشرية

تبرز أهمية وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة في إعداد وتهيئة الموارد البشرية بالتخصصات والمؤهلات المتنوعة وضمان التسيير الحسن الذي يؤدي إلى النهوض بالإنتاج من حيث الكم والنوع، ويمكن تلخيص هذه الأهمية في الجوانب التالية:¹

- توفير جميع الوسائل والإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين من خلال إعداد البرامج التدريبية، الأجور والرواتب والحوافز لضمان الأداء الأفضل وزيادة الإنتاجية.
- التنسيق بين الوحدات الإدارية المتعلقة بالأفراد والعاملين من خلال مناقشة النشاطات .

- المساعدة على كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين والمؤثرة على فعالية المؤسسة.

¹ - هيثم حمود الشبلي: إدارة المنشآت المعاصرة، الطبعة الأولى دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2009، ص 157 - 158.

- تساعد على كشف تشخيص الكفاءات التنظيمية والفعالية وكذلك المؤشرات لقياس كفاءة الأداء ومعدلات الحوادث في العمل ومعدلات الشكاوى والتنظيمات، ومعدلات التأخر والغيابات من خلال بعض وسائل أفراد العاملين .
- مساعدة المدراء في صياغة وإدارة وتنفيذ السياسات وحل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين من خلال تقديم النصح والإرشاد في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين.

ثانياً: أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية

(I) أهداف إدارة الموارد البشرية:

يعتبر الهدف الأساسي في عملية التسيير تلبية رغبات وحاجيات المؤسسة بالتنسيق مع رغبات واحتياجات الأفراد العاملين وذلك من خلال تزويد المؤسسة بموارد بشرية فعالة ومتطورة ويمكنها استنتاج عدة أهداف كالآتي:

1- الأهداف الإنسانية:

تتمثل في مساعدة الأفراد العاملين كونهم عنصراً هاماً من العناصر الإنتاجية في إشباع رغباتهم وحاجاتهم باعتبارهم هدف العملية الإنتاجية، العمل على تحقيق سعادة الأفراد العاملين وذلك بكسب رضاهم والتعامل معهم بإنسانية، إذ أثبتت التجارب أن الأفراد السعداء في أعمالهم أكثر نفعاً وإنتاجية ويتم ذلك عن طريق:¹

- معاملتهم معاملة حسنة دون تمييز.
- عدم اللجوء إلى الرشوة واستغلال الليونة معهم.
- الاستماع إلى مطالبهم طالما كانت معقولة وعادية .

وكل هذا يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وبالتالي مضاعفة مجهودهم من أجل تحقيق منفعة أكثر للمؤسسة .

¹ - بشار يزيد الوليد: الإدارة الحديثة للموارد البشرية، طبعة الأولى، دار الراية، عمان، 2009، ص 16

2- الأهداف الاجتماعية:

وتتمثل في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وفقاً لكفاءتهم وقدراتهم بهدف تطوير المؤسسة بشكل خاص، وتطور نمو المجتمع في جميع جوانبه، تراعي إدارة الموارد البشرية بعض المحددات الاجتماعية والقوانين الخاصة بالعمل والعاملين.

3- الأهداف التنظيمية

تبرز الأهداف التنظيمية قدرة الأفراد من خلال وظائفها التنفيذية الاستثمارية ورفع الكفاءة الإنتاجية وليست على حساب العمال وذلك بإيجابية إستراتيجية إنتاجية وإنسانية تسمح باستغلال العنصر البشري أحسن استغلال.¹

4- الأهداف الوظيفية:

تتمثل الأهداف الوظيفية المناسبة للفرد العامل داخل المؤسسة وفق المؤهلات المتحصل عليها لملاً الفراغ في الوظيفة وتحقيق احتياجات المؤسسة .

II) وظائف إدارة الموارد البشرية:

حتى تتمكن إدارة الموارد البشرية من تحقيق أهدافها وبالتالي أهداف المؤسسات، كان لزاماً عليها القيام بمجموعة من الأنشطة، ومن بين أهم هذه الأنشطة والتي تمارس في المؤسسات المعاصرة.²

1- تخطيط الموارد البشرية:

وترتبط هذه الوظيفة عادة بأهداف واستراتيجيات المؤسسة وتشمل هذه الوظيفة تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية في فترة مستقبلية بالعدد المناسب والنوعية المناسبة وفي الوقت المناسب سواء لمقابلة عمليات التوسيع والنمو المخطط أو لمقابلة

¹ - نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جودة: تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، الأردن - عمان، 2010، ص 167 .

² - المغربي عبد الحميد عبد الفتاح: دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، طبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر، مصر، 2007، ص 19

عمليات الإحلال، نتيجة خلو وظائف معينة من شاغليها، وهذا إلى جانب تخطيط المسارات التي تكفل تحقيق التوازن بين جانبي الطلب على العمالة وعرضها

2- تحليل الوظائف أو الأعمال:

لتحديد أبعادها من الواجبات والمسؤوليات وتحديد المتطلبات من المهارات والقدرات والخيارات اللازمة لشغلها، وتوفير هذه الوظيفة بيانات هامة ودقيقة عن الوظائف تكفل بدورها توفير الأساس الموضوعي والعاقل لمعالجة كافة أنشطة إدارة الموارد البشرية .

3- التوظيف:

ويركز على توفير الاحتياجات المخططة عن العمالة، تتضمن هذه الوظيفة وظائف فرعية هامة تشمل استقطاب مرشحين لشغل الوظائف، سواء عن خارج المؤسسة أو من داخلها، واختيار أفضل المرشحين المتقدمين باستخدام أساليب متعددة الاختيارات، وتعيينهم في الأماكن والوظائف المناسبة لقدراتهم، إلى جانب اتخاذ ما يلزم لنق توقعات المؤسسة إلى العاملين الجدد وتهيئة وتطبيع العاملين مع بيئة العمل والعمل على أن تتكيف وتتوافق المؤسسة مع توقعات العاملين .

4- تقييم أداء العاملين:

فبعد تعيين في الوظائف المناسبة لقدراتهم تبرز الحاجة إلى تقييم أدائهم وتحديد مدى كفاءتهم في أدائهم لأعمالهم ومكافأتهم عن الأداء الجيد، وقد يتضح عدم جودة أداء الموظف وهنا قد يكون التدريب مدخلا لتعويض أوجه النقص في كفاءة الموظف.¹

5- إدارة عمليات الترقية والنقل وانتهاء الخدمة:

وذلك في ضوء سياسات وقواعد وأسس موضوعية محدد.

6- تدريب الموارد البشرية:

لزيادة قدراتها وتطوير أدائها، تتم ممارسة هذا النشاط في ضوء برنامج مخطط لتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذها ومتابعتها، ويمتد نشاط

¹ - بلال محمد إسماعيل، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص 20.

التدريب ليشمل توجيه العاملين الجدد، وتدريب العاملين في مختلف المستويات الوظيفية وإعادة تدريبهم عندما تتغير مسؤوليات الوظيفية أو تتغير متطلبات وظائفهم .

7- تخطيط التطور الوظيفي:

سواء على مستوى الفرد حيث يتم مساعدتهم على أن يخطط لحياته الوظيفية على ضوء العوامل المرتبطة بذاته وشخصيته وبالبيئة المحيطة والتي تحكم اتجاهات الفرد نحو مسارات وظيفية معينة، أو على مستوى المؤسسة بتخطيط تحركات العاملين للمستويات الوظيفية المختلفة خلال فترة حياتهم الوظيفية بما يكفل الانتفاع الكفاءات بشرية المتاحة بالمؤسسة.¹

8- تحديد تعويضات العاملين:

ويتضمن ذلك النشاط تقييم الوظائف لتحديد أهميتها النسبية فيها بينه، وتحديد النموذج الأفضل وأكثر عدالة لمنح الأجور، وتحديد الميزات الإضافية التي تمنح للمعاملين والتي تعتبر بمثابة زيادة في الأجر بطريقة غير مباشرة وتسهم في رفع معنويات العاملين وزيادة إنتاجيتهم .

9- تصميم وتنفيذ برنامج الصيانة البشرية:

ويشمل ذلك التنسيق بين مختلف وظائف وأنشطة الموارد البشرية في كافة أرجاء وقطاعات المؤسسة من خلال ميكانيزمات التنسيق الأساسية وهي سياسات الموارد البشرية، وقواعد الانضباط والاتصالات الرسمية.²

ثالثاً: التحديات التي تواجه وظيفة إدارة الموارد البشرية

تواجه إدارة الموارد البشرية الكثير من التحديات وخاصة في ظل تطور الأهداف ومن أهم التحديات كالتالي:³

¹ - حامد احمد رمضان بدر: إدارة الموارد البشرية، طبعة الأولى دار النهضة العربية، القاهرة، 1994، ص 22 .

² - نوري، منير: تسيير الموارد البشرية، طبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2014، ص 65

³ - خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع،

سنة 2007، ص 24- 26

1- التحديات التكنولوجية

لقد لعبت التطورات التكنولوجية وتحديات ثورة المعلومات والاتصالات دور بارز في إحداث العديد من التطورات على الصعيد الاقتصادي والاجتماعي والحضاري، بحيث أدت هذه التغيرات الملاحظة في التكنولوجيا إلى تغير جذري في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها المؤسسة، وكذلك أدى هذا التوسع في استخدام التكنولوجيا إلى الاستغناء عن العديد من العاملين .

2- التحديات البيئية:

إن البيئة الخارجية التي تجسدت معالمها من خلال استنتاجاتها للمتغيرات المتسارعة أفرزت في الواقع العلمي بيئة ديناميكية، أي بنية غير مستقرة أو ثابتة حيث أن الإطار العام للتعامل مع البيئة يقوم على اعتبار التغير ظاهرة طبيعية أما الثبات أو الاستقرار فهو حالة شاذة، إن هذه المتغيرات أثرت على سوق العمل ومهارات القوى العاملة ومتطلباتهم ضرورة الاستجابة النوعية الشاملة لهذه المعطيات من خلال التحلي بالمرونة الشاملة والاستجابة الفعالة للمتغيرات .

3- العولمة:

لقد أسهمت العولمة في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية بحيث أصبح العالم قرية صغيرة، مما سهل التبادل السلعي في جميع الدول . وكذلك التعامل مع مختلف الثقافات الإنسانية وإفرازاتها القيمة المتباينة بحيث أنسبل الحصول على الموارد البشرية واختيارهم خضعت للعديد من الاعتبارات التي نصت عليها الاتفاقيات والمعايير الدولية ومعايير العمل السائدة .

4- الميزة التنافسية:

تسعى الشركات الكبيرة والنشطة عبر العالم لزيادة قدراتها التنافسية من خلال أحسن أو أفضل جودة، بأقل تكلفة وأعلى كفاءة، ويقوم هذا كله على عقول مدراء عصريين أكفاء وعاملين مدربين يعملون بروح الفريق ضمن فرق العمل محفزة، مما يتطلب الأمر بتصميم استراتيجيات وتكتيكات للمنافسة، هذه بدورها تحتاج لموارد بشرية فاعلة من

مديرين لديهم مهارات الإدارة الإستراتيجية من حيث الرؤية المستقبلية والمبادئ ومخاطر وضع القرارات الإستراتيجية. كما يتطلب الأمر عاملين أكفاء على مستوى عالي للمشاركة في الإدارة وتقديم الأفكار المبتكرة.¹

5- التحديات الثقافية:

تتمثل في التنوع الثقافي والذي يعود إلى الفروقات المدركة بين العاملين من حيث العمر، والتخصص في العمل، والمهمة، والجنس وغير ذلك.²

رابعاً: عناصر الأداء

تعتبر دراسة مكونات الأداء أو تحليل العمل من المصادر الأساسية للحصول على معلومات تبني عليها الكثير من برامج الموارد البشرية، لأن هذا المعلومات لازمة لقياس فاعلية الأداء في العمل، وتحديد أسس اختيار الموظفين إذ تعتبر هذه العناصر بمثابة الأساس الذي يجب على المسئول المباشر إتباعه والتقيد به عند تقييمه لأداء مرؤوسه، لأنها تبين له الواجبات والمسؤوليات المترتبة على الموظف ومن الواجب عليه القيام بها. ولتحقيق هذا الأداء ينبغي توفر عنصرين هامين:³

1- القدرة على الأداء:

فالقدرة على أنها إمكانات الموظف على القيام بعمل ما، تكتسب بالتعليم والتدريب والخبرة العملية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي والقدرات الشخصية التي ينميها التعليم والتدريب، وبالتالي فالقدرة هي الأخرى محصلة لعنصرين رئيسيين هما:

المعرفة والمهارة أي أن: القدرة = المعرفة المهارة

¹ - يوسف فضيل رايح وابل: سياسة استنطاب واختيار الموارد البشرية في المؤسسة مذكرة ماستر، جامعة المدينة، 2004 - 2005، ص 11.

² - محفوظ أحمد جودة: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان الطبعة الأولى، سنة 2010، ص 43

³ - علي محمد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1984، ص 256

فالمعرفة هي حصيلة المعلومات التي توجد عند الموظف العامل تجاه شئ معين فمثلا الموظف في بداية انجازه للعمل الموكل إليه وقبل أن يجرب العمل على الآلة يجب أن يعرف شيئا عنها، نوعها، تركيبها .

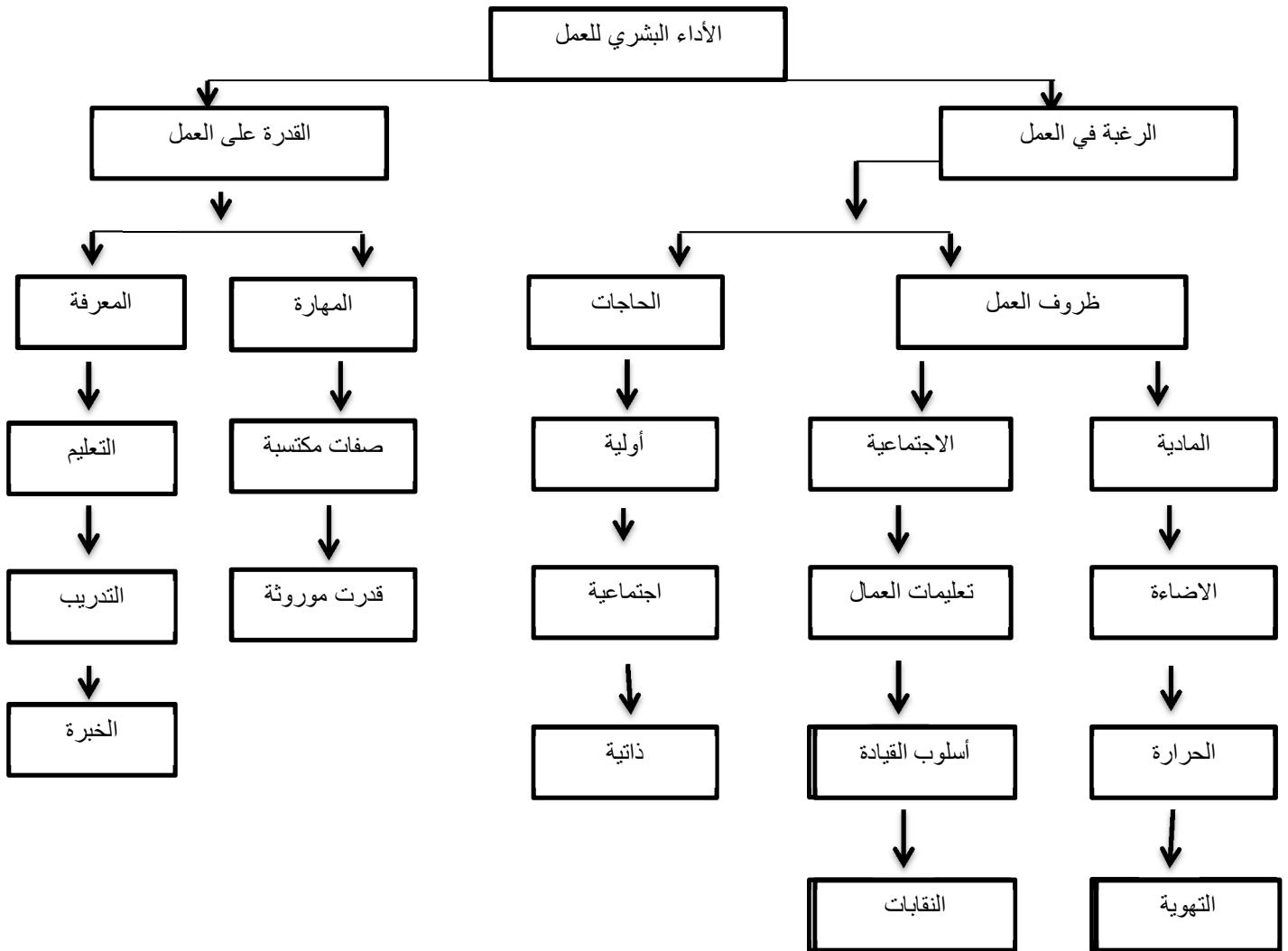
أما المهارة فهي مستوى الكفاءة والإتقان التي يستطيع الموظف أن يؤدي العمل الموكل إليه

وبالتالي المعرفة والمهارة عنصران هامين في تحديد قدرة الموظف على انجاز مهامه وأعماله في المؤسسة، فالموظف قد يكون ملما بحصيلة معلومات كافية لإنجاز العمل، ولكن هذا ليس كافيا ليُجعل منه عاملا ذو أداء كفاء إلا إذا استطاع استخدام المعلومات أو المعرفة .

2- الرغبة في الأداء:

الرغبة في الأداء هي القوى الكامنة في العامل التي تحركه لكي يسلك سلوك معين لتأدية العمل، وتتعكس هذه القوى في كثافة الجهد الذي يبذله وفي درجة المثابرة والإتقان. وتتأثر رغبة الموظف في العمل بثلاث عناصر أساسية هي: ظروف العمل المادي، ظروف الموظف الاجتماعية وحاجات ورغبات الموظف، ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (01) مكونات أداء الموظف



المصدر: علي السلمي، إدارة والكفاء والإنتاجية، الطبعة الثانية، مكتبة غريب، القاهرة، 1970 ص: 39.

هنالك من جعل عناصر أداء الموظف في ثلاثة عناصر هي:

- توفير البيئة المناسبة للعمل مع تسهيل عملية الاتصال بين الأفراد وضمان سلامتهم .
- مراعاة احتياجات الأفراد وظروف الحياة .

• توفر الكفاءة بكل أبعادها من أجل تحسين الأداء والاهتمام بالعنصر البشري وصقل مهاراته من خلال التدريب والتكوين وتحديد المعلومات لتحقيق الأداء الجيد والتواصل بين العاملين .

ومن خلال ناحية أخرى يعبر أداء عن تفاعل ثلاثة عناصر أساسية يمكن حصرها في:

الجهد المبذول في العمل متفاعلا مع قدرات الموظف وإدراكه لمكونات ومتطلبات دوره الوظيفي الموضحة في الصياغة التالية:

$$\text{أداء الموظف} = \text{الجهد المبذول} \times \text{إدراك الدور الوظيفي} \times \text{القدرات}$$

▪ **الجهد المبذول:** يعكس درجة حماس الموظف لأداء العمل وكذا درجة دافعيته لذلك وهذا الجهد حسب porter تحدد قيمة المكافآت ودرجة توقع الموظف لحصوله عليها إذا ما بذل الجهد المطلوب أي بلغة أخرى الجهد والدافعية هما نتيجتان لجاذبية المكافآت بقدر ما ينعس ذلك عن دافعيته للعمل .

▪ **قدرات الموظف وخبراته السابقة:** فالقدرات سبق تعريفها أما الخبرة فهي مجموع التراكمات والتجارب الموجودة في ذهن الموظف نتيجة مزاولته لعمل معين خلال مدة زمنية طويلة، فالخبرة تزيد من دراية الموظف لأبعاد وظيفته، وكلما زادت خبرته العلمية كلما زادت قدرته على الأداء وتعد الخبرة مهمة في أداء الموظف للأسباب التالية:¹

- تخفيض من التكلفة والوقت اللذين يتعلقان بالتدريب .
- مهمة لأغراض ترقيته في المستقبل .
- عمل كمؤثر اجتماعي، حيث قد يكون الموظف قد تعلم في المؤسسات الأخرى التي عمل فيها نوعية السلوك المطلوب .

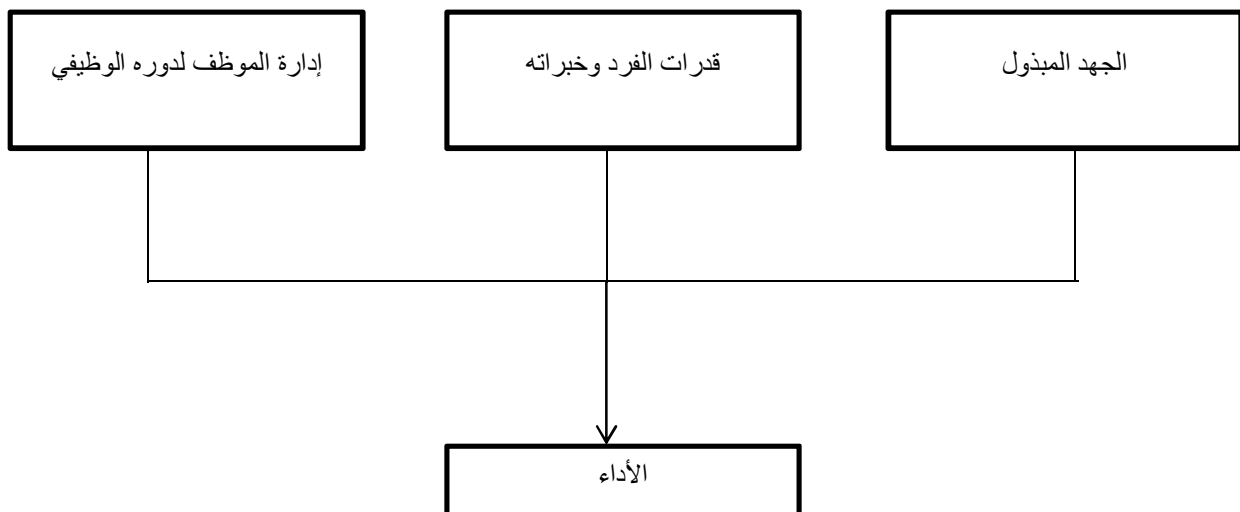
▪ **إدراك الموظف لدوره الوظيفي:** يتمثل في الموظف لدوره الوظيفي أي تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة.²

¹ - علي محمد الوهاب: نفس المرجع السابق، ص 32 .

² - راوية حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص 210

إذا فداء الموظف في المؤسسة هو التفاعل بين هذه العناصر الثلاثة أي أن كل عنصر لا يؤثر على الأداء بصفة مستقبلية وإنما من خلال امتزاجه مع العنصرين الآخرين، فأثر التغيير في أحد المحددات يتوقف على مستوى كل محدد، فمثلاً: زيارة التدريب (زيادة القدرات) يؤثر على الأداء بدرجة أكبر بالنسبة للموظف الذي تكون دافعيته (جهده المبذول) مرتفعة مقارنة مع الموظف الذي تكون دافعيته منخفضة بفرض تماثل زيادة القدرات بالنسبة للموظفين فلتحقق مستوى مرض من الأداء، لابد من وجود حد أدنى من الإلتقان في كل عنصر من العناصر السابقة الذكر، بمعنى أن الموظفين عندك يبذلون جهود فائقة وتكون لديهم قدرات متفوقة، ولكن لا يفهمون أدوارهم بوضوح، فإن أدائهم لن يكون مقبولاً من وجهه نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل، إلا أن هذا الأخير لن يكون موجهاً في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فإن الموظف الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكن تنقصه القدرات فعادة ما يقيم مستوى أدائه بالمنخفض، وهناك احتمال أخير هو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم للدور الوظيفي، لكنه لا يبذل جهداً كبيراً في العمل، فيكون أداء هذا الموظف منخفض .

الشكل رقم (02): عناصر أداء الموظف



المصدر: من إعداد الطالبتان

خامسا: طرق تحسين الأداء

بشكل عام هنالك ثلاثة طرق لتحسين الأداء وهي: تحسين الموظف، تحسين الوظيفة، تحسين الوقف (البيئة) .

1- تحسين أداء الموظف

وهي من أكثر الطرق صعوبة بين الطرق الثلاثة ويتم تحسين أداء الموظفين عدة وسائل يمكن شرحها على النحو التالي:¹

▪ **الوسيلة الأولى:** تتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولا بحيث يتم اتخاذ اتجاه ايجابي نحو الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها وإدراك انه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف بحيث يتم التركيز على تحسين أداء الموظف من خلال الاستفادة مما لدى الموظف من مواهب جديدة أو ضعيفة وتتميتها .

▪ **الوسيلة الثانية:** التركيز على المرغوب أي بين ما يرغب الفرد في أدائه وبين ما يؤديه الفرد أو الموظف على ارض الواقع بحيث أن ارتباط الرغبة بالأداء تؤدي إلى زيادة تحسين الأداء والوصول إلى الأداء الوظيفي الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون بالقيام بها وتوفير الانسجام الأفراد واهتماماتهم

▪ **الوسيلة الثالثة:** الترابط بين الأهداف الشخصية للفرد وأداء عمله بحيث يكون مجهود تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع اهتمامات وأهداف الموظف من خلال إظهار وتأكيد أن التحسن المرغوب فيه يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف.

2- تحسين طبيعة العمل (الوظيفة):

يرى بعض الباحثين أن عملية التغيير في طبيعة المهام الوظيفية توفر فرصا جيدة لتحسين الأداء، حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت مملة أو تحتاج إلى مهارات تفوق مهارات الفرد القائم بها أو حتى احتوائها على مهام غير ضرورية أو مناسبة فإنها تؤدي

¹- زويلف مهدي حسن: إدارة الأفراد كمي مقارن، مكتبة الأقصى، عمان، 1983، ص 163

إلى تدني مستوى الأداء ويعتبر hainze أن نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة تكون في معرفة ضرورية كل مهمة من مهام الوظيفة . ويضيف أن تحسين الوظيفة يتم خلال توسيع نطاقها من خلال تجميع مزيد من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارات إضافة إلى العمل على زيادة مستوى المسؤولية والحرية المعطاة للموظف من أجل إثراء الوظيفة.¹

3- تحسين البيئة:

يرى الباحثون أن البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة عامل أساسي ومهم يمكن استغلاله في تحسين الأداء وذلك من خلال:

✓ معرفة مدى الملائمة بين عدد المستويات التنظيمية والطريقة أو الأسلوب التي يتم بها تنظيم وتكون الجماعات داخل المؤسسة .

✓ تحضير جدول للعمل مع قابليتها للتغير بها يتلاءم مع الظروف المحيطة بالوظيفة نفسها بحيث تخدم مصلحة العمل نفسه .

✓ تحسين نوعية الاتصالات بين الموظفين ومشرفيهم أو مدراءهم وبين الموظفين أنفسهم . ويرى الكثير من الباحثين انه يوجد العديد من الوسائل والأساليب التي تساعد في تحسين الأداء كما يلي:

- **التدريب:** هو اكتساب المعرفة من خلال الآخرين، أو المشاهدة في تنفيذ الأعمال.
- **الحوافز:** تتمثل في التشجيعات التي يتم منحها للعامل من أجل إنجاز أعماله .
- **المكافآت والاعتراف بالفضل:** هي المنح والشهادات التي تمنح للعامل.
- **تصميم عمل الوظيفة:** تحديد احتياجات الوظيفة من يد عاملة والوقت المناسب لها والمستوى المطلوب لشغلها .
- **الإدارة بأهداف:** معناه رسم الأهداف المراد الوصول إليها في وقت قياسي.
- **التدوير الوظيفي:** هو الترقية أو النقل من وظيفة إلى أخرى.

¹ - جواد شوقي ناجي: إدارة الأعمال - منظور علمي - دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 104

- المشاركة والعمل الجماعي: مدى تحقيق العامل للأهداف والتواصل مع الجماعة داخل الورشة (أثناء العمل)
- إزالة العناصر الغير منتجة: أي فصل الأشخاص الغير أكفاء في الوظائف.

سادسا: عناصر تقييم الأداء وآلياته:

حتى يمكننا تقييم الأداء في المؤسسة يجب بعض العناصر واهم الآليات التي تساعدنا في عملية التقييم .

(I) عناصر تقييم الأداء:

هنالك عدة عناصر يجب تحديدها حسب طبيعة الوظائف والسلوك الوظيفي المطلوب في المؤسسة، ومن اهم العناصر ما يلي:¹

1- عوامل الأداء: وهي العوامل أو العمليات التي تؤثر على أداء العامل مباشرة ويقوم على أساسها الفرد، مثل كمية الإنتاج ونوعية الكفاءة، وتغيير عوامل الأداء المعبرة عن السلوك الفرد في عمله، تحت إطار أسلوب التسيير بالأهداف، أهداف موضوعة مسبقا في بداية فترة التقييم يتعين على العامل تحقيق أداء خلال فترة زمنية معينة .

2- معايير قياس الأداء: من المهم وضع المعايير التي تبرر المستوى المقبول لأداء كل عملية من العمليات، وتستمد هذه المعايير أصولها من الأهداف المحددة من الخطة، وتستعمل في الحكم على كفاءة العمال من الناحية الكمية والكيفية .

3- تحديد مواعيد التقييم: يتم تحديد مواعيد التقييم في ضوء أغراض التقييم والوقت اللازم لإجراء هذا التقييم، حيث يمكن للمؤسسة أن تقرر إجراء التقييم في فترة من كل سنة كما تستطيع أن تقرر إجرائه عند ترشيح أي شخص .

4- الإشراف على تقييم الأداء: غالبا ما يقيم الفرد العامل في المؤسسة من طرف الرئيس المباشر أو مدير الإدارة التي ينتمي إليها، إدارة المواد البشرية مهمتها توزيع الاستثمارات اللازمة لعملية التقييم، مع إعطاء تعليمات لتنفيذها، من اجل تحليل النتائج واقتراح الإجراءات المناسبة للأفراد .

¹ - حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، قالمة، الجزائر، 2004، ص 126 - 127

5- الإخبار بنتائج التقييم: يجب إخبار الموظف بالنتائج المتحصل عليها التي حصل عليها بعد كل تقييم ومن ثم تبصيره بإيجابياته وسلبياته فضلا عن الإشادة بالموظفين المتميزين لتشجيعهم للإقبال على العمل والإنجاز .

6- استخدام نتائج التقييم: يجب الاهتمام باستخدام نتائج التقييم لتأثيرها على الأفراد والمؤسسة في الوقت نفسه حيث تؤدي إلى تغيير مراكز الأفراد من خلال النقل والترقية، كذلك تساعد على تحسين برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

(II) آليات تقييم الأداء:

تعمل آليات تقييم أداء الموارد البشرية من بدايتها وحتى نهايتها على ما يلي:¹

1-قيام إدارة الموارد البشرية بتصميم نظام التقييم الذي هو عبارة عن مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات التي يجب أن يطبقها كل من جرى تكليفه بتقييم أداء الآخرين، وهذه الجوانب إلزامية .

2-شرح نظام تقييم الأداء لكل من يعمل في المؤسسة سواء كان مقيما أو مقيما أداءه ليدرك الجميع أهدافه وأبعاده في مسعى لتخفيف حدة مقاومته وكسب التأييد له، ويدرب المقيمين على كيفية تطبيق نظام تقييم الأداء بشكله الصحيح والمطلوب، للوصول إلى نتائج تقييم موضوعية وعادلة .

3-يقوم المقيمون الأداء من يقيمون أداءه بشكل مستمر، وذلك لجمع المعلومات عن الأداء بدقة وموضوعية، بحيث تعطي هذه المعلومات في نهاية الفترة، رؤية واضحة عن مستوى وحقيقة الأداء.

4-يقارن المقيمون الأداء الفعلي الذي توضحه المعلومات المجموعة، مع معايير التقييم المحددة، الذي تمثل مستوى الأداء المطلوب، حيث توضح هذه المقارنة جوانب الضعف والقصور وجوانب القوة فيه.

5-يقوم المقيمون بوضع تقرير التقييم النهائي للأداء وذلك على شكل نتائج تسمى بالتغذية العكسية، ويرفع التقرير لإدارة الموارد البشرية لاطلاعها عليه، ويرسل نسخة منه لكل من جرى تقييم أدائه، ليطلع عليه ويعرف حقيقة الأداء.

¹ - وصفي عقيلي عمر: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 264 .

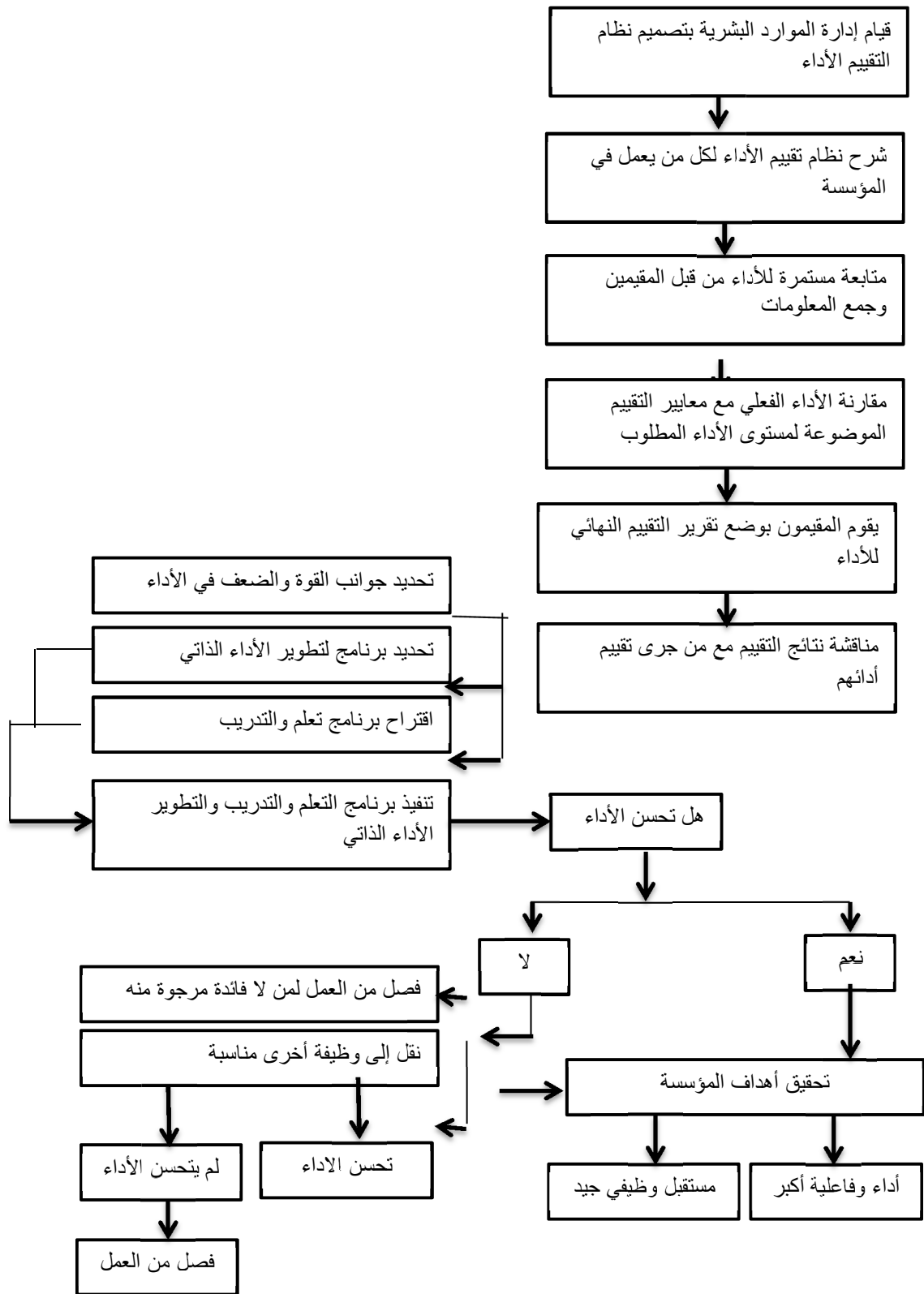
6- يقوم المقيمون بإجراء مقابلات شخصية مع من قيموا أدائهم، وذلك لشرح نتائج هذا التقييم وموضحين جوانب القوة والضعف في أدائهم، ويتفق الطرفان المقيمون ومن قيم أداء على وضع خطة مستقبلية لتطوير هذا الأداء وتحسين في ضوء نتائج التقييم ومناقشتها، وتشمل خطة التطور والتحسين على قسمين هما:

- برنامج لتطوير الأداء الذاتي وتقع مسؤولية تنفيذ على من جرى تقييم أدائهم ويتابع المقيمون تنفيذه وتقييمه .

- اقتراح برنامج تعليم وتدريب وتنمية من أجل علاج جوانب الضعف في الأداء، وتفعيل جوانب القوة فيه، وتقع مسؤولية إعداد وتنفيذ هذه البرامج على عاتق إدارة الموارد البشرية

7- بعد مناقشة نتائج التقييم وتنفيذ برامج تطوير وتحسين الأداء فالمفروض أن يكون الأداء قد تحسن يجري فصل الأداء الذين لا فائدة مرجوة منهم، أما الذين فيهم أمل، فيمكن نقلهم إلى وظيفة أخرى أكثر مناسبة لهم منعا لحدوث المشاكل، أما إذا لم يتحسن أداء من تم نقله عندئذ لا مفر من فصله وإبعاده عن العمل والمؤسسة، لأنه يمثل تكلفة عمل دون عائد .

الشكل رقم (03): آلية عملية تقييم الأداء



المصدر: وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2005،

سابعاً: أهمية وطرق تقييم الأداء:

(I) أهمية تقييم الأداء :

يعتبر موضوع تقييم الأداء من المواضيع المهمة والحساسة وذلك لأنه يتصل بصورة مباشرة بالعنصر البشري وأن عملية التقييم يجب أن تكون بصورة موضوعية وعلمية وعلى أساس العدالة والمساواة وتتضح أهمية التقييم من خلال ما يلي:¹

1- أهمية بالنسبة للمؤسسة: وتتمثل أهمية فيما يلي:

- تستطيع المؤسسة من خلال عملية التقييم الوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفعالية المؤسسة .
- تساعد على تزويد المستويات الإدارية بالوسائل الكفيلة لقياس وتخطيط الأداء داخل المؤسسة وبالتالي اعتمادهم على حقائق صحيحة وواقعية عند اتخاذ القرارات
- يساهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة للعاملين مما ينعكس إيجاباً على تحقيق الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة .

2- أهمية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية:

وتتمثل أهمية من خلال تأثير معظم الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية بنتائج عملية تقييم الأداء على الشكل التالي:²

- **تخطيط الموارد البشرية:** عندما تشير نتائج التقييم إلى وجود مستوى عالي للموارد البشرية في تنفيذ الأعمال والأمر الذي يعني عدم حاجة المؤسسة لزيادة عدد العاملين لتغطية عبء العمل المستقبلي وعلى العكس في حالة أظهرت هذه النتائج ضعف كفاءة الأفراد في أداء أعمالهم وبالتالي تساعد في تحديد عدد العاملين الذين قد تحتاجهم المؤسسة لتغطية عبء العمل المستقبلي .
- **الترقية وتخطيط المسارات الوظيفية:** توضح نتائج عملية التقييم المستمر إمكانات الموارد البشرية التي على أساسها يتم تحديد الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها الفرد عن

¹ - خضير كاظم حمود: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، الأردن، 2007، ص 152

² - عبد المحسن النعساني، إدارة الموارد البشرية، دار النشر، حلب 2007، ص 378

طريق الترقية على مدى حياته الوظيفية، إذا يوضح التقييم من هو المرشح للترقية وما هي المناسبة التي يمكن أن يرقى إليها هذا المرشح .

▪ **الاختيار:** عندما تظهر نتائج تقييم الأداء ضعفا في مستوى الموارد البشرية التي جرى تعيينها مؤخرا في مؤسسة، معني ذلك أن هنالك خلا في عملية الاختيار وبالتالي تكون نتائج تقييم الأداء بمثابة المعيار الذي يشير إلى مدى نجاح هذه العملية في تحقيق أهدافها .

▪ **البرامج التدريبية:** تبين نتائج تقييم الأداء مواطن الضعف في الأداء وبالتالي تحدد البرامج التدريبية اللازمة التي تتم بواسطتها معالجة جوانب الضعف أي أن نتائج تقييم الأداء تكشف الاحتياجات التدريبية في المؤسسة والتي على أساسها تحدد نوعية وماهية برامج التدريب التي تحتاجها .

▪ **الحوافز التشجيعية:** يمكن للمنظمة من خلال نتائج تقييم الأداء أن تقرر من يستحق الحوافز التشجيعية بأنواعها كالمكافآتالخ، ودفع المؤسسة للحوافز على أسس نتائج تقييم الأداء يحقق العدالة والموضوعية في دفع الحوافز التشجيعية للعاملين لديها مما يساهم في رفع معنوياتهم .

▪ **النقل الوظيفي:** تغيير نتائج الأداء معيارا هاما ووسيلة فعالة لمعرفة العاملين الذين هم بحاجة إلى نقل لوظيفة أخرى تلائم قدرات بحيث يكون أكثر إنتاجية في المكان الجديد .

▪ **الفصل من العمل:** وذلك في حال أظهرت نتائج تقييم الأداء ضعفا واضح وعدم وجود إمكانية لتحسين الأداء وبالتالي يكون بقاءه عالية على المؤسسة .

▪ كما نجد من يقسم الأهمية إلى نوعين من حيث الأهمية بالنسبة للعمال للمسؤولين كما يلي:¹

¹ - شنوفي نور الدين: تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 2005، ص 265 .

1- أهمية بالنسبة للعمال:

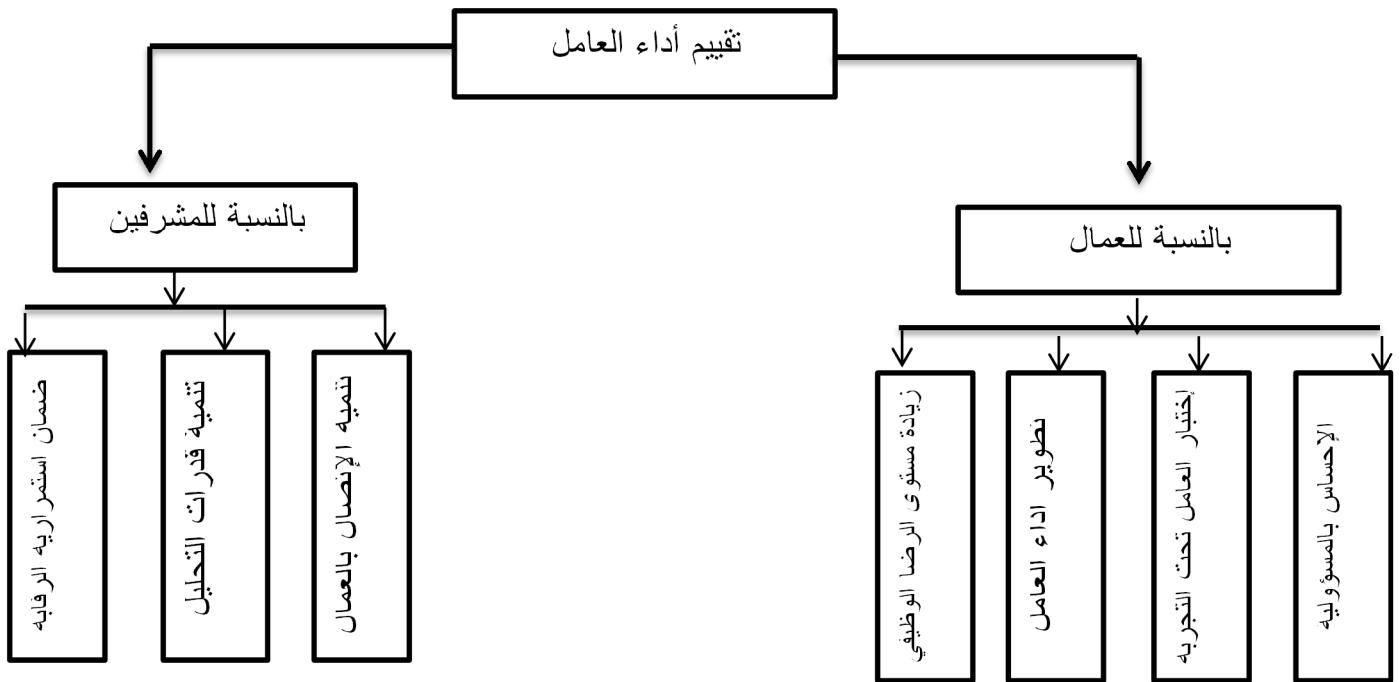
- إحساس العامل بالمسؤولية: أي جعل العامل يشعر بأنه مسؤول عن العمل الموكل إليه .
- وضع العامل تحت التجربة: أي اختبار وتجربة العامل أثناء قيامه بالمهمة .
- تطوير أداء العامل: من خلال التكوين والتدريب من أجل رفع وتحسين أدائه .
- زيادة مستوى رضا العامل: من خلال مراعاة ظروف عمله والبيئة المحيطة به ووضعه الاجتماعي

2- بالنسبة للرؤساء والمشرفين فأهمية التقييم تكمن فيما يلي:

- ضمان استمرارية الرقابة والإشراف .
- تنمية القدرة على التحليل .
- تنمية الاتصال بين المشرف الرئيس والعمال .

والشكل التالي يوضح بإيجاز ما تطرقنا إليه:

الشكل رقم (04) أهمية تقييم الأداء للرئيس والمرؤوس



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مرجع شنوفي نورالدين، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 2005 ص 265

(II) طرق تقييم الأداء:

تتباين طرق التقييم من مؤسسة إلى مؤسسة أخرى تبعا لأنشطتها الإنتاجية أو الخدماتية ووفقا لاختلاف المهام التي يقوم بأدائها الموظفون، وهناك عدة طرق لتقييم الأداء منها:

1- طريقة الصفات او السمات:

ويتم وفقا لهذه الطريقة تحديد عدد من الصفات التي يمكن ملاحظتها من قبل المدير في أداء الموظفين، إذ يتعذر في أداء بعض الأعمال الخدماتية اعتماد المقاييس الكمية لذا تلجأ بعض المؤسسات لاعتماد هذه الطريقة في قياس الأداء من خلال تطبيق الخطوات التالية:

- تحديد الصفات التي يمكن اعتمادها في تقييم أداء الفرد مثل: مستوى الأداء، علاقة الموظف برؤسائه، علاقته مع زملائه، المحافظة على الدوام الرسمي... الخ، وهكذا يتم اعتماد الصفات التي تراها الإدارة العليا ضرورة في انجاز أداء الموظف، والجدول التالي يبين ذلك:¹

¹ - خضير كاظم حمود: مرجع سبق ذكره، ص 154

جدول رقم (01): نموذج وصفات ومعايير التقييم للموظفين

| الصفات المقياس | ممتاز | جيد جدا | جيد | مقبول | ضعيف |
|---------------------------------|-------|---------|-----|-------|------|
| | 10 | 08 | 06 | 04 | 02 |
| مستوى الأداء | | | | | |
| العلاقة مع رؤسائه بالعمل | | | | | |
| العلاقة مع زملائه بالعمل | | | | | |
| تحمل المسؤولية | | | | | |
| المحافظة على أوقات العمل الرسمي | | | | | |
| الدقة في انجاز العمل | | | | | |
| السرعة في انجاز العمل | | | | | |
| القدرة على اتخاذ القرار | | | | | |
| الانضباط في العمل | | | | | |
| روح المبادرة والإبداع | | | | | |
| المجموع | | | | | |

المصدر: خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، الأردن، 2007،

ص: 155.

2- طريقة معايير العمل:

يستخدم أسلوب معايير العمل كوسيلة لتقييم أداء الموظفين عادة في حقول الأنشطة الإنتاجية. ويتضمن هذا الأسلوب تحديد المعايير أو مستويات الإنتاج المراد تحقيقها ثم يتم مقارنة الأداء الفعلي للمتحقق للفرد إزاء هذه المعايير لمعرفة مستوى الأداء المتحقق

للفرد، ولذا يجب أن تعكس تلك المعايير مستوى الإنتاج الطبيعي للفرد العادي، وهناك العديد من الوسائل التي يمكن استخدامها لتحديد معايير العمل، والجدول رقم (02) يوضح ذلك:

جدول رقم (02): بعض الوسائل المستخدمة في تحديد معايير العمل

| مجالات التطبيق | الوسيلة |
|--|---|
| يستخدم لقياس إنتاجية الفرد أو جماعة العمل حتماً تقوم الجماعة بأداء نفس الأنشطة أو المهام تقريباً. | متوسط إنتاج الفرد أو جماعة العمل |
| عندما تكون المهام أو الأنشطة التي يؤديها الأفراد متشابهة أسلوب متوسط | أداء مجموعة ممتازة من الأفراد بصفة خاصة |
| وتتضمن الأعمال التي تتطلب مهام متكررة وتعني العمليات التي تتطلب مهام وأنشطة مختلفة ومتعددة وليس لها نموذج أو دورة محددة لانجاز العمل | دراسة الوقت والحركة |
| ويتم استخدام هذا الأسلوب حينما لا تستطيع ان تحقق سبيلاً لتطبيق من الوسائل المذكورة أعلاه | أراء الخبراء |

المصدر: خضير كاظم حمود: إدارة الموارد البشرية، دار السيرة، الأردن، 2007

ص 1571.

3- طريقة الترتيب:

و تلك الطريقة تتلخص ببساطة في أن يقوم المشرف بترتيب الأفراد التابعين له ترتيباً تنازلياً من الأحسن إلى الأسوأ والأساس في الترتيب هنا ليس خصائص معينة أو صفات محددة ولكن الأساس هو الأداء العام Over –All performance للعمل. ولاشك

أن تلك الطريقة رغم بساطتها وسهولتها، إما سلبيات هذا الأسلوب صعوبة تطبيقه على الأعداد الكبيرة، بالإضافة إلى التحيز ومن قبل المشرف للبعض.¹

4- طريقة المقارنة بين العاملين:

-في هذه الطريقة يتم تقسيم جميع الموظفين في الإدارة الواحدة إلى أزواج بحيث يتم وضع كل موظف في مجموعة مع كل موظف آخر طبقاً لقواعد التوافق وتستخدم المعادلة التالية في تحديد عدد مجموعات الثنائية: $n(n-1)/2$

حيث: n هي عدد الأفراد المطلوب تقييمهم. و على هذا إذا كان لدينا خمسة أفراد هم ا، ب، ج، د، ه، فإنه يمكن تكوين 10 مجموعات على الشكل التالي: (ا ب)، (ا ج)، (ا ه)، (ب ج)، (ب د)، (ب ه)، (ج د)، (د ه)، (ا د).

و تكون مهمة المشرف هي مقارنة كل ثنائية مثلاً ا ب وتقرير من الأفضل في هذه المجموعة وهكذا يتكرر هذا بالنسبة لكل المجموعات، ثم يتم تلخيص الموقف ب النسبة لكل فرد كالاتي:

جدول رقم: (03) طريقة المقارنة بين العاملين

| الفردي | عدد المرات التي ذكر فيها على أنه الأحسن في المجموعة | ترتيبه |
|--------|---|--------|
| أ | 4 | 2 |
| ب | 3 | 3 |
| ج | 5 | 1 |
| د | 2 | 4 |
| هـ | 1 | 5 |

المصدر: درة عبد الباري إبراهيم وآخرون، إدارة الموارد البشرية القرن الحادي والعشرون، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص 277.

¹ - حجابي محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005، ص 280.

5- طريقة التوزيع الإجباري:

في هذه الطريقة يتم تقييم الشخص على أساس الأداء العام للعمل، وتتم العملية على النحو التالي:

▪ يتم كتابة أسماء الأفراد المطلوب تقييم أدائهم على كورات صغيرة كل إسم على كورة.

▪ يتطلب من المشرف أن يوزع الكورات على خمس مجموعات كالاتي:¹

- المجموعة الاولى - ضعيف
- المجموعة الثانية -أقل من المتوسط
- المجموعة الثالثة -متوسط
- المجموعة الرابعة -أعلى من المتوسط
- المجموعة الخامسة -جيد جدا.

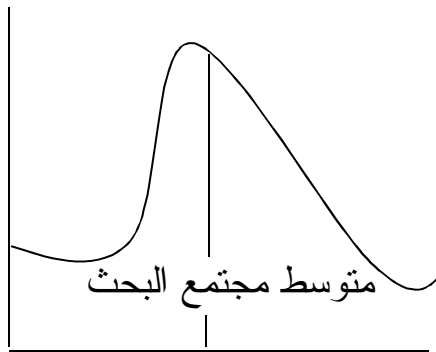
وبعد ذلك يطلب من المشرف أن يقسم تلك المجموعات الخمس بحيث سيتم توزيع الأفراد عليهم على الشكل التالي:

- المجموعة الاولى 10 % - من الأفراد
- المجموعة الثانية 20 %- من الأفراد
- المجموعة الثالثة 30 %- من الأفراد
- المجموعة الرابعة 40 %- من الأفراد
- المجموعة الخامسة 10 %- من الأفراد

وتقوم هذه الظاهرة على أساس فكرة التوزيع الطبيعي normal distribution والذي يقول بأن أي ظاهرة تميل إلى التركيز حول القيمة المتوسطة لها ويقل تركزها عند الطرفين كالشكل التالي:

¹- درة عبد الباري إبراهيم: إدارة الموارد البشرية القرن الحادي والعشرون، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 276 .

الشكل رقم (05): فكرة التوزيع الطبيعي



المصدر: بلخير سهام، عشيظ حنان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، دراسة حالة جامعة البويرة، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، إدارة أعمال، المركز الجامعي، البويرة، 2011/2012، ص 10

6- طريقة التقييم المقالي:

وتتطلب هذه الطريقة أن يقوم المقيم بكتابة وصف الأداء الموظف من خلال اعتماد نموذج معين لهذا الغرض، وعادة ما يتم تقديم توجيهات وإرشادات للمقيم عن الموضوعات التي يجب تغطيتها في التقييم، ومن الأسئلة التي يمكن أن يحتويها التقييم، صف وفقا لرأيك الشخصي أداء الفرد متضمنا:

- كمية وجودة الأداء المتحقق
- المعرفة المتعلقة بوظيفته
- قدرته على الكيف مع العمل.
- علاقاته مع زملاءه، والموظفين معه ما هي نقاط القوة والضعف في أداءه... وهكذا ومن المشاكل التي تتطوي عليها هذه الطريقة في التقييم هي الشكل والمحتوى للتقرير الذي يعده المقيم، إذ يعتمد كليا على القدرة أو الرغبة في الكتابة المقالية ولذا فإنه من الصعب مقارنة التقييم المقالي بعضه مع البعض الآخر للأسباب المتعلقة بطبيعة المقيم ذاته من المهارات الكتابية والوظيفية التي يعتمدها في التقييم للفرد أو الأفراد المراد تقييم أدائهم.

7- طريقة الاختيار الإجباري:

ويتم تقييم الأداء بموجبه عن طريق جمع وحصر عدد من العبارات التي تصف أداء الموظف سواء من الناحية الإيجابية أو السلبية، وتقسم هذه العبارات إلى مجموعات ثنائية بحيث تضم كل مجموعة ثنائيتين، كل ثنائية تضم عبارتين، الثنائية الأولى تصف نواحي حسنة في أداء الفرد، والثنائية الثانية نواحي سلبية في أدائه.

وفيما يلي مثال عن هذه المجموعات:¹

ثنائية أ: سريع الفهم والملاحظة، سريع البديهة.

ثنائية ب: اتكالي يعتمد على شخص آخر لإنجاز عمله، لا يميل للتعاون مع زملائه.

و يتم إعداد هذه العبارات وطبعها على قوام خاصة، بحيث تضم كل مجموعة 04 عبارات ويجبر على اختيار عبارتين من كل مجموعة، الأولى تكون أكثر انطباقا على الفرد الذي يجري تقييمه والثانية أقل انطباقا عليه.

والمقيم بهذه الطريقة لا يعرف في ما إذا كان اختياره للعبارات هو في صالح الفرد أم لا، ذلك لأن أوزان العبارات التي تبين أهميتها تكون سرية لا يعرفها المقيم.

ويتم تحديد مستوى الكفاءة عن طريق مقارنة العبارات التي اختارها المقيم مع العبارات الموجودة في القائمة السرية .

و يجب معرفة أن قيم العبارات ما هو إيجابي مخصص لعبارات الإيجابية ومنها ما هو سلبي مخصص للعبارات السلبية، والتفاضل بينهما يعبر عن مستوى الأداء.

8- طريقة الوقائع الحرجة:

الأساس في تلك الطريقة هو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تسبب في نجاح أو فشل العمل، ويطلب من المشرف أن يلاحظ أداء الأفراد التابعين له ويقرر إذا كانت أي من تلك الوقائع تحدث منهم في أدائهم لعلمهم، ويتم تقييم أداء الفرد على أساس عدد الوقائع التي حدثت في عمله ومدى خطورتها من حيث نجاح أو فشل العمل من أحدث

¹ - علي السلمي: إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، دار المعارف، الإسكندرية، 1970، 248.

الطرق المتبعة في تقييم الأداء طريقة القوائم المراجعة وفي هذه الطريقة يقوم الشخص القائم بالتقييم بإعطاء تقرير شامل عن أداء الشخص على أن تقوم إدارة الأفراد بتقييم هذا الأداء.

تقوم الطريقة على أساس إعداد قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق بسلوك وأداء العامل ويطلب من الرئيس المباشر وضع علامة أمام كل سؤال إما بنعم أو بلا حسب رأيه في العامل وتقوم إدارة الأفراد بإعداد قيم لكل سؤال لا يعلمها الرؤساء القائمون بالتقييم لتقليل لاحتمالات تحيزهم

وفي ما يلي لبعض الأسئلة:¹

جدول رقم: (04) طريقة الوقائع الحرجة .

| لا | نعم | الإجابة | الأسئلة |
|----|-----|---------|------------------------------------|
| | | | 1- هل يقدم أفكار جيدة ؟ |
| | | | 2- هل هو مهتم حقيقة في عمله ؟ |
| | | | 3- هل يقف إلى جانب مرؤوسه ؟ |
| | | | 4- هل هو مواظب على الحضور؟ |
| | | | 5- هل يتأكد من سلامة معداته ؟ |
| | | | 6- هل لديه معلومات كافية عن عمله ؟ |
| | | | 7- هل يحترمه مرؤوسه ؟ |
| | | | 8- هل ينجز أعماله في مواعيدها ؟ |

المصدر: بلخير سهام، عشيط حنان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، دراسة حالة جامعة البويرة، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، إدارة أعمال، المركز الجامعي، البويرة، 2011/2012، ص 110

¹ - علي السلمي: مرجع سبق ذكره، ص 248 .

خلاصة الفصل:

دراستنا للفصل الثالث تمحورت حول تسليط الضوء على إدارة الموارد البشرية والتحديات التي تعاني منها المؤسسة في اكتساب اليد العاملة المؤهلة للقيام بالأعمال الموكلة لها، بحيث تحقق أداء جيد وربح الوقت كما يجب تحفيز الموارد البشرية حتى يقدم كل ما يملك من قدرات ومهارات الأداء كذلك إجراء عملية التقييم باستعمال عدة طرق تسهل عملية التقييم حتى يتسنى للمؤسسة اتخاذ التدابير اللازمة لرفع من الأداء والمحافظة على مواردها البشرية.

الفصل الرابع

الإطار المنهجي

تمهيد

- أولاً: الدراسة الاستطلاعية
- ثانياً: مجالات الدراسة الاستطلاعية
- ثالثاً: منهج الدراسة
- رابعاً: أدوات الدراسة الاستطلاعية
- خامساً: خصائص السيكومترية
- سادساً: عينة الدراسة وخصائصها
- سابعاً: الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة بحيث يبين مجتمع الدراسة كما يوضح كيفية بناء الأداة وذلك بجمع البيانات اللازمة باستخدام الإجراءات العلمية من أهمها الخصائص السيكومترية من صدق وثبات للأداة وباستعمال أساليب المعالجة الإحصائية المناسبة في تحليل بيانات الدراسة.

أولاً: الدراسة الاستطلاعية

تعتبر الدراسة الاستطلاعية من أهم الخطوات التي يتبناها الباحث أثناء ضبطه لموضوع بحثه باعتبارها المحك الرئيسي الذي يستند إليه الباحث لجمع المعلومات والمعطيات التي تخص موضوع الدراسة الذي نحن بصدد معالجته من خلال تحديد كل الطرق التي يستطيع من ورائها ضبط عينة البحث وتنوعها وكيفية إجرائها والتعامل البحثي معها.

1- أهداف الدراسة الاستطلاعية

- قبل أن يقوم الباحث بأي إجراء للدراسة الاستطلاعية يجب أن يحدد جملة من الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها لذا وعليه قمنا بتحديد الأهداف التالية:
- التعرف على خصائص أفراد العينة المراد دراستها كما ونوعاً.
 - معرفة مدى قبول صحة الفرضيات وتطابقها مع ميدان الدراسة ومن عدمها .
 - التأكد من وجود متغيرات الدراسة إجرائياً وتطبيقها على مجتمع البحث.
 - قياس الخصائص السيكومترية من صدق وثبات لمعرفة مدى صحة وصلاحية الدراسة من عدمها .
 - الدراسة الاستطلاعية تفيدنا في معرفة كل المعوقات البحثية قصد تجاوزها في الدراسة الأساسية.

ثانيا - مجالات الدراسة:

I- المجال المكاني للدراسة: (لمحة تاريخية حول مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز)

1- القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة:

باعتبار "شركة توزيع الكهرباء والغاز الجزائرية" مؤسسة تعنى بإنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز، بشكل يلبي حاجيات المواطنين والمستهلكين وحتى الاقتصاد العالمي، فهي تنتمي لقطاع الطاقة والمناجم والذي يكمن مركز بحثه وتقنيته على مختلف الطاقات والمحطات الإنتاجية والشبكات التي تعمل على نقل الغاز والكهرباء، فقد كان ولا يزال هذا القطاع يعنى بمتطلبات العصر عبر مختلف الأزمنة بالتكيف لملازمة القواعد الصناعية والاقتصادية.

2- تاريخ نشأتها:

طبقا لمرسوم " 05 جوان 1947" أنشأت المؤسسة العمومية الوطنية "كهرباء وغاز الجزائر"، كما كان هناك 16 شركة تنقسم التنازلات عن الكهرباء في الجزائر:-
"مجموعة لوبون في الشرق"، وكذا "مصانع ليفي في الوسط"، وفي "الغرب شركة بوروبوني للإضاءة"، و "القوة بقسنطينة"، وعليه تم تحويل هذه الشركات البالغ عددها 16 الحائزة على التنازلات إلى "شركة كهرباء وغاز الجزائر الطاقة الكهربائية"،
"بمرسوم مؤرخ في 16 أوت 1947".

وخلال الحقبة الاستعمارية، كان يصنع الغاز من الفحم الحجري وفحم الكوك، في كبريات مدن الشمال، لاسيما في "مصنع الحامة". وكانت التغذية تتم انطلاقا من الشبكات المتصلة مباشرة بالمصانع الهامة، ومع التأميم الذي حصل في 1947 شرعت شركة "كهرباء وغاز الجزائر" في تدعيم وسائل إنتاجها، بتجديد تجهيزات "11 مصنعا تشتغل بالغاز" بولاية مستغانم، و"اورنيال فيل" بالشلف وقسنطينة، و" فيليب فيل" بسكيكدة، و"بونة" بعنابة. كما قامت ببناء وحدتين بوهران والجزائر العاصمة، وذلك من أجل تموين مدينة سيدي بلعباس والبليدة ولكن مع ظهور اكتشاف الغاز عام 1956 تغيرت مجريات الميزان الطاقوي مما يسمح بالتفكير في التنمية المحلية.

وبمجرد إنشاء الشركة حددت السلطات الاستعمارية هدف متوسط المدى يرمي إلى تجهيز الجزائر بمعدات ضرورية لتموين الشبكة بالطاقة في المناطق التي يوجد فيها سكان المدن بكثافة ومناطق الصناعات الأوروبية، وكذا المراكز الفلاحية الاستعمارية الكبرى، وفي نهاية سنة 1947 تقرر إنشاء خط قمة للتبادل البيني ذي '150 كيلو فولت' يقطع الجزائر من شرقها إلى غربها، والذي كان مساره يسلك طريق الساحل والهضاب العليا بين الأطلسين التلي والصحراوي، كما كان من المتوقع أن تأتي خطوط جانبية ذات '60 و 90 كيلو فولت'، لتتصل بالخط الرئيسي في انتظار إنجاز الخط البيني الأول ذي '90 كيلو فولت' مع تونس والذي تحقق عام 1956 وفي هذا الصدد بلغ عدد المشتركين " 573000 مشترك كهرباء" و" 167000 مشترك غاز" من بين السكان عددهم الإجمالي حوالي 10 ملايين ساكن.

3- مراحل تطورها:

تعتبر "سونلغاز" واحدة من أكبر المستخدمين في الساحة الصناعية وخلال الخمسة والعشرين سنة الأخيرة ارتفع عدد العاملين فيها على اختلاف فئاتهم من "15760 عوناً في سنة 1980" إلى ما يزيد على "47000 في سنة 2006 منهم 28346 أعوان دائمين"، ومن حيث توزيع الموارد البشرية حسب قطاع النشاط، فإن فروع الأنشطة المهنية هي التي تستخدم أكبر عدد من العاملين الذين يصل عددهم إلى "20646" متبوع بالفروع المكلفة بالأشغال التي يبلغ عدد عمالها "3404" ثم الفروع المحيطة "2747 عوناً"، أما الباقي فهو متمركز في الشركة الأم وهذه الأرقام تتطور في انسجام مع نمو "سونلغاز" وتطورها، وفي نهاية "ديسمبر 2006" تم توزيع عدد العاملين الإجمالي في الفروع المهنية حسب الفئة الاجتماعية المهنية كالتالي: "272% من الإطارات" و"202% من أعوان التنفيذ" و"526% من أعوان التحكم". وقد تمخض عن الحركات الأخيرة التي أجريت على عدد العاملين تشييب عمال المؤسسة، حيث أن 51% من العاملين في مختلف فروعها تقل أعمارهم عن 40 سنة.

وبموجب "المرسوم الرئاسي رقم 195- 02 المؤرخ في أول يونيو سنة 2002" المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة "سونلغاز" -

شركة مساهمة- تحولت من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى شركة مساهمة تحوز الدولة رأسمالها، وبدأت عملية تحويل "سونلغاز في جانفي 2004" مع إنشاء ثلاث شركات " مهن قاعدية"، وهكذا فإن الوحدات المسؤولة عن إنتاج الكهرباء ونقلها وعن نقل الغاز قد شيدت كفروع تضمن انجاز هذه النشاطات ويتعلق الأمر بما يلي:

- الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء.
 - الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء.
 - الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز.
- وفي سنة 2005، تم إنشاء فرعين جديدين (المهن المحيطة) أي:
- الشركة المدنية لطب العمل.
 - مركز البحث وتطور الكهرباء والغاز.
- وخلال هذه السنة عرفت بعض الفروع المحيطة التي أنشئت في 1998 إعادة هيكلة: أدمجت الشركات الأربعة لصيانة وخدمات السيارات لتكون شركة واحدة هي: " شركة صيانة وخدمات السيارات MPV"، وكذلك بالنسبة لشركات صيانة المحولات الثلاث التي تم جمعها في شركة واحدة هي: "صيانة خدمات المحولات الكهربائية"، وهكذا اكتمل شكل قطب فروع (المهن المحيطة) مع الفروع التي كانت موجودة سابقا وهي:
- شركة النقل والشحن الاستثنائي للتجهيزات الصناعية والكهربائية TRANSMEX التي أنشئت في 1993.
 - شركة الوقاية والعمل الأمني التي أنشئت في 1996 والتي تضمن حماية أكثر من 800 موقع "لمجمع سونلغاز" عبر جميع أنحاء التراب الوطني.
 - وصندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية FOSC وهي:
 - شركة مدنية مكلفة بقطاع الخدمات الاجتماعية لفائدة عمال جميع فروع "سونلغاز" التي أنشأت في عام 1997.
 - نزل المزارعين الذي تم اقتناؤه في عام 1997.
 - شركة صيانة التجهيزات الصناعية والتي أنشئت في عام 1998.

- وكذلك الشركة الجزائرية لتقنيات الإعلام والتي أنشئت هي بدورها في عام 1998.

• وأخيرا إنشاء المتجر الجزائري للعتاد الكهربائي والغازي في 2003. وهو فرع مهمته الرئيسية تسويق العتاد الكهربائي والغازي عبر شبكة توزيع تغطي مجموع التراب الوطني وفي سنة 2006 تم إنشاء خمس شركات (مهن قاعدية) أخرى: الفرع الأول: - مسير منظومة الكهرباء، - مكلف بإدارة نظام إنتاج، - نقل الكهرباء.

إضافة إلى إنشاء أربع فروع تتضمن مهنة توزيع الكهرباء والغاز وهي:

- الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء وغاز الجزائر.
- الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء وغاز الوسط.
- الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء وغاز الشرق.
- الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء وغاز الغرب.

تضاف هذه الشركات الخمس لكل من الشركة الجزائرية للإنتاج الكهربائي، والشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء، والشركة الجزائرية لشبكة نقل الغاز، لتكون قطب (المهن القاعدية)، يتضمن هذا القطب الأخير كذلك:

- شركة كهرباء ترقية.
- شركة كهرباء كدية الدروش.
- شركة كهرباء البرقية.
- شركة كهرباء سكيكدة.

هذه الشركات الأربع هي محطات إنتاج الكهرباء أنشئت بمساهمة "سوناطراك"، وخلال هذه السنة 2006 وفي سياق دعم تنظيم "سونلغاز" على شكل مجمع وانجاز برنامج تطوير هام له، عادت مؤسسات الأشغال الخمس وهي:

- شركة أشغال الكهرباء.
- شركة أشغال والتركيب الكهربائي.
- شركة المنشآت الأساسية.
- شركة التركيب الصناعي.

إلى أحضان "مجمع سونلغاز" بقرار من السلطات العمومية بعد أن كانت عبارة عن هياكل إنجاز مندمجة في المؤسسة، ثم رقيت إلى مؤسسات مستقلة على ضوء إعادة الهيكلة التي تمت في عام 1983 وفي "جانفي 2007" جاء دور مراكز الانتقاء والتكوين التابعة لـ"سونلغاز" لترقى إلى فرع وهو: "معهد التكوين في الكهرباء والغاز"، وتم توقيع إنهاء عملية إعادة هيكلة "مجمع سونلغاز" مع إنشاء "شركة هندسة الكهرباء والغاز في شهر جانفي 2009"، الأمر الذي جعل عدد فروع قطب "الاشغال" يبلغ ستة فروع، وفي هذا التاريخ ذاته تم إنشاء شكتين وهما: - الجزائرية لتكنولوجيا الإعلام و- شركة الممتلكات العقارية للصناعات الكهربائية والغازية؛ حيث أصبحت "سونلغاز" اليوم مجمعا يتكون من 39 شركة منها ستة شركات مساهمة مباشرة وهي كالتالي:

✓ الشركة الجزائرية للطاقة.

✓ الشركة الجزائرية للطاقة والاتصالات.

✓ الطاقة الجديدة الجزائر.

✓ شركة الخدمات الهندسية الجزائرية.

✓ الشركة الجزائرية الفرنسية للهندسة والانجاز.

✓ شركة كهرباء حجرة النوس.

شركة توزيع الغاز والكهرباء للغرب:

والتي تتكون من 20 مديرية للتوزيع كما هو مبين في (الملحق)، ومن بين هذه المديرية "مديرية التوزيع بتيارت" التي هي مجال للبحث وتتربع على مساحة مقدارها "20050.50 متر مربع" ويحدها من الشمال مديرية تيسمسيلت ومديرية غليزان، ومن الغرب مديرية معسكر وسعيدة، ومن الجنوب مديرية الأغواط والبيض، ومن الشرق مديرية الجلفة، وتوظف هذه المديرية (143) عاملا منهم (49) اطار و (81) عامل مهارة و (13) عامل تنفيذ.

أ- وصف الهيكل التنظيمي: يعد التطور الهيكلي ذلك الجهد الطويل المدى لإدخال التغييرات المخططة تحت رعاية المؤسسة ويحتوي هذا الجهد منهج التغيير نفسه، أما بالنسبة لمؤسسة "توزيع الكهرباء والغاز" فهي تعتمد هيكلًا اجتماعيًا حسب تسلسلها الإداري الذي يهدف إلى توزيع المهام حسب الرتب من الرئيس إلى المرؤوس، كما نجد في مؤسسة "سونغاز" لكل مصلحة رواق يعلوها مدير التوزيع المعني بتسيير شؤون المؤسسة، كما نجد كاتبة المديرية أو الأمانة العامة، المكلف بالشؤون القانونية، المكلف بالاتصال، المكلف بالأمن الداخلي للمؤسسة، ففي الرواق الأول نجد: قسم الموارد البشرية، قسم الشؤون العامة، أما الرواق الثاني فنجد فيه: قسم العلاقات التجارية بفروعه الموزعة بمناطق مختلفة عبر الولاية، قسم دراسات التنفيذ وأشغال الكهرباء والغاز، قسم تقنيات الكهرباء بفروعها موزعة عبر تراب الولاية، أما الطابق السفلي فيوجد فيه رواق خاص بتنظيم الإعلام الآلي.

الشكل (06) يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية:



Source: Décision n1248 PDG / SDO du 22- 05- 2012 portant refonte de la Société de Distribution de l'électricité et du Gaz ; p7

ب- المهام الموكلة لكل مصلحة: من خلال الهيكل التنظيمي، نذكر مختلف المهام الموكلة لكل قسم من أقسام المؤسسة كآتي:

1- مصلحة قسم الموارد البشرية DRH:

قسم متخصص بالموظفين بمختلف أصنافهم والعمل الأكبر الذي تقوم به المصلحة هو إعداد الأجور ومراقبة الغياب والحضور واستقبال شكاوي الموظفين، وكذلك إعداد شهادة العمل، وكذا متابعة المسار المهني للمتربصين من حيث التأطير والمتابعة المهنية.

2- مصلحة تقنيات الغاز DTG وتنقسم إلى المصالح التالية:

▪ قسم استغلال الحقل: يقوم بتحضير برامج الأشغال، متابعة وتحليل المقاييس الزمنية، تحضير تقارير الغاز المهمة والعارضة.

▪ قسم المراقبة والتطوير: ضمان مطابقة المخططات مع الواقع، مراقبة الدراسات الفعلية لمصلحة الدراسات والأشغال.

▪ قسم حفظ الغاز: إدارة وضمان الحماية من العيوب، تحضير برنامج السنوي للأبحاث.

3- مصلحة تنفيذ أشغال الكهرباء والغاز DEET دراسة الطلبات وجمع الملفات التقنية للأشغال ومراقبة الأماكن المبرمجة.

4- مصلحة تنظيم النظام الآلي DGSI يقوم بإدارة نظام المعلومات وتطوير العمليات الآلية، تحضير فواتر المشتركين وطبع كشف رواتب الموظفين.

5- مصلحة العلاقات التجارية DRC الدراسات التجارية، الاتفاقيات مع المشتركين، تحضير متابعة الطلبات.

6- مصلحة المالية والمحاسبة DFC وتنقسم هذه المصلحة إلى ثلاثة فروع وهي كآتي:

مصلحة المالية: يقوم هذا الفرع بمتابعة حسابات الخزينة ومراقبة الحسابات التجارية والبنكية ووضع مخططات الخزينة على المدى القصير، كما يقوم بمتابعة المضاربات بين الحسابات البنكية والتجارية ووضع القوانين غير المركزية.

مصلحة الميزانية: تقوم بوضع الميزانية السنوية للمؤسسة ووضع جدول القيادة وحوصلة نشاط المؤسسة.

مصلحة الاستغلال: يقوم هذا الفرع ب: وضع ومراقبة آليات المحاسبة، مراقبة الكتابات الحسابية الخاصة بنظام التسيير المركزي، تقدير وتقويم نفقات الحسابات، متابعة النشاط الضريبي غير المركزي ومتابعة الجرد السنوي (المخزن، الزبون).

7- مصلحة الشؤون العامة SAG:

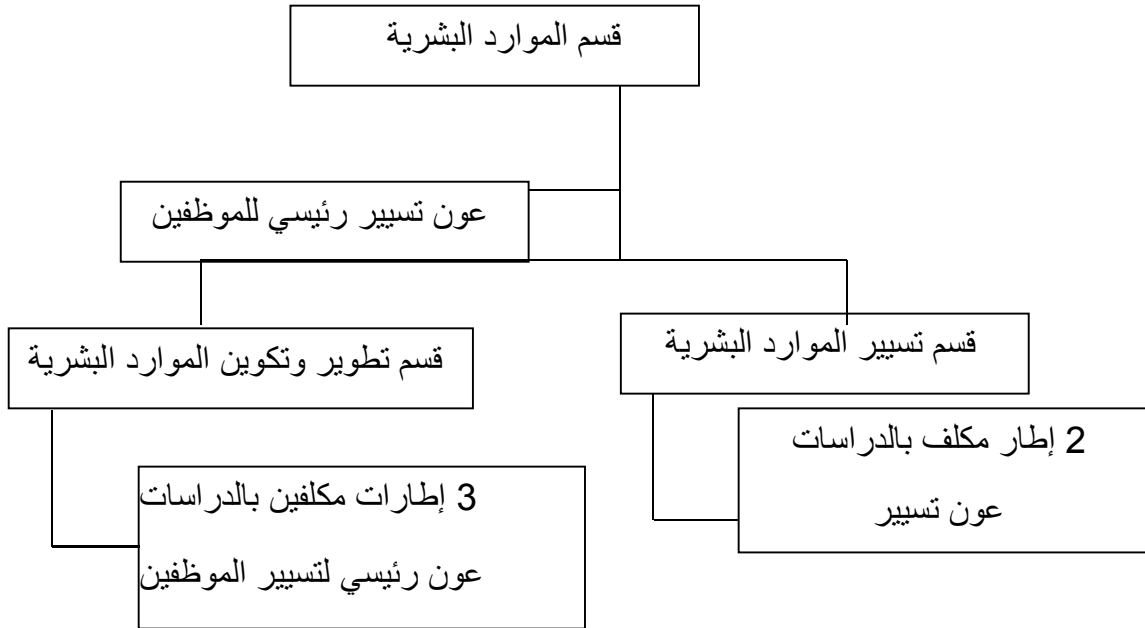
تقوم بالاهتمام بالوسائل اللازمة لتسيير العمل بالمؤسسة، توفير الآلات ولوازم العمل، تولي مناقصات شراء الأدوات وآليات العمل.

ج- وصف المصلحة مكان التربص:

نظام تسيير الموارد البشرية يحتوي على كل نشاطات المؤسسة للإدارة موظفيها، ولا يقتصر على هذا فحسب بل تطويرها من خلال التكوين وفق التخطيط المهني، والتقنيات الجديدة والخدمات المقدمة، وكذا مناهج العمل المطبقة ومستويات التوعية والتنافس المطلوب إذ أن الموارد البشرية تعتمد المنهجية التالية: مقارنة الوضع الحالي بالوضع الذي تريد الوصول إليه، ويحتوي قسم الموارد البشرية على مجموعة عناصر موزعة حسب المهام المسندة إليه.

سيتم شرح المخطط التنظيمي لقسم الموارد البشرية كآتي:

الشكل (07) يوضح الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية:



Source ; Décision n1248 PDG / SDO du 22- 05- 2012 portant refonte de la Société de Distribution de l'électricité et du Gaz ; p58

1- مصلحة تنمية الموارد البشرية والتكوين:

مكلف بالدراسات:

- التحاليل والدراسات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية.
- متابعة النظام الهيكلي للمؤسسة.
- متابعة ترقية العمال.
- تحديد مناصب العمل الشاغرة.
- متابعة ملف التوظيف داخل وخارج المؤسسة.
- وضع برنامج التكوين السنوي.
- تحديد أنواع التكوين.
- متابعة العمال خلال التكوين.
- التكفل بالمهنيين ومتابعتهم.

2- مصلحة الإدارة: مكلف بالدراسات:

- تسيير ومراقبة شؤون المستخدمين.

- السهر على تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة.

3- الأعران الرئسية لتسيير الموظفين:

- تسيير ومراقبة أأور العمال.
- تسيير ومتابعة المسار المهني للعمال.
- التتظيم والحرص على ملفات العمال.
- إعداد كل الوثائق المتعلقة بالعمال (بيان عطة، شهادة عمل.....).
- الاستقبال والرد على شكاوي العمال.

II- المجال البشري للدراسة:

توظف مؤسسة "سونلغاز" 143 عاملا موزعين على مختلف الأقسام والوحدات، والجدول أدناه يوضح توزيع الموارد البشرية بشركة "توزيع الكهرباء والغاز" كآآي: جدول رقم (05): يوضح توزيع العمال بالمؤسسة حسب الفئة السوسيو- مهنية:

| المجموع الكلي | عمال المهارة الصغيرة | عمال المهارة العالية | الإطارات | الأقسام |
|---------------|----------------------|----------------------|----------|-----------------------------|
| | | | | الإدارة العامة |
| 3 | 1 | 0 | 2 | العلاقات التجارية |
| 21 | 9 | 5 | 7 | تقني كهرباء |
| 30 | 6 | 15 | 9 | تقني غاز |
| 11 | 2 | 5 | 4 | تنفيذ اشغال الكهرباء والغاز |
| 34 | 7 | 12 | 15 | الموارد البشرية |
| 8 | 1 | 4 | 3 | المالية |
| 13 | 3 | 3 | 7 | تسيير الإعلام الآلي |
| 3 | 0 | 2 | 1 | الوسائل العامة |
| 7 | 5 | 1 | 1 | المجموع |
| 130 | 34 | 47 | 49 | |

المصدر: وثيقة رسمية للمؤسسة توضح توزيع الموارد البشرية حسب المصالح.

يتضح من الجدول أعلاه توزيع الفئات السوسيو مهنية حسب المصالح الموجودة بالمؤسسة، حيث توظف هذه الأخيرة (49) إطارا ، بينما عمال المهارة فيقدر عددهم ب(47) عاملا ، أما عمال المهارة الصغيرة يتمثلون في(34)، أما المجموع الكلي فهو (130) عاملا.

الجدول(06) يوضح توزيع العمال حسب الجنس:

| المجموع الكلي | الإناث | الذكور | الأقسام |
|---------------|-----------|------------|-----------------------------|
| | | | الإدارة العامة |
| 3 | 1 | 2 | العلاقات التجارية |
| 11 | 6 | 15 | تقنية الكهرباء |
| 30 | 2 | 28 | تقنية الغاز |
| 11 | 2 | 9 | تنفيذ أشغال الكهرباء والغاز |
| 34 | 6 | 28 | الموارد البشرية |
| 8 | 3 | 5 | المالية |
| 13 | 6 | 7 | تسيير الإعلام الآلي |
| 3 | 2 | 1 | الوسائل العامة |
| 7 | 2 | 5 | المجموع |
| 130 | 30 | 100 | |

المصدر: وثيقة رسمية من المؤسسة.

من الجدول أعلاه يتضح بأن نسبة الذكور تمثل الغالبية من مجتمع البحث إذ تقدر ب(100) عاملا، بينما نسبة الإناث تقدر ب(30) موظفة؛ هذا ما يؤكد على أن مؤسسة "سونلغاز" توظف الذكور أكثر من الإناث وهذا راجع إلى طبيعة النشاط بالمؤسسة، حيث يحتاج هذا الأخير إلى نسبة عالية من الذكور لأن تأدية النشاط تكون خارج المؤسسة خاصة فيما يتعلق بعمال المهارة العالية والصغيرة أي ممارسة المهام تكون في الجانب الميداني للمؤسسة، وهذا ما أكده رئيس مصلحة الموارد البشرية كون عمال المهارة العالية والصغيرة يأتون على الساعة (8:00) صباحا وعلى الثامنة والنصف

(8:00:30) يتواجدون بالجانب الميداني لنشاط المؤسسة؛ وبطبيعة الحال هذا النشاط لا يتناسب والإناث خاصة ونحن في مجتمع مسلم وعربي له عاداته وتقاليده وتحفظاته، وكذلك بالنسبة للجانب المرفولوجي الذي لا يسمح للمرأة بالنزول إلى الميدان.

III- المجال الزماني للدراسة:

لقد عرف إنجاز الدراسة الميدانية المرور على ثلاثة (03) مراحل زمنية كانت على النحو التالي:

المرحلة الأولى: 2018/02/12

وفي هذا التاريخ بالضبط تسلمنا من الجامعة ترخيص إجراء الدراسة الميدانية، وبعدها مباشرة تم إجراء الزيارة الاستطلاعية لمؤسسة " سونلغاز " وفيها تم اللقاء برئيس " مصلحة الموارد البشرية"، حيث تمحور اللقاء حول موضوع الدراسة ومدى أهميته بالنسبة للمؤسسة وما أهم النقاط الأساسية التي تعتمد عليها الشركة في تكوين كفاءاتها البشرية من أجل إحداث التغيير الإيجابي الذي يواكب تطلعات العصر .

المرحلة الثانية: 2018/02/27

وفي هذا التاريخ تم استرجاع الترخيص من المؤسسة بعد موافقة المدير، وخلال هذه الزيارة تم أخذ بعض البيانات المتعلقة بالموضوع خاصة فيما يخص تكوين الموارد البشرية ومدى تفعيله للتغيير الإيجابي للمؤسسة، بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي الخاص " بشركة توزيع الكهرباء والغاز" والهيكل التنظيمي الخاص " بمديرية توزيع الكهرباء والغاز-تيارت-" محل الدراسة، والهيكل التنظيمي الخاص " بقسم الموارد البشرية" بالمؤسسة.

المرحلة الثالثة: 2018/03/05

وفي هذا اليوم بالتحديد تم اختبار استبيان البحث، والتي كان عددها (70) استبيان إذ لم يسمح لنا بتوزيعها على العمال، ولكن تم توزيعها من طرف رئيس " مصلحة الموارد البشرية".

حيث دام توزيعها لمدة (3) أيام ابتداء من يوم 2018/03/05 قام بتوزيعها رئيس "مصلحة الموارد البشرية"، حيث تم تقسيم الاستبيانات إلى (35) استبيان يخص

الإطارات (29) استبيان يخص عمال المهارة بينما توزيع (06) استبيان على عمال التنفيذ، ويوم 2018/03/11 تم استرجاع جميع الاستبيانات وكانت كلها مملوءة بإجابات المبحوثين إذ كانت إجاباتهم منطقية.

ثالثاً: المنهج المستخدم في الدراسة:

يلعب المنهج دوراً هاماً وأساسياً في الكشف عن مختلف الظواهر، فهو يعبر عن مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق أهدافه البحثية فهو ضروري لضبط البحث، كما أن اختيار منهج معين يتوقف على طبيعة الموضوع ومشكلاته وعلى نوع البيانات المراد جمعها وانطلاقاً من أهداف العلم: وصف، تفسير، فهم، وكذلك من طبيعة الموضوع تم الاعتماد على المنهج الوصفي، فهو وصفي بالنسبة للعرض النظري لمتغيرات الدراسة ومفاهيمها الإجرائية والإحاطة بجميع أبعادها، ثم تحليلي للمعطيات والبيانات التي تم جمعها من الميدان، هذا التحليل الذي يساعد في تفسير وفهم الواقع الاجتماعي المدروس فالمنهج "هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة"¹، ومن أجل البرهنة على فرضيات بحثنا وإثباتها ميدانياً استخدمنا المنهج الوصفي الذي يتناسب مع طبيعة موضوع البحث الذي نود معرفة إن كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الوظيفي وأداء الموارد البشرية بمؤسسة "سونلغاز"

فالمنهج الوصفي يعرف على أنه "وصف ظاهرة معينة للموقف الراهن، فيقوم بتحليل خصائص تلك الظاهرة والعوامل المؤثرة فيها"² ويعرف أيضاً بأنه "كل استقصاء ينصب على دراسة الظاهرة، كما هي قائمة في الحاضر، بقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها"³

¹ - عمار بوحوش، محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ص149.

² - حاتم علي حسن رضا: الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، جدة، 2003. ص 96

³ - رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث في علم الاجتماع، دط، مطبعة دار هومة، دون ذكر مكان النشر، 2002، ص85.

رابعاً: أدوات جمع البيانات:

تمثل أدوات جمع البيانات الحلقة الأساسية في بناء أي دراسة ميدانية، لأنها تساعد على جمع المادة الأساسية للتحليل واستخلاص النتائج، وبالتالي فإن الاختيار الجيد للأدوات والاستعمال المناسب لها يساهم بدرجة كبيرة في إيصال الباحث إلى نتائج أكثر دقة، وقد تم الاعتماد في الدراسة الميدانية على مجموعة من أدوات جمع البيانات سنعرضها حسب الأهمية كآتي:

I. الملاحظة:

الملاحظة وهي: "وسيلة من وسائل جمع البيانات وهي تعني مراقبة ومعاينة الظاهرة المراد دراستها، لا نعني بها الملاحظة العابرة العادية، إنما الملاحظة العلمية التي يستعين بها الباحث الاجتماعي في البحوث الاجتماعية".¹

II. الاستبيان:

اعتمدنا في دراستنا على الاستبيان كأداة أساسية في جمع البيانات. **تعرف على أنها:** "نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد"² **كما تعرف أيضا بأنها:** "أداة مفضلة وملائمة للحصول على حقائق أو معلومات أو بيانات مرتبطة بحالة معينة، أو مشكلة معينة، وبالمقارنة مع أدوات البحث الأخرى فإنها تعد أكثرها كفاءة لأنها تستغرق وقتاً أقصر وتكلفة أقل، وتسمح بجمع البيانات من أكبر عدد من أفراد عينة البحث"³

لقد تم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير وكلي لما لذلك من أهمية كبيرة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة الراهنة، حيث تضمن الاستبيان عدة أسئلة ملمة بموضوع

¹ احمد عياد:،: مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص 131.

² علي غربي: أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، منشورات مجر، جامعة متتوري قسنطينة، 2009، ص 97

³ وائل عبد الرحمان، عيسى محمد فحل: البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دون ط، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 66.

الدراسة الحالية " علاقة الإبداع الوظيفي بأداء الموارد البشرية " لأن الهدف منه هو الحصول على المعلومات بالكم والكيف والدقة المطلوبة، ومن أجل ذلك تم صياغة أسئلة بسيطة وبترتيب منطقي وبعيدة عن الغموض وبلغة سهلة بحسب الفئة الموجهة إليه. وقد تم إعداد الاستبيان على النحو التالي:

- بناء الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين من أجل تعديلها وتصحيحها.
 - إجراء دراسة استطلاعية من أجل اختبار صحة الاستثمار وتعديلها.
 - توزيع الاستبيان على أفراد مجتمع البحث لجمع البيانات اللازمة.
- تضمن الاستبيان ما يلي:

- أسئلة خاصة بالبيانات الشخصية للمبحوثين (الجنس، السن، الإقدمية، المستوى العلمي، المستوى الوظيفي)
- استبيان يقيس الإبداع الوظيفي يتكون من 27 عبارة موزعة على 03 أبعاد وهي موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (07): يوضح أبعاد الإبداع الوظيفي ورقم الفقرة التي تنتمي إليها:

| العدد | رقم الفقرة |
|-----------------|----------------------------|
| طرح أفكار جديدة | 20-19-12-11-10-3-2-1 |
| التغيير الفعال | 23-22-21-15-14-13-6-5-4 |
| حل للمشكلات | 27-26-25-24-18-17-16-9-8-7 |

- استبيان يقيس أداء الموارد البشرية يتكون من 20 عبارة.

خامسا: الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

i. دراسة صدق الأداة:

اعتمدنا في دراسة صدق الأداء على صدق المحكمين الذين تم اختيارهم من كلية العلوم الاجتماعية بجامعة ابن خلدون (أنظر إلى الملحق رقم 02) وبعد استرجاع الاستبيان تم التقييد بملاحظات الأساتذة المحكمين من حيث الصياغة وترتيب العبارات ليصبح الاستبيان في صيغته الأولية، ويتم توزيعه على مجموعة من العمال داخل مؤسسة سونلغاز لحساب خصائصه السيكومترية.

1- صدق الاتساق الداخلي:

جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي بتطبيق الاستبيان على عينة استطلاعية مكونة من 30 عينة الدراسة الأساسية وتم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات لكل فقرة من فقرات الاستبيان والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه وذلك باستخدام الحزمة في الدراسة الأساسية والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (08): يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعده طرح أفكار جديدة:

| الفقرات | علاقة الفقرة مع البعد | علاقة البعد مع الدرجة الكلية |
|---------|-----------------------|------------------------------|
| 1 | 0.64** | 0.91 ** |
| 2 | 0.84** | |
| 3 | 0.49 ** | |
| 4 | 0.83 ** | |
| 5 | 0.87 ** | |
| 6 | 0.79 ** | |
| 7 | 0.69 ** | |
| 8 | 0.59 ** | |

يوضح الجدول التالي أن معاملات بين كل فقرة من فقرات بعد طرح الأفكار الجديدة دالة عند المستوى الدلالة (0.05، 0.01)

الجدول رقم (09): يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعده إحداث تغيير فعال:

| الفقرات | علاقة الفقرة بالبعد | علاقة البعد بالدرجة الكلية |
|---------|---------------------|----------------------------|
| 09 | 0.72** | 0.98 ** |
| 10 | 0.74** | |
| 11 | 0.71** | |
| 12 | 0.63** | |
| 13 | 0.87** | |

| | | |
|--|---------|----|
| | 0.72 ** | 14 |
| | 0.36 * | 15 |
| | **0.77 | 16 |
| | 0.65 ** | 17 |

يوضح الجدول التالي أن معاملات بين كل فقرة من فقرات بعد إحداث تغيير فعال دالة عند مستوى الدلالة (0.01، 0.05)

الجدول رقم (10): يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعء حل المشكلات:

| علاقة البعد بالدرجة الكلية | علاقة الفقرة بالبعء | الفقرات |
|----------------------------|---------------------|---------|
| 0.95 ** | 0.76 ** | 18 |
| | 0.63 ** | 19 |
| | 0.72 ** | 20 |
| | 0.73 ** | 21 |
| | 0.24 | 22 |
| | 0.77 ** | 23 |
| | 0.45 * | 24 |
| | 0.62 ** | 25 |
| | 0.70 ** | 26 |
| | 0.68 ** | 27 |

يوضح الجدول التالي أن معاملات بين كل فقرة من فقرات بعد حل مشكلات دالة عند مستوى الدلالة (0.01، 0.05) إلا عبارة 22 غير دالة إحصائياً يتم حذفها.

الجدول رقم (11): يوضح صدق الاتساق الداخلي لاستبيان أداء الموارد البشرية:

| علاقة الفقرة بالدرجة الكلية | الفقرات |
|-----------------------------|---------|
| 0.26 | 01 |
| 0.41 * | 02 |
| 0.22 | 03 |
| 0.46 ** | 04 |

| | |
|--------|----|
| 0.74** | 05 |
| 0.61** | 06 |
| 0.72** | 07 |
| 0.36* | 08 |
| 0.45* | 09 |
| 0.63** | 10 |
| 0.63** | 11 |
| 0.75** | 12 |
| 0.71** | 13 |
| 0.81** | 14 |
| 0.71** | 15 |
| 0.77** | 16 |
| 0.75** | 17 |
| 0.78** | 18 |
| 0.73** | 19 |
| 0.53** | 20 |

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الأداء الموارد البشرية الدالة عند مستوى الدلالة (0.05، 0.01) إلا عبارة 01-03 غير دالة إحصائياً ويتم حذفها.

ii. ثبات الاستبيان: يعني الاتساق والاستقرار.

أجرينا خطوات التأكد من ثبات الاستبيان وذلك بعد تطبيقه على أفراد العينة الاستطلاعية بطريقة الفا كرونباخ .

الجدول رقم (12): يوضح ثبات استبيان الإبداع الوظيفي وفق الفا كرومباخ:

| ألفا للمجموع | ألفا للأبعاد | أبعاد |
|--------------|--------------|-------------|
| 0.94 | 0.84 | أفكار جديدة |
| | 0.86 | تغيير فعال |
| | 0.84 | حل المشكلات |

يتضح من خلال الجدول التالي أن نسبة البعد الأول 0.84 وقيمة البعد الثاني 0.86 في حين قدرة ثبات البعد الأخير بـ 0.84 وهي قيمة مرتفعة حيث يدل إن هذه الأبعاد تمتاز بدرجة ثبات عالية وصالحة للقياس.

الجدول رقم (13): يوضح ثبات استبيان أداء الموارد البشرية وفق الفا كرومباخ

| ألفا كرونباخ | البعد |
|--------------|----------------------|
| 0.92 | أداء الموارد البشرية |

يوضح الجدول ان معامل الثبات الكلي 0.92 وهذا يدل على ان الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

سادسا: عينة الدراسة وخصائصها:

I- كيفية اختيار العينة:

العينة أيا كان نوعها لا يمكن للباحث في إطار البحوث الاجتماعية والإنسانية، وخاصة البحوث الميدانية الاستغناء عنها لأنها تعتبر من أبرز الطرق التي يستعملها الباحث في جمع المعلومات والبيانات التي تساعده في دراسته وتحليله وتفسيره للظاهرة التي يكون الباحث بصدد دراستها.

تطرح عملية اختيار العينة الملائمة للدراسة مشكلة تتعلق بمدى تمثيل مجتمع البحث تمثيلا صحيحا يساهم في إمكانية تعميم نتائج الدراسة على كل أفراد المجتمع الأصلي للبحث لذلك كانت هذه الخطوة من أهم الخطوات التي يقوم بها الباحث أثناء قيامه ببحثه، وقد حاولنا من خلال الدراسة الراهنة أن تكون العينة التي من شأنها أن تعطي للبحث نسبة مقبولة من المصدقية العلمية ومن هذه الخصائص على سبيل الذكر:

• تقسيم المجتمع الأصلي للبحث إلى فئات حسب التقسيم الإداري للهيكل التنظيمي للمؤسسة.

وقد طبقت الدراسة الراهنة في جانبها الميداني على عينة طبقية عشوائية فهي طبقية لأن أفراد مجتمع الدراسة موزعون على فئات سوسيو-مهنية (إطارات، عمال مهارة، عمال التنفيذ) وهي عشوائية لأن طريقة اختيار المفردات من بين الفئات لم يحدث بالاستناد إلى اعتبار منهجي مسبق، بمعنى أن كل فرد ينتمي لأحدى الفئات الثلاث كان بإمكان أن يكون ضمن المفردات التي خصتها بالبحث المباشر وبما أن مجتمع الدراسة الكلي من 143 مفردة، فإن نسبة التمثيل لابد أن تكون 50% لكل فئة من الفئات الثلاث.

حجم العينة: تم توزيع الاستبيان على عينة قوامها 70 عامل وعاملة داخل مؤسسة سونلغاز-تيارت-

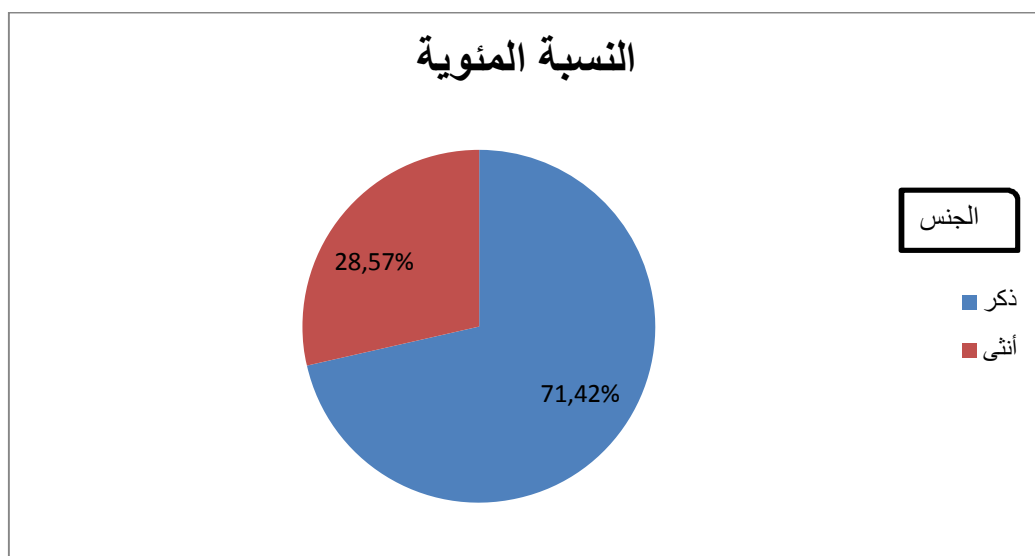
II - خصائص ومواصفات عينة الدراسة:

سيتم تقديم خصائص العينة ضمن جداول فهي خمس خاصيات نذكرها على النحو

التالي:

الجدول رقم (14): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

| النسبة المئوية | التكرار | الجنس |
|----------------|---------|-------|
| 71,42% | 50 | ذكر |
| 28,57% | 20 | أنثى |
| 100% | 70 | مجموع |

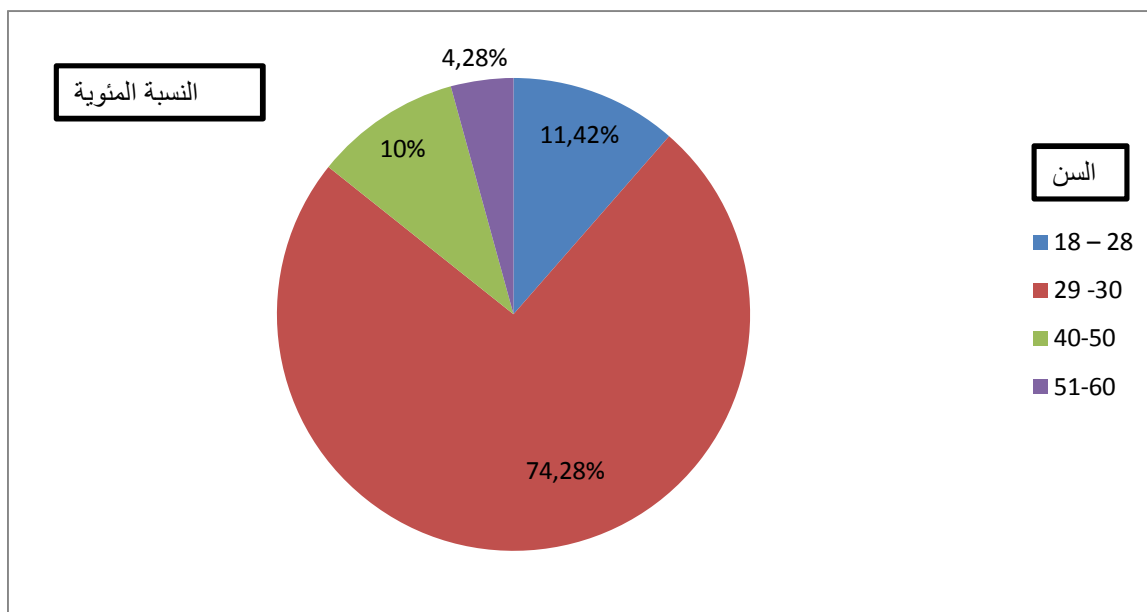


شكل رقم (08): دائرة نسبية حول توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

يتضح من خلال الجدول ان افراد العينة موزعين حسب الجنس أنه أغلبهم ذكور بنسبة 71.42% أما الإناث فمثلوا 28.57% من مجمل العينة.

الجدول رقم (15): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن:

| النسبة المئوية | التكرار | السن |
|----------------|---------|---------|
| 11,42% | 8 | 28 – 18 |
| 74,28% | 52 | 30– 29 |
| 10% | 7 | 50–40 |
| 4,28% | 3 | 60–51 |
| 100% | 70 | المجموع |

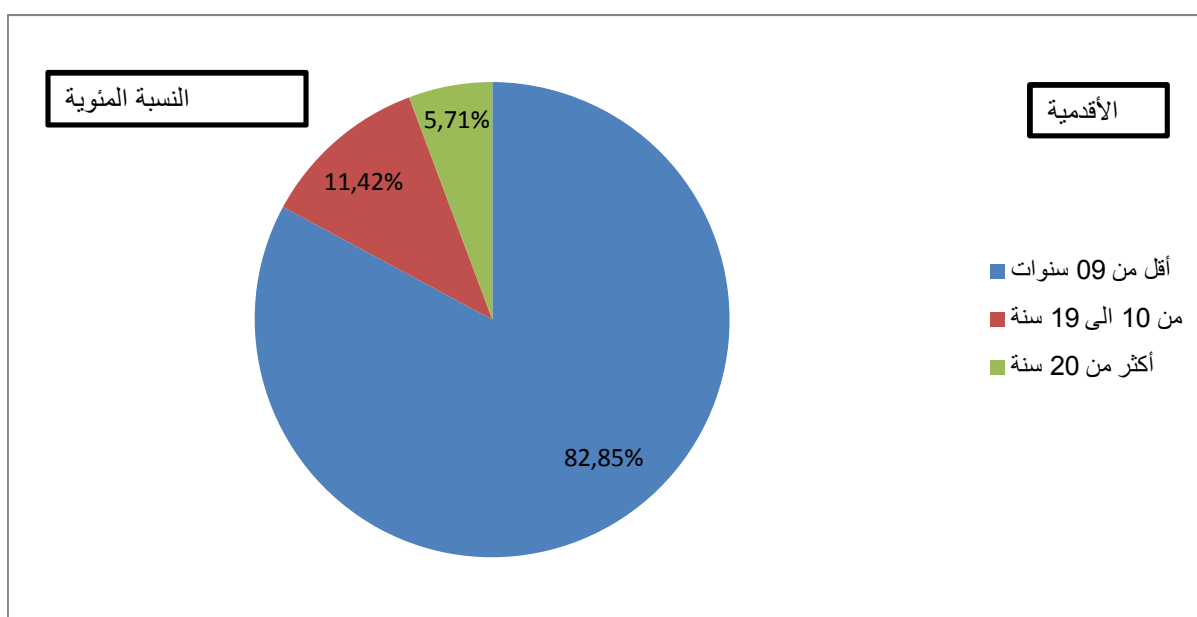


شكل رقم (09): دائرة نسبية حول توزيع أفراد العينة حسب السن.

يتضح من خلال الجدول أن أفراد العينة موزعين حسب السن انه اغلبهم سنهم منحصر ما بين 29-30 سنة مما يدل على أن عينة الدراسة في مرحلة الشباب.

الجدول رقم (16): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية:

| الاقدمية | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------|---------|----------------|
| أقل من 09 سنوات | 58 | 82,85% |
| من 10 الى 19 سنة | 8 | 11,42% |
| أكثر من 20 سنة | 4 | 5,71% |
| المجموع | 70 | 100% |

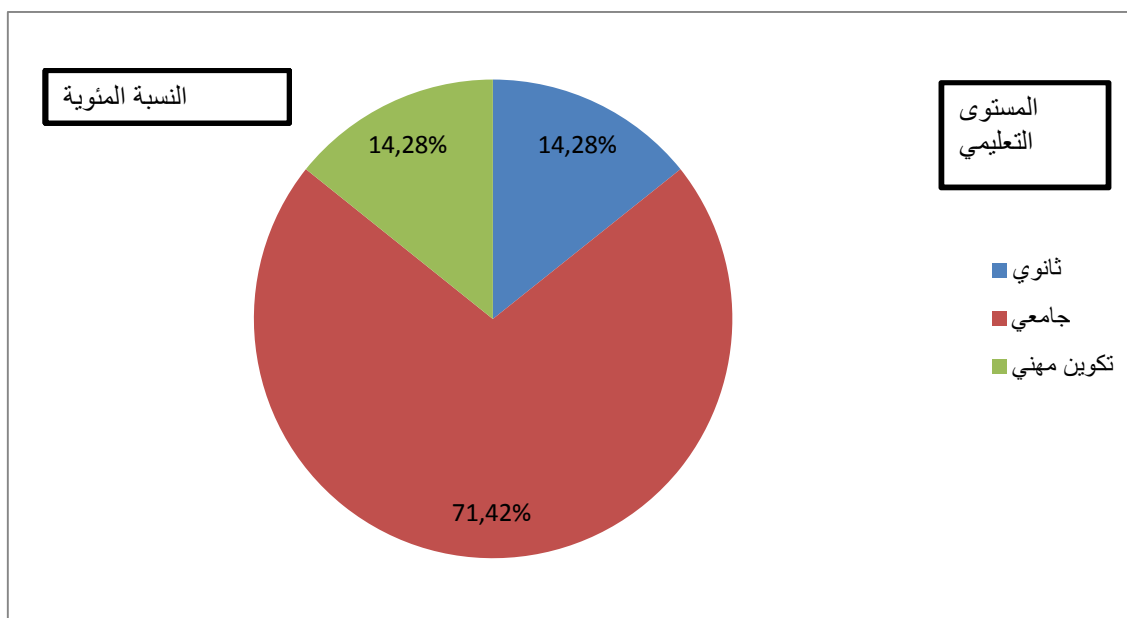


شكل رقم (10): دائرة نسبية حول توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية.

نلاحظ من خلال الجدول انه مجمل العينة ذو اقدمية جديدة داخل المؤسسة اقل من 9سنوات بنسبة مئوية 82.85% وهذا يؤكد على ان اغلب العمال ذو اقدمية حديثة.

الجدول رقم (17): يوضح يوزع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

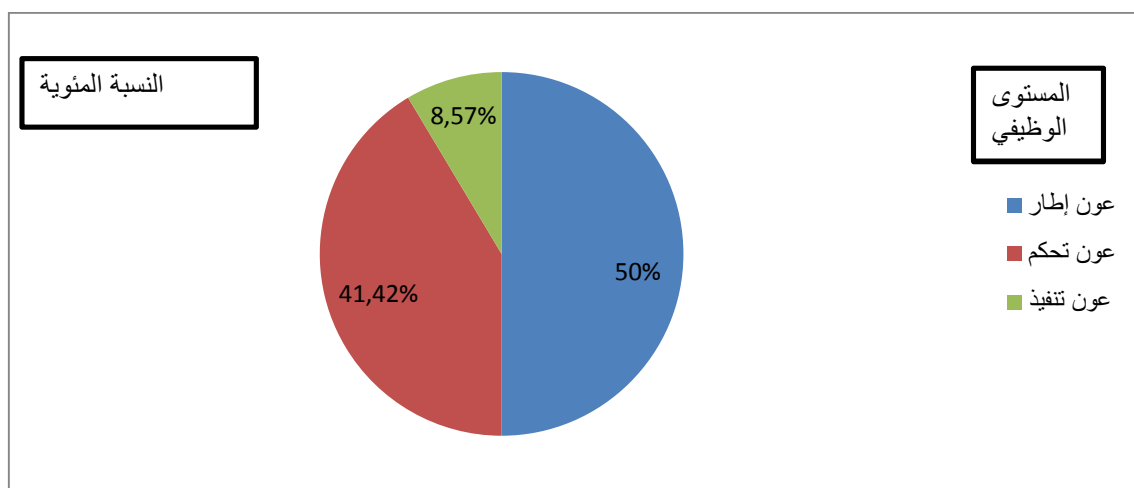
| النسبة | التكرار | المستوى التعليمي |
|--------|---------|------------------|
| 14,28% | 10 | ثانوي |
| 71,42% | 50 | جامعي |
| 14,28% | 10 | تكوين مهني |
| 100% | 70 | المجموع |



شكل رقم (11): دائرة نسبية حول توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي. نلاحظ من خلال الجدول انه مجمل العينة ذو مستوى دراسي جامعي بنسبة 71.42% وهذا يؤكد على أنهم مستواهم العلمي عالي .

الجدول رقم(18): يوضح يوزع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي:

| النسبة | التكرار | المستوى الوظيفي |
|--------|---------|-----------------|
| 50% | 35 | عون إطار |
| 41.42% | 29 | عون تحكم |
| 8.57% | 6 | عون تنفيذ |
| 10% | 70 | المجموع |



شكل رقم (12): دائرة نسبية حول توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي. نلاحظ من خلال الجدول انه العينة ارتكزت على الإطارات بنسبة 50% وهذا بحكم أن الدراسة كانت في المديرية والتي يعمل بها اغلبهم مستوى جامعي كما هو موضح في الجدول السابق .

سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لقد تم معالجة بيانات الدراسة بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروفة بـ SPSS الذي يعتبر احد البرامج المهنية التي تساعد الباحث في معالجة البيانات باستخدام الحاسوب، من حيث إدخال البيانات وحفظها وتحليلها بطريقة تتسم بالسرعة والدقة.

وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرار
- النسب المئوية
- معامل ارتباط بيرسون
- المتوسط الحسابي
- الانحراف المعياري
- الفا كرومباخ
- الوثائق والسجلات: وثائق تتعلق بمؤسسة " سونلغاز"، (نشأتها، الموقع الجغرافي لها، والمساحة التي تتربع عليها)، وثائق تضم بيانات متعلقة بقوة العمل (حجمها، توزيعها على الفئات السوسيو- مهنية، تقسيمها حسب متغيرات الجنس، الوظيفة).

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى منهج الدراسة والمتمثل في المنهج الوصفي التحليلي ثم إلى الدراسة الاستطلاعية بتحديد الحدود المكانية والزمنية والبشرية كما تم التطرق لكيفية اختيار العينة وعددها، و بناء أداة البحث وحساب **صدق وثبات الأداة**، وتعرضنا في هذا الفصل إلى الدراسة الأساسية من خلال تحديد حدودها الزمنية والمكانية وعينة الدراسة وخصائصها، كما تم توضيح أداة الدراسة الأساسية، وفي الأخير عرض الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة.

الفصل الخامس

عرض وتحليل ومناقشة النتائج

تمهيد

- أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة
- ثانياً: مناقشة وتفسير النتائج الجزئية والكلية للدراسة
- ثالثاً: إستنتاج عام للدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

تكتسي الدراسة الميدانية أهمية بالغة في البحوث السوسولوجية فهي وحدها القادرة على كشف تفاصيل الواقع المدروس وبالتالي مدى صحة الفرضيات التي انطلق منها الباحث وارتكز عليها بمعنى تأكيدها وتعميمها على الظواهر المتشابهة في الزمان والمكان، ويأتي هذا الفصل لعرض وتحليل ومناقشة البيانات الميدانية للبحث معتمدين في ذلك على مختلف الإجابات التي أبداها العمال، كما سنعرض النتائج في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة، ونظرا لما لهذا الفصل من أهمية في البحوث العلمية فإننا حاولنا تحليل البيانات الميدانية في ضوء الجانب النظري للدراسة مع تشخيص الواقع الفعلي للمنظمة .

أولاً: عرض نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين طرح أفكار جديدة وأداء الموارد البشرية .

للإجابة على هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ومعامل بيرسون والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم: (19) يوضح عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى

| المتغيرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة بيرسون | مستوى الدلالة |
|----------------------|-----------------|-------------------|-------------|---------------|
| طرح أفكار | 24.54 | 7.45 | 0.58 ** | 0.01 |
| أداء الموارد البشرية | 65.10 | 11.39 | | |

يتضح من خلال الجدول رقم (19) انه قيمة بيرسون للعلاقة ما بين بعد طرح أفكار وأداء الموارد البشرية قد قدرت ب **0.58**** وهي قيمة عند مستوى دلالة **0.01** وبمتوسط حسابي ل طرح أفكار ب **24.54** وانحراف معياري ب **7.45** ومتوسط حسابي

لإدارة الموارد البشرية **65.10** وانحراف المعياري ب **11.39**، أما بمقارنة الإبداع بين الأبعاد فيما بينها نجد أن البعد الاول (طرح الأفكار الجديدة) هو أعلى في مستوى الإبداع بمتوسط حسابي **65.10** بمقارنة بالبعدين الآخرين .

2- عرض نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إحداث تغيير وأداء الموارد البشرية .

للإجابة على هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ومعامل بيرسون والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم: (20) يوضح عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية

| المتغيرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة بيرسون | مستوى الدلالة |
|----------------------|-----------------|-------------------|-------------|---------------|
| إحداث تغيير | 29.90 | 7.66 | ** 0.61 | 0.01 |
| أداء الموارد البشرية | 65.10 | 11.39 | | |

يتضح من خلال الجدول رقم (20) انه قيمة بيرسون للعلاقة ما بين بعد إحداث تغيير وأداء الموارد البشرية قد قدرت ب **0.61**** وهي قيمة عند مستوى دلالة **0.01** وبمتوسط حسابي لإحداث تغيير ب **29.90** وانحراف معياري ب **7.66** ومتوسط حسابي لإدارة الموارد البشرية **65.10** وانحراف المعياري ب **11.39**. أما بمقارنة الإبداع بين الأبعاد فيما بينها نجد أن البعد الثاني (إحداث تغيير) هو انخفاض في مستوى الإبداع بمتوسط حسابي **29.90** بقارنة بالبعدين الآخرين .

3- عرض نتائج الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين حل المشكلات وأداء الموارد البشرية

للإجابة على هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ومعامل بيرسون والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم: (21) يوضح عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة

| المتغيرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة بيرسون | مستوى الدلالة |
|----------------------|-----------------|-------------------|-------------|---------------|
| حل المشكلات | 32.54 | 71.73 | 0.67 ** | 0.01 |
| أداء الموارد البشرية | 65.10 | 11.39 | | |

يتضح من خلال الجدول رقم(21) انه قيمة بيرسون للعلاقة ما بين بعد حل المشكلات وأداء الموارد البشرية قد قدرت ب **0.67**** وهي قيمة عند مستوى دلالة **0.01** وبمتوسط حسابي لحل المشكلات ب **32.54** وانحراف معياري ب **71.73** و متوسط حسابي لإدارة الموارد البشرية **65.10** وانحراف المعياري ب **11.39**, أما بمقارنة الإبداع بين الأبعاد فيما بينها نجد أن البعد الثالث (حل المشكلات) هو انخفاض في مستوى الإبداع بمتوسط حسابي ب **32.54** بقارنة بالبعدين الآخرين .

4- عرض نتائج الفرضية العامة:

تتص الفرضية على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين في الإبداع الوظيفي وأداء الموارد البشرية.

للإجابة على هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ومعامل بيرسون الجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم: (22) يوضح عرض نتائج الفرضية العامة

| المتغيرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة بيرسون | مستوى الدلالة |
|----------------------|-----------------|-------------------|-------------|---------------|
| الإبداع | 86.98 | 21.89 | 0.65** | 0.01 |
| أداء الموارد البشرية | 65.10 | 11.39 | | |

يتضح من خلال الجدول رقم (22) انه قيمة بيرسون للعلاقة ما بين الإبداع الوظيفي وأداء الموارد البشرية قد قدرت ب **0.65**** وهي قيمة عند مستوى دلالة **0.01** وبمتوسط حسابي للإبداع ب **86.98** وانحراف معياري ب **21.89** متوسط حسابي لإدارة الموارد

البشرية **65.10** وانحراف المعياري ب **11.39**، أما بمقارنة الإبداع ب الأداء هو أعلى في مستوى الإبداع بمتوسط حسابي **86.98** بمقارنة بالأبعاد الأخرى.

ثانيا: مناقشة النتائج الدراسة:

1- مناقشة الفرضية الجزئية الأولى:

من خلال تطبيق اختبار بيرسون لدراسة العلاقة بين طرح أفكار جديدة من طرف عمال شركة سونلغاز-تيارت- ورفع أداء الموارد البشرية، حيث قدرت العلاقة ب 0.58^{**} عند مستوى الدلالة 0.01 وهي علاقة قوية تؤكد على أن طرح الأفكار الجديدة تزيد من مستوى أداء الموارد البشرية وهذا حسب استجابة العينة لفقرات بعد طرح الأفكار استبيان الإبداع الوظيفي.

ونستنتج من خلال هذه النتيجة على أن تشجيع المؤسسة للعمال على إبداعهم في طرح أفكار جديدة داخل المؤسسة وتفعيلها يساعد في رفع مستوى أدائهم وبدوره يؤثر على مردودية المؤسسة وإنتاجها مهما كان طابعها الخدماتي والاقتصادي وعليه نقول انه قد تحققت الفرضية الجزئية الأولى القائلة انه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ما بين طرح أفكار جديدة ورفع من مستوى الأداء المراد، وهذا متوافق مع دراسة عادل بن موسى-هل تأثير الأداء الوظيفي على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة التي أجريت على **43** عامل بمطاحن الحروش -سكيكدة سنة **2013**، حيث أكد في دراسته على انه يجب على المؤسسة أن تشجع العمال على توليد أفكار جديدة تساهم في زيادة مستوى أدائهم وهذا من اجل تحقيق مردود مالي وأفضل خدمة على حد سواء ولكن تشجيع العمال لا يكون إلا بتوفير كل الوسائل والظروف الملائمة داخل مكان العمل وترحيب بكل الأفكار مهما كان مستوى أو منصب العامل داخل المؤسسة .

2- مناقشة الفرضية الجزئية الثانية:

من خلال تطبيق اختبار بيرسون لدراسة العلاقة ما بين أحداث تغيير فعال ورفع من مستوى أداء الموارد البشرية داخل شركة سونلغاز-تيارت- فتوصلنا بنتائج إلى قيمة بيرسون ب 0.61^{**} دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 وتأكد هذه النتيجة على انه توجد علاقة قوية ما بين أحداث تغيير فعال ورفع من مستوى الأداء بحث أن التغيير هو من أهم العمليات التي قد تغير مجرى المؤسسة من أحسن إلى الأحسن خاصة إذا وجد هذا

التغيير فعالية وترحبا من الإدارة بحيث يكون هذا التغيير متصاعدا أي من العمال إلى الإدارة، و من المتفق عليه انه جمع معلومات حول ظروف العمل، و المشاكل تكون عن طريق الصدى الذي يكون من العمال ،بحيث العمال هم الفئة الأكثر تعرضا للظروف والمشاكل الأكثر احتكاكا معها لذا يمكنهم أن يطرحوا تغيير له فعالية كبيرة على المؤسسة ويجب على الإدارة الترحيب به ودراسته مع إشراك العمال فيه، و منه نقول انه قد حققت الفرضية الجزئية الثانية القائلة على انه توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية ما بين إحداث تغيير فعال ورفع من مستوى إدارة الموارد البشرية، وهذا ما أشار إليه (symsurianaSidek, M.MohdRosli,2013) بعنوان: "The Impact of Innovation on Enterprises: Evidence the Performance of Small and Medium Manufacturing from Malaysia" ، على عينة قوامها 284 حيث توصل في نتائجها انه من العوامل التي تؤثر على أداء الموارد البشرية، إحداث تغيير فعال في طريقة الإنتاج سواء من إدخال حداثة على المنتج وإدخال تكنولوجيا جديدة وكذلك يمكن أن يكون العامل هو صاحب الفكرة والتغيير لذا يجب على المؤسسة، أن تحفز هذا السلوك الإبداعي لدى الفرد.

3- مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة:

من خلال تطبيق اختبار بيرسون لدراسة العلاقة بين حل المشكلات ورفع من مستوى أداء الموارد البشرية داخل شركة سونلغاز - تيارت- فتوصلنا إلى قيمة بيرسون ب 0.67^{**} وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 وتدل النتيجة على انه توجد علاقة ارتباطية قوية ما بين حل المشكلات من طرف عمال شركة سونلغاز ورفع مستوى أداءهم بحيث أن إشراك العمال في حل مشكلات المؤسسة التي يعمل بها يمدد نوع من الولاء للمؤسسة والإحساس أنه جزء لا يتجزأ من هذه المؤسسة وعليه يصبح العامل أكثر متحمسا للعمل ويصبح مهتم بمشاكل المؤسسة ومحاولة القضاء عليها، ومن أهم الوسائل التي يمكن للعامل أن يساعد بها هو رفع مستوى أداء بحيث يقوم العامل بالعمل وأداء مهامه بكل جدية وعلى أكمل وجه، ومن خلال النتائج نتأكد على أنه قد تحققت الفرضية الجزئية الثالثة التي تنص على انه توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية ما بين حل المشكلات ورفع مستوى أداء الموارد البشرية داخل مؤسسة سونلغاز - تيارت- وهذا ما أشار إليه رضا عبد الرحمان(2003) بعنوان: الإبداع

التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة.

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة قيام العاملون بالأجهزة الأمنية بانجاز عملهم بأسلوب متجدد ويتمتعون برؤية شاملة لحل مشكلات العمل, تساعد مشاركة المرؤوسين في تحديد أهداف الإدارة على إيجاد حل للمشكلات وإيجاد روح الإبداع لرجال الأمن بالمطار

وقد أوصت الدراسة بما يلي:- العمل على توفير برامج تدريبية ذات صفة إبداعية وابتكارية تهدف إلى زيادة في تحسين الأداء وحل المشكلات.

4- مناقشة الفرضية العامة:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ما بين الإبداع الوظيفي وأداء الموارد البشرية.

انطلاقاً من النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (22) الذي يوضح العلاقة ما بين الإبداع الوظيفي وأداء الموارد البشرية والذي تحصلنا فيه على قيمة بيرسون للعلاقة بين متغيرات الدراسة ب 0.65^{**} هي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 وتأكد هذه النتيجة على انه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ما بين الإبداع الوظيفي وأداء الموارد البشرية بحيث نستنتج انه قد حققت الفرضية العامة وكذلك توضح النتائج على انه يؤثر الإبداع الوظيفي مباشرة على الأداء للمورد البشري ,كما كان مستوى الإبداع لدى المورد البشري مرتفعاً كلما زاد مستوى أداءه بحيث أن توفير جو عمل مناسب يساهم في اتاح الفرصة للعامل بطرح أفكار وإحداث تغيير يساعد المؤسسة في حل مشاكلها وبدوره يرفع من مستوى أداءه الاجتماعي وهذا ما أشار إليه (طلال نصير نجم الغزاوي 2011), في دراسة بعنوان اثر الإبداع الإداري على أداء الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية, على عينة قوامها 150 مدير حيث توصل في نتائجه على انه يوجد اثر ذات دلالة إحصائية ما بين الإبداع الوظيفي وأداء الموارد البشرية وكذلك أكد (توفيق عطية في دراسته سنة 2009) حول الإبداع الوظيفي علاقته بالأداء الوظيفي لمديري قطاع العام على عينة قوامها 305 مدير ,و توصل في دراسته إلى انه المديرون بوزارة القطاع غزة يتميزون ب القدرات المميزة لشخصية المبدع ويتوفر فيهم عناصر الأداء الجيد

ومعايير الأداء الوظيفي لذا نتأكد انه توجد علاقة قوية ما بين الإبداع الوظيفي وأداء الموارد البشرية بحيث نجد انه كل فرد داخل المؤسسة له خاصية المبدع إلا ونجد انه له مستوى من الأداء الجيد.

ثالثا: استنتاج عام:

من خلال عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضيات الجزئية والعامية نستنتج وجود علاقة بين الإبداعي الوظيفي وأداء الموارد البشرية عند مستوى الدلالة 0.01 لدى مؤسسة سونلغاز تيارت حيث توصلنا إلى أنه توجد علاقة ما بين الإبداع وأداء الموارد البشرية وأبعاد الأداء المتمثلة في طرح أفكار جديدة، التغيير الفعال، حل المشكلات برفع مستوى أداء الموارد البشرية داخل مؤسسة سونلغاز - تيارت -

خلاصة الفصل:

تعد الإجراءات والأساليب المنهجية من أهم الطرق والأدوات المستخدمة في دراستنا للكشف عن صحة الفرضيات العلمية من خلال مناقشة وتحليل البيانات واستخلاص النتائج.



خاتمة

خاتمة عامة:

من خلال دراستنا لهذا الموضوع المتعلق بالإبداع الوظيفي وعلاقته بأداء الموارد البشرية داخل مؤسسة سونلغاز تيارت حيث تمت الدراسة على عينة قوامها 70 عامل باستعمال المنهج الوصفي، توصلنا إلى عدة نتائج تمحورت حول وجود علاقة ما بين الإبداع ورفع الأداء وكذلك علاقة ما بين مؤشرات الإبداع من خلال طرح أفكار جديدة وإحداث تغيير المشاركة في حل المشكلات في مستوى الأداء بحيث تظهر هذه النتائج الأقدمية الكبرى لعنصر الإبداع داخل المؤسسة لذا يجب على المؤسسة توفير كل الظروف والوسائل التي تتيح للعمال طرح إبداعاتهم للإدارة، حيث أن الاهتمام بموضوع الإبداع الوظيفي قد تزايد في ظل التحديات التي تفرضها العولمة ولأن الإبداع أصبح من وظائف المدير الأساسية فإنه واجب على كل مدير أن يتعلم كيف يدير عملية التغيير والإبداع.

و بهذا ظهرت الحاجة إلى الإبداع في المنظمات بطرق مختلفة وبدرجات متفاوتة من الاهتمام والعناية فالبعض منها تبني سياسات شاملة للإبداع على مستوى الأفراد والجماعة والمنظمة وقام البعض الآخر بإنشاء وحدات تنظيمية خاصة بتطوير الإبداع وقامت منظمات أخرى بتدريب الأفراد والجماعات على التفكير الإبداعي، فالدراسات حول الموارد البشرية والاهتمام بالفرد العامل، ومعرفة عناصر ومكونات أداءه في المؤسسة، أصبحت تهتم به وتركز عليه من أجل ضمان استمراريتها وبقائها، وفي ظل المنافسة الشرسة استوجب عليها اختيار الأفراد المبدعين والحاملين للأفكار الجديدة والذين يتميزون بقدرات إبداعية في حل المشاكل التي يواجهونها والبحث عن أساليب إدارية جديدة وكذلك تشجيع هذه الأفكار، وهذا لمواكبة التغيير.

حيث أن الإبداع الوظيفي يحسن من أداء الفرد لمهامه، وذلك بتغيير أسلوب العمل والتفكير لكسر الملل والروتين في تأدية المهام بالإضافة إلى البحث عن حل للمشاكل التي تواجه الفرد في أداءه الوظيفي، كما يجب على الأفراد طرح وتجريب أفكارهم الإبداعية بكل حرية دون الخوف من الفشل أو النقد، من أجل ربح الوقت وسلاسة العمل واتقانه.

ومن خلال دراستنا لهذا الموضوع لا يمكن أن ندعي بأننا غطينا جميع جوانبه وعليه تبقى إمكانية الدراسة فيه قائمة ومتواصلة في سياقات اجتماعية متباينة.

اقتراحات:

من خلال ما سبق نقوم بطرح بعض الاقتراحات التي يمكن أن تساعد في تشجيع و تنمية التفكير الإبداعي داخل المؤسسة كما يلي:

- منح صلاحيات أوسع في التسيير و التخلي عن مركزية التسيير.
- تشجيع العاملين على القيام بأساليب إبداعية و تشجيعهم على التفكير الإبداعي في العمل و تنفيذ الأفكار الجديدة .
- مكافأة العاملين المبدعين في عملهم لتحفيزهم على الإبداع و التفكير الإبداعي.
- إنشاء مصلحة للأفكار الإبداعية و العمل على تسخير كل الإمكانيات لتطبيقها داخل المؤسسة لتشجع المبدعين و المتميزين و تعمل على تنمية مهارات التفكير الإبداعي لديهم.
- وضع برامج و أساليب تدريبية في خلق الإبداع و حل المشاكل.
- وضع إستراتيجية مبنية على معايير دقيقة لاستكشاف المبدعين.
- خلق مناخ للتواصل بين الأقسام و العمال.
- وضع أنظمة التحفيز و المكافآت من أجل الإبداع الوظيفي و تحسين الأداء.
- تشجيع العمل ضمن فرق من أجل حل المشاكل و تبادل الأفكار و الآراء.
- تفويض السلطة و مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.



قائمة المراجع

قائمة المراجع:

• الكتب:

1. إبراهيم عبد الستار: الإبداع قضاياها وتطبيقاته، مكتبة أنجيلوا المصرية، القاهرة، 2002.
2. أحمد عياد: مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005 وائل عبد الرحمان التل، عيسى محمد فحل: البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دون الطبعة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان 2007
3. احمد ماهر: تصميم المنظمات مدخل في التحليل التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001
4. بشار يزيد الوليد: الإدارة الحديثة للموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الراية، عمان، 2009.
5. بطرس جلدة، وزيد منير عبوي: إدارة الإبداع والابتكار، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر، الأردن، عمان، 2006.
6. بلال محمد إسماعيل: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004.
7. جواد شوقي ناجي: إدارة الأعمال منظور علم، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
8. حامد أحمد رمضان بدر: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، القاهرة، 1994.
9. حامد، محمود فداء: إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار البداية، عمان، سنة 2006
10. حجاري محمد حافظ: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005.
11. حريم حسن: إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

12. حسن العلواني: التنظيم الإداري المداخل والنظريات المعاصرة، الطبعة 01، بروفيشنال للطباعة، القاهرة، مصر 2006
13. حمد رسلان الجيوشي، جميلة جاد الله: الإدارة علم وتطبيق، الطبعة 03، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2008.
14. حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، قالمة، الجزائر، 2004.
15. حنا نصر الله: إدارة الموارد البشرية، دار الزاهر للنشر، الأردن، 2009.
16. خضير كاظم حمودة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، الأردن، 2007.
17. درة عبد الباري، إبراهيم وآخرين: إدارة الموارد البشرية القرن الحادي والعشرون، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
18. راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000.
19. رشوان حسين، الأسس النفسية والاجتماعية للابتكار، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002.
20. رشيد زرواني: تدريبات على منهجية البحث في علم الاجتماع، دون الطبعة، مطبعة دار هومة، دون ذكر مكان النشر، 2002.
21. زويلف مهدي حسن: إدارة الأفراد منظور كمي مقارن، مكتبة الأقصى، عمان، 1983.
22. طارق السويدان ومحمد العدلوني: مبادئ الإبداع، الطبعة الثانية، شركة الإبداع الخليج للاستثمارات والتدريب، الكويت، 2002.
23. طيطي محمد: تنمية قدرات التفكير الإبداعي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
24. عالي السلمي: إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، الطبعة الثانية، مكتبة غريب، القاهرة، 1970.
25. عبد الباري درة، محفوظ جودة: الاساسيات في الإدارة المعاصرة، الطبعة 02، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2012.

26. عبد الله محمد عبد الرحمان: إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر 2000
27. عبد المحسن النعساني: إدارة الموارد البشرية، دار النشر، حلب، سوريا، 2007.
28. عبد المحسن، توفيق محمد: تقييم الأداء مدخل جديد لعالم جديد، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي والنهضة، دار النهضة العربية، عمان، سنة 2002
29. عبيد عريفج، وآخرون: مبادئ في العلوم الإدارية، الطبعة الأولى، دار الزهران، عمان، الأردن، 2012
30. علي غربي: أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، منشورات مجر، جامعة متتوري قسنطينة، 2009، ص 97 .
31. علي محمد عبد الوهاب: العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1984.
32. عمار بوحوش، محمود الذينبات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2009
33. العميان محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات أعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن 2002.
34. محفوظ أحمد جودي: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2010.
35. محمد عبد السلام: التطورات الحديثة في الفكر الإداري والتنظيم، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2008
36. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح: دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر، مصر، 2007.
37. نجم عبد الله العزاوي، وعباس حسين جودي: تطور إدارة الموارد البشرية، دا اليازاوي العلمية، الأردن، عمان، 2010.
38. نوري منير: تسيير الموارد البشرية، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014.

39. هيثم حمود الشبلي: إدارة المنشآت المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2009
40. وصفي عقيلي عمر: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- مذكرات ورسائل
1. احمد فرمان منها: اثر تمكين العاملين على ممارسة الإبداع التنظيمي في القطاع العراقي دراسة حالة وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، العراق، 2010.
 2. بلهادي سعيدة: تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرؤوسين، رسالة ماجستير في قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعو الجزائر بن يوسف بن خدة 2007-2008.
 3. الجعبري عنان: دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، دراسة تطبيقية على شركة كهرباء خليل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2009.
 4. جواهر عبد الهادي، محمد العابدي: اثر التوجه الإبداعي وإستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة النفط الكويتية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، فلسطين، 2013.
 5. حاتم علي حسن رضا: الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية مطار الملك عبد العزيز جدة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003.
 6. خالد ذيب حسين: اثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، فلسطين، 2010.
 7. شنوفي نور الدين: تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005 .
 8. العنزي بسام بن مناور: أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري: دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض، رسالة ماجستير في


قائمة المراجع

- الإدارة العامة كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2004.
9. فهد بن عوض زاحم السلمي: ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2008
10. الفياض محمود: اثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير في الجامعة الأردنية، 1995.
11. القحطاني لاحق بن عبد الله: الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، السعودية، 2007.
12. القرشي عديلة: الإبداع الإداري وعلاقاته بإدارة التغيير لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية، رسالة ماجستير في الإدارة، جامعة أم القرى، كلية التربية، السعودية، 2008 .
13. الكليبي صالح محمد علي: الإبداع الإداري لدى مديري القطاع العموم ومديري الإدارات في الإدارة العامة، دراسة تطبيقية لعينة من الوزارات، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، اليمن، 2012 .
14. مانع صبرينة: أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات: دراسة حالة الجامعات الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014 - 2015.
15. محمد عجيلة: الإبداع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة لصفات ومعوقات ومحفزات الإبداع المؤسسة الاقتصادية للأبابيب الناقلة للغاز، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، ورقلة، 2004 - 2005 .
16. يوسف فضيل ورايح وابل: سياسة استقطاب واختيار الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة ماستر، تسيير الموارد البشرية، جامعة المدية، 2004 - 2005

• المطبوعات والمجلات:

1. حسين صديق: الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات عرض وتقويم، مجلة جامعة دمشق، العدد الثالث + الرابع، المجلد 27، 2010.
 2. الرحيم إياد محمود وحسين دنيا: اثر عملية الإبداع في تصميم المنتج:دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية العراق، المجلد، رقم 7 2010.
 3. الزهري رندة: الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، مجلة عالم الفكر، الكويت، المجلد 30، العدد 3، 2002.
 4. الصرايرة أكثم عبد المجيد: العلاقة بين الثقافة والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، العدد 03، جامعة مؤتة، الأردن 2003.
 5. الصرايرة أكثم عبد المجيد: العلاقة بين الثقافة والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، العدد 03، جامعة مؤتة، الأردن 2003.
 6. عبد المليك مزهودة: الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلد العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001 .
 7. فرحات حسن ومنصور عامر: إدراك العاملين لخصائص البيئة التنظيمية الداخلية ومدى تشجيعها للإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية، مجلد جامعة الحسين بن طلال للبحوث والدراسات، الأردن، المجلد1 العدد 6، 2000.
 8. الفضيل إرتيمي، أسماء إرتيمي: عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سعد دحلب، البليدة، العدد 10، جوان 2013.
 9. محمد الحراشة وآخرون: اثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية، دراسة حالة ميدانية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 33، العدد 2، 2006.
 10. مرغي، توفيق، باغي، عبد الفتاح: قياس الأداء للمديرين السعوديين في قطاع الخدمة المدنية، مجلد 03، العدد 03 الرياض، مجلة جامعة الملك، سعود 1411
- الملتقيات والمؤتمرات:

1. بن ناقله قذور وفلاق محمد: أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، 18 و 19 ماي 2011.
2. درويش مروان جمعة: إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين، بحث مقدم في المؤتمر الثاني لكلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 27 و 26 أبريل 2006.
3. زدوري أسماء: إدارة رأس المال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية في المنظمات الحديثة، الملتقى الدولي الخامس حول، دور رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، جامعة قالمة، 14 و 13 سبتمبر 2011.
4. طلال نصير، نجم العزاوي: أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، البليدة، 18 و 19 ماي 2011 .
5. عيد سيد: الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، ملتقى دولي حول التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 18-02-2008.



الملاحق

جامعة ابن خلدون تيارت
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
تخصص : تنمية وتسيير الموارد البشرية

الإستبيان

في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان المكون من عبارات تقيس موضوع علاقة الإبداع الوظيفي بأداء الموارد البشرية في مؤسستكم بصفتمكم الفئة المؤهلة لتزويدنا بالمعلومات المناسبة لهذا الموضوع نرجو التكرم لمساعدتنا بالإجابة عن جميع أسئلة المقياس بعناية .

ونتعهد بسرية الاحتفاظ بإجاباتكم لأنها ستستخدم إلا في أعراض البحث العلمي والمطلوب منكم وضع علامة (X) أمام الخيار الذي يعبر عن مشاعرك الحقيقية لكل عبارة
وشكرا لحسن تعاونكم

البيانات الشخصية

الجنس : ذكر أنثى

السن :

من 18 الى 28 من 29 الى 39 من 40 الى 50 من 51 الى 60

الاقدمية :

أقل من 9 سنوات من 10 سنوات إلى 19 سنة أكثر من 20 سنة

المستوى العلمي :

ثانوي جامعي تكوين مهني

المستوى الوظيفي :

إطار عون تحكم عون تنفيذ

العبارات التي تقيس أداء الموارد البشرية

| أبدا | نادرا | أحيانا | غالبا | دائما | العبارات |
|------|-------|--------|-------|-------|--|
| | | | | | 1- أقوم بأداء الأعمال الموكلة لي في وقتها المحدد |
| | | | | | 2- أتردد في القيام بالأعمال الصعبة |
| | | | | | 3- أمتلك القدرة على التخطيط لنجاح عملي |
| | | | | | 4- يستشيرني زملائي في الكثير من الأمور التي يجهلونها |
| | | | | | 5- اهتمام الإدارة بي يحفزني على الإبداع في العمل |
| | | | | | 6- لدي الرغبة في التحدي اثناء العمل |
| | | | | | 7- أخطط مسبقا للوصول الى الأداء الجيد |
| | | | | | 8- لدي استعداد لتحمل مسؤوليات عليا |
| | | | | | 9- ألتزم بتنفيذ التعليمات بحذافيرها |
| | | | | | 10- أهتم بحضور الدورات التكوينية في مجال عملي |
| | | | | | 11- أتنافس مع زملائي بهدف تحسين الأداء |
| | | | | | 12- أفضل الأعمال التي تتطلب مهارات عالية |
| | | | | | 13- أجتهد من أجل الوصول إلى أهدافي المهنية |
| | | | | | 14- أجد كافة الظروف الملائمة لإنجاز أعمالي بكفاءة عالية |
| | | | | | 15- يوجد فرص كافية للتكوين والتربصات لإكتساب الخبرات من أجل رفع مستواي |
| | | | | | 16- يسعى المسؤولون لتوفير مناخ جيد من أجل تحقيق مستوى عالي من الأداء |
| | | | | | 17- يقوم المسؤول في المؤسسة باختيار العمال وتوجيههم للأداء مهامهم وفق الإمكانيات المتاحة |
| | | | | | 18- أتلقى عبارات الشكر من المشرف المباشر لسرعة انجازي لعملي |
| | | | | | 19- يعتمد علي المشرف في أداء الأعمال الصعبة |
| | | | | | 20- احرص على معرفة أوجه القصور عند انجاز مهامي |

العبارات التي تقيس الإبداع الوظيفي

| العبارات | دائماً | غالبا | أحيانا | نادرا | أبدا |
|---|--------|-------|--------|-------|------|
| 1- لديك القدرة على طرح أفكار جديدة وفعالة للمؤسسة | | | | | |
| 2- لديك القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة | | | | | |
| 3- لديك القدرة على التعبير عن أفكارك بطلاقة | | | | | |
| 4- تشجع المؤسسة العمل ضمن الفريق من أجل أحداث التغيير | | | | | |
| 5- توجد مرافقة وتوجيه عند تبني أفكار جديدة أو إجراء تغيير في المؤسسة | | | | | |
| 6- احرص على أحداث تغييرات في أسلوب العمل كل فترة | | | | | |
| 7- أقوم باكتشاف المشكلات المستقبلية بهدف حلها بشكل فعال | | | | | |
| 8- تعمل المؤسسة على الرفع من مهارات التفكير الإبداعي لدى موظفيها لحل مشاكل العمل | | | | | |
| 9- تعمل المؤسسة على مكافأة الموظفين الذين يقدمون مقترحات إبداعية كحل لمشكلة ما | | | | | |
| 10- تعطي المؤسسة الحرية للموظفين للتعبير عن آرائهم وتقديم مقترحاتهم فيما يخص أدائهم لمهامهم | | | | | |
| 11- تعطي الأفكار الجديدة بالقبول والمناقشة من طرف الرؤساء | | | | | |
| 12- يشجع الرؤساء الموظفين على تجريب الأفكار الجديدة وعدم الخوف من الفشل من تكرارها | | | | | |
| 13- لدي القدرة على تنظيم العمل بأسلوب جديد | | | | | |
| 14- تعمل المؤسسة على تحفيز ومكافأة فريق العمل الذي يخلف طرق وأساليب ووسائل عمل جديدة | | | | | |
| 15- تحرص على أحداث تعديلات في أداء العمليات الإنتاجية | | | | | |
| 16- أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها | | | | | |
| 17- تعمل المؤسسة على إتباع عملية التخطيط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | 18- أشارك زملائي في العمل بحل مشاكلهم |
| | | | | | 19- هناك منافسة بين الموظفين في طرح الأفكار الجديدة |
| | | | | | 20- تعمل المؤسسة على توفير الوسائل الضرورية لتفجير الطاقات الإبداعية لدى موظفيها خاصة التكنولوجيا منها |
| | | | | | 21- تقوم المؤسسة على الاستفادة من أجزاء الآخرين عند تغيير ما |
| | | | | | 22- لا أقاوم التغيير الذي تحدثه المؤسسة |
| | | | | | 23- أسعى إلى اكتشاف الأخطاء داخل العمل وتغييرها إلى الأحسن |
| | | | | | 24- أتكيف مع ظروف العمل المختلفة |
| | | | | | 25- أعالج مشكلات العمل بطرق مختلفة |
| | | | | | 26- أتوقع بدقة المشكلات التي يمكن أن يعاني منها الآخرون |
| | | | | | 27- تسمح لي المؤسسة المشاركة بأفكاري لمحل المشكلات |

قائمة المحكمين

| الرتبة العلمية | التخصص | الاساتذة |
|--|---|----------------|
| دكتور في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية | علم الاجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية | بوشارب خالد |
| أستاذ مساعد "أ" | علم النفس عمل و تنظيم | عمارة الجيلالي |
| أستاذ مساعد "أ" | علم الاجتماع حضري | دادي محمد |