

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de L'enseignement Supérieur et de La Recherche Scientifique

المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت

Centre Universitaire Belhadj Bouchaib-Ain Témouchent



معهد: العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم : علوم التسيير

مخبر: الأسواق، التشغيل، المحاكاة والتشريع في الدول المغاربية

أطروحة

مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير الطور الثالث

ميدان: العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

شعبة: علوم التسيير

تخصص : إستراتيجية المؤسسة و إدارة الموارد البشرية

من إعداد: بسعيد أسامة نبيل

بغنوان

دور المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية (مدخل الإبداع الإداري)
-دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الإقتصادية بتلمسان -

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د شليل عبد اللطيف
مشرفا و مقررا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د شعيب بغداد
مشرفا مساعدا	جامعة مستغانم	أستاذ التعليم العالي	أ.د عشوي نصر الدين
ممتحنا	المركز الجامعي عين تموشنت	أستاذ محاضر - أ -	د. كوديد سفيان
ممتحنة	المركز الجامعي عين تموشنت	أستاذة محاضرة - أ -	د. غلاي نسيم
ممتحنا	المركز الجامعي عين تموشنت	أستاذ محاضر - أ -	د. بن مسعود نصر الدين

السنة الجامعية: 2019/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله"
و الصلاة و السلام على سيدنا خاتم الأنبياء و المرسلين
و أطيب شكر و تقدير إلى من قال فيهما الله عز و جل:
"وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه و بالوالدين إحسانا"
أهدي ثمرة جهدي الخالصة الوالدين العزيزين:

أمي الغالية و مدرستي

أبي الغالي و أستاذاي

إلى أخوتي الأعزاء

إلى كل الأهل و الأقارب

إلى جميع الأصدقاء و الزملاء

إلى كل من ضحى و صبر من أجل رفع راية العلم و النجاح

و إلى كل من يسعى إلى الإبداع و الإتقان و التطور والرقى

شكر و عرفان

الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي بِنِعْمَتِهِ تَتِمُّ الصَّالِحَاتُ، نَحْمَدُهُ سُبْحَانَهُ وَتَعَالَى

أَنْ أَنْعَمَ عَلَيْنَا مِنْ فَضْلِهِ

فَأَعَانَنَا عَلَى إِنْجَازِ هَذَا الْعَمَلِ

وَأَمَدَنَا بِالصَّبْرِ وَشَمَلْنَا بِرِعَايَتِهِ وَتَوْفِيقِهِ.

وَالصَّلَاةَ وَالسَّلَامَ عَلَى الرَّسُولِ الْكَرِيمِ مُحَمَّدٍ ﷺ

أتقدم بالشكر والعرفان والتقدير إلى أستاذي المحترم

" البروفسور شعيب بغداد "

الذي كان له الفضل في الإشراف على هذا العمل و التوجيهات القيمة

و تحية تقدير و عرفان إلى المشرف المساعد و أعضاء لجنة المناقشة المحترمين و الأساتذة المحكمين

و إلى الذين كان لهم الفضل في مشواري العلمي و سمحوا لي بالتطلع إلى الأفاق المستقبلية

و إلى كل الموظفين و الإطارات و الأسرة الجامعية

وأشكر كل من ساعدني على إنجاز هذا العمل

بالكلمة الطيبة والمعلومة المفيدة .

الفهرس

أ	المقدمة العامة.....
32	الفصل الأول : أهمية المورد البشري في تحقيق الإبداع الإداري للمؤسسة.....
33	مقدمة الفصل
34	المبحث الأول : دور الموارد البشرية و مميزاتها.....
34	المطلب الأول : مدخل إلى الموارد البشرية:.....
34	الفرع الأول: مفاهيم عن الموارد البشرية.....
36	الفرع الثاني: مهارات الموارد البشرية حسب المستويات الإدارية.....
37	المطلب الثاني: الأهمية البالغة للمورد البشري في الفكر الإداري المعاصر:
37	الفرع الأول: دواعي و أسباب تغيير نظرة المؤسسة المعاصرة للمورد البشري:.....
38	الفرع الثاني: أهمية الموارد البشرية و نوعيتها في إقتصاد المعرفة.....
40	الفرع الثالث: دور المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية:.....
41	المطلب الثالث: أداء الموارد البشرية.....
41	الفرع الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية.....
41	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية.....
42	الفرع الثالث: أهمية أداء الموارد البشرية و عناصره.....
43	المبحث الثاني: خصائص الكفاءات و تصنيفاتها.....
43	المطلب الأول: الكفاءات و تصنيفاتها في المؤسسة.....
43	الفرع الأول: مفهوم الكفاءات.....
45	الفرع الثاني: مقاربات الكفاءات و خصائصها:.....
46	الفرع الثالث: أنواع الكفاءات.....
48	المطلب الثاني: المعارف.....
48	الفرع الأول: مفاهيم حول المعرفة.....
50	الفرع الثاني: أنواع المعرفة و سماتها:.....
51	الفرع الثالث: أهمية المعرفة.....
52	المطلب الثالث: الإطار المفاهيمي للموهبة.....
52	الفرع الأول: مفهوم الموهبة.....
55	الفرع الثاني: تصنيف المواهب داخل المؤسسة.....
57	الفرع الثالث: خصائص الموهبة و تحدياتها.....

59	المبحث الثالث : التفكير الإبداعي وعلاقته بالإبداع الإداري في المؤسسة.....
59	المطلب الأول: مميزات الإبداع.....
59	الفرع الأول: مفهوم الإبداع وعلاقته مع الابتكار.....
63	الفرع الثاني: نظريات الإبداع و أنواعه.....
67	الفرع الثالث: مستويات الإبداع، أهميته و شروطه.....
72	المطلب الثاني: الإبداع الإداري و أهميته في المؤسسة.....
72	الفرع الأول: مفهوم الإبداع الإداري في المؤسسة.....
74	الفرع الثاني: مراحل الإبداع الإداري و أهميته:.....
75	الفرع الثالث: خصائص الإبداع الإداري و معوقاته:.....
76	المطلب الثالث: أساليب التفكير الإبداعي و أهميته.....
76	الفرع الأول: الإطار المفاهيمي للتفكير الإبداعي و مراحل:.....
78	الفرع الثاني: القدرات المميزة للتفكير الإبداعي و خصائصه.....
79	الفرع الثالث: دوافع التفكير الإبداعي و أهميته.....
82	خاتمة الفصل.....
83	الفصل الثاني : إدارة الإبداع في المؤسسة.....
84	مقدمة الفصل.....
85	المبحث الأول : دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و مميزاتها.....
85	المطلب الأول : إدارة الموارد البشرية و أهميتها.....
85	الفرع الأول: مدخل للإدارة و مستوياتها.....
87	الفرع الثاني: وظائف الإدارة وعلاقتها بوظائف المؤسسة.....
88	الفرع الثالث: العوامل الأساسية لإدارة الموارد البشرية.....
89	المطلب الثاني: مميزات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و أهدافها.....
89	الفرع الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها.....
90	الفرع الثاني: مميزات مدير الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.....
92	الفرع الثالث: أهداف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و تحدياتها.....
94	المطلب الثالث: تصميم إستراتيجيات الموارد البشرية.....
94	الفرع الأول: إستراتيجية تخطيط و توظيف الموارد البشرية.....
103	الفرع الثاني: إستراتيجية التدريب و تحفيز الموارد البشرية.....

112	الفرع الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية.....
118	المبحث الثاني : إدارة الكفاءات و المعارف في المؤسسة
118	المطلب الأول : إدارة الكفاءات في المؤسسة.....
118	الفرع الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الكفاءات البشرية.....
119	الفرع الثاني: عمليات إدارة الكفاءات.....
119	الفرع الثالث: أثر إدارة الكفاءات على تحقيق الأداء المتميز.....
120	المطلب الثاني : إدارة المعرفة كتوجه جديد في الإقتصاد الحالي.....
120	الفرع الأول: مفهوم إدارة المعرفة.....
122	الفرع الثاني: قوانين إدارة المعرفة و عملياتها.....
124	الفرع الثالث: أهمية إدارة المعرفة ودورها في تحسين أداء المؤسسة.....
127	المطلب الثالث : إدارة المواهب في المؤسسة.....
127	الفرع الأول: مدخل لإدارة المواهب.....
130	الفرع الثاني: النظام المتكامل لإدارة المواهب.....
133	الفرع الثالث: دور إدارة الموهبة في تحقيق التميز للمؤسسة
137	المبحث الثالث : تنمية الإبداع في المؤسسة
137	المطلب الأول : مبادئ إدارة الإبداع و مراحلها.....
137	الفرع الأول: عناصر إدارة الإبداع وأهميتها.....
143	الفرع الثاني: القيادة المبدعة.....
145	الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في إدارة الإبداع الإداري و قياسه.....
149	المطلب الثاني: متطلبات تنمية و تحفيز الإبداع
149	الفرع الأول: البنية التنظيمية للإبداع و دورها.....
151	الفرع الثاني: متطلبات تنمية الإبداع الإداري.....
152	الفرع الثالث: الدوافع و العوامل المحفزة على إدارة الإبداع.....
156	المطلب الثالث: تنمية مهارات التفكير الإبداعي و معوقاته.....
156	الفرع الأول: طرق تنمية مهارات التفكير الإبداعي.....
157	الفرع الثاني: أساليب تنمية التفكير الإبداعي.....
159	الفرع الثالث: معوقات التفكير الإبداعي.....
160	خاتمة الفصل.....

161	الفصل الثالث : تحسين أداء المؤسسة
162	مقدمة الفصل
163	المبحث الأول : عموميات حول أداء المؤسسة.....
163	المطلب الأول : أداء المؤسسة و مختلف تصنيفاته.....
163	الفرع الأول : مفهوم أداء المؤسسة.....
165	الفرع الثاني: تصنيفات الأداء
167	الفرع الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء وخصائصه.....
168	المطلب الثاني : طرق و أساليب تقويم الأداء.....
168	الفرع الأول : مفهوم تقويم الأداء.....
168	الفرع الثاني : ركائز نظام تقويم أداء المؤسسة.....
169	المطلب الثالث: مؤشرات قياس الأداء و أهميتها.....
169	الفرع الأول: مؤشرات قياس الأداء.....
170	الفرع الثاني: أهمية مؤشرات قياس و تقويم الأداء و شروطها.....
171	المبحث الثاني : دور بطاقة قياس الأداء المتوازن و أبعادها.....
171	المطلب الأول: بطاقة قياس الأداء المتوازن و مكوناتها.....
171	الفرع الأول: مفهوم بطاقة قياس الأداء المتوازن.....
173	الفرع الثاني: مكونات بطاقة قياس الأداء المتوازن.....
174	المطلب الثاني: أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن من الجيل الأول.....
177	المطلب الثالث: خصائص بطاقة قياس الأداء المتوازن وأهميتها.....
177	الفرع الأول: خصائص بطاقة قياس الأداء المتوازن.....
178	الفرع الثاني: أهمية بطاقة قياس الأداء المتوازن
179	المبحث الثالث : تحسين الأداء في المؤسسة.....
179	المطلب الأول: مداخل تحسين أداء المؤسسة و مؤشرات.....
179	الفرع الأول: مفهوم تحسين الأداء.....
180	الفرع الثاني: أهمية تحسين الأداء.....
181	الفرع الثاني: مؤشرات تحسين الأداء.....
182	المطلب الثاني : نظام تحسين أداء المؤسسة.....
182	الفرع الأول: عوامل تحسين الأداء.....

182	الفرع الثاني: جودة الأداء.....
183	الفرع الثالث: إدارة الجودة الشاملة:.....
185	المطلب الثالث: الأداء المؤسسي المتميز.....
185	الفرع الأول: مفهوم الأداء المؤسسي المتميز و مبادئه.....
188	الفرع الثاني: خصائص أداء المؤسسة المتميز و قواعده.....
191	الفرع الثالث: علاقة الأداء المؤسسي بالتميز الفردي و التنظيمي.....
194	الفصل الرابع: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية.....
195	مقدمة الفصل.....
196	المبحث الأول : الإطار التعريفي للمؤسسات الاقتصادية المدروسة.....
196	المطلب الأول: المؤسسات الاقتصادية الناشطة في قطاع الطاقة.....
206	المطلب الثاني: المؤسسة الاقتصادية الناشطة في قطاع الصناعات الغذائية.....
210	المطلب الثالث: المؤسسات الاقتصادية الناشطة في قطاع الأشغال العمومية.....
224	المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة و بياناتها.....
224	المطلب الأول: مجتمع و عينة الدراسة.....
225	المطلب الثاني: معامل ثبات و صدق أداة الدراسة و اختبار التوزيع الطبيعي.....
229	المطلب الثالث: تحليل نتائج البيانات في المؤسسات المدروسة.....
232	المبحث الثالث : التحليل الإحصائي لنتائج الإستبيان.....
232	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات و اختبار الفرضيات المتعلقة بالمؤسسات المدروسة في قطاع الطاقة....
265	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لنتائج الإستبيان لمؤسسة GIPLAIT ضمن قطاع الصناعات الغذائية....
282	المطلب الثالث: التحليل الإحصائي لنتائج الإستبيان لمؤسسات قطاع الأشغال العمومية المدروسة.....
336	خاتمة الفصل.....
337	الخاتمة العامة.....
341	المراجع.....
364	الملاحق.....
406	الملخص.....

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
36	مهارات الموارد البشرية حسب مستويات الإدارة	الشكل 01-01
47	مكونات الكفاءات الجوهرية في المؤسسة.	الشكل 02-01
49	المعرفة من منظور معالجة المعلومات.	الشكل 03-01
51	العلاقة بين المعرفة و الميزة التنافسية.	الشكل 04-01
54	مستويات الموهبة في الهيكل التنظيمي في المؤسسة.	الشكل 05-01
55	تصنيف مستويات الموهبة.	الشكل 06-01
56	أنواع الموهبة.	الشكل 07-01
61	مدخلات و مخرجات المؤسسة الإبداعية.	الشكل 08-01
81	أهمية التفكير الإبداعي.	الشكل 09-01
86	مستويات الإدارة.	الشكل 01-02
87	علاقة وظائف الإدارة بوظائف المؤسسة.	الشكل 02-02
91	خصائص مدير الموارد البشرية الإستراتيجية.	الشكل 03-02
95	التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.	الشكل 04-02
97	مراحل إستراتيجية التوظيف.	الشكل 05-02
98	دورة عملية الإستقطاب في المؤسسة.	الشكل 06-02
106	عملية التحفيز.	الشكل 07-02
109	أنواع الحوافز.	الشكل 08-02
114	خطوات تقويم الأداء.	الشكل 09-02
122	مكونات إدارة المعرفة.	الشكل 10-02

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
123	العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة.	الشكل 02-11
128	التطور التاريخي لإدارة الموهبة.	الشكل 02-12
132	النظام المتكامل لإدارة الموهبة.	الشكل 02-13
134	فوائد إدارة الموهبة.	الشكل 02-14
136	دور إدارة المواهب في بناء كفاءات الموارد البشرية.	الشكل 02-15
149	البنية التنظيمية للإبداع.	الشكل 02-16
151	متطلبات تنمية الإبداع الإداري.	الشكل 02-17
159	معوقات التفكير الإبداعي.	الشكل 02-18
165	الأداء الإقتصادي للمؤسسة.	الشكل 03-01
167	العوامل المؤثرة على الأداء.	الشكل 03-02
172	مفهوم بطاقة قياس الأداء المتوازن.	الشكل 03-03
175	المقاييس الأساسية لبعدها العملاء.	الشكل 03-04
176	الأبعاد الزمنية لبطاقة قياس الأداء المتوازن.	الشكل 03-05
187	المبادئ الأساسية للتميز في الأداء.	الشكل 03-06
188	مكونات أداء المؤسسة المتميز.	الشكل 03-07
198	الهيكل التنظيمي لمؤسسة SONELGAZ.	الشكل 04-01
200	قسم الموارد البشرية لمؤسسة SONELGAZ.	الشكل 04-02
207	الهيكل التنظيمي لمؤسسة GIPLAIT.	الشكل 04-03
210	الهيكل التنظيمي لمؤسسة ETPH BENSADA BENAMAR.	الشكل 04-04
211	الهيكل التنظيمي لمؤسسة EGTPH BELHADJ AHMED.	الشكل 04-05
215	الهيكل التنظيمي لمؤسسة SEROR.	الشكل 04-06
219	الهيكل التنظيمي لمؤسسة EPE STARR.	الشكل 04-07

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
40	عناصر الميزة التنافسية ودور الموارد البشرية فيها.	الجدول 01- 01
78	وظائف نصفي دماغ الإنسان.	الجدول 01- 02
92	أهداف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.	الجدول 01-02
144	القيادة المبدعة.	الجدول 02-02
167	خصائص الأداء الداخلي والخارجي.	الجدول 01-03
181	مؤشرات تحسين الأداء.	الجدول 02-03
197	إحصائيات لأهم التطورات المحققة لمؤسسة SONELGAZ.	الجدول 01-04
200	حجم و فئات الموارد البشرية و المؤهلات المطلوبة لها بمؤسسة SONELGAZ.	الجدول 02-04
202	مختلف المنتجات لمؤسسة Naftal.	الجدول 03-04
204	حجم و فئات الموارد البشرية بمؤسسة Naftal.	الجدول 04-04
208	تغير حجم الموارد البشرية في مؤسسة GIPLAIT خلال سنتي 2016 و 2017.	الجدول 05-04
213	المخطط التوقعي للموارد البشرية التي ستحال على التقاعد في مؤسسة SEROR.	الجدول 06-04
214	تغير تعداد الموارد البشرية لسنة 2016 في مؤسسة SEROR.	الجدول 07-04
216	كتلة الأجور لسنة 2016 في مؤسسة SEROR.	الجدول 08-04
220	إستراتيجية تخطيط و توظيف الموارد البشرية في مؤسسة EPE STARR.	الجدول 09-04
221	فترة عملية التقييم في مؤسسة EPE STARR.	الجدول 10-04
221	توصيف مستويات الكفاءة في مؤسسة EPE STARR.	الجدول 11-04
222	برنامج التدريب في مؤسسة EPE STARR.	الجدول 12-04
223	إحصائيات لأهم التطورات المحققة في مؤسسة EPE STARR.	الجدول 13-04

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
224	عينة الدراسة.	الجدول 04-14
225	محاور الإستبانة و أبعادها و عدد عباراتها.	الجدول 04-15
226	المقياس المستخدم في الدراسة (مقياس ليكارت الخماسي).	الجدول 04-16
226	أوزان المتوسطات المستخدمة في الدراسة.	الجدول 04-17
226	مقياس معامل الارتباط المستخدم في الدراسة.	الجدول 04-18
227	معامل الثبات ألفا كرومباخ.	الجدول 04-19
228	إختبار التوزيع الطبيعي: (" Shapiro-Wilk ").	الجدول 04-20
228	إختبار التوزيع الطبيعي: (" Kolmogorov-Smirnov ^{an} ").	الجدول 04-21
229	تحليل نتائج البيانات المتعلقة بالإبداع الإداري في المؤسسات المدروسة.	الجدول 04-22
230	تحليل نتائج البيانات المتعلقة بإدارة الإبداع في المؤسسات المدروسة .	الجدول 04-23
231	تحليل نتائج البيانات المتعلقة بالأداء في المؤسسات المدروسة .	الجدول 04-24
232	أهمية المورد البشري في تحقيق الإبداع الإداري في SONELGAZ.	الجدول 04-25
234	إدارة الإبداع في مؤسسة SONELGAZ.	الجدول 04-26
239	أداء مؤسسة SONELGAZ.	الجدول 04-27
242	علاقة المورد البشري بتحقيق الإبداع الإداري في SONELGAZ.	الجدول 04-28
243	علاقة الإبداع الإداري في تحسين أداء المؤسسة SONELGAZ.	الجدول 04-29
244	علاقة إدارة الإبداع في تحسين أداء مؤسسة SONELGAZ.	الجدول 04-30
245	تأثير إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء مؤسسة SONELGAZ.	الجدول 04-31
246	العلاقة بين الأجور وأبعاد أداء مؤسسة SONELGAZ.	الجدول 04-32
247	العلاقة بين التدريب وأبعاد أداء مؤسسة SONELGAZ.	الجدول 04-33
249	أهمية المورد البشري في تحقيق الإبداع الإداري لمؤسسة Naftal .	الجدول 04-34
251	إدارة الإبداع في مؤسسة Naftal .	الجدول 04-35
257	أداء مؤسسة Naftal .	الجدول 04-36
259	علاقة المورد البشري بتحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة Naftal.	الجدول 04-37
260	علاقة الإبداع الإداري بتحسين أداء مؤسسة Naftal .	الجدول 04-38
261	علاقة إدارة الإبداع بتحسين أداء مؤسسة Naftal.	الجدول 04-39

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
262	تأثير عناصر تنمية الإبداع في تحسين أداء مؤسسة Naftal.	الجدول 40-04
263	العلاقة بين القيادة الإبداعية وأبعاد أداء مؤسسة Naftal.	الجدول 41-04
265	أهمية المورد البشري في تحقيق الإبداع الإداري لمؤسسة GIPLAIT.	الجدول 42-04
267	إدارة الإبداع في مؤسسة GIPLAIT.	الجدول 43-04
269	أداء مؤسسة GIPLAIT.	الجدول 44-04
276	علاقة المورد البشري بتحقيق الإبداع الإداري في GIPLAIT.	الجدول 45-04
277	علاقة الإبداع الإداري بتحسين أداء مؤسسة GIPLAIT.	الجدول 46-04
278	علاقة إدارة الإبداع في تحسين أداء مؤسسة GIPLAIT.	الجدول 47-04
279	تأثير عناصر تنمية الإبداع بتحسين أداء مؤسسة GIPLAIT.	الجدول 48-04
280	العلاقة بين الإتصالات الإبداعية وأبعاد أداء مؤسسة GIPLAIT.	الجدول 49-04
282	أهمية المورد البشري في تحقيق الإبداع الإداري في ETPHBB.	الجدول 50-04
284	إدارة الإبداع في مؤسسة ETPHBB .	الجدول 51-04
289	أداء مؤسسة ETPHBB .	الجدول 52-04
292	علاقة المورد البشري بتحقيق الإبداع الإداري في ETPHBB .	الجدول 53-04
293	علاقة الإبداع الإداري بتحسين أداء مؤسسة ETPHBB.	الجدول 54-04
294	علاقة إدارة الإبداع بتحسين أداء مؤسسة ETPHBB .	الجدول 55-04
295	أهمية المورد البشري في تحقيق الإبداع الإداري في EGTPH BA.	الجدول 56-04
297	إدارة الإبداع في مؤسسة EGTPH BA.	الجدول 57-04
300	أداء مؤسسة EGTPH BA.	الجدول 58-04
303	علاقة المورد البشري بتحقيق الإبداع الإداري في EGTPH BA.	الجدول 59-04
304	علاقة الإبداع الإداري بتحسين أداء مؤسسة EGTPH BA.	الجدول 60-04
305	علاقة إدارة الإبداع بتحسين أداء مؤسسة EGTPH BA .	الجدول 61-04

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
306	أهمية المورد البشري في تحقيق الإبداع الإداري في SEROR.	الجدول 04-62
309	إدارة الإبداع في مؤسسة SEROR .	الجدول 04-63
313	أداء مؤسسة SEROR.	الجدول 04-64
316	علاقة المورد البشري بتحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة SEROR.	الجدول 04-65
317	علاقة الإبداع الإداري بتحسين أداء مؤسسة SEROR.	الجدول 04-66
318	علاقة إدارة الإبداع بتحسين أداء مؤسسة SEROR.	الجدول 04-67
319	أهمية المورد البشري في تحقيق الإبداع الإداري في EPE STARR.	الجدول 04-68
322	إدارة الإبداع في مؤسسة EPE STARR.	الجدول 04-69
327	أداء مؤسسة EPE STARR.	الجدول 04-70
330	علاقة المورد البشري بتحقيق الإبداع الإداري في EPE STARR .	الجدول 04-71
331	علاقة الإبداع الإداري بتحسين أداء مؤسسة EPE STARR.	الجدول 04-72
332	علاقة إدارة الإبداع بتحسين أداء مؤسسة EPE STARR .	الجدول 04-73
333	تأثير بعد إدارة الكفاءات في تحسين أداء مؤسسة EPE STARR.	الجدول 04-74
334	العلاقة بين إدارة المعارف وأبعاد أداء مؤسسة EPE STARR.	الجدول 04-75

قائمة

المصطلحات

قائمة المصطلحات:

المصطلح باللغة العربية	المصطلح باللغة الانجليزية
الإبداع الإداري	Managerial innovation
الموارد البشرية	Human resources
الكفاءات	Competences
التفكير الإبداعي	Innovative thinking
المهارات	Skills
المعرفة	Knowledge
الموهبة	Talent
السلوك	The behavior
الإدارة	Management
إدارة الكفاءات	Competencies management
إدارة الإبداع	Innovation management
الإستراتيجية	The strategy
التحسين	Improvement
الجودة	The quality
الأداء	Performance
المؤسسة	Corporate
الفعالية	Effectiveness
الأهداف	Objectives
التنمية	Development

المقدمة العامة

المقدمة العامة:

تتميز البيئة اليوم بالعديد من التغيرات و التطورات في جميع المجالات الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية والثقافية والعلمية و التكنولوجية خاصة مع ظهور العولمة و إزداد شدة المنافسة.

و من أجل ضمان البقاء و الإستمرارية و النمو تعمل المؤسسات على تحسين أدائها للوصول إلى مستويات عالية يمكنها من التفوق، أدى هذا الإتجاه إلى بروز مكانة المورد البشري بإعتباره المورد الإستراتيجي و العنصر الجوهري للمعرفة و الإبداع و يتجسد ذلك من خلال الإبداع الإداري في المؤسسة.

حيث حظي هذا المجال بإهتمام مختلف العلماء و الباحثين و المدارس الإدارية من أجل إيجاد الطرق الفعالة في كيفية التعامل معه و تحفيزه للوصول إلى أفضل الأداء ، و خلال الآونة الأخيرة أصبح من الضروري العمل على تمييز المورد البشري و تفعيله في جميع المستويات الإدارية من العليا إلى التنفيذية لأنه الركيزة الأساسية لنجاح مختلف الوظائف في المؤسسة على تنوع أدوارها.

وتبرز أهمية الإبداع في إعطاء المؤسسة ميزة تنافسية دائمة، عن طريق التحسين المستمر في الأساليب الإدارية، العمليات و طرق الإنتاج ، ما يمكنها من التفاعل مع المتغيرات البيئية و سرعة الإستجابة لرغبات عملائها وتطلعاهم بتوفير منتجات وخدمات ذات جودة عالية و بالتالي زيادة الحصة السوقية ، و يعتبر الإبداع الإداري المحور الرئيسي في إبداع المؤسسة لأنه يعتمد على ثقافة المورد البشري المرتكزة على التجديد و التطوير.

لذلك يجب العمل على تنمية مهاراته و قدراته و توفير المناخ التنظيمي الملائم الذي يمكنه من الإستخدام الأمثل لمختلف الموارد المادية و المالية و التكنولوجية بغرض تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة و فعالية، ما أدى إلى ضرورة تبني المؤسسات لأساليب إدارية حديثة مبنية على تنمية الإبداع من خلال إدخال وسائل و تكنولوجيا متطورة تساهم في إكتساب و نشر المعلومات داخل المؤسسة و خارجها، ورفع كفاءتها الإنتاجية بزيادة الدقة والسرعة في مختلف عملياتها، وتحقيق الجودة ، كما تعمل إدارة الإبداع على وضع برامج و سياسات وإستراتيجيات فعالة لتطوير المورد البشري و تشجيعه على بذل أقصى ما لديه و الإستغلال الجيد لكفاءاته و أفكاره و معارفه وتحسين أدائه الذي يساهم بشكل كبير في تحسين أداء المؤسسة.

وفي هذا السياق نقوم بصياغة الإشكالية التالية:

ما هو دور المورد البشري في تحقيق الإبداع الإداري، و ما مدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسة ؟

إن طرح هذه الإشكالية يقودنا إلى التساؤلات التالية:

- ما هي أهمية المورد البشري في المؤسسة؟
- ما هي خصائص الكفاءات البشرية للمؤسسة؟
- ما هي طرق الإبداع للموارد البشرية؟
- ما هو الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية؟
- ماهي أليات الإستثمار في الكفاءات البشرية؟
- كيف يمكن تنمية إبداع الموارد البشرية في المؤسسة؟
- ما هي العناصر الأساسية المكونة لأداء المؤسسة؟

أ- فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤلات نضع الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية الأولى:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري للمورد البشري و تحسين الأداء في المؤسسة.
- و تتفرع منها الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المورد البشرية و الإبداع الإداري للمؤسسة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات و تحسين أداء المؤسسة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري وتحسين أداء المؤسسة.

- الفرضية الرئيسية الثانية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الإبداع و تحسين أداء المؤسسة.
- و تتفرع منها الفرضيات التالية:
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و تحسين أداء المؤسسة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الكفاءات و تحسين أداء المؤسسة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الإبداع وتحسين الأداء في المؤسسة.

ب- مبررات و أسباب إختيار الدراسة:

- طبيعة الظروف الراهنة و التطورات التي تستوجب الإستثمار في الموارد البشرية.
- الإهتمام الشخصي بموضوع الموارد البشرية وإبداعها والرغبة في إيضاح مفاهيمها وتبسيط الضوء حول مختلف عملياتها و الأدوار التي تقوم بها في المؤسسة .
- القناعة الخاصة بالقيمة المتميزة و الأهمية الإستراتيجية التي تكتسبها الموارد البشرية كونها المصدر الجوهرى لإعطاء القيمة الإضافية في ظل التطورات المستمرة نتيجة لما تمتلكه من مهارات و كفاءات و معارف متعددة.
- طبيعة الموضوع و علاقته مع التخصص حيث يعتبر دراسة دور الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة من أهم الجوانب التي تنطرق إلى تخصص إستراتيجية المؤسسة و إدارة الموارد البشرية.
- التوجهات الحديثة المرتكزة على الإقتصاد المعرفي و الإبداع لمواكبة التطورات الراهنة التي يشهدها العالم.

ت- أهداف الدراسة:

- تسعى الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف من أهمها:
- تطوير المعارف في المؤسسات و المفاهيم المتعلقة بإبداع المورد البشري وأهميته.
- محاولة التأكيد على الدور المتنامي لمهارات المورد البشري و تبيان أثرها على كفاءة و فعالية المؤسسة.
- التعرف على مدى مساهمة المورد البشري و إبداعه في تحسين أداء المؤسسة.
- المساهمة في زيادة تحسيس المؤسسات بأهمية الجانب الإستراتيجي و الإبداعي للمورد البشري.
- تبيان أهمية الإدارة الحديثة و الفعالة التي تركز على تنمية الكفاءات و إبداع الموارد البشرية .
- تشخيص واقعي للمؤسسة وظروف البيئة المحيطة التي تستدعي التركيز على المورد البشري.
- التوصل إلى مجموعة من المقترحات و النتائج من أجل المساهمة في إعطاء الإضافة و تحسين الأداء للمؤسسات.

ث - أهمية الدراسة:

تكتسي الدراسة أهمية بالغة نظرا لما يلي:

- إعتبار الموضوع مرجعا نظريا و تطبيقيا هاما لجميع المختصين في هذا المجال و المؤسسات التي تسعى إلى تطوير أدائها من خلال كفاءاتها.
- الدور الفعال الذي تقوم به مواهب الموارد البشرية وخصائصها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات.
- الإبداع الحقيقي للمؤسسة يكمن في مواردها البشرية و تنمية كفاءاتها الفردية و الجماعية، وقدرتها على إستغلال المعارف الكامنة بداخلها ومدى تحويلها إلى ممارسات فعلية وأداء فعال.
- الإتجاه الحديث للدول ومن بينها الجزائر المرتكز على المورد البشري و الإستثمار في رأس المال الفكري، والأساليب الحديثة للإدارة.

ح- حدود الدراسة:

1- الحدود النظرية:

الإحاطة بالجوانب المعرفية ذات صلة بحقل الإبداع الإداري للمورد البشري و دوره في تحسين أداء المؤسسة و إيضاح المفاهيم المتعلقة بالموضوع.

2- الحدود المكانية :

يتمثل مجال إختيارنا للدراسة الميدانية في عدة مؤسسات إقتصادية تنشط في مجالات: الطاقة، الصناعة الغذائية و الأشغال العمومية و التي يقع مقرها بمدينة تلمسان.

3- الحدود الزمانية:

تمت الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة بين 2017 و 2018.

ج- منهج الدراسة:

إن المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي الإحصائي و التحليلي نظرا لطبيعة الموضوع ، عن طريق جمع البيانات و المعلومات عن الظاهرة محل الدراسة ، و تحليل النتائج التي تم التوصل إليها، إضافة إلى الدراسة الميدانية، كما لجأنا إلى الإستنباط لتقديم الإقتراحات و التوصيات.

د- مصادر جمع البيانات و المعلومات:

1- المصادر الأولية:

و تشمل التقارير و الإحصائيات التي تم الحصول عليها من مختلف المصالح ، و تعليمات العمل الخاصة بالقانون الداخلي للمؤسسات المدروسة.

كذلك إعتمدنا على الملاحظة و المقابلات الشخصية مع مسؤولي المصالح المعنية و المتعلقة بالدراسة ، إستمارة الإستبيان لمختلف المؤسسات المدروسة و تحليل نتائجها بإستخدام برنامج spss v21 .

2 - المصادر الثانوية:

إعتمدنا على الكتب بالإضافة إلى المجلات و الملتقيات العلمية والدراسات السابقة باللغة العربية و الأجنبية التي تدخل في سياق الموضوع، و كذلك المواقع الإلكترونية على شبكة الأنترنت.

هـ-الدراسات السابقة المرجعية:

أولاً: الدراسات باللغة العربية:

1- مُجَّد رشدي سلطاني: بعنوان " المعارف الجماعية كمورد إستراتيجي وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة - دراسة ميدانية حول مؤسسات قطاع الإلكترونيات بالجزائر-"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة مُجَّد خيضر - بسكرة 2013/2014.

- هدفت الدراسة إلى تبيان أهمية المعارف الجماعية في تعزيز عملية الإبداع، و كيفية تأثيرها.
- تم الإعتماد على الإستبانة كأداة أساسية للحصول على البيانات و تحليلها بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية لتطبيقات العلوم الإجتماعية- SPSS -.

- توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها هو أن المعارف الجماعية تساهم بشكل رئيسي في عملية الإبداع في باعتبارها مورد إستراتيجي، وأن المؤسسات المبدعة تكون رائدة في توليد المعرفة و إستخدامها.

2- عادل بومجان: بعنوان " تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الإقتصادية دراسة حالة : مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل- بسكرة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة مُجَّد خيضر - بسكرة -2014/2015.

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، وهذا من مدخلين حديثين و هما التمكين الإداري و إدارة المعرفة ، و التطرق إلى أداء المؤسسة من منظورات بطاقة الأداء المتوازن .
- تم الإعتماد على الإستبانة للتعرف على تصورات إطارات و مسيري مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة نحو تأهيل الموارد البشرية و أثره في تحسين الأداء، حيث شملت الدراسة عينة بلغت 143 إطاراً، و من تم ترجمة وتحويل البيانات من أداة البحث الأساسية و تحليلها بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية لتطبيقات العلوم الإجتماعية- SPSS- إلى جانب القيام ببعض التحاليل المتعلقة بتشخيص بعض جوانب الأداء كالوضعية المالية، جوانب الإنتاج ، الموارد البشرية والسياسية التجارية للمؤسسة في شكل مؤشرات .

- و من أهم النتائج المتوصل إليها أن مستوى إدراك إطارات و مسؤولي المؤسسة لأبعاد التأهيل و إدراكهم لأداء المؤسسة كان بدرجة متوسطة، و أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة. لذلك يجب العمل على تطبيق ممارسات و عمليات إدارة المعرفة و توفير مناخ تنظيمي ملائم ، و تنظيمات مرنة تتماشى مع السياسات الجديدة للموارد البشرية.

3- مقدود وهيبة بعنوان " أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة دراسة حالة مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر".

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص تنظيم الموارد البشرية كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمجد بوقرة- بومرداس 2016/2015.

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية بناء أسلوب إداري منهجي قائم على الكفاءات، حيث يتركز على قدرة الفرد، المجموعات والبيئة التنظيمية للمؤسسة على الانسجام، ما يجعلها تحتل مكانة محورية ضمن نظام التسيير لإرتباطها بمفاهيم الإستراتيجية، إدارة الموارد البشرية، والتنظيم، فهو يعتبر كنموذج إداري يمكن المؤسسة من مواجهة تحديات الإنفتاح المتزايد على الأسواق العالمية والاندماج في إقتصاد المعرفة من خلال الإستثمار والإستغلال الفعال للمورد البشري وطاقاته الكامنة، وإبراز المحددات التنظيمية التي تساهم في إنجاح هذا الأسلوب، بالإضافة إلى تقديم الأبعاد الإدارية المطبقة في المؤسسة عند تطبيقه.

تم الإعتماد في هذا الأسلوب على مجموعة من الأدوات، كالملاحظة، المقابلة، الوثائق الداخلية، التقارير السنوية ، وهذا لتحديد التطورات التي تعرض لها القطاع المدروس ومختلف الإحصائيات حوله ومحاولة جمع بعض الدلائل حول أسلوب الإدارة بالكفاءات في مؤسسات القطاع، بالإضافة إلى الإستبيان للعيينة المدروسة التي شملت المسيرين وإطارات الوظائف الأساسية لمؤسسات القطاع، بالإضافة إلى الإستعانة بالبرامج الإحصائية SPSS وبرنامج EXCEL لتحليل وتمثيل البيانات المتحصل عليها.

توصلت الدراسة إلى أنه يمكن تحديد ملامح للبيئة التنظيمية الملائمة له من خلال بعض المحددات التنظيمية والمتمثلة في الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، نمط الإتصالات ونمط القيادة، الإستراتيجيات الإدارية التي يلزم توافرها بشكل فعال ليساهم في إثراء مخزون الكفاءات في المؤسسة ويزيد من مساهمته في تقديم مزايا تنافسية لها وبالتالي تحقق لها التفوق، والتكامل والتنسيق بين مستوياته في تبني كل من إستراتيجية التعلم التنظيمي، إدارة المعرفة، إدارة الإبداع، التمكين الإداري، التسويق الداخلي، وقد تم التأكيد من خلال تحليل نتائج الإستبيان على أنه توجد علاقة بين مجموعة من العوامل التنظيمية الملائمة لأسلوب الإدارة بالكفاءات بأبعادها المختلفة وتوفرها للكفاءات الإستراتيجية، وأنه كلما قامت هذه المؤسسات بتطبيق الإستراتيجيات المدعمة لأسلوب الإدارة بالكفاءات كإستراتيجية التعلم التنظيمي، إدارة المعرفة، الإبداع، وإستراتيجية التمكين الإداري كلما أدى ذلك كسبها لكفاءات إستراتيجية، و أنه توجد علاقة بين إعتداد أسلوب الإدارة بالكفاءات في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر وتحقيقها لمزايا تنافسية.

ثانيا: الدراسات باللغة الأجنبية:

4- Ludivine CALAMEL, **Gestion des Ressources Humaines et collaboration en pôle de compétitivité : une relation dialogique. Le cas de la Région Rhône-Alpes.** Thèse Pour obtenir le grade du DOCTORAT , Sciences de Gestion , L'UNIVERSITÉ DE GRENOBLE, France, le 22 juin 2012

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التعاون داخل القطب التنافسي، و على إدارة الموارد البشرية و مدى تفعيل التعاون بين أعضائها.

تم الإعتماد على الملاحظات و المقابلات مع مديري المشروعات ، ومديري المشاريع الفرعية ، والشركاء في المشاريع التعاونية ، و المندوبين العامين لمجموعة القدرة التنافسية، وكذلك بعض أعضاء من الفريق.

بينت نتائج هذا البحث العلاقة الحوارية القائمة بين تعاون المؤسسات وظهور أنظمة إدارة الموارد البشرية التي تعتمد التعاون القائم مسبقاً، وهذا يعني أن جزءاً كبيراً من الفاعلين في أنظمة إدارة الموارد البشرية لديهم سلوك معين في العمل المشترك، وقد عرف الآخرون بعضهم البعض وعملوا معاً منذ لعدة سنوات.

5-Sandra DUBOULOZ, **L'innovation organisationnelle : antécédents et complémentarité Une approche intégrative appliquée au Lean Management,** Thèse Pour obtenir le grade du DOCTORAT en Sciences de Gestion, L'UNIVERSITÉ DE GRENOBLE, France, le 26 novembre 2013

هدف الدراسة هو شرح ظاهرة اعتماد الإبداع التنظيمي من خلال تحديد علاقته مع الإبداع التكنولوجي للعمليات ، مع التي تشترك فيها بعدد من الخصائص.

تم تطوير نموذج تكاملي لنوعي الإبداع: الإبداعات التنظيمية و التكنولوجية متمثلة في تقنيات العمليات. ويستند إختبار تجريبي على عينة من 7821 مؤسسة فرنسية في القطاعات الصناعية والخدمية، والناجمة عن قواعد البيانات المقابلة للتغيير التنظيمي و المعلوماتية (IOC) و التقارير السنوية للمؤسسات (EAE) التي تغطي الفترة 2003-2006. تم تصميم الإستراتيجية التجريبية متعددة الخطوات لمعالجة جميع الإنحرافات التي يتم مواجهتها في المعادلات المتزامنة وإختبارات التكامل.

بينت النتائج أن الإبداعات التنظيمية و التكنولوجية متكاملان شريطة ألا يتم إعتمادهما بطريقة متزامنة تماما.

6-Wissal BEN ARFI, **Partage des connaissances : Articulation entre management de l'innovation et management des connaissances Cas des plateformes d'innovation d'un groupe leader du secteur agroalimentaire en Tunisie**, Thèse Pour obtenir le grade du DOCTORAT, Spécialité : Sciences de Gestion L'UNIVERSITÉ DE GRENOBLE, le « 26 Novembre 2014», الهدف هو فهم العلاقة بين إدارة الإبداع وإدارة المعرفة وفهم كيفية إدارة مشاركة المعارف و بشكل أكثر تحديداً، ومعرفة كيفية قيام الجهات الفاعلة في برنامج الإبداع بمشاركة معارفها من أجل تقديم منتجات مبتكرة جديدة في السوق، و الإجابة على المشكلة التالية: كيف يمكن أن يسهل مشاركة المعارف داخل برنامج الإبداع تطوير منتجات مبتكرة جديدة"

تم إنشاء دليل مقابلة الذي يستخدم كأداة و مرجع لجمع البيانات، حيث تتضمن عرض مواضيع الدراسة و طرق تطويرها و إستخدام برنامج التحليل المناسب للطريقة مثل **Sphinx Quali** و **NVivo** ، لفهم عملية مشاركة المعرفة من خلال الترابط بين إدارة الإبداع وإدارة المعرفة. من أهم النتائج التي تم التوصل إليها هو تطلب هذا العمل تغييرا في هيكل الفريق ، مشاركة أكبر من الشريك الأجنبي و أن يقوم مدير التسويق بدور المنسق لضمان التبادل بين قسم البحث والتطوير للشريك ، الإدارة العامة للمؤسسة المحلية والأعضاء المحليين المشاركين في مجال الإبداع.

7- Eliana Al Bachawaty **Innovation et compétences : une analyse du comportement innovant de la firme française** , thèse présenté en vue de l'obtention du DOCTORAT , spécialité : Économie sociale, UNIVERSITÉ DE TOULOUSE, Le 14 Décembre 2015

هدفت الدراسة إلى توضيح موضوع الإبداع للمؤسسة بين الكفاءات والتعاون من أجل فهم عملية الإبداع داخل المؤسسة ، و تبيان أهمية الجانب التطوري في تفعيل دور الكفاءات التي يتم الاحتفاظ بها داخلياً. تم الإعتماد على الاستبانة للتعرف على المحددات التي تؤثر على الميل إلى الإبداع والتعاون من أجل الإبداع. شملت الدراسة المؤسسات التي تقدم المنتج أو عملية إبتكارات و التركيز على الأنشطة ونفقات الإبداع وكذلك مصادر المعلومات والتعاون، و إختيار نموذج إقتصادي قياسي و إستعمال الطرق الإحصائية الأكثر ملاءمة لتحليل سلوك المؤسسات الفرنسية في الإبداع والتعاون كنموذج Logit لتفسير من أجل تبسيط الحسابات، وإستعمال الإنحدار المنطقي الذي يمكن من قياس العلاقة بين المتغيرات.

بينت الدراسة أن لكفاءات الموارد البشرية أهمية كبيرة في تحفيز الإبداع داخل المؤسسات ، وقد لوحظ أيضا أن المؤسسات التي إستخدمت طرق لتحفيز الأفكار الجديدة هي أكثر إبداعا من المؤسسات الأخرى، كما يشجع الدخول في أنشطة الإبداع على المساهمة الحقيقية في تغييرات المؤسسة بأكملها من خلال المشاركة و تبادل الخبرات و المهارات و الكفاءات من خلال التعلم.

8- Gibson Hise, Essays on Operations Management: Setting Employees Up for Success. Doctoral thesis, Harvard Business School, Cambridge Massachusetts, U.S.A , 2015.

هدف الدراسة هو التعرف على مدى تأثير قرارات الإدارة على الموارد البشرية، و كيفية إستخدام المنظمات وتطوير القوى العاملة لديها.

تأخذ في الإعتبار كيفية إدارة المؤسسة لرأس مالها البشري للحصول على أفضل النتائج التشغيلية من خلال ثلاث عناصر:

- 1- الإستفادة من ممارسات عضوية الفريق المتعددة .
 - 2- كونها أكثر تفكيراً في تعيين الموارد البشرية لسياقات عمل مختلفة.
 - 3- فهم كيفية تأثير تطوير الموارد البشرية على المدى القريب والبعيد على رأس المال البشري وأداء المنظمة.
- الأدوات المستعملة:

تم إستخدام المقابلات والبيانات الإضافية، و القيام بتطوير إطار لتحديد خبرات التوسع.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى نتائج هامة تركز على أن يكون القادة في القرن الواحد والعشرين أكثر إبداعاً وتعاوناً حتى تظل المؤسسة قادرة على التنافس، و هذا يعني أنه لا يمكن للمؤسسات الإدارة فقط من خلال التخطيط التقليدي للتعاقب ، ولكن يجب أن يكون أكثر توفيراً للفرص التي تطور قدرات خاصة في مجال الإدارة.

كما أن الموارد البشرية تركز على التوسع في تجارب مختلفة جداً وتطوير قدرات متنوعة، حيث أن غالبية كبار القادة بحاجة إلى عدة تجارب للتوسع في المناصب العليا.

و هناك علاقة طردية بين ركود المؤسسة و إنخفاض الإستثمار في رأس المال البشري.

إن الحفاظ على المواهب داخل المؤسسة هو الفرق بين النجاح والفشل النهائي في أي عمل أو مهنة، ومع تزايد المنافسة في السوق العالمية تزداد الحاجة إلى الموارد البشرية الإبداعية.

وضعت المؤسسات قيمة و مكانة هامة لرأس المال البشري، و أن من أهم تحديات المؤسسة هي كيفية التمييز بشكل ملائم بين الموارد البشرية للترقية إلى المناصب القيادية المستقبلية، و تعدد المقاييس المستخدمة لتقييم أداء الموارد البشرية وإمكانياتها القيادية من الأمور الحاسمة.

9- Hernando GIL TOVAR, **LA GESTION DE COMPETENCES COMME STRATÉGIE POUR LA PRODUCTIVITÉ** Cas : l'enjeu productif du secteur des passiflores du Département du Huila, thèse présenté en vue de l'obtention du grade du Doctorat Science de gestion, Spécialité : Gestion des compétences, l'Université du Maine, sous le label de L'Université Nantes Angers Le Mans, le 30 novembre 2015 .

الهدف الرئيسي من هذا البحث هو تحديد الكفاءات المهنية وعلاقتها بمخطط القدرة التنافسية الإقليمية، و التحقق من أن مستويات الكفاءات للمنتج تزيد إنتاجية القطاع.

أداة و وسائل البحث: تم القيام بدراسة استقصائية لمنتجي passiflores ، من أجل تحديد مستويات الكفاءات المهنية والتحقق من ملاءمتها في الإنتاجية، بالإضافة إلى الإتصال ببعض قادة الجمعيات المهنية والمؤسسات التي تعزز القدرة التنافسية و الهيئات العامة المرتبطة بمجال المؤسسة للقيام بمقابلات إستكشافية. كما تم إتباع المنهج الاستقرائي للقيام بتفسير و تحليل النتائج.

نتائج البحث: بينت الدراسة أنه يجب أخذ المنتجون بعين الإعتبار ودعم حقيقي من طرف السياسة العامة للقطاع، كما تم التحقق من مستويات الكفاءات المهنية للمنتج لدعم إنتاجية القطاع، و أيضا تحديد الترابط بين الكفاءات المهنية ومخطط القدرة التنافسية فيما يتعلق بقطاع الإنتاج للمؤسسة.

10- Li, Xin, **Management Control and Employee-Driven Innovation.** Doctoral dissertation, Harvard Business School Cambridge Massachusetts, U.S.A, 2016.

هدفت الدراسة إلى فهم دور آليات الرقابة الإدارية في تحفيز وإدارة الإبداع المرتكز على الموارد البشرية، وفحص كيفية إنشاء فكرة الإبداع واختيارها. و التعرف على القنوات المختلفة التي يحدث من خلالها الإبداع المدفوع المرتكز على الموارد البشرية ، بالإضافة إلى أساليب التحكم الإدارية المستخدمة لإدارة الإبداع المرتكز عليها. تم وضع دليل تجريبي يظهر أن آليات المراقبة غير الرسمية تتوافق مع متوسط درجة التجريب للقائد أو المجموعة، توفير توجيهات قوية لسلوكيات الموارد البشرية.

و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن المؤسسة قامت بتصميم الهيكل التنظيمي والعمليات بحيث لدى مختبر الابتكار سلسلة تقارير منفصلة إلى المدير التنفيذي وميزانية منفصلة لدعم عملياتها تسمح بالسفر والذهاب إلى المعارض والمؤتمرات، و يتم تقديم الحوافز المختلفة لتفعيل الإبداع المرتكز على الموارد البشرية، حيث أنها لا تقتصر على المكافآت المادية فقط، كما أنه يتم توفير الحوافز الجماعية عندما يكون من الصعب تحديد المساهمة الفردية، و تسعى هذه الحوافز لزيادات النشاطات الإبداعية.

و- القيمة المضافة للدراسة:

لقد تناولت الدراسات السابقة بعض الأبعاد المتعلقة بموضوع الموارد البشرية إما من جانب الكفاءات، المعارف أو من جانب الإدارة كعمليات التمكين وأثرها على الأداء، بينما قام الباحث بدمج هذه الأبعاد من خلال الإبداع الإداري للمورد البشري و دور الإدارة الإبداعية في تفعيله و تحسين أداء المؤسسة .

حيث تعتبر هذه الدراسة حوصلة للدراسات السابقة و إمتدادا لها، من أجل الوصول إلى نتيجة جديدة تعطي المفهوم الواضح و الواسع للإبداع الإداري الذي لا يتعلق بوظيفة الموارد البشرية فقط، وإنما يشمل كل وظائف المؤسسة من أجل تحسين أدائها.

ز- صعوبة الدراسة:

- قلة الأساليب و الممارسات الإبداعية في المؤسسات لحدثة الموضوع .
- صعوبة الحصول على المعلومات بشكل دقيق في المؤسسات و التحفظ على بعض البيانات.

ح- هيكل الدراسة:

قمنا بتقسيم البحث إلى أربعة فصول متكاملة و متناسقة فيما بينها كما يلي :

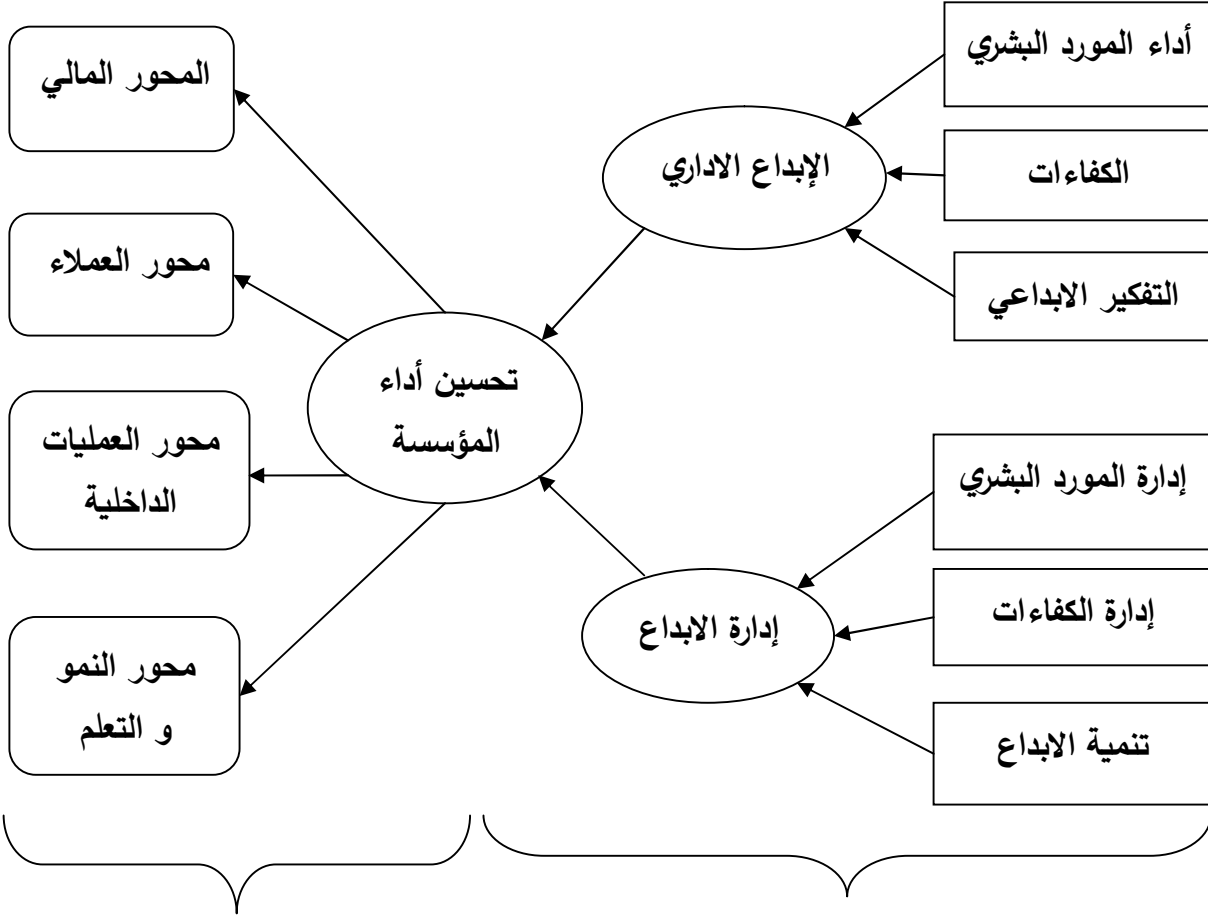
الفصل الأول : عبارة عن مدخل إلى الإبداع الإداري للمورد البشري و كفاءاته في المؤسسة.

الفصل الثاني: تطرقنا إلى إدارة الإبداع في المؤسسة من خلال اعتماد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و تنمية الكفاءات و الإبداع.

الفصل الثالث : المكونات الرئيسية لأداء المؤسسة و مداخل تحسينه.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لدور الإبداع الإداري للمورد البشري في تحسين أداء المؤسسة.

ط - نموذج الدراسة:



المتغير التابع: أداء المؤسسة

المتغير المستقل: الإبداع الإداري للمورد البشري

ي - التعريفات الإجرائية:

الموارد البشرية: جميع الموظفين في مختلف المستويات الإدارية بالمؤسسة.
 الإبداع: مجموعة من القدرات والإستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة إدارية مناسبة يمكن أن تؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة في أحد ميادين الحياة الإنسانية."
 الإبداع الإداري: " قدرة الموارد البشرية على إستخدام مهاراته الشخصية الإبداعية وطرق التفكير الحديثة والقدرات الفعلية والذهنية وإبتكار وإيجاد أساليب جديدة بهدف تحسين أداء المؤسسة و تحقيق المنفعة العامة "
 - إدارة الإبداع هي العملية التي ترعى الإبداع وتنميه.

- أداء المؤسسة: هو الطريقة التي تعتمد عليها المؤسسة لإستغلال مواردها من رأس المال، المعرفة بطريقة كفأة تمكنها من الوصول إلى الأهداف المحددة، والمتمثلة في المخرجات ذات القيمة التي تنتجها على شكل سلع و خدمات، ويشمل على أربعة محاور أساسية هي: المحور المالي، العملاء، العمليات الداخلية و النمو و العلم.

الفصل الأول:

أهمية المورد البشري

في تحقيق الإبداع الإداري

المقدمة:

إن الإقتصاد الحالي لم يعد يقاس بحجم الثروات الطبيعية المتواجدة بل يعتمد على حجم المعلومات و مدى إستغلالها و إستخدامها ، حيث أصبح يتميز بالتقدم التكنولوجي السريع و الإنتشار الواسع للمعرفة ، و خاصة مع تطور تكنولوجيا الإتصال.

ما يستوجب على المؤسسات ضرورة الحصول على الموارد البشرية المؤهلة ذات الكفاءات، بإعتبارها مخزون للمهارات تمتلك القدرات و الإستعدادات التي تظهر من خلال سلوكياتها و أدائها، بالإضافة إلى ذلك فإنها تمثل رأس المال المعرفي و العنصر الجوهرى الذي يقوم عليه إقتصاد المعرفة لمواكبة التطورات المستمرة والمتسارعة، فهي المورد الرئيسى الذي يعطى التميز للمؤسسات و تفوقها، من خلال تحقيق الإبداع الإدارى الذى يتمثل فى إنتاج الأفكار الجديدة و المفيدة للمؤسسة و المجتمع، وإستخدام الأساليب الحديثة والفعالة فى المؤسسة من أجل تحسين مختلف عملياتها و تطويرها بإستمرار، وهو الركيزة الأساسية التى تبنى عليها الأنواع الإبداعية الأخرى والميزة التنافسية للمؤسسة.

و للتطرق لهذا الموضوع قمنا بتقسيم الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول : دور الموارد البشرية و مميزاتها.

المبحث الثانى : خصائص الكفاءات و تصنيفاتها.

المبحث الثالث : التفكير الإبداعى وعلاقته بالإبداع الإدارى فى المؤسسة.

المبحث الأول : دور الموارد البشرية و خصوصياتها.

تغطي الموارد البشرية بالمكانة الأساسية في المؤسسة، حيث تعتبر العنصر الحاسم لنجاحها، و هي تشمل جميع المستويات فيها، سواءا العليا و الوسطى و التنفيذية، كما هو موضح في المطالب التالية:

المطلب الأول : مدخل إلى الموارد البشرية.

الفرع الأول: مفاهيم عن الموارد البشرية.

إن مصطلح الموارد البشرية في الإدارة يصعب تحديده بالتدقيق، فهي تمثل في معناها الشامل السكان، وفي معناها الدقيق القوى البشرية العاملة.¹

- تشمل جميع الأفراد الذي يمكن إعدادهم للدخول في دائرة الإستغلال الإقتصادي، فالجزء الذي يساهم فعلا في العملية الإنتاجية هو الذي يعتبر بمثابة مدخلات، وعلى ذلك فالأفراد الذين لم يبلغوا السن المحدد للعمل وكذلك الطلبة الذين لم يتموا بعد مراحل تعليمهم لا يدخلون في صنف القوى العاملة لكنهم جزءا من الموارد البشرية، ولا يمكن إعتبارهم من عوامل الإنتاج إلا بعد إعدادهم للمشاركة في هذه العملية.²

- هي جميع الناس الذين يعملون في المؤسسة رؤساء و رؤوسين، الذين تم توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها وأعمالها في إطار ثقافتها التنظيمية التي تضبط أنماطهم السلوكية، و مجموعة من الخطط و السياسات و الإجراءات التي تنظم أداء مهامها و تنفيذها للوظائف من أجل تحقيق أهداف و إستراتيجية المؤسسة المستقبلية، و مقابل ذلك تتلقى الموارد البشرية من المؤسسة تعويضات متنوعة من رواتب و أجور و مزايا وظيفية في عملية تبادل للمنفعة، فالموارد البشرية تقدم للمؤسسة مساهمات على شكل مؤهلات علمية، خبرات، مهارات، جهد، بغرض تحقيق أهدافها، و تحصل مقابل ذلك على تعويضات مالية و معنوية .

و الموارد البشرية هي أهم عناصر العمل و الإنتاج و أهم الموارد في المؤسسة لأنها هي التي تقوم بعملية الإبداع والإبتكار، التصميم و رقابة الجودة و التسويق و إستثمار رأس المال وهي المسؤولة عن وضع الأهداف والإستراتيجيات، فبدون موارد بشرية جيدة و فعالة لا يمكنها الأداء بكفاءة، إن قوة الموارد البشرية و فعالية أدائها تعني قوة المؤسسة و قدرتها على المنافسة في السوق، وضمان البقاء والإستمرار لها.³

¹ حكيم بن جروة، سامي بن خيرة، مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمية - حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر، سنة 2014، ص179.

² هشام مصطفى الجمل، دور الموارد البشرية في تمويل التنمية ، دار الفكر الجامعي ، الطبعة الأولى ، الاسكندرية، مصر، 2007، ص 173

³ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص 11.

الفصل الأول: أهمية المورد البشري في تحقيق الإبداع الإداري.

- كما يمكن تحديد مفهوم الموارد البشرية أنها كافة القدرات و الإمكانيات المرتبطة بالسكان، والتي يمكن أن تسهم في إنتاج السلع والخدمات أو في تحفيزه، من أجل توفير إشباع الرغبات والإحتياجات المختلفة للفرد و المجتمع.¹

يعرف دوتان العنصر البشري بأنه " العنصر الحاكم في تحقيق التكيف مع المستحدثات التكنولوجية و التحديات المتجددة في داخل المؤسسات الحديثة ".²

- كما تعتبر الموارد البشرية أنها المسؤولة على ضمان نجاح الأعمال من خلال مواءمة الممارسات والإستراتيجيات مع أهدافها، بالإضافة إلى أن سلوكياتها و إلتزاماتها يمكن أن تشكل مصدرا للميزة التنافسية المستدامة.³

و ينقسم مفهوم الموارد البشرية إلى :⁴

1- المفهوم الضيق و يضمن كافة العاملين في النشاطات الإقتصادية ، بما في ذلك العاطلين عن العمل و الراغبين فيه ممن هم في سن العمل ، أي القوى العاملة و لاشك أن الموارد البشرية بمفهوم القوى العاملة هي التي تساهم في الإنتاج خلال فترة زمنية معينة، و ترتبط هذا المساهمة بالجزء من الموارد البشرية و الذي تمثله القوى العاملة أو السكان النشطين إقتصاديا أي الذين يقومون بأداء النشاطات الإقتصادية.

2- المفهوم الواسع للموارد البشرية و الذي يتضمن كافة الأفراد الذين يمكن أن يدخلوا سوق العمل ، و يقومون بأداء النشاطات الإقتصادية سواء في الوقت الحاضر أو في المستقبل و هذا يعني أنه يشمل الاطفال و الطلبة و كافة من هم دون سن العمل، و الذين يمكن أن يمارسوا العمل و تأدية النشاطات الإقتصادية لاحقا، لأن هؤلاء يعتبرون قوة عمل مستقبلية، أي أنهم يمكن أن يساهموا في القيام بالنشاطات الإقتصادية و توسيعها في المستقبل.

3- المفهوم الأوسع للموارد البشرية و المتعلق بجانب العرض و الطلب في الإقتصاد، ينبغي ألا يقتصر على القيام بالنشاطات الإقتصادية و توسيعها فقط، و إنما يمتد ليشمل مساهمة الموارد البشرية في القيام بكافة النشاطات في المجتمع، تنميتها وتطورها سواء كانت إجتماعية، سياسية، ثقافية أو غيرها وهذا لأهمية هذه النشاطات و إرتباطها بالنشاطات الإقتصادية ، وذلك بحكم الترابط والتداخل والتكامل بين كافة جوانب حياة الأفراد و المجتمعات.

- من خلال هذه التعريفات يمكن القول أن الموارد البشرية : هي مجموعة الأفراد الذين يمتلكون الإستعدادات والقابليات والمعارف والمهارات اللازمة التي تمكنهم من الأداء و إعطاء القيمة المضافة للمؤسسة .

¹ أحمد الخطيب ، خالد زيعان ، إدارة المعرفة و نظم المعلومات ، جدارا للكتاب العالمي ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، سنة 2009 ، ص19.

² سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات الموارد البشرية ، دار الفكر للنشر ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، سنة 2011 ص15.

³ Andries J du Plessis, Chanthay Chui, **STRATEGIC HUMAN RESOURCES PARTNERSHIPS WITH BUSINESS**, Asia Pacific Journal of Business and Management, 2015, Volume 6(1/2), p52

⁴ فليح حسن خلف، إقتصاد المعرفة، جدارا للكتاب العالمي، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، سنة 2007، ص71/69.

الفصل الأول: أهمية المورد البشري في تحقيق الإبداع الإداري.

الفرع الثاني: مهارات الموارد البشرية حسب المستويات الإدارية.

يمكن تحديد ثلاث مهارات أساسية للموارد البشرية وهي:¹

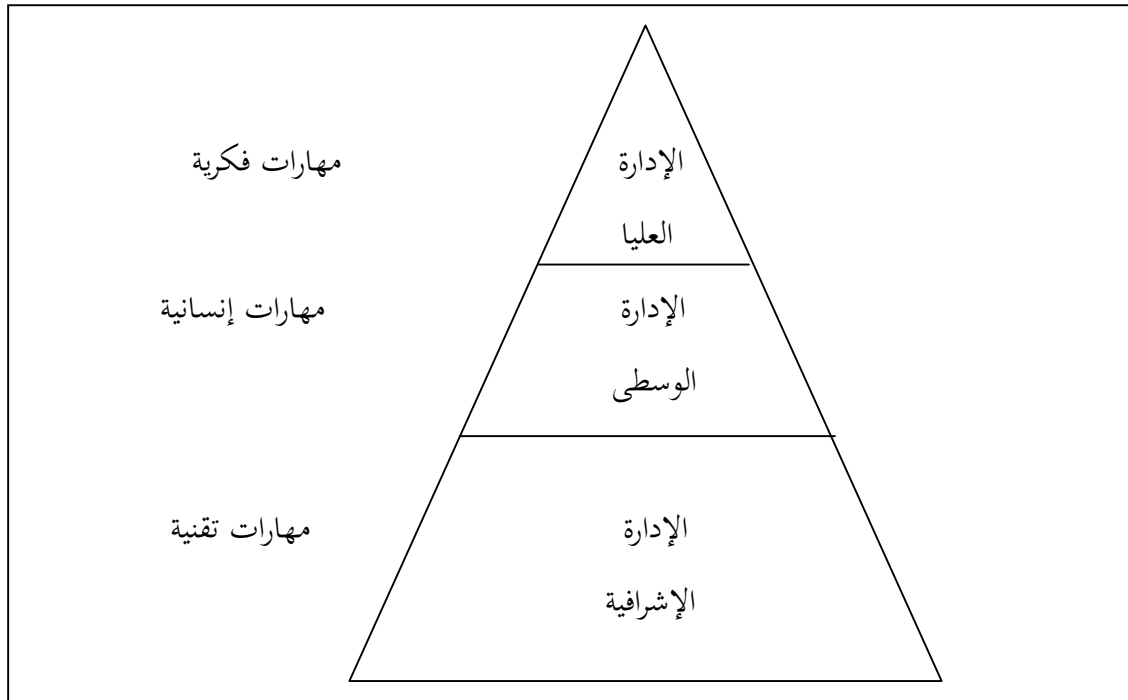
1- مهارات فكرية: و يطلق عليها المهارات الإدارية، وتشمل عدة عناصر مثل: مهارات التخطيط، القيادة وإتخاذ القرارات.

2- مهارات إنسانية: و تسمى كذلك بمهارات الإتصال، و تشمل القدرة على التعامل الفعال الناجع مع الموارد البشرية في مختلف المستويات.

3- مهارات تقنية: القدرة على القيام بالعمل المطلوب بالشكل السليم، و معرفة تسلسله و خطواته، والإجراءات اللازمة للقيام بالعمل المطلوب.

و يختلف المزيج الملائم من هذه المهارات باختلاف المستوى الإداري للمورد البشري، و الشكل التالي يوضح توزيع المهارات المطلوبة على مستويات الإدارة المختلفة.

الشكل رقم 01-01: مهارات الموارد البشرية حسب مستويات الإدارة.



المصدر: مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب و النشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، سنة 2012، ص 31.

¹ مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، مرجع سبق ذكره، ص 42.

المطلب الثاني: الأهمية البالغة للمورد البشري في الفكر الإداري المعاصر:

الفرع الأول: دواعي وأسباب تغيير نظرة المؤسسة المعاصرة للمورد البشري:

يشهد العالم تغيرات مستمرة لها تأثير كبير على هيكلية الموارد البشرية و من أهمها:¹

- التطورات العلمية و التكنولوجية و إنتشار تطبيقاتها خاصة تكنولوجيا المعلومات و الإتصال يتطلب إستيعابها وتطبيقها كفاءة تتوفر في نوعية خاصة من الموارد البشرية.

- تسارع عمليات الإبداع و تحسين المنتجات و الخدمات و الإهتمام المتزايد بتنمية المهارات الإبداعية للموارد البشرية و إتاحة الفرصة للمساهمة بأفكارها لتحسين القدرات التنافسية للمؤسسة.

- اشتداد المنافسة و إتساع الأسواق و تنامي الطلب، الامر الذي استوجب وجود مختصين في مجالات البيع والتسويق و الترويج لمواجهة هذه التحديات.

- ظاهرة العولمة أفرزت وجود نوعية جيدة من الموارد البشرية تفهم الثقافات المختلفة و تستوعب المتغيرات في الأسواق الدولية.

- إرتفاع مستوى التعليم و تطور مهارات الموارد البشرية ذات المعرفة المتخصصة في فروع العلم و التكنولوجيا الجديدة، حيث أصبحت المؤسسات تعتمد عليها في إستخدام هذه التكنولوجيا و إكتساب القدرة التنافسية.

- كما تؤدي الموارد البشرية دورا هاما و أساسيا في عملية الإقتصاد و تنميته و تطوره لأنها تمثل العنصر الحاسم في عمل الإقتصاد و تسيير نشاطاته و إحداث التوسع فيها ، حيث أن عنصر العمل الذي يسهم في أداء النشاطات الإقتصادية و الإنتاجية يعتمد على الموارد البشرية التي هي مصدر العمل سواءا في جانبه الكمي أو في النوعي.²

- ترتفع كفاءته إذا عمل في إطار مجموعة تشارك في تحمل المسؤولية و تحقيق نتائج محددة، كما أن إدخال التكنولوجيا الجديدة فرض أدوار جديدة في عدة وظائف ، فأصبحت الوظائف الإدارية لا تنحصر على الأعمال الكلاسيكية بل تقوم ببلورة أفكار جديدة تساهم في تحسين أداء المؤسسة ككل، و من أجل تحقيق التكيف لابد من توفر عنصرين أساسيين وهما المرونة و القدرة من خلال الإستثمار في المورد البشري.³

¹ عبد الله حسن مسلم، الابداع و الابتكار الإداري في التنظيم و التنسيق، دار المعتر للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان ، الأردن ، سنة 2015، ص 140.

² أحمد الخطيب ، خالد زوغان ، إدارة المعرفة و نظم المعلومات ، مرجع سبق ذكره ، ص 18.

³ جمال داود سلمان، إقتصاد المعرفة، دار اليازوري للنشر، الطبعة العربية، عمان، الأردن ، سنة 2009، ص 21.

الفصل الأول: أهمية المورد البشري في تحقيق الإبداع الإداري.

الفرع الثاني: أهمية الموارد البشرية و نوعيتها في إقتصاد المعرفة.

1- خصائص إقتصاد المعرفة المرتكز على الموارد البشرية:

إن تنمية إقتصاد مبني على المعرفة فرض مجموعة من الخصائص من أجل تحقيق التفوق التنافسي و من أهمها:¹

أ- اعتماد الإقتصاد على الموارد البشرية المؤهلة و المتخصصة:

يتميز الوضع الإقتصادي الجديد بإرتفاع الطلب على الموارد البشرية ذات الكفاءة و المتخصصة في ميدان المعرفة وإنخفاض الأنشطة التي تعتمد على الموارد البشرية الأقل كفاءة، و من أهم العوامل التي ساهمت في ذلك هي سرعة التطور التكنولوجي و إنتشار المعرفة بشكل واسع.

ب- إنتقال التنظيم الإقتصادي من إنتاج السلع إلى إنتاج الخدمات:

أدت المعرفة و المعلوماتية إلى الإنتقال المتصاعد للنشاط الإقتصادي من التركيز على السلع إلى صناعة الخدمات، ومن أهم العوامل المساعدة على ذلك هي إرتفاع الطلب على الخدمات سواءا من طرف الوحدات الإنتاجية من خلال إعتمادها على البرامج الإعلامية على طول سلسلة الإنتاج ، أو من طرف العملاء .

ج- التكوين المستمر:

يتميز الإقتصاد المبني على المعرفة بضرورة الإكتساب الدائم للمعلومات و تنمية المؤهلات الضرورية لإستثمارها ويعتبر التكوين المستمر من بين العوامل الأساسية في بلورة و نجاح البنية الثقافية داخل المجتمع .

2- الموارد البشرية كمؤشر رئيسي لإقتصاد المعرفة.

من مؤشرات الإقتصاد المعرفي ماييلي:²

أ- مؤشرات العلم والتكنولوجيا.

- الأبحاث.
- المنشورات العلمية.
- براءات الإختراع .
- التخصصات التكنولوجية.
- نقل التكنولوجيا .
- بحوث الابتكار.

¹ جمال داود سلمان، إقتصاد المعرفة، دار البازوري للنشر، الطبعة العربية، عمان، الأردن ، سنة 2009، ص19.

² صادق علي طعان، الإقتصاد المعرفي ودوره في التنمية الإقتصادية ، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والإقتصاد، الحجم 4، العدد 13، العراق، سنة 2009، ص11.

ب- مؤشرات الموارد البشرية.

مخزون رأس المال البشري .

- مستوى التدريب .

- مستوى المهارة .

- قيمة رأس المال البشري و الإستثمار فيه.

- عائدات الأجور والرواتب .

- النفقات الإجمالية للتدريب والإستثمار.

ج- مؤشر الكفاءات والمهن.

- الموارد البشرية المخصصة في العلم والتكنولوجيا.

- المهن وبرامج التدريب .

- بحوث الموارد البشرية.

كما تظهر أهميتها في إقتصاد المعرفة من خلال توليد التكنولوجيا المقدمة ، و كذلك تحقيق إستخدام كفاً لهذه التكنولوجيا ، من أجل الوصول إلى أفضل درجة ممكنة من الإنتاج ، مما يحقق تطور الإقتصاد و نموه ¹.

يمثل المورد البشري العنصر الإيجابي الوحيد بين عناصر الإنتاج و موارده في القيام بالعمليات الإنتاجية و النشاطات الإقتصادية ، حيث يمكنه أن يحدث تطورا و تحسينا في رأس المال المادي ، وكذلك في الموارد الطبيعية المتاحة ، وكل هذا مرتبط بعمله و جهده و سعيه لتوفير الموارد و عناصر الإنتاج الأخرى و تنميتها، و حسن إستخدامه لها بزيادة كفاءاته في إستخدامها بما يحسن من إنتاجيتها، وزيادة انتفاعه إقتصاديا منها. لذا يجب التركيز على مايلي: ²

- تطوير نوعية الموارد البشرية و مهاراتها بالشكل الذي يتطابق مع التكنولوجيا المتطورة التي يتضمنها إقتصاد المعرفة ، ما يستدعي تطوير التعليم و التدريب، و توفير مستلزمات التعليم الذاتي بالشكل الذي يتيح توفير قدرات علمية و عملية قادرة على المساهمة في توليد هذه التقنيات، و إستخدامها بشكل كفؤ بما يحقق نمو الإقتصاد.

- توفير الحوافز الكافية للعلماء و الباحثين و المختصين من خلال مداخل مناسبة، وتوفير مستلزمات نشاطاتهم، و إستخدام خبراتهم و قدراتهم المعرفية العلمية و العملية و إتاحة المجال أمامهم لتطوير مهاراتهم بشكل مبدع.

¹ أحمد الخطيب ، خالد زيان ، إدارة المعرفة و نظم المعلومات ، مرجع سبق ذكره ، ص 18.

² نفس المرجع ، ص 20.

الفصل الأول: أهمية المورد البشري في تحقيق الإبداع الإداري.

الفرع الثالث: دور المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية.

إن الهدف الأساسي للمؤسسات هو تحقيق الميزة التنافسية، كما أن الموارد البشرية الفعالة هي الركيزة للوصول إلى ذلك كما هو موضح في الجدول التالي:¹

الجدول رقم 01-01 : عناصر الميزة التنافسية ودور الموارد البشرية فيها.

الميزة التنافسية	دور الموارد البشرية
تقديم منتج متميز	- دورة حياة المنتج قصيرة. - زيادة الحاجة للتجديد والابتكار . - زيادة أهمية الموارد البشرية في التجديد و الإبداع.
إملاك تكنولوجيا متطورة	- التكنولوجيا متاحة أمام الجميع. - التكنولوجيا الحديثة تتطلب مهارات متطورة. - المورد البشري قادر على استيعاب التكنولوجيا المتطورة.
التنافس في الأسواق المفتوحة	- الأسواق أصبحت مفتوحة وبلا حدود. - المنافسة حق مشروع للجميع. - المنافسة من خلال رأس المال الفكري.

المصدر: هادف حيزية، إستراتيجيات تكوين وتنمية الموارد البشرية كمدخل فعال في زيادة القدرة التنافسية للمنظمات الاقتصادية، مجلة دراسات وأبحاث، العدد 16، المجلد 06، جامعة الجلفة، الجزائر، سنة 2014، ص86/58.

¹ هادف حيزية، إستراتيجيات تكوين وتنمية الموارد البشرية كمدخل فعال في زيادة القدرة التنافسية للمنظمات الاقتصادية، مجلة دراسات وأبحاث، العدد 16، المجلد 06، جامعة الجلفة، الجزائر، سنة 2014، ص86/58.

المطلب الثالث: أداء الموارد البشرية.

الفرع الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية.

إن أداء الموارد البشرية متعدد الأبعاد ، حيث أنه يقاس أولا بالكفاءات و الخبرات و المهارات التي تمتلكها ، ومدى الإجهاد و المثابرة، و الجدية في إستغلال هذه المؤهلات بالقدر الكافي الذي يحقق أهداف و مصالح المؤسسة، و إضافة إلى أن مستوى الأداء يقاس أيضا بسلوك المورد البشري و أخلاقياته داخل العمل، و مدى الانضباط و الإلتزام بساعات العمل و إستثمارها في خدمة مؤسسته، بل يتعدى مفهوم الأداء إلى مقدار المبادرات الشخصية نحو تطوير مهاراته و تنمية قدراته التي تمكنه من إكتساب معارف و أساليب جديدة، تساعد على تحسين الجودة في الأداء، كما أن الإبداعات الفكرية و العملية التي يقدمها المورد البشري من أجل خدمة مؤسسته، و مدى فعاليتها في المؤسسة يعد أيضا من ضمن الأداء الذي يخدم المستويات العليا التي تعمل على رسم الخطط و الإستراتيجيات التي تمكن من تنمية و توسيع أرباحها و حصصها بالأسواق.¹

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية.

يتحدد مستوى الأداء الفردي بتفاعل جميع العوامل المؤثرة فيه وهي متعددة، فمنها ما يتعلق المورد البشري، و منها ما يتعلق ببيئة العمل الداخلية، و ما يتعلق ببيئة العمل الخارجية، ومن أهم هذه العوامل:²

-دافعية الموارد البشرية.

- مناخ العمل وبيئته.

-القدرة على أداء العمل.

إن كل عامل من العوامل الثلاثة لا يؤثر في الأداء بشكل مستقل، وإنما من خلال تفاعله مع المتغيرين الآخرين، وإن مستوى الأداء سيكون نتيجة تفاعل تلك العوامل معا. فإذا كانت العوامل الثلاثة إيجابية، أي إذا كانت لدى الموارد البشرية دافعية مرتفعة وقدرة عالية على العمل في بيئة مناسبة ذات مناخ منفتح، فإن محصلة الأداء ستكون مرتفعة، أما إذا كانت العوامل السابقة جميعها ضعيفة فإن محصلة الأداء ستكون منخفضة، و في حالة إنخفاض دافعية الموارد البشرية مع تمتعها بدرجة عالية من القدرات و توفر البيئة المناسبة فإن الأداء سيكون متوسطا.

¹ صبيان إيمان، بوشياخي عائشة، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة بمؤسسة سواتين لإنتاج النسيج SOITIN، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية - العدد 09، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة- الجزائر، سنة 2016، ص 165.

² رشيد مناصرة، فريد بن ختو، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية العدد 08، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، سنة 2015، ص 223.

الفصل الأول: أهمية المورد البشري في تحقيق الإبداع الإداري.

الفرع الثالث: أهمية أداء الموارد البشرية و عناصره.

يتميز أداء الموارد البشرية بأهمية كبيرة في أية مؤسسة نذكر منها: ¹

- الأداء هو المكون الرئيسي لعمليات الإنتاج أو تقديم الخدمات وهو الجزء الرئيسي منها لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية و يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.
- لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المؤسسة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الإقتصادية و الإجتماعية للدول.

-يعمل على تحقيق النجاح والتقدم في المؤسسة بإعتباره الناتج النهائي، فإذا كان مرتفعاً يعتبر مؤشراً واضحاً لنجاح المؤسسة وإستقرارها وفعاليتها.

-كما أن هناك عدة عناصر أو مكونات أساسية لأداء الموارد البشرية يمكن حصرها فيما يلي :

أ- المعرفة بمتطلبات العمل: وتشمل:

- المعارف العامة.
- المهارات الفنية والقدرة على التنظيم دون الوقوع في الأخطاء.
- الخبرات التي يمتلكها المورد البشري عن العمل.

ب- كمية العمل المنجز:

أي مقدار العمل الذي يستطيع المورد البشري إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة الإنجاز.

ج- المثابرة والوثوق: وتشمل:

- التفاني في العمل .
- تحمل مسؤولية العمل.
- إنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة.
- كما يتمثل الأداء في سلوكيات أو تصرفات الموارد البشرية المرتبطة بأهداف المؤسسة المعنية. ²

¹ ليلى سرحاني، الخوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية العدد: 04 جامعة مُجَد بوضياف، المسيلة، سنة 2017، 265/264.

² AHMED BIN ALI SAID QATMEEMALMARHOON, KHAIRRUNNEEZAM BIN MOHDNOOR, MARAI.A.D.ABDALLA, 4ALI RAMADAN MUSBAH, **EFFECT OF MOTIVATION ON EMPLOYEES' PERFORMANCE AND EMPLOYEES' COMMITMENT**, International Journal of Management and Applied Science, Volume-3, Issue-9, Sep.-2017, p39.

المبحث الثاني: خصائص الكفاءات و تصنيفاتها.

إن ما يميز الوضع الإقتصادي الجديد هو إرتفاع الطلب على الموارد البشرية ذات الكفاءة و المتخصصة في ميدان المعرفة و إنخفاض الأنشطة التي تعتمد على الموارد البشرية الأقل كفاءة، و من أهم العوامل التي ساهمت في ذلك هي سرعة التطور التكنولوجي و إنتشار المعرفة بشكل واسع.¹

فالتحول من إقتصاد تقليدي يعتمد أساسا على المادية و أسلوب الإنتاج المكثف إلى إقتصاد جديد مبني على المعارف و الكفاءات و الإنتاج المرشد، هي السمة الأساسية للتغيرات الحالية التي يشهدها الإقتصاد العالمي، وهو ما يتطلب تفكير جديد يتجاوز المفاهيم القديمة المرتكزة على النموذج التنموي الرأسمالي الذي يعتبر أن تراكم رأس المال أداة النمو الإقتصادي و تبني ثقافة مفتوحة على التعلم و إكتساب الكفاءات اللازمة لمواجهة العولمة.²

المطلب الأول: الكفاءات و تصنيفاتها في المؤسسة.

الفرع الأول: مفهوم الكفاءات.

1- تعريف الكفاءات

نشأ هذا المفهوم في عام 1988، حيث تعرف الكفاءة بمدى قدرة المورد البشري على إظهار المعارف و المهارات لتقديم خدمة أو منتج معين ، ذلك حسب المعايير المطلوبة، و هي التي تصف مهام العمل. و بالتالي فهي المعارف و السلوكيات و المهارات المطلوبة لأي عمل معين حسب معايير تلك الصناعة.³ من أهم التعاريف الخاصة بمفهوم الكفاءة و التي يمكن التوصل من خلالها إلى رسم صورة تقريبية تبرز أهم ملامح هذا المفهوم:⁴

أ- تعريف الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية AFNOR:

" الكفاءة هي إستخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط".

هذا التعريف يربط الكفاءة بالغاية من إستخدامها دون تحديد لمحتوى القدرات .

¹ جمال داود سلمان، إقتصاد المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 19

² ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية، المؤسسة الثقافية الجامعية، الطبعة الأولى، الاسكندرية، مصر، سنة 2009، ص 245.

³ خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة المواهب و الكفاءات البشرية، دار النشر زمزم، الطبعة الأولى، عمان ، الأردن، سنة 2013، ص 79.

⁴ ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 113/112.

ب- تعريف الباحثان **Daniel Held & Jean Marc Riss** الكفاءة هي " القدرة على إنجاز النشاطات المهنية المنتظرة من المورد البشري في إطار الدور الخاص به في المؤسسة أو في المجتمع، ويمكن القول أنها مجموع المعارف النظرية، المعارف العلمية و المعارف السلوكية المستخدمة في سياق معين".

يضع هذا التعريف الكفاءة في موقع إلتقاء بين الموارد البشرية و كفاءاتها من جهة و الهياكل التنظيمية و النشاطات الواجب إنجازها من جهة أخرى، وبالتالي يميز بين البعد الفردي و التنظيمي بغرض إدماجهما فيما يسميه الباحثان بالقدرة على الأداء **La Capacité d'Agir**.

ج- تعريف المجلس الوطني لأصحاب الأعمال الفرنسيين **MEDEF** خلال اللقاءات التشاورية لجماعات العمل المنعقدة من أبريل إلى ديسمبر 1997 :

" الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف و المهارات و الخبرات و السلوكات التي تمارس في إطار محدد، و تتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، و الذي يعطي لها صفة القبول **La Validité**، و من ثم يرجع للمؤسسة تحديدها و تقويمها و قبولها و تطويرها".

د- اقترح **Philippe Zarifian** تعريفا يسعى من خلاله إلى إدماج أبعاد مختلفة وجمع صياغات متعددة: " الكفاءة هي إتخاذ المورد البشري للمبادرة و تحمله المسؤولية في مختلف الوضعيات المهنية التي تواجهه".

2- الكفاءة و الأداء

في علوم إدارة الأعمال، توافق الكفاءة عادة التعبئة في إطار مجموعة من المعارف المترابطة بطريقة علمية وفقا لحالة معينة.

و بمعنى آخر المورد البشري الكفاء هو:¹

- منظم لمختلف المعارف و مسير الإنفعالات الناجمة أثناء تعبئتها في ضوء الأداء المنتظر.

ومن الوظائف المعرفية:

- تعديل كفاءة الموارد البشرية أثناء إنجازها والتحليل عن بعد و كل هذا من أجل تحسين الأداء .

- الكفاءة تمثل القدرة على النشاط الفعال أمام مجموعة من المواقف التي نتحكم فيها، لأنه لدينا في نفس الوقت كل من المعارف الضرورية والقدرة على تعبئتها بحكمة.

¹ Christophe Roux Dufort et Sanjay Ramboatiana, **vive l'incompétance transformer nos limites en talents professionnels**, Pearson edition, Paris, France, 2009, p2.

الفرع الثاني: مقاربات الكفاءات و خصائصها.

1- مقاربات الكفاءات.

- تعدد التوجهات الفكرية و المقاربات النظرية لدى الباحثين المهتمين بمجال إدارة و تطوير الكفاءات، فقد وضع Daniel Held ست مقاربات مختلفة:¹
- مقاربات تركز على المعارف النظرية أو العملية Savoir .
- مقاربات تركز على المعارف العلمية Savoir-faire .
- مقاربات تركز على السلوكات Savoir-être .
- مقاربات تدمج المعارف و الممارسات و السلوكات.
- مقاربات تركز على الكفاءات المعرفية compétences cognitives .
- مقاربات تركز على النشاطات.

2- خصائص الكفاءة:

- تتميز الكفاءات بمجموعة من الخصائص يمكن إجمالها كما يلي²:
- الكفاءة ذات غاية: حيث يتم توظيف معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أثناء تنفيذ نشاط معين.
 - الكفاءة مكتسبة : لا يوجد مورد بشري كفء بالفطرة وإنما يتم إكتساب الكفاءة نتيجة التعلم من عدة طرق.
 - الكفاءة مؤسسة : أي تحقيق الأهداف المحددة يتطلب التنسيق بين موارد الكفاءة.
 - الكفاءة مرتبطة بالنشاط: لا تكون هناك كفاءة إلا إذا إستخدمت مواردها (معرفة نظرية، معرفة عملية وسلوكيات) في تنفيذ الأنشطة أي أنه تتم ممارسة الكفاءة بشكل عملي في الواقع الميداني.
 - الكفاءة تراكمية: و تتطلب تفاعل الكفاءات الفردية القدرة على تبادل المعلومات، الخبرات و إحداث تغييرات من خلال بناء الفريق والتدريب الإداري العمل الجماعي، التعلم المشترك، والتواصل، والتعاون، و توليد المعرفة الجديدة، وتغيير المواقف والمهارات، و تسعى للوصول إلى تحقيق أداء المؤسسة.³

¹ ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص112.

² بسعيد أسامة نبيل، شعيب بغداد، المعرفة كعنصر أساسي لبناء الكفاءة و تحسين الأداء في المؤسسة، مجلة المشكاة، العدد 05، المركز الجامعي عين تموشنت، الجزائر، سنة 2017، ص242.

³ Defélix Christian et al., « La compétence collective dans le contexte de la globalisation du management : retrouver le lien avec la performance » De Boeck Supérieur, 2014/2 - n° 11 pages 34.

الفرع الثالث: أنواع الكفاءات.

قسم الباحثين كفاءات الموارد البشرية بالمؤسسة حسب أهميتها ودورها في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة إلى الأنواع التالية:¹

1- الكفاءات الفردية: هي مزيج من مجموعة المعارف والمهارات والقدرات في السياق الذي السماح للوصول إلى المستوى الأداء المنتظر.²

2- الكفاءات الجماعية: يتم بنائها برغبة من الموارد البشرية و كفاءاتهم الفردية ، وتتوسع من خلال الروتينات التنظيمية، إن الكفاءات الجماعية يكون لها وجود و معنى عندما تكون المعلومات متبادلة ، المهارات مبنية ، الأهداف و الإستراتيجيات مشتركة .³

3- الكفاءات التنظيمية وكفاءات التسيير: تعرف بمدى إستجابة المؤسسة للتغيرات المحيطة بها. حيث يمكن القول أن إكتساب الميزة التنافسية والقدرة على الإستجابة للتغيرات التي تحدث في محيط العمل يرتبط بمدى إهتمام المؤسسات بالإستثمار في توليد وتطوير كفاءات نادرة وصعبة التقليد .⁴

4- الكفاءات الجوهرية أو المحورية: و هي الكفاءات التي تتميز بالخصائص التالية:⁵

- قدرات عالية متميزة و صعبة التقليد.

- مرتبطة بالثقافة و التعلم التنظيميين و الخبرة المتراكمة.

- تمثل الربط الواعي بين المهارات و المعارف و التقنيات المتقدمة و الموارد البشرية النادرة.

- تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق في الأداء.

- تعطي للمؤسسة ميزة تنافسية فريدة و مستدامة.

- تحقق أعلى مستوى من رضا العملاء.

- تعتبر من الإهتمامات الإستراتيجية التي تسعى إليها الإدارة العليا باستمرار.

¹ حرز الله محمد لخضر، المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة، دفاتر السياسة و القانون، العدد 14، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، سنة 2016، ص334.

² Cécile Dejoux, **GESTION DES COMPÉTENCES ET GPEC** Dunod, Paris, 2e édition, 2013, p10.

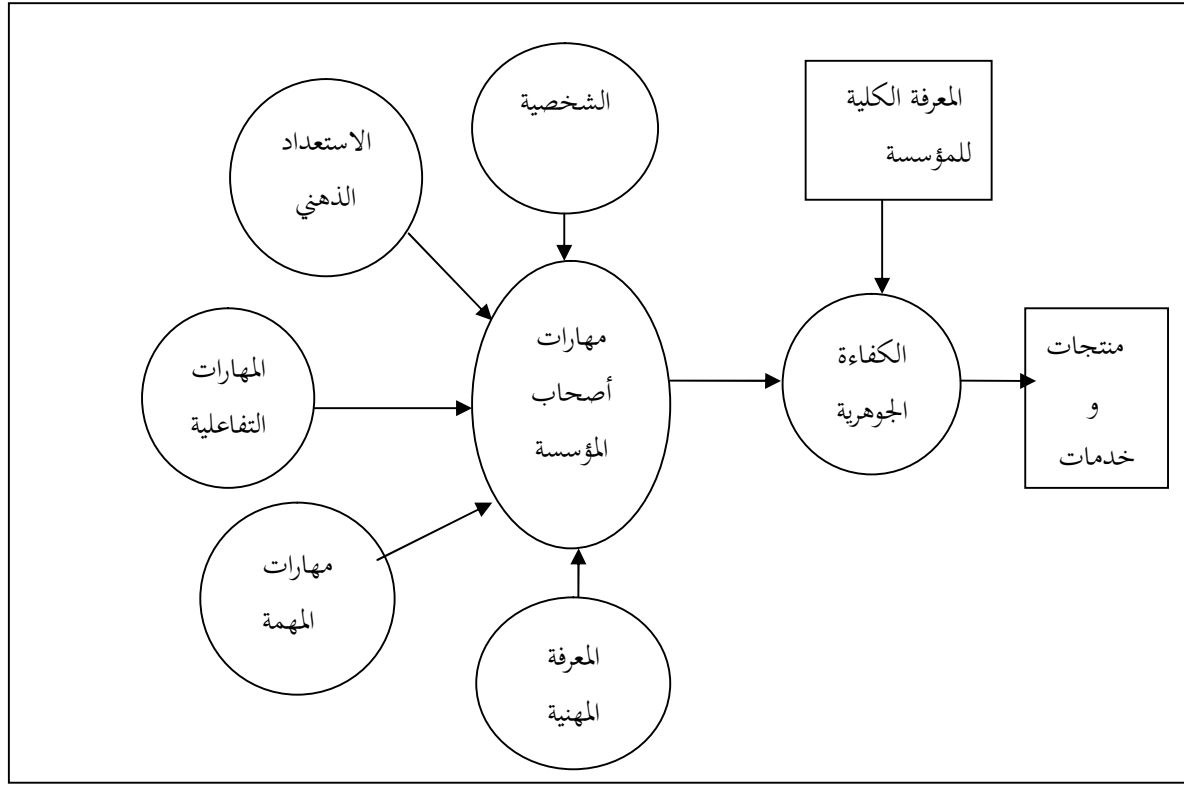
³ Guillaume Detchenique et al., « La robustesse des compétences de l'organisation : le rôle des pratiques créatives de GRH », Humanisme et Entreprise 3 (n° 313)2013, p. 37

⁴ عبد المالك ججيق، سارة عبيدات، تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية دراسة ميدانية في شركة ميديترام بالجزائر العاصمة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص131.

⁵ أكرم سالم الجاني، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، دار الوراق للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، سنة 2013، ص 105.

الفصل الأول: أهمية المورد البشري في تحقيق الإبداع الإداري.

و يمكن توضيح مكونات الكفاءات الجوهرية من خلال الشكل التالي.
الشكل رقم 01- 02: مكونات الكفاءات الجوهرية في المؤسسة.



المصدر : أكرم سالم الجاني، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، دار الوراق للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، سنة 2013، ص112.

5- الكفاءات الموجهة نحو المستقبل: وهي الكفاءات التي تحدد موقف المؤسسة و رؤية تنظيمها المستقبلية.¹

6- الكفاءة الأساسية أو الإستراتيجية: بالنسبة لـ Hamel و Prahalad فإن الكفاءة الإستراتيجية الأساسية، هي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي، فتظهر في شكل تعلم جماعي ضمن المؤسسة، كما قاما الباحثان بتحديد ثلاثة خصائص تتمكن من خلالها المؤسسة من معرفة كفاءاتها الإستراتيجية وهي الكفاءات الأساسية التي تساهم في دخول أسواق واسعة ومتنوعة و تعطي قيمة مضافة في المنتج، و تكون صعبة التقليد من قبل المنافسين.²

¹ Anne Dietrich, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeyre, Jacques Aubret, **Management des compétences Enjeux, modèles et perspectives**, 3 eme édition Dunod, Paris, France, 2010, p80.

² كمال منصور، سماح صولح ، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد 07، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2010 ص54.

المطلب الثاني: المعارف.

الفرع الأول: مفاهيم حول المعرفة.

أصبح العالم يشهد تحولاً كبيراً خاصة مع ظهور ثورة المعلومات و الأنترنت التي تحتاج إلى توفير موارد بشرية مؤهلة، و التي تساهم في إستقطابها و تسخيرها لخدمة المجتمعات بشكل عام ، ولا بد من دعم الإطارات البشرية وتطويرها حتى تجعلها قادرة على مواكبة هذه التطورات و إستغلالها و إستخدامها بأعلى كفاءة ممكنة.

إن المعلومات تسجل في أذهان الموارد البشرية و يتم خزنها في وثائق المؤسسة و منتجاتها و ممتلكاتها و نظمها و عملياتها ، و إنطلاقاً من التعامل مع المعلومات يتوصل المورد البشري أو المؤسسة إلى المعرفة التي يمكن أن تكون إحتياجاً أو قراراً أو حقيقة ، و إن مصطلح المعرفة يشير إلى الأفكار أو المفاهيم التي تصل إليها كينونة معينة (المورد البشري أو المؤسسة أو المجتمع) و التي تستخدم لإتخاذ سلوك فعال نحو تحقيق أهداف الكينونة.

و تستخدم كذلك لوصف كيفية فهم المورد البشري للحقيقة (حيث أن هذه الحقيقة نسبية و تعود أساساً إلى مدى قدرته على إدراكها وفقاً لمبادئه و أفكاره بغض النظر عن صحتها وفقاً للمدلول العام).

كما يمكن وصفها بأنها مجموعة من النماذج التي تصف خصائص متعددة و سلوكيات ضمن نطاق محدد. و تتواجد المعرفة في العديد من الأماكن مثل قواعد البيانات و خزانات الملفات و أذهان الموارد البشرية ، و تنتشر عبر المجتمع و منظماته و تكون أكثر و ضوحاً في منظمات الأعمال أكثر منه في المجتمعات.¹

1- تعريفات المعرفة.

عرف Denham Grey المعرفة من خلال المفاهيم التالية:²

- هي ممارسة تؤدي إلى الإبداع و زيادة الخبرات و العلاقات الخاصة ، و كذلك أنشطة و سلوكيات ذات قيمة مضافة ، لذلك يجب أن تكون مؤثرة ، متواجدة و مستمرة قابلة للإختبار و التمييز.
- المعرفة هي نتيجة التعلم الذي يحافظ على الميزة التنافسية للمؤسسة، و يمكن عرض المعرفة في شكل أفكار، مواهب، وهي مخزنة في عقول الموارد البشرية و في العمليات التنظيمية ، و المستندات و المنتجات و الخدمات و النظم المختلفة داخل المؤسسة.

¹ ياسر الصاوي، إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة ، مصر ، سنة 2007، ص 19/17.

² سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع و التميز التنافسي، دار الوفاء للنشر مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية، مصر، سنة 2013، ص 378.

الفصل الأول: أهمية المورد البشري في تحقيق الإبداع الإداري.

- و تعرف على أنها: " المهارات الإبداعية و الناتجة عن التفكير و التفسير المختلف و المتميز لكل الموارد التنظيمية المتاحة و كل الظروف و العوامل البيئية و التنافسية المحيطة بالمؤسسة"¹.

- و هي " مجموعة من المهارات و القابليات التي يستعملها الأشخاص لحل مشكلة وتعتمد المعرفة على البيانات والمعلومات وترتبط بالموارد البشرية دائما وهي تبني على توقعاتها حول السبب"².

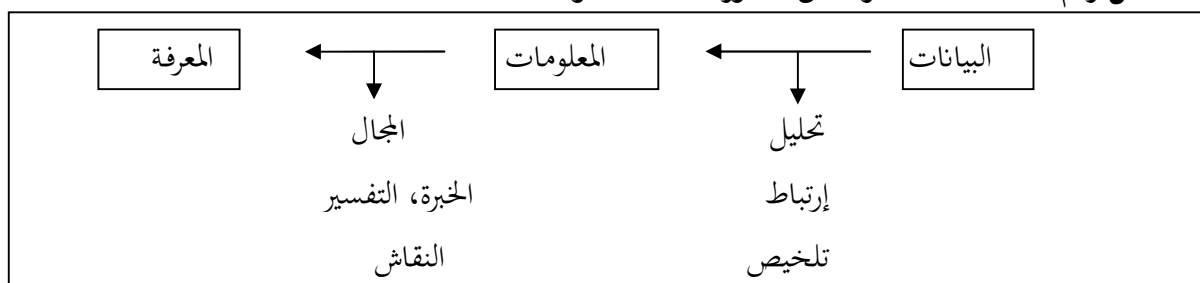
كما اختلفت مفاهيم المعرفة باختلاف المنظور حيث نجد:³

أ- **المنظور الإداري:** حسب هذا المنظور فإن المعرفة هي الموجودات التنافسية للمؤسسة التي تقوم بعملية التطوير الإستراتيجي المستند إلى الإبداع والتجديد اللذان يعتبران أساس البقاء في البيئة المتغيرة ووصفها كذلك بأنها موجودا حيويا للإستشارات.

ب- **المنظور الإقتصادي:** الذي يرى أن المعرفة موردا بإعتباره رأس مال فكري وقيمة مضافة تحقق عند إستثمارها الفعلي، وبذلك تكون المعرفة دوما موردا إقتصاديا وأساسيا للأعمال.

ج - **المنظور المعلوماتي :** ويرى أن المعرفة هي القدرة على التعامل مع المعلومات وتوظيفها لتحقيق هدف معين ففي الكثير من الحالات تتولد المعرفة من البيانات، حيث يمكن للبيانات الخام أن تعالج وتتحول إلى معلومات ثم إلى معرفة، و نوضح هذا المنظور المعلوماتي للمعرفة في الشكل التالي.

الشكل رقم 01-02 : المعرفة من منظور معالجة المعلومات.



المصدر: باسل مُجد حسن العزاوي، صباح نويف رحيمة المياحي ، طيبة ماجد حميد، **دور إدارة المعرفة في الأداء المنظمي، دراسة تطبيقية في عينة من المنظمات الصناعية** ، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة ، العدد الثاني والأربعون ، العراق ، سنة 2014 ، ص248.

¹ سيد مُجد جاد الرب ،إدارة الابداع و التميز التنافسي ، مرجع سبق ذكره ، ص 389.

² هدى ابراهيم نادر، **دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين دراسة حالة في شركة التأمين الوطنية**، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة العدد الرابع والأربعون، سنة 2015، ص406.

³ باسل مُجد حسن العزاوي، صباح نويف رحيمة المياحي ، طيبة ماجد حميد، **دور إدارة المعرفة في الأداء المنظمي**، دراسة تطبيقية في عينة من المنظمات الصناعية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة ، العدد الثاني والأربعون ، العراق ، سنة 2014 ، ص248.

الفرع الثاني: أنواع المعرفة و سماتها.

1- سمات المعرفة :

للمعرفة العديد من السمات من أهمها:¹

- غير مادية أي أنها غير ملموسة.
- غير ثابتة حيث تتعرض للتغير المستمر و ذلك بتغير المعلومات .
- المعرفة هي نتاج العلم و التعلم و الخبرة.
- المعرفة السابقة تمثل الأساس لتوليد المعرفة الجديدة.
- المعرفة تراكمية تتجدد و تزداد.
- قدرة إدراكية يمكن أن تكون معرفة تفاعلية تتحقق عن طريق الحوار.

2- أنواع المعرفة:

يختلف الباحثون في تحديد أنواع المعرفة وتصنيفاتها ، فحسب Nonaka et Takeuchi²:

أ- **معرفة ظاهرة** : هي معرفة رسمية ، منظمة ، مرمزة ، معبر عنها وقابلة للنقل والتعلم بسهولة ، يمكن أن تتجسد في منتجات المؤسسة وخدماتها ، إجراءات العمل والخطط ، ومعايير تقييم الأعمال.

ب- **معرفة ضمنية** : هي تلك المعرفة التي يمتلكها الأفراد والمخزنة في عقولهم ، فهي غير رسمية ومن الصعب التعبير عنها أو تناقلها كونها مرتبطة بالكفاءات الفردية.

كما أن هناك من يصنفها إلى أربعة أقسام، فبالإضافة للنوعين السابقين توجد³:

ج- **المعرفة الكامنة** : وهي معرفة في عقول الموارد البشرية يتم التوصل اليها بشكل غير مباشر وبصعوبة بالغة من خلال الإستنباط والإستنتاج المعرفة ومتابعة السلوك البشري .

د- **المعرفة المبتكرة** : و التي يتم إكتشافها من خلال البحث والتجريب أو من خلال النشاطات المختلفة التي تمارسها المؤسسة.

¹ أحمد الخطيب ، خالد زيعان ، إدارة المعرفة و نظم المعلومات ، جدارا للكتاب العالمي، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن، سنة 2009، ص8.

² عبد المالك ججيق ، سارة عبيدات، تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية دراسة ميدانية في شركة ميديترام بالجزائر العاصمة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص128.

³ هدى ابراهيم نادر، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين دراسة حالة في شركة التأمين الوطنية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد 44، بغداد، العراق سنة 2015، ص406.

الفصل الأول: أهمية المورد البشري في تحقيق الإبداع الإداري.

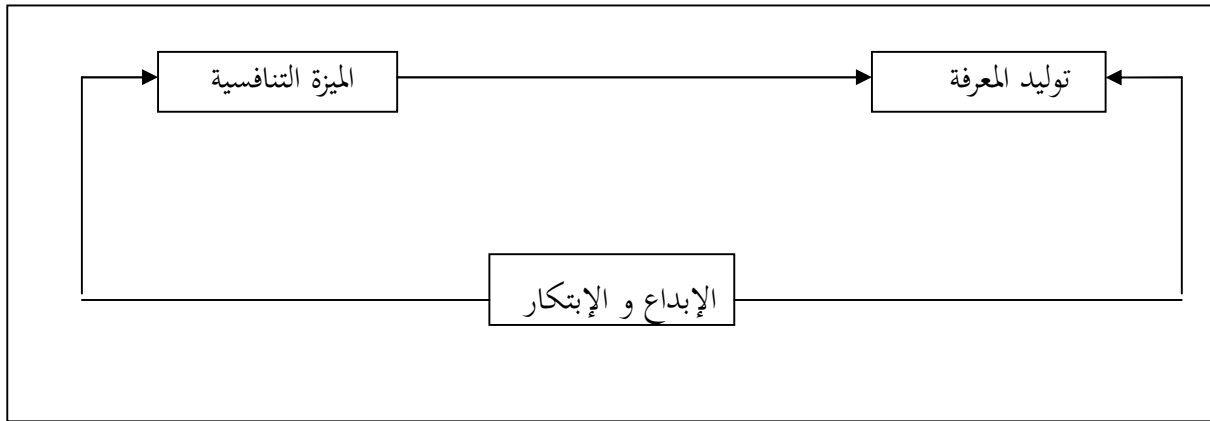
الفرع الثالث: أهمية المعرفة.

يمكن تحديد أهمية المعرفة حسب مجموعة من الكتاب والباحثين كما يلي:¹

- تعد المعرفة أكثر مؤشرات النمو الإقتصادي أهمية في ظل نظرية المؤسسة المستندة إلى الموارد، التي تؤكد على ان الإستثمار في المعرفة هو عامل إنتاجي يقود إلى نمو إقتصادي من دون الحاجة إلى موارد بشرية إضافية .
 - تساهم في الإبداع والتدفق الغزير والمستمر للبيانات والمعلومات بفعل ثورة الإتصال وسرعة إنتشار المعلومات.
 - قاعدة أساسية لفعالية المؤسسة، إذ أن إستمرارية المؤسسات مرتبطة بقدرتها على التعامل مع المعلومات والمعرفة.
- كذلك تبرز أهمية المعرفة في:²
- إستعمال مضامين المعرفة و معطياتها في عمليات إنتاج السلع و الخدمات و في مختلف المجالات و النشاطات.
 - تعتبر عامل أساسي في تحقيق الإبداعات و الإختراعات التكنولوجية.
 - زيادة حجم الموارد البشرية في مجالات المعرفة و خاصة ذات القدرات و المهارات المتخصصة عالية المستوى ، سواء التي تقوم بتوليد المعرفة و إنتاجها ، أو إستخدامها.

و يمكن توضيح العلاقة بين المعرفة و الميزة التنافسية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 01-03: العلاقة بين المعرفة و الميزة التنافسية.



المصدر: بوحنيه قوي ، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة و مجتمع المعلومات ، مركز التدريب الأكاديمي ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، سنة 2008 ، ص 233.

¹ محمد جبار الشمري و حامد كريم، عمليات إدارة المعرفة وأثرها في مؤشرات الإقتصاد المعرفي، الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية ، الحجم 07، العدد 18، العراق، سنة 2011 ص 181/182.

² فليح حسن خلف، إقتصاد المعرفة، جدارا للكتاب العالمي، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، سنة 2007، ص 13/14.

المطلب الثالث: الإطار المفاهيمي للموهب.

الفرع الأول: مفهوم الموهبة.

هناك تباين وإتجاهات مختلفة في تحديد مفهوم الموهبة، ويرجع مصطلح الموهبة إلى عصر الإغريق والبابليون، إذ استخدم هذا المصطلح كمقياس لأهمية، ومن ثم أصبح يعبر عنه بوحدة قياس نقدية، بعدها أصبح كمعنى لقيمة الشخص أو قدراته الفطرية، ويعتمد تحديد مفهوم الموهبة على طبيعة إستراتيجية عمل المؤسسة، وطبيعة نشاطها، والبيئة التنافسية التي تعمل فيها وغيرها من العوامل المؤثرة، إذ ينظر للموهبة كمصدر الرئيسي لرأس المال البشري و لرفع الميزة التنافسية للمؤسسات، كما تمثل الموهبة "القدرات الجوهرية للمؤسسة والتي تمثل نسبة صغيرة من الموارد البشرية، وترتبط بالإمكانات القدرات، والتعلم والتدريب، والتجارب" من جهة، وبالدفعية والإلتزام والرضا الوظيفي من جهة أخرى، ويشمل مفهوم الموهبة "الموارد البشرية التي تستطيع إحداث تمايز في الأداء التنظيمي، إما من خلال مساهمتها الحالية، أو على الأمد البعيد بتقديم الحد الأعلى من الإمكانيات".¹

و يلاحظ كثرة الترادف و التداخل بين مصطلحات: "الموهبة"، "العبقرية"، "التفوق"، "الإبداع" و "الابتكار"، في غالب الدراسات التي تناولت موضوع التفوق العقلي، فالموهبة تعتبر إمكانية فيسيولوجية دماغية موجودة لدى الموارد البشرية السوية بدرجات متفاوتة نسبياً، وفي مجالات متعددة. أما لفظ موهوب فهو يطلق على المستوى العالي جدا من مجموعة المتفوقين الذين يتميزون بالذكاء الكبير و سمات خاصة.²

و تعرف الموهبة كما يلي:³

- هي مجموعة من القدرات البشرية، المهارات، المعرفة، الهبة، الفكر، وجهات النظر، الشخصية، التأكيد، والإستعداد للتعلم والنمو.

- هي "توازن إستراتيجي بين الأداء والإمكانات"، وبعبارة أخرى، فإن الموهوبين هم أولئك الذين يظهرون قدراتهم البارزة، وإنجازاتهم، وإمكانات تطوّرهم.

¹ غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، إدارة الموهبة مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، سنة 2015، ص25.

² جمال خير الله، الإبداع الإداري، أسامة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، سنة 2009، ص24/23.

³ Oksana Nikolaevna Borisova, Anna Aleksandrovna Silayeva, Larisa Nikolaevna Saburova, Natalya Vladimirovna Belokhvostova, Antonina Pavlovna Sokolova, **TALENT MANAGEMENT AS AN ESSENTIAL ELEMENT IN A CORPORATE PERSONNEL DEVELOPMENT STRATEGY**, Academy of Strategic Management Journal Volume 16, Special Issue 1, 2017, p33.

الفصل الأول: أهمية المورد البشري في تحقيق الإبداع الإداري.

- و تشير الموهبة إلى الموارد البشرية في وظائف مهمة و تعتبر الأساس في نجاح هذه الوظائف للمؤسسة وهي التي تصنع التميز في الأداء التنظيمي، ويمكن تصنيف مفهوم الموهبة إلى منظورين هما العام و الخاص. فالمنظور العام يرى إن كل شخص يمتلك موهبة معينة لأن كل فرد في المؤسسة الناجحة لديه دورا يلعبه ومساهمة يتشارك بها في نجاح الأعمال، أما المنظور الخاص فيرى أنه من غير الممكن أن نطلق على كل فرد في المؤسسة بأنه موهوب، لأن الموارد البشرية الموهوبة تتميز عن غيرها من ناحية أدائها وإمكاناتها و قدراتها الحالية و الماضية، وهذا المفهوم يقيس الموهبة من خلال ثلاثة متغيرات هي الأداء والإمكانات والقدرات، حيث يمكن للمؤسسة أن تستثمر مواردها النادرة في المواهب الواعدة¹.

و يعرف **Cécile Dejoux, Maurice Thévenet** : أن الموهبة تدل على القدرات و القابليات والمهارات ، و هي ليست نظرية أو مجردة، بل يمكن أن ملاحظتها و التحقق منها من خلال الممارسات، النتائج، و هي تحتوي على مميزات استثنائية، نادرة، فريدة ، وهو نوع من مزيج نادر من الكفاءات النادرة². من أهم التعاريف للموهبة حسب مجالاتها المختلفة نجد:³

- هي حجم و نوع الموارد البشرية التي يمكنها ان تحدث تغييرا في أداء المؤسسة و توجيهه و جعله عاليا و متميزا، إما من خلال إسهاماتها الحالية أو المستقبلية في المدى الزمني القصير أو الطويل، أو بتقديم أعلى مستويات القدرات الكامنة.

- هي تلك الموارد البشرية التي يمكنها أن تحقق فارقا في أداء المؤسسة، سواءا بمساهمتها بشكل مباشر في ذلك الأداء، أو بتحقيقها مستويات أعلى مستقبلا.

- كما يمكن وصفها أنها قدرات الأداء، و وصوله إلى أعلى ما يمكن.

- إذن فالموهبة هي مجموع القدرات كما و نوعا التي تمتلكها الموارد البشرية و تشمل المعرفة و الخبرة و المهارة، من أجل تطوير العمل ، و جعل الأداء فيه عاليا و في صالح المؤسسة.

¹ أحمد عبد الله أمانة الشمري، لمياء علي ابراهيم الموسوي، سرمد عبد الله أمانة الشمري، تأثير عمليات إدارة الموهبة في المنظمات الريادية دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة كورك للاتصالات المتنقلة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، المجلد 13 العدد 37، العراق، سنة 2016، ص 237.

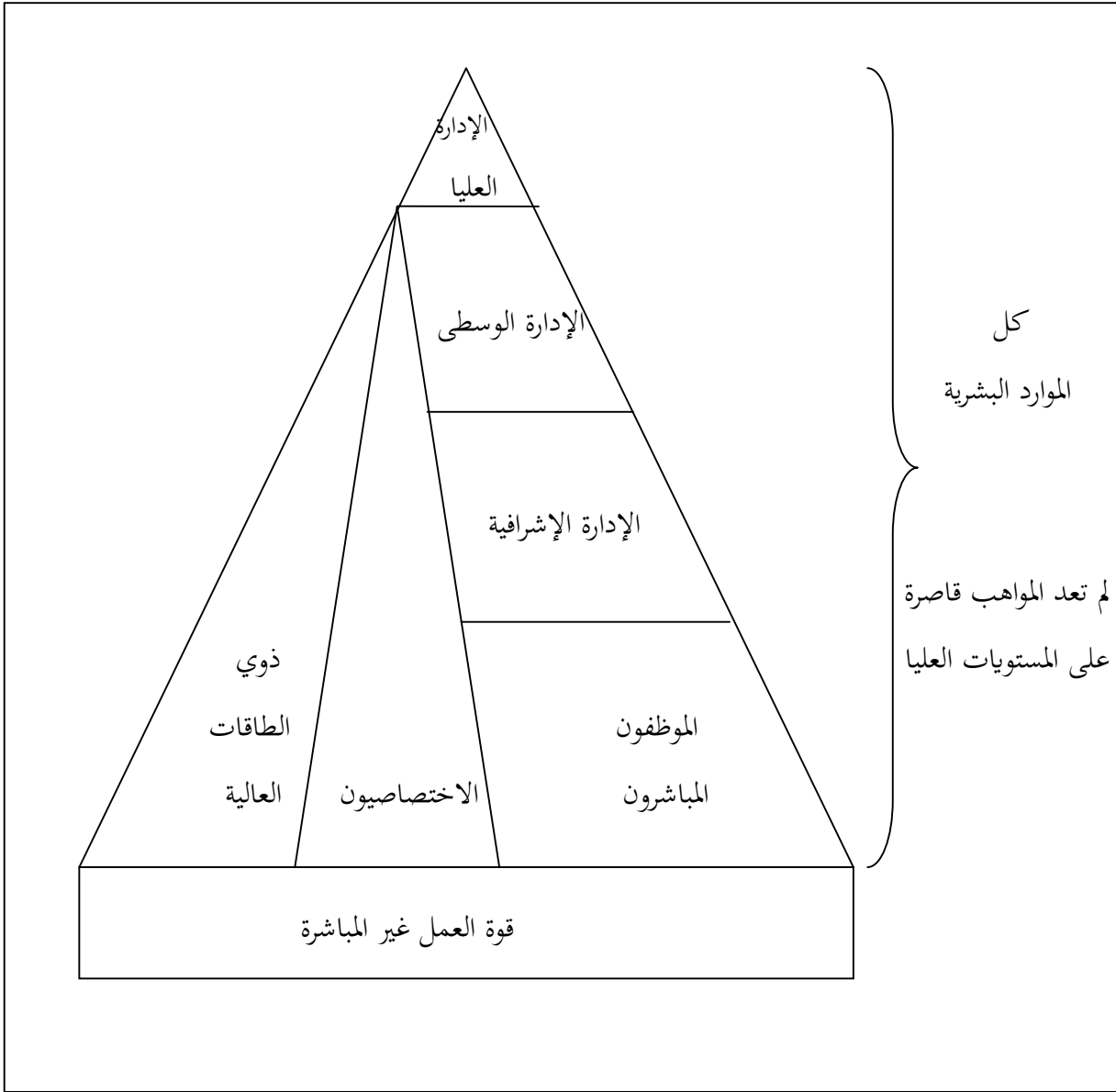
² Cécile Dejoux, Maurice Thévenet, **La gestion des talents**, Dunod, 2 eme edition, Paris, France, 2015, p9.

³ سعد علي العنزي، ابداعات الاعمال قراءات في التميز الإداري و التفوق التنظيمي، دار الوراق للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، سنة 2014، ص 365.

الفصل الأول: أهمية المورد البشري في تحقيق الإبداع الإداري.

ونوضح مستويات المهوبة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة في الشكل التالي:¹

الشكل رقم 01-05 : مستويات المهوبة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.



المصدر: سعد علي العنزي، إبداعات الأعمال قراءات في التميز الإداري و التفوق التنظيمي، الطبعة الأولى، دار

الوراق للنشر، عمان، الأردن، سنة 2014، ص365.

¹ سعد علي العنزي، إبداعات الأعمال قراءات في التميز الإداري و التفوق التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر، عمان، الأردن، سنة 2014،

الفصل الأول: أهمية المورد البشري في تحقيق الإبداع الإداري.

الفرع الثاني: تصنيف المواهب داخل المؤسسة.

تم تقسيم مستويات الموهبة الموجودة لدى الموارد البشرية في المؤسسة إلى ثلاثة مستويات اعتماداً على معياري التقييم و الجهد، ويمكن توضيح هذا التصنيف من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم: 01-06 تصنيف مستويات الموهبة

عالي التقييم منخفض	الموهبة العالية	الموهبة
	موهبة الجهد	
	عالي	منخفض

المصدر: غني دحام تناي الزبيدي ، حسين وليد حسين عباس، إدارة الموهبة مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ، ص26.

يتضح من خلال المصنوفة، أن الموهبة العالية هي حصيلة التقييم العالي والجهد العالي، في حين لا توجد موهبة عندما يكون التقييم منخفض والجهد منخفض.¹

و قام **Osinga** بتصنيف المواهب داخل المؤسسة إلى أربعة أنواع²:

- 1- **مواهب قيادية Leadership Talent**: هذه الفئة تقع في قمة هرم تصنيف المواهب وهم القادة الموهوبون الذين يتمتعون بالمسؤولية في وضع وإعداد وتوصيل وتنفيذ الإستراتيجية على مستوى المؤسسة.
- 2- **مواهب أساسية Key Talent**: يشمل النوع الثاني أفراد لديهم حس المنافسة القوية ويعتبرون مواهب قيمة ومهمة بالنسبة للمؤسسة لما يتمتعون به من قدرات وما يمتلكونه رؤية وتصور للمستقبل، كما أن لديهم القدرة على تحمل المسؤولية، وأن بعض الصناعات أو الأدوار يجب أن تتضمن المتخصصين وقادة الفكر أو ذو المهارات النادرة.

¹ غني دحام تناي الزبيدي ، حسين وليد حسين عباس، إدارة الموهبة مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص26.

² زياد فيصل العزام، إدارة المواهب: بين النظرية والتطبيق، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن، سنة 2015، ص9.

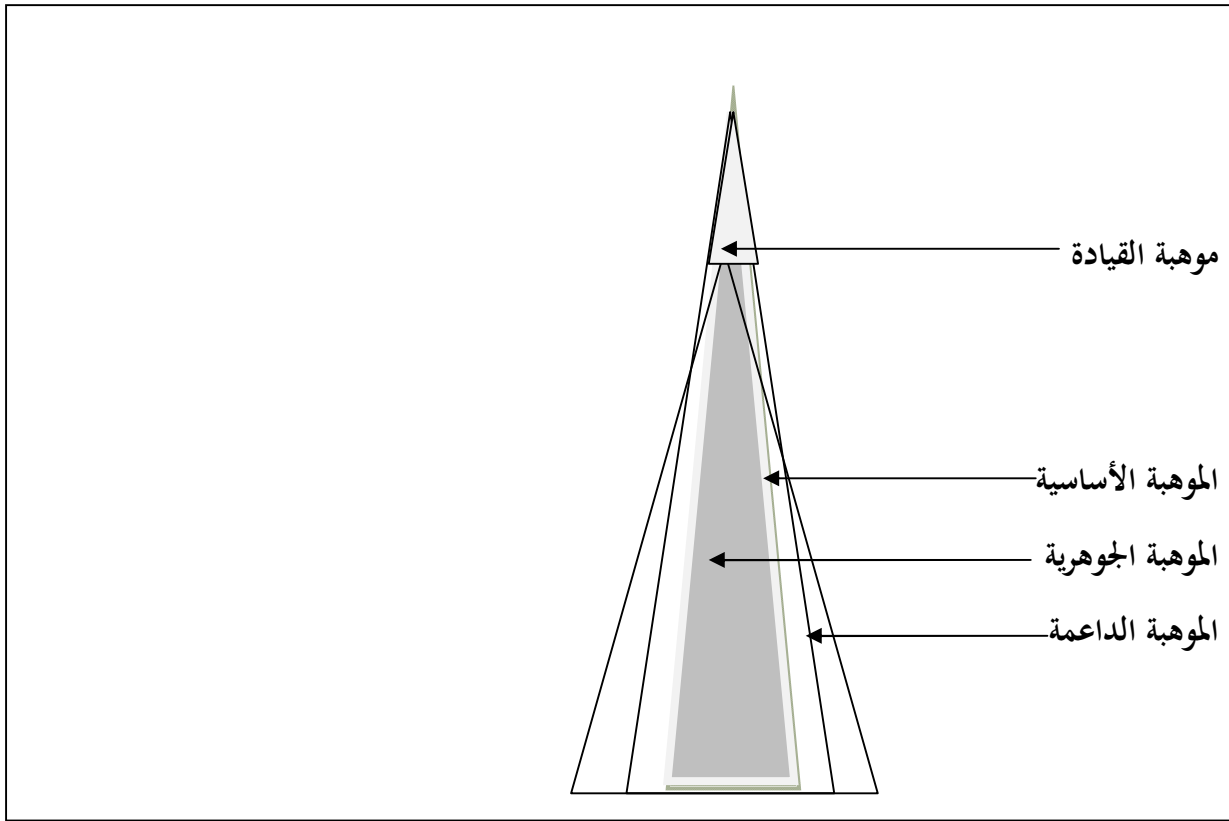
الفصل الأول: أهمية المورد البشري في تحقيق الإبداع الإداري.

3- مواهب جوهرية Core Talent: يشكل أفراد هذا النوع القوة العظمى ضمن العمل، وهم موظفو الإنتاج المسؤولين عن تسليم المنتج النهائي للمستهلك.

4- مواهب داعمة Support Talent: إن تنفيذ الأنشطة يتم من خلال دعم المواهب الداعمة للأعمال غير الأساسية، و عادة ما تكون هذه الأنشطة الإدارية التي قد تصلح للأتمتة، وتكون مهارات الموارد البشرية داخل هذه المجموعة من المواهب المتوافرة بسهولة، ويمكن تغييرها في غضون أسابيع¹.

و نقوم بتلخيص أنواع الموهبة في الشكل التالي:

الشكل رقم 01-07: أنواع الموهبة.



المصدر: سعد علي حمود العنزي، عامر علي حسين العطوي، علي رزاق جواد العابدي، أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز إستراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العدد التاسع والثمانون، العراق، سنة 2011، ص98.

¹ زياد فيصل العزام، إدارة المواهب: بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص9.

الفرع الثالث: خصائص الموهبة و تحدياتها.

1- الخصائص السلوكية للموهوبين:

- من بين أهم الخصائص السلوكية التي يتميز بها الموهوب حسب تتل و بيكر:¹
 - حب الإستطلاع.
 - متابعة الإهتمامات و التساؤلات بإستمرار.
 - القيادة في مختلف المجالات.
 - الإستجابة للمحيط الذي يعيش فيه بوسائل و طرق مختلفة.
 - فهم المبادئ و القوانين بسهولة.
 - توليد أفكار عديدة لموضوع معين.

2- قدرات الموهوبين

- من بين أهم القدرات التي يتميز بها الموهوب حسب مكتب التربية الأمريكي:²

أ- القدرات العقلية:

- إستنباط الأشياء المجردة.
- الملاحظة الدقيقة.
- معالجة المعلومات بطريقة معقدة.
- استثارة الأفكار الجديدة.
- التعلم بسرعة و المبادرة
- الإهتمام و البحث.

ب- قدرات أكاديمية خاصة:

- القدرة على التذكر بشكل كبيرة.
- إستيعاب متقدم.
- سرعة إكتساب المهارات الأساسية للمعرفة.

¹ مصطفى نوري القمش، مقدمة في الموهبة و التفوق العقلي، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، سنة 2011، ص 91.

² نفس المرجع، ص 117/119.

ج- التفكير الإبداعي:

- الأصالة في التفكير.
- إدراك المشكلة و إعطاء حلول متعددة لها.
- الابتكار و الاختراع.

د- القدرات القيادية:

- و تشمل الخصائص التالية:¹
- تولي القيام بالمسؤوليات.
- الثقة بالنفس.
- إتخاذ القرارات بفعالية.

هـ- القدرات الفنية و الحركية:

- و تتمثل فيما يلي:
- مستوى عال من الدقة.
- تناسق حركي جيد.
- الرغبة في الإنتاج.
- مهارات يدوية عالية.

3- التحديات التي تواجه المواهب.

من أهم التحديات التي تواجه المواهب نجد:²

- الوقت الضروري لتطوير الأفكار.
- التحويل النهائي للأفكار إلى أفعال.
- مدى إحتضان و رعاية الموارد البشرية للأفكار الجديدة المقدمة.
- القدرة على الإبداع في مختلف الأوقات و الظروف.
- كما تمثل العوامل الثقافية تحديا كبيرا للمواهب.³

¹ مصطفى نوري القمش، مقدمة في الموهبة و التفوق العقلي، مرجع سبق ذكره، ص 118/119.

² كاي ثورن- اندي بيلانت/ترجمة خالد العامري، فن إدارة الموهبة، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، الطبعة العربية الأولى، الجيزة، مصر، سنة 2008، ص124/123.

³ Vincent Belliveau, *La gestion des talents dans les entreprises françaises*, l'ANDRH et Féaur Édition, France, 2015, p14.

المبحث الثالث : التفكير الإبداعي وعلاقته بالإبداع الإداري في المؤسسة.

إن مواكبة المؤسسات للتطورات الهائلة و المنافسة الشديدة، أصبح مرتبطا بقدرتها على الإبداع بإعتباره أحد العوامل الأساسية لتنميتها وتطويرها و التأقلم مع التغيرات الحاصلة في البيئة وتحقيق التفوق التنافسي، كل هذا من خلال الإعتماد الإبداع الإداري الذي لكفاءاتها البشرية و الذي قادها إلى مرحلة جديدة، بفضل الدور الفعال الذي يقوم به و أهميته و مميزاته في المؤسسة و التي سنتطرق إليها في هذا المبحث.

المطلب الأول: مميزات الإبداع.

الفرع الأول: مفهوم الإبداع وعلاقته مع الابتكار.

يلاحظ في بعض الأدبيات الإدارية وجود تداخل في المفهوم فالإبداع في اللغة مأخوذ من الفعل بدع ، أي إخترعه، وهو عند الحكماء إيجاد شيء غير مسبوق بمادة ولا زمان. وفي معاجم اللغة الإنجليزية وفي قاموس أكسفورد بالذات فإن الإبداع مأخوذ من الكلمة اللاتينية (Innovave) وهو التعبير إلى شيء ما يكون جديدا¹.

و من أهم التعاريف المتعلقة بالإبداع نجد:

- الإبداع هو " عملية تحويل الأفكار المتولدة ووضعها في تطبيقات نافعة تشير إلى حالة من التغير والتحسين ". في حين هناك من يرى أن الإبداع هو " الإتيان بالجديد ، أي فكرة أصيلة تماما "².
- هو تطبيق فكرة طورت داخل المؤسسة أو تمت إستعارتها من خارج المؤسسة سواء كانت تتعلق بالمنتج، الوسيلة، النظام، العملية، السياسة، البرنامج أو الخدمة، و هذه الفكرة جديدة بالنسبة للمؤسسة حينما تطبقها.³
- يمكن تعريف الإبداع بأنه: "مزيج من القدرات والإستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة إدارية مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات المورد البشري السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم، إذا كانت النتائج من المستويات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية "⁴.

¹ ماهر صبري درويش، موفق خزعزل حمد، الأثر الفعال للميزة الإبداعية في تحسين كفاءة الأداء ، دراسة تحليلية لأراء عينة من مدراء الشركة العامة للصناعات الكهربائية في ديالى، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، العدد 27، سنة 2011، ص 118.

² محمود حسن جمعة، حيدر شاكور نوري، تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري، (دراسة تطبيقية لأراء القيادات العليا في جامعة ديالى)، مجلة الإدارة و الإقتصاد، العدد 90، العراق، سنة 2011، ص 309.

³ أيمن عسكر حاوي، الإبداع التنظيمي وتأثيره في الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية في مستشفى ابن ماجد العامة ، مجلة دراسات إدارية، المجلد الرابع، العدد الثامن، جامعة البصرة ، العراق، سنة 2011، ص 53.

⁴ أمينة عبد القادر علي، علي عبد الله الحاكم، العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية (دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال متعددة الأنشطة العاملة بمدينة الخرطوم)، مجلة العلوم الإقتصادية، ح 16، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا- كلية الدراسات التجارية، سنة 2015، ص 181.

الفصل الأول: أهمية المورد البشري في تحقيق الإبداع الإداري.

كذلك يعرف الإبداع أنه " مجموعة من العمليات التي يستخدمها الإنسان بما متوافر لديه من قدرات عقلية وفكرية وما يحيط به من مؤشرات بيئية في أن يتوصل إلى فكرة أو أسلوب أو نظرية بحيث يحقق النفع للمجتمع أو المؤسسة التي يعمل فيها¹ . "

كما يعرف الإبداع بأنه : واحدة من العمليات الإنسانية لحل المشكلات وبالتالي فهو سلوك يتوافر لكل إنسان، وهو إستعداد كامن يمكن للبيئة التي ينشأ فيها المورد البشري أن تنميه أو تهدبه أو أن تثبطه، وهناك تعريف آخر للإبداع وهو قدرة المورد البشري على الإنتاج إنتاجا يثمن بأكبر قدر من الطاقة الفكرية والمرونة التلقائية والإحاطة بالتداعيات البعيدة كإستجابة لمشكلة أو موقف مثير.²

و يعتبر مجمل الجهود التي تقوم بها المؤسسة لتطوير المنتجات الجديدة أو تحسين المنتجات الحالية أو تطوير إستخدامات جديدة لها.³

يمكن تعريف الإبداع من خلال المفاهيم التالية:⁴

- عملية يترتب عنها ظهور فكرة أو ممارسة أو منتج جديد يؤدي إلى أحداث تغيير معين.
- هو قدرة المورد البشري على توليد إنتاجا فكريا يتميز بالطلاقة و المرونة و الأصالة و ذلك إستجابة لموقف أو مشكلة معينة.
- قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المؤسسة و التي يمكن تطويرها.
- و يعتبر الإبداع أنه مصدر:⁵
- التنمية المستدامة.
- النجاح.
- المعرفة والتكنولوجيا الخارجية.
- تحقيق مزايا تنافسية من خلال إستباق إحتياجات السوق.

¹ محمود حسن جمعة، حيدر شاكر نوري، تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري، مرجع سبق ذكره، ص309.

² أيمان عسكر حاوي، الإبداع التنظيمي وتأثيره في الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية في مستشفى ابن ماجد العامة ، مجلة دراسات إدارية، المجلد الرابع، العدد الثامن، جامعة البصرة ، العراق، سنة 2011، ص53.

³ طاهر محسن منصور الغالي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص33.

⁴ جمال خير الله، الابداع الإداري، مرجع سبق ذكره، ص218.

⁵ Fran Morente , Xavier Ferràs, **Innovation management from the inside: An approach from attention and everyday praxis**, Vol 13, No 3 (2017), p642.

2- العلاقة بين الإبداع و الابتكار:

هناك توجهات مختلفة حول علاقة الإبداع بالابتكار تلخيصها كالآتي:¹

التوجه الأول:

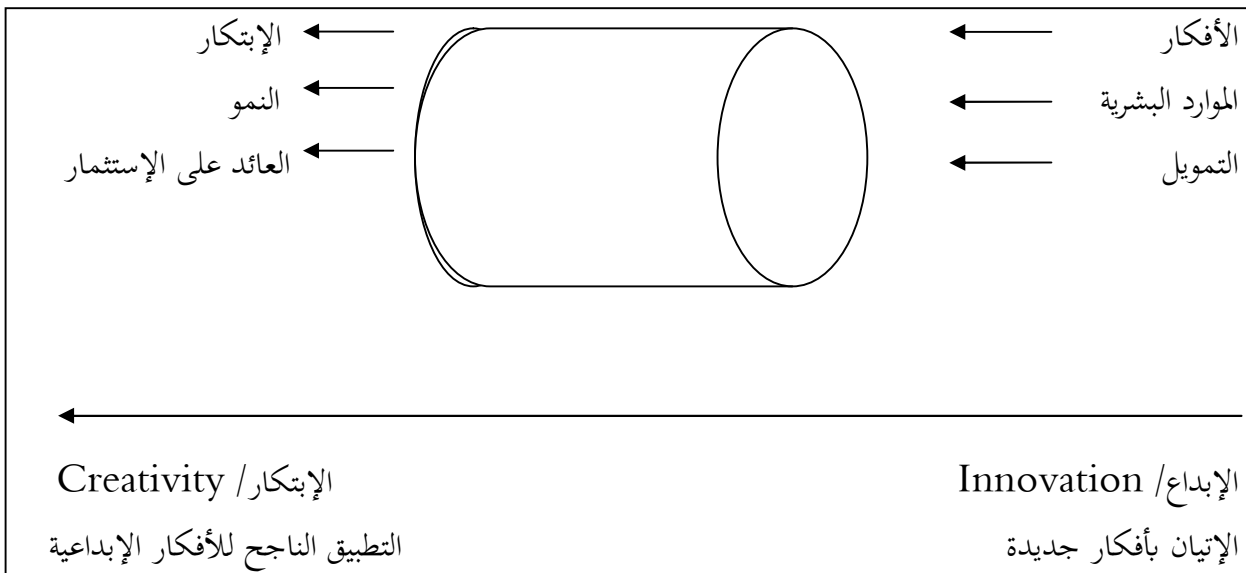
يوضح أن الإبداع يختلف عن الابتكار إذ أن الإبداع هو "التوصل إلى فكرة جديدة"، أما الابتكار فهو "التطبيق الملائم لها".²

و بالتالي فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ، أي: الابتكار = الإبداع + التنفيذ³

ومن أهم رواد الفكر في هذا التوجه:⁴

أشار Cook إلى ان العلاقة بين الإبداع و الابتكار هي علاقة تكاملية كما هي مبينة في الشكل التالي:

الشكل رقم: 01-08: مدخلات و مخرجات المؤسسة الإبداعية.



المصدر: عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع و الابتكار في مؤسسات الأعمال، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، سنة 2011، ص 36.

¹ رزقي عمر خليف، التسويق الأخضر: منبع من منابع الإبداع والابتكار في المؤسسة، المؤتمر العالمي الدولي للإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، مركز البحث و تطوير الموارد البشرية، عمان- الأردن، 5/2 ماي 2016، ص 6/5.

² محمود حسن جمعة، حيدر شاكر نوري، تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري، (دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى)، مرجع سبق ذكره، ص 309.

³ رزقي عمر خليف، التسويق الأخضر: منبع من منابع الإبداع والابتكار في المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 6/5.

⁴ عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، سنة 2011، ص 36.

الفصل الأول: أهمية المورد البشري في تحقيق الإبداع الإداري.

- إن المدخلات للمؤسسة المبدعة تشتمل على الأفكار و الموارد البشرية و التمويل تؤدي إلى الإتيان بأفكار غير مألوفة، ومخرجات تشتمل على النمو و العائد على الاستثمار تؤدي إلى الابتكار.

أما¹ Rosenberg فقد عرف الإبداع في قاموس الإدارة و الأعمال بأنه عبارة عن أفعال الموارد البشرية التي ينتج عنها أفكار أصلية جديدة تؤدي إلى تحقيق نتائج فريدة، أما الابتكار فهو النشاط الذي يؤدي إلى تطبيق الأفكار الإبداعية إلى إنجاز عملي.

التوجه الثاني²: الابتكار يتعلق باكتشاف فكرة جديدة مميزة، أما الإبداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة، وبالتالي فهذا الرأي هو عكس الرأي الأول، أي:

الإبداع = الابتكار + التنفيذ.

وتستخدم مفاهيم الإبداع، الابتكار و الاختراع³ كمترادفات وتعني جميعاً إنتاج شيء جديد مألوف أو النظر إلى الأشياء بطرق جديدة، ويميل بعض الباحثين إلى التمييز بين هذه المفاهيم، فيرون أن الابتكار هو مجرد توليد شيء جديد، لكن الإبداع تقنية أو حتى عملية أو أسلوب تم تنفيذه على أرض الواقع فالأول يتمثل في التوصل إلى حل فعال لمشكلة ما، في حين أن الإبداع هو التطبيق الملائم لها. وعليه فإن الابتكار هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة، بينما الإبداع هو الجزء الملموس المرتبط بتحويل الفكرة إلى منتج وقد يتطابقان في إظهار وتطوير الأشياء الموجودة، وإن الاختراع يسبق الإبداع وقد يمثل درجة من درجات الإبداع، إن خاصية هذا الطرح فيه إقتراب الاختراع أكثر للابتكار منه للإبداع، و الهدف منهما هو التحسين المستمر الذي يتمثل في البحث الدائم والمستمر عن أساليب و طرق و آليات جديدة تساهم في الإرتقاء بمستوى الأداء الحالي و جعله أفضل⁴.

و يرى لطفي خصاونة⁵ أنه لا توجد فوارق كبيرة في جوهر المعنى لمصطلحي الإبداع و الابتكار، حيث أن معظم الدراسات و الأبحاث العلمية و التربوية، أجمعت على أنهما يشتركان في نفس العناصر الرئيسية كالطلاقة، المرونة، الأصالة وسعة الخيال، و القدرة على تحسس المشكلات و إدراك طبيعتها، و الميل إلى إبراز التفاصيل وإستخلاصها بمظهر مبدع، كذلك طالما أن كلا منهما يأتي بمخرجات جديدة أو إضافات تهدف أساساً إلى تحسين أداء المؤسسة.

¹ عاكف لطفي خصاونة، إدارة الابداع و الابتكار في منظمات الاعمال، مرجع سبق ذكره، ص37.

² رزقي عمر خليف، التسويق الأخضر: منبع من منابع الإبداع والابتكار في المؤسسة المؤتمر العل مي الدولي الابداع والابتكار في منظمات الأعمال، مركز البحث و تطوير الموارد البشرية، عمان- الأردن، 5/2 ماي 2016، ص6/5.

³ ماهر صبري درويش، موفق خزعل حمد، الأثر الفعال للميزة الابداعية في تحسين كفاءة الأداء، دراسة تحليلية لأراء عينة من مدراء الشركة العامة للصناعات الكهربائية في دبالى، مرجع سبق ذكره، ص118.

⁴ طاهر محسن منصور الغالي، إدارة و إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، سنة 2009، ص33.

⁵ عاكف لطفي خصاونة، إدارة الابداع و الابتكار في منظمات الاعمال، مرجع سبق ذكره، ص38.

الفرع الثاني: نظريات الإبداع و أنواعه.

أولاً: نظريات الإبداع.

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

1- نظرية March & Simon 1958 فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض

المؤسسات و من أهمها الفجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث إيجاد

بدائل، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي:

- فجوة الأداء.

- عدم الرضاء.

- البحث والوعي.

- البدائل، ثم إبداع

حيث ترجع أسباب الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية) أو داخلية.

2- نظرية Burns & Stalker 1961 وكانا أول من أكدا على أن التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة

تكون فعالة في حالات مختلفة، و أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تساهم في تطبيق الإبداع في المؤسسات من

خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير، فهو يسهل

عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها .

3- نظرية Wilson 1966 بينت عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغيرات في

المؤسسة وهي: إدراك التغير، إقتراح التغير، وتبني التغير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغير المطلوب

ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافتترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها

التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهمات المختلفة كلما ازدادت المهمات غير

الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع، بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد

الإقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المؤسسة .

¹ نجم العزاوي، طلال غير، أثر الابداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الثالث و الثلاثون، سنة 2012، ص47.

4- نظرية Harvey & Mill 1970 قد استفادا مما قدمه كلا من (March & Simon) وكذلك (Burns & Stalker)، فانصب تركيزهما على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية لما يعرف "بالحالة والحلول"، وأنواع المشكلات التي تواجهها المؤسسات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية أو المشكلة عن طريق ما تحتاجه من فعل لمواجهةها أو بلورتها (أي كيفية إستجابة المؤسسة) أو البحث بهدف تقدير الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المؤسسة أو إختيار الحل (انتقاء البديل الأمثل) أو المعلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب، إذ تسعى المؤسسة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقا (الخبرات السابقة) وأيضا تسعى لإيجاد حلول إبداعية لم يتم إستخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية. كما أن من أهم العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية هي حجم المؤسسة وعمرها، درجة التغير التكنولوجي و المنافسة، درجة الرسمية في الإتصالات، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات تتطلب أسلوبا أكثر إبداعا لمواجهةها.

5- نظرية Hang & Aiken; 1970 تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلاً عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المؤسسة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع كالآتي¹:

- **مرحلة التقييم**: تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ما جاء به (March & Simon).

- **مرحلة الإعداد**: الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.

- **مرحلة التطبيق**: البدء بتكملة الإبداع وإحتمالية ظهور المقاومة.

- **الروتينية**: سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

6- نظرية Zaltman & others 1973 تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما :

مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبني، ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، وإعتمدوا على نظرية Hang & Aiken إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي:

- العلاقات الشخصية.

- أسلوب التعامل مع الصراع.

¹ نجم العزاوي، طلال نير، أثر الابداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مرجع سبق ذكره، ص48.

ثانياً: أنواع الإبداع.

إختلف الباحثون حول تقسيم أنواع الإبداع حيث قام Taylor بتصنيف الإبداع إلى خمسة أنواع:¹

1- الإبداع التعبيري: و يقصد به الطريقة التقليدية التي يتميز بها المورد البشري عن الآخر في إتقانه لعمل شيء معين أو ممارسة أو إحتراف مهنة.

2- الإبداع الفني و هو الذي يمثل الجانب الجمالي الذي يطرأ أو يضاف إلى المنتجات أو الخدمات كالمظهر العام و التزيين الذي يوضع على المنتج أو إضافة تصميم أو ديكور مختلف يتميز به المكان الذي يقدم خدمة ما.

3- الإبداع المركب: و هو الذي يعتمد على مجتمع غير عادي بين الأشياء مثل أن يتم تجميع أفكار مختلفة ويتم وضعها و دمجها في قالب واحد من أجل التوصل إلى معلومات جيدة.

4- الإختراع: يتم من خلاله إستحداث شيء جديد لأول مرة، ولكن تكون عناصره موجودة من قبل، ولكن تتم إضافة و إدخال بعض التعديلات عليها من لأجل إعطاء مظهرًا جديدًا.

5- الإبداع الإستحداثي : و يتمثل هذا النوع من الإبداع في عملية إستخدام لشيء موجود على أرض الواقع، ولكن يتم تطبيقه في مجالات جديدة، مثل القيام بعملية تحسين و تطوير على نظريات أو مبادئ وضعها باحثون و علماء سابقون.

و يعتبر **Joseph Schumpeter** من الباحثين الأوائل الذين صنفوا الإبداع إلى أربعة أنواع في أي صناعة:² إبداع المنتجات ، الإبداع في طرق الإنتاج ، الإبداع السوق، الإبداع في التنظيم. حيث جاء في تعريف (منظمة التعاون والتنمية في الميدان الإقتصادي) (OECD، 2005) واسعاً وبسيطاً: الإبداع الإداري هو تطبيق طريقة جديدة للتنظيم في الممارسات التجارية ، تنظيم مكان العمل أو خارج المؤسسات، التقارير. هذا التعريف يتكون من ثلاثة فروع رئيسية:

- الممارسات التجارية: طرق جديدة لتنظيم الروتين والإجراءات.
- تنظيم مكان العمل : طرق جديدة لتوزيع مسؤوليات الموارد البشرية.
- العلاقات الخارجية : طرق جديدة لتنظيم العلاقات مع المؤسسات الأخرى.

¹ عاكف لطفي خصاونة، إدارة الابداع و الابتكار في منظمات الاعمال ،مرجع سبق ذكره، ص54.

² Marlon Fernandes Rodrigues Alves, Simone Vasconcelos Ribeiro Galina, and Silvio Dobelin, "Literature on organizational innovation: past and future" Innovation & Management Review, Vol. 15, Issue: 1, 2018, p2/3.

الفصل الأول: أهمية المورد البشري في تحقيق الإبداع الإداري.

كما أن هناك بعض الباحثين من صنف الإبداع إلى ثلاثة تصنيفات هي:¹
أ- إبداع العملية: ويعني إستحداث عناصر جديدة أو تقديم معالجة وتحديد أفضل الطرق للقيام أو لعمل الأشياء.
ب- إبداع المنتج: وهو تقديم منتج جديد ليحل محل منتج معلن بهدف إشباع حاجة قائمة أو كامنة في السوق.
ج- الإبداع الإداري أو التنظيمي: يعرفه Hamel على أنه: الأسلوب الذي يقوم به المديرون أثناء العمل، ويمكن المؤسسات من الوصول إلى مستويات أداء جديدة. حيث أنه يتضمن أفكارا جديدة لتعيين الموارد البشرية، وتخصيص الموارد، وهيكلية المهام، والسلطات، والمهارات، بالإضافة إلى تغييرات في الهياكل التنظيمية، والتغيرات في سلوكيات الموارد البشرية ومعتقداتها، بالإضافة إلى القواعد والأدوار والإجراءات الجديدة.

و يمثل في أنشطة إدارة خاصة بالمؤسسات، جديدة في العمل، مرتبطة بإعداد الأهداف، وتحفيز الموارد البشرية، وتنسيق الأنشطة وصنع القرار، نشأت من علاقات جديدة بين المؤسسات من أجل تعزيز أهدافها.
و ذكر Armbruster وجود نوعين من الإبداع الإداري: الإبداع الهيكلي والإبداع الإجرائي.²

كما صنف Brockman & Morgan الإبداع إلى صنفين وهما:³

1- الإبداع التقني: و يمثل في أحداث و تطوير منتجات أو خدمات جديدة، وإجراء تغييرات في أساليب الإنتاج و التقنيات التي تستخدمها المؤسسة، وإدخال تكنولوجيا جديدة.

2- الإبداع الإداري (أو التنظيمي): و هو الذي يتمثل في أحداث تغييرات على الهيكل التنظيمي، و تصميم الأعمال و الوظائف، و عمليات المؤسسة و سياساتها و إستراتيجياتها و نظمها الرقابية و نشاطاتها الأساسية.

و يستخدم هذا النوع من الإبداع في مجالات عديدة من أهمها **Mc Daniel:**

- مجال المنتجات و الخدمات الجديدة: من خلال إستغلال تكنولوجيا جديدة، أو تطوير المنتج و الخدمة الجديدة بإدخال إضافات و تحسينات جديدة.

- طرق و أساليب إنتاج جديدة: حيث يكون الهدف منها هو إرضاء الزبائن و العملاء، وقد يظهر عن طريق التركيز على إدارة الجودة الشاملة.

- طرق و وسائل جديدة في إجراءات تسليم و إيصال الخدمات و المنتجات للعملاء.

- أساليب حديثة في إدارة العلاقات الداخلية و الخارجية للمؤسسة.

¹ أيمان عسكر حاوي، الإبداع التنظيمي وتأثيره في الأداء الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص54.

² Marlon Fernandes Rodrigues Alves, Simone Vasconcelos Ribeiro Galina, and Silvio Dobelin Op.Cit, p2/3.

³ عاكف لطفي خصاونة، إدارة الابداع و الابتكار في منظمات الاعمال، مرجع سبق ذكره، ص56.

الفصل الأول: أهمية المورد البشري في تحقيق الإبداع الإداري.

الفرع الثالث: مستويات الإبداع، أهميته و شروطه.

أولاً: مستويات الإبداع.

يقسم المتخصصين الإبداع إلى ثلاث مستويات كما يلي¹:

أ- الإبداع على مستوى الفرد (الإبداع الفردي)

و يقصد به الإبداع الذي تحققه المورد البشري الذي يمتلك قدرات و سمات إبداعية، وحدد الكاتب **Roby** سمات المبدع بما يلي:

1- الميل نحو الفضول و حب الإستطلاع و عدم الرضا عن الوضع الراهن.

2- الإلتزام بهدف سام و المهارة في العمل و القدرة على تقديم الأفكار.

3- تشجيع تبادل الرأي و النقد الذاتي.

4- التحرر من النزعة التقليدية و التوجه نحو الأصالة.

5- شفافية التعامل مع المشكلات.

6- وضوح الرؤيا.

ب- الإبداع على مستوى الجماعة (الإبداع الجماعي)

الإبداع الجماعي و هو العمل الذي يؤدي إلى إبتكار أو تبني فرص أفكار جديدة في محيط الجماعة، بحيث تعمل الجماعة على وضع هذه الأفكار موضع التنفيذ من خلال المناقشات و محاولة إعادة بناء و صياغة الأفكار و المقترحات الأصلية مع مرور الوقت، وإبداع الجماعة أكبر من المجموع الفردي لإبداع أفرادها.

كما أن إبداع الجماعة يزداد و تتحسن حلولها للمشكلات، كلما كانت متنوعة ، متماسكة منسجمة، حديثة التكوين، كبيرة من حيث عدد الأعضاء، حيث تتوسع القدرات، المعرفة و المهارات.

و من أهم الأسباب التي تجعل الإبداع الجماعي ضرورة هي²:

- التحول في فلسفة العمل الإداري من المهام الفردية إلى فرق العمل.

- صعوبة الإعتماد على الإبداع الفردي في المؤسسات بسبب إختلاف قدرات الأفراد.

- الإبداع الجماعي أقوى من الإبداع الفردي من ناحية التأثير والقبول.

¹ مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات، أثراء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، سنة 2009، ص15.

² كمال الدين حسن علي بابكر، القيادة التحويلية و الإبداع الإداري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، سنة 2015، ص77/76.

ج-الإبداع على مستوى المؤسسة :

و هو الإبداع الناتج عن تعاون مختلف الأعضاء في المؤسسة، و يبلغ هذا المستوى من الإبداع ظهر ما يعرف بمصطلح "المؤسسة المبدعة".

- حسب دراسة **Séville** تم تحديد مجموعة من الخصائص التي تتميز بها المؤسسات المبدعة، وهي كما يلي¹ :
- تتبنى أساليب تنمية الاتجاهات الإبداعية وتشجعها.
 - تميل إلى اللامركزية وتوفير الوقت والإمكانيات لإمتصاص الأخطاء.
 - تجرب الأفكار الجديدة وتسعى إلى إستثمارها.
 - تشجع ذوي الأفكار وتقدم جميع التسهيلات لهم لتطبيقها.
 - قنوات الإتصال فيها مفتوحة ومتعددة بين وحداتها الإدارية.
 - تقبل الرأي الآخر والمشاركة فيه والنقد الذاتي.
 - متحررة من النظرة التقليدية.

ثانيا: أهمية الإبداع:

-تبرز أهمية الإبداع من خلال:²

- دعم قدرات المؤسسة بصورة مستمرة و بالتالي ضمان وضعها الحالي.
 - خفض التكاليف و زيادة أرباح المؤسسة عن طريق تصريف منتجاتها الجديدة.
 - تنمية رأس المال البشري من خلال تأهيله و تدريبه على المعارف و عمليات البحث و التطوير.
- كما يعتبر كذلك:³

- عامل أساسي في زيادة الإنتاج و المنتجات و المبيعات بنسب مرتفعة.
- جذب المزيد من الإستثمارات وخاصة من الخارج و فتح أسواق جديدة.
- الحافز الأساسي لتوفير فرص عمل جديدة.
- دعم التنافسية.
- تحقيق الريادة في المؤسسات المبدعة.

¹ عائشة سمسوم، مجلة الدراسات التسويقية وإدارة الأعمال ، المجلد 01، العدد 02، جامعة بشار- الجزائر، سنة 2018، ص171/172.

² محمد يدو، نسمة بوخاري، أهمية الإبداع الاسلامي و دوره في تفعيل الاستثمارات الوقفية، المؤتمر العلمي الدولي الابداع والابتكار في منظمات الأعمال، مركز البحث و تطوير الموارد البشرية، عمان- الأردن، 2/5 ماي 2016، ص8.

³ شاهر عبيد، الإبداع و الريادة في المؤسسة الصناعية، المؤتمر العلمي الدولي الابداع والابتكار في منظمات الأعمال، مركز البحث و تطوير الموارد البشرية، عمان- الأردن، 2/5 ماي 2016، ص5.

ثالثاً: العوامل المؤثرة في مستويات الإبداع.

أ- العوامل المؤثرة في الإبداع الفردي:

لقد تعددت الدراسات المتعلقة بالعوامل المؤثرة في الإبداع الفردي، من أهمها:¹

- مستوى الإبداع الفردي يختلف من شخص لآخر و ذلك باختلاف الصفات و السلوك و المميزات و التركيبات الجسمية و العقلية و الإنفعالية و كذلك الإجتماعية.

كما صنف أيضا المقومات الفردية للإبداع إلى أربعة أصناف و هي:

1- مقومات عقلية وإدراكية: و هي التي تميز المورد البشري عن الآخر من خلال القدرة على التفكير و التحليل والتصور و المقارنة و الإستنتاج و رصد الخبرات.

2- مقومات إنفعالية: و هي التي تزود المورد البشري بالمزاجية وتضفي على سلوكياته خصائص شخصية كالحماس.

3- مقومات فيزيولوجية أو عضوية: و التي تميز المورد البشري من حيث التركيبة أو البنية الجسمية.

4- المقومات البيئية: التي تحيط بالمورد البشري كالمؤثرات الإجتماعية و الإقتصادية و السياسية.

كما هناك من يرى أن الإبداع الفردي يتأثر بعاملين رئيسيين هما:

1- العامل الفيسيولوجي: و هو الذي يعتمد فيه المورد البشري على القدرات العقلية و الذهنية الإبداعية و أهمها المرونة و الطلاقة و الأصالة و القدرة على التنبؤ.

2- العامل النفسي أو السيكلولوجي وهو الذي يعتمد على الاندفاع الذاتي للموارد البشرية في المؤسسات إلى الإبداع، حيث بينت الدراسات أن هناك دوافع معينة للموارد البشرية المبدعة و هي الحاجة إلى تحقيق الذات والحاجة إلى الإنجاز و إلى النظام و الجودة في الأداء و الحاجة إلى الجدة و الرغبة في التعرف و الإستطلاع.

- كما توجد بعض العوامل الأخرى التي تساعد في تعزيز الإبداع على مستوى الفرد:²

- مقاومة الخوف من الفشل.

- تعزيز الثقة بالنفس.

- إعطاء الوقت الكافي للتفكير.

¹ بسعيد أسامة نبيل، شعيب بغداد، أهمية الإبداع الإداري و الركائز الأساسية لتفعيله في المؤسسات المعاصرة، مجلة البدر، المجلد 09، العدد 09، سنة 2017، ص 341 .

² جمال خير الله، الإبداع الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 217.

الفصل الأول: أهمية المورد البشري في تحقيق الإبداع الإداري.

ب- العوامل المؤثرة في إبداع المؤسسة:

من أهم العوامل المؤثرة في إبداع المؤسسة¹ :

- زيادة تمكين الموارد البشرية في المؤسسات بتفويضها المزيد من السلطات لضمان إيجاد جو من ثقافة التعاون.
- الإهتمام بمقترحات الموارد البشرية وعدم تجاهلها من قبل مديري المؤسسات لما له من آثار إيجابية على دافعيته ومساهمتها في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملها وتحملها مسؤولية ذلك.
- الإهتمام بشكاوى الزبائن لأنها تنشأ بخصوص أمور لا يرضى عنها الزبون، حيث تعتبر هذه الشكاوى إذا تم تجميعها ودراستها وتقديم الحلول المناسبة لها مصدرا مجانيا وتقييما حقيقيا لوضع المؤسسة وكسب رضا زبائنها.
- إهتمام إدارات المؤسسات بأنواع الإبداع كونه من الأدوات الأساسية التي تُساعد في تقديم منتجات جديدة وتحسين المنتجات القائمة فضلا عن تصميم العمليات الجديدة وتحسين عمليات موجودة حتى تتمكن من التكيف مع مخرجات التطور وظروف المنافسة الحادة بالأسواق.
- تعميق الوعي لدى المديرين و الموارد البشرية حول العلاقة بين أنواع الإبداع وأبعاد الميزة التنافسية مع تجميع جوانب القوة فيما يتعلق بأنواع الإبداع والعمل على توفير جميع المتطلبات اللازمة.
- وضع وتنفيذ الإستراتيجيات والخطط والبرامج لتنمية وإستثمار رأس المال الفكري في إبداع حلول مبتكرة ومنتجات جديدة وخدمات متميزة تحقق مزايا تنافسية أعلى و وصولا أسرع إلى المستهلكين بمختلف أنواعهم، كما يجب أن تنظر المؤسسة لرأس مالها الفكري كونه محور نشاطها وركيزته الأساسية.
- تبادل الخبرات والتجارب في إنتاج ونشر المعرفة وذلك من خلال البحث في أحدث المستجدات والتطبيقات.
- كما أضاف بيتر و تيرمان **Peter & Waterman** العوامل التالية:²

- التعريف بالقيم التنظيمية و تعميقها.

- التركيز على الأداء و تطبيق الإجراءات.

- تشجيع الإستقلالية و المبادرة.

- الإهتمام بالموارد البشرية.

- توفير بيئة تنظيمية مرنة.

¹ عاطف العدوان ، سحر سليمان، راس المال الفكري ودوره في تحقيق الإبداع المنظمي دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية، مرجع سبق ذكره، ص144/145.

² بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، سنة 2011، ص55.

رابعاً: متطلبات الإبداع و شروطه في الفكر الإداري المعاصر.

تشير البحوث و الدراسات على ان للإبداع ستة شروط أساسية يمكن اختصارها بإستعمال كلمات بدايتها حروف تشكل OFF SEA :¹

– الأصالة Originality .

و هي قدرة المورد البشري على توليد أفكار جديدة، أو نادرة، أي إنتاج ما هو غير مألوف.

– الطلاقة Fluency .

و هي قدرة المورد البشري على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار تفوق المتوسط العام خلال فترة زمنية محددة، و يمكن إعتبار الطلاقة بنك القدرة الإبداعية.

– المرونة Flexibility .

تكون هذه الأفكار متنوعة في جوهرها، ولا يتمحور حول نوعية واحدة من الحلول أو طريقة واحدة لإيجاد الحلول.

– الحساسية Sensitivity .

هي القدرة على إكتشاف النقص في المعلومات و الوعي بوجود مشكلات أو إحتياجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، كما أنها تتضمن الوعي في رؤية الأخطاء والإحساس والشعور بالمشكلة بسرعة وفي الموقف الواحد، حيث يكون المورد البشري ذو تفكير إبداعي إذا توفر على درجة عالية من إدراك القصور أو العيوب في المواقف أو النظم أو الأشياء".²

– الإستنباطية Elaboration .

هي القدرة على إضافة تفاصيل جديدة ومتنوعة لفكرة أو حل لمشكلة من شأنها أن تساعد على تطوير الأفكار والربط بينها وأثرائها وتنفيذها.³

– القبول Acceptance .

إن الإبداع لا يكون له قيمة إلا من خلال فائدته و قبوله بين الناس.

¹ جمال خير الله، الإبداع الإداري، مرجع سبق ذكره ص28/29.

² كسرا عنتر عبد الله موسى الزبيار، ناهدة إسماعيل عبد الله الحمداني، بعض مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بالأداء المنظمي – بحث إستطلاعي لآراء المديرين في عينة من شركات التجارة العامة في محافظة دهوك-، مجلة التقني، المجلد السابع والعشرون، العدد الخامس، سنة2014، ص147.

³ جمال عبد الفتاح العساف، اتجاهات معلمي الدراسات الاجتماعية نحو تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى طلبة المرحلة الأساسية العليا في مديرية تربية عمان الثالثة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 21، العدد 01، غزة، فلسطين، سنة 2013، ص274.

الفصل الأول: أهمية المورد البشري في تحقيق الإبداع الإداري.

المطلب الثاني: الإبداع الإداري و أهميته في المؤسسة.

الفرع الأول: مفهوم الإبداع الإداري في المؤسسة.

1-تعريف الإبداع في الإدارة:

هو القدرة على تحقيق الأهداف و النتائج المحققة لمصالح الأطراف المستفيدة من عمل الإدارة، و هو الإستخدام الذكي للموارد المتاحة، و التغلب على المشكلات و العقبات بأساليب متطورة و متميزة.

إن أهم مميزاته هو نجاح القادة الادريون في توفير المناخ المشجع على التفاعل و التواصل و التنافس بين الموارد البشرية للمؤسسة. لكي يتراكم الفكر و تتولد المعرفة و يتم تداول الأفكار و المعلومات و التجارب و الخبرات، حيث تتحقق للبعض منها الفرص للإبداع مستفيدة من كل ما حولها من حوافز و تشجيعات.¹

- يتطلب الجمع بين مختلف وجهات النظر والمعارف والمهارات التي تشير إلى مجالات مختلفة من الخبرة في الإدارة.²

- هو السعي المخطط لتكوين المقومات و العناصر الأساسية الكفيلة بتحقيق:³

- أداء متفوق يؤدي إلى إنجاز مخرجات ترضي إحتياجات العملاء.

- تحقيق منافع و عوائد متوازنة لأصحاب المصلحة تشبع رغباتهم و ترضي تطلعاتهم.

- التحسين المستمر في الإنجاز.

- التوافق الدائم مع البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة.

- توفير مقومات التميز و التفوق الإداري.

يعتمد الإبداع على القدرة على توليد وتقاسم وتنسيق المعرفة و أبعاد تنظيم المشاريع الإدارية، حيث يحدد توجه الإدارة طريقة و كيفية توليد الإبداع.⁴

- يعطي الإبداع في الإدارة ميزة دائمة عندما يتم إستيفاء واحد أو أكثر من الشروط الثلاثة:⁵

- الإبداع مبني على مبدأ إداري مبتكر.

- الإبداع يكون نظامي ويشمل مجموعة من العمليات والأساليب.

- الإبداع يكون جزء من برنامج للإختراع حيث يتألف مع مرور الوقت.

¹ جمال خير الله، الإبداع الإداري، مرجع سبق ذكره، ص209، 210.

² Claudine Gay, Bérangère Szostak, **Management de l'innovation**, Edition Dunod, Paris, France, 2017, p2.

³ جمال خير الله، الإبداع الإداري، مرجع سبق ذكره، ص215.

⁴ Blandine Laperche, « **The Pandora's box of innovation and the emergence of new opportunities** », Journal of Innovation Economics & Management , 3 (n° 27), 2018, p.4

⁵ Jose Albors Garrigos, Juan Ignacio Igartua, Angel Piero Signes, **Innovation management techniques and tools: Its impact on firm innovation performance**, International Journal of Innovation Management, World Scientific Publishing Europe Ltd 2018, p3.

2- تعريف الإبداع الإداري.

- يعتبر الإبداع الإداري كأحد وسائل التجديد والتغيير ، و من أهم تعريفاته، مايلي:¹
- " إستخدام المورد البشري لمهاراته الشخصية الإبداعية في إستنباط أساليب إدارية جديدة أو توصله إلى حلول إبتكارية لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالإعتماد على التحليل المنطقي و الإختبار و التجريب و التقويم " .
- " قدرة الموارد البشرية على إستخدام أساليب التفكير الحديثة و القدرات الفعلية و الذهنية و إبتكار و إيجاد طرائق و أساليب جديدة لم يسبق و أن أستحدثت و تتسم بتحقيق المنفعة العامة"
- في حين هناك من يعرف الإبداع الإداري هو " عملية الخروج من الحالة التقليدية إلى التغيرات التنموية المستمرة برؤية إدارية حديثة تستثمر الإبداع في تكوين شيء لخدمة المجتمع وتلبية حاجات السوق".
- " فكرة تتسم بالحدثة والتجديد تنشأ نتيجة الخبرة والإلمام الإداري المدرك لواقع المؤسسة والمستند إلى المعلومات الشاملة لأجزاء التنظيم المختلفة و تحليلها مما يتطلب توافر تفكير إبداعي للوصول إلى ما هو جديد و مفيد".
- ويظهر لنا من الطرح السابق أهمية الإبداع الإداري، إذ فرض على المؤسسة تبني أفكارا إبداعية وإستخدامها كأداة للتغيير والتطوير وحل المشاكل ، وكل هذا ينصب في تحسين أداء المؤسسة وفعاليتها وتحقيق أهدافها.
- و من هنا يمكن تعريف الإبداع الإداري بأنه عملية تبني الأفكار الفعالة ومصادرهما وما ينتج عنها من إنجازات مختلفة تحدث نقلة مميزة على مستوى المؤسسة وتنفيذها من قبل أفراد أو جماعات أو المؤسسة كوحدة واحدة.
- "هو إدخال ممارسات إدارية جديدة و ذلك بهدف تحسين أداء المؤسسة"².
- كما يمكن القول أنه مهما اختلفت وجهات مفاهيم الإبداع الإداري، يمكن أن تلخص في المعاني التالية:³
- إيجاد أو توليد أفكار أو أساليب أو طرق جديدة بهدف التحسين على المنتج أو الخدمة أو العملية أو الإجراءات داخل المؤسسة.
- تبني أفكار أو أساليب أو طرق أو ممارسات جديدة بهدف إحداث التغير على العمليات الإدارية أو على المنتجات أو الخدمات التي تعمل بها المؤسسة.
- تحسين وتطوير العمليات الإدارية المختلفة لأداء أفضل على الخدمة أو المنتج أو العملية أو الطرق و الأساليب.

¹ محمود حسن جمعة، حيدر شاعر نوري، أثر القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري، مرجع سبق ذكره، ص309.

² Annabelle Jaouen, Frédéric Le Roy, *L'innovation managériale*, Dunod, Paris, France, 2013, p4.

³ عاكف لطفي خصاونة، إدارة الابداع و الابتكار في منظمات الاعمال، مرجع سبق ذكره، ص39.

الفصل الأول: أهمية المورد البشري في تحقيق الإبداع الإداري.

الفرع الثاني: مراحل الإبداع الإداري وأهميته:

1- مراحل الإبداع الإداري.

صنف "غراهام والاس" عملية الإبداع الإداري إلى أربع مراحل:¹

(أ) الإعداد: في هذه المرحلة، يتم دراسة العلاقة بين الفرضيات والنظريات المتعلقة بالمشكلة.

(ب) الإحتضان: و هي " فترة زمنية يحتاجها المورد البشري ليعمل فيها فكرة بتنقية المعلومات و الخبرات المتوفرة لديه، كما قد تتناوب حالة من القلق اللا شعوري من القيام بالعمل و البحث عن الحلول".²

(ج) الإشراق: " في هذه المرحلة يظهر الفكر الجديد على شكل إنارة ذات لمعان تنبه المورد البشري المبدع مما يجعله في حالة إكتشاف".³

(د) التحقق: يخضع الناتج الإبداعي (الفكرة، الحل أو السلوك، إستجابة) المقدم من قبل المورد البشري لإختبار للتأكد من صحته ومصداقية وصلاحية للتطبيق كفكر جديد.⁴

2- أهمية الإبداع الإداري

يمكن إجمال الإيجابيات التي توفرها ظاهرة الإبداع الإداري على النحو التالي:⁵

- تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على المؤسسة و الموارد البشرية.
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للموارد البشرية في المؤسسة.
- الإستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق إستخدام أساليب عملية تتواءم مع التطورات الحديثة.
- القدرة على إحداث التوازن بين الإنمائية المختلفة و الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.
- حسن إستغلال الموارد البشرية والإستفادة من قدراتها بإتاحتها الفرص في البحث عن الجديد والتحديث المستمر.

¹Hakan Türkmen, Mehmet Sertkahya, **CREATIVE THINKING SKILLS ANALYZES OF VOCATIONAL HIGH SCHOOL STUDENTS**, JOURNAL OF EDUCATIONAL AND INSTRUCTIONAL STUDIES IN THE WORLD, Volume: 5 Issue: 1 Article: 10,Turkey,2015,p75.

² سالي زكي مُجد، فن التدريب الابداعي، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، سنة 2013، ص 90.

³ عبد الرزاق حميدي، الابداع كمدخل لتطوير تنافسية المؤسسات الاقتصادية- مع الاشارة لحالة الجزائر، مجلة العلوم الانسانية، جامعة مُجد خيضر، بسكرة، العدد 34/35، سنة 2014، ص 281.

⁴ وفاء علي، زينب شلال، التفكير الإبداعي لدى المدراء وعلاقته بحل المشكلات الإدارية -دراسة تطبيقية في العديد من المنظمات الحكومية، العلوم الإقتصادية العدد 31، المجلد 08، سنة 2012، ص 143/142.

⁵ برويس وردة، دباب زهية، أثر الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي بالمؤسسة، المؤتمر العلمي الدولي الابداع والابتكار في منظمات الأعمال، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، عمان- الأردن، 5/2 ماي 2016، ص 3.

الفرع الثالث: خصائص الإبداع الإداري و معوقاته.

1- خصائص الإبداع الإداري:

حدد بيتر دركر **Drucker** خمس خصائص الإبداع الإداري و هي:¹

- يبدأ بالتحليل النظامي للفرص التي يتيحها التغيير وبالتفكير في إستغلالها وتحويلها إلى إمكانات إبداعية.
- هو جهد متصل بالإدراك الحسي و التصورات والصياغات الجديدة، يحتاج لقدرات الملاحظة والإستماع.
- الإبداع الفعال هو الموجه لإشباع إحتياجات أو رغبات بعينها ، وبأسهل نتائج ممكنة.
- المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى تحقيق القيادة والصدارة والتميز.
- الإبداع يبدأ صغير ثم يتطور تدريجياً، كما أن هناك من يلخص خصائص الإبداع الإداري فيما يلي²:
- ظاهرة إنسانية: وجودها عام لدى الموارد البشرية، لكن بدرجات متفاوتة، وليست مقتصرة فقط على المواهب.
- ظاهرة مركبة : تتحكم فيها عوامل عديدة، لذلك ظهرت نظريات عديدة تحاول فهمه وتفسيره.
- ظاهرة صحية : فإذا أدرك المورد البشري أنه مبدع زادت ثقته في نفسه مما يساعده على الإنتاج والإيجابية.
- ظاهرة فردية وجماعية.
- مرتبط بالعوامل الوراثية يمكن تنميته وتطويره.
- مرتبط بالواقع وخصائص المؤسسة: فكلما كانت الإبداعات متوافقة مع خصائص المؤسسة كلما زادت فعاليتها.

2- معوقات الإبداع الإداري:

تتمثل معوقات الإبداع الإداري في عدة عناصر من أهمها:³

- وضع الفرضيات الخاطئة.
- التسرع في محاولة الوصول إلى الحل.
- غياب الدوافع لحل المشكلات.
- إنعدام الثقة بين الرؤساء و المرؤوسين.

¹ شائع بن سعد مبارك القحطاني، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2015، ص78.

² مؤيد الساعدي، علي محمود علي، سعد مجيد عبد علي، دور إستراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية في معمل سميت الكوفة-، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 4، سنة 2014، ص33.

³ جمال خير الله، الإبداع الإداري، مرجع سبق ذكره، ص226.

المطلب الثالث: أساليب التفكير الإبداعي وأهميته.

الفرع الأول: الإطار المفاهيمي للتفكير الإبداعي ومراحله:

1- مفهوم التفكير الإبداعي.

"يمكن القول بأن التفكير بمعناه العام يعني العمليات الذهنية التي يمارسها المورد البشري من أجل الوصول إلى قرار أو هدف معين في موضوع ما.

أما التفكير الإبداعي فهو نتاج العمليات أو الممارسات الذهنية التي يحققها المورد البشري بشكل متميز عن الآخر كأن يأتي بأفكار أو حلول أو طرق أو أساليب أو سلوكيات جديدة لا مثيل لها".¹

"ويعني قدرة المورد البشري على إبداع ما هو فريد من نوعه أو خارق للعادة الأمر الذي ينتج عنه إبتكار الجديد. ويعرف على أنه نوع من التفكير الذي يوضع في نمط معين بحيث يؤدي إلى نتائج إبداعية وبالتالي فإن التفكير يعتبر إبداعيا في حال إحتوائه على نتائج إبداعية، فالتفكير الإبداعي يحتاج إلى إيجاد فكرة مبدعة ومصمم مبدع بحيث تتحدد هذه السمات الإبداعية عن طريق النتائج، فيدل هنا على نشاط عقلي يهدف إلى البحث والوصول إلى نتائج وحلول جديدة وإبداعية في جميع الحقول العلمية وإستخدامها لحل المشكلات القائمة وإيجاد الحلول الملائمة، ويتميز التفكير الإبداعي بالشمول والتعقيد والتداخل بين جميع العناصر المساعدة في إيجاده وتطويره".² حيث نجد عدة تعاريف للباحثين حول التفكير الإبداعي ومن أهمها:³

"تعريف تورانس Torrance: التفكير الإبداعي هو عملية تحسس للمشكلات والوعي بمواطن الضعف والثغرات وعدم الإنسجام والنقص في المعلومات، والبحث عن الحلول، وصياغة الفرضيات وإختبارها وإعادة صياغتها أو تعديلها ونقل أو توصيل النتائج للآخرين.

¹ عاكف لطفي خصاونة، إدارة الابداع و الابتكار في منظمات الاعمال، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، سنة 2011، ص109.

² فؤاد اياد خصاونة، عملية التفكير الإبداعي في التصميم، دراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 42، ملحق 1، الأردن، سنة 2015، ص1220.

³ عصام الجدوع العواملة، نزيه حمدي، ناديا هایل السرور، أثر برنامج النظام الذكي لمعالجة المعرفة "RISK" في تنمية مهارات التفكير الإبداعي والناقد لدى طلبة المرحلة الأساسية العليا في الأردن، دراسات، العلوم التربوية، المجلد 43، الملحق 1، الأردن، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن، سنة 2016، ص 744.

الفصل الأول: أهمية المورد البشري في تحقيق الإبداع الإداري.

تعريف موريسون **Morrisson** التفكير الإبداعي يقع ضمن المستوى الأعلى من نموذج "بلوم" لمستويات التفكير (التحليل، والتركيب، والتقويم) حيث تعد مستويات عليا للتفكير. ويرى ديفز Davis أن الإبداع يختلف عن التفكير الإبداعي في أن الإبداع يرتبط بالنتائج أو المحصلة، بينما يرتبط التفكير الإبداعي في العمليات أو المهارات العقلية لعملية الإبداع وهو الذي يوظفه الفرد في إنتاج أكبر عدد من الأفكار التي تتصف بالتنوع والاختلاف عند حل المشكلة أو الموقف".

كما تعرف على أنها: "الإستعدادات المعرفية والخصائص الإنفعالية التي تتفاعل مع متغيرات البيئة لتعطي نتاجا غير عاديا".¹

2- المخطط المبدئي لتصميم التفكير و الإبداع.

"إن هاتين الظاهرتين كلاهما وجهان لعملة واحدة، فالإبداع يفترض الفكر و الفكر الحقيقي يفترض الإبداع، وكلاهما يتجسدان في العمل العلمي".²

3- علاقة التفكير الإبداعي بالموهبة :

يلاحظ كثرة الترادف و التداخل أو التعارض بين مصطلحات: "الموهبة"، "العبقريّة"، "التفوق"، "الإبداع" و "الابتكار"، في غالب الدراسات التي تناولت موضوع التفوق العقلي.

لفظ موهوب فهو يطلق على المستوى العالي جدا من مجموعة المتفوقين الذين يتميزون بالذكاء الكبير و سمات خاصة، كما أن إختبارات الإبداع تختلف إختلافا كبيرا عن إختبارات الذكاء.³

و يرى Fromm و Mac Kinnon أن الموهبة تظهر في شكل فعلي إبداعي يتم من خلاله التعرف على الموهوب، كما أن هناك من يعتبر أن نتاج التفكير الإبداعي دليل على وجود الموهبة.⁴

¹ نرجس زكري، شهرزاد نوار، نشاط اللعب وعلاقته بتنمية التفكير الإبتكاري لدى أطفال الروضة، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 26، سنة 2016، ص 94.

² فاديم روزين/ترجمة نزار عيون السود، التفكير و الابداع، منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب، دمشق، سوريا، سنة 2011، ص 48.

³ جمال خير الله، الابداع الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 23/24.

⁴ عادل بن عبد الجليل بن ابراهيم بترجي، النموذج التام لتطوير الموهبة، دار ديونو للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، سنة 2011، ص 72.

الفصل الأول: أهمية المورد البشري في تحقيق الإبداع الإداري.

الفرع الثاني: القدرات المميزة للتفكير الإبداعي و خصائصه.

1- وظائف نصفي دماغ الإنسان:

يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي: ¹

الجدول 01-02: وظائف نصفي دماغ الإنسان

أ- النصف الأيمن:	ب- النصف الأيسر:
- التصور	- المنطق.
- الألوان	- التعبير.
- أحلام اليقظة.	- الاحصاء.
- التخيل	- التحليل.
- الإبداع	- التجريد.

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، سنة 2009، ص 219.

2- خصائص التفكير الإبداعي: ²

- تفكير غير ملتزم بمنطق.
- تفكير متشعب.
- يضيف و يجدد و يغير.
- يصعب التنبؤ بنتائجه.
- يمكن الحصول على نتائج صحيحة من مقدمات خاطئة.

3- صفات التفكير الإبداعي: ³

- ينطلق من نموذج فكري مرن.
- ينطلق من وضوح الرؤية و الأهداف و معرفة الأساليب.
- نتيجة لإجتماع العقول البشرية وليس انفرادها.
- يميل إلى تجريب الأفكار و الأساليب المبتكرة.
- غايته الإنجاز و التميز.

¹ جمال خير الله، الابداع الإداري، دار أسامة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، سنة 2009، ص 219.

² نفس المرجع، ص 171.

³ جمال خير الله، الابداع الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 210.

الفرع الثالث: دوافع التفكير الإبداعي وأهميته.

1- دوافع التفكير الإبداعي.

من العوامل التي زادت من أهمية التفكير الإبداعي:¹

- إزدياد حدة المنافسة بين المؤسسات.

- كبر حجم المؤسسات.

- إرتفاع توقعات العملاء.

- إرتفاع حجم الموارد البشرية و إزدياد طموحاتها.

2- مكونات التفكير الإبداعي:

من بين أهم مكونات التفكير الإبداعي:²

أ- المناخ الإبداعي: وهو مجموعة من الظروف العقلية و الإنفعالية و الإجتماعية المحيطة بالفرد و التي تعمل على تنمية إمكاناته و قدراته الإبداعية عن طريق عملية التعليم و التعلم.

ب- الشخص المبدع: من خلال توافر خصائص و قدرات مميزة للشخصية المبدعة.

ج- العملية الإبداعية: هي العملية التي ينتج عنها حدوث مركب جديد ذي قيمة، من خلال التفاعل بين العوامل الداخلية للفرد و بين قدر كبير من المعلومات من المحيط الخارجي.

د- الناتج الإبداعي: و هو المخرجات النهائية للعملية الإبداعية سواء أهداف، سلع أو خدمات.

3- نماذج من عملية التفكير الإبداعي:

من أهم نماذج عملية التفكير الإبداعي مايلي:³

- تكوين الأنماط من خلال تركيب و ترتيب الأنشطة المتتابعة و المعلومات.

- الإنطلاق من مجرد معلومة محدودة للتوصل إلى النسق العام أو الإطار الشامل للموضوع.

- البدء من النهاية و الوصول بذلك إلى البداية الصحيحة.

¹ محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز: قياس الأداء - تقييم الأداء - تحسين الأداء مؤسسيا و فرديا، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، سنة 2014/2015، ص 363.

² ريم سعدون، معوقات تنمية التفكير الإبداعي لدى تلاميذ المرحلة الأساسية في مدارس محافظة حمص، مجلة الأداب، بغداد، العراق، العدد 116، سنة 2013.

³ جمال خير الله، الابداع الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 214.

4- أنواع التفكير الإبداعي :

تصنف أنواع التفكير الإبداعي كما يلي :¹

- أ- التفكير الإبداعي الفردي: و يكون على مستوى الفرد و الذي يتحمل نتائج قراراته و آرائه الإبداعية لوحده.
- ب- التفكير الإبداعي الجماعي: و هو الذي يعود على مجموعة معينة أي عدد من الأفراد الذين يشتركون في نشاط معين، حيث تعود نتائج الأفكار الإبداعية في هذه الحالة على المجموعة ككل سواء كانت إيجابية أو سلبية.
- ج- التفكير الإبداعي المؤسسي: و يكون على مستوى المؤسسة ككل بحيث تشترك فيها الموارد البشرية في كافة المستويات و التي تعطي نتائج كلية سواء إيجابية أو سلبية تنعكس على المؤسسة و مواردها البشرية.
- د- التفكير الإبداعي الموقفي: و يتعلق بقدرة المورد البشري على تقديم أفكار إبداعية و القدرة على التصرف بحكمة و إتخاذ القرارات المناسبة نتيجة تصرفه لموقف طارئ أو ظرف إضطرابي دون تحضير مسبق.

5- أهمية التفكير الإبداعي:

- يكتسب التفكير الإبداعي أهمية متميزة لدى الموارد البشرية من خلال:²

أ- الجودة و التحسين:

حيث أن التفكير الإبداعي يأتي بالجديد و يعطي إضافات لم يسبق لها مثيل.

ب- حل المشكلات و مواجهة الأزمات:

تكمّن فائدة التفكير الإبداعي في التعرف على المشكلة مع تحديد أبعادها تفصيلياً، و يضع بدائل الحلول كما يساعد على تجنب المشاكل قبل حدوثها.

حيث يظهر التفكير الإبداعي في حل المشكلات إذا توفر على إحدى الخصائص التالية أو أكثر:³

- أن يمثل إنتاج التفكير جدة و قيمة، سواء بالنسبة للمورد البشري أو للثقافة.
- التفكير اللاإتفاقي، وهو الذي يغير أو ينفي الأفكار المقبولة مسبقاً.
- التفكير الذي يتضمن الدافعية و المثابرة و الإستمرارية العالية التي تظهر على مسار العمل .

¹ عاكف لطفي خصاونة، إدارة الابداع و الابتكار في منظمات الاعمال، مرجع سبق ذكره، ص119.

² لطف مجّد علي، التفكير الابداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية، دار البازوري، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص44/34.

³ نفس المرجع، ص37.

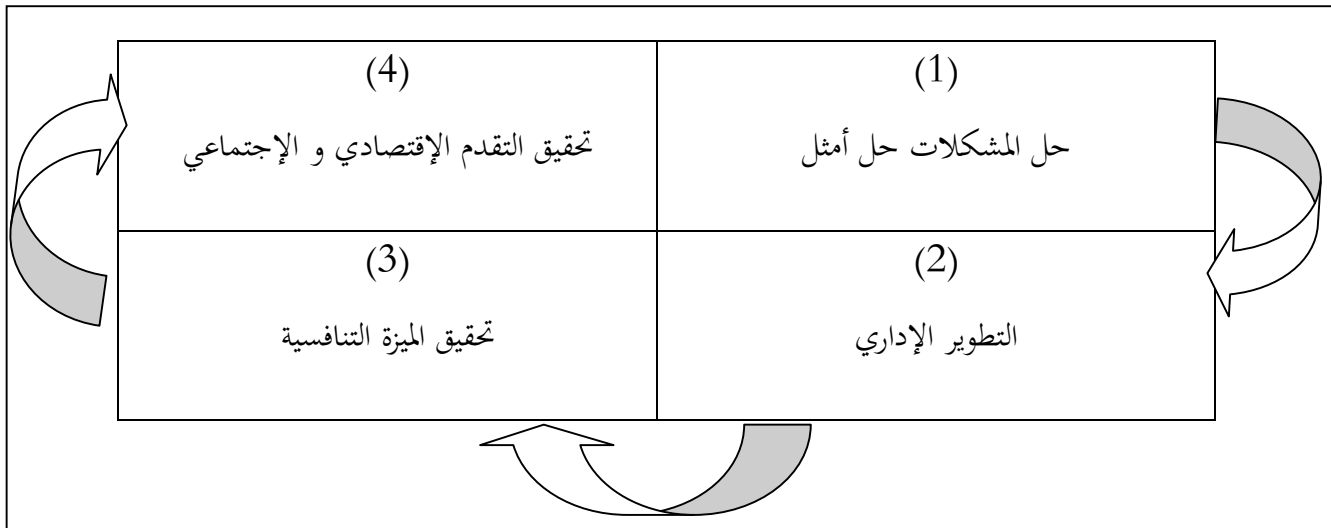
ج- التفكير الإبداعي ركيزة أساسية لعملية التخطيط و وضع الإستراتيجيات:

- يعمل التفكير الإبداعي في مرحلة التخطيط على توليد المفاهيم الجديدة، وإختبار مدى مرونة الخطة، و فيما يخص وضع الإستراتيجيات فأنها تتطلب التفكير الإبداعي لأنها تعد من العمليات المركبة، وتستوعب المشكلات و الصراعات و المهام ثم توضع ذلك كله في تصميم شامل، بالإضافة إلى أنها تتضمن قدرا من المعلومات و تحليل التوجهات و المؤشرات و الإمكانيات ومدى الإستجابات التنافسية.

د- التفكير الإبداعي مصدرا هاما للميزة التنافسية:

في عصر المعرفة الذي يتميز بالتحدي أصبح التفكير وحده غير كاف، فبالإضافة إلى أهمية المعلومات و إختبارها، يجب أن يتميز بالإبداع، خاصة في ظل الثورة الإبداعية التي تعيشها المؤسسات حيث لا يتضمن التكنولوجيا الحديثة فقط، بل يشمل إستراتيجيات وسياسات وخبرات وتجارب تنظيمية وإدارية متنوعة حول كيفية تحقيق أقصى إبداع ممكن يساهم في التطوير و تحسين الأداء و رفع كفاءة المؤسسات ليكون لديها القدرة على المنافسة.¹ و يمكن تلخيص الفوائد الرئيسية للتفكير الإبداعي من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 01-09: أهمية التفكير الإبداعي.



المصدر: لطف مُجّد علي، التفكير الإبداعي لدى المديرين و علاقته بحل المشكلات الإدارية، دار اليازوري، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، سنة 2011، ص53.

¹ لطف مُجّد علي، التفكير الإبداعي لدى المديرين و علاقته بحل المشكلات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص52.

الخاتمة:

لقد تبين من خلال هذا الفصل أن الموارد البشرية تمتلك كفاءات فعالة متمثلة في المهارات و المعارف و المواهب التي تمكنها من القدرة على الإبداع الإداري الذي يعتبر عنصر هام للمؤسسة و الموارد البشرية، حيث يساهم في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للموارد البشرية و يمكن من الإستغلال الأمثل لها عن طريق إستخدام الأساليب الحديثة و الإستفادة من قدراتها في وضع الخطط و الإستراتيجيات لحل المشكلات و مواجهة التحديات، و التحسين خدمات و منتجات المؤسسة من خلال إمكانياتها على إنتاج أفكار جديدة و مفيدة، ما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والجودة و تقليل الأخطاء و التكاليف في عملياتها و بالتالي تحسين الأداء الداخلي و الخارجي وتحقيق الأرباح و النمو المستمر، و لا يمكن تفعيل ذلك في المؤسسة إلا عن طريق إدارة إبداعية مركزة على إستراتيجية فعالة للموارد البشرية تعمل على تثمينها، تحسين ظروف العمل وتوفير بيئة مشجعة من أجل الوصول إلى تنمية الإبداع وتحقيق التفوق التنافسي.

الفصل الثاني :

إدارة الإبداع في المؤسسة

المقدمة :

"الموارد البشرية هي أثن أصول المؤسسة و الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي الآن مطلب الساعة".
برتراند راسل.

يعتمد نجاح المؤسسة على ما تمتلكه من مواد بشرية التي تعتبر الأساس في جميع عملياتها و نشاطاتها، وإن تحقيق الأهداف و التطور المستمر يتوقف على موارد بشرية ذات كفاءات عالية، التي أصبحت من أهم المجالات التي تمكن من الوصول إلى التفوق التنافسي للمؤسسة خاصة مع التغيرات المستمرة التي تحدث في البيئة، لذلك يجب وضع إستراتيجيات فعالة للموارد البشرية مبنية على الإبداع، وذلك عن طريق الإعتماد على الأساليب الحديثة التي تعتبر المورد البشري كشريك إستراتيجي للمؤسسة، و الحفاظ عليه بتوفير ظروف عمل ملائمة تساعد على تنمية الإبداع و الابتكار.

"إن التطورات التقنية الحاصلة في العالم ، أدت إلى تغيرات في تركيبة و متطلبات أداء الموارد البشرية ، حيث تركز التوجهات الجديدة في هيكل الموارد البشرية على أهمية الطاقات الذهنية و التفكير الإبداعي لها و إمكانية العمل في فرق ذاتية الإدارة ، مع قدرة هائلة على تحمل التنوع و الاختلاف في الثقافات ، و هذا ما يؤدي إلى ضرورة أحداث تطوير في مفاهيم و تقنيات إدارة الموارد البشرية عند تنمية المورد البشري في المؤسسات المعاصرة و ذلك لمواكبة التقنيات الحديثة و المطبقة فيها.

ونتيجة هذه التغيرات التي صاحبة ثورة المعلومات، ظهر الاتجاه الإداري الجديد تحت إسم إدارة المعرفة".¹

ماجعل المؤسسات تسعى من خلاله الوصول إلى إدارة الإبداع .

ويتم ذلك عبر مراحل مختلفة سنتطرق إليها في هذا الفصل، من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول : دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و مميزاتها.

المبحث الثاني : إدارة الكفاءات و المعارف في المؤسسة.

المبحث الثالث : إدارة تنمية الإبداع في المؤسسة.

¹ بوحنيه قوي ، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة و مجتمع المعلومات ، الطبعة الأولى ، مركز التدريب الاكاديمي ، عمان ، الأردن ، سنة 2008 ، ص227.

المبحث الأول : دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و مميزات.

في ظل الإقتصاد المتميز بالتنافسية و المعرفة، لابد من توفر موارد بشرية مؤهلة، و العمل على تنميتها المستمرة من أجل مواكبتها للمتغيرات البيئية المستمرة، من خلال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

المطلب الأول : إدارة الموارد البشرية و أهميتها.

الفرع الأول: مدخل للإدارة و مستوياتها.

1- تعريف الإدارة.

- هي مجموعة من النشاطات، الإجراءات والوسائل المطبقة لضمان تحقيق الجودة والسلامة البيئية.¹
- و يتحدد مفهومها بحسن إستخدام قدرات الموارد البشرية و معلوماتها و الإمكانيات و الموارد المتاحة بما يحقق الأهداف المرغوب الوصول إليها بأفضل الأساليب و أقل الجهود و التكاليف، و بأفضل عائد ممكن.²
- و من بين التعريفات العديدة نجد من أهمها:³
- يعرف **Taylor**: بأنها تحديد ما يطلب من الموارد البشرية إنجازه ثم توجيهها و مراقبتها من أجل تنفيذ و تحقيق الأعمال المطلوبة بأفضل الطرق و أقل التكاليف.

كما يعرفها **Henry Fayol**: هي عملية التخطيط و التنظيم و إصدار الأوامر و التنسيق و الرقابة.

2- مستويات الإدارة:

يمكن تحديد ثلاث مستويات للإدارة كما يلي:⁴

أ- الإدارة العليا:

و هي المسؤولة على عدة أنشطة و مهامات أساسية من أهمها:

- و ضع و ترتيب الأهداف العامة للمؤسسة.

- السياسات العامة للمؤسسة.

- التخطيط الإستراتيجي أي طويل المدى.

- ربط المؤسسة بالبيئة المحيطة.

- الإشراف على الإدارة الوسطى.

¹ BESSAID Oussama Nabil, CHAIB Baghdad, Le management de la qualité totale outil efficace pour la satisfaction et la fidélité des clients, Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, Hosting by COPERNICUS & IMIST, Numéro 6 : Septembre 2018, P 1254

² نجم العزاوي، عبد الله حكمت النصار، إستراتيجيات و متطلبات و تطبيقات إدارة البيئة، دار اليازوري للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2015، ص17.

³ محمد دباس الحميد، ماركو ابراهيم نينو، حماية أنظمة المعلومات، دار الحامد للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، سنة 2007، ص19.

⁴ مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب و النشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، سنة 2012، ص30.

ب- الإدارة الوسطى:

و هي المسؤولة عن:

- ترجمة الإستراتيجيات و السياسات العريضة للإدارة العليا على شكل أهداف و برامج محددة يمكن تنفيذها.
- الربط بين المستويات الإدارية المختلفة و تحقيق التعاون و التنسيق بينها.
- التخطيط متوسط المدى.
- الإشراف على الإدارة الإشرافية.

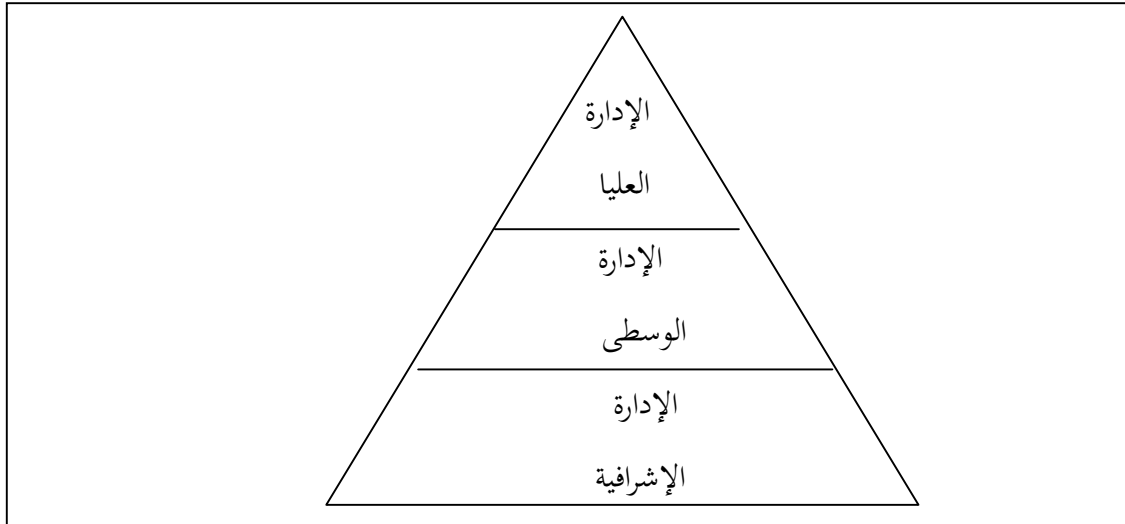
ج- الإدارة الإشرافية

و تسمى الإدارة المباشرة و هي المسؤولة عن:¹

- الإشراف و الرقابة على عملية التنفيذ أي الإنتاج الفعلي للسلع و الخدمات.
- المتابعة و التقييم للمشاريع و البرامج و الموارد البشرية.
- تحقيق التنسيق و التعاون داخل كل مشروع أو برنامج.
- التخطيط قصير المدى.

و يمكن تلخيص المستويات الإدارية في الشكل التالي:

الشكل رقم 02-01: مستويات الإدارة.



المصدر: مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب و النشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، سنة 2012، ص31.

¹ مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، مرجع سبق ذكره، ص31.

الفرع الثاني: وظائف الإدارة وعلاقتها بوظائف المؤسسة.

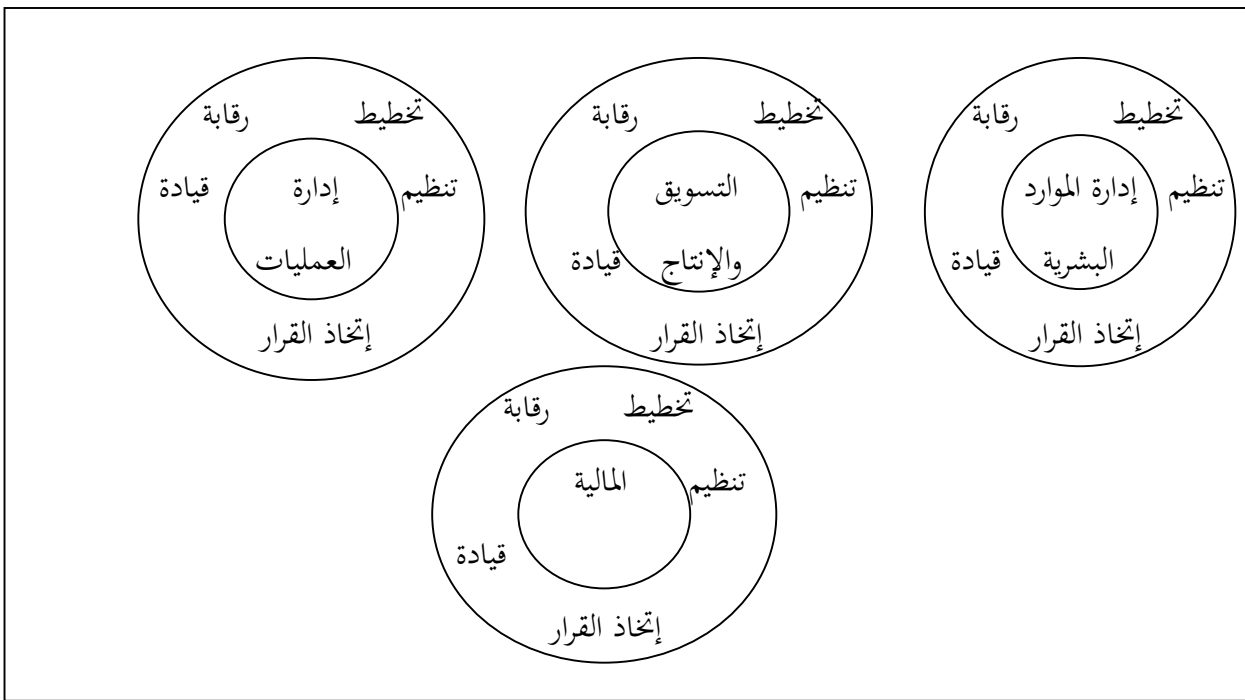
1- وظائف الإدارة.

هناك إختلاف في و جهات نظر الباحثين و المختصين في تحديد الوظائف الإدارية ، إلا أنه لا يعني الفصل بين هذه الوظائف بل هي متداخلة و متكاملة، و من بين أشهر التصنيفات حددها فايول بخمس وظائف هي: " التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، المراقبة". و ركزت النظريات الحديثة على: " التخطيط، التنظيم، إتخاذ القرارات، القيادة، الرقابة".¹

2- علاقة وظائف الإدارة بوظائف المؤسسة.

إن لكل وظيفة في المؤسسة (الإنتاج، التسويق، الموارد البشرية، المالية) تحتاج إلى تخطيط و تنظيم و إصدار القرار بشأنها و إخضاعها إلى الرقابة من قبل القيادة الإدارية.² و الشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم 02-02: علاقة وظائف الإدارة بوظائف المؤسسة.



المصدر: نجم العزاوي، عبد الله حكمت النقار، إستراتيجيات ومتطلبات وتطبيقات إدارة البيئة، مرجع سبق ذكره، ص164.

¹ نجم العزاوي، عبد الله حكمت النقار، إدارة البيئة نظم و متطلبات تطبيقات ISO14000، دار المسيرة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، سنة 2007، ص18.

² نجم العزاوي، عبد الله حكمت النقار، إستراتيجيات و متطلبات و تطبيقات إدارة البيئة، مرجع سبق ذكره، ص164.

الفرع الثالث: العوامل الأساسية لإدارة الموارد البشرية.

1- تعريف إدارة الموارد البشرية.

يعرف علي حسن¹ "إدارة الموارد البشرية على أنها "الوظيفة المتعلقة بتخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة أنشطة الموارد البشرية من خلال التدريب، التطوير، تقييم الأداء و الأجور و الحوافز، لتحقيق الأهداف بكفاءة و فعالية".

2- العوامل الواجب توفرها لتمييز إدارة الموارد البشرية.

من أهم الأساليب التي يمكن من خلالها أن تركز الإدارة العليا على النتائج التي تحققها الموارد البشرية مايلي:²

- الإتصال المستمر بين الموارد البشرية و الإدارة العليا.
- تحديد الأهداف بدقة و جعل إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن النتائج.
- إستثمار ممارسات الموارد البشرية الإبداعية .
- رفع مستوى معارف و مهارات جميع مستويات الموارد البشرية.
- جعل إدارة الموارد البشرية جزءاً محورياً في إدارة الجودة الشاملة.
- وظيفة الموارد البشرية يجعلها أداة لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بعدة أدوار رئيسية من أهمها:³
- خبير وظيفي .
- مطور رأس المال البشري.
- المدافع عن الموظف.
- عامل التغيير والشريك الإستراتيجي والقائد.
- في كل من هذه الأدوار ، إن شرعية و إستمرارية مختصي إدارة الموارد البشرية مرتبطة بقدرتها على إعطاء قيمة مضافة لمصلحة الشركاء (الموظفين ، المسيرين والمديرين).
- ولذلك يجب أن يكون مختصي إدارة الموارد البشرية أكثر إهتماماً بتوقعات الجهات الفاعلة ومؤشرات الأداء ، وتثمينها ، لزيادة الفعالية.

¹ عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية ، المكتبة العصرية للنشر ، الطبعة الأولى ، المنصورة مصر ، 2009، ص15.

² سعد علي العنزي، ابداعات الأعمال قراءات في التميز الإداري و التفوق التنظيمي، دار النشر الشاهد، عمان، الأردن، سنة 2013، ص 346.

³ Loïc Cadin, Francis Guérin, LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, 4eme edition, Dunod, Paris, France, 2015, p 68.

المطلب الثاني : مميزات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و أهدافها.

الفرع الأول : مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و دورها.

1- تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

"ربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء وتنمية الثقافة التنظيمية بما يعزز جوانب الإبداع و المرونة بالمؤسسة".¹

2- دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

- إن تطبيقات إدارة الموارد البشرية تنقل وترجم مشروعا يمكن أن يكون مؤهلا كسياسة أو إستراتيجية لأن الغرض من إدارة الموارد البشرية هو التأثير على سلوك الموارد البشرية في الاتجاه المطلوب و تحديده الذي يعني القيادة، وذلك من خلال ممارسة السياسات و الإستراتيجيات التي تمثل القدرة على تنظيم الموارد البشرية، كما أنها تختار أيضا ما يعتبر مقبولا، صحيحا أو جيدا.²

لذلك فإنه قد تغير الدور التقليدي الذي كانت تقوم به إدارة البشرية، و أصبحت تتطلع إلى الدور الإستراتيجي الذي يشتمل على الجوانب التالية:³

- إستخدام الخطط الإستراتيجية لتحديد التغيرات الهامة و التكيف معها و جعل المؤسسة قادرة على التعلم والتأقلم مع المتطلبات الحالية و المستقبلية.

- تحديد أهداف المؤسسة و نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات في البيئة المحيطة و تحديد البرامج التنفيذية لمواجهتها.

-تحديد إحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعا، وتنميتها بصورة تمكنها من تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

- زيادة الإتساق و الإرتباط بين الخطط الموارد البشرية و الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

- زيادة فعالية إستخدام الموارد البشرية و خفض معدلات الغياب و دوران العمل، و من ثم تحسين الفعالية التنظيمية و الأداء الكلي للمؤسسة.

¹ محمد سمير احمد ، الإدارة الإستراتيجية و تنمية الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص24

² Laurent TASKIN Anne DIETRICH, **Management humain, Pour une approche renouvelée de la gestion des ressources humaines et du comportement organisationnel**, 1ere edition de boeck superieur, Pays Bas, 2016, p37.

³ سلمى رزق الله، مساك أمينة، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و دورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مجلة أفق للعلوم، العدد07، جامعة الجلفة، الجزائر، سنة 2017، ص314.

الفرع الثاني : مميزات مدير الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

1- مسؤولية مدير الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

يختص مدير الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بعدة مسؤوليات من أهمها: ¹

-تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية

- تحديد المسار الوظيفي.

- الإختبار.

- الإختيار و التعيين.

- التدريب و التنمية.

- الإشراف و التوجيه.

- سياسات الأجور و الحوافز و التعويضات.

- علاقات العمل.

- حل مشاكل الموارد البشرية.

- صيانة المورد البشري.

- السلامة و الأمن الصناعي للموارد البشرية.

- الخدمات الصحية و الوقائية العلاجية.

- الترقيات و التحويلات.

- إنهاء المهام.

- إتخاذ القرارات الخاصة بتجديد الموارد البشرية و تطويرها.

- كما يتولى مسؤوليات: ²

- تحديد أهداف المؤسسة.

- إقامة روابط بين الرؤية والإستراتيجية والأداء

¹ فريد النجار ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2007 ص191

² Jean-Philippe BOOTZ, Eric SCHENK Michel SONNTAG, **Gestion stratégique des compétences en PME :**
les enseignements d'une recherche-intervention, la Revue Française de Gestion, (N° 267) /6, 2017, p29.

2- خصائص مدير الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

من أجل إدارة الموارد البشرية إستراتيجيا يتطلب وجود مدير يتميز بالخصائص التالية:¹

أ- القدرة على فهم مجال النشاط Business Competencies

يتمثل في الفهم الواسع لطبيعة نشاط المؤسسة و منتجاتها و أسواقها بالإضافة إلى الظروف و المتغيرات البيئية المحيطة و تساعد هذه المعرفة في إتخاذ القرارات الفعالة لدعم الخطة الإستراتيجية للمؤسسة.

ب- المعرفة المهنية و الفنية Professional/Technical Knowledge

يجب أن يمتلك معرفة واسعة عن أحدث التطورات و الممارسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية مثل إختيار الموارد البشرية، التدريب، أنظمة المكافآت وتقييم الأداء، والتي قد تكون مصدرا لإعطاء قيمة مضافة مستدامة للمؤسسة.

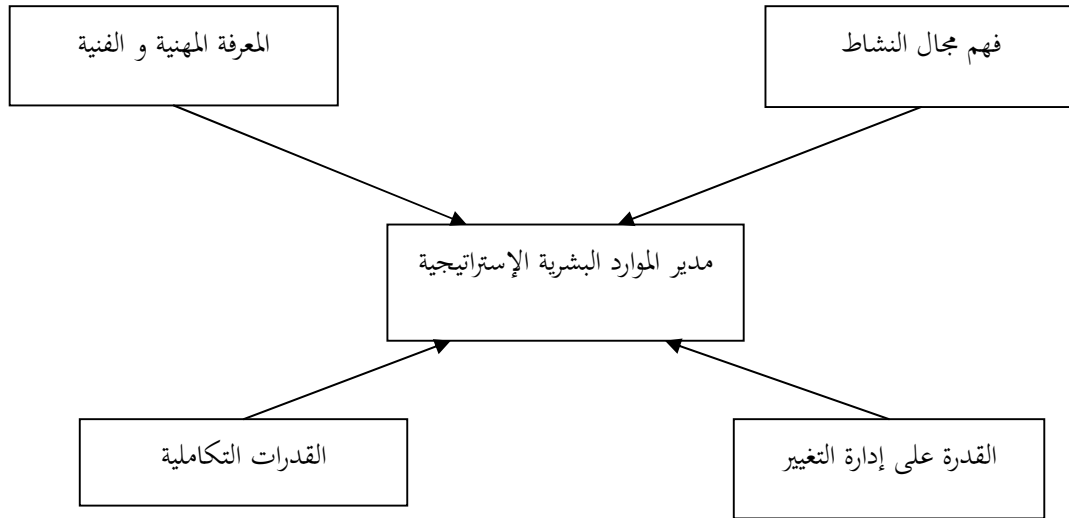
ج- إدارة عملية التغيير Management of Change

و تشتمل على إمكانية تشخيص المشكلات ،تطبيق إستراتيجيات التغيير و تقييم النتائج، فعندما يتغير المؤسسة من إستراتيجياتها، فإن جميع وحداتها تتغير ما قد يؤدي إلى نشوء الصراع او الغموض في الأدوار أو المهام ، ولذلك يجب على المدير أن يمتلك الرؤية و المهارة لمراقبة التغيير و متابعته بالأسلوب الذي يساعد على تحقيق النجاح.

د- القدرات التكاملية Integration Competencies

وهي إحداث التكامل بين القدرات على مجالات فهم النشاط ، المعرفة المهنية و الفنية وإدارة عمليات التغيير ويتطلب ذلك توافر النظرة الشمولية لأحداث التوافق بين الأنشطة المختلفة للموارد البشرية و الإلمام بتأثيراتها المتداخلة لتحقيق الفعالية، و نوضح هذه الكفاءات و القدرات في الشكل التالي:

الشكل رقم 02-03: خصائص مدير الموارد البشرية الإستراتيجية.



المصدر: سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات الموارد البشرية، دار الفكر ، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص88.

¹ سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجي الموارد البشرية ، دار الفكر للنشر ، الطبعة الأولى ، عمان، الأردن ، 2011، ص87.

الفرع الثالث: أهداف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و تحدياتها.

1- أهداف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

تهدف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية إلى تحقيق المشاركة و الفعالية¹. و يمكن توضيحها في الجدول التالي:

الجدول رقم 02-01: أهداف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

المشاركة	الفاعلية
إستقطاب وإختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة.	تحفيز الموارد البشرية.
التعريف بالمؤسسة بشكل سليم بحيث يرغب طالبي العمل في الانضمام إلى المؤسسة.	تطوير قدراته و مهاراته.
الإحتفاظ بالموارد البشرية الناجحة في عمليات الإختبار	تدعيم بمهارات جديدة و الموارد الكفيلة لتحقيق ذلك.
إستقرار الموارد البشرية في المؤسسة.	مساعدته على التوصل إلى الأداء المرغوب فيه.

المصدر: خالد حسن أحمد، الموارد البشرية في دائرة الإحتراف، مكتبة القانون و الإقتصاد للنشر، الطبعة الأولى، الرياض، السعودية، 2014، ص22.

2- تحديات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

يمكن ايجاز التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية فيما يلي² :

أ-إدارة الجودة الشاملة Total quality management:

من خلال التركيز على الجوانب التالية:

- مساهمة الموارد البشرية.
- التمكين.
- التركيز على العمليات.
- التحسين المستمر.

¹ خالد حسن احمد، الموارد البشرية في دائرة الاحتراف، مكتبة القانون و الإقتصاد للنشر، الطبعة الأولى ، الرياض ، السعودية ، 2014، ص22

² خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر، الطبعة الرابعة ، عمان ، الأردن ، 2011، ص24

ب- تحديات العولمة التنافسية : Global and competition challenges.

تساهم العولمة في توسع شامل في الأسواق العالمية ما جعل التعامل مع الموارد البشرية خاضعا للعديد من التشريعات و القوانين ليس على الأصعدة المحلية فحسب وإنما العالمية، كما ان التنافسية المستخدمة بين المؤسسات جعلت من طرق إختيار الموارد البشرية خاضع للعديد من التشريعات المختلفة.

ج- التحديات التكنولوجية : Technology challenges.

لقد لعب التطور التكنولوجي و ثورة المعلومات و الإتصالات دورا بارزا في إحداث العديد من التطورات الإقتصادية و الإجتماعية و الحضارية مما ادى بالمؤسسات إلى تغيير أسلوب تعاملها مع المورد البشري في ضوء تعدد الثقافات و القيم السائدة بالمجتمعات من ناحية و كذلك تعدد المهارات و التخصصات التي أفرزتها متطلبات التطور الحاصل في مختلف مجالات العرض و الطلب على الموارد البشرية.

د- التحديات البيئية : Environnental challenges.

إن المتغيرات البيئية أثرت على سوق العمل و مهارات الموارد البشرية وكذلك قيمها ومتطلباتها الثقافية ، ولذا فان البناء الإستراتيجي للمؤسسات أصبح يركز على ضرورة الإستجابة النوعية الشاملة لهذه المعطيات من خلال التحلي بالمرونة و الإستجابة الفعالة للمتغيرات البيئية و إفرازاتها المختلفة.

"و هدفها هو تحفيز التنمية الإقتصادية وزيادة فرص العمل مع الحد من تأثير النشاط البشري على البيئة والموارد."¹

3- المعايير الأساسية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

من أهم المعايير الأساسية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مايلي:²

- التوافق مع الأهداف.
- تكلفة التنفيذ .
- فترة التنفيذ.
- التوافق مع الثقافة وخطة العمل.
- حجم البيئة الخارجية.
- المناخ الإجتماعي الداخلي.

¹ Dominique Bonet, Isabelle Petit, Agnes Lancini, L'économie circulaire : quelles mesures de la performance économique, environnementale et sociale ?, Revue française de gestion industrielle, Association française de gestion industrielle, vol33, n4, 2014. <hal-01676972>,p3.

² ALAIN GAVAND, Recrutement Les meilleures pratiques, Éditions d'Organisation, Paris, France, 2005, p28.

المطلب الثالث: تصميم إستراتيجيات الموارد البشرية.

الفرع الأول : إستراتيجية تخطيط و توظيف الموارد البشرية.

أولا : إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية.

1- مفهوم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.

يعرف الحريري (2012)¹ التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية " هو التنبؤات المستقبلية و رسم السياسات و توضيح الإستراتيجيات في التخطيط للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و العمل على تحقيق أهدافها " كما يعرفه علي حسن (2009)² أنه "نظام توافق عرض الموارد البشرية داخليا و خارجيا مع الوظائف المتاحة و التي تتوقع المؤسسة وجودها عبر فترة زمنية محددة" - هو عملية الربط المتناسق و المتكامل مع الغايات و الأهداف الإستراتيجية لتحسين إنجاز الأعمال و تطوير الثقافة التنظيمية إستجابة لتغيرات الظروف البيئية و زيادة الإبداع و المرونة اللازمة.³

2- أهمية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.

- إن للتخطيط الإستراتيجي أهمية كبيرة في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تتمثل فيما يلي:⁴
- 1- رفع مستوى المؤسسات و تحسين عملياتها وزيادة إنتاجاتها و زيادة عوائدها.
 - 2- العمل على تطوير و تدريب الموارد البشرية و الرفع من كفاءتها و خبراتها و الإستفادة منها.
 - 3- تحقيق التوازن و الانسجام بين الموارد البشرية للمؤسسة في جميع المستويات.
 - 4- وضع إستراتيجيات شاملة و مفصلة لكل أهداف و أعمال و مهام المؤسسة على المدى الطويل.
 - 5- المساهمة في أداء المؤسسة.⁵

¹ محمد سرور الحريري ، طرق و إستراتيجي تنمية الموارد البشرية ، دار صفاء للنشر ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2012 ، ص49

² عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص25.

³ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشه، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2007 ، ص41.

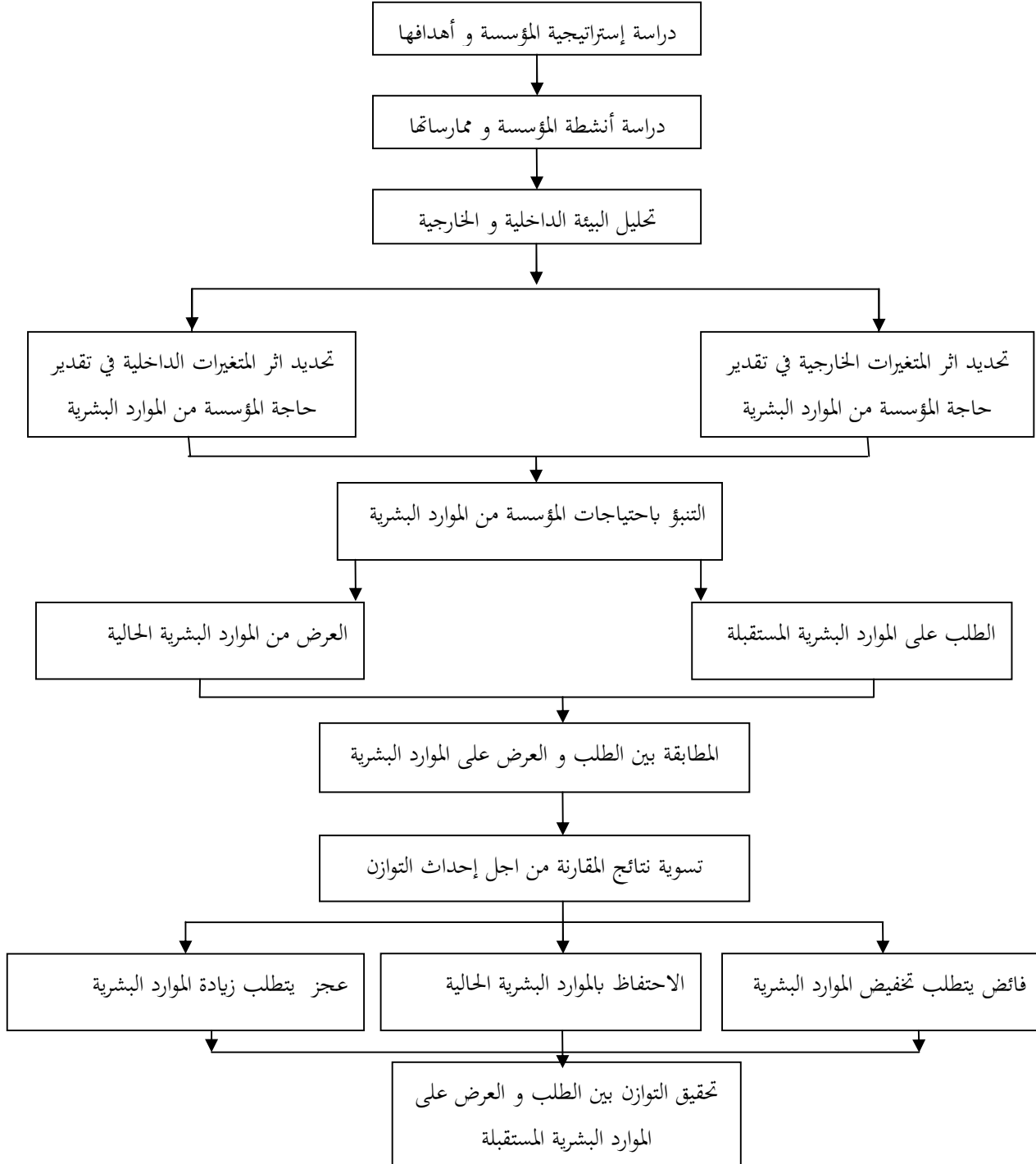
⁴ محمد سرور الحريري ، طرق و إستراتيجي تنمية الموارد البشرية ، دار صفاء للنشر ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2012 ، ص51.

⁵ Louise Lemire , Éric Charest , Gaétan Martel, Jacques Larivière, La planification stratégique DES RESSOURCES HUMAINES , Presses de l'Université du Québec, Canada,2011, p.10

3- مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

تمر عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بعدة مراحل أساسية كما يلي:¹

الشكل رقم 02-04: جوهر عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية



المصدر : عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية بعد إستراتيجي ، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن ، 2005 ، ص 231.

¹ عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن ، 2005 ، ص 231

ثانيا: إستراتيجية التوظيف.

1- مفهوم إستراتيجية التوظيف.

أ- تعريف إستراتيجية التوظيف.

إستراتيجية التوظيف لمؤسسة هي جميع القرارات والإجراءات المتصلة بإختيار الوسائل ملء الشواغر، وهذا يتطلب أن يكون تناسق بين الإستراتيجية العامة للمؤسسة وإستراتيجية الموارد البشرية.¹

ب- أهمية إستراتيجية التوظيف:

تتميز إستراتيجية التوظيف بأهمية كبيرة من خلال:²

- تحسين الإنتاجية في المؤسسة.

- تخفيض التكاليف و زيادة الأرباح.

- تلبية إحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية.

- جلب الموارد البشرية لمواجهة التحديات العالمية و التركيز على تحقيق رؤية المؤسسة ، مهمتها ، والأهداف المفضلة دائما.³

ج- مراحل التوظيف.

ويتم تنظيم التوظيف حول ثلاث مراحل ، حيث رغم أنه إذا كانت الخطوة الأكثر وضوحا في التوظيف هو الإختيار، إلا أن المراحل الثلاث كلها متساوية الأهمية في إستراتيجية التوظيف الناجح.

- الجاذبية الجيدة يضمن جذب المترشحين ذات جودة عالية وبأعداد كبيرة يمكن من إختيار فعال من المرشحين.

- الإختيار يسمح بإتخاذ قرارات توظيف فعالة ، وذلك بإستخدام أدوات أو الإختبارات التي تتوقع الأداء و التأقلم المستقبلي للمرشح.

- الإندماج - أو التنشئة الإجتماعية - يدعم الموارد البشرية الجديدة عندما يدخلها في المؤسسة و يسهل إندماجها الإجتماعي والتشغيلي.

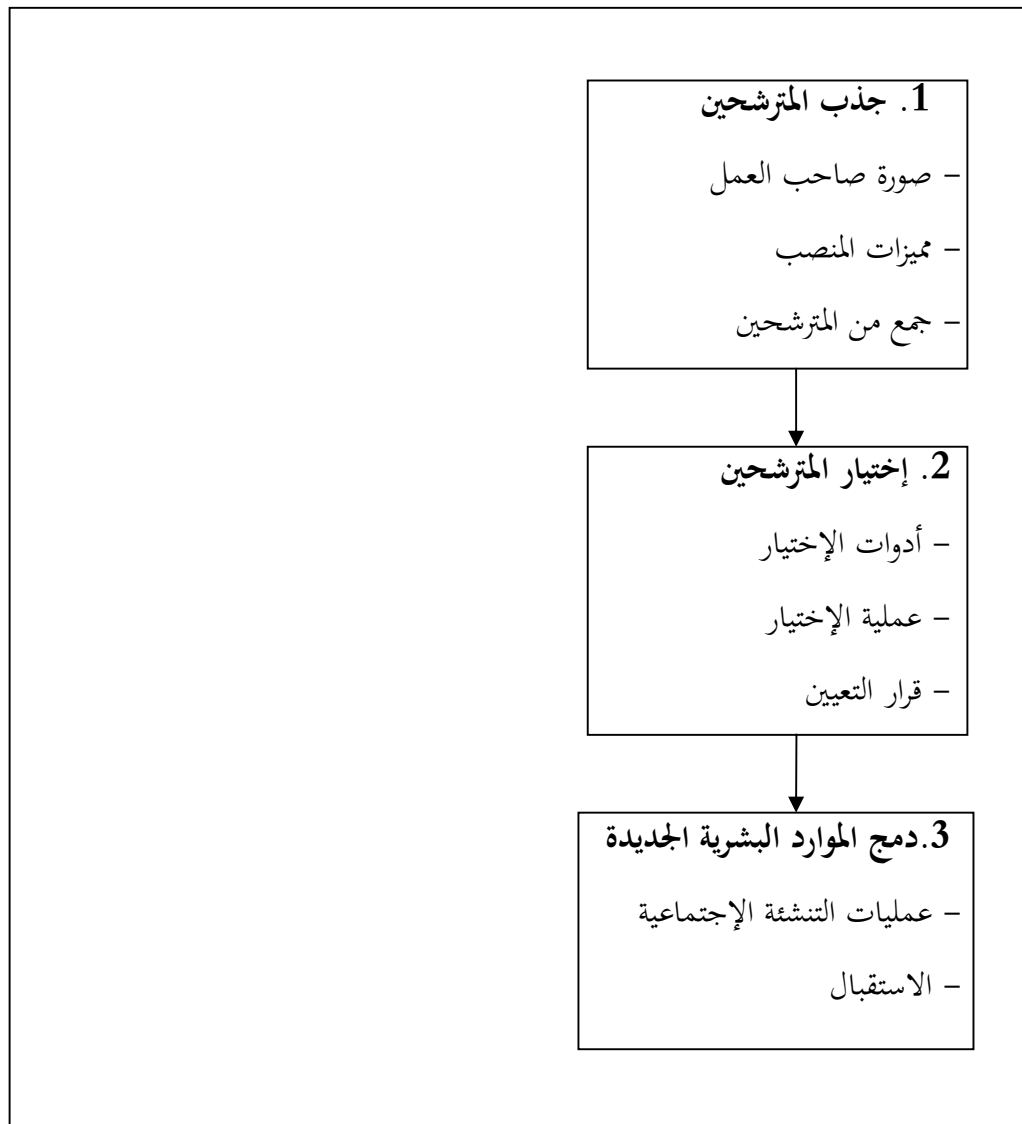
¹ ALAIN GAVAND, *Recrutement Les meilleures pratiques*, Éditions d'Organisation, Paris, France, 2005, p34/35.

² فريد محيلي، أثر تغيرات البيئة الداخلية على توظيف الموارد البشرية في مجمع صيدال فرع فرمال بعنابة، مجلة مركز دراسات الكوفة، المجلد: 1 العدد: 33، جامعة الكوفة، العراق، سنة 2014، ص 150/149.

³ Md. Ferdausur Rahman , Md. Rabiul Islam and A M Mokarrom Hossain Khan, **Recruitment & Selection Procedure: A Case Study on Palmal Group**, International Journal of Business and Technopreneurship Volume 5, No. 2, June 2015, p245.

ونوضح كل من هذه المراحل الثلاث في الشكل التالي:¹

الشكل 02-05: مراحل إستراتيجية التوظيف.



Source : Sylvie Guerrero, **Les outils des RH -Les savoir-faire essentiels en GRH**, 3 eme édition, Dunod, Paris, France, 2014,p68.

¹ Sylvie Guerrero, **Les outils des RH -Les savoir-faire essentiels en GRH**, 3 eme édition, Dunod, Paris, France, 2014, p68.

2- الإستقطاب و أهدافه.

أ- تعريف الإستقطاب.

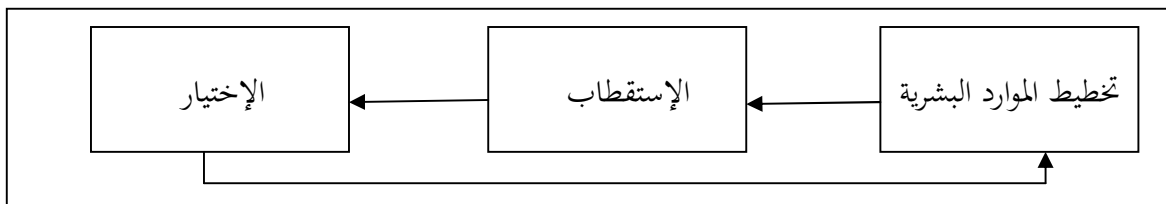
هي العملية التي تستخدمها المؤسسة في معالجة النقص في إحتياجات مواردها البشرية. كما يعرف بعملية البحث والحصول على المرشحين المحتملين للوظائف بالعدد المطلوب وبالنوعية المرغوبة وفي الوقت المناسب بهدف إختيار الأكثر ملائمة لشغل الوظائف الشاغرة، وهو نشاط يعمل على إلتقاء العرض والطلب على الموارد البشرية، أي من لديها وظائف شاغرة ومن يبحثون عنها. وترتكز عملية الإستقطاب عادة على حجم المؤسسة، وإمكانيتها، وظروف سوق العمل، والجوانب الإقتصادية بصفة عامة، و يعتبر كذلك عملية البحث عن أفضل العناصر لشغل الوظيفة مابين المتقدمين، ولا تعتمد ملائمة الأشخاص للوظائف على توفير المؤهلات والقدرات المطلوبة للوظيفة عند المرشحين، بل تمتد لتشتمل على دوافعهم وطموحاتهم واهتماماتهم وإستعدادهم للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، ورغبتهم في الترقية، وعليه يمكن تعريف الإستقطاب بأنه فلسفة تعتمد المؤسسة من أجل تحديد وجذب الموارد البشرية الملائمة، وتتجلى أهمية الإستقطاب في العناصر التالية:¹

- الحصول على موارد بشرية أعلى كفاءة من التي تكون متاحة في المؤسسة.

- يسمح الإستقطاب الخارجي بإقامة علاقات تعاونية متعددة وإمكانية تطوير ثقافة المؤسسة.

- يوفر الإستقطاب الخارجي من الحصول على الموارد البشرية المؤقتة التي يمكن الاستغناء عنها عند إنتهاء الحاجة إليها، مما يعطي مرونة أكبر في توفير إحتياجات الموارد البشرية، ويبين الشكل التالي دورة الإستقطاب في المؤسسة:

الشكل رقم 02-06: دورة عملية الإستقطاب في المؤسسة.



المصدر: عبد ناصر علك حافظ، حسين وليد حسين، حنين شلال إبراهيم، الإستخدام الأفضل لتطبيقات إستقطاب وإختيار الموارد البشرية و أثرهما في تلبية متطلبات إدارة الجودة الشاملة، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد 93، الجامعة المستنصرية، العراق، 2012، ص 231.

¹ عبد ناصر علك حافظ، حسين وليد حسين، حنين شلال إبراهيم، الاستخدام الأفضل لتطبيقات استقطاب واختيار الموارد البشرية و أثرهما في تلبية متطلبات إدارة الجودة الشاملة، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد 93، الجامعة المستنصرية، سنة 2012، ص 231/230

ب- أهداف الإستقطاب.

تهدف عملية الإستقطاب إلى تحقيق مايلي:¹

- تنفيذ الخطة الإستراتيجية العامة للمؤسسة و الخطط الوظيفية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة من خلال تحديد العدد اللازم للوظائف المستقبلية و تخصصاتها و مهاراتها و خبراتها.
- إستبعاد المرشحين غير المؤهلين لشغل وظائف المؤسسة.
- تحقيق الإستقرار للموارد البشرية من خلال جذب المرشحين المناسبين و الإحتفاظ بالكفاءات و تحفيزها.
- تحقيق المسؤولية الإجتماعية، الأخلاقية و القانونية من خلال الإلتزام بسبل البحث المناسبة لشغل المناصب الوظيفية بشكل جيد.

ج- مصادر الإستقطاب

تتكون مصادر الإستقطاب من:²

- 1- الإستقطاب الداخلي : من خلال الموارد البشرية التي تكون داخل المؤسسة عن طريق الترقية و النقل.
- 2- الإستقطاب الخارجي : تلجأ المؤسسات إلى المصادر الخارجية للحصول على الموارد البشرية المتاحة المناسبة لتعيينها في الوظائف الشاغرة، ومن أهم تلك المصادر نذكر:³
 - مكاتب العمل و مؤسسات التشغيل: تلعب دور الوسيط بين الجهات العارضة للعمل و طالبيه.
 - الإعلان: يتم نشر الإعلان في عدة وسائل كمجلة الإدارة، الصحف العامة ويذكر في الإعلان، اسم المؤسسة وخصائصها، الوظيفة والمزايا التي يتحصل عليها شاغل الوظيفة.
 - الجامعات، المعاهد والمدارس: التي تخرج طلبة بمواصفات معينة تحتاج إليها المؤسسات و سوق العمل.
 - المؤسسات الأخرى: أي تشغيل الموارد البشرية التي تعمل بمؤسسات أخرى من أجل مناصب القيادة والإشراف.
 - الأنترنت: تعمل المؤسسات على فتح مواقع خاصة بها على شبكة الأنترنت للمرشحين الذين يمتلكون الكفاءة.

¹ عطا الله محمد تيسير الشرعة، غالب محمود سنجق، إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة و تحديات الألفية الثالثة، الدار المنهجية للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، سنة 2015، 138/138.

² فريد خيلي، أثر تغيرات البيئة الداخلية على توظيف الموارد البشرية في مجمع صيدال فرع فرمال بعنابة، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد33، الحجم:01، جامعة الكوفة، العراق، سنة 2014، ص 150.

³ عيشاوي وهيب، عيشاوي هجيرة، إشكالية التسيير والتوظيف في المؤسسة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد1، المجلد1، جامعة البليدة، الجزائر، سنة 2015، ص92/91.

3- إستراتيجية الإختيار و التعيين.

تعتبر منفصلتان و متكاملتان، تعنى الإستراتيجية الأولى بجمع المعلومات عن الموارد البشرية بهدف تقييمها و إتخاذ القرار المناسب بشأن توظيفها في إطار القوانين المتبعة، أما الثانية تعمل على إيجاد التناسب بين شروط و متطلبات الوظيفة و بين مؤهلات و كفاءات الموارد البشرية المترشحة.

هي العملية الإدارية التي من خلالها يتم قبول أو رفض المترشحين للوظيفة من المؤسسة.¹

و تتمثل في إتخاذ القرار الخاص بتعيين عدد محدد من بين المترشحين لشغل وظائف المؤسسة الشاغرة.²

- تهدف معظم إستراتيجيات إختيار و تعيين الموارد البشرية إلى :³

- وضع الموارد البشرية في المناصب المناسبة لها.

- تحسين صورة و سمعة المؤسسة.

- تحسين أداء المؤسسة.

أ- تعريف الإختيار

تتضمن عملية الإختيار المفاضلة بين للموارد البشرية من حيث درجة الصلاحية لشغل الوظيفة، لتحقيق وضع الشخص المناسب في المكان المناسب بإيجاد التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة و بين مؤهلات و خصائص المورد البشري المتقدم لشغل الوظيفة، إذ يعد الإختيار نشاطا ضروريا و حتميا لأن هناك فروقا بين للموارد البشرية من حيث الإستعداد والقدرات والميول فضلا عن متطلبات الوظائف من حيث الخصائص العقلية و الجسمانية. كما أن هناك من عرف الإختيار بأنه عملية موائمة متطلبات الوظيفة و شروط شغلها بالقدرات و المهارات للمتقدمين لشغل تلك الوظيفة. و يعتبر الهدف الأساسي من عملية الإختيار هو الوصول إلى توقع دقيق للأداء المستقبلي لطالب الوظيفة و بإتجاهاته وسلوكه وفترة بقاءه في المؤسسة، و تتمثل إجراءات عملية الإختيار كمايلي:⁴

تبدأ إجراءات عملية الإختيار عندما تنتهي إدارة الموارد البشرية في المؤسسة من عملية الإستقطاب للموارد البشرية في محاولة لإيجاد أكبر عدد من المتقدمين المؤهلين في الحصول على الوظائف الشاغرة في المؤسسة، حيث تبدأ عملية الإختيار بتلقي طلبات التوظيف ثم تمر بمجموعة من المراحل أو الإجراءات وصولا إلى إصدار قرار التعيين.

¹ صفوان مجد المبيضين، عائض بن شافي الاكلي، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، سنة 2012، ص80/81.

² مجد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى ، دار الجنان للنشر، عمان ، الأردن ، 2016 ، ص116.

³ Umudike Ndubuisi Ufoma, **THE IMPACT OF RECRUITMENT AND SELECTION CRITERIA ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE**, Global Journal of Human Resource Management Vol.3, No.2, Published by European Centre for Research Training and Development UK, March 2015, p25.

⁴ زينب شكري محمود نديم، أثر عملية الاختيار والتعيين في انخفاض معدل دوران العمل دراسة حالة في مصرف الشرق الاوسط العراقي

للاستثمار، العدد 16، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، سنة 2008، ص5.

ب- الاختبارات:

يمكن تقسيم الاختبارات إلى ثلاث فئات: اختبارات المهارات الجسدية أو العقلية، اختبارات الشخصية واختبارات الوضع (مركز التقييم).¹

1- اختبارات المهارات الجسدية أو العقلية: التي تتعلق بمهارات محددة (بدنية أو عقلية). أنها تؤدي إلى إتخاذ تدابير دقيقة ، وعموما يكون لها قيمة تنبؤية جيدة من حيث الكفاءة وتندرج تحت هذه الفئة اختبارات الذكاء والقدرات الفكرية كما تعتبر (الكفاءة الفكرية اللفظية) هي الأكثر إستخداما.

بالنسبة **Jean Pralong**، فإن تقييم المهارات المعرفية للمرشحين من خلال اختبار منطقهم (شفوياً ، أو نظرياً، أو رقمياً) وذكائهم العام وكذلك مخططاتهم المعرفية. تُظهر دراسة **Neoma** أنه كلما كان المرشح حاصلاً على درجة عالية في هذه الاختبارات الإدراكية ، زادت مكافأته وتطوره الهرمي، رضاه الوظيفي و ولائه.

2- اختبارات الشخصية: "يمكن أن تأخذ عدة أشكال مختلفة من أهمها اختبار السمات، الصفات، الإهتمامات أو القيم الخاصة بالشخص".²

3- مراكز التقييم: تهدف الاختبارات الموضوعية ، التي تسمى غالباً مراكز التقييم ، إلى دمج عناصر المهمة وتلك المتعلقة بالشخصية. من أجل جعل المترشح في الحالة الأقرب إلى وضعه المهني في المستقبل، وتركز مراكز التقييم بشكل متعمد على الإستعدادات والمهارات الخاصة بالمرشحين بدلاً من التركيز على جانب الشهادات والخبرة.

4- التوظيف عن طريق المحاكاة : تمكّن هذه الطريقة الإقتراب من التوظيف بشكل مختلف بعدم الأخذ في الإعتبار مستوى الخبرة والدرجة العلمية.

وإستنادا إلى المهارات اللازمة لشغل وظيفة ، فأنها تتكون من تحديد جميع المهارات اللازمة لأداء وظيفة تحليل الوظيفة ثم بناء تمارين لتقييمها في المرشحين. هذه التدريبات متناسبة مع مكان العمل ، وبالتالي وضع المرشحين في الوضع لإثبات بشكل ملموس قدرتهم على شغل هذا المنصب. حيث تعتبر هذه الطريقة موضوعية، تعطي الفرص للجميع و توسع في وجهات النظر المهنية.

- اختبارات الإستعداد و الإنجاز (المهارات): "تستخدم لقياس قدرات الموارد البشرية على الخاصة و الضرورية لنجاح الوظيفة كالتفكير و التحليل".³

¹ Jean-Marie Peretti, **RESSOURCES HUMAINE**, 16 eme edition Vuibert, Paris, France, 2017, p238/241.

² باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية الثانية، دار الفاروق للنشر، عمان ، الأردن ، 2006 ، ص 82/79.

³ Chloé Guillot-Soulez, **la gestion des ressources humaines**, Gualino, 5 eme édition, Paris, France, p 52.

ج- قرار التعيين.

بعد أن يتم إختيار المورد البشري الملائم للوظيفة الشاغرة يتخذ قرار بتعيينه في تلك الوظيفة ، حيث تعتبر جزءا مكملا لعملية الإختيار ¹.

و تتم من قبل المسير القائم على عملية التوظيف على أساس الكفاءات المناسبة للمنصب. ²

يركز قرار التعيين على ضرورة التوافق بين متطلبات الوظيفة و قدراته و إمكانياته ، بحيث يكون هناك إستثمار أفضل للمورد البشري ، و زيادة شعوره برضا الوظيفة التي تم تعيينه فيها، من ناحية أخرى إذا تمت عملية تعيين بناءا على التوافق سيخفف ذلك من الأعباء التدريبية و يزيد من فعالية أداء الموارد البشرية.

4- عملية الدمج والتوجيه

أ- مفهوم

هو عملية تحديد المشاريع المهنية و إختيار المسارات الوظيفية للموارد البشرية ، و متابعتها ، تامين وتقييم الكفاءات و الإمكانيات المستخدمة. ³

ب- أهداف عملية الدمج والتوجيه

تتمثل أهداف التوجيه فيما يلي: ⁴

- تخفيض تكلفة بدء العمل و نسبة الأخطاء
- معرفة المورد البشري مستوى الأداء المطلوب منه .
- تخفيض نسبة دوران العمل.
- شعور المورد البشري بالإنتماء و الثقة.
- بالإضافة إلى دمج الموارد البشرية من أجل معرفة دور كل منها في المؤسسة، وإنشاء مهارات جماعية يعرف كل طرف ما يفعله الآخر وما يمكن أن يتوقعه، كذلك أثناء عملية الدمج ، يجب أن يكون لدى المورد البشري رؤية إستراتيجية للأدوار في الفريق و المؤسسة من خلال سجل يوضح دورة تكامله معها. ⁵

¹ نوري منير ، تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، الجزائر ، 2010 ، ص197

² Gisèle Commarmond, Alain Exiga, **Réussir ses entretiens de recrutement**, Dunod, Paris, France, 2012, p127.

³ Jean-Marie Peretti, **Gestion des ressources humaines**, vuibert 19 edition,, Paris, France, 2013, p10.

⁴ عبد الباري ابراهيم ، دة زهير نعيم ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص246

⁵ Vincent Calvez, Olivier Dolidon, **LE MANAGEMENT STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES FACE AU DÉFI DES COMPÉTENCES CLÉS COLLECTIVES**, Humanisme et Entreprise (n° 317) 2/2014, p 54.

الفرع الثاني : إستراتيجية التدريب و تحفيز الموارد البشرية.

أولاً: إستراتيجية التدريب.

1- مفهوم إستراتيجية التدريب.

"هي العملية التي تقوم على تزويد الموارد البشرية بالمعلومات و الخبرات و المهارات اللازمة لأداء أعمالها بفعالية"¹
- كما تعرف على أنها "إحدى الطرق الرئيسية لرفع الإنتاجية، و يعتبر من المحاور الأساسية لتحسين المورد البشري حتى يصبح أكثر معرفة و إستعداداً و قدرة على أداء المهام بالشكل المطلوب و المناسب و بإبداع.
و يختلف التدريب عن التعلم، فالتعلم هو عملية تنمية ثقافية للمورد البشري، لا تحتاج إلى و جود هدف وظيفي محدد، و من خلالها تتم تنمية القدرات الفكرية و التطبيقية بشكل عام".²

2- فوائد إستراتيجية التدريب و أهميتها.

تتمثل أهمية التدريب في عدة مجالات من بينها:³

- إزدياد القدرات التنافسية.
- تحسين مستمر للأداء.
- إعطاء نتائج إيجابية للموارد البشرية تنعكس إيجابياً على المؤسسة مثل مواكبة تطور المعارف.
- الإرتقاء بعملية بناء ثقافة تنظيمية من خلال تعزيز القيم الإيجابية.
- معالجة جوانب ضعف الأداء في مختلف المجالات.
- المساهمة في تكوين و تشكيل القيادات الإدارية الجيدة.
- كما يعمل التدريب على:⁴
- زيادة كفاءة الموارد البشرية على أداء الأعمال.
- زيادة سرعة تكيفها مع التطورات التقنية الحديثة.

¹ عبد العزيز علي حسن ، الإدارة المتميزة للموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص26.

² محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز: قياس الأداء- تقييم الأداء- تحسين الأداء مؤسسيا و فرديا، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، سنة2014/2015، ص315.

³ طاهر محسن منصور الغالي، إدارة و إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، سنة2009، ص437.

⁴ ابراهيم مصطفى ، واخرون، إقتصاديات الموارد والبيئة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، سنة، 2007، ص76.

3- مميزات إستراتيجية التدريب و خصائصها.

- تتميز إستراتيجية التدريب بعدة خصائص أهمها:¹
- تحتاج المؤسسة إلى التدريب للحصول على الكفاءات اللازمة للقيام بأنشطتها ، و بشكل كبير لتحقيق ميزاتها التنافسية من خلال التميز في الأداء على جميع مستويات المؤسسة.
- يهدف التدريب إلى تطوير الكفاءة.
- التدريب يساهم في تحقيق الفعالية.
- التدريب يرتبط ارتباطاً مباشراً بالبحث عن الأداء ونشر الإستراتيجية بفعالية الذي يتطلب من الموارد البشرية مستوى عال من الالتزام وثقافة مشتركة قوية، إضافة إلى الكفاءات المناسبة.
- يشهد التدريب ثورة هائلة و تطورات مستمرة.

4- تصميم البرنامج التدريبي:

يتطلب القيام بعملية التدريب مايلي²:

- أ- تحديد الاحتياجات التدريبية: من الضروري أن تتركز برامج التكوين على إحتياجات المؤسسة في التدريب ويتم ذلك عبر الدراسة المعمقة والمسبقة لإحتياجات مختلف المصالح، الوحدات، والمستويات، وتحديد الأهداف التي تريد عملية التكوين الوصول إليها.
- ب- طرق تحديد الإحتياجات التدريبية: تظهر الحاجة للتدريب من خلال ثلاث مستويات هامة هي:
- تحليل تنظيمي: يتضمن تحليل المؤسسة النقاط الآتية: دراسة الأهداف الحالية للمؤسسة، دراسة تطور المؤسسة، تحليل الهيكل التنظيمي .
- تحليل المهام: تتم عن طريق دراسة مناصب العمل بالإعتماد على تحديد المهارات المطلوبة مما يمكن من إكتشاف المشاكل وأسبابها والعملية التي أدت إلى وقوعها.
- تحليل فردي: ويتم عن طريق تحليل المعلومات الخاصة بالفرد ومقارنتها بالمواصفات المطلوبة لأداء العمل بفعالية ثم تحديد الموارد البشرية التي بحاجة إلى التدريب.

¹ Phillipe korda, **stratégie et formation développer l'atout concurrentiel humain**, Edition Dunod, Paris, France, 2011, p26.

² نعيمة بجايوي، فتيحة بن أم السعد، تكنولوجيا المعلومات وانعكاساتها على تنمية الموارد البشرية- دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية للتوزيع باتنة- ، مجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية - عدد02، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة- الجزائر، سنة 2015، ص4/3.

5- أساليب التدريب.

توجد العديد من أساليب التدريب و يتم إختيار الطريقة الملائمة لتحقيق النتائج المرغوب، ومن أهمها مايلي¹ :

- التدريب أثناء العمل **Training on The Job**: يتم التدريب في مكان العمل.

يقود إلى مرافقة الموارد البشرية و مواكبتها مع التغيير التنظيمي².

- التدريب عن طريق القاعات الدراسية.

هناك بعض المظاهر بالنسبة للوظائف من الأفضل تعلمها من خلال التدريب عن طريق القاعات الدراسية و ليس التدريب أثناء العمل، حيث يهدف إلى تعليم الموارد البشرية المبادئ العلمية و إتجاهات نظريات معينة.

- مراكز التدريب التابعة للمؤسسة.

حيث يجمع بين التدريب أثناء العمل و خارج العمل، و يطبق هذا الأسلوب عن طريق المؤسسة في مكان العمل وذلك بإعطاء توجيهات و إرشادات عن تشغيل الآلات و المعدات التي سيعملون عليها مستقبلا.

- التدريب التكميلي.

يتم عن طريق المعاهد العليا و الجامعات حيث تشجع العديد من المؤسسات على هذا النوع من البرامج التدريبية من أجل الحصول على أحدث التطورات و المعارف.

6- إدارة الجودة التدريبية :

إن تحقيق الأداء البشري المتميز دليل على جودة الموارد البشرية بناء على جودة العملية التدريبية المقدمة للموارد البشرية .

يقصد بإدارة الجودة التدريبية إدارة العملية التدريبية وفقا لمواصفات الجودة العالمية وتحقيق أفضل دعم للمؤسسة في مجال تطوير كفاءة الموارد البشرية والبرامج التدريبية الفعالة من أجل ضمان تحقيق العائد من التدريب³.

كما يساهم في تحسين السلوك مهارات الموارد البشرية وأدائها من أجل تحسين تقديم الخدمات⁴.

¹ سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجي الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 159

² DAVID AUTISSIER, ISABELLE VANDANGEON-DERUMEZ, ALAIN VAS, **Conduite du changement : concepts-clés** - , 3e édition Dunod, Paris, France, 2018, p4.

³ رشيد مناصرة، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، حاسي مسعود، الجزائر، مجلة

الباحث ، العدد 11، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، سنة 2012، ص196

⁴ Mthokozisi Mpfu, Clifford Kendrick Hlatywayo, **Training and development as a tool for improving basic service delivery; the case of a selected municipality**, Journal of Economics, Finance and Administrative Science 20 (2015) ,134.

ثانيا: إستراتيجية التحفيز و التعويض.

1- تعريف التحفيز.

يعرف التحفيز على أنه مجموعة من المؤثرات الداخلية و الخارجية التي تدفع بالموارد البشرية لإشباع حاجاتها المتعددة من خلال قيامها بتصرفات وسلوكيات معينة، و ينتج هذا التحفيز عادة عن الحماس لتحقيق الأفضل، لذلك فإن إدارة الموارد البشرية من خلال إستراتيجية التحفيز تساعد على دعم المؤسسة كما يلي: ¹

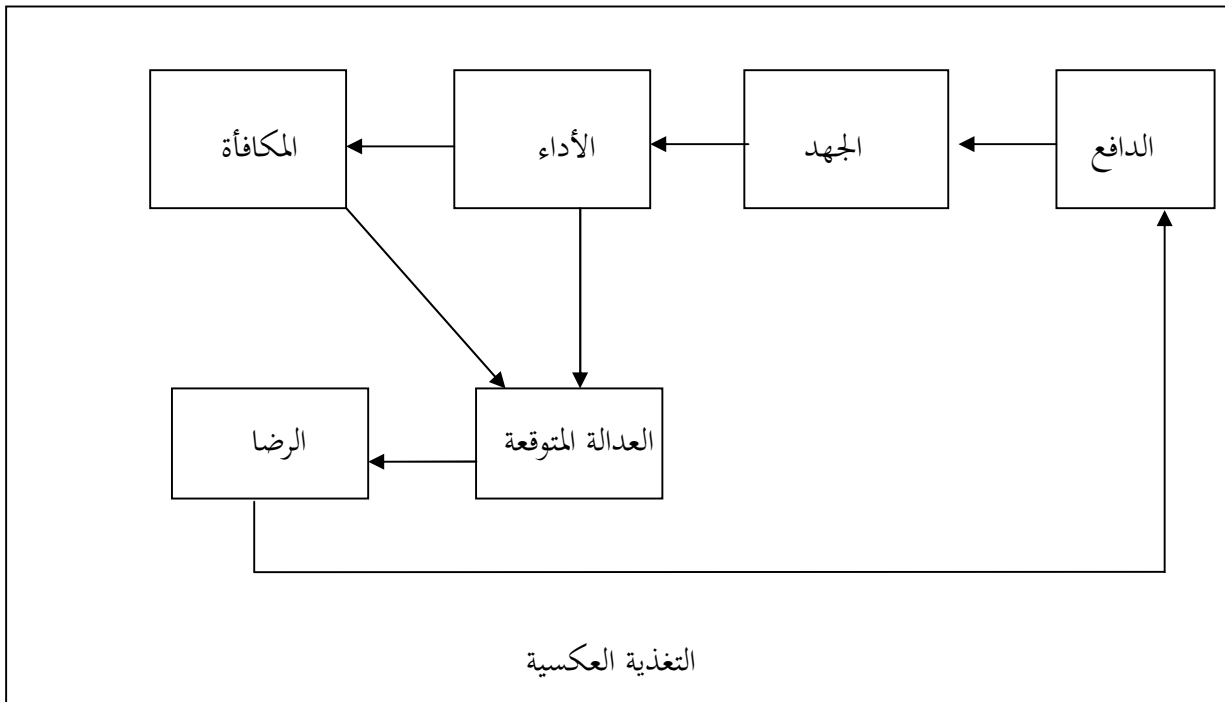
- دفع الموارد البشرية للعمل على إرضاء العملاء و ربطه بنظام المكافآت.

- إدارة التكاليف بفاعلية مع الحفاظ على التوازن بين التكاليف و العائد.

- ربط نظم التحفيز و المكافآت بالنتائج العامة للأداء.

- مكافآت الرؤساء و المديرين على تطوير الموارد البشرية.

الشكل رقم 02-07: عملية التحفيز.



Source: Bernard ROMAN, **Bâtir une stratégie de remuneration** Systèmes de remunerations et management de la performance, 2 eme,Éditions Dunod,,Paris, France,2010,p 97.

¹ حداد بختة وسيد حياة، إدارة الموارد البشرية ودورها في إحداث التغيير في المنظمات المعاصرة دراسة ميدانية، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد: 06، جامعة الجزائر، سنة 2015، ص 187.

2- شروط إستراتيجية التحفيز.

- توجد شروط أساسية يجب على إدارة الموارد البشرية تطبيقها إذا إرادت الإستفادة من إستراتيجية التحفيز و هي:¹
- أن تتصف سياسة المكافآت و الحوافز بالعدالة، الموضوعية و المساواة.
 - توفير ظروف عمل ملائمة تساعد المورد البشري على التميز، الإبداع و الأداء الفعال.
 - تبني إستراتيجيات مناسبة لتعزيز رضا الموارد البشرية و الإحتفاظ بها.
- كما أن هناك من يضيف العناصر التالية:²
- إرتباط الحوافز بأهداف الموارد البشرية والإدارة معا.
 - تحديد الوقت الملائم الذي يجب أن تستخدم فيه المؤسسة للحوافز.
 - وفاء المؤسسة بالتزاماتها التي تقررها الحوافز.
 - أن تتناسب الحوافز تناسبا طرديا مع الجهود التي تبذلها الموارد البشرية لتشجيعها على الإبداع و الابتكار.
 - أن تنمي في أذهان الموارد البشرية العلاقة العضوية بين الأداء الجيد و الحصول على الحافز.

3- مفهوم الحوافز.

- هي مجموعة من العوامل الخارجية التي تشبع الحاجة أو الرغبة المتولدة لدى المورد البشري من أدائه لعمل معين، و تتوقف فاعليتها على مدى توافقها مع هدفه و حاجاته و رغباته.³

4- أهداف الحوافز.

- يعمل نظام الحوافز في المؤسسة على تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن حصرها فيما يلي:⁴
- زيادة نواتج العمل في شكل كميات وجودة إنتاج ومبيعات وأرباح.
 - إشباع الحاجات الموارد البشرية بشتى أنواعها وخاصة ما يتعلق بالتقدير والإحترام.
 - شعور الموارد البشرية بروح العدالة داخل المؤسسة.
 - تنمية روح الولاء، الإلتزام والتعاون بين الموارد البشرية.

¹ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن، سنة 2011، ص 43.

² سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجي الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص300.

³ نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمانة للطباعة و التوزيع، الطبعة الأولى، برج الكيفان، الجزائر، سنة 2011، ص117.

⁴ سلمان صدام جاسم البهادلي، أثر نظام الحوافز على تنمية الإبداع البحثي لأساتذة الجامعات دراسة تحليلية في الكليات الأهلية في بغداد مجلة دراسات محاسبية ومالية ، المجلد الثالث عشر العدد 43 الفصل الثاني، سنة 2018، ص 219 .

5- أنواع الخوافز.

هناك عدة جوانب يمكن أن تصنف بموجبها أنواع الخوافز كمايلي: ¹

- الخوافز السلبية و الإيجابية

الخوافز السلبية هي الخوف من العقاب و التهديد، على عكس ذلك فان الخوافز الإيجابية هي التشجيع على التجديد و الإبداع في العمل.

-الخوافز المادية و المعنوية

الخوافز المادية هي التي تتخذ طابعا نقديا أو ماليا أو إقتصاديا و يمثل ما تحصل عليه الموارد البشرية من مزايا وحقوق كالرواتب والأجور والعلاوات، التعويضات والمكافآت، أما الخوافز المعنوية هي " التي تساعد المورد البشري وتحقق له إشباع حاجاته النفسية والإجتماعية ، فتزيد من شعوره بالرفي في عمله و الولاء له و تحقيق التعاون بين زملائه ". ²

- الخوافز الفردية و الجماعية

الخوافز الجماعية هي التي تقدم للجماعة مادامت أهداف المؤسسة مرتبطة في تحقيقها بجهود الجماعة ولها تأثير أكبر مقارنة بالخوافز الفردية.

- خوافز أساسية، إجتماعية وذاتية

وهي التي تتوفر في مناخ العمل و تشبع حاجات الموارد البشرية الأساسية و الإجتماعية و الذاتية.

-كما أن هناك من يصنفها إلى نوعين: ³

- الخوافز الإيجابية و الخوافز السلبية

الخوافز الإيجابية تهدف إلى رفع الكفاءة الإنتاجية و تحسين الأداء من خلال مدخل التشجيع الذي يدفع المورد البشري إلى إتباع السلوك الإيجابي، بخلاف الخوافز السلبية التي تتمثل في أنواع العقاب الذي لايمثل غاية في حد ذاته لكنه و سيلة لعدم إرتكاب المخالفات، و تهدف هذه الخوافز إلى التأثير إيجابيا. ⁴

¹ سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجي الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 299.

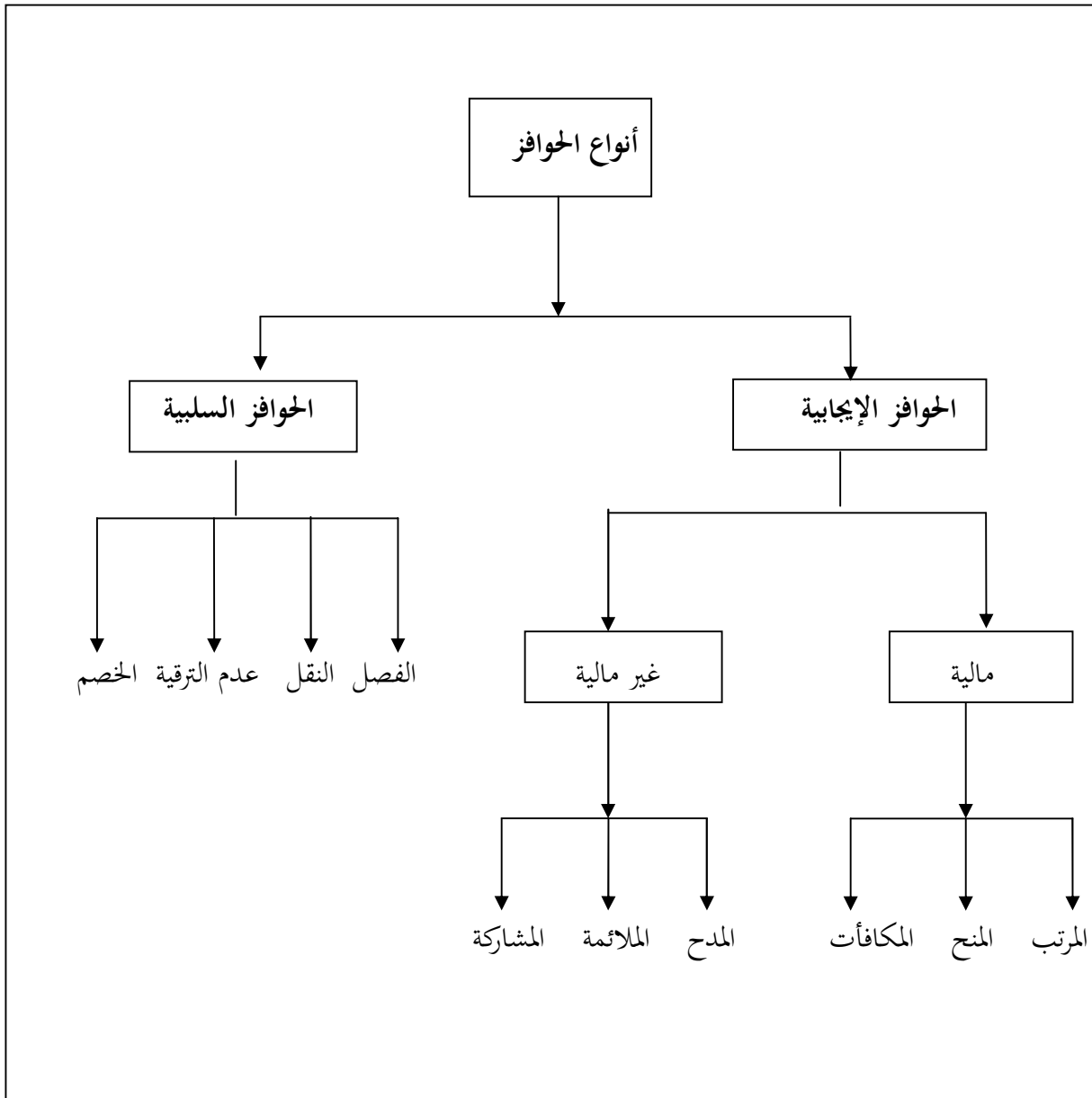
² نبيلة بوودن، الخوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العامل لدى الجزائري في إطار نظرية فروم " Vroom " للدافعية، مجلة أبحاث نفسية و تربوية، العدد 10، المجلد ب، سنة 2017، ص 332.

³ نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص 347.

⁴ بلوناس عبد الله، لمجد بوزيدي، تقييم الأداء في المؤسسة و دوره في تحفيز العمال، أبعاد إقتصادية، العدد 1، الحجم 1، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسير، جامعة أمجد بوقرة بومرداس، الجزائر، سنة 2011، ص 196، 171.

و يمكن توضيح في الحوافز الإيجابية و الحوافز السلبية من خلال الشكل التالي:¹

الشكل 02-08: أنواع الحوافز.



المصدر: نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار

اليازوري للنشر، عمان، الأردن، ص347.

¹ نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، ص347.

6- الحوافز و الأداء.

تستمد عملية التحفيز أهميتها من قدرتها على الدفع بزيادة نواتج العمل كما و كيفا ومبيعات و أرباح فضلا عن كونها تؤدي إلى إشباع إحتياجات الموارد البشرية بمختلف أنواعها ، و خاصة مايتعلق بالتقدير، الإحترام و الشعور بالمكانة، مما يشعرها بالعدالة داخل المؤسسة و تجذبها إليها مع إكتسابها الولاء و الإلتزام و التعاون فيما بينها. يعتبر التحفيز عملية منهجية قائمة على أساس التميز في الأداء الذي يعتبر المعيار الأساسي لمنح الحوافز، وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء ، سواء في الكمية الجودة ، توفير الوقت و التكاليف، كما يعد المجهود المبذول في أداء وظائف الخدمات و الأعمال معيارا في توزيع الحوافز بين الموارد البشرية إلا أنه يصعب قياسه وذلك لأنه غير ملموس و واضح، كما تعد الأقدمية بصفقتها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير إلى الولاء و الإلتزام، و الذي يجب مكافأته بشكل ما، و هي تأتي في شكل علاوات. بالإضافة إلى أن بعض المؤسسات تعوض وتكافئ المورد البشري على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو براءات أو إجازات، أو دورات تدريبية¹.

و نظرا لأهمية عملية التحفيز في تحسين أداء الموارد البشرية، فإن المؤسسة تسعى إلى إعتداد و تطبيق نظام مخطط يقوم هذا الأخير أساسا على أربعة مراحل تتمثل فيما يلي:²

- تحديد المواقع التي تحتاج للتحفيز.
- إعداد مجموعة من وسائل التحفيز.
- إختيار و تطبيق الحافز الفعال المناسب.
- متابعة نتائج التطبيق .

تمكن الحوافز من رفع مستوى أداء الموارد البشرية بدوافع مساعدة تنظيم الأعمال للحصول على ميزة تنافسية. حيث تقوم الموارد البشرية المحفزة بإدارة إجراءات العمل الخاصة بها، من خلال هذه الطريقة يمكن للمؤسسات أن تحقق أفضل تنافسية.³ كما تشجع الموارد البشرية على إنشاء حالة إلتزامها للمؤسسة و تقديم أفضل ما لديها.⁴

¹ بوالشرش نورالدين، العيادي مريم، التحفيز و أداء العاملين في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية، العدد29، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، سنة2017، ص27.

² عبد الحميد بشير بوطه، تنمية وتسيير الموارد البشرية جدلية المفهوم، النظرية و الواقع، دار الأيام للنشر، عمان، الأردن، سنة 2015، ص111.

³ Datuk Mahamad Zubir bin Seeht Saad, **Impact of Employee Motivation on Work Performance**, International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 8, Issue 3, March 2018 p299.

⁴ Revenio Jalagat , **Performance, Job Satisfaction, and Motivation: A Critical Review of their Relationship**, International Journal of Advances in Management and Economics, Vol.5, Issue 6, 2016, p38.

ثالثاً: إستراتيجية التعويض.

1- مفهوم إستراتيجية التعويض.

هي عبارة عن مآحققه الموارد البشرية مقابل جهودها وعملها وتختص هذه الإستراتيجية بدراسة مستوى الأجور في المؤسسة ومقارنتها مع المؤسسة الأخرى ، كذلك العمل على تصميم نظام أجر يتناسب وطبيعة المؤسسة وعلاقتها بمواردها البشرية¹.

2- محددات إستراتيجية التعويض.

من أجل تحديد إستراتيجية فعالة للتعويض، يجب مراعاة عدة جوانب من أهمها:²

- رضا للتوقعات، فيما يتعلق بأجر النتائج والأداء.
- توقع الإنصاف من وجهة نظر شروط إنجاز الأداء.
- قيمة التعويض الممنوح وتناسبه مع النتائج التي تم الحصول عليها.
- توقع العدالة في مجال التقييم، و تختلف مقاييس تحديد إستراتيجية التعويض حسب:³
- الموقع و المنطقة الجغرافية .
- المؤسسة وقطاع نشاطها وحجمه.
- كفاءات ومستوى خبرة الموارد البشرية.

3- أهداف إستراتيجية التعويض.

- تسعى الإستراتيجية الفعالة للتعويض إلى تحقيق عدة أهداف أهمها:⁴
- إكتساب الموارد البشرية المؤهلة.
- الإحتفاظ بالموارد البشرية الحالية.
- تقدير السلوك المطلوب وضمنان العدالة.
- زيادة الكفاءة الإدارية.

¹ خولة عبد الحميد مُجَد ، اقبال غني مُجَد، سعدية حايك كاظم، أثر إستراتيجي إدارة الموارد البشرية في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة دراسة تطبيقية في معمل سمّنت السدة، مجلة كلية الإدارة والإقتصاد للدراسات الإقتصادية، العدد6، المجلد 412، جامعة بابل، العراق، سنة 2012، ص10.

²Bernard ROMAN, **Bâtir une stratégie de remuneration** Systèmes de remunerations et management de la performance, 2 eme,Éditions Dunod,,Paris, France,2010,p 97.

³ Olivier Gélis , **Etude de Rémunérations**, Robert Half, France, 2015, p 26.

⁴ Aryo Widagdo , Djoko Setyo Widodo , Partogi Saoloan Samosir, **Effect of Compensation and Motivation to Employee Performance through Commitment**, Scholars Journal of Economics, Business and Management (SJEEM), SAS Publishers, 2018, p320.

1- تقييم الأداء Performance Appraisal

أ- مفهوم تقييم الأداء و متطلباته الأساسية.

تعريف راندل: "الإجراءات التي تساعد في تجميع، مراجعة مشاركة و إعطاء و إستخدام المعلومات المتجمعة من الموارد البشرية و حولها بغرض تحسين أدائها في العمل"¹.

- تعرف كذلك أنها عملية تقدير أداء كل موارد بشري خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه، وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيد أو غير جيد، وفي أي مجالات. هذا التقدير قد يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للمورد البشري، جهوده وسلوكه.

كما تعتبر أنها عملية تقدير جهود الموارد البشرية بشكل عادل لتجرى مكافأتها بقدر ما تيم إنجازها، وذلك بالإستناد إلى معايير (عناصر ومعدلات الأداء) تتم على أساس مقارنة أدائها لتحديد مستوى كفاءتها في العمل بحيث تتمثل العناصر في الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في المورد البشري والذي يجب أن يتحلى بها أثناء عمله، ليتمكن من أدائه بنجاح وكفاءة كالإخلاص و التفاني في العمل، الأمانة، التعاون، أما معدلات الأداء تعتبر معايير يمكن بواسطتها قياس إنتاجية المورد البشري و معرفة مدى كفاءته في العمل، من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة، و يتم هذا من خلال مقارنة العمل المنجز مع المعدل المحدد لتحقيق مستوى إنتاجه الحقيقي، حيث أن الطرق الحديثة لتقييم الأداء تقوم على الإدارة بالأهداف، مقياس التقييم السلوكي، مصادر عملية تقييم الأداء الوظيفي في :المديرين، الزملاء في العمل، الشخص نفسه أو الموظف الخاضع لعملية التقييم، الجمهور و الزبائن، كما أنه لا بد من توفر متطلبات أساسية لتقييم الأداء ويمكن تلخيصها كما يلي:²

- درجة ملائمة المعايير لإستراتيجية المؤسسة .
- درجة صلاحية المعايير وإستقرارها .
- درجة قبول المعايير من المتأثرين بالعملية .
- أن تكون للمعايير تغذية عكسية محددة تبين المشاكل والانحرافات وتقتصر تصحيحها.

¹ مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري تنموي تكنولوجياي عولمي، مكتبة المجتمع العربي، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، سنة 2014، ص225.

² العربي عطية، أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية -دراسة ميدانية في جامعة ورقلة (الجزائر)، مجلة الباحث، العدد 10، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، سنة 2012، ص324.

ب- أهداف تقييم الأداء

تسعى المؤسسة من خلال التقييم إلى تحقيق الأهداف التالية:¹

- توفير ملاحظات عن أداء الموارد البشرية
- التعرف على إحتياجات الموارد البشرية للتدريب.
- توثيق المعايير المستخدمة في تحديد المكافآت.
- تعتبر مصدر رئيسيا للقرارات الشخصية: زيادة الرواتب، الترقيات، والإجراءات التأديبية.
- إتاحة الفرصة للتشخيص والتطوير التنظيمي.
- تسهيل الإتصال بين الموارد البشرية والإدارة.
- التحقق من فعالية الإختيار وسياسات الموارد البشرية لتنمية متطلبات تكافؤ فرص العمل.

ج- أهمية تقييم الأداء.

إن عملية تقييم الأداء تكتسي أهمية كبيرة سواء على مستوى المؤسسة، المسؤولين أو الموارد البشرية كما يلي:²

1- على مستوى المؤسسة:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة و التعامل الأخلاقي لتفادي تعدد شكاوي الموارد البشرية إتجاه المؤسسة.
- رفع مستوى أداء الموارد البشرية و إستثمار قدراتها من أجل التقدم و التطور.
- تقييم برامج و إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، حيث يمكن إستخدام نتائج العملية كمؤشرات للحكم على هذه الإستراتيجيات.
- مساعدة المؤسسة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

2- على مستوى المسؤولين:

- تحفيز المسؤولين و المديرين على تنمية مهاراتهم و تعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم و موضوعي لأداء الموارد البشرية.
- تطوير العلاقات مع الجيدة مع المرؤوسين و التقرب إليهم و التعرف على المشاكل و الصعوبات التي يواجهونها.

¹ سامي شاهر عسكر، سوسن ابراهيم رجب، دور مهارات الأداء الإبداعي في تقييم الأداء الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء عينة من الممرضين العاملين في مستشفى آزادي التعليمي في مدينة كركوك، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والإقتصادية المجلد 6، العدد 2 سنة 2016، ص 12.

² مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري تنموي تكنولوجي عولمي، مكتبة المجتمع العربي، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، سنة 2014، ص 226/227.

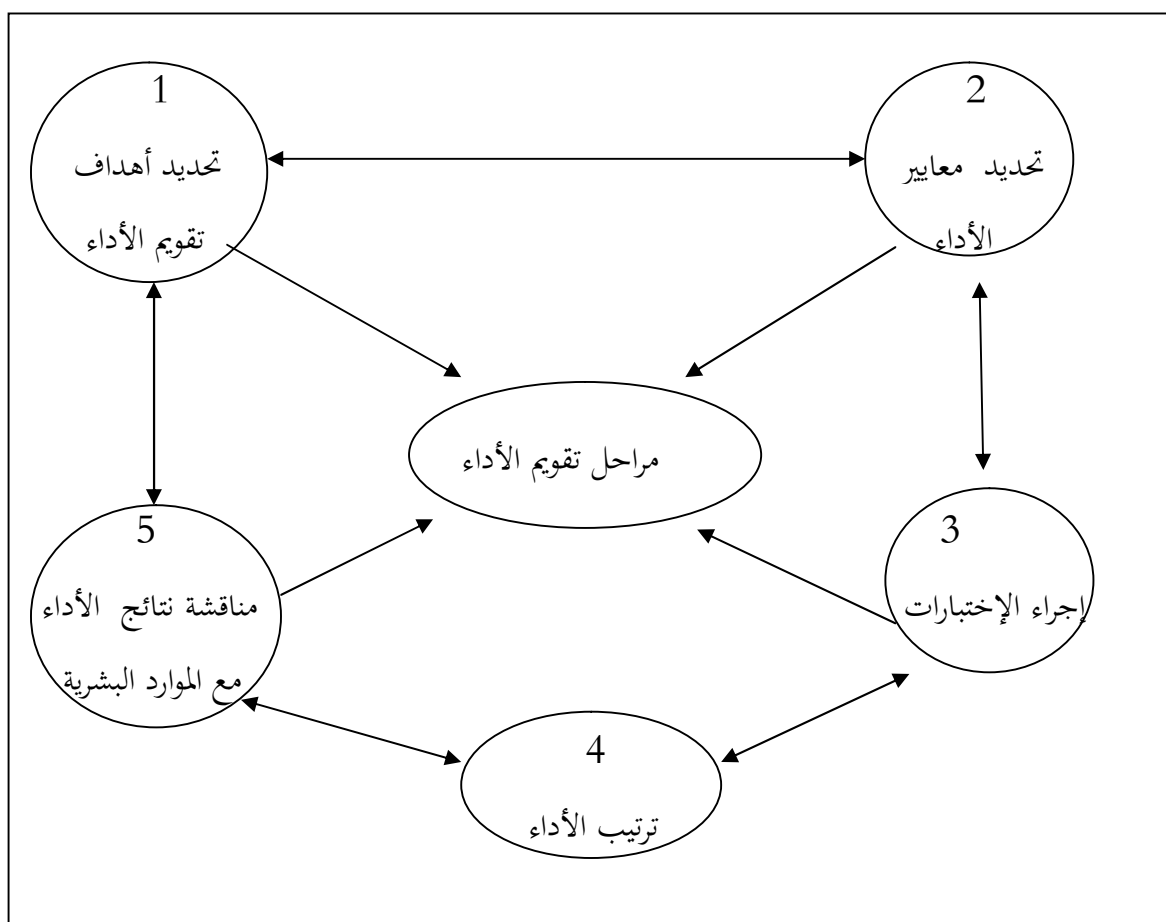
3- على مستوى الموارد البشرية:

- تجعل العامل أكثر شعور بالعدالة و أن جهوده المبذولة تأخذ بعين الاعتبار من قبل المؤسسة.
- دفع المورد البشري إلى بذل المزيد من الجهد و الإلتقان لنيل إحترام و تقدير رؤسائه ماديا و معنويا.

د- خطوات تقويم الأداء

¹ تمر عملية تقويم الأداء بعدة خطوات أساسية كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 02-09: خطوات تقويم الأداء.



المصدر: علي حسون فندي الطائي، فاضل جميل طاهر، فاضل حمد سلمان، تأثير أبعاد تقويم الأداء في الثقة التنظيمية (دراسة وصفية تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية في وزارة النفط العراقية) ، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 18، العدد 67، جامعة بغداد، العراق، سنة 2012، ص 64.

¹ علي حسون فندي الطائي، فاضل جميل طاهر، فاضل حمد سلمان، تأثير ابعاد تقويم الأداء في الثقة التنظيمية (دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في وزارة النفط العراقية)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 18، العدد 67، جامعة بغداد، العراق، سنة 2012، ص 64.

ثانياً: قياس الأداء : Measurement of performance

1- أساليب قياس الأداء

يمثل الأداء درجة إنجاز المهام وتوظيفها في مجموعة من العلاقات المتداخلة بين الجهد والقابليات تتسم بالإبداع والتميز، و يتم قياسه بمقارنة أثر نتائج الفاعلية بعد تحديد المعايير التي تعكس أهداف المؤسسة إلى أداء الموارد البشرية في موقع العمل، وهناك أساليب عديدة لقياس أداء الموارد البشرية من بينها¹:

- تخفيض دوران العمل.

- تحسين الكفاءة.

- زيادة إنتاجية الموارد البشرية.

- تحسين الروح المعنوية.

- تقليل الضياع في الوقت والجهد والتأخير والأخطاء في العمل.

- تتطلب عملية القياس بعد ذلك إتباع أسلوب منهجي في الاستكشاف وقبول كل الخيارات الممكنة ، وإجراء عمليات التحكيم على مبادئ القياس للمؤسسة.

- وأخيراً ، تحقيق توليف شامل يعطي التناسق لجميع القياسات المختلفة التي أتخذت.²

2- أهمية المقياس : Measurement

يتميز المقياس بأهمية كبيرة، و ذلك من خلال دوره فيما يلي³:

- توصيل توقعات الأداء المحددة للمعنيين و المهتمين.

- معرفة ما يجري داخل المؤسسة.

- تحديد فجوات الأداء التي ينبغي تحليلها أو تجاهلها أو غض النظر عنها.

- تزويد المؤسسة بالتغذية المرتدة عن مقارنة الأداء بالمعايير المحددة، و التعلم من التجارب السابقة.

- تمييز الأداء الناجح الذي ينبغي مكافأته.

- دعم قرارات تخصيص الموارد ووضعها في خطط المؤسسة، وجدولتها بالموازنات المخصصة لذلك.

¹ رجاء جاسم محمد، فؤاد حسن جاسم، سندس سعيد رشيد، إجراءات التسويق الداخلي ودوره في أداء العاملين بحث تطبيقي في مصرف الرشيد/فرع البلياع، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد 40، بغداد، العراق، سنة 2014، ص246.

² Bernard Martory ; Daniel Crozet; **Gestion des ressources humaines Pilotage social et performances** 8eme Edition; Dunod, Paris, France; 2013; p10.

³ سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة راس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار البازوري للنشر، عمان، الأردن، سنة 2009، ص208.

3- مؤشرات قياس و تقييم الأداء

من أهم المؤشرات التي تركز عليها عملية قياس و تقييم الأداء نجد:¹

- الكفاءات.

- النتائج.

- الإمكانيات.

- السلوك.

ثالثا: إدارة الأداء لبناء التميز البشري و الإبداع الفردي و المؤسسي.

1- مراحل إدارة الأداء.

أداة التقييم الذاتي تحول المعلومة إلى أفعال نشطة وهذا يعني ضم كل من الهيئة الإدارية، العاملون، الفئات المستهدفة في عملية تحدي لإكتشاف ذاتي منطقي، ويشتمل على ثلاثة مراحل و يشارك العديد، و في بعض الاحيان جميع أعضاء المؤسسة في نقاط عديدة و أدوار مختلفة.

- و تتمثل هذه المراحل فيما يلي:²

المرحلة الأولى: التحضير للتقييم الذاتي:

هي عبارة عن تنظيم للعملية، جمع للمعلومات الداخلية و الخارجية الضرورية، ومن ثم البدء بالتقييم الذاتي، تقوم الهيئة الإدارية بتحديد المفهوم و يصمم على أساسه رئيس الهيئة و المدير التنفيذي و إجراءات التقييم، و يتم تشكيل فريق تتم قيادته.

المرحلة الثانية: هذه المرحلة مرتكزة على الأسئلة الخمس الأكثر أهمية لبيت دراكر و الإجابة عليها .

يتم توزيع كتب عمل المشاركين و تقارير المعلومات، و يتبعها مشاركة خارجية للهيئة وأعضاء الطاقم في مناقشات المسير أو مراجعتها.

المرحلة الثالثة: إستكمال الخطة:

هذه المرحلة تؤدي إلى موافقة الهيئة على رؤية المؤسسة ومهمتها وأهدافها وعلى دعم الميزانية، بالإضافة إلى إدارة تطوير وتنفيذ الأهداف و خطوات العمل.

¹ Pascal Moulette, Olivier Roques, **Gestion des ressources humaine**, Dunod, Paris, France, 2014, p36/37.

² محمد حربي، إدارة الموارد البشرية-الأساليب الحديثة في تطوير و بناء القدرات، مجلة بناء القدرات البشرية العربية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، سنة 2010، ص 160/161.

2- تحديات إدارة الأداء

- من أجل الحصول على أداء أفضل من الموارد البشرية، يجب على المسؤولين التنفيذيين مايلي:¹
- إيجاد تمييز ثقافي يثير دافعية الموارد البشرية في جميع المستويات.
- ربط الأهداف المؤسسية بطموحات الموارد البشرية.
- تزويد الموارد البشرية بالمهارات الضرورية المتعلقة بالعمل للقيام بواجباتهم بشكل أفضل.
- تنمية المواهب البشرية.
- تمكين الموارد البشرية من إتخاذ القرارات الفعالة.
- تشجيع العمل الجماعي والإتصال المفتوح.
- إجراء التقييم و تنفيذه بطريقة موضوعية وفقا للمعيار المتعلق بالهدف.

3- شروط تحقيق الأداء لإدارة الموارد البشرية

- من أجل تحقيق الأداء يجب على إدارة الموارد البشرية مراعاة الشروط التالية:²
 - أن تكون منظمة تنظيما جيدا ، وتخدم الإحتياجات المحلية والعالمية و إنشاء شبكة تعاونية.
 - أن تحدد إستراتيجية وسياسات وعمليات الموارد البشرية تتكيف مع إستراتيجية المؤسسة و تعطي قيمة مضافة للموظف.
 - يكون لديها المهنيين ذوي الكفاءات اللازمة لتصبح رائدي الأعمال لإدارة الموارد البشرية.
 - يجب أن تشمل الإدارة العامة ، التي تعتبر المديرية الرئيسية للموارد البشرية في المؤسسة.
 - تنشيط المسيرين التشغيليين حتى يكونوا هم قادة فريقهم.
- هذه العناصر تجعل من الممكن وضع مواصفات التحول الضروري للموارد البشرية لمواجهة تحديات السنوات القادمة، حيث أشار Charles-Henri Besseyre des Horts أن "القوة هي أن ندرك أن إدارة الموارد البشرية لا يزال لديها الكثير من الجهود لتوظيفها في مؤسساتها ليحتل العامل البشري المكانة التي يستحقها في القرارات المهمة التي ستتخذها المستقبل».
- يجب مرافقة التحولات التي تؤثر على الموارد البشرية و وظائفها كالعولمة والرقمنة وتحدي الإبداع المستمر .

¹ ميسرا/ترجمة حيدر محمد العمري، إستراتيجي التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة، عالم الكتب، اربد، الأردن،، سنة 2011، ص30.

²Jean-Marie Peretti, *Gestion des ressources humaines*, 21 edition vuibert, Paris, France, 2016, p 269/270.

المبحث الثاني: إدارة الكفاءات و المعارف في المؤسسة.

تعتبر المعارف و الكفاءات البشرية، عامل أساسي لتحقيق التفوق للمؤسسات، لذلك تسعى إلى تثمينها والإستثمار الأمثل لها من خلال إدارة الكفاءات و التي تتضمن عدة مراحل و عمليات أساسية سنقوم بتوضيحها في هذا المبحث.

المطلب الأول: إدارة الكفاءات في المؤسسة.

الفرع الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الكفاءات البشرية.

1- تعريف إدارة الكفاءات البشرية

" يمكن تعريف إدارة الكفاءات بأنها "تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة كفاءات المورد البشري في المؤسسة، بما يضمن تحقيق التوافق مع كفاءات الوظيفة المطلوبة وتنمية كفاءاته بصفة مستمرة لتحقيق الأداء المتميز له وللمؤسسة. أما أسلوب الكفاءة : فهو أسلوب لتحديد أنواع و مستويات الكفاءات المناسبة لتميز الموارد البشرية من أجل الإستعانة بها لتحقيق الأداء المتميز، و ظهر هذا الأسلوب في 1971 حيث قام الخبير الإداري ماكلياند بإجراء دراسة ميدانية، و بذلك إستنبط قائمة الخصائص التي يتمتع بها المتميزون والتي أطلق عليها لاحق "نموذج الكفاءة" لتلك الوظيفة".¹

- و تعرف إدارة الكفاءات (CM) أنها مجموعة من الأنشطة التي يتم تنفيذها في المؤسسة وموجهة نحو تحديد، إكتساب وتطوير وصيانة كفاءات الموارد البشرية التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية.²

3- مراهنات الكفاءة

يشير إلى إنتقاء المورد البشري لكي يؤدي عملا ويتم هذا من جانب سلطة مسؤولة عنه، قد تكون رئيس العمل أو رؤسائه، و قد تكون هيئة فنية محايدة، أما كلمة "إختيار" فتدل أن المورد البشري يختار المهنة بمحض إختياره وإرادته ، و مراهنات الكفاءة هي إجراء عملي يهدف إلى المفاضلة بين الموارد البشرية المختلفة و تفضيل بعضها على بعض و تعيين أفضلها لمهنة معينة".³

¹ رشيد مناصرة، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، حاسي مسعود، الجزائر، مجلة الباحث، العدد 11، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، سنة 2012، ص 194.

² Marzena Stor, Teresa Kupczyk, **Differences in Competency Management – Comparative Analysis between Polish, Spanish, and Austrian Business Practices**, Journal of Intercultural Management Vol. 7, No. 2, June 2015, p54.

³ محمد عبده حافظ، مراهنات الكفاءة للقوى العاملة، دار الفجر للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، سنة 2011، ص 34.

الفرع الثاني : عمليات إدارة الكفاءات.

تشمل إدارة الكفاءات العناصر التالية:¹

- أ- تخطيط الكفاءات: و ذلك بتقدير الاحتياجات المستقبلية ، و مقارنتها بما هو معروض في المؤسسة ، وهنا قد تكون فجوة في الكفاءات على أساس العدد المطلوب تعيينه ، و المجالات التي تحتاج ذلك العدد.
- ب- إكتساب الكفاءات : و يكون بإستقطاب موارد بشرية جديدة أو تنتمي إلى نفس المؤسسة ، وكذلك عن طريق شراء خدمات إستشارية أو التعاون مع مؤسسات أخرى.
- ج- تنمية الكفاءات و التي تشير إلى عملية التعلم الذي ينمي المعرفة و المهارات و الإتجاهات، وكذلك عمليات التدريب و التطوير المستمر ، و كل عملية لها مميزات و خطواتها من أجل تحقيق التنمية الفعالة للكفاءات.
- د- إستخدام و تقييم الكفاءات : حيث يتم توظيف الكفاءات المحصل عليها ، و هنا تظهر نتيجة التدريب وإكتساب المهارات و التعلم أي تحديد المنفعة المحققة من البرامج التدريبية ، و التي تؤدي إلى تحقيق الكفاءات المستخدمة ، و الذي من شأنه توجيه مرحلة تخطيط الكفاءات.
- كما يمكن إضافة مرحلة تكوين الكفاءات : حيث تمر بمراحل متسلسلة تبدأ بالحصول على الكفاءات التي تعتبر محصلة الخبرة المتراكمة ، ثم تأتي إكتشاف القدرات وبعدها عملية التكوين التي يتم فيها تحويل الخبرة المتراكمة لإنتاج معارف و مهارات مستغلة في الأداء.

الفرع الثالث : أثر إدارة الكفاءات على تحقيق الأداء المتميز.

إن كفاءة المورد البشري مفتاح الكفاءة المميزة للمؤسسة، وإدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن مهمة بناء الكفاءات الفردية والجماعية اللازمة لتحقيق قيمة مستدامة. وهنا يتمثل دور إدارة الموارد البشرية في تحويل هذه الكفاءات إلى ممارسات تساهم في تحقيق أداء أفضل وتجعل المؤسسة أكثر تنافسية، حيث تكمن أهمية الكفاءة إذا اعتبرت مكوناً أساسياً للأداء، بالإضافة إلى الدافعية و بيئة العمل.

كذلك هي من خصوصيات المورد البشري عندما يقوم بتحريك الموارد².

¹ بوحنيه قوي ، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة و مجتمع المعلومات ، مركز التدريب الاكاديمي ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، سنة 2008 ، ص 243.

² رشيد مناصرية، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، حاسي مسعود، الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص194.

المطلب الثاني: إدارة المعرفة كتوجه جديد في الاقتصاد الحالي.

الفرع الأول: مفهوم إدارة المعرفة.

1- تعريفات إدارة المعرفة.

توجد تعريفات عديدة لإدارة المعرفة من أهمها:

"هي عملية تحويل المعلومات والموارد الفكرية إلى موارد ذات قيمة عالية من أجل تطوير قابليات الموارد البشرية وقدرات المؤسسة ومساعدتها على إتخاذ الإجراءات الفاعلة لتحقيق أهدافها .¹

كما أن هناك من عرفها على أنها عملية في التسيير تطبق من طرف المؤسسة من أجل تعيين، توليد، تخزين وإستعمال المعرفة الذي يعتبر تمييزها أمراً إستراتيجياً لمشاريع إبداع المؤسسة".²

- كما تعرف على أنها تفاعل متبادل بين الموارد البشرية في مختلف المستويات الإدارية و بين الوحدات الإدارية في إطار محدد وواضح تنظيمياً بهدف إستغلال رأس المال الفكري و الإستفادة من المعلومات الناتجة من البيئة الخارجية و التي تتعلق بمجالات المؤسسة بما يساهم في تطوير خبراتها و قدراتها.³

تُعرّف إدارة المعرفة على أنها عملية ديناميكية ومنهجية أو مجموعة من العمليات للتحكم في الموارد البشرية في مجال المعرفة لإكتساب وتنظيم وتوصيل وتراكم وتوليد وتخزين ومشاركة ونشر المعرفة في الداخل والخارج.⁴

إدارة المعرفة هي إستراتيجية تحسين منتظمة لتحسين أداء الأعمال و الموارد البشرية.⁵

- هي إستخدام المعرفة بمهارة من أجل أداء المهام بشكل صحيح وبالتالي تجنب الأخطاء، حيث تقوم بتحديد قيمة المؤسسة ككل وليس فقط أصولها المادية.⁶

¹ حسين وليد حسين، احمد عبد محمود، رسل سلمان نعمه، تفعيل عمليات التعلم التنظيمي بالاستناد الى ابعاد إدارة المعرفة،مجلة جامعة بابل، العلوم الصرفة والتطبيقية،العدد 6 المجلد 24،العراق، سنة 2016، ص 1688.

² Sandrine Fernez-Walch, François Romon, **dictionnaire du management de l'innovation**, 2 eme Edition Vuibert, Paris, France, 2008, p95.

³ عماد صفر عبده نُجْد، نموذج مقترح لإدارة أزمت التسويق من خلال إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، سنة 2015، ص 138.

⁴ Vida Davidaviciene, Artūras Jakubavicius, Arturas Jakubavicius, **KNOWLEDGE MANAGEMENT PROCESS MODEL, The International Journal ENTREPRENEURSHIP AND SUSTAINABILITY**, Volume 5 Number 3, 2018, p543.

⁵ Chayaruk Thanee Tikakul and Avril Thomson, **International Lessons in Knowledge Management: A Study of Western & Eastern Manufacturing SMEs**, The Electronic Journal of Knowledge Management, 16(2) 2018, p113.

⁶ Agnieszka Bitkowska, **Knowledge management vs business process management in contemporary enterprises**, Economics and Management, Volume 8 , Issue 2, 2016, p33.

2- إدارة المعرفة و المعلومات:

إن المعلومات هي ما ينتج من معالجة البيانات التي تتواجد في البيئة و هي تزيد من مستوى المعرفة لمن يحصل عليها، و هذا يعني أن المعرفة هي أعلى مستوى من المعلومات ، فالمورد البشري يسعى للحصول على المعلومات و بالتالي يزيد من قدرته على المعرفة و الإدراك.

حيث يرى (ياسر الصاوى) أن إدارة المعرفة تهتم بالعمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة و إختيارها و تنظيمها و إستخدامها و نشرها و أخيراً تحويل المعلومات الهامة و الخبرات التي تمتلكها المؤسسة و التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كإتخاذ القرارات و حل المشكلات و التعلم و التخطيط الإستراتيجي".
أما إدارة المعلومات فتعني أساساً بنظم المعلومات و إستخدامها في إنتاج و بث و إيصال المعلومات ، كما تعني بإستخدام عدد من الوسائل التكنولوجية ذات العلاقة بمعالجة البيانات و إنتاج المعلومات.

- فإدارة المعرفة هي إيجاد الطرق للإبداع في سبيل خزن معرفة المؤسسة بعد الحصول عليها للإستفادة منها و المشاركة بها و نقلها إلى الموارد البشرية التي تحتاجها لأداء أعمالها بكفاءة و فعالية، و بإستخدام الوسائل الحديثة و تكنولوجيا المعلومات بأكبر قدر ممكن.

يمكن إدراك إدارة المعرفة داخل المؤسسات على أنها تدقيق إداري في الممتلكات الفكرية المتاحة في المؤسسات و المورد البشرية، حيث يضيف لها معلومات و قيمة محددة، و يمكن من إستثمارها في زيادة الفرص و تحسين القرارات و الخدمات و المنتجات.

و بالتالي يقوم المفهوم الحديث الذي يعرف إدارة المعرفة بأنها توفير المعلومات و إتاحتها لجميع الموارد البشرية في المؤسسة و خارجها ، حيث تركز على الإستفادة العالية من المعلومات المتوفرة في المؤسسة و الخبرات الفردية الكامنة في عقول مواردها البشرية ، لذا من أهم مميزات تطبيق هذا المفهوم هو الإستثمار الأمثل لرأس المال الفكري ، و تحويله إلى قوة إنتاجية تساهم في تنمية أداء المورد البشري ، و رفع كفاءة المؤسسة.¹

- إن الإتجاه الإبداعي المتعلق بمجال تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في الوقت الحاضر هو الذي يقود التنمية وإدخال نظم جديدة لإدارة المعرفة ، التي توفر فرصاً جديدة للمؤسسات لأنها أقل تكلفة وأكثر فعالية وسهولة في الإستخدم.²

¹ ياسر الصاوى، إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات، مرجع سبق ذكره ، ص20/18.

²Roberto Cerchione, Emilio Esposit, Using knowledge management systems: A taxonomy of SME strategies, International Journal of Information Management ,n°37, 2017 , p1551.

الفصل الثاني: إدارة الإبداع في المؤسسة.

الفرع الثاني: قوانين إدارة المعرفة و عملياتها.

1- قوانين إدارة المعرفة.

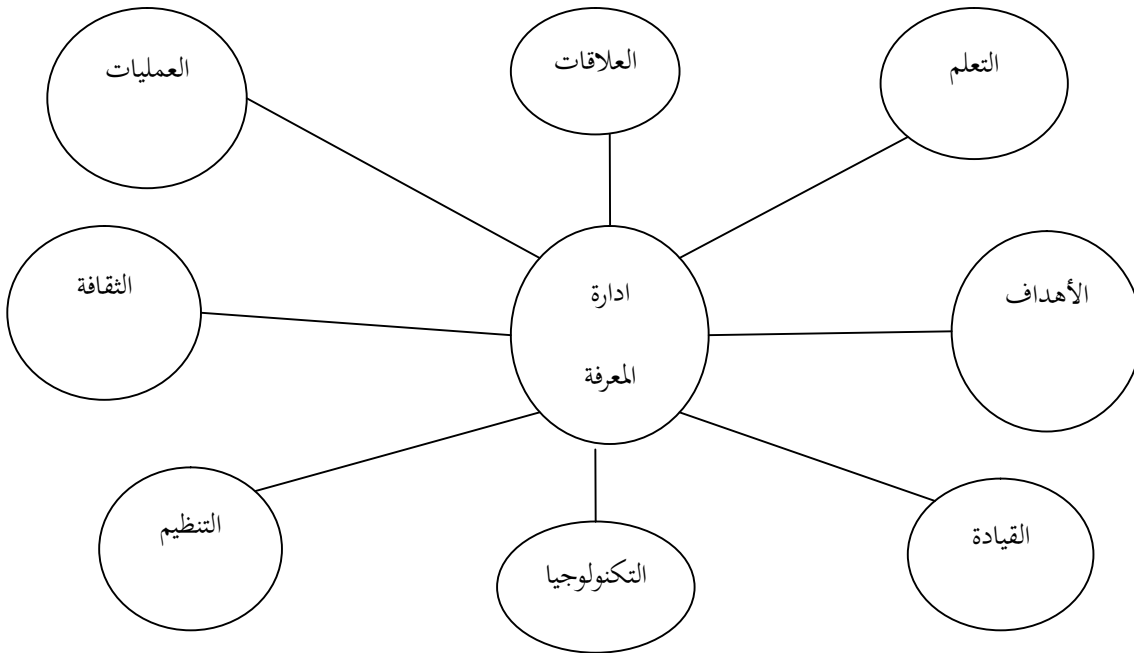
من أهم قوانين إدارة المعرفة مايلي:¹

- المشاركة بالمعرفة من جميع أطراف المؤسسة.
- البيئة التنظيمية المتجانسة .
- التفاعل بين المرسل و المستلم للمعرفة.
- وحدة الهدف من إستخدام المعرفة.
- تعزيز المشاركة بالمعرفة من خلال عرض التجارب.

2- مكونات إدارة المعرفة:

تتضمن إدارة المعرفة عدة مكونات أساسية يمكن تلخيصها في الشكل التالي:²

الشكل رقم 10-02: مكونات إدارة المعرفة:



المصدر: أكرم سالم الجاني، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، دار الوراق للنشر، الطبعة الأولى، عمان،

الأردن، سنة 2013، ص.67

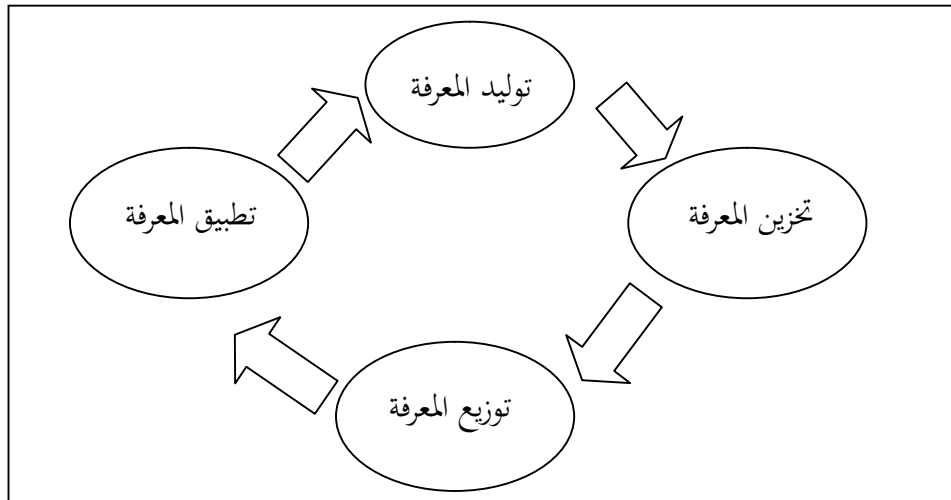
¹ أحمد الخطيب ، خالد زيعان ، إدارة المعرفة و نظم المعلومات ، جدارا للكتاب العالمي ، مرجع سبق ذكره ص 10.

² أكرم سالم الجاني، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، دار الوراق للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، سنة 2013، ص.67.

3- عمليات إدارة المعرفة:

- أكد الباحثون على مجموعة من العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة و تتمثل فيمايلي:¹
- أ- تكوين المعرفة وتوليدها: ويراد بها جميع الأنشطة التي تسعى المؤسسة من خلالها للحصول على المعرفة وإقتنائها من مصادرها المتعددة كتلك المحتوية على المعرفة الصريحة أو الضمنية.
- ب- تخزين المعرفة وتنظيمها: هي العمليات التي تشمل الإحتفاظ بالمعرفة والمحافظة عليها وإدامتها وتنظيمها وتسهيل البحث والوصول إليها وتيسير سبل إسترجاعها، و تعد هذه العملية بمثابة الذاكرة التنظيمية للمؤسسة.
- ج- نقل المعرفة و توزيعها: وتعني نشر ومشاركة المعرفة بين أفراد المؤسسة حيث يتم توزيع المعرفة الضمنية عن طريق أساليب التدريب والحوار، أما المعرفة الصريحة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم .
- د- تطبيق المعرفة: وهي غاية إدارة المعرفة، تعني إستخدام هذه المعرفة في الوقت المناسب، وإستثمار فرصة تواجدها في المؤسسة، حيث يجب أن توظف في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة، ويجب أن يستهدف هذا التطبيق تحقيق أهداف وأغراض المؤسسة. ويمكن تلخيص العمليات الأساسية التي لإدارة المعرفة في الشكل التالي:²

الشكل رقم 02-11: العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة .



المصدر: باسل مُجّد، صباح نويّف، طيبة ماجد، دور إدارة المعرفة في الأداء المنظمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، العدد 42، بغداد، العراق، سنة 2014، ص 253.

1 راتب صويص، مُجّد فلاق، جناة بوقجاني، أيمن أبو حماد، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة لمجموعة الإتصالات الأردني - Orange -، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 7، العدد 4، سنة 2011، ص 516.

2 باسل مُجّد، صباح نويّف، طيبة ماجد، دور إدارة المعرفة في الأداء المنظمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، العدد 42، بغداد، العراق، سنة 2014، ص 253.

الفرع الثالث: أهمية إدارة المعرفة ودورها في تحسين أداء المؤسسة .

1- أهمية إدارة المعرفة

تحدد أهمية إدارة المعرفة في عدة عناصر يمكن تلخيصها كما يلي:¹

- القدرة على إعطاء المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة.
- تطوير وتحسين مستمر للخدمات التنافسية طويلة الأمد.
- تعزيز قدرة المؤسسة للإحتفاظ بالأداء التنظيمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- تساهم في تحفيز المؤسسات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
- تمكن من تخفيض تكاليف المؤسسة ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- تمثل أداة المؤسسات الفعالة لإستثمار رأسمالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للموارد البشرية عملية سهلة وممكنة.
- تعزيز الأداء والإنتاجية.

2- دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة.

وعموماً فإن تؤدي إلى تحقيق ثلاثة أمور غاية في الأهمية بالنسبة لأي مؤسسة محلياً أو عالمياً، وهذه الأمور هي²:

- توسيع الخبرات لدى الموارد البشرية.
- دعم وزيادة رضا الزبائن.
- زيادة الربح والعوائد.

¹ هدى ابراهيم نادر، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين دراسة حالة في شركة التأمين الوطنية، مجلة كلية بغداد للعلوم

الإقتصادية الجامعة العدد الرابع والأربعون، سنة 2015، ص 406/407.

² محمد زرقون الحاج عرابة، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الإقتصادية، مرجع سبق ذكره ، ص 130.

3- أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة:

يمكن توضيح هذا الأثر من خلال أبعاد الأداء المتوازن كما يلي¹:

أ- أثر إدارة المعرفة على الأداء المالي :

تؤثر إدارة المعرفة على الأداء المالي بطرق مختلفة من بينها:

- توليد المعرفة الجديدة و تخزينها و توزيعها و تطبيقها تسهل العمل داخل المؤسسة حيث تقود لتحقيق التناسق فيما بينها و الذي يؤدي إلى تخفيض التكاليف الإجمالية بتقليل الإنتاج المعيب و تكاليف سوء التعامل مع التقنيات الجديدة ووسائل العمل و بالتالي تحسين الإنتاجية.
- تساهم في تطوير نوعية المنتجات المقدمة للزبون و ذلك بإملاك القدرات المعرفية و الذي يقود إلى زيادة العوائد على رأس مالها المستثمر و أرباحها.

ب- أثر إدارة المعرفة على بعد العملاء:

تبرز في الجوانب التالية²:

- تحسين خدمة العملاء من خلال السرعة في تقديم الطلبات.
- تحسين صورة المؤسسة.
- تطوير طرق إيصال المنتجات و الخدمات للعملاء.

ج- أثر إدارة المعرفة على بعد العمليات الداخلية:

- تعمل إدارة المعرفة على المساهمة في إنجاز المؤسسة لعملياتها الإنتاجية وفقا لأهدافها المخططة، بسرعة وبالشكل المناسب، وبالتالي زيادة فعاليتها. كما أثر إدارة المعرفة يظهر من خلال ثلاث عناصر أساسية³:
- تحويل المعرفة الضمنية التي تمتلكها الموارد البشرية معرفة واضحة قابلة للتشارك و التداول.
- تحسين كفاءة المؤسسة من خلال تقليص التكلفة.
- تعمل على إنجاز العمليات بصورة حديثة و مبدعة.

¹ أمينة مولاي ، ميمون كافي ، التحليل في مركبات أساسية و التحليل التصنيفي لتحديد مستوى إدارة المعرفة و أثره على الأداء (بالاستعانة بسلم أندرسن و بطاقة الأداء المتوازن) دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات بولاية سعيدة ، مجلة الباحث ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، سنة 2015، ص 72.

² أحمد الخطيب، الإدارة الحديثة، دار جدارا للكتاب العالمي، الطبعة الأولى، عمان ، الأردن ، سنة 2009، ص 83.

³ حسين عجلان حسن، إستراتيجي الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار أثراء للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، سنة 2008، ص 80.

د- أثر إدارة المعرفة على بعد التعلم و النمو:

و يتمثل أثر إدارة المعرفة على بعد التعلم و النمو فيما يلي:¹

- نشر وتوسيع الثقافة المعرفية تنعكس على قيم الموارد البشرية في تبادل المعرفة وزيادة قدرتها الإبداعية و التنافسية.
- تعميق كفاءات المؤسسات و قدراتها الجوهرية غير القابلة للتقليد، و الإبداعات الجذرية أو الإضافية في المنتجات و الخدمات، التي تكمن المؤسسة من توفير مجالا تنافسيا إيجابيا جديدا.
- إدارة المعرفة تساعد في تحسين التفكير الإبداعي و التنافسية للمؤسسات من خلال جمع الأفكار و الحلول الجديدة، و التأكيد على أن هذه القدرات مشتركة بين مختلف الموارد البشرية في المؤسسة.
- تساهم في تنويع الإستراتيجيات التنافسية من خلال الأفكار التي تولدها الحلول الإبداعية المتفردة.

4- إدارة المعرفة كأساس للتميز في الأداء:

- لقد تبلورت مفاهيم إدارة المعرفة لتشكل منهجية إدارية متميزة، تتم من خلال عدة عمليات متكاملة كما يلي:²
- البحث عن مصادر المعرفة الداخلية و الخارجية و التعرف على محتوياتها و مدى تناسبها مع متطلبات المؤسسة.
 - الكشف عن مصادر المعرفة الكامنة لدى الموارد البشرية وتحفيزها على توظيفها في الأداء ونشرها في المؤسسة .
 - توليد معرفة تنظيمية متناسقة و متكاملة تكون قاعدة للتطوير المعرفي للموارد البشرية و أساس يرتكز عليه الأداء في مختلف قطاعات و مستويات المؤسسة .
 - تنمية التفاعل و التبادل المعرفي بين أعضاء المؤسسة من خلال قنوات الإتصال التنظيمية المختلفة.
 - إدماجها المعرفة المتاحة في تصميم الأعمال و خطط الأداء و تحديد مهام الموارد البشرية ، بحيث توضع المعرفة التنظيمية في الإستخدام الفعلي و يتم تنميتها و تحديثها باستمرار.
 - تعميم المعرفة المتاحة بين قطاعات المؤسسة و مستوياتها المختلفة، و نقلها إلى خارجها .
- توفر ممارسة إدارة المعرفة الفعالة بميزة تنافسية في السوق العالمية من خلال القدرة على التخزين والتحليل والتفسير والمشاركة وإعادة الإستخدام المعرفة كنشاط يومي متكامل ، توفير الوقت، تطوير الكفاءات، وتحسين الإتصال وصنع القرار ، والحد من إعادة العمل وتحسين الجودة.³

¹ سعد علي العنزي، ابداعات الأعمال قراءات في التميز الإداري و التفوق التنظيمي، دار النشر الشاهد، عمان، الأردن، سنة 2013، ص 280.

² بوحنيه قوي ، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة و مجتمع المعلومات ، مرجع سبق ذكره ، ص 237.

³Elizabeth Haloho , Lailan Tawila , Idawati Purba, Robbi Rahim, **Knowledge Management Organization to Gain Performance in Private University**, The First International Conference on Green and Sustainable Computing, Kuching, Sarawak, Malaysia, IOP Conf. Series: Journal of Physics: Publishing IOP , 2017,P2.

المطلب الثالث: إدارة الموهبة في المؤسسة.

الفرع الأول: مدخل لإدارة الموهبة .

" تعد إدارة الموهبة إحدى المواضيع الحديثة التي تحظى بإهتمام العديد من الباحثين والكتاب سواء في المجال النظري أو التطبيقي، لما لها من تأثير كبير على قدرة المؤسسة في إكتساب وتطوير والإحتفاظ بالموارد البشرية النادرة التي تعد عاملا مهما من عوامل نجاحها، وبالتالي يمكن أن ينعكس ذلك في أدائها وتميزها في ظل البيئة التنافسية التي تعمل ضمنها، ويمكن القول أن أداء وتفوق المؤسسات يصبح مرهون بأداء إدارة الموهبة."¹

1- التطور التاريخي لإدارة موهبة

لقد مرت إدارة الموهبة بعدد من المراحل قبل الوصول إلى المرحلة التي هي عليها الآن، إذ حدث هذا التطور كنتيجة طبيعية لزيادة إدراك مؤسسات الأعمال لأهمية العنصر البشري ودوره في تحقيق النجاح والتفوق التنظيمي بالمقارنة مع المنافسين وما نتج عنه من "حرب الموهبة" بين المؤسسات المختلفة و يمكن تحديد أهم مراحل تطور إدارة الموهبة كمايلي:²

1- قسم الأفراد: امتدت هذه المرحلة من السبعينات من القرن الماضي إلى الثمانينات منه، واتسمت بتوظيف الأفراد وتقديم الأجور لهم، مع مراعاة التأكد من إستلامهم للتعويضات الضرورية، إذ كان يمثل وظيفة أعمال.

2- إدارة الموارد البشرية: بدأت هذه المرحلة من ثمانينات القرن الماضي إلى التسعينات منه ، وفيها أدركت مؤسسات الأعمال بأن وظيفة الموارد البشرية أصبحت أكثر أهمية من الماضي، وبالتالي تحولت إلى وظيفة إستراتيجية ومن ثم تطورت إلى شريك أعمال بعد أن كانت وظيفة أعمال.

3- إدارة الموهبة: بدأت هذه المرحلة مطلع القرن الحادي والعشرين ولا زالت مستمرة، وتتضمن عمليات ونظم موارد بشرية جديدة ومتكاملة مع بعضها البعض، لذا تحولت من شريك أعمال إلى تكامل مع الأعمال.

- "حيث تعمل على تنمية المواهب و تطويرها"³.

و من خلاله يتبين أن إدارة الموهبة كانت وظيفة أعمال، ثم تطورت وأصبحت شريك أعمال، و أصبحت الآن تمثل تكامل الأعمال.

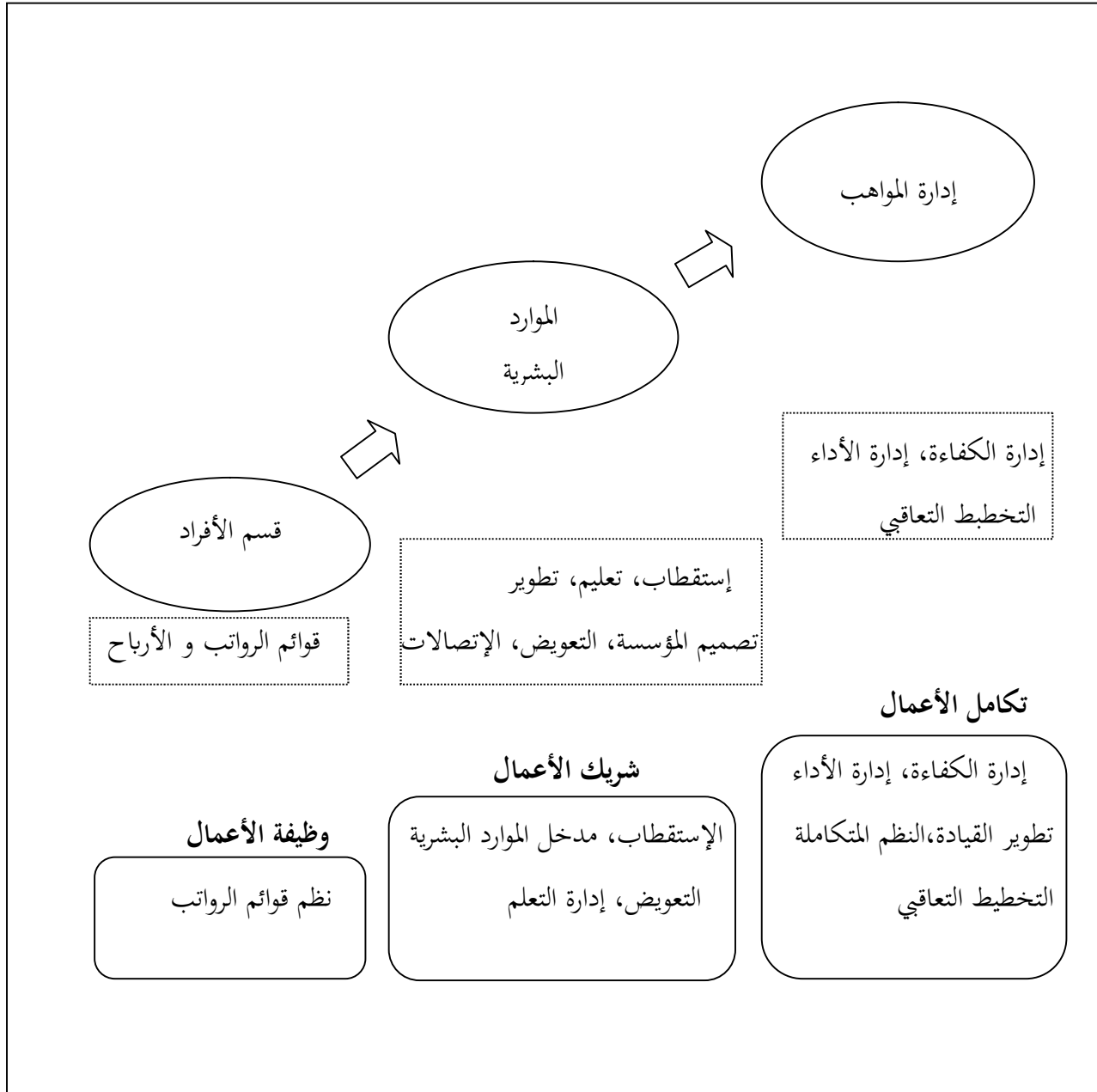
¹ غني دحام تناي الزبيدي ، حسين وليد حسين عباس، إدارة الموهبة مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص25.

² نفس المرجع، ص28.

³ Auranzeb, Sana Arz Bhutt, **Influence of Talent Management in Enhancing Organization Performance (Evidence from Service Sector Companies in Pakistan)** Industrial Engineering Letters ,Vol.6, No.6, 2016, p50.

ويمكن توضيح هذا التطور في الشكل التالي:¹

الشكل رقم 02-12: التطور التاريخي لإدارة الموهبة.



المصدر: غني دحام تناي الزبيدي ، حسين وليد حسين عباس، إدارة الموهبة مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص29.

¹ غني دحام تناي الزبيدي ، حسين وليد حسين عباس، إدارة الموهبة مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص29.

2- مفهوم إدارة الموهبة

أستخدم مصطلح إدارة الموهبة لأول مرة من قبل "ديفيد واتكنس"¹ في مقال نشره في سنة 1998، واستمر بعد تكييفه وإستخدامه من قبل العديد من المؤسسات، حيث تبين أن مواهب ومهارات الموارد البشرية فيها ينبغي العناية بها، كونها هي التي تقودها إلى النجاح وتحقيق الأرباح. وتتضمن إدارة الموهبة مجموعة معقدة من الإجراءات المصممة لإدارة الثروة الحقيقية للمؤسسة والمتمثلة بمواردها البشرية، حيث تمارس تأثيرا كبيرا على الأداء التنظيمي من خلال أثرها في تحسين أداء وإمكانيات الموارد البشرية، إذ تتطلع إدارة الموهبة إلى بناء الموارد البشرية المستقبلية ذات الأداء العالي في كافة المستويات التنظيمية، وتتداخل بعض المصطلحات للإشارة إلى إدارة الموهبة منها "إستراتيجية الموهبة"، و"إدارة التعاقب"، و"تخطيط الموارد البشرية" كما أن إدارة الموهبة تهتم بإدارة الإجراءات والفرص التي تعمل على تطوير الموارد البشرية في المؤسسة بالشكل الذي يجعل منها موهبة تتميز من خلالها، وتتولى إدارة الموهبة قيادة وتخطيط الموهبة بالشكل الذي يوفر المخزون الكافي للمؤسسة في المستقبل، وتستخدمها لإدارة رأس مالها البشري بالشكل الذي يساعد على تطوير قدرات الموارد البشرية وإرضائها بصورة تمكنها من تحقيق أهداف المؤسسة التي تعمل فيها، وتعرف إدارة الموهبة بأنها: "عملية ديناميكية متكاملة تمكن المؤسسات من تحديد وإستقطاب وتطور الموهبة التي تحتاجها لمقابلة أهدافها الإستراتيجية"، وتتضمن خدمات الموارد البشرية الستة: "التعيين، وتطوير القيادة، والتخطيط التعاقبي، وإدارة الأداء، والتدريب والتعلم، و الإحتفاظ بالموهبة".

3- خصائص إدارة الموهبة

- ينبغي على إدارة الموهبة أن تتضمن مجموعة من الخصائص أهمها:²
- تكامل نظم و إجراءات الموارد البشرية و بساطتها عبر كل المهام والمستويات.
 - تعاون كافة المديرين في كافة المستويات من الإدارة العليا إلى مشرفي الخطوط الدنيا لتطوير الموهبة.
 - ربط الموهبة بإستراتيجية المؤسسة.
 - الثبات من ناحية النمو والإستمرارية المستقبلية.
 - إعداد إجراءات جديدة للتطوير وإدارة الموهبة.
 - زيادة الإلتزام الثقافي بين كافة الموارد البشرية و المديرين.

¹ بسعيد أسامة نبيل، شعيب بغداد، إدارة المواهب ركيزة أساسية لتحقيق تميز المنظمات الحديثة، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، المركز الديمقراطي العربي، العدد 01، برلين، ألمانيا، سنة 2018، ص 136.

² غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، إدارة الموهبة مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 30.

الفرع الثاني: النظام المتكامل لإدارة المواهب.

تتكون إدارة المواهب من ثمانية عناصر رئيسية و هي:¹

1- التخطيط: إن التخطيط الجيد للإستراتيجيات يمكن المؤسسات من التغلب على الصعوبات التي تواجهها وتوجهها نحو النجاح الحقيقي الذي تسعى إلى تحقيقه.²

2- إستقطاب المواهب: " هو عملية توليد مجموعة مؤهلة للترشيح للأعمال الخاصة ، ومن باستطاعته الاشتراك في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة والذي يعطي الفهم الواضح لطبيعة العمل وما يحتاجه، كما يعرف الإستقطاب أنه مواصلة ممارسة الأنشطة بواسطة المؤسسة مع الغرض الرئيسي من تحديد وإستقطاب العاملين المحتملين، إن الهدف منها هو التأكد أن المؤسسة ستحصل على عددا من المتقدمين للاختيار منهم عند توفر المناصب الشاغرة. كما يعرف على أنه عملية جذب الموارد البشرية الملائمة وبأعداد كافية تمتلك مؤهلات اللازمة لتنفيذ الأعمال في المؤسسة. و يهدف إلى تحديد الوظائف الشاغرة ومن ثم جذب الموارد البشرية المؤهلة لأشغال تلك الوظائف"، وهو على نوعين:³

أولاً: الإستقطاب الداخلي الذي يعد مصدراً جيداً للمؤسسات الريادية لأنه يساهم في رفع الروح المعنوية للموارد البشرية، وزيادة دافعيته، والإحتفاظ بها، وكل ذلك يؤدي إلى مستويات أعلى للأداء.

ثانياً: الإستقطاب الخارجي وهو عمليات تقوم بها المؤسسة عند الحاجة للموارد البشرية من سوق العمالة الخارجي المختلفة شروطه وتعد من أهم الطرق لإكتسابها، و للإستقطاب أربعة عناصر هي:

- توظيف الموارد البشرية ذات المهارات الخاصة.
- توظيف الموارد البشرية ذات مهارات تفكير إبداعي.
- تقوم بمطابقة المرشحين مع الأعمال.
- المؤسسة تقوم بالترقية من الداخل أو الخارج عندما تشعر بوجود مواقع شاغرة.

¹ خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة المواهب و الكفاءات البشرية، دار النشر زمزم، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، سنة 2013، ص28.

² زياد فيصل العزام، إدارة المواهب: بين النظرية والتطبيق، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن، سنة 2015، ص9.

³ أحمد عبد الله أمانة الشمري، لمياء علي إبراهيم الموسوي، سرمد عبد الله أمانة الشمري، تأثير عمليات إدارة الموهبة في المنظمات الريادية دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة كورك للاتصالات المتنقلة، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، المجلد 13 العدد 37، العراق، سنة 2016، ص242.

3- الانخراط: يشير إلى أي مدى تلتزم الموارد البشرية بالعمل و إستعدادها لبذل أفضل الجهود لجعل المؤسسة ناجحة، و يعتبر مؤشرا هاما للإنتاجية و الأداء و العائد المالي للمؤسسة، كما يرتبط بسلوكيات الموارد البشرية المتعلقة بتحسين المؤسسة من حيث الجودة و خفض التكاليف.¹

4- تطوير المواهب: من أهم الأساليب التي تعمل تطوير و تنمية المواهب داخل المؤسسة:²

- تحديد الأعمال التي تقوم بها المواهب و تنقلها بين الوظائف ذات صلة بتخصصها: تمكنها من إكتساب مهارات جديدة.

- الإستثمار في المواهب داخل المؤسسة: من حيث التوجيه و التدريب و التحفيز.

- منح الموارد البشرية الموهوبة في المؤسسة مناصب المسؤولية.

- التوازن في إدارة المواهب بين مختلف أقسام المؤسسة: يجب عدم تمركز الموارد البشرية الموهوبة في مجال أو مكان واحد في المؤسسة، و العمل على تواجدتها في جميع المستويات بشكل متوازن يجعل النمو المتكافئ في كل المؤسسة.

- كما أن التعليم المناسب يزيد من قدرات الموارد البشرية الموهوبة و يطورها.³

5- توزيع و نشر المواهب في المؤسسة : حيث تقوم الموارد البشرية بإختيار المشاريع التي تريد العمل بها، فبالإضافة إلى مساهمة هذه البرامج في التطوير تعمل على زيادة قدرة المؤسسة و الإبداع الإداري.⁴

6-إدارة وقيادة المواهب: تعمل على تجميع الأداء العالي داخل المؤسسة وإعطاء موقف مهم يحقق لها القدرة التنافسية.⁵

7- الإحتفاظ بالمواهب: ينبغي على المؤسسة التمسك بالموارد البشرية الموهوبة والأساسية، فهي التي تقودها للنجاح في المستقبل والتي لا تقدر على تضييعها، فتكلفة إستبدال المورد البشري المربح للمؤسسة والذي يضيف قيمة لها مكلف جدا، والمؤسسة تحتاج لتصميم إستراتيجيات للإحتفاظ بالموهبة كنظام المكافأة على الأداء العالي، وتوفير فرص التنمية.⁶

¹ خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة المواهب و الكفاءات البشرية، دار النشر زمزم، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، سنة 2013، ص 39/38.

² محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة المواهب في المنظمة، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، مصر، سنة 2012، ص 46/45.

³ جوان فريمان/ترجمة سعيد حسني العزة، سيكولوجية الموهبة، دار الثقافة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، سنة 2014، ص 330.

⁴ خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة المواهب و الكفاءات البشرية، دار النشر زمزم، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، سنة 2013، ص 38.

⁵ Itaru Nishimura, **Current Status of Talent Management in Japan** Based on Insights into Procurement and Development of Next-Generation Executive Human Resources at Japanese Manufacturers Japan Labor Issues, vol.2, no.5, February-March 2018, p

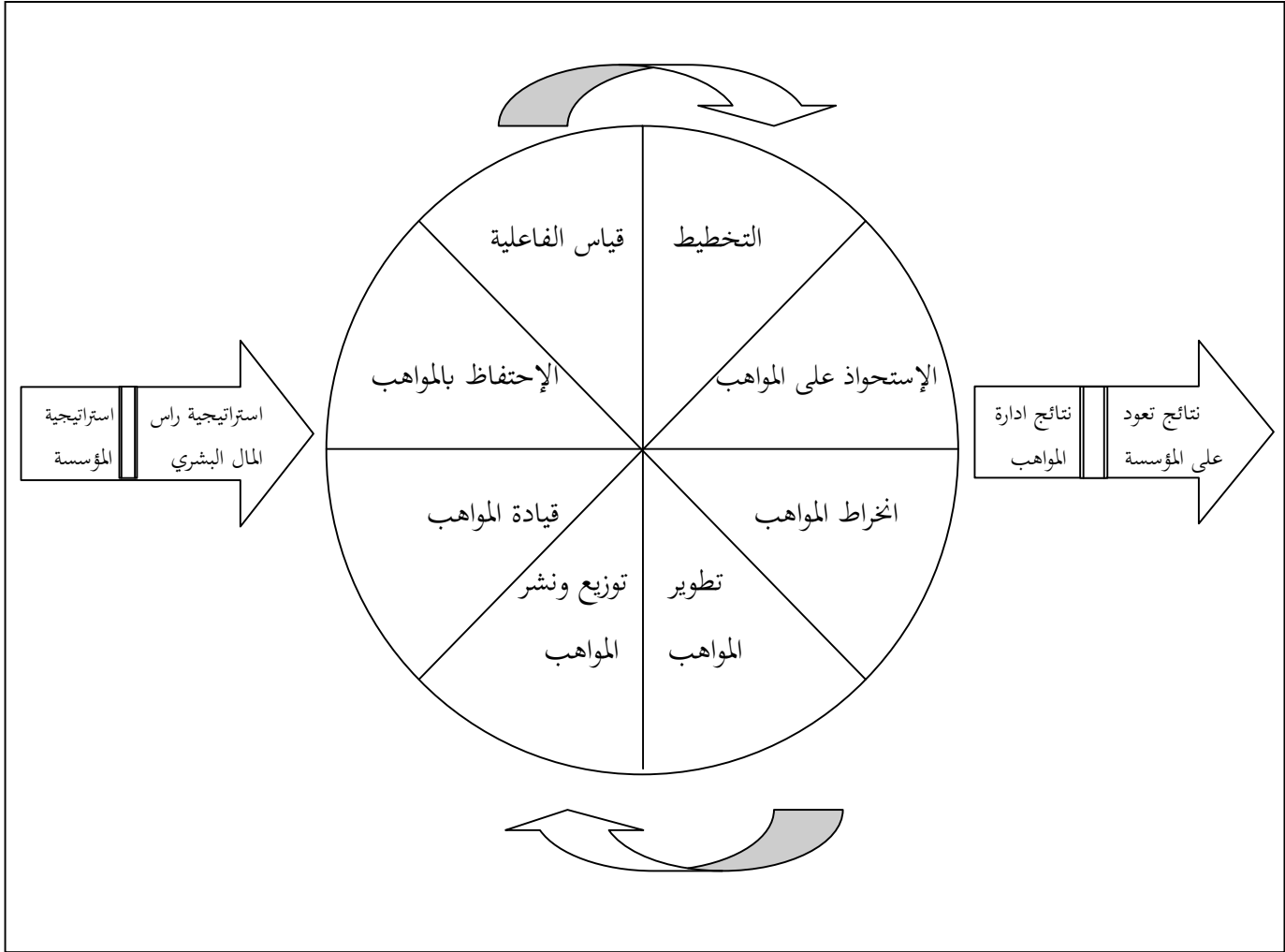
⁶ زكية مقري، نعيمة حياوي، أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات

الغذائية -وحدة منعة باتنة، دراسات إدارية، المجلد 7، العدد 13، جامعة البصرة، العراق، سنة 2014، ص 180/179.

8- تطوير أدوات تقييم و قياس فاعلية إدارة المواهب: حيث أن الأسلوب الشامل للكشف عن المواهب لا يعتمد على معيار واحد للتعرف على المواهب بل يستخدم عدة معايير في أن واحد من أهمها القدرات العقلية، الإبداعية، السمات السلوكية.¹

و يمكن توضيح العناصر الأساسية لإدارة المواهب في الشكل التالي:²

الشكل رقم 02-13: النظام المتكامل لإدارة المواهب



المصدر: خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة المواهب و الكفاءات البشرية، دار النشر زمزم، الطبعة

الأولى، عمان، الأردن، سنة 2013، ص 28، بتصرف من الباحث.

¹ عادل عبد الجليل بترجي، النموذج التام لتطوير المواهب، دار ديونو للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص 33.

² خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة المواهب و الكفاءات البشرية، دار النشر زمزم، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، سنة 2013، ص 28، بتصرف من الباحث.

الفرع الثالث: دور إدارة الموهبة في تحقيق التميز للمؤسسة.

1- أهداف إدارة الموهبة

حددت ثلاثة أهداف تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال اعتماد إستراتيجية إدارة الموهبة وهي:¹

1-إستقطاب وإختيار الموارد البشرية ذات الأداء المتفوق للعمل داخل المؤسسة.

2- تحديد وتطوير الموارد البشرية ذات المؤهلات العالية ووضعها في المواقع الرئيسة للمؤسسة.

3- إعداد برامج التدريب والتعليم والتعويض اعتماداً على أداء الموارد البشرية الفعلي.

2- أهمية إدارة الموهبة

يمكن تلخيص أهمية إدارة المواهب في العناصر التالية:²

- تلعب دور كبير في إختيار القادة والمدربين والموظفين الموهوبين في كافة المستويات التنظيمية.

- تطوير جودة الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الإنجازات العالية .

- يمكن بواسطة الإستخدام المنظم لها، حل العديد من الحالات والمشاكل الإستراتيجية التي تواجه المؤسسة .

- جعل المؤسسة موقع جاذبية الموارد البشرية المهرة.

- ضمان التخطيط التعاقبي الناجح من أجل ملء الوظائف الشاغرة بالإعتماد على المصادر الداخلية للمؤسسة.

- التأثير على أداء الموارد البشرية وبالتالي على الميزة التنافسية للمؤسسة.

- تحقيق النمو الدائم في المعرفة والإبداع ، فضلاً عن تحقيق المرونة للمؤسسة من خلال أداء البرامج التدريبية.

- إدارة الموهبة يمكن أن تساهم في ضمان نمو الموهبة داخل المؤسسة بدلا من إكتسابها من الخارج عبر تطوير

الأداء و الإستخدام الملائم للموارد البشرية بالشكل الذي يساعد على دعم عملية تعلم القدرات الموجهة ذاتيا .

- تمارس إدارة الموهبة تأثير كبير على الأداء التنظيمي من خلال أثرها في تحسين أداء وإمكانيات الموارد البشرية، إذ

تتطلع إلى بناء الموارد البشرية المستقبلية ذات الأداء العالي في كافة المستويات التنظيمية.

- إستكشاف الطاقات الكامنة و المحافظة على المواهب وضمان مساهمتها الإيجابية لخدمة المؤسسة.³

¹ غني دحام تناي الزبيدي ، حسين وليد حسين عباس، إدارة الموهبة مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص37.

² غني دحام تناي الزبيدي ،حسين وليد حسين،استخدام إدارة الموهبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات: بحث ميداني في وحدات الأداء الجامعي، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد الثالث عشر، العراق، سنة 2013، ص91/ 92.

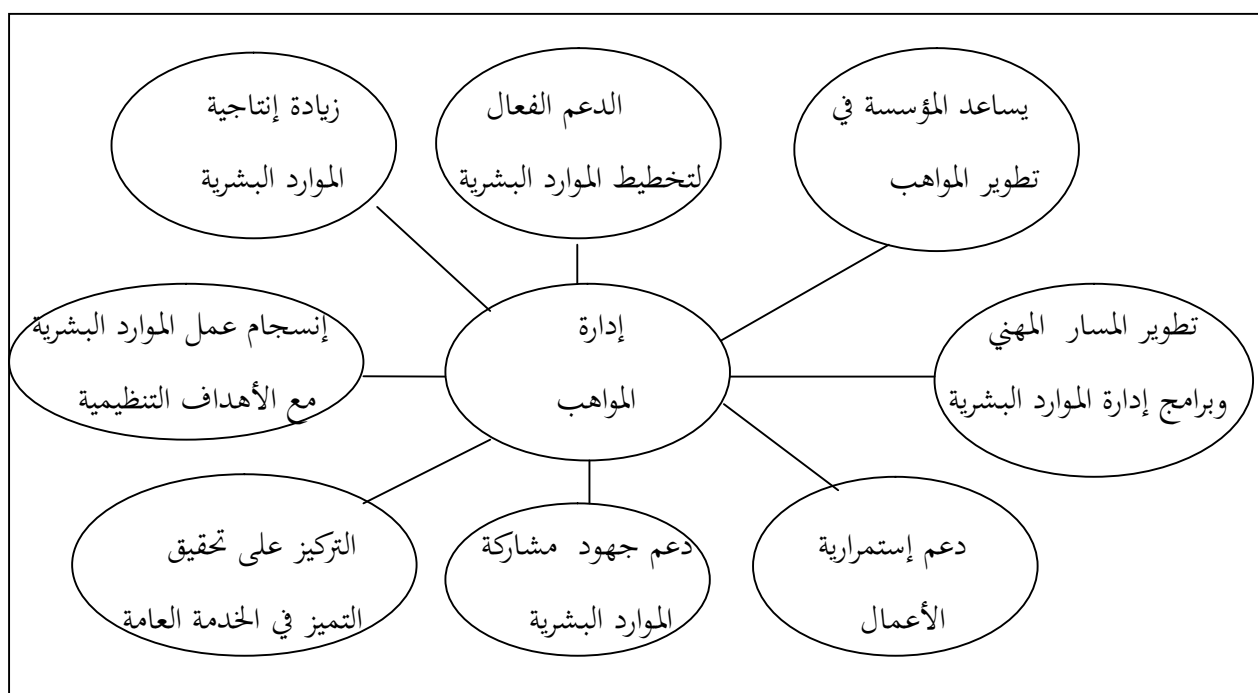
³ محمود إبراهيم عواد خلف الله، إدارة الموهبة في كلية التربية بجامعة الأقصى وعلاقتها بمؤشرات التفكير الإستراتيجي لدى القيادة العليا فيها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، المجلد35، العدد1، سنة2015، ص97.

3- فوائد إدارة المواهب.

تكتسب المؤسسات عند قيامها بتطبيق برامج إدارة المواهب فوائد عديدة ومنها¹:

- الدعم الفاعل لتخطيط قوة العمل.
- زيادة إنتاجية الموارد البشرية.
- انسجام عمل المورد البشري مع الأهداف التنظيمية.
- دعم جهود مشاركة الموارد البشرية.
- التركيز على تحقيق التميز في الخدمة العامة.
- دعم إستمرارية الأعمال.
- تطوير المسار المهني وبرامج إدارة الموارد البشرية، و الشكل التالي يوضح فوائد من تطبيق إدارة الموهبة.

الشكل رقم 02-14: الفوائد المتحققة من تطبيق إدارة الموهبة.



المصدر: علاء دهام حمد ، أثر القيادة التحويلية في إدارة المواهب دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا، مجلة دنانير، المصدر: كلية الإدارة و الإقتصاد، العراق، العدد 5، سنة 2014، ص 15/14.

¹ علاء دهام حمد ، أثر القيادة التحويلية في إدارة المواهب دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا، مجلة دنانير، كلية الإدارة و الإقتصاد، العراق، العدد 5، سنة 2014، ص 15/14.

4- دور إدارة الموهبة في تحقيق الميزة التنافسية:

" إن الموارد البشرية الموهوبة هي ميزة تنافسية ، لأنها تقود المؤسسات من خلال تقديم القدرات والإمكانيات البارزة ، وتساعد على تطوير الثقافة التنظيمي بالشكل الذي يعزز ميزتها التنافسية وكذلك من خلال توليد القيمة والتطبيق الجيد للمزايا التنافسية، و إن مساهمة إدارة الموهبة في الميزة التنافسية تكمن في الإحتفاظ بالموارد البشرية الموهوبة التي تزود المؤسسة بالمعرفة الضرورية، من خلال ممارستها بشكل فعال، إذ يساعد ذلك على إستقطاب والإحتفاظ بالموارد البشرية ذات الموهبة والأداء العالي، كما ان ممارسات إدارة الموهبة المتضمنة : تخطيط الموارد البشرية ، وتطوير القيادة ، والتخطيط التعاقبي والإحتفاظ بالموارد البشرية الماهرة"، إضافة إلى تقوية الميزة التنافسية تعمل على إبقاءها لأطول مدة ،من خلال الموارد البشرية التي تمثل موارد ثمينة لا يمكن أن تقلد أو تستبدل بسهولة من قبل المنافسين وعليه تعد بمثابة الرافعة الرائدة بالنسبة للميزة التنافسية، حيث تمكن المؤسسة من البقاء في ظل البيئة التنافسية التي تعمل فيها".¹

- و تظهر إدارة الموهبة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال مايلي:²

- تساعد المؤسسة على الإستفادة من الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية من خلال تحقيق الرضا الوظيفي .
- تعتبر الموهبة المفتاح الرئيسي للتمايز في إدارة رأس المال البشري ورفع الميزة التنافسية، حيث أصبحت من أهم المعايير التي يمكن ان يقيم على أساسها الموارد البشرية الموهوبة في المؤسسة هي قدرتها على تعزيز ميزتها التنافسية .
- إن تخطيط الموهبة يساهم بشكل رئيسي في تطوير الموارد البشرية التي تساعد المؤسسة على تعزيز ميزتها التنافسية من خلال القدرات التي تتمتع بها.
- إدارة الموهبة تمثل مصدرا أساسيا للحصول على الميزة التنافسية من خلال الحصول على المهارات المناسبة في الوظائف المناسبة.

-إن المواهب التي تكون فردية محضة ليست لها مكانة و لا فعالية في الأنشطة ذات الأهداف الجماعية، كما أن غياب تثمين الموهبة الفردية ليس فقط خسارة للقيمة المضافة للجماعة بل تثبيط للمساهمين، لذلك يجب تطوير المواهب الفردية و الجماعية التي تناسب التميز.³

¹ غني دحام تناي الزبيدي ،حسين وليد حسين، استخدام إدارة الموهبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 100/99.

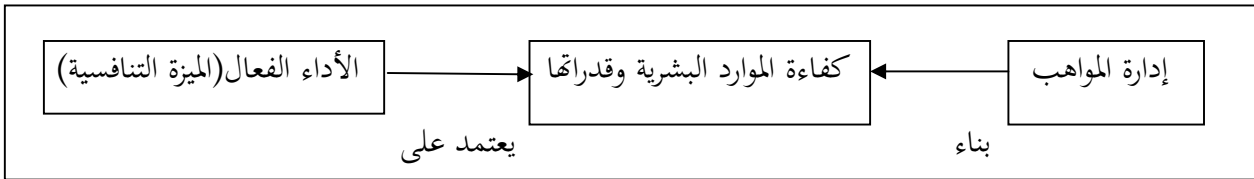
² أحمد عبد الله أمانة الشمري، لمياء علي ابراهيم الموسوي، سرمد عبد الله أمانة الشمري، تأثير عمليات إدارة الموهبة في المنظمات الريادية دراسة

استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة كورك للاتصالات المتنقلة، مرجع سبق ذكره، ص 239.

³ Jean Marie Peretti, Tous DRH, Eyrolles, 4 eme edition, Paris, France, 2012, p131.

الفصل الثاني: إدارة الإبداع في المؤسسة.

- تعتبر إدارة الموهبة كإحدى المحددات الأساسية لنجاح المؤسسة: و هذا من خلال الإلتزام بعدة عوامل أهمها:¹
 - أولا: أن إدارة الموهبة الفعالة تضمن نجاح المؤسسات في إكتساب والحفاظ على المواهب الضرورية.
 - ثانيا: مدى إلتزام الإدارة بمواردها البشرية: إن هذا التصاعد أدى لبروز إدارة الموهبة كموضوع إستراتيجي أساسي وأصبح التحليل الواقعي مؤخرا يركز على الإرتباط بين إدارة الموهبة ودعمها للمديرين.
 - و من المجالات الرئيسية التي تجعل تركز على إدارة المواهب تحقق الميزة التنافسية للمؤسسة مايلي:²
 - تعزيز عملية التوظيف و جعلها أكثر كفاءة وفعالية بإستخدام التوظيف "القائم على الكفاءة" .
 - إدارة الموارد البشرية بطريقة متناسقة وقابلة للقياس، و العمل على تحفيزها وجعلها قادرة على المسؤولية.
 - بناء إلتزام الموارد البشرية و تحسين الإنتاجية على المدى الطويل.
 - تحديد فجوات الكفاءة و ملأها من خلال تقديم برامج التدريب، التعليم الإلكتروني أو التطوير .
 - تعزيز الأهداف التنظيمية بطريقة ديناميكية.
 - عملية مستمرة تشير إلى إدارة قدرة و قوة الموارد البشرية والكفاءة داخل المؤسسة.
 - إستكشاف الخصائص الخفية وغير المعتادة للموارد البشرية وتطويرها ورعايتها للحصول على النتائج المرجوة.
 - تعتبر العامل الأكثر أهمية الذي يدفع المؤسسة ويأخذها إلى مستوى أعلى من أجل البقاء في المنافسة .
 - تساهم الكفاءات والمواهب البارزة في المؤسسة في عملية التطوير الإستراتيجي والتميز، وتعتبر أساس تحقيق الأهداف للمؤسسة وبالتالي يسمح لها بتحقيق الميزة التنافسية، وفي نفس الوقت فإن الأداء الفعال الذي يبني الميزة التنافسية يعتمد على كفاءة الموارد البشرية وقدراتها، ويمكن إظهار ذلك وفق الشكل التالي:³
- الشكل رقم 02-15: دور إدارة المواهب في بناء كفاءات الموارد البشرية و تحقيق الميزة التنافسية.**



المصدر: مقدود وهيبة إدارة المواهب، الإستثمار الأمثل لمنظمات القرن الحادي والعشرين، مجلة البحوث والدراسات العلمية، العدد9، الجزء2، جامعة الدكتور يحيى فارس، المدينة، الجزائر، سنة 2015، ص101.

¹ أحمد عبد الله أمانة الشمري، لمياء علي إبراهيم الموسوي، سرمد عبد الله أمانة الشمري، مرجع سبق ذكره، ص239.

² Rasmita Behera Motivation as a Tool of Retaining Talent Pools: An Empirical Study, The International Journal Of Business & Management, Vol 4 Issue 4, 2016, p286/287.

³ مقدود وهيبة إدارة المواهب، الاستثمار الأمثل لمنظمات القرن الحادي والعشرين، مجلة البحوث والدراسات العلمية، العدد9، الجزء2، جامعة الدكتور يحيى فارس، المدينة، الجزائر، سنة 2015، ص101.

المبحث الثالث : تنمية الإبداع في المؤسسة.

يعتبر الإبداع من العوامل الأساسية لنجاح المؤسسات و تفوقها مهما كان حجمها و نشاطها، و من أجل تفعيله تسعى المؤسسة إلى تبني أساليب إدارية متطورة تعمل على تنمية الإبداع، والذي له أهمية كبيرة في تطوير الموارد البشرية ماينعكس على منتجات و خدمات المؤسسة، و هذا من خلال عدة مراحل و التي سنعرضها في هذا المبحث.

المطلب الأول : مبادئ إدارة الإبداع و مراحلها.

الفرع الأول: عناصر إدارة الإبداع وأهميتها.

أولاً: إدارة الإبداع:

1- تعريف:

الإبداع هو العنصر الفعال في المؤسسة و إدارة الإبداع هي العملية التي ترعى الإبداع وتنميها، من خلال عمليات التفكير و التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة الواقعة على المبدعين و أنشطتهم الإبداعية، و توفير الموقف الإبداعي مثل: إيجاد الآليات المساعدة على الإبداع، و استثمار النواتج الإبداعية.

فإدارة الإبداع تنصب على إدارة الأفكار و المفاهيم و الإبداعات الجديدة للموارد البشرية ، و يمكن أن تجرى هذه العملية من خلال إكتشاف المبدعين و دراسة إبداعاتهم و تقييمها و توظيفها في العمل، بهدف إحداث الإزدهار المستدام. إن جوهر الإدارة ووظيفتها الأساسية هي توظيف الموارد وأهم هذه الموارد هي إبداعات الموارد البشرية في إنتاج أفكار و خدمات و سلع جديدة للمجتمع.¹

تستطيع المؤسسة تحقيق الإبداع من خلال البحث ودمج عناصر المعرفة الجديدة، عادة يمكن تصنيف سلوكيات البحث هذه على أنها إستكشاف و تطوير.²

2- ثقافة الإبداع:

تبدأ ثقافة الإبداع بالوعي بالالتزام المؤسسي بالإبداع، حيث يجب أن تنمي هذه البيئة الخبرات الحسية و المعرفة للموارد البشرية، كما تنتظر القيادة منها مفاهيم قائمة على الملاحظة و التميز، و التمتع بالإلهام في الأداء بأسلوب مختلف.³

¹ سليم ابراهيم الحسنية، الإدارة بالابداع نحو بناء منهج نظمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد رقم 456، القاهرة، مصر، سنة 2009، ص 8/7.

² Jianfeng Wu, Yonggui Wang and Sichao Li, **Search depth, knowledge characteristics, and innovation performance**, Journal of Chinese Management ,1:02, 2014, p2.

³ برفين جويتا/ ترجمة أحمد المغربي، الابداع الإداري في القرن الحادي و العشرين، مرجع سبق ذكره، ص 206.

3- منظور إدارة الإبداع

يوجد أربعة وجهات نظر حول إدارة الإبداع:¹

- 1- المنظور المؤسسي: ويتناول الظروف المؤسسية التي تحفز ظهور ونشر إدارة الإبداع.
- 2- منظور التحسين: يعتبر إدارة الإبداع أنها إدارة الأفكار التي يمكن نشرها في السوق.
- 3- المنظور الثقافي: يدمج الثقافة التنظيمية بإعتبارها شرط مهم لكيفية تشكيل إدارة الإبداع في المؤسسة.
- 4- المنظور العقلاني لديه دور مركزي للجوانب الإنسانية.

4- مبادئ إدارة الإبداع :

من بين المبادئ أو المحركات لإدارة الإبداع و التي تلعب دورا في العملية الإبداعية نذكر²:

- المبدعون.
- عمل المفكر.
- المستثمر المبدع.
- التكليف عند الطلب.
- التمويل.
- الصفقات.

5- الأركان الأساسية لإدارة الإبداع:

تتكون إدارة الإبداع من أربعة أركان أساسية و هي:³

- الإبداع الفردي و الجماعي: يعمل المورد البشري داخل الجماعة، لذلك لابد من إدارتها جيدا، لزيادة الإبداع.
- الإمكانيات: القدرات الإبداعية و مستوى المعرفة بالإضافة إلى البيئة المشجعة على الإبداع و التي تعمل على الاستفادة منها.
- العمليات: هي الأساليب المستعملة لزيادة مهارة الإبداع.
- المنتج الإبداعي: النتيجة النهائية لعملية الإبداع، و يكون في شكل منتج او خدمة.

¹ Mienneke Koster, Bart Vos, Roger Schroeder, **Management innovation driving sustainable supply management Process studies in exemplar MNEs**, BRQ Business Research Quarterly, N°20, 2017, p242.

² جون هونكر/ترجمة أحمد حيدر، إقتصاد الابداع كيف يحول المبدعون الأفكار الى مال، الدار العربية للنشر، بيروت، لبنان، سنة 2010، ص218/219.

³ أسامة خيرى، إدارة الابداع و الابتكارات، مرجع سبق ذكره، ص 63/64.

6- مراحل إدارة الإبداع:

تتطلب عملية الإبداع إتباع خطوات ومراحل محددة يمكن التطرق إليها في:¹
- تحديد المشكلة: تعد مسألة التحديد الدقيق والواضح للمشكلة الخطوة الأساسية من خطوات الإبداع، وتكون مسؤولية القائد المبدع هنا هو التعريف بالإبداع من خلال تحديد مشكلات البحث مع تحديد أبعاد المشكلة والتركيز أكثر على التنسيق بين المجالات الإبداعية والخطط المعتمدة من قبل المؤسسة، كما يركز القادة المبدعون على أسس الإبداع من خلال التحديد الدقيق للأهداف.

- التركيز: و يعني عدم التعامل مع أكثر من مشكلة في وقت واحد، بل يجب تركيز الجهود للتعامل مع المشكلة الواحدة لإيجاد الحُلول الإبداعية لها.
- جمع المعلومات: إذا كانت المعلومات سواء من حيث الكم أو النوع الأداة الفعالة من أجل ممارسة أنشطة المؤسسة المختلفة، فهي تشكل بالنسبة للمبدعين الأداة الأكثر أهمية وذلك من أجل التحديد الواضح للمشكلة وتحليلها وتقديم بدائل حلول لها، ولأهمية المعلومات بالنسبة للمؤسسة ينبغي تحديد مصادرها ووسائل جمعها، ومن هنا يتعين على المبدعين استخدام أساليب مختلفة ونماذج معينة من الأسئلة والاستقصاءات لجمع المعلومات. ويتمثل مضمون إدارة المعلومات في عمليات التجميع، التبويب، والتوزيع لتلبية حاجة العمليات الإدارية المختلفة.²
- التشخيص: في هذه الخطوة يتم معرفة ما قد يوجد في طريق الإبداع من معوقات ومقاومات ومشكلات وخاصة تلك التي ترتبط بالموارد البشرية مع إتباع الإجراءات السليمة، وذلك لأن إهمال الجوانب الإنسانية التي تتعلق بالمشاركة والصراع وأهمية التحفيز قد تؤدي إلى الفشل والإخفاق، و تمثل مرحلة هامة من أجل التعرف على المشكلة ومن ثم عرض العلاج المناسب لها.

- حل المشكلات: يحتاج حل المشكلات إلى مهارات إبداعية وإستعدادات سلوكية، كما يعتمد حل المشكلات على تحديد المشكلة وجمع المعلومات وكذا التشخيص السليم، وهنا يلعب القائد دورا كبيرا في مساعدة جماعات العمل في تقليل الفجوة بين الواقع وبين الأهداف الموضوعة.
- الإستراتيجيات: من أهم خطوات التغيير الفعال الناتج عن الإبداع وما يرافقها من تدخل إداري يكون في صورة خطة رئيسية للمؤسسة حيث توضع كافة الإعتبارات والمتغيرات من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

¹ بروش زين الدين، بلمهدي عبد الوهاب، إدارة الابتكار في المنظمة: من منظور إدارة الموارد البشرية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 8-9 مارس 2005، ص 266/267.

² بروش زين الدين، بلمهدي عبد الوهاب، إدارة الابتكار في المنظمة: من منظور إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 267.

7- أهمية إدارة الإبداع:

- إن استخدام مصطلح الإدارة جنبًا إلى جنب مع الإبداع ، فإنه يشير إلى أن المورد البشري يمثل جوهر دمج المسؤولية الاجتماعية في عملية الإبداع ، وبالتالي فهو في صميم التنمية المستدامة.¹
- كما تلخص أهمية تبني و إدارة الإبداع في النقاط التالية:²
- إكتساب الإدارة المزيد من الثقة و الإحترام من طرف الموارد البشرية.
- زيادة مستوى قبول المؤسسة لدى الجمهور الداخلي و الخارجي.
- إكساب المؤسسة المزيد من الأرباح المادية و المعنوية.
- زيادة الإنتاج و تحسينه.
- زيادة مستوى الولاء الوظيفي و الانتماء المؤسسي.
- منح المؤسسة المزيد من قوة البقاء و الكيان و الديمومة.
- المساهمة في إعطاء ميزة تنافسية للمؤسسة المبدعة: المؤسسات تركز على الإستراتيجيات التنافسية من خلال:³
- توفير منتجات ذات جودة، و الإبداع والإنتاج بأقل التكاليف.
- الإعتماد على القدرات الداخلية أو التنظيمية في مجالات المالية وتكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية، التي تعتبر حاسمة.
- بالإضافة إلى ذلك فإن إدارة الإبداع تقوم بمايلي:⁴
- مساعدة المؤسسة على عملية التغيير.
- العمل على تكييف المؤسسة مع البيئة الخارجية .
- تحسين أداء المؤسسة.

¹ Elise Marcandella. **Management responsable de l'innovation - Concept, methodologie, perspectives.** QUALITA', Nancy, France, Mars 2015. <hal-01149772>

² عاكف لطفي خصاونة، إدارة الابداع و الابتكار في منظمات الاعمال، دار الحامد للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، سنة 2010، ص43.

³ Louise Lemire , Éric Charest , Gaétan Martel, Jacques Larivière, **La planification stratégique DES RESSOURCES HUMAINES** , Presses de l'Université du Québec, Canada, 2011, p9.

⁴ Doruk Sen, Sakir Bingol, Ozalp Vayvay, **STRATEGIC ENTERPRISE MANAGEMENT FOR INNOVATIVE COMPANIES: THE LAST DECADE OF THE BALANCED SCORECARD**, International Journal of Asian Social Science, 7(1), 2017, p 98.

ثانياً: إدارة الإبداع الإستراتيجي:

1- تعريف إدارة الإبداع الإستراتيجي

إن إدارة الإبداع الإستراتيجي تجمع بين العناصر التقليدية وغير التقليدية لإستراتيجيات الأعمال وتطويرها لتحقيق الهدف الإستراتيجي و يعتمد فيها على الأسلوب الجماعي في العمل، وتحقيق فريق للإبداع، عبر تحفيز أعضاءه على التفكير المستقبلي في إتجاهات و رغبات الزبون، تقديم منتجات فريدة من نوعها كونها أساس الميزة التنافسية ثم تحديد الفرص المتوقعة وتقييمها وإختيار أفضلها . كما تتضمن هذه الإدارة تحديد المسار الإستراتيجي الذي يجعل فريق القيادة مع مجلس الإدارة يحددان رؤيا المؤسسة والسعي لتطويرها، وتحفيزهم على نجاحها ويستلزم الإبداع الإستراتيجي إستقرار الصناعة، وإعتماد أبحاث السوق، والتحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية، وتشخيص تغيراتها والفرص والتهديدات في إطار نقاط القوة والضعف للمؤسسة، وبما يحقق أهداف ورسالة المؤسسة ، ويطور نظرتها عن المستقبل، كما يجب أن تكون المؤسسة مستعدة لتنفيذ الأفكار الإبداعية في إطار ثقافتها وقدراتها المختلفة، وعبر سلسلة أنشطة تدعمها الإدارة في جميع مستوياتها، وترتب وفق الأولويات، ثم تجسد طاقات الإطارات المؤهلة لتنفيذ الأفكار الإبداعية من خلال إدارة تنسق المشروعات الفرعية المبدعة التي تقوم بها المؤسسة ، وتستمر في توليد الفرص الإبداعية، مع مراعاة السرعة في تقديم المنتجات الجديدة إلى السوق قبل قيام المنافسين بذلك، والتقييم لتحديد الفجوة بين المنجز والمتوقع، وتشخيص النقاط الحرجة بإعتماد المقارنة المرجعية، ومقارنتها مع أفضل التطبيقات لدى المؤسسات الأخرى، والسعي للتطوير والتكيف المستمر وتعزز قدرة المؤسسة الإبداعية عندما تتكيف مع التغيرات البيئية بأسلوب مبدع تقدم من خلال منتجات جديدة، أو الدخول إلى أسواق جديدة¹.

ويستند تطوير إستراتيجية الإبداع في المقام الأول على رؤية وقرارات منظم كما هو مبين من طرف Verstraete Marchesnay & Julien، يجب أن يكون نموذج القيادة هذا قادراً بفعالية على تطوير إستراتيجية يتم تكييفها مع قطاع النشاط المستهدف ، والذي يحفز الإبداع على فترات منتظمة ، وهو الضمان الوحيد للتطور المستدام للعملية عند التعامل مع الإبداع ، يجب أن يكون هذا الإجراء واضحاً و يهدف إلى إدخال شيء جديد.²

¹ محمد أحمد عبدالقادر، محمد عبد مهاوش أبوقله، بلال خلف السكارنه ، إدارة المعرفة والإبداع وانعكاساتها على الأداء الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد 34، العراق، سنة 2013، ص133.

² Valeria Ceccaldi, L'émergence d'une stratégie d'innovation pérenne en TPE : à partir de l'expérience d'une petite cave coopérative vinicole, 10ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation AEI DAKAR , SENEGAL– 6,7 et 8 décembre 2017, p3.

2- إستراتيجية الإبداع:

يضع Lawrence نسقا للقيام بالتنسيق و التغيير الفعال، و يمكن أن يستخدم المورد البشري الأساليب التالية للتنفيذ الفعال لإستراتيجية الإبداع:¹

- تأسيس عملية التعزيز الإبداعي.
- المعرفة بالإستراتيجية و ضبطها.
- تعديل و تطوير بنية المؤسسة.
- وضع خطة محددة وواضحة للربحية .
- تنسيق المهام.
- المشاركة الدائمة في المعلومات.
- تحديد حاملي الأسهم و إستغلال نفوذهم.
- دعم عملية التنفيذ.
- تولي إدارة التغيير و الثقافة.
- المكافأة على النجاح و التميز.
- و من العوامل الرئيسية التي أدت إلى ضرورة تبني إستراتيجية الإبداع:²
- المنافسة العالمية القائمة على الإبداع.
- تطور قطاعات النشاط و المؤسسات التي تشكلها في إطار تفاعل قوى السوق.
- البحث عن مكاسب الكفاءة وتوسيع الحجم والنطاق يقود الزيادة في حجم المؤسسات وتشكيل هياكل سوق.
- التركيز على القوة التكنولوجية والمالية.
- نشر أساليب الإنتاج الجديدة.
- تنظيم عملية الإبداع ، تحديد سلوك المؤسسات، الذي يمثل الأداء.
- مواكبة تطورات الهياكل الصناعية حيث تشمل البيئة الإقتصادية والإجتماعية التي تعمل فيها المؤسسات.
- التعرف على خصائص البيئة الإقتصادية والسياسات الإقتصادية و ردود الفعل التي أكد عليها (Scherer).

¹ يرافين جويتا/ ترجمة أحمد المغربي، الابداع الإداري في القرن الحادي و العشرين، مرجع سبق ذكره، ص339.

² Blandine Laperche, Nadine Levratto, « **Stratégies d'innovation et mutation des structures industrielles** », *Innovations* 2 (n°50), 2016, p 05/06.

الفرع الثاني: القيادة المبدعة.

1- تعريف القائد المبدع :

هو من ينظر إلى المشكلات أو الأشياء بمنظور و علاقات جديدة غير مألوفة و يتفاعل مع بيئة العمل، ويقوم بالبحث والربط بين الأشياء، مما يؤدي إلى إنتاج جديد سواء سلعة أو خدمة أو أسلوب عمل جديد أو إدارة جديدة.¹

2- خصائص القائد المبدع :

و يتميز القائد المبدع بما يلي:²

- البحث والإطلاع المستمر.
- الخيال الواسع.
- درجة عالية في إدراك القصور والعيوب الموجودة بالمؤسسة.
- الإحساس بالمشكلات التي تدور حوله وتحديدتها بدقة.
- المرونة الذهنية لمعالجة المشكلات.
- الأصالة في التفكير وعدم التقليد.
- العقل المنفتح على كل الخبرات التي تتاح له.
- الوعي بالأهداف والمثابرة على تحقيقها.
- الطموح و الثقة بالنفس و بالقدرات التي يمتلكها .
- القدرة على التعامل الحر مع المفاهيم والعناصر.
- مواجهة التحديات و الإصرار على تجاوز الصعوبات.
- الرأي الموضوعي و المستقل.
- عدم التأثر بالآخرين.
- التحمس للأفكار والعمل على تنظيمها و تحقيقها.

¹ محمد زويد العتيبي، الطريق الى الابداع و التميز الإداري، دار الفجر للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، سنة 2007، ص15.

2 نفس المرجع، ص15.

الفصل الثاني: إدارة الإبداع في المؤسسة.

و يمكن توضيح هذه الخصائص من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 02-02: القيادة المبدعة.

الخصائص القيادية	القائد المبدع
التعلم	يصل إلى مجموعة متنوعة من الموضوعات. يتفاعل مع الموارد البشرية و العملاء و الموردين.
الإستماع	يستمتع جيدا لجميع الأفكار.
الأسلوب الشخصي	يتولى المخاطر و ينفذ المهام بأسلوب جيد.
التفاعل مع الموارد البشرية	يشجع العمل بأسلوب مختلف و أفضل.
التفاعل مع الموردين	يطلب المشاركة في وضع حلول إبداعية.
التفاعل مع حاملي الأسهم	يطلب الدعم من أجل أداء طويل المدى.
توفير التغذية الراجعة	يكافئ على النجاح و يتفهم مراحل الفشل و يشجع إجراء التجارب.
السلوك	يقدم نفسه كقدوة و كشخص نشيط و متحمس و إيجابي من خلال عمله.

المصدر: برافين جويتا/ترجمة أحمد المغربي، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، مرجع سبق ذكره، ص 340.

3- دور القائد في تفعيل الإبداع داخل المؤسسة:

- 1 لتحقيق أداء أعلى و الإبداع بصفة مستمرة على القائد القيام بمايلي :
- يجب أن يدرك القادة في المؤسسة القدرات الفكرية للموارد البشرية.
- الالتزام بالإبداع يحفز الأداء حيث يتعاون غالبية الموارد البشرية مع فريق القيادة بدلا من مواجهته.
- يتطلب الالتزام بالإبداع المستمر من القيادة فهما جيدا للأساس النظري لطرق الإبداع و ممارستها و نتائجها.
- كما يعمل القائد على تفعيل الإبداع من خلال:²
- تشجيع المبادرات الفردية، وتوضيح المسؤوليات الفردية.
- تقديم ملاحظات تقييم الأداء بشكل واضح وكامل.
- التركيز على علاقات مجموعة الجودة والثقة في أعضاء المؤسسة.

¹ برافين جويتا/ ترجمة أحمد المغربي، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، دار الفجر للنشر، القاهرة، مصر، سنة 2008، ص 199.

² Hazaz Abdullah Alsolami, Kenny Teoh Guan Cheng, Abdulaziz Awad M. Ibn Twalh, **Revisiting Innovation Leadership**, Open Journal of Leadership, n° 5, by authors and Scientific Research Publishing, 2016, p 34.

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في إدارة الإبداع الإداري و قياسه.

1- العوامل المؤثرة في إدارة الإبداع الإداري:

يعتمد المحور الرئيسي للمؤسسات المبدعة على مدى رعايتها و تبنيتها لنشاطات داعمة للإبداع و تنميتها في بيئة تنظيمية تنمي الاتجاهات الإبداعية بطاقتها، و تطور كيانها بالمنهج العلمي و الفكري الذي يقوم على قواعد و أسس و ممارسات وظيفية تهدف غرس الإبداع في العمل المؤسسي و تعمل على تحقيقه و أثرائه من خلال كافة الموارد و الطاقات المختلفة.

و لكي يتحقق الإبداع في المؤسسات، يجب عليها أن تتبنى و تستخدم نشاطات داعمة ، ويتأتى ذلك من خلال الموارد البشرية في المؤسسة أو تنميته لديهم. ومن بين الدراسات التي تطرقت إلى العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري نجد:¹

- لقد أكد Nickerson أنه يتعلق بالمقومات التالية:
- و ضع الهدف و الإهتمام به و السعي من أجل تحقيقه.
- بناء المهارات الأساسية كقاعدة للإبداع.
- التشجيع على إكتساب و إمتلاك المعرفة.
- إتباع أسلوب الحث و المكافأة للموارد البشرية التي لديها الرغبة في الإكتشاف و الإستطلاع.
- الإعتماد على سياسة التحفيز.
- التشجيع ودعم الثقة لدى الموارد البشرية.
- عدم التخوف من المخاطر.
- إثراء سياسة المنافسة و التحدي في نفوس الطاقات البشرية.
- نشر المبادئ و القيم و الإيمان لدى الموارد البشرية بمدى أهمية الإبداع ونتائجه الإيجابية التي تنعكس على الأداء.
- تنمية المهارات و الإدارة الذاتية لدى الموارد البشرية من أجل دعم المبادرة و الشعور بالإستقلالية.
- التركيز على إستراتيجيات التعليم التقني من أجل تسهيل عملية الأداء الإبداعي.
- إشراك الموارد البشرية ببرامج تدريبية.
- تركيز إدارة المؤسسة على البحث و التجريب.

¹ عاكف لطفي خصاونة، إدارة الابداع و الابتكار في منظمات الاعمال ،مرجع سبق ذكره، ص70.

- و بين **Davis & Scase** أن هناك مجموعة من العوامل المؤثرة في إدارة الإبداع الإداري وهي :
 - الإعتماد على مشاركة الموارد البشرية في العمل داخل المؤسسة.
 - الإعتماد على إستخدام و تكوين فرق العمل لتنفيذ بعض الأعمال الخاصة بالمؤسسة.
 - التركيز على توجيه كافة الموارد و الطاقات المختلفة في المؤسسة لتحقيق رؤية و أهداف و رسالة المؤسسة.
 - كما وضع **Adam** أن تنمية الإبداع الإداري تتم من خلال:¹
 - رعاية المؤسسة للأعمال الإبداعية : من خلال رعاية الأفكار الجديدة و الإهتمام بها.
 - تطوير التفكير الإبداعي من قبل إدارة المؤسسة: بالإهتمام بالأفكار التي تطرح من قبل الموارد البشرية بغض النظر عن مختلف مستوياتها الوظيفية.
 - تنظيم الإبداع: من خلال دعم الإدارة العليا للأفكار الجديدة و توفير الهيكل التنظيمي الملائم و المبادرة بعرض و تقديم منتجات او خدمات جديدة.
 - غرس الثقافة الإبداعية: يتضمن توفير موارد بشرية جديدة ذات كفاءات و خبرات عالية و الإعتماد على توفير مصادر خارجية للأفكار الجديدة.
- أما **Williams**² فقد رأى أن الإبداع الإداري يخضع لعدة عوامل مؤثرة تساعد في تطويره وهي :
- العوامل الثقافية: و التي تتمثل بالمعتقدات و القيم التي تشترك فيها الموارد البشرية في المؤسسة و التي تعمل على تحقيق التكامل الداخلي.
 - الهيكل التنظيمي: بحيث يكون مرنا و يسهل التعامل معه و يشجع على حرية التفكير و وضوح المهام و الأدوار.
 - توفير الموارد و المستلزمات المختلفة كالموارد المالية و المعلومات و التسهيلات في تحفيز و دعم الإبداع.
 - تكوين فرق العمل: بحيث تحتوي على موارد بشرية مختلفة في المهارات و الخبرات و الشفافية في تبادل و إنتقال المعلومات و الإتصالات بينهم وكذلك المسؤولية و الإلتزام في العمل.
 - العوامل الإدارية و التشجيع التنظيمي: تتضمن المشاركة في إتخاذ القرارات و قدرة المؤسسة على إدخال التقنيات الإدارية الحديثة و التكيف مع واقع الظروف المحيطة.

¹ عاكف لطفي خصاونة، إدارة الابداع و الابتكار في منظمات الاعمال ،مرجع سبق ذكره، ص74/73.

² عاكف لطفي خصاونة، إدارة الابداع و الابتكار في منظمات الاعمال ،مرجع سبق ذكره، ص74.

2- معوقات إدارة الإبداع الإداري:

من أهم معوقات إدارة الإبداع التي يجب على المؤسسات تجنبها :¹

- ثبات الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسيخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من رغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة وولاء المرؤوسين لهم أو رغبة أصحاب الامتيازات في المحافظة على امتيازاتهم.

- الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة، حيث أن الإبداع في المؤسسة يستلزم في بدايته نفقات إضافية على المؤسسة أن تتحملها.

- عدم الرغبة في تخفيض قيمة الإستثمار الرأسمالي في سلعة أو خدمة حالية.

- عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذا التغيير.

- المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في إنشاء صراع سلبي ناتج عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المؤسسة والثقافة التي يستلزمها التغيير.

كما أن هناك من يعتبر العوامل التالية كمعوقات لإدارة الإبداع:²

- ان تركيز السلطة لدى الرؤساء و عدم السماح للموارد البشرية بالاشتراك في مناقشة أوضاع العمل والمساهمة في رسم خطته، والذي تحدد اللوائح والتعليمات فيه أدوارها بشكل مفصل دقيق، إلى عدم تشجيع الموارد البشرية على الإبداع والابتكار، بل يجعلها تتهرب من المسؤولية خوفا من الفشل والعقاب.
- ميل نمط القيادة إلى المركزية في إتخاذ القرارات.
- التحيز من قبل الرؤساء لبعض المرؤوسين.
- تأثير القرارات المتخذة بالعلاقات الشخصية.
- إنعدام تفويض السلطة.
- إلزام الموارد البشرية بالتقيد بالإجراءات والأنظمة المتبعة في العمل وضعف نظم الحوافز المادية والمعنوية.
- غياب العدالة في توزيع المكافآت والحوافز.
- غياب أنظمة الإتصال الفعالة.

¹ أسامة خيرى، إدارة الابداع و الابتكارات، دار الراجة للنشر، عمان، الأردن، سنة 2012، ص64.

² أمينة عبد القادر علي، علي عبد الله الحاكم، العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية (دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال متعددة الأنشطة العاملة بمدينة الخرطوم)، مرجع سبق ذكره، ص186.

3- قياس الإبداع.

لكي تكون عمليات القياس فعالة، يجب أن يتم تأسيسها حسب حاجة المؤسسة، تحدد بطاقة النتائج (جوبتا 2003) مجموعة من المقاييس التي ترتبط بالنمو و الربح، و المقاييس العشرية التي يتم إستخدامها في تحديد مؤشر الأداء في العمل هي كما يلي:¹

- فهم المسؤولين للموارد البشرية بالمؤسسة.

- إمكانية الربح.

- معدل التحسين.

- إقتراحات الموارد البشرية.

- نسبة العمل الجديد إلى المبيعات.

- نسبة المشتريات إلى المبيعات.

- جودة الموارد.

- الإجراءات.

- التوقيت المناسب.

- رضا العملاء.

تتعلق المقاييس الأربع الأولى بالإبداع داخل المؤسسة، فالمسؤولين يتعرفون على الموارد البشرية على أساس الحلول الإبداعية ذات أثر على أداء المؤسسة.

و إقتراحات المورد البشري تعد مقياسا لمشاركة الموارد البشرية الفكرية، و يقيس العمل الجديد النتائج المالية للخدمة أو السلعة الإبداعية، و يمكن لمجموعة من ثلاثة مقاييس أن تمثل بداية لمؤشر الإبداع الذي تميز بتأثير إيجابي على أداء المؤسسة.

¹ برافين جوبتا/ ترجمة أحمد المغربي، الابداع الإداري في القرن الحادي و العشرين، مرجع سبق ذكره، ص206/208.

المطلب الثاني: متطلبات تنمية و تحفيز الإبداع الإداري.

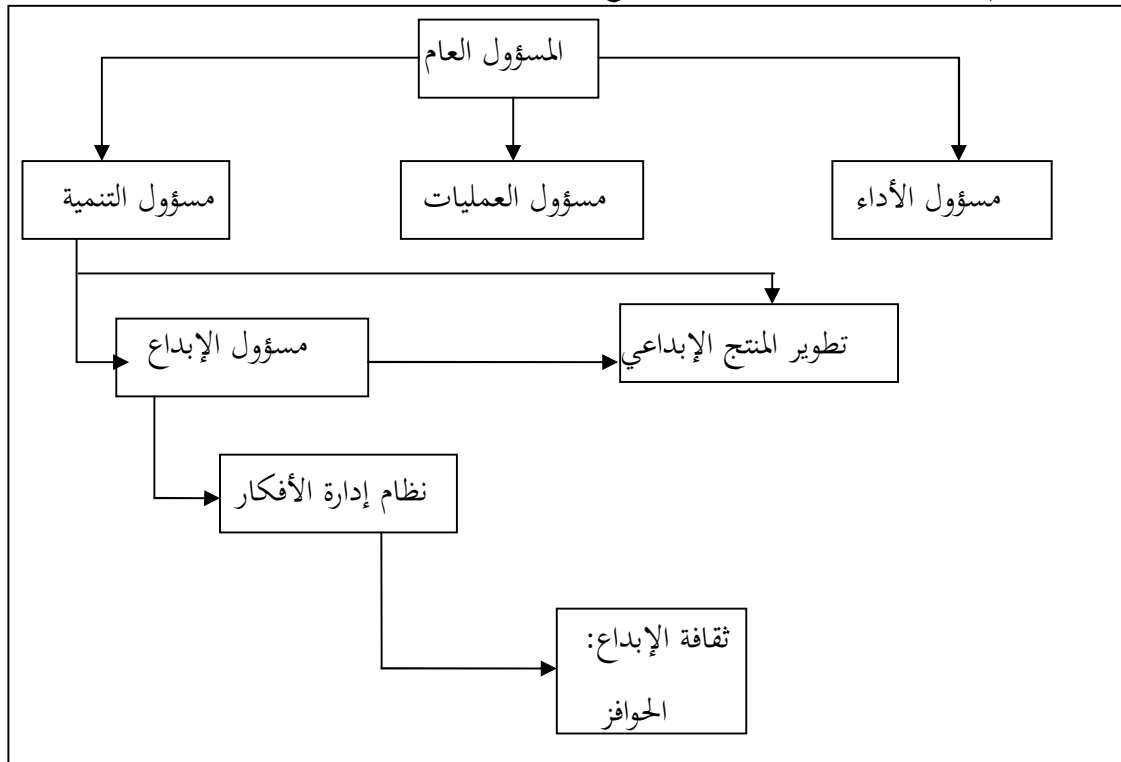
الفرع الأول: البنية التنظيمية للإبداع و دورها:

1- البنية التنظيمية للإبداع.

لتحفيز الإبداع و دجه في الأنشطة اليومية، ينبغي أن يكون عنصرا من عناصر مصادر الريح و النمو في المؤسسة، لذا يجب تحديد آلية الأفكار من قبل مواردها البشرية، ثم مراجعة هذه الأفكار لمعرفة مدى تطابقها للهدف و إمكانية تطبيقها، ولا بد أن تتلقى كل فكرة تغذية عكسية داعمة، كما يجب تشجيع الموارد البشرية على التفكير و التأمل في خبراتها و التطلع إلى المستقبل بأفكار و منتجات إبداعية، و دعم مصادر التعلم لتجديد طاقاتها الفكرية، كما يمكن أن تضم البنية التنظيمية للإبداع عدة عناصر أساسية، من بينها: ثقافة الإبداع التي تنمي الأفكار و تصبح بعد ذلك إبداعات تتحول بدورها إلى منتجات أو خدمات ذات طابع إقتصادي.

حيث يمكن توضيح هذه العناصر في الشكل التالي:¹

الشكل رقم 02-16: البنية التنظيمية للإبداع.



المصدر: برافين جوبتا/ ترجمة أحمد المغربي، الإبداع الإداري في القرن الحادي و العشرين، دار الفجر للنشر، القاهرة، مصر، سنة 2008، ص 206، بتصرف من الباحث.

¹ نفس المرجع، ص 205/206.

2- دور البيئة التنظيمية في تنمية الإبداع الإداري:

الإبداع ليس ومضة أو إشرافاً أو إلهاماً يأتي من فراغ، بل هو محصلة تفاعل المورد البشري و بيئة المؤسسة والبيئة العامة، وتلعب بيئة التنظيم دوراً حاسماً في إبداع المؤسسات.

ومن أهم جوانب البيئة التنظيمية التي تعمل على تنمية الإبداع الإداري وتشجيعه مايلي:¹

أ- **الهيكل التنظيمي العضوي** : يؤثر إيجاباً على الإبداع وذلك لأنه يتضمن درجة متدنية من تقسيم التمايز الرأسي، والرسمية والمركزية، فالهيكل العضوي يوفر المرونة والتكيف والتفاعل الأفقي بين الوحدات المختلفة مما يشجع ويسهل تبني الإبداعات.

ب- **إستقرار الإدارة لفترة طويلة يرتبط بالإبداع** : حيث إن إستقرار الإدارة ينمي المعرفة في إنجاز العمل وتحقيق الأهداف.

ج- **ثقافة المؤسسة** : المؤسسات المبدعة لديها ثقافات متشابهة، فهي تشجع الإختبار والتجربة، وتكافئ النجاح والفشل، على السواء ، وتنظر إليه على أنه نتيجة ثانوية طبيعية للخوض في التجارب الجديدة.

د- **القيادة** : الإبداع يتطلب قيادة ملتزمة بالتغيير وتدعم الإبداع وتسانده وتسامح مع الأخطاء، بل وتشجعها، وعلى المدير أن يساعد الموارد البشرية على التغلب على الخوف من الفشل، وتطوير ثقافة المخاطرة الذكية التي تؤدي إلى الإبداع الدائم.

هـ- **جماعة العمل** : إن وجود درجة معتدلة من التنوع، والتماسك، والإستقلالية تتصف بها جماعة، فريق عمل يشجع ويعزز الإبداع، كما أن المؤسسات التي تعزز التنوع والانفتاح الداخلي يمكن أن تساعد على جذب الموارد البشرية الموهوبة والمبدعة، وتشجع الإبداع التشاركي.

و- **أنظمة المكافآت والحوافز Rewards & Incentives** : إن وضع نظم المكافآت مناسب، يعمل على تحفيز الإبداع ومساندته ، كما أن الربط بين أنظمة المكافآت والإبداع يعمل على منح الإعتراف و التقدير والأداء الجيد.

- بالإضافة إلى التعرف على أهمية الإبداع والتحديات التي تواجهه على مستوى المؤسسة مع دمج الأدوار الأساسية للأفراد والجماعات².

¹ مصطفى يوسف كافي، تقويم إدارة المشاريع، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن، سنة 2016، ص 152.

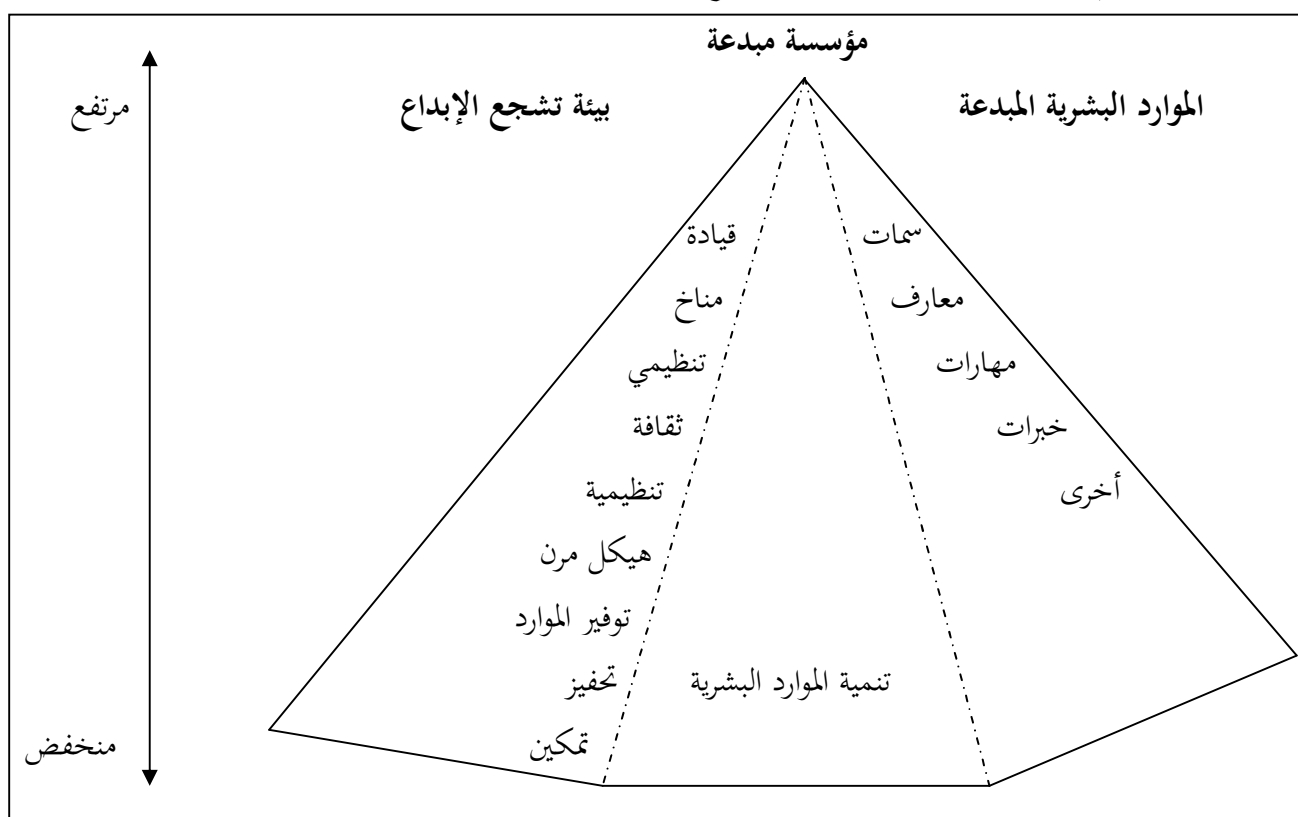
² Claudine Gay, Bérangère SzoStak, **Management de l'innovation**, Edition Dunod, Paris, France, 2017, p16.

الفرع الثاني: متطلبات تنمية الإبداع الإداري.

توفير اليات حديثة لتحفيز الموارد البشرية في المؤسسة على التفكير في طرق العمل و مجالات تطويره، و تفعيل مشاركتها في تحليل المشاكل، وإلتماس حلولها من خلال نظم الإقتراحات، دوائر الجودة، ورش العمل و جلسات العصف الذهني¹.

و يركز ماهر صبري 2014 على أن الإبداع الإداري يتطلب دعامتين أساسيتين هما²: الأشخاص المبدعون والبيئة المشجعة و الداعمة للإبداع، وان تنمية الموارد البشرية ركيزة أساسية في الإبداع الإداري والشكل يوضح متطلبات تنمية الإبداع

الشكل رقم 02-17 : متطلبات تنمية الإبداع الإداري.



المصدر: ماهر صبري، عملية الإبداع والشروط الموضوعية لرعايته، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة

العدد 38، سنة 2014، ص14.

¹ جمال خير الله، الابداع الإداري، مرجع سبق ذكره، ص217.

² ماهر صبري، عملية الإبداع والشروط الموضوعية لرعايته، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الثامن و الثلاثون، سنة 2014، ص14/13.

الفرع الثالث : الدوافع و العوامل المحفزة على إدارة الإبداع.

1- دوافع تبني إدارة الإبداع

- من أهم الدوافع التي فرضت على المؤسسات وإداراتها على مختلف المستويات تبني الإبداع أسلوباً ومنهجاً مايلي:¹
- 1- التغيرات في البيئة التنافسية و تزايد المستجدات البيئية التي تواجه المؤسسات: ما يتطلب التحديث و التجديد و ضرورة الإستجابة لتبني سياسات وأنشطة داعمة للإبداع من أجل مواكبة التغيرات و التحديات و لإيجاد وتطوير حلول و لأفكار و آراء جديدة تمكنها من النمو و الديمومة.
 - 2- إزدياد التحديات و الضغوط و المنافسة الشديدة، و إنفتاح العالم نتيجة العولمة و ثورة المعلومات و التحولات.
 - 3- الإستجابة إلى ما شهده السوق العالمي من ثورة تكنولوجية و خاصة في مجال السلع و الخدمات و طرق الإنتاج و التوزيع لكسب رضا العملاء.
 - 4- ندرة الموارد: ما يتطلب إيجاد طرق إبداعية ملائمة لتحقيق الأهداف التنظيمية في ظل الموارد المتاحة.
 - 5- المسؤولية الاجتماعية: نظراً للعلاقات المتداخلة و المتبادلة بين ما المؤسسات و مواردها البشرية، فقد أصبحت المؤسسات تعيش في واقع أكثر وعياً و مرونة، وتعمل على زيادة مساهمتها في دعم و تحسين ظروف و قدرات مواردها البشرية من خلال تبني أنشطة داعمة للإبداع.

2- العوامل المحفزة على الإبداع:

من أهم العوامل المحفزة على الإبداع:²

- الإختيار العلمي للموارد البشرية ذات القدرات و المهارات الفكرية.
- إسناد العمل للملائم لخصائص المورد البشري و قدراته الذهنية و رغباته و توجهاته النفسية و الاجتماعية.
- توفير فرص التعلم و التدريب و تنمية المعارف و القدرات الذهنية و المعرفية.
- تحميل المورد البشري مسؤولية الأداء و إشراكه في إتخاذ القرارات.
- توفير جو التنافس و التحدي بين الموارد البشرية و إثارة الرغبة في التفوق و التميز من خلال نظم الحوافز.
- ربط الحوافز المادية و المعنوية بالأداء و مستويات الإنجاز في العمل.
- تنمية الإتصالات، التفاعل و تبادل الآراء وشحن العقول بإثارة الأسئلة التي تبحث لها المؤسسة عن حلول.
- تنمية ثقافة التطوير و التحسين المستمر و تأكيد الالتزام بالجودة الشاملة.
- تشجيع الموارد البشرية على ممارسة التفكير بتقديم الإقتراحات و تطوير الأساليب.

¹ عاكف لطفي خصاونة، إدارة الابداع و الابتكار في منظمات الاعمال، مرجع سبق ذكره، ص41.

² جمال خير الله، الابداع الإداري، مرجع سبق ذكره، ص216.

المطلب الثالث: أساليب تنمية التفكير الإبداعي في المؤسسات .

الفرع الأول: التدريب على الإبداع و تفعيله:

1- عوامل تفعيل الإبداع

من أهم الممارسات التي يجب على المؤسسة التركيز عليها لزيادة النشاط الإبداعي:¹

أ- توفير الموارد البشرية و حسن إستغلالها : إن من أهم العناصر التي تساعد المؤسسة على القيام بعملية الإبداع هو توفير الموارد البشرية المناسبة ، و ذلك بالتركيز على عدة جوانب من أهمها:

- التوظيف و تكوين و تطوير الموارد البشرية التي لديها الكفاءات و التفكير الإبداعي اللازمة.

- توفير نظم الحوافز المادية و المعنوية الضرورية لتشجيع الموارد البشرية.

- العمل على مساهمة الموارد البشرية في إتخاذ القرارات.

ب- دعم المؤسسة: من خلال إهتمام قادة المؤسسة الذين عليهم أن يضعوا نظاما فعالا لتقدير المجهودات الإبداعية، و إعتبار أن العمل المبدع هو العنصر الأساسي ، كما أن المشاركة في المعلومات و في إتخاذ القرارات و التعاون من القيم التي تعمل على رعاية الإبداع.

ج - التسيير و التنظيم: إن المناخ التنظيمي يرفع من أداء المؤسسات و يوفر ظروف مناسبة تشجع وتحفز المبدعين، ومن أهم العوامل التي تعمل على ذلك هي مرونة التنظيم و قدرته على التكيف مع المتغيرات البيئية .

-بالإضافة إلى طبيعة العمل: فالأعمال الروتينية تؤدي إلى الملل و عدم الإبداع، على عكس الأعمال الحيوية التي تثير التحدي وتدفع إلى التفكير الإبداعي، و حسب " Heizen " فإن درجة التحدي التي توفرها الوظيفة للمورد البشري، تلعب دورا هاما في التأثير لدى مستويات الإبداع لديه، على أن لا تفوق هذه الدرجة إمكانياته وقدراته.

د- نظام معلومات: يكون مرنا وديناميكي يهتم بمصادر المعلومات التكنولوجية التنافسية والتجارية لزيادة الإبداع .

هـ- البحث و التطوير : حيث ازداد الوعي بهذا الجانب و التركيز عليه، و أصبحت المؤسسات تهتم بهذه الوظيفة و تضع لها مكانة في الهيكل التنظيمي.

و- الحرية: إعطاء الحرية للموارد البشرية داخل المؤسسة في عملية إتخاذ القرارات، مما يزيد درجة ولائها للمؤسسة و يشجعها على العمل أكثر و الإبداع و التميز.

ز- الثقافة الإنسانية : تعتبر ثقافة الموارد البشرية التي تتطلع إلى الإبداع من أهم التحديات التي تواجهها المؤسسة.

¹ عبد الله حسن مسلم، الابداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار المعتر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن ، 2015، ص30.

2- تدريب الموارد البشرية على الإبداع:

- يتميز تدريب الموارد البشرية على الإبداع بعدة خصائص من أهمها:¹
- إن الغاية من التدريب هو مساعدة الموارد البشرية على التكيف مع الإبداع.
- يعمل على تدعيم القدرات الإبداعية و توجيهها نحو أهداف المؤسسة.
- يجب أن تشمل هذه العملية على فهم سمات الإبداع حتى يمكن إدراك عناصره أي المعرفة و الأداء و التحليل.
- يزيد من الخبرة عن طريق تطوير الأبحاث و الأداء.
- يمكن أن يتم بوضع الموارد البشرية في بيئة مبرمجة و عرض أهداف التعليم عليها لإعطائها المزيد من الحرية.
- يجب أن يكون التدريب أسلوباً إبداعياً في حد ذاته.
- يتم قياس فعاليته بناءً على عدد الإبداعات و حجمها و التأثير المالي.
- تكوين فرق العمل: تساعد على تنمية مهارات التفكير الإبداعي و تبادل الخبرات، و يكون ذلك من خلال:²
- رغبة المورد البشري في تحقيق أهداف الفريق.
- مبادرة المورد البشري إلى مساعدة الآخرين.
- ضرورة تعرف جميع الموارد البشرية على المعلومات التي يتم تحضيرها للنقاش.

3- تنمية النشاط الإبداعي:

- بغرض تنمية الإبداع في المؤسسات يجب التركيز على مايلي:³
- تشجيع الموارد البشرية على طرح الأفكار و الإهتمام بأرائها و الاعتراف بمساهماتها.
- إيجاد قنوات الإتصال الفعالة التي تسمح بتبادل المعلومات بين الموارد البشرية و التعبير عن الأفكار و مناقشتها.
- التأقلم مع التغيير و إعتباره أمراً ضرورياً و طبيعياً.
- تشجيع التنافس بين الموارد البشرية لدفعها إلى إنتاج أفكار إبداعية جديدة.
- تقديم الدعم المادي و المعنوي للمبدعين و مشاريعهم.
- ضمان رؤية أفضل للموارد البشرية المبدعة من خلال التكنولوجيات الجديدة.⁴

¹ برافين جويتا/ ترجمة أحمد المغربي، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، مرجع سبق ذكره، ص208.

² عبد الله حسن مسلم، الإبداع و الابتكار الإداري في التنظيم و التنسيق، مرجع سبق ذكره، ص30.

³ حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر، الطبعة العربية الأولى، عمان، الأردن، سنة2015، ص160/159.

⁴ Octavio Kulesz, *La Culture dans l'environnement numérique Politique & Recherche*, UNESCO, Paris, France, 2017, p49.

الفرع الثاني: حماية الإبداع في المؤسسات:

- وضع مجموعة من الخبراء و المختصين آلية التقييم الداخلي للمؤسسة على قدرتها لحماية المبادرات الإبداعية (IAI)، حيث يركز على خمسة عوامل من شأنها دعم المبادرات الإبداعية :¹
- أ- الحماية الإدارية : هي الحد الذي تقوم به الإدارة بتحفيز مواردها البشرية على الإبداع و غرس هذه الفكرة فيها، لأنه جزء من وظيفتها وواجبها اليومي ، وهناك عدة عوامل تساعد الإدارة على غرسه لدى الموارد البشرية:
- الاستيعاب السريع للأفكار الإبداعية و التي يمكن أن تكون مفيدة بشكل مبدئي.
 - التعرف على الموارد البشرية التي لديها القابلية و القدرة على طرح مثل هذه المبادرات و إنجازها و تطويرها.
 - دعم و رعاية المبادرات الإبداعية و الاستثمار فيها لضمان دوامها.
- ب- إستقلال الإدارة الذاتية للموارد البشرية: و المقصود منه إعطاء أكثر حرية للموارد البشرية لرفع فاعليتها و طاقاتها بشكل أكثر تأثير في العمل و لإنجاز ، و هذا من خلال عدم تدخل الإدارة في أدق التفاصيل للعمل اليومي، ما يؤدي إلى توفير مناخ ملائم لظهور المبادرات الإبداعية، و هذا الإختيار يجب أن لا يخل بأسس العمل.
- ج- إتاحة الفترة الزمنية الكافية: إن توليد الأفكار الإبداعية و تطويرها تتطلب تعديل فترة العمل لمواردها البشرية، حيث ترفع القيود الزمنية الزائدة عن العمل اليومي تخصص أمامها فترة زمنية للبحث عن طرق حل المشاكل.
- د- المكافأة و الحماية: إن المكافئة من أهم وسائل تحفيز الموارد البشرية للبحث و طرح المبادرات الإبداعية، و من أهم وسائل تفعيل التحفيز هي:
- توفير علاقة مباشرة بين المكافأة و الأداء النوعي للمورد البشري.
 - توفير مناخ للتحديات الإيجابية.
 - الشكر و التقدير و الترقية الإدارية في المؤسسة.
- هـ- توسيع الحدود و الأفاق المؤسساتية في الموارد البشرية: حتى تشمل جميع الموارد البشرية في المؤسسة لتعطي إنطبعا لديها بأنه يجب أن لا تنظر لمشاكل المؤسسة بمنظور خارجي بل تعتبرها الموارد البشرية أنها مشاكلها أيضا، ومن طرق توسيع الأفاق هي التقليل من التوصيفات الدقيقة و غير المرنة للمناصب و المسؤوليات في المؤسسة و الروتين الذي يقضي على المبادرات لدى الموارد البشرية .

¹ جمال خير الله، الابداع الإداري، مرجع سبق ذكره، ص146/147.

المطلب الثالث: تنمية مهارات التفكير الإبداعي و معوقاته.

الفرع الأول: طرق تنمية مهارات التفكير الإبداعي:

تباينت وجهات نظر الباحثين حول الطريقة المناسبة لتعليم التفكير، حيث أن هناك من يصنفها إلى طريقتين:¹
أ- الطريقة المباشرة وهي التي تعمل على تعليم التفكير كمنهج مستقل.
يمكن تقييم التفكير بشكل أفضل إذا ما طبق كبرنامج مستقل مثل (برنامج كورت وبرنامج القبعات الست) ويعد (ديونو) من أكثر القادة التربويين مساهمة في دفع حركة تعميم التفكير في الحقبة الحالية وهو الذي يركز على تعليم التفكير كموضوع مستقل للبروز مهارة التفكير المستهدفة.

ب- الطريقة غير المباشرة والتي تكون عن طريق تعليم التفكير من خلال المنهاج الدراسي .

كما أن هناك أساليب أخرى تعمل على تنمية التفكير الإبداعي منها:²

- التفكير العكسي.

- التفكير بالدمج.

- النظر بعيون الآخرين.

- طريقة SCAMPER

- Substitutue بدل

- Combine ركب

- Adapt كيف

- Modify عدل

- Minify صغر Maghify كبر

- Put to other uses إستخدامات أخرى

- Eliminate إ حذف

- Reverse إقلب

- Earrange أعد الترتيب

¹ نائر سمعان طامي، تربية الابداع ودورها في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ، مجلة دبالى، العراق ، العدد58، سنة2013،ص64.

² جمال خير الله، الابداع الإداري، مرجع سبق ذكره، ص225.

الفرع الثاني: أساليب تنمية التفكير الإبداعي.

- تصنف أساليب التفكير الإبداعي إلى قسمين:¹

1- أساليب تنمية التفكير الإبداعي الفردي:

- تمثيل الأدوار: يقوم المورد البشري باختيار دور ما لشخصية معينة قدراته و توجهاته الإبداعية، و يترك له الحرية التامة في التعبير عن آرائه و أفكاره حول تلك الشخصية.

- تحديد الصفات: تعتبر من أقدم الأساليب إبتكرها **كرفورد 1954**، تهدف إلى تدريب الموارد البشرية على

تعديل الأشياء و تطويرها والخروج بنتائج جديدة، من خلال تحديد جميع عناصر الموضوع و تقديم الإقتراحات.

- **طريقة القوائم:** تقوم هذه الطريقة على طرح مجموعة من الأسئلة، بحيث يتطلب كل سؤال منها إجراء تعديل معين في موضوع أو فكرة.

- **التحليل الشكلي (المظهري):** إبتكر هذه الطريقة **زوبكي 1958**، و تهدف إلى تدريب المورد البشري على حل المشكلات بطريقة إبداعية من خلال:

- وضع المورد البشري أما مشكل أو هدف معين للوصول إلى حل إبداعي.

- قيام المورد البشري بتحديد المشكلة.

- تحليل المشكلة إلى عناصرها الأساسية.

- تحليل العناصر الأساسية إلى عناصر ثانوية.

- تحليل العناصر الثانوية إلى عناصر فرعية.

- إيجاد العلاقات المتداخلة بين العناصر ككل للوصول إلى نتائج جديدة.

2- أساليب تنمية التفكير الإبداعي الجماعي

يوجد العديد من أساليب التفكير الإبداعي الجماعي ومن هذه الأساليب:

أ- العصف الذهني (Brainstorming)

إبتكر هذه الطريقة **أوزبورن Osborn**، حيث يتم تقسيم الموارد البشرية إلى مجموعات صغيرة تتكون من 5 إلى

10 عناصر، و يقوم كل واحد منها بطرح أكبر عدد ممكن من الإقتراحات و الأفكار دون أن يكون هناك أي

إنتقاد، ثم يتم التنسيق بين هذه المجموعات للوصول إلى أحسن حل.

¹ أسامة خير، إدارة الابداع و الابتكارات، دار الراية للنشر، عمان، الأردن، سنة 2012، ص 131/134.

ب- طريقة تألف الأشتات: (Synectics)

تسعى لتجنب الحلول السريعة للأعضاء، و صاحب هذه الطريقة غوردن Gordon الذي يرى أن هناك أربع ميكانيزمات نفسية تستخدمها الموارد البشرية المبدعة وهي: التذبذب، التأمل، التأجيل، الإستقلال، و تقوم على عمليتين أساسيتين هما:¹

- جعل الغريب مألوفاً: تتضمن فهم المشكلة و تحليلها.

- جعل المألوف غريباً: تتضمن معالجة المشكلة بهدف الوصول إلى نظرية جديدة على مواضيع وجدت من قبل.

ج- أسلوب المجموعات الشكلية أو الصورية (Nominal Group):

وقد أوجده "دليليك وفان دوفان" وفي هذا الأسلوب يتم الابتعاد عن تناول العلاقات بين عناصر المجموعة وإن الهدف الأساسي منه هو التخفيف من حدة سيطرة أفكار أحد عناصر على الآخرين، ومن أهم خطواتها:²

- يسجل كل عنصر أفكاره على قصاصة من الورق حول المشكلة التي ينبغي معالجتها.

- ثم يتم عرض أفكاره التي يدونها رئيس الجلسة ولا تناقش حتى تنتهي جميع الموارد البشرية من سرد أفكارها.

- ثم يفتح النقاش ويمنع النقد.

- بعدها يقوم كل عنصر بتقييم الأفكار المعروضة ومن ثم يستعرض رئيس الجلسة الأفكار التي إستحوذت على

الإهتمام الأكبر ليعاد التصويت مرة ثانية للوصول إلى قرار نهائي.

د- أسلوب دلفي (Delphi):

تم تطوير أسلوب دلفي من طرف Norman Dalkey و Olaf Helmer سنة 1950 للحصول و تنظيم

أراء مجموعة مختصة حول سلسلة من الأسئلة، و تميز هذا الأسلوب بأربع خصائص و هي:³

- ترك الحرية لجميع المشاركين في التعبير عن آرائهم و أفكارهم دون ذكر أسمائهم.

- التكرار: تسمح للمشاركين بتطوير و جهات نظرهم تماشياً مع تقدم الدراسة.

- الإرجاع المراقب: يعلم المشاركون بإجابات الآخرين، و إعطائهم الفرصة لتوضيح أو تغيير و جهات نظرهم.

- التجميع الإحصائي للأجوبة: يعطي تحليلاً كمياً و ترجمة البيانات.

¹ شائع بن سعد مبارك القحطاني، التمكين و علاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، مرجع سبق ذكره، ص98.

² مصطفى يوسف كافي، تقويم إدارة المشاريع، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن، سنة 2016، ص155/156.

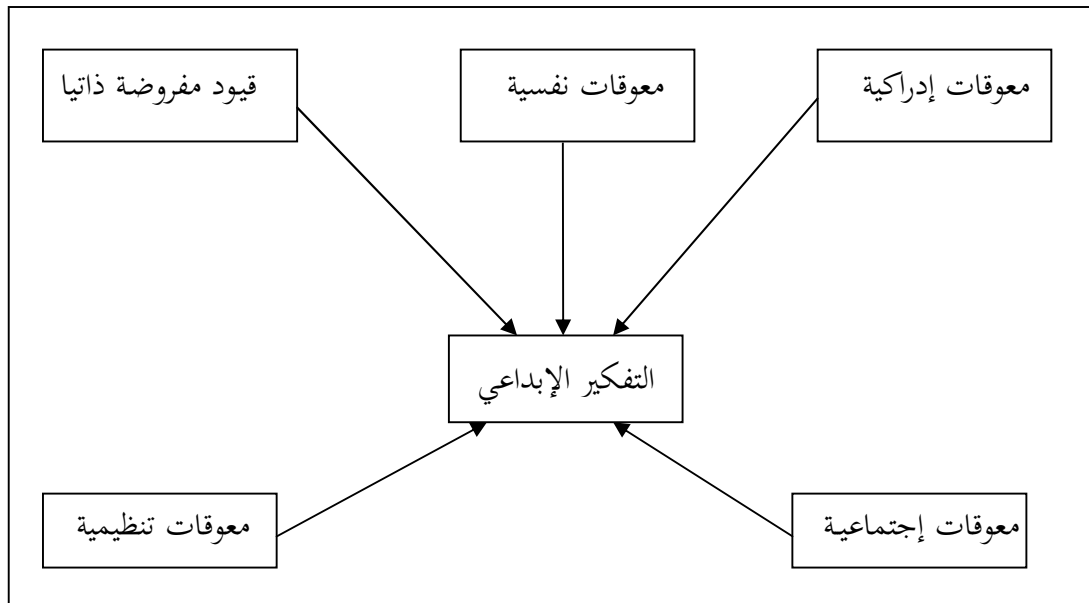
³ Pamela Baillette, Bernard Fallery, Aurélie Girard. **La méthode Delphi pour définir les accords et les controverses : applications à l'innovation dans la traçabilité et dans le e-recrutement**, 18ème Colloque de l'Association Information et Management (AIM), 2013, Lyon, France. pp.1-22. <hal-00845535>.

الفرع الثالث: معوقات التفكير الإبداعي.

تم تحديد معوقات التفكير الإبداعي كما يلي:¹

- المعوقات الإدراكية : حيث يتبنى المورد البشري طريقة واحدة للنظر للأشياء .
- المعوقات النفسية : مثل الخوف من الفشل و عدم الثقة بالنفس و قلة المعرفة و اليأس و إنعدام المبادرة.
- المعوقات التنظيمية : تتمثل في عدة عناصر من أهمها الروتين، التمسك باللوائح والقوانين، عدم توازن السلطات مع المسؤوليات، إنعدام الإتصالات ونمط القيادة .
- المعوقات الاجتماعية: و تتمثل في العناصر التالية : العادات والتقاليد، العرف الاجتماعي و إنتشار الفساد.
- القيود الذاتية المفروضة :من خلال قيام المورد البشري من تلقاء نفسه بوعي أو دون وعي بفرض قيود لم تفرض عليه لدى تعامله مع المشكلات، و يمكن توضيح معوقات التفكير الإبداعي من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 02-16: معوقات التفكير الإبداعي



المصدر: وفاء علي سلطان، زينب شلال عكار، التفكير الإبداعي لدى المدراء وعلاقته بحل المشكلات الإدارية -دراسة تطبيقية في العديد من المنظمات الحكومية-، مجلة العلوم الإقتصادية، جامعة البصرة، العدد 31، المجلد 08، العراق، سنة 2012، ص 144.

¹ وفاء علي سلطان، زينب شلال عكار، التفكير الإبداعي لدى المدراء وعلاقته بحل المشكلات الإدارية -دراسة تطبيقية في العديد من المنظمات الحكومية، مجلة العلوم الإقتصادية، جامعة البصرة، العدد 31، المجلد 08، العراق، سنة 2012، ص 143/144.

الخاتمة:

لقد تبين من خلال هذا الفصل أهمية القيادة الإبداعية في المؤسسة، و التي تعمل على إستقطاب الموارد البشرية ذات المواهب المميزة و تطويرها من خلال القيام بإجراءات و إستراتيجيات فعالة، بالإضافة إلى توفير الوسائل الحديثة التي تسهل عملية إكتساب، تخزين، نشر و إستخدام المعرفة للوصول إلى بناء كفاءات فعالة و التركيز على الإستفادة منها، الإستثمار الجيد لها، و تنميتها و الحفاظ عليها و تميمها عن طريق تبني أساليب إدارية إبداعية تشجع على إبراز قدراتها، طرح أفكارها و آرائها و خبراتها بالتركيز على التدريب و التعلم المستمرين، والعمل على إيجاد بيئة تنظيمية مناسبة و مرنة تتماشى مع تغيرات العوامل الخارجية بتلبية رغبات و أذواق العملاء و مختلف الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة، بالإضافة إلى التركيز على العوامل الداخلية من خلال وضع أنظمة مكافآت تحفز الكفاءات و تنمي الإبداع، و تقوم بتثمينه و تفعيله، من أجل تجسيد إدارة الإبداع في المؤسسة و تحسين أدائها في جميع المجالات، عن طريق الإلتزام بالجودة الشاملة في مختلف عملياتها، منتجاتها و خدماتها و زيادة الولاء لها، ما يؤدي للوصول إلى المؤسسة المبدعة، وتحقيق التفوق التنافسي لها.

الفصل الثالث: تحسين أداء المؤسسة.

المقدمة:

يعيش العالم تطورات هائلة و منافسة شديدة في جميع المجالات، ما جعل المؤسسات تسعى إلى التركيز على الأداء و هذا من خلال العمل على تقويمه لمعرفة مستوى إنجاز المؤسسة و الكشف عن نقاط الضعف وتصحيحها وإتخاذ القرارات المناسبة من أجل مواكبة التغيرات الحاصلة و تحقيق الميزة التنافسية لها.

كما أن أداء المؤسسة لم يعد يقاس بالأدوات المالية فقط بل إن التطورات الحالية المرتكزة على المعارف و الإبداع، أدت إلى ظهور مقاييس حديثة حيث تعتبر بطاقة قياس الأداء المتوازن أداة فعالة للوصول إلى الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، بالإضافة إلى أن المداخل الحديثة لتحسين أداء المؤسسة و تطويره يعتمد على الجودة الشاملة في مختلف عملياتها، نشاطاتها و مخرجاتها من سلع و خدمات والتي تمكنها من جلب العملاء و زيادة الأرباح .

لمعالجة و تحليل هذا الموضوع قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية و هي:

المبحث الأول : عموميات حول أداء المؤسسة.

المبحث الثاني: دور بطاقة قياس الأداء المتوازن و أبعادها.

المبحث الثالث: تحسين الأداء في المؤسسة.

المبحث الأول : عموميات حول أداء المؤسسة.

يهدف هذه المبحث لقياس و تقويم أداء المؤسسة بالتركيز على المداخل الحديثة، خاصة في ظل التطورات التي يعرفها الإقتصاد الحالي الذي يتميز بالإبداع أدى إلى بروز أهمية بطاقة القياس المتوازن في زيادة قدرة المؤسسة على البقاء و الإستمرار لكي تكون المؤسسة أكثر تنافسية و إعطائها نظرة شاملة لجميع الأبعاد و المستويات التنظيمية.

المطلب الأول: أداء المؤسسة ومختلف تصنيفاته.

الفرع الأول: مفهوم الأداء.

يمكن تعريف الأداء بأنه المخرجات ذات القيمة التي تنتجها المؤسسة في شكل سلع و خدمات.¹

"يعرف الأداء حسب **Druker** أنه قدرة المؤسسة على الإستمرار و البقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والموارد البشرية، أما **Thomas Gillert** يعرفه على أنه التفاعل بين السلوك و الإنجاز أي مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس.

و يمكن القول أن الأداء هو الكيفية التي تعتمد بها المؤسسة لإستغلال مواردها من رأس المال المادي و المعرفي بطريقة كفأة تمكنها من الوصول إلى الأهداف المحددة".²

- لكي تكون المؤسسة تنافسية يجب أن تتميز بالأداء، وهذا يعني أن تكون أفضل من المنافسين سواء في إستراتيجيتها أو في تنظيمها.

في أدبيات الإدارة، يتم تعريف الأداء أنه الجمع بين الفعالية والكفاءة.

الأداء يتطلب رؤية شاملة مستقلة من جميع العوامل الداخلية و الخارجية، الكمية والنوعية والتقنية والبشرية والمادية والمالية، و يجب على المسير الوصول إلى الأداء الشامل، والذي يتضمن عدة مستويات التقييم للمجالات التالية:³

- الإنتاج: هو التحسين المستمر لإنتاجية، لذلك المردود البدني، جنبا إلى جنب مع مستوى عال من الجودة.
- البيع: يعبر عن القدرة التنافسية في السوق أو الفرق ل(قيمة- تكلفة) .
- المالية: تمثل الربحية التي يمكن تعريفها بعدة طرق.

¹ مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب و النشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، سنة 2012، ص 65.

² أمينة مولاي ، ميمون كافي ، التحليل في مركبات أساسية و التحليل التصنيفي لتحديد مستوى إدارة المعرفة و أثره على الأداء (بالاستعانة بسلم أندرسن و بطاقة الأداء المتوازن) دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات بولاية سعيدة ، مجلة الباحث العدد 15 ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، سنة 2015 ، ص 71.

³ Claude ALAZARD , Sabine SEFARI, **Contre de gestion manuel et application**, DCG 11, Dunod, 4 eme edition, Paris, France, 2016, p 12/13.

كما يعبر الأداء على تحقيق الأهداف التنظيمية، وينعكس في الإنجاز أو النتيجة، وبالتالي فإن نتيجة إجراءات منسقة مترابطة مع بعضها البعض، التي حشدت الموارد (الأفراد والاستثمار)، وهذا يعني أن المؤسسة لديها تحقيق المحتملين (كفاءة الموارد البشرية، والتكنولوجيا، المؤسسة، الموردون).

وينعكس من خلال المقارنة: تتم مقارنة هذا الإنجاز إلى الأهداف من خلال مجموعة من المؤشرات كمية أو غير كمية، فإن المقارنة تفترض شكلا من أشكال المنافسة: القيام ما هو أفضل مما كانت عليه في الفترة السابقة، الوصول أو تجاوز المنافسين، فإنه يعطي مجالا للتفسير، و قرار القيمة التي قد تختلف اعتمادا على الفاعلين المعين (المساهمين والمديرين وأعضاء النقابات العمالية)، وتعكس هذه المقارنة نجاح العمل، أي مفهوم الأداء يكون إيجابي. لذلك الأداء هو مفهوم نسبي (نتائج المقارنة)، متعدد (تنوع أهداف) و ذاتي (تابع للفاعل الذي يقوم بالتقييم).

تستخدم المصطلحات التالية عادة للتعبير عن الأداء و لكل منها معنى محدد، يمكن تلخيصها في التعاريف التي وضعها Henri Bouquin هي:¹

- الإقتصاد: هو الحصول على الموارد اللازمة لخفض التكلفة.
- الفعالية: هي القدرة على تحقيق النتيجة.
- الكفاءة: القدرة على الحد من الوسائل المستخدمة للنتيجة الممنوحة، و يعبر عنها من خلال المفاهيم التالية:
- الإنتاجية: نسبة إنتاج و حجم العوامل المستهلكة.
- الربحية: نسبة النتيجة و رقم الأعمال المتعلق بها.
- الدخل: نسبة الربح و رأس المال المستثمر للحصول عليه.
- كما يوجد العديد من المفاهيم للأداء²:
- نتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعة.
- النتائج النهائية لأنشطة المؤسسة.
- النتيجة النهائية للنشاط وتحقيق أهداف المؤسسة من خلال استخدام الموارد بكفاءة وفعالية.
- قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال الموارد بطريقة كفأة وفعالة.

¹ Brigitte Doriath, Christian Goujet, **Gestion prévisionnelle et mesure de la performance**, Dunod, 4 eme edition, Paris, France, 2009, p173.

² رجاء جاسم مُجَد، فؤاد حسن جاسم، سندس سعيد رشيد، إجراءات التسويق الداخلي ودوره في أداء العاملين بحث تطبيقي في مصرف الرشيد/ فرع البائع، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد 40، بغداد، العراق، سنة 2014، ص246.

الفرع الثاني: تصنيفات الأداء.

توجد عدة معايير لتصنيف الأداء و من أهمها:

1- التصنيف حسب معيار المصدر.

حسب هذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين: أداء داخلي وأداء خارجي.

حيث يتم تقييم أداء المؤسسة بشكل متباين حسب العملاء والموظفين والمساهمين والمديرين، والمقرضين صندوق لأن لديهم أهداف مختلفة، وهكذا يمكن ملاحظة و تمييز الأداء الداخلي عن الأداء الخارجي.¹

أ- الأداء الخارجي: ويشير هذا الأداء الخارجي عموماً إلى العوامل ذات العلاقة التعاقدية مع المؤسسة.

ب- الأداء الداخلي: هو الذي يتعلق أساساً بالعوامل الداخلية للمؤسسة، كما أن المعلومة المالية التي تتعلق بالربحية والتوازنات الكبرى للمؤسسة تبقي المعلومة مفضلة من حيث الأداء وخاصة للمساهمين، و بذلك فإن مسيري المؤسسة المسؤولين عن الأداء هم أكثر إهتماماً في عملية تحقيق النتائج، فبالنسبة لهم الأمر يتعلق باتخاذ وتنظيم وتنفيذ جميع قرارات تهمين الموارد الداخلية والخارجية لتحقيق أهداف المؤسسة.

2- التصنيف حسب معيار نشاط المؤسسة.

يرى H.SAVALL أن للمؤسسة نوعين أساسيين من الأداء هما:² الأداء الإقتصادي والأداء الإجتماعي.

أ- الأداء الإقتصادي: يتكون من النتائج الفورية على المدى القصير وبناء القدرات على المدى الطويل، كما يلي:

الشكل رقم: 01-03 الأداء الإقتصادي للمؤسسة

الأداء الإقتصادي	=	نتائج فورية:	بناء القدرات:
		- الإنتاجية	- منتجات جديدة
		- الفعالية	- تكنولوجيا جديدة
		- الميزة التنافسية	- كفاءة الموارد البشرية

المصدر: مراد كواشي، آليات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسة: دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في

مؤسسات الاسمنت العمومية في الجزائر، مجلة العلوم الإقتصادية العدد 33، المجلد 9، كلية: الإدارة والإقتصاد،

جامعة البصرة ، العراق، سنة 2013، ص174.

¹ Brigitte Doriath, Christian Goujet, **Gestion prévisionnelle et mesure de la performance**, Dunod, 4 eme edition, Paris, France, 2009, p173/174.

² مراد كواشي، آليات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسة: دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في مؤسسات الاسمنت العمومية في الجزائر، مجلة العلوم الإقتصادية العدد 33، المجلد 9، كلية: الإدارة والإقتصاد، جامعة البصرة ، العراق، سنة 2013، ص174.

ب- الأداء الاجتماعي :

يهتم بتحسين المجالات الستة التي تشكل ظروف الحياة المهنية، وهي: ظروف العمل، تنظيم العمل، الإتصال، إدارة الوقت، التدريب ومباشرة العمل الإستراتيجي.

كما أنه توجد علاقة التكامل والترابط بين كل من أداء المؤسسة الإقتصادي وأدائها الاجتماعي، حيث إن الأداء الإقتصادي لن يتأتى إلا من خلال إهتمام المؤسسة بأدائها الاجتماعي.

3- التصنيف حسب معيار الشمولية.

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المؤسسة إلى: أداء جزئي و أداء كلي¹.

أ- الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وهو بدوره ينقسم إلى عدة أنواع بإختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة.

فحسب المعيار الوظيفي يمكن إيجاد أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الموارد البشرية، أداء وظيفة التموين، الإنتاج والتسويق.

ب- الأداء الكلي:

وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت في تحقيقه جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة، دون إنفراد جزء أو عنصر لوحده.

و يمكن من التعرف على مدى بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة كالإستمرارية، الربح، الشمولية، النمو. والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية (الأداءات الجزئية)، وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة.

كما يمكن تعريفه أنه:²

- ثمرة إنسجام جماعي.

-عملية نوعية من مكونات الإجراءات التنظيمي والإجراءات الفردية.

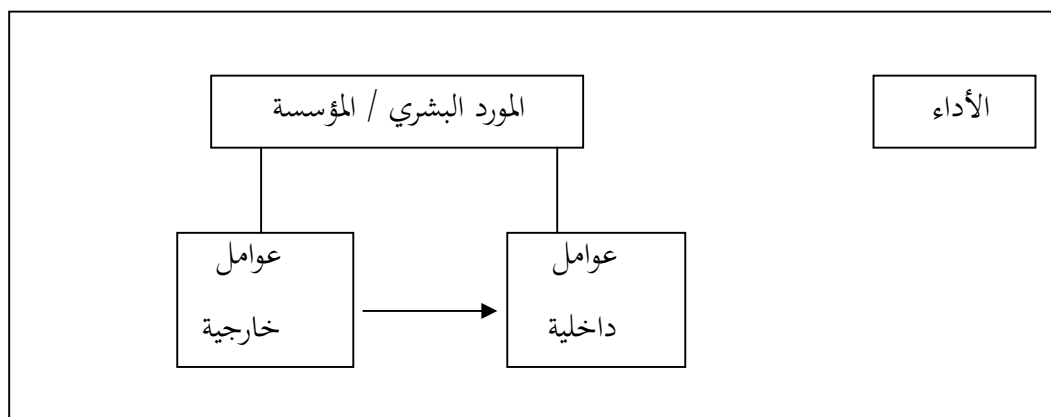
¹ محمد زرقون الحاج عرابة، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الإقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية، العدد 01، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2014، ص125.

² Olivier Babeau, « Thème n°4. la performance globale de l'entreprise (autre que financière) », De Boeck Supérieur | « @GRH » (n° 17)/04, 2015, p96.

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء و خصائصه.

يمكن تلخيص العوامل المؤثرة على الأداء في الشكل التالي:¹

الشكل رقم 03-02: العوامل المؤثرة على الأداء.



المصدر: مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب و النشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، سنة 2012، ص 64.

ويبين الجدول التالي الخصائص التي يجب توفرها في الأداء لمواجهة العوامل الداخلية والخارجية.

الجدول رقم 03-01: خصائص الأداء الداخلي والخارجي.

الأداء الداخلي	الأداء الخارجي
مرتکز على المسيرين	يرتكز بشكل رئيسي على المساهمين والمؤسسات المالية
يتعلق بعملية بناء النتيجة إنطلاقاً من موارد المؤسسة	يتعلق بالنتيجة، في الحاضر أو المستقبل
يتطلب توفير المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات	يتطلب إنتاج وتوصيل المعلومات المالية
يؤدي إلى التعريف بمتغيرات العمل	يولد التحليل المالي من التوازن العام
يتطلب رؤية موحدة للأداء من أجل تنسيق الإجراءات من الجميع نحو نفس الهدف.	يعطي مجالاً للحوار بين مختلف أصحاب المصلحة

Source :Brigitte Doriath, Christian Goujet, **Gestion prévisionnelle et mesure de la performance**, Dound,4 eme edition, Paris, France,2009, p173/174.

¹ مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب و النشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، سنة 2012، ص 64.

المطلب الثاني: طرق و أساليب تقويم الأداء.

الفرع الأول: مفهوم تقويم الأداء.

هو عملية قياس أداء أنشطة المؤسسة الاقتصادية بالإستناد على النتائج التي حققتها في نهاية الفترة المحاسبية عادة ما تكون سنة، و معرفة الأسباب التي أدت إليها و إقتراح الحلول اللازمة للوصول لأداء جيد وفعال في المستقبل. كما تعرف بأنها الأداة التي تستخدم للتعرف على نشاط المشروع بهدف قياس النتائج المحققة و مقارنتها بالأهداف المحددة، للتعرف على الانحرافات و تشخيص مسبباتها مع إتخاذ الخطوات الضرورية لتصحيح الانحرافات، و غالبا ما تكون المقارنة بين ما هو محقق فعلا و ما هو مستهدف في نهاية كل فترة زمنية تقدر بسنة. و يمكن تعريف تقويم الأداء أنه: "مجموعة الدراسات التي تهدف إلى التعرف على مدى قدرة و كفاءة الوحدة الاقتصادية من إدارة أنشطتها في مختلف جوانبه الإدارية و الإنتاجية و التكنولوجية و التسويقية و التخطيطية، خلال فترة زمنية محددة و مستوى مهارتها في تحويل المدخلات أو الموارد إلى مخرجات ذات النوعية و الكمية والجودة المطلوبة و أهمية قدراتها في تطوير كفاءة المؤسسة الاقتصادية، بالإضافة إلى درجة نجاحها في التقدم على المنافسين عن طريق تغلبها على الصعوبات التي تواجهها وإبداع الأساليب الأكثر إنتاجا وتطورا في مجال عملها".¹

الفرع الثاني: ركائز نظام تقويم أداء المؤسسة.

يرتكز نظام تقويم الأداء المؤسسي على العناصر التالية:²

- الفهم الصحيح لإدارة التميز.
- المعرفة الجيدة للأوضاع الذاتية للمؤسسة و لمناخها المحيط و متغيراته.
- إعداد و تفعيل البناء الإستراتيجي.
- إعادة الهيكلة و تطوير العلاقات التنظيمية لبناء نظام إعداد و تطوير القيادات.
- تفعيل شبكة العلاقات.
- وضع نظام تقويم الأداء المؤسسي الذي يمهّد لبناء نظام إدارة الجودة الشاملة.
- بناء مقومات التطوير و التحسين المستمر التي تعطي القيمة المضافة و التميز.

¹ مجيد الكرخي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن، سنة 2010، ص31.

² لحسن عبد الله باشوية، نزار عبد المجيد البرواري و محمد أحمد عيشوني، التميز المؤسسي مدخل الجودة و أفضل الممارسات مبادئ و تطبيقات، دار الوراق للنشر، عمان، الأردن، سنة 2013، ص66.

المطلب الثالث: مؤشرات قياس الأداء و أهميتها.

الفرع الأول: مؤشرات قياس الأداء.

من أهم المؤشرات التي تعد الأكثر إستعمالاً في قياس الأداء :¹
أ -المقاييس المالية: تستعمل لإعطاء المؤسسة صورة واضحة عن أدائها خلال مدة السنة الحالية ومنها: ربحية السهم الواحد، والعائد على المبيعات، ومعدل العائد على حق الملكية، ومعدل العائد على الإستثمار الذي يعتبر الأكثر إستعمالاً لقياس أداء المؤسسة فيما يتعلق بالأرباح.

ب -مقاييس الموارد البشرية: تتميز هذه المقاييس بدرجة عالية من الموضوعية ومن هذه المقاييس :إنتاجية المورد البشري، ونفقات البحث والتطوير و التدريب على كل عنصر، ويعاب عليها غياب تحديد دقيق لمقاييس النجاح.
ت -مقاييس التسويق: تعد من المقاييس التي تنسجم مع قابلية قياس الأداء المؤسسي أو التنظيمي وأن درجة التفوق السوقي التي يصلها المنتج مقياس أساسي للأداء التنظيمي، و من أهم مقاييس التسويق :حجم المبيعات، والحصة السوقية ويعاب عليها صعوبة تحديد المقياس الأفضل لأداء الحصة السوقية، كما أن هذه المقاييس تبين الأداء في داخل المؤسسة.

ج -مقاييس نوعية تحول المؤسسة: تصنف عمليات التحول التي تنفذها المؤسسة إلى: التخصص التكيفي، وهو عملية رفع مستوى التوافق بين المؤسسة وبيئتها، والتصميم التكيفي الذي يركز على إستثمار ما لدى المؤسسة من صافي فائض الموارد لرفع مستوى قدرتها على التكيف في بيئات غير مستقرة، وهو ضروري للمؤسسة لكي تضمن البقاء في الأجل الطويل.

د - مقاييس قيمة ملكية حملة الأسهم: تستعمل معظم المؤسسات قيمة ثروة حملة الأسهم مقياساً لأداء المؤسسة وفعالية الإدارة الإستراتيجية، حيث أن المقاييس المحاسبية مثل العائد على الإستثمار، العائد على حق الملكية وغيرها تعتبر مؤشرات غير معقدة للقيمة الإقتصادية للمؤسسة.

هـ - مقياس تقويم الإدارة العليا: يركز مجلس الإدارة على إجمالي الربح مقاساً بالعائد على الإستثمار، والعائد على حق الملكية، والعائد على السهم الواحد، وقيمة ملكية حملة الأسهم.

¹ حمزة مجد الجبوري ، جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة أسيا سيل فرع المنصور، مجلة كلية بغداد

الفرع الثاني: أهمية مؤشرات قياس و تقويم الأداء و شروطها:

1- أهمية قياس و تقويم الأداء.

- تتمثل أهمية قياس و تقويم الأداء في عدة عناصر أساسية يمكن تلخيصها كمايلي:¹
- يحدد دليل تقويم أداء المؤسسات النتائج التي يتعين تحقيقها والتقييم الذي تجريه بشكل مستقل الهيئة المختصة، يقيس درجة إنجازها، إضافة إلى ذلك فإن مراقبة الجودة تدعم الأداء.
- كما أن النشر العام للمعلومات حول جودة الخدمات المقدمة يعتبر أيضا حافز، من خلال إعطاء العملاء مقارنات موضوعية بين المؤسسات ، فإنه يولد حالة "المنافسة" التي يجب أن تشجعها على البحث عن الأداء.
- تساعد المؤسسة على التحقق من أن جميع الأقسام تقوم بوظائفها المختلفة بأعلى كفاءة ممكنة.
- كما تظهر أهميتها من خلال:²
- زيادة فاعلية نظام الاتصالات الداخلية بين الموارد البشرية والاتصالات الخارجية بين المؤسسة وعملائها.
- يشجع على التوجيه بشكل بناء نحو حل المشاكل حيث أن القياس يوفر بيانات حقيقية يمكن الاعتماد عليها في إتخاذ قرارات سليمة وفعالة حول أنشطة وعمليات المؤسسة.
- يساعد على تحديد الركائز التي تعتمد عليها عمليات الرقابة و التخطيط .

2- الشروط الرئيسية لمؤشرات قياس الأداء و دورها.

- لمعرفة مدى تحقيق الأهداف و الوصول إليها من الضروري توفر الشروط التالية:³
- تحديد المؤشرات بشكل واضح ومشارك من أجل الحد من الأخطاء في البناء والتفسيرات المختلفة.
- وضع قيمة المؤشر بالنسبة إلى القيمة المرجعية أو الهدف المطلوب تحقيقه (معياري، متوسط ، توقع ، هدف).
- إختيار المرجع: يعتبر عنصرا حاسما لإعطاء الحكم، وهو جزء لا يتجزأ من بناء المؤشر.
- إذن فالمؤشر يقوم بدور هام في قياس الفرق بين النتيجة المحققة والأهداف المنشودة.

¹ Béatrice Fermon, Philippe Grandjean, **Performance et innovation dans les établissements de santé**, Dunod, Paris, France, 2015, p1.

² مدني سوار الذهب محمد عبد الرحمن، تقويم أداء الجامعات وفقاً لمنظور الأداء المتوازن ، مجلة كلية الاقتصاد العلمية، العدد4، جامعة افريقيا العالمية، السودان، سنة 2014، ص74.

³ Virginie Galdemar, Léopold Gilles, Marie-Odile Simon, **Performance, efficacité, efficience : les critères d'évaluation des Politiques sociales sont-ils Pertinents?**, Cahier de Recherche, credoc, N° 299, France, 2012, p13.

المبحث الثاني: دور بطاقة قياس الأداء المتوازن و أبعادها :

يهدف هذا المبحث لقياس و تقويم أداء المؤسسة بالتركيز على المداخل الحديثة، خاصة في ظل التطورات التي يعرفها الإقتصاد الحالي الذي يتميز بالإبداع، لذلك قمنا بإستخدام بطاقة القياس المتوازن من الجيل الأول، من أجل إعطاء المؤسسة نظرة شاملة لجميع الأبعاد و المستويات التنظيمية. وزيادة قدرتها على البقاء و الإستمرار لكي تكون أكثر تنافسية.

المطلب الأول: بطاقة قياس الأداء المتوازن و مكوناتها.

الفرع الأول: مفهوم بطاقة قياس الأداء المتوازن:

إن مفهوم BSC الذي جاء به كابلان ونورتون (1992) يركز على فلسفة أن الإدارة لا يجب أن تعتمد فقط على الجوانب المالية فقط و لكن أيضا على العملاء والعمليات الداخلية و الإبداع و جوانب التعلم. يهدف المفهوم إلى إعطاء المديرين نظرة شاملة للعمل ، ويسمح لهم بالتركيز على المجالات الرئيسية للمؤسسة وبالتالي دفع الإستراتيجية إلى الأمام، كما أنه يساعد على التواصل وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة.¹

- بطاقة قياس الأداء المتوازن هي نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك و المديرين على ترجمة رؤية و إستراتيجيات مؤسساتهم إلى مجموعة من الأهداف المترابطة.²

- كما يمكن تعريف بطاقة قياس الأداء المتوازن كمايلي:³

- هي أداة تفسر الإستراتيجيات والأهداف الرئيسية للخطة الإستراتيجية إلى مجموعة شاملة من الأهداف والبرامج التشغيلية ، من أجل إنشاء إطار إستراتيجي للرصد والتقييم.

- هي عبارة عن نظام لتقييم الأداء حيث تتكون الإستراتيجيات في المقام الأول من تقييم للأداء المالي والعملاء والعمليات الداخلية ومعايير التعلم والنمو.

- هي طريقة تساعد المؤسسات على نقل إستراتيجياتها كمجموعة من أهداف العمل إلى أجزاء مختلفة من المؤسسات، ما يؤدي إلى تغيير سلوك أداء المؤسسة.

- هي طريقة تقوم بتحويل إستراتيجية المؤسسة إلى معايير أداء قابلة للقياس لإنشاء نظام لتقييم الإستراتيجية.

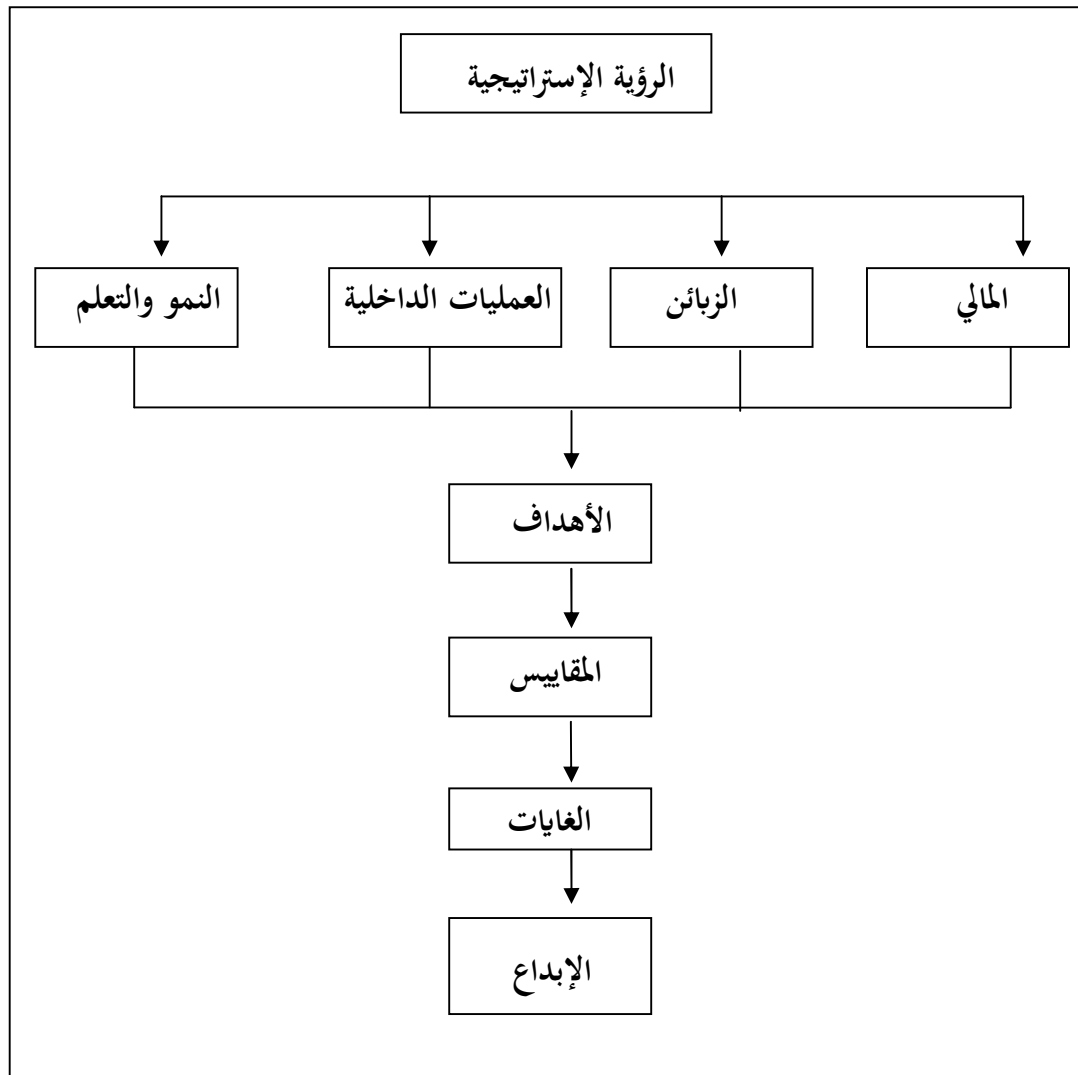
¹ Stephen Chimtengo, Kezzie Mkandawire and Rabiya Hanif, **An evaluation of performance using the balanced scorecard model for the university of Malawi's polytechnic**, African Journal of Business Management, vol. 11(4), February, 2017, p 86.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي)، دار النشر المكتبة العصرية، الطبعة الأولى، مصر، سنة 2008، ص 57.

³ Soleyman Iranzadeh, Sadegheh Hosseinzadeh Nojehdeh, Nahideh Najafi Emami, **The Impact of the Implication of Balanced Scorecard Model (BSC) in Performance of the Post Company**. Problems and Perspectives in Management, 15(4), 2017, p190.

و الشكل التالي يوضح المفهوم العام لبطاقة قياس الأداء المتوازن:¹

الشكل رقم 03-03: مفهوم بطاقة قياس الأداء المتوازن.



المصدر: جنان باقر الدليمي، عباس علوان شريف، خالد عباس الياسين، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في

تقويم الأداء الإستراتيجي دراسة ميدانية في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية، المجلة العراقية للعلوم

الإدارية، المجلد 8، العدد 33، جامعة كربلاء، العراق، سنة 2012، ص169.

¹ جنان باقر الدليمي، عباس علوان شريف، خالد عباس الياسين، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الإستراتيجي، دراسة ميدانية

في الشركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 8، العدد 33، جامعة كربلاء، العراق، السنة 2012،

الفرع الثاني: مكونات بطاقة قياس الأداء المتوازن.

تضم بطاقة قياس الأداء المتوازن عناصر أساسية تتبلور من خلال آلية عمل هذه البطاقة والممثلة فيما يلي¹:

- الرؤية المستقبلية: والتي تبين إتجاه المؤسسة وصورتها المستقبلية التي ستكون عليها.
- الإستراتيجية: وتتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف التي تحددها المؤسسة.
- المنظور (المحور): مكون يدفع بإتجاه تبني إستراتيجية معينة وفق تحليل لمؤشرات مهمة.
- الأهداف: إن الهدف هو بيان عرض الإستراتيجية ويبين كيفية القيام بتنفيذ الإستراتيجية المعتمدة ويعبر عنها بالمستويات المحسنة والقابلة للقياس لتحقيق الإستراتيجية.
- المقاييس: تعكس قياس أداء التقدم بإتجاه الأهداف، ويجب أن تتميز بالطابع الكمي وتوصل إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الهدف ويصبح الكشف الممكن وضعه على شكل فعل لكيفية تحقيق الأهداف الإستراتيجية فالمقاييس ما هي إلا تنبؤات عن الأداء المستقبلي.
- المبادرات الإستراتيجية: هي برامج عمل توجه الأداء الإستراتيجي وتسهل عملية التنفيذ والإنجاز على المستويات التنظيمية الدنيا.

و بالتالي يمكن تلخيص بطاقة قياس الأداء المتوازن على أنها سلسلة تتكون من أربع خطوات:²

- 1- ترجمة الرؤية وإكتساب الإجماع بالقبول.
 - 2- تحديد الأهداف وربطها مع الإستراتيجيات.
 - 3- تخصيص الموارد وتحديد المعالم.
 - 4- توفير التغذية العكسية والتعلم.
- نلاحظ أن بطاقة قياس الأداء المتوازن يجب أن تتوفر على مجموعة من المتطلبات الأساسية لنجاح التطبيق.
 - تظهر بطاقة قياس الأداء المتوازن كأداة إدارة إستراتيجية من خلال دمج الأهداف والمقاييس والأهداف والمبادرات الإستراتيجية الشاملة، حيث أنها تتجاوز مجرد المؤشرات المالية من خلال التأكيد على أهمية المنظورات غير المالية مثل رضا العملاء ، العمليات الداخلية والتعلم والنمو.

¹ عبد الرؤوف حجاج، أحلام بن رنو، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات النفطية- دراسة حالة مؤسسة نفطال- مقاطعة الوقود حاسي مسعود 2011-2014، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 03، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015، ص140.

² Abdullahi Audu Malgwi, Hussaini Dahiru, **Balanced Scorecard financial measurement of organizational performance: A review**, Journal of Economics and Finance (IOSR-JEF), Volume 4, Issue 6. (Jul-Aug. 2014), p7/8.

المطلب الثاني: أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن من الجيل الأول.

إقترح كل من Kaplan and Norton; Horvath and Partners أبعاد بطاقة الأداء المتوازن كالاتي¹:

أ-البعد المالي:

يرتبط هذا البعد بالمجال المتعلق بتحقيق الأرباح وزيادة الحصة السوقية وتوليد التدفقات النقدية، فهو بذلك يهتم بتحسين ربحية المؤسسة، ولتقويم الأداء المالي للمؤسسة هناك عدد من المقاييس التي يمكن إستخدامها والمتمثلة بالعائد على رأس المال المستثمر الناتج من تخفيض التكاليف ونمو حجم المبيعات لمنتجات حالية وجديدة والعائد على حقوق الملكية، صافي الربح إلى المبيعات، ونمو التدفقات الناتجة عن أنشطة التشغيل والعائد على المبيعات.²

ب- بعد العملاء:

إن هذا البعد يركز عن كيفية تحقيق أكبر إشباع لحاجات العملاء و كسب ولائهم، بالإضافة إلى جذب عملاء جدد، مع الأخذ بعين الاعتبار ربحية كل منهم، إلى جانب المحافظة على جودة منتجاتها. وتعتمد معظم المؤسسات على متطلبات العملاء وحاجاتهم في وضع إستراتيجيتها، وذلك لإسهامها في نجاح المؤسسة في المنافسة، وبقائها، وإستمرارية نشاطها في السوق، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تقديم منتجات ذات جودة وأسعار معقولة، و قد وضع كابلان و اتكنسون عدة مقاييس لمدى تحقيق نتائج ناجحة لإستراتيجيات العملاء وهي³:

1- رضا العملاء Customer Satisfaction

2- الإحتفاظ بالعملاء Customer Retention

3- إكتساب عملاء جدد Customer Acquisition

4-مكاسب العميل Customer Profitability

5- الحصة السوقية Market Share

6- المساهمة في الحساب Account Share

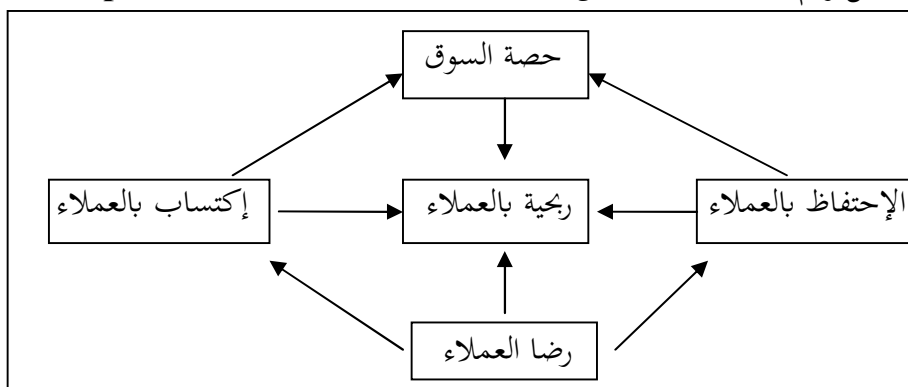
¹ Ondrej Zizlavsky ,The Balanced Scorecard: Innovative Performance Measurement and Management Control System, Journal of Technology Management & Innovation, Volume 9, Issue 3, 2014,p213.

² كاظم أحمد جواد ، أثر مرونة سلسلة التجهيز في الأداء الإستراتيجي على وفق بطاقة الأداء المتوازن، مجلة الإدارة والإقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، العراق، سنة 2013، ص121.

³ جيهان ونس، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على أداء شركات الإتصالات الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة العدد 47، سنة 2016، ص357.

وهذه المقاييس يمكن جمعها من خلال سلسلة للعلاقات السببية كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 03-04: المقاييس الأساسية لبعء العملاء Kaplan, Norton



المصدر: جيهان ونس، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على أداء شركات الاتصالات الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد 47، سنة 2016، ص358.

ج- بعد العمليات الداخلية :

تمثل العمليات الداخلية كافة الأنشطة الداخلية التي تقوم بها المؤسسة و التي تتميزها عن غيرها حيث تؤدي هذه الأنشطة إلى إشباع حاجات العملاء و تحقيق أهداف المؤسسة و تتكون العمليات الداخلية من ثلاث عمليات فرعية تشمل: عمليات الإبداع، عمليات التشغيل و خدمات ما بعد البيع. و يتم قياس الأداء من بعد العمليات من خلال جملة من المؤشرات من أهمها: المصاريف الإدارية بالنسبة إلى إجمالي الإيرادات، التسليم في الوقت المحدد، معدل الأداء اليومي للعامل، دوران المخزون¹.

د- بعد النمو و التعلم

يعبر هذا البعد على الأسس التي يجب أن تبناها المؤسسة لزيادة النمو، والتحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف طويلة الأجل.

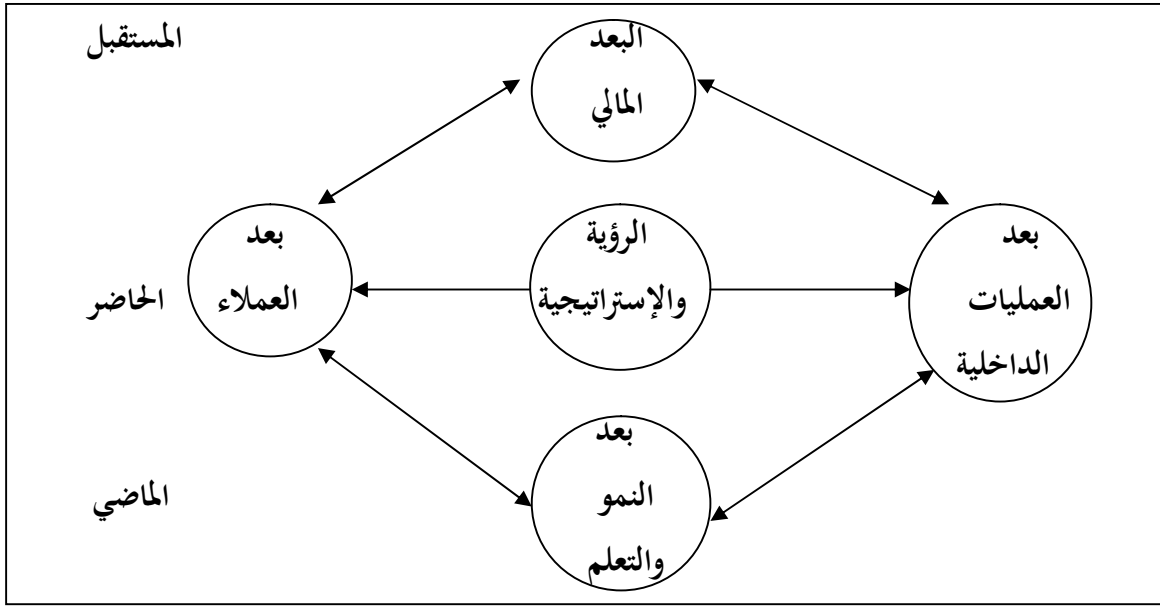
كما يعكس هذا البعد قدرة المؤسسة على الإستثمار في الموارد البشرية لتأهيلها في جميع الجوانب وتطوير تكنولوجيا إنتاج المعلومات المساندة وتغيير الإجراءات الروتينية التنظيمية.² و يمكن توضيح أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في الشكل التالي:

¹ أمينة مولاي ، ميمون كافي ، التحليل في مركبات أساسية و التحليل التصنيفي لتحديد مستوى إدارة المعرفة و أثره على الأداء (بالاستعانة

بسلم أندرسن و بطاقة الأداء المتوازن) دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات بولاية سعيدة ، مرجع سبق ذكره، ص72.

² عبد المجيد الطيب شعبان، تقييم الأداء من منظور إستراتيجي، المجلة الجامعة، العدد: 15، المجلد: 01، الزاوية، ليبيا، سنة 2013، ص 198.

الشكل رقم 03-05 : الأبعاد الزمنية في بطاقة الأداء المتوازن Kaplan & Norton



المصدر: بوشعور رضية، طويل أحمد، بوطوبة محمد، قياس أداء مؤسسات التعليم العالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن وسيلة لضمان الجودة، المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي، جامعة السودان، 2016، ص 594. يبين الشكل أهمية الأبعاد الزمنية في نظام القياس المتوازن للأداء، فما تقوم به الموارد البشرية في الحاضر قد لا يكون له آثار مالية ملموسة إلا بعد فترة (المستقبل). وإن وصف هذا النظام بالتوازن يرجع إلى كونه يغطي النواحي المالية وغير مالية في المؤسسة، إضافة إلى إيجاد التوازن بين عدة أنواع من المقاييس:¹

1- المقاييس قصيرة الأجل والتي تركز على الأنشطة قصيرة الأجل والمقاييس طويلة الأجل والتي تركز على قياس الآثار بعيدة الأجل كالإستثمار في العملاء الداخليين أو الخارجيين.

2- المقاييس الخارجية والمتعلقة بال جماهير الخارجية كالعملاء، أو المساهمين، والمقاييس الداخلية والمتعلقة بالعمليات والنمو والإبداع (التدريب والتأهيل المستمر).

3- المقاييس الموضوعية: كالمقاييس المالية و المقاييس الذاتية أي خاضعة للأحكام الشخصية كالمقاييس المتعلقة بالعملاء أو المستفيدين من الخدمة، و يجب أن تبنى كل من المقاييس على الحقائق وتتميز هذه المقاييس بثلاث خصائص هي: القابلية، عدم التحيز (الحياد) وأمانة العرض والتمثيل.

4- المقاييس المرجعية **Lagging** : وهي التي توضح أداء سابق وتتركز على نتائج مثل رضا الموارد البشرية، والمقاييس الإرشادية وهي التي تحفز الأداء مثل قياس معدلات الشكاوي، الغياب. ويرى **Nair**: بأن قوة نظام الأداء الإستراتيجي المتوازن تكمن في الإعتراف بكل من المؤشر المرجعي والإرشادي.

¹ بوشعور رضية، طويل أحمد، بوطوبة محمد، قياس أداء مؤسسات التعليم العالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن **BSC** وسيلة لضمان الجودة (دراسة تطبيقية في جامعة أبي بكر بلقايد الجزائرية)، المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، سنة 2016، ص 595.

المطلب الثالث: خصائص بطاقة قياس الأداء المتوازن وأهميتها.

الفرع الأول: خصائص بطاقة قياس الأداء المتوازن.

من الخصائص الرئيسية حسب Kaplan & Norton والتي تعتبر جد مهمة للمؤسسة مايلي:¹

- تفسير رؤية وإستراتيجية المؤسسة وذلك من خلال تقديم إطار شامل لترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس التي تتمثل في شكل مقياس أداء إستراتيجي.
- تتضمن بطاقة القياس المتوازن العديد من التوازنات، فمقاييس الأداء تتضمن موازنة بين الأهداف طويلة المدى وقصيرة المدى، والتوازن بين المقاييس المالية وغير المالية، وتوازن المقاييس الداخلية و الخارجية.
- إعطاء نظرة شاملة للمؤسسة وذلك من خلال الربط بين مقاييس الأداء المختلفة مع أهداف المالكين والعملاء وبالتالي فإن هذه المقاييس ستوفر معلومات عن العمليات الداخلية الحاسمة بالإضافة إلى إمكانية المؤسسة على النمو و التطور.

- من أجل الحصول على مزايا تنافسية جديدة تمكنها من إستغلال الفرص المتاحة.
- تعزيز التعلم والتغذية العكسية حيث تمكن المديرين من تفحص الأداء والقيام بالتعديلات أثناء تنفيذ الإستراتيجية.
- ربط الأهداف الإستراتيجية بالمقاييس من خلال فهم الموارد البشرية لأهداف المستويات الإدارية العليا في التنظيم ومن ثم إمكانية تحديد الأهداف الموضوعية والخاصة بالإستراتيجيات العالمية للمؤسسات.
- كذلك من خصائص بطاقة قياس الأداء المتوازن وفقا ل Kaplan & Norton نجد مايلي:²
- تعتبر كنظام متوازن لقياس الأداء الكلي الذي يغطي جميع عمليات توليد القيمة وعدم التركيز فقط على النتائج.
- تعمل على دفع الإجراءات المتوسطة والطويلة الأجل.
- تعتبر المؤشرات غير المالية مكملات للمؤشرات المالية.
- تضم مؤشرات تشمل جميع الجوانب فبالإضافة إلى الجانب المالي، تحتوي على العملاء، العمليات الداخلية، والنمو و التعلم.

¹ عمر اقبال توفيق، مأمون محمد القضاة، ابراهيم يوسف العبادي ، تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للوحدات الحكومية: دراسة ميدانية في وزارة المالية الأردني مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد 10، المجلد3، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، سنة 2015، ص196.

² Botaina Mjidila, Youssef El Wazani, Malika Souaf, **Contrôle de Gestion et Performance dans les Organisations Publiques Marocaines: Quelles Spécificités?** European Scientific Journal, Vol.13, No.19, 2017,p236/237.

الفرع الثاني: أهمية بطاقة قياس الأداء المتوازن.

- تتميز بطاقة قياس الأداء المتوازن بأهمية كبيرة في نظام إدارة المؤسسة من خلال:¹
- توضيح وتحديث إستراتيجية المؤسسة ورؤيتها (الحصول على إجماع حول الإستراتيجية والرؤية التي يجب إتباعها ودرجة أكبر من التوحيد بين الآراء المختلفة).
 - ترجمة مهمة وإستراتيجية المؤسسة إلى إجراءات ملموسة ومجموعة من المؤشرات التي تركز على تحقيق الأهداف والأسباب التي أدت إلى النتائج التي تم الحصول عليها.
 - تسهيل الإتصال الداخلي للإستراتيجية والرؤية والأهداف الإستراتيجية أي التواصل بوضوح مع طريقة المتابعة وكيفية تحسين الأداء في المؤسسة، وربط الأهداف والمؤشرات الإستراتيجية من خلال علاقات السبب والنتيجة.
 - تحسين إستخدام الموارد المتاحة.
 - تشجيع تحقيق الأهداف دون التسبب في إختلال التوازن بين عوامل النجاح المحتملة.
 - توحيد الأهداف الشخصية وتلك الخاصة بالإدارات والوحدات مع إستراتيجية الأعمال و هذا من أجل تحقيق التآزر وتطوير روح التعاون.
 - ربط الأهداف الإستراتيجية بالأهداف الطويلة والمتوسطة والقصيرة الأجل والميزانيات السنوية لكل منها بتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف.
 - تشجيع برامج التحسين، مثل إعادة هندسة العمليات وإدارة الجودة الشاملة، حيث أن بطاقة قياس الأداء المتوازن تركز على العمليات الحاسمة للنجاح الإستراتيجي، و التي تساعد في تحقيق النتيجة المالية المتوقعة.
 - تعزيز عملية مراقبة النتائج المحققة (بطاقة قياس الأداء المتوازن ليست نموذجًا ثابتًا).
 - السماح للفرق وجميع أعضاء المؤسسة بالتركيز على أولوياتها الإستراتيجية.
 - الحصول على التغذية الراجعة التي تشجع على التعلم المستمر وتحسين الصياغة الإستراتيجية، وتحديد المبادرات الجديدة وتفضيل مراجعة الإستراتيجيات على أساس منتظم.
 - تحديد ومواءمة المبادرات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية عن طريق إنشاء هيكل متناسق للإستراتيجيات والأهداف والمؤشرات التي تمكن من وضع خطة إستراتيجية ديناميكية.
 - بناء شعور بالثقة في نظام تعويض الأداء (تحديد مقدار معايير التقييم وتوضيحها).
 - تمثل أداة للإدارة والتحكم الإستراتيجي للسيطرة الإستراتيجية و بالتالي تعتبر كتقرير للإستراتيجية.²

¹ Patricia Quesado , Beatriz Aibar Guzman , Lucia Lima Rodrigues, **Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation**, Intangible Capital, Vol 14, No 01, Publisher: OmniaScience (2018), p189.

² Marin Georgiev, **The Role of the Balanced Scorecard as a Tool of Strategic Management and Control**, Journal of Innovations and Sustainability, Volume03 , Number 02, 2017, p37/38.

المبحث الثالث: تحسين الأداء في المؤسسة.

أصبحت المؤسسات تعيش في ظل منافسة شديدة، و من أجل ضمان البقاء و الإستمرارية و النمو تعمل على التحسين المستمر لأدائها و أساليبها الإدارية من أجل الوصول إلى مستويات عالية تمكنها من التميز، و سنقوم بتوضيحه من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: مداخل تحسين أداء المؤسسة و مؤثراته.

الفرع الأول: مفهوم تحسين الأداء.

تواجه المؤسسات تحديات داخلية متمثلة في المتطلبات الداخلية، و تحديات خارجية متعلقة بالبيئة المحيطة، و لمواجهتها تحتاج الإدارة العليا إلى إجراء التغيير و التطوير التنظيمي، و يجب عليها تحقيق التوازن الداخلي بكفاءة عالية حتى يمكنها تحقيق التوازن مع البيئة الخارجية، كما تعتمد على مواردها البشرية في إنجاز أهدافها و القيام بأنشطتها المختلفة، لذلك فالتغيير الفعال يهدف أساسا إلى تغيير سلوك و تصرفات و تفكير الموارد البشرية في المؤسسة، و أن يتم هذا التغيير المطلوب من خلال رؤية واضحة و مفهومة و يعتمد على المشاركة الإيجابية و الفعلية من جانب جميع الموارد البشرية عن طريق منهج متكامل يبدأ بالتخطيط حتى يصل إلى التطبيق. و يمكن تعريف تحسين الأداء بأنها العملية التي تهدف إلى رصد فجوات الأداء و تحليلها لتحديد مصادرها و أسبابها من أجل العمل على إزالتها، و يقصد بفجوة الأداء إكتشاف الفرق بين مستوى الأداء الفعلي (الكمية، الحجم، السرعة، الجودة، التكلفة) و بين المستوى المخطط، حيث يتم من خلالها الكشف المبكر عن إتجاه الأداء للانحراف و المتابعة المستمرة للأداء، و من ثم يمكن تقدير أبعاد الفجوة من حيث الحجم، و مدى التأثير على نتائج المؤسسة و موقفها التنافسي.

و يعتمد تحسين الأداء أولا على التغيير، أي الانتقال من وضع إلى وضع آخر، وذلك بإعتماد نمط جديد و مناسب في الأهداف و التنظيم و التكنولوجيا و السلوك، و ثانيا على التطوير التنظيمي، بإحداث تغييرات إيجابية في المؤسسة بما يجعلها أكثر قدرة على حل المشكلات و تقديم المنتجات و الخدمات بكفاءة عالية، وثالثا الوصول إلى تحسين الأداء بالتعرف على جوانب القوة و الضعف في أداء المؤسسة أو الموارد البشرية، وإتخاذ الإجراءات و الأفعال و الممارسات اللازمة لتصحيح الأخطاء و بالتالي تحسين الأداء.¹

¹ محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز: قياس الأداء - تقييم الأداء - تحسين الأداء مؤسسيا و فرديا، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، سنة 2014/2015، ص 345.

كما أنه توجد عدة تعريفات لتحسين الأداء من أشهرها:¹

- تعريف فيولر : هو طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها المؤسسة ، وذو عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي بالوضع المرغوب فيه ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء .

وحسب لوينثال تحسين الأداء سيؤدي إلى التغيير في ثقافة المؤسسة المتضمنة قيم و إتجاهات و سلوكيات الإدارة و الموارد البشرية على حد سواء، بحيث يكون التحول في إتجاه إعادة البناء، كما أنه يشجع الموارد البشرية على تقديم الإقتراحات وتعزيز مهارات التفكير الإبداعي، مما يساهم في تحقيق أفضل مستويات الأداء للفرد و المؤسسة.

- و هناك من يضيف أن تحسين الأداء يجب أن يقوم على مجموعة من المقومات تتمثل في الإدراك الكافي لمتطلبات ومحددات رغبات وتوقعات الزبائن، و كذلك التحليل الدقيق لموقف المؤسسة، ثم إدراك الإدارة بأهمية التحسين وتشجيع الموارد البشرية عليه، و تحديد العمليات الجوهرية ذات الأولوية لتكون موضعاً لتحسين الأداء.

- و بذلك فإن تحسين الأداء هو عملية منظمة وشاملة تقوم بها المؤسسة لتصحيح قصور الأداء الذي تعاني منه، و هي عملية تبدأ بمقارنة الوضع الحالي مع الوضع المرغوب الوصول إليه، ومحاولة تحديد وتقليص الفجوة في الأداء، وبالتالي يتوجب تحليل الأسباب التي أدت إلى القصور في الأداء الحالي.

- إن تحسين الأداء يستوجب ضرورة الإستغلال الأمثل للموارد التي تحتاجها المؤسسة لضمان تطويرها وبقائها ، ووضع مديري التمويل والإدارة جنباً إلى جنب مع وظائف الدعم الأخرى للمؤسسة.²

الفرع الثاني: أهمية تحسين الأداء.

- و لتكون هذه الخطوات أو الإجراءات فعالة، يجب أن تحقق النتائج التالية (سواء بطريقة وقائية أو علاجية):³

- زيادة إيرادات المبيعات.

- تقليل المخزونات.

- تقليل تكاليف التشغيل.

- إذن من أجل مواكبة التطورات الإقتصادية يتطلب على المؤسسة أن تحسن أداء عملياتها.

- تهدف هذه التحسينات من خلال تنفيذ إجراءات إلى تقليل الفجوات بين الأداء المتوقع و الأداء المحقق.

¹ نور الدين مزهودة، دور نظام تخطيط موارد المؤسسات في تحسين أداء المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 09، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، سنة 2016، ص221.

²Thierry Luthi et Lionel Mailly, **Améliorer la performance de votre entreprise 70 concrètes recommandations pour 2015**, Eyrolles, Paris, France, 2015,p 12.

³ Jean-MarcGALLAIRE, **LES OUTILS DE LA PERFORMANCE INDUSTRIELLE**, Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles, Paris, France, 2008, p17/18

الفرع الثالث: مؤشرات تحسين الأداء:

توجد العديد من المؤشرات الكمية و النوعية، حيث من أهم تصنيفاتها مايلي:¹

- 1- ثلاث مؤشرات لتحسين الأداء تتمثل في كل من مؤشر إستراتيجي و عملياتي، مؤشرات جزئية و كلية، مؤشرات ذاتية و موضوعية، و هناك من يحددها في الكفاءة والفعالية، المسؤولية الاجتماعية، الأداء العلمي.
 - 2- أربع مؤشرات تتمثل في مؤشر الإنتاجية والربحية ورضا الزبون الداخلي وزيادة الحصة السوقية ، كما أنها تتمثل كذلك من خلال: المعايير الزمنية، المعايير المادية، المعايير المالية، المعايير المعنوية .
 - 3- خمس مؤشرات: رضا الموارد البشرية ، جودة الخدمات، رضا الزبائن، حجم الإنتاج، نمو الأرباح، و تصنف أيضا حسب: مؤشر الإنتاجية، معدلات الغياب عن العمل، القدرة على الإبداع والابتكار، الكفاءة، الفعالية.
 - 4- ست مؤشرات تتمثل في مؤشر القيمة المضافة، الكفاءة الإنتاجية، العائد على الإستثمار، المؤشرات المالية، مؤشر كفاءة الأداء الزمنية و كفاءة الأداء النوعية. و يمكن تلخيص أهم التصنيفات و مؤشرات في الجدول التالي:
- الجدول رقم: 02-03: مؤشرات تحسين الأداء.

التصنيفات	ثلاث مؤشرات	أربع مؤشرات	خمس مؤشرات	ست مؤشرات
أنواع المؤشرات	مؤشر إستراتيجي و عملياتي، مؤشرات جزئية و كلية، مؤشرات ذاتية و موضوعية.	مؤشر الإنتاجية والربحية ورضا الزبون الداخلي وزيادة الحصة السوقية.	رضا الموارد البشرية ، جودة الخدمات، رضا الزبائن، حجم الإنتاج، نمو الأرباح.	مؤشر القيمة المضافة، مؤشر الكفاءة الإنتاجية، مؤشر العائد على الإستثمار،
	الكفاءة والفعالية، المسؤولية الاجتماعية، الأداء العلمي	المعايير الزمنية، المعايير المادية، المعايير المالية، المعايير المعنوية	مؤشر الإنتاجية، معدلات الغياب عن العمل، القدرة على الإبداع والابتكار، الكفاءة، الفعالية.	المؤشرات المالية، مؤشر كفاءة الأداء الزمنية، مؤشر كفاءة الأداء النوعية.

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نورالدين مزهودة، دور نظام تخطيط موارد المؤسسات في تحسين أداء المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار **ENTP**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 09، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، سنة 2016، ص221/222.

¹ نور الدين مزهودة، دور نظام تخطيط موارد المؤسسات في تحسين أداء المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار **ENTP**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 09، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، سنة 2016، ص221/222.

المطلب الثاني: نظام تحسين الأداء :

الفرع الأول: عوامل تحسين الأداء .

المهمة الأساسية للإدارة هي تحقيق أهداف المؤسسة، و يتطلب الأداء المتميز توفر العناصر التالية:¹

- تصميم العمل بطريقة سليمة يحدد الأداء المطلوب و طريقته و النتائج المتوقعة عند إنتهاء التنفيذ.

- توفير مستلزمات الأداء المادية، التكنولوجية و الموارد التي يتطلبها التنفيذ السليم للعمل حسب ماتم التخطيط له.

- تهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ بما يتوافق مع متطلبات التنفيذ السليم.

- جلب الموارد البشرية المؤهلة للقيام بالعمل، و إعدادها و تدريبها على طرق الأداء الصحيحة، و توفير

المعلومات الكاملة عن خطة الأداء و أهدافه و المعدلات المحددة و مستويات الجودة و معايير تقييم النتائج.

و من أهم العوامل الأساسية لنجاح تطبيق تحسين الأداء :²

1- إختيار و قرار تطبيق برنامج تحسين الأداء.

2- قبول البرنامج من طرف جميع الموارد البشرية في المؤسسة.

الفرع الثاني: جودة الأداء.

إن الجودة و التميز مفهومان شاملان متكاملان، و التميز إنعكاس لفكر الإدارة و تطورها، و تتم جودة الأداء

من خلال تنفيذ برامج و أنظمة الجودة و متطلبات تطوير أداء المؤسسة بما يعزز ثقافة التميز و تطوير إجراءات

العمل وفقا لنتائج قياس الأداء، و تتطلب جودة الأداء التكوين و المعرفة الجيدة لإدارة الجودة الشاملة و تطبيقاتها،

و المقارنة بين كل العوامل الحاسمة التي تؤثر في تحقيق الجودة و التميز المؤسسي وفق وحدات أساسية تشكل جودة

المنهج العام و وحدة العمل، و تتضمن ثلاث عناصر أساسية متمثلة في جودة المدخلات، العمليات و المخرجات.

و تهدف إلى تأسيس البيئة الداعمة ، تحقيق ثقافة التميز المؤسسي، و توفير التعزيز المستدام لتسريع عملية تطوير

الإمكانيات الإدارية و القيادية و الإنتاجية، كما أن إدارة الأداء و التميز يعتمد على القرارات الصحيحة الفعالة

التي تؤثر في دفع عجلة الإنجاز بسرعة، و يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة و أرباحها، وبذلك يتوافر الوقت اللازم

للتطوير و التحسين و الإبداع، و لكي يتحقق كل هذا لابد من وجود إدارة مناسبة محفزة لجميع الموارد البشرية.³

¹ محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز: قياس الأداء - تقييم الأداء - تحسين الأداء مؤسسيا و فرديا، مرجع سبق ذكره، ص402.

² فرانسواز جيرو، أوليفييه سولبيك، جيرار نولو، ماري ايلين دولون، بيير لوران بسكو/ترجمة وردية واشد، الجزائرية للكتاب، الطبعة الأولى، دراية، الجزائر، سنة 2006، ص349/346.

³ الحسن عبد الله باشيوة، نزار عبد المجيد البرواري و محمد أحمد عيشوني، التميز المؤسسي مدخل الجودة و أفضل الممارسات مبادئ و تطبيقات، دار الوراق للنشر، عمان، الأردن، سنة 2013، ص64/62.

الفرع الثالث: إدارة الجودة الشاملة:

1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

لقد نشأ نظام الجودة خلال الأربعينيات من القرن العشرين من طرف العالم الأمريكي Edward Demming ثم إنتشر في الولايات المتحدة عن طريق علماء الإدارة و الاحصاء و العلوم الهندسية، أما إدارة الجودة الشاملة فقد نشأت في اليابان مع ظهور ما يسمى بـ "دوائر الجودة" سنة 1962، و كان الهدف منها أن تجتمع مختلف أصناف الموارد البشرية لمناقشة طرق تحسين موقع و جودة العمل، حيث يتم فيها تحفيز الموارد البشرية على تحديد المشكلات المحتملة للجودة، ثم عرض و مناقشة حلولها الخاصة. وتوجد عدة تعريفات من أهمها: ¹

- تعريف معهد الجودة الفيدرالي: هي القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح و منذ البداية مع الإعتماد على تقييم العميل في معرفة مدى تحسن الأداء. و هي عملية التحسين المستمرة في كل نشاط من أنشطة المؤسسة، و ذلك من خلال الإدارة التي تهتم و تركز على التحسين المستمر من خلال الإهتمام بالحصول على الموارد البشرية ذات المهارات و إستخدام فرق العمل و الأساليب التجريبية المتعددة و تنظيم المكافآت و التقدير لإنجازاتها و الإهتمام بتدريبها و جمع المعلومات التي تمكن و تساعد المؤسسة على التوجه بإدارة الجودة العامة.

و عرفها ويليم أدوارد ديمينج W.Edward Deming بأنها طريقة إدارة المؤسسة التي تهدف إلى تحقيق التوازن و التعاون و المشاركة المستمرة من الموارد البشرية في المؤسسة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة و الأنشطة التي تحقق رضا العملاء و الموارد البشرية و متطلبات المجتمع.

- كما عرفتها المؤسسة الدولية للتوحيد القياسي ISO بأنها مدخل للإدارة في المؤسسة، يركز على الجودة، و يبنى على مشاركة كل أعضائها، و يستهدف النجاح في المدى الطويل من خلال إرضاء العميل، و تحقيق المنافع لجميع أعضاء المؤسسة و المجتمع.

و تعتبر فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التميز في جودة أداء المؤسسة ككل من خلال الوفاء بإحتياجات العملاء و الموارد البشرية.

إذن فهي منهج علمي لتطوير أداء المؤسسات و الموارد البشرية لتقديم سلع أو خدمات تلبي إحتياجات و توقعات و رضا العملاء، بالحرص على التحسين المستمر والتدريب و العمل كفريق وإشراك العملاء في جميع مراحل العمل.

¹ محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز: قياس الأداء - تقييم الأداء - تحسين الأداء مؤسسيا و فرديا، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، سنة 2014/2015، ص352.

2- أهمية إدارة الجودة الشاملة:

تظهر أهمية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات من خلال:¹

- تخفيض التكلفة و زيادة الربحية.

- زيادة رضا العملاء و الموارد البشرية.

- تحسين الأداء العام للمؤسسة .

- تحقيق ميزة تنافسية في السوق.

- فهم أفضل لبيئة الأعمال.²

- كما أضافت كايناك عدة عناصر أساسية تبين أهمية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، من خلال:³

- زيادة الحصة السوقية: تمكن إدارة الجودة الشاملة المؤسسة من إنتاج منتجات عالية الجودة بتكاليف منخفضة،

ما يؤدي إلى تعزيز ولاء العملاء، و المساهمة في زيادة الطلب، وبالتالي زيادة حصة السوق.

- تحسين الإتصالات الداخلية وحل المشكلات.

- زيادة تحفيز الموارد البشرية و مشاركتها.

3- خصائص إدارة الجودة الشاملة:

تركز إدارة الجودة الشاملة على الخصائص الأساسية التالية :⁴

- التحسين المستمر: "من خلال العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد و الموارد البشرية

وطرق الإنتاج بشكل مستمر".⁵

- رضا العملاء: من خلال الإهتمام بجودة المنتجات و العلاقات مع العملاء.

- ثقافة الجودة: يتعلق بتوفير المناخ التنظيمي الإيجابي المشجع على العمل و الإبداع.

-إهتمام القيادة بتمكين الموارد البشرية.

¹ عبد الفتاح محمود أحمد، إدارة الجودة الشاملة، المجموعة العربية للتدريب، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، سنة 2012، ص 32/34

² Sin Kit Yeng, Muhammad Shahar Jusoh, Noormaizatul Akmar Ishak, **THE IMPACT OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) ON COMPETITIVE ADVANTAGE: A CONCEPTUAL MIXED METHOD STUDY IN THE MALAYSIA LUXURY HOTEL INDUSTRIES**, Academy of Strategic Management Journal Volume 17, Issue 2, 2018, p5/6.

³ Ebelenna Samuel Anekwe, **RE-EMPHASIZING TOTAL QUALITY MANAGEMENT FOR ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS: CHALLENGES AND STRATEGIES**, Global Journal of Human Resource Management Vol.5, No.6Published by European Centre for Research Training and Development UK, August 2017 , p7/8.

⁴ مصطفى يوسف كافي، **تقويم إدارة المشاريع**، مرجع سبق ذكره، ص169.

⁵ ختيم محمد العيد ، يعقوبي محمد ،بناء ثقافة تنظيمية ملائمة لمنهج إدارة الجودة الشاملة من خلال فرق التحسين المستمر في المؤسسة -دراسة ميدانية لمؤسسة سولنغاز لإنتاج الكهرباء - وحدة المسيلة ، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، الجزائر ، العدد97، 2014، ص97.

المطلب الثالث: الأداء المؤسسي المتميز.

الفرع الأول: مفهوم الأداء المؤسسي المتميز و مبادئه.

1- مفهوم الأداء المؤسسي المتميز.

من أهم التعاريف حول الأداء المؤسسي المتميز نجد:¹

هي مجموعة سلوكيات، وقدرات، ومهارات فكرية ومعرفية عالية تتمتع بها الموارد البشرية في المؤسسات لكي تصبح لها القدرة لتوظيف تلك المهارات والمعرفة والسلوك في مجال عملها وتخصصها بما يجعلها تنجز أعمالا تتجاوز حدود المعايير المؤسسية و تتفوق على ما يقدمه الآخرون كما ونوعا وتقديم أفكار ومنتجات تتسم بالحدثة والأصالة والإبداع.

و هناك من يعرف الأداء المتميز من مدخل التركيز على الناتج الإبداعي بوصفه أحد مداخل الإبداع، ويتمثل بمقدار الإنتاجية والبراعة في الأداء .

كما قدم (Kotler) مفهومه لأداء المؤسسة المتميز من خلال طرحه أنموذج خصائص مؤسسات الأعمال ذات الأداء المتفوق، وأشار إلى مجموعة عوامل وصفها بأنها مفاتيح للأداء المتميز، إذ أن الخطوة الأولى في طريق الأداء المتميز هي تحديد أصحاب المصالح (الزبائن، الموارد البشرية و المودون) وأصبحت المؤسسات اليوم ملزمة بتلبية إحتياجات أصحاب المصالح ورغباتهم، من أجل تحقيق المكانة المرموقة التي تطمح في الوصول إليها، ومن خلال إدارة العمليات الأساسية (تطوير منتج جديد، وجذب الزبائن، واختزال النفقات، وتلبية الإحتياجات) تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الخاصة بإرضاء أصحاب المصالح.

في حين يرى (Druker) بأن تميز الأداء يأتي من التميز في المعرفة التي تمتلكها الموارد البشرية للمؤسسة فهي محور الأعمال التي تقوم بها المؤسسات .

ومن وجهة نظر (Spence) الأداء المتميز هو أحد أوجه الإبداع.

وبين كل من (Turner & Crawford) أن الأداء المؤسسي المتميز يتطلب تحقيقه إنجاز مهمتين رئيسيتين:

1- إدارة العمليات السائدة فيها بشكل فعال.

2- قدرة المؤسسة على تغيير هذه العمليات على وفق المتطلبات المستقبلية المتغيرة بحسب إستراتيجياتها.

¹ حمزة محمد الجبوري ، جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة آسيا سيل فرع المنصور، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة ، العدد الرابع و الثلاثون ، سنة 2013 ، ص 179.

2- المبادئ الأساسية لمفهوم التميز في الأداء.

من المبادئ الأساسية للتميز في الأداء مايلي:¹

أ- العمل على تحقيق النتائج :

و هذا يعني العمل من أجل تحقيق مختلف النتائج التي تتعلق بإهتمام كافة العملاء المعنيين، من خلال الإستجابة لمتطلبات جميع المستفيدين، بالإضافة إلى ضرورة قياس و تعرف المؤسسة على الإحتياجات الحالية و التوقعات المستقبلية لهم.

ب- التركيز على العملاء:

لكسب رضا جميع العملاء، عن طريق تحقيق قيمة حقيقية لهم بصورة مستمرة، وبناء علاقة متميزة معهم.

ج- القيادة و التركيز على الأهداف :

تمثل قدرة القيادة على تحديد إتجاه المؤسسة نحو تحقيق رؤيتها و رسالتها و قدرتها على تحفيز مواردها البشرية، من أجل الوصول إلى ذلك.

د- الإدارة عن طريق العمليات:

و تعني إنتقال المؤسسة من ثقافة المهام إلى ثقافة العمليات التي تهدف إلى تجميع طاقات الموارد البشرية ووضعها في خدمة المتعاملين، بدلا من تقسيمها إلى وظائف و مهام مختلفة، ويتجسد ذلك بوضع عمليات إدارية مترابطة ، حيث تساعد على تنفيذ السياسات و الإستراتيجيات و الأهداف بكفاءة و فعالية، وتعمل وفق قرارات مستندة على نتائج قياس الأداء و مؤشرات كفاءة العمليات و الإجراءات و الأنظمة بهدف تلبية إحتياجات جميع العملاء الحالية و المستقبلية.

هـ- تنمية الموارد البشرية و إشراكها:

من خلال فهم المؤسسة و إلمامها الكامل بأهمية الموارد المعرفية لديها و دورها في تحقيق التميز المؤسسي المتواصل.

و- التعلم و الإبداع و التحسين المستمر:

إن تميز الأداء يهدف إلى تغيير الواقع الحالي عن طريق التعلم و المعرفة من أجل الوصول إلى الإبداع و التحسين المستمر، و يمكن للمؤسسة ذلك من خلال موارد بشرية ذات معرفة و توظيفها لإحداث إبداعات تعطي قيمة مضافة للجميع.

¹ مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، سنة 2015، ص40.

ز- تطوير الشراكة:

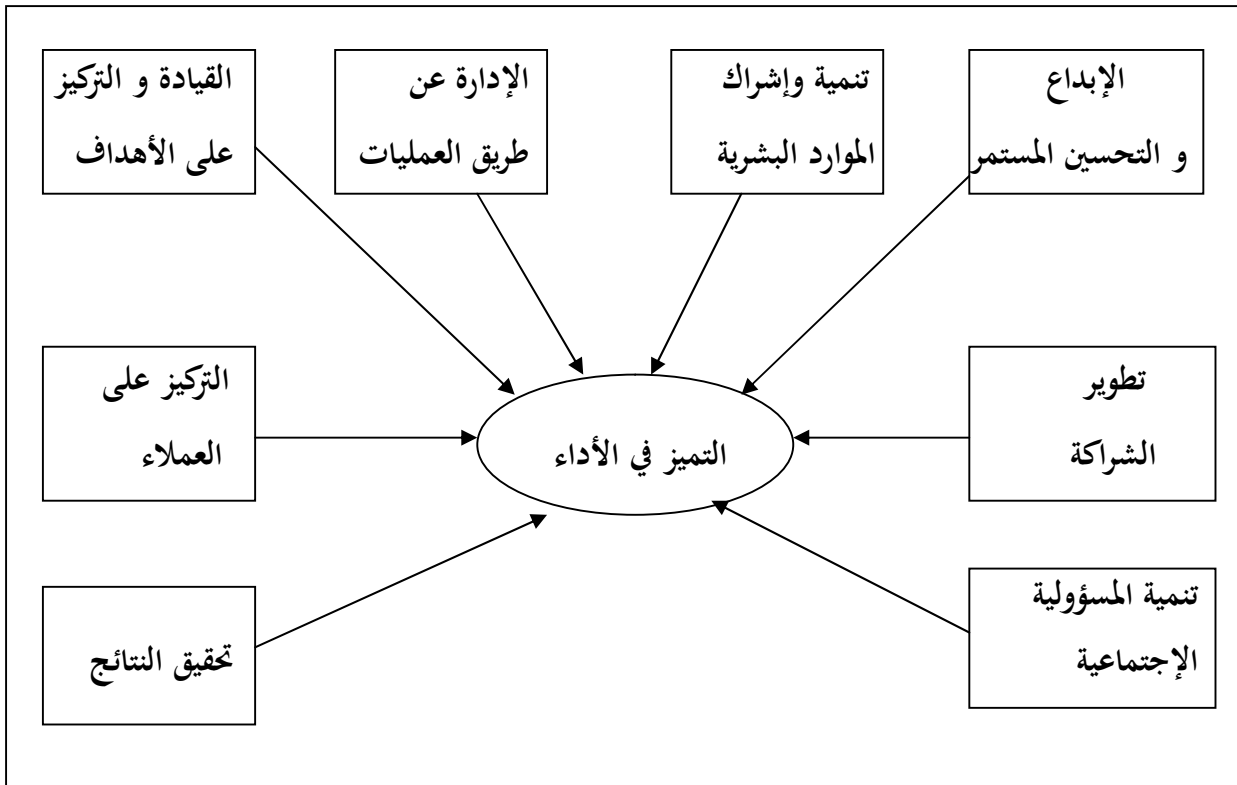
من خلال وضع علاقات طويلة الأمد مع مختلف الأطراف مبنية على أساس الإنفتاح والثقة والاحترام المتبادل بينها.

ح- تنمية المسؤولية الاجتماعية:

إن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تعتبر من الموضوعات الرئيسية التي لها أهمية كبيرة، من خلال إبراز شفافية المؤسسة ووفائها بمسؤوليتها.¹

و يمكن توضيح المبادئ الأساسية للتميز في الأداء من خلال الشكل التالي:²

الشكل رقم 03-06: المبادئ الأساسية للتميز في الأداء .



المصدر: مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، سنة 2015، ص 42.

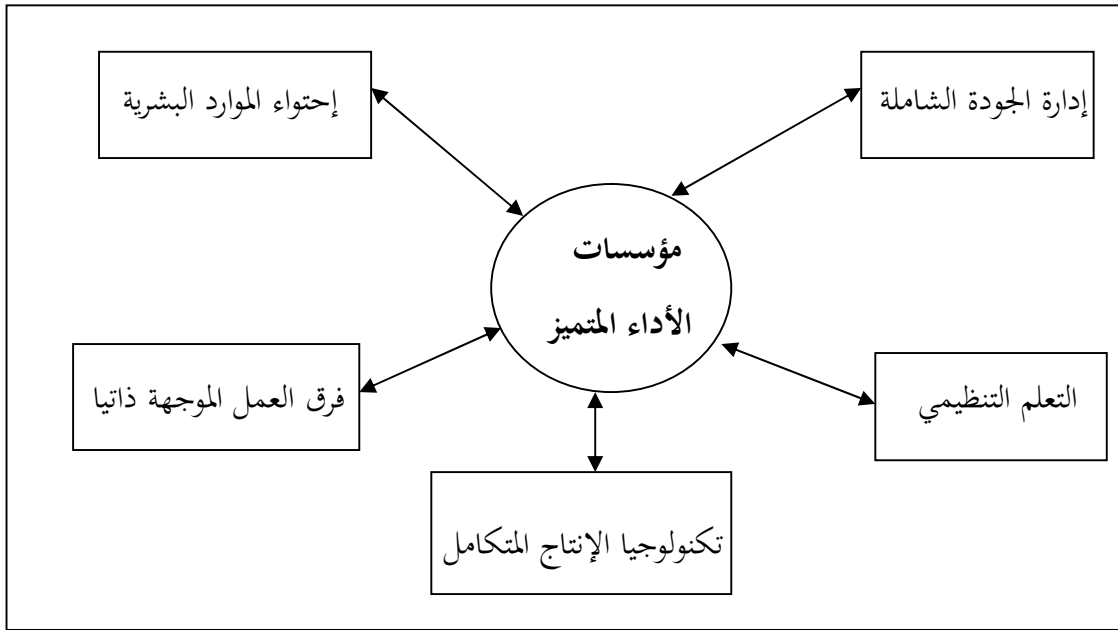
¹ Nathalie AUDIGIER, **La responsabilité sociale de l'entreprise, vecteur de communication institutionnelle**, Revue de Management et de Stratégie, VA Press, 6 (2), 2015, p.16.

² مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، سنة 2015، ص 42.

الفرع الثاني: خصائص أداء المؤسسة المتميز و قواعده.

1- خصائص أداء المؤسسة المتميز:

- من أهم خصائص أداء المؤسسة المتميز:¹
 - تكون الأهداف واضحة و محددة، تمكن الموارد البشرية من معرفة عملها بدقة.
 - زيادة ولاء الموارد البشرية في مؤسسات الأداء العالي.
 - القيادة موجهة نحو الإبداع و التميز.
 - توافر القدرة على إيجاد أساليب جديدة في العمل ضمن تلك المؤسسات.
 - زيادة روح التعاون لدى فريق العمل.
 - توزيع واسع و مناسب للمسؤوليات و الصلاحيات بين فرق العمل.
- كما أن معظم مؤسسات الأداء المتميز تحتوي على خمسة مكونات كما هو موضح في الشكل التالي.
- الشكل رقم: 03-07: مكونات أداء المؤسسة المتميز.



المصدر: سعد علي العنزي، إبداعات الأعمال قراءات في التميز الإداري و التفوق التنظيمي، دار النشر الشاهد،

عمان، الأردن، سنة 2013، ص 376.

¹ سعد علي العنزي، إبداعات الأعمال قراءات في التميز الإداري و التفوق التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 375/376.

2- القواعد و المعايير الدولية لتقييم الأداء المؤسسي المتميز:

من أهم القواعد و المعايير الدولية لتقييم الأداء المؤسسي المتميز مايلي:¹

أ- بناء ثقافة راقية للمؤسسة:

بمعنى أن يكون للمؤسسة ثقافة مزيج من القيم و السلوكيات و اللوائح و التنظيمات، و يظهر ذلك في الأعمال

التي تقوم بها الموارد البشرية ومن دون رقابة، وقد حددت ملامح الثقافة المؤسسية التي تؤدي إلى التميز بما يلي:

- تشمل القيم و المبادئ السامية.
- تؤدي إلى التجديد و التطوير و الواقعية.
- الإتقان و التفاني في العمل.

ب- الإستثمار في رأس المال البشري

من أهم المعايير التي يجب أن تستند إليها المؤسسة لتحقيق التميز من خلال الإستثمار في رأس المال البشري:²

- تحسين الإنتاجية و الإبداع و جعلها ركيزة أساسية للتقدم و الترقية.
- مشاركة الموارد البشرية في الرأي و صنع القرار.
- التعزيز الإيجابي للمؤسسة و التقليل من العقوبات و تصحيح الأخطاء.

ج- بناء أنظمة العمل :

و تشمل مايلي:

- الإنسجام مع القوانين و التشريعات الإقليمية و الدولية.
- بناء المؤسسة نظام أساسي موضح للأهداف و الغايات.
- وضع أنظمة العمل الداخلي المختلفة للمؤسسة.

د- وضع ضوابط للعمل المؤسسي

من خلال المعايير التالية:

- الرقابة والمتابعة بهدف الكشف عن الانحراف وتصحيحها من خلال مخرجاتها التي تشمل القيم، التدريب والتعلم.

- صناعة القرار و آليات التنفيذ، و يجب أن يكون جماعيا فعالا و تراكميا.

¹ جمال محمد أبو شنب، علم الاجتماع الإداري " الجودة و التميز في إدارة المؤسسات"، دار المعرفة، الإسكندرية، مصر، سنة 2012، ص 87/82.

² نفس المرجع، ص 84.

هـ- تعزيز دور القائد

من خلال الأدوار الحاسمة الذي يقوم بها:¹

- توفير بيئة وثقافة مناسبتين في المؤسسة.

- يمكن من تحقيق التميز .

- تطوير أعضاء المؤسسة.

و- تعزيز دور المدير

حيث يقوم بعدة أدوار أساسية، بالإضافة إلى ضرورة التركيز على رضا الموارد البشرية الذي يعتبر أمر ضروري لتحسين الإنتاجية وضمان نجاح المؤسسات.²

3- عناصر قياس مهارات الأداء المؤسسي المتميز:

تشمل عناصر قياس مهارات الأداء المؤسسي المتميز مايلي:³

أ- المهارة المهنية و علاقتها بدرجة الميل المهني:

يتضمن الميل المهني كل الإستجابات الشخصية للمورد البشري و مدى تحمله للمسؤولية، درجة ولائه للمؤسسة، و قدرته على القيادة و الإدارة و التوجيه.

ب- المهارة المهنية و علاقتها بمفهوم الكفاءة و الفعالية الإدارية:

يرتبط مفهوم الفاعلية و الكفاءة في الأداء بمفهوم التدريب في المجال الوظيفي بإعتباره عملية مخططة و مؤسسة، و لها أهداف محددة تسعى إلى تحقيقها، و يؤدي إلى إكتساب المعلومات و تنمية المهارات و تعديل الإتجاه لدى المتدربين و رفع فعالية أدائهم.

ج- المهارة المهنية و علاقتها ببرامج الكفاءة الإنتاجية و التوجيه و الصحة المهنية:

يعتبر التدريب و التوجيه المهني وسيلة لتنمية الكفاءة الإنتاجية و التوافق مع المهنة و تحسين الخبرة و الأداء، بالإضافة إلى تحسين ظروف العمل و الحرص على وقاية الموارد البشرية.

¹ Muhammad Zia-ud-Din, Muhammad Aqib Shabbir , Saad Bin Asif , Muhammad Bilal , Mahmood Raza, Impact of Strategic Leadership on Employee Performance, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences 2017, Vol. 7, No. 6, p10

² Maja Rozman, Sonja Treven, Vesna Cancer, **Motivation and Satisfaction of Employees in the Workplace**, Business Systems Research, Vol. 8 No. 2, 2017, p15.

³ جمال محمد أبو شنب، علم الاجتماع الإداري " الجودة و التميز في إدارة المؤسسات"، دار المعرفة، الإسكندرية، مصر، سنة 2012، ص 97/90.

الفرع الثالث: علاقة الأداء المؤسسي بالتميز الفردي و التنظيمي.

1- تأثير التميز الفردي و التنظيمي على مستوى الأداء المؤسسي:

إن القيادات المهنية دور هام في تطوير مهارات الأداء الوظيفي المؤسسي المتميز، حيث نجد إتجاهين:¹

- الإتجاه الأول: وظائف القيادة المتميزة:

و تمثل مجموعة من العوامل التي يجب أن تسود في الجماعة و تتحقق من خلال:

- وجود أهداف إيجابية تسعى إلى تحقيقها الجماعة.

- إشباع حاجات الموارد البشرية.

- المساواة بين أعضاء الجماعة.

- الشعور بالجماعة و بتحقيق أهدافها يؤدي إلى بذل جهد أكبر.

- الإتجاه الثاني: صفات القيادة.

توجد العديد من الدراسات التي تناولت الصفات المميزة للقائد و من أهمها التي حددها "ماك جي":

- القناعة بأهداف الجماعة و التعاون مع أنشطتها.

- القدرة على المساواة في المسؤولية.

- الحساسية لإحتياجات الموارد البشرية و السرعة في إتخاذ القرار.

2- الأداء الإداري المتميز كمدخل لتميز الأداء المؤسسي

يشير إلى قيام الموارد البشرية في المؤسسة بسلوك إداري في ضوء مبادئ الإدارة، حيث أن الأداء الإداري المتميز هو

الأداء الكفاء و الفعال الذي يحقق الأهداف المسطرة، و يتميز الأداء الإداري للمؤسسة بالخصائص التالية:²

- الإلتزام بمبادئ الإدارة و تحقيق و ظائفها.

- الإلتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

- الكفاءة و الفعالية

-الإبداع و الابتكار.

- مراعاة قيم و أخلاقيات المؤسسة و المجتمع.

¹ جمال مجد أبو شنب، علم الاجتماع الإداري " الجودة و التميز في إدارة المؤسسات"، دار المعرفة، الإسكندرية، مصر، سنة 2012، ص 101/97.

² مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب و النشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، سنة 2012، ص 74.

3- علاقة الأداء المتميز بجودة الخدمة

- يرتبط الأداء المتميز بجودة الخدمة ، حيث يتمثل في الجوانب التالية:¹
- المؤسسات ذات الأداء المتميز تركز على وضوح الأهداف الأساسية المتمثلة في الرؤية، والإلتزام في جميع مستويات القيادة للتطوير والتحسين المستمرين.
- إن التميز يرتبط بتوفر مهارات وقدرات في مستوى مرتفع للقادة، بالإضافة إلى القدرة على الإبداع بالشكل الذي يسمح لهم بتحقيق التفوق والتميز في الأداء .
- جودة الخدمة عنصر رئيسي في الأداء المتميز .
- يعتبر من المداخل الأساسية للمديرين في كافة المستويات التنظيمية ولكافة أنواع المؤسسات، لأنه قد يكون العنصر الأساسي في بقائها وتعزيز قدرتها التنافسية.
- إن المدخل المؤسسي يعتبر المؤسسة هي أكثر الأنظمة تعقيدا، والخاصية الرئيسية لهذا النظام المعقد هو القدرة على القيام بنشاط يحقق من خلاله الأهداف وإذا اختلفت أهداف المؤسسات وتطورت عبر الزمن فإن هناك عنصر أساسي ينطبق على كل المؤسسات ومرتبطة بتسييرها هو الأداء، لذا يجب أن يكون تحليل الأداء ديناميكيا والذي يعني قدرة المؤسسة على البقاء في المدى الطويل.
- كما يمكن أن تتميز جودة الخدمة بالخصائص التالية:²
- يعتمد الأداء المتميز لجودة الخدمة على توقعات العملاء قبل الاستهلاك وخبرتهم بعد الاستهلاك للتحقيق في توقعات جودة خدمة العملاء والمفهوم أن الاختلافات بين مدى توقعات العملاء والتجارب الفعلية تكمن في الأداء المتميز و القدرة على تلبية توقعات العملاء.
- إن جودة الخدمة تكون إدراكية لمنتج أو خدمة.
- الأداء المتميز المرتكز على جودة الخدمة الأداء المتميز ينبع من مفهوم الجودة المادية للمنتج.
- بالمقارنة مع المنتجات المادية ، جودة الخدمات تكون غير مرئية والإنتاج والمبيعات تتم في وقت واحد.

¹ حمزة محمد الجبوري ، جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة آسيا سيل فرع المنصور، مرجع سبق ذكره ، ص

² Gwo-Hshiung Tzeng, Hung-Fan Chang, Applying Importance-Performance Analysis as a Service Quality Measure in Food Service Industry, Journal of Technology Management & Innovation, Volume 6, Issue 3, 2011, p 107.

الخاتمة:

في ظل الإقتصاد التنافسي و العولمة أصبح الأداء ركيزة أساسية لتحقيق التميز للمؤسسة ، لذلك تعمل على تقويم الأداء عن طريق مجموعة من المعايير التي تتماشى مع هذه التغيرات حيث أن المقاييس المالية التقليدية وحدها غير قادرة على إعطاء نتائج فعالة و تقييم دقيق للمؤسسة، ما أدى إلى ضرورة إعداد أساليب قياس جديدة للأداء، فهي إضافة إلى الجانب المالي تأخذ بعين الاعتبار رضا العملاء الداخليين و الخارجيين و القدرة على تطوير عملياتها و زيادة إنتاجها الإبداعية و إبتكاراتها ، و هو ما يطلق عليه ببطاقة قياس الأداء المتوازن التي تعتبر أسلوب حديث يجمع بين المقاييس المالية و المقاييس غير المالية للأداء، و يساعد في إعطاء نظرة شاملة للمؤسسة و تشخيص وضعيتها في مختلف المستويات لتطوير إستراتيجيتها و المقارنة بين الأداء الفعلي و الأداء المطلوب، والتعرف على الانحرافات و الإختلالات و تصحيحها و إتخاذ القرارات الفعالة، من أجل الوصول إلى تحسين أداء المؤسسة في جميع المجالات و هذا لاشتمالها على مختلف أبعاده، بالإضافة إلى إعتماد المداخل المتطورة كحلقات الجودة والتحسين المستمر بإعتبارها طرق فعالة لرفع مستوياته و إكسابه الميزة التنافسية.

الفصل الرابع:
دراسة ميدانية لبعض المؤسسات
الإقتصادية

المقدمة:

- أصبحت المؤسسات اليوم تعتمد على الإبداع الإداري ، بإعتباره من الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين أدائها و إكتساب ميزة تنافسية من خلال التطوير المستمر لمنتجاتها و خدماتها، لتلبية تطلعات السوق.

- كما أن الموارد البشرية هي العنصر الأساسي لتحقيق الإبداع الإداري في المؤسسات، لذلك تعمل على إدارتها وفق أسس إستراتيجية و حديثة لتحقيق الكفاءة والفعالية في أدائها من أجل البقاء، النمو و مواكبة التطورات.

و بناءا على ما توصلنا إليه في الدراسة النظرية حول أهمية الإبداع الإداري في تحسين أداء المؤسسات، قمنا بإسقاط هذه الدراسة على الجانب الميداني لبعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، من أجل التعرف على مدى تجسيده و تفعيله و الدور الذي يقوم به في هذه المؤسسات، وهذا عن طريق إختيارنا لمجالات: الطاقة، الصناعات الغذائية و الأشغال العمومية، و التي تعتبر من أبرز القطاعات الحيوية التي تركز عليها الجزائر، بالإضافة إلى دراسة بعض أهم المؤسسات الاقتصادية بمختلف أحجامها الكبيرة و الصغيرة والمتوسطة الناشطة في هذه المجالات بولاية تلمسان والتي تعتمد على الإبداع الإداري و تحسين أدائها من أجل تحقيق الجودة و التنافسية.

حيث قمنا بتقسيم هذا الفصل التطبيقي إلى ثلاث مباحث كمايلي :

المبحث الأول : الإطار التعريفي للمؤسسات الاقتصادية المدروسة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة و بياناتها.

المبحث الثالث: التحليل الإحصائي لنتائج الإستبيان.

المبحث الأول: الإطار التعريفي للمؤسسات الاقتصادية المدروسة.

سنتناول في هذا المبحث التعريف بالمؤسسات الاقتصادية المدروسة و الناشطة في مجالات الطاقة، الصناعات الغذائية و الأشغال العمومية، حيث تم التطرق لأهم عملياتها.

المطلب الأول: المؤسسات الاقتصادية الناشطة في قطاع الطاقة.

الفرع الأول: مؤسسة SONELGAZ.

1- تعريف مؤسسة SONELGAZ:

تأسست كهرباء و غاز الجزائر SONELGAZ و التي كانت تستحوذ على إنتاج و نقل و توزيع الطاقة الكهربائية على مستوى التراب الوطني كله في سنة 1969، و المسؤولة أيضا على تطوير و تسيير مسالك نقل الكهرباء و الغاز على كامل التراب الوطني. و تم إعادة هيكلة الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز سنة 1983 حيث تم تحويل الوحدات التابعة لمؤسسة SONELGAZ و التي كانت مسؤولة عن صناعة المعدات و تغطية الاحتياج الوطني إلى مؤسسات مستقلة و هي: Kahrif, Khanagaz, Inerga, Etterkib, Kahrakib, SGP societe de gestion de participations. في سنة 1991 تم تغيير الإطار القانوني للشركة إلى مؤسسة وطنية صناعية و تجارية EPIC. في سنة 1995 تم وضعها تحت وصاية وزارة الطاقة و المناجم في جوان 2002 تحولت L EPIC SONELGAZ إلى مؤسسة ذات أسهم SONELGAZ spa والتي تمارس من خلال مختلف المؤسسات التابعة لها و المكلفة بعملية إنتاج و نقل و توزيع الكهرباء و الغاز. أما التنظيم الجديد، التي تم إعتماده في فبراير 2017، إتخذ من سونلغاز كمجموعة صناعية تتألف من 16 فرع تابعة، و التي مهمتها الرئيسية ضمان إنتاج، نقل و توزيع الكهرباء وكذلك ربط قنوات توزيع الغاز، وتتكون سونلغاز من:¹

- مؤسسة إنتاج الكهرباء (SPE)
- مؤسسة الكهرباء و الطاقات المتجددة (SKTM)
- مؤسسة هندسة الكهرباء و الغاز (CEEG)
- مؤسسة تسيير شبكة نقل الكهرباء (GRTE).
- مؤسسة تسيير شبكة نقل الغاز (GRTG).
- نظام التشغيل الكهربائي (OS)، المسؤول عن تسيير نظام الإنتاج و نقل الكهرباء.
- مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز (SDC).

¹ الموقع الرسمي لمؤسسة SONELGAZ

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية.

وتختص مؤسسات سونلغاز وكهريف وكهريك وإتريكو وإينيرغا وكوناغاز في مجال تحقيق البنية التحتية للطاقة (الهندسة والتجميع الصناعي وبناء الشبكات ...) وبفضل هذه المؤسسات تمتلك الجزائر اليوم منشآت قاعدية للكهرباء والغاز تلي إحتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.

وبالإضافة إلى ذلك، فإن فروعها لديها مهمات ثانوية مسؤولة عن الأنشطة المساعدة، مثل صيانة معدات الطاقة، وتوزيع المعدات الكهربائية والغاز، والنقل والمعالجة الاستثنائية، بالإضافة إلى ذلك، تمتلك سونلغاز حصصا في المؤسسات التي ترتبط أعمالها بقطاع الكهرباء والغاز.

وبفضل مواردها البشرية المدربة والمؤهلة، يحتل المجمع موقعا متميزا في الإقتصاد الوطني بإعتباره المسؤول عن تموين أكثر من ستة ملايين أسرة بالكهرباء وثلاثة ملايين أسرة من الغاز الطبيعي، و تغطية جغرافية بأكثر من 99٪ في معدل توصيل الكهرباء و 59٪ من الغاز.

يقدر رأس مال للمؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز SONELGAZ spa ب 150.000.000.000 دج مقسم على شكل 150.000 سهم بقيمة 1 مليون دينار للسهم. يتكون مجلس العام للشركة من الممثلين الرسميين الأثنين: السيد وزير الطاقة و المناجم ، السيد وزير المالية.

و قد حققت المؤسسة تطورات في عدة مجالات، يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:¹

الجدول رقم: 04-01 إحصائيات لأهم التطورات المحققة لمؤسسة SONELGAZ

سنة 2016	سنة 2015	سنة 2014	
359395	328 008	313 055	رقم الأعمال
234344	199 920	183 674	مبيعات الكهرباء
8 810 312	8 452 653	8 092 341	زبائن الكهرباء
40946	34 965	32 241	مبيعات الغاز
4 921 959	4 584 168	4 249 857	زبائن الغاز
88 569	87 289	84 416	الموارد البشرية

(الوحدة مليون دينار)

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الموقع الرسمي لمؤسسة SONELGAZ.

نلاحظ تطور مستمر لمؤسسة SONELGAZ خلال الفترة الممتدة من 2014 إلى 2016 وهذا بإرتفاع حجم زبائناتها و مبيعاتها للكهرباء و الغاز، ما أدى إلى زيادة مستمرة في مواردها البشرية و رقم أعمالها.

¹ بيانات الموقع الرسمي لمؤسسة SONELGAZ

2- مديرية التوزيع بتلمسان:

هي إحدى المديرية الفرعية التابعة لشركة توزيع الكهرباء والغاز (SDC) الكائن مقرها بولاية البليدة و التي إنبثقت عن الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز SONELGAZ في أواخر سنة 2006 وظيفتها الأساسية هي توزيع الكهرباء و الغاز على المواطنين و تحصيل المقابل منهم كما أنها تقوم بعملية صيانة و توسيع لشبكات و قنوات نقل الكهرباء والغاز. تقع بشارع 18 فبراير بإمامة دائرة منصورة. و نوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة:¹

الشكل رقم: 04- 01 الهيكل التنظيمي لمؤسسة SONELGAZ.



المصدر: الوثائق الإدارية لمؤسسة SONELGAZ

¹ الوثائق الإدارية لمؤسسة SONELGAZ

3- أهمية المؤسسة في مجال العلوم الإنسانية، والنشاطات العلمية والبحوث

سونلغاز هي واحدة من المؤسسات الرئيسية. ولذلك فهي تدرك المسؤوليات التي يجب أن تضطلع بها في تشجيع النهوض بالبحث العلمي، وتطوير التكنولوجيا، و تنمية العلوم الإنسانية والاجتماعية، من خلال دورها في إحتضان الريادة الإقتصادية الوطنية، ينبغي سونلغاز أيضا دعم وخصوصا التظاهرات و لتعزيز الهندسة المحلية. وعلاوة على ذلك، فإن وجود الفروع التابعة لها في جميع أنحاء التراب الوطني والطابع الاجتماعي والإقتصادي والبشري التي توفرها المؤسسة للمواطنين، كما تسعى لدعم البحوث في المجالات الأخرى من أهمها البشرية والاجتماعية والطبية ، وفيما يلي المبادئ المعتمدة لرعايتها في المجالات العلمية:¹

- التشجيع على ترقية الهندسة المحلية.
- رعاية التنظيمات أو الأحداث التي لها علاقة مع نشاطات المؤسسة كتطوير شبكات الطاقة، والطاقة المتجددة.
- رعاية البحوث في العلوم الإنسانية والاجتماعية وفي البحوث الطبية والصيدلانية،
- إعطاء الأولوية لدعم المخابر و المجتمعات و المؤسسات المتعلمة التي لديها برنامج يضم أنشطة متوسطة الأجل.
- دعم المنح للمؤسسات المتعلمة التي تهدف لمواجهة التحديات القوية من أجل التنمية الإقتصادية والاجتماعية.
- رعاية الاحتفالات المخصصة للفائزين من جوائز و ترقيات التي تنظمها بعض كبرى المدارس والجامعات.

4- الموارد البشرية

تقوم المؤسسة باعداد برنامج للتوظيف والتدريب مصمم خصيصا لمواجهة التحديات، وتحديد دقيق للمناصب، وإعادة تشكيل وتعزيز القدرات، وإدخال التنوع في وظائف التسيير، أساليب جديدة من التنظيم التي تعطي أكثر مرونة للموارد البشرية ، بالإضافة المبادئ التوجيهية التي تقوم عليها حاليا إدارة وظيفة الموارد البشرية.

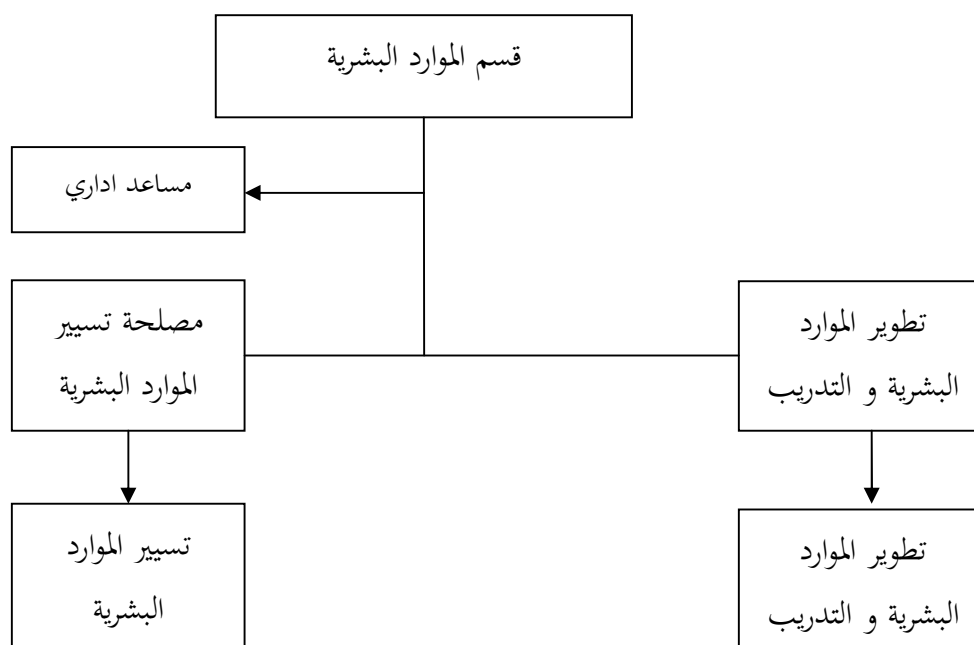
5- تنمية الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية، تحولت إلى المديرية التنفيذية لرأس المال البشري والتنمية في المؤسسة ، Direction Exécutive du Capital Humain et du Développement de l'Organisation, DCH ، و تتولى أنشطة التنمية التالية:

- تحديد وإدارة سياسات الموارد البشرية، و تنشيط قسم الموارد البشرية والدراسات التنظيمية لفروع سونلغاز.
- تحديد ونشر سياسات الموارد البشرية و المؤسسة بطريقة مشتركة لجميع أنشطتها، و مختلف المسائل المتعلقة بها.
- إدارة المواهب.
- الحوار الاجتماعي حول التوجهات الإستراتيجية و إدارة و عمليات الموارد البشرية و مختلف فروع المؤسسة.
- تنمية الموارد البشرية والتدريب ونظم التقييم والتعويض.
- دعم التحولات و التنظيمات وظروف العمل.

¹ الموقع الرسمي لمؤسسة SONELGAZ

الشكل رقم: 04- 02 قسم الموارد البشرية لمؤسسة SONELGAZ.



المصدر: الوثائق الإدارية لمؤسسة SONELGAZ.

أولاً- إستراتيجية تخطيط و توظيف الموارد البشرية:

تقوم المديرية العامة بتحديد حجم الموارد البشرية اللازمة لكل مصلحة، حسب الهيكل التنظيمي المفصل ، و من خلاله تقوم المديرية العامة للمؤسسة بمقارنة عدد الموارد البشرية المطلوبة مع الموجودة في كل المصالح و الأقسام، و حساب إحتياجاتها و من تم تقوم المؤسسة بملاأ الشواغر من خلال عملية التوظيف حيث تعمل على إستقطاب الموارد البشرية في جميع المستويات حسب التخصصات و المؤهلات المناسبة، كما هو موضح في الجدول التالي:¹

الجدول رقم: 04-02 حجم و فئات الموارد البشرية و المؤهلات المطلوبة لها بمؤسسة SONELGAZ.

الفئات	العدد	الشهادة المطلوبة
الإطارات	179	ليسانس فما فوق
أعوان التحكم	361	شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية/ تقني سامي
أعوان التنفيذ	227	الثالثة ثانوي

المصدر: الوثائق الإدارية لمؤسسة SONELGAZ.

¹ الوثائق الإدارية لمؤسسة SONELGAZ

ثانيا- إستراتيجية التقييم:

تكون بصفة دورية كل فصل من أجل معرفة مستوى أداء الموارد البشرية حيث تتم عملية التنقيط على سلم مقداره 16 درجة، و في نهاية السنة يتحصل كل مورد بشري على دفتر خاص به يحتوي على أربع تقييمات تعتبر جد هامة في مساره المهني.

ثالثا- إستراتيجية التدريب:

تقوم المؤسسة بتحديد برنامج التدريب إنطلاقا من نتائج التقييم لمختلف مصالح المؤسسة و وكالاتها، و هذا من أجل تطوير أداء الموارد البشرية و معالجة النقائص و تصحيحها، حيث تحتوي على مراكز تدريبية تابعة لها مقسمة كما يلي:¹

- مركز التدريب لمؤسسة سونلغاز بالبليدة و المتعلق بالمجالات التقنية.
 - مركز التدريب لمؤسسة سونلغاز بين عكنون و المتعلق بمجال التسيير و الإدارة.
- كما تعتمد المؤسسة نوعين من التدريب:

1- التدريب المباشر:

تتم مباشرة بعد عملية التوظيف أي عند الانتهاء من مرحلة تعيين الموارد البشرية قبل البدء في العمل يتم إخضاعها لعملية التدريب خاصة المتعلقة بالجوانب التقنية .

2- التدريب على المدى الطويل:

و يتم خلال المسار الوظيفي من أجل تنمية الموارد البشرية في مختلف المجالات.

رابعا- إستراتيجية التحفيز و الأجور:

- تقوم المؤسسة بترقية الموارد البشرية إنطلاقا من نتائج التقييم حيث تتم عملية الترقية:
- حسب الدرجات كل سنتين و هذا بعد الحصول على دفتري للتقييم.
 - تتم الترقية في الوظيفة كل ثلاث سنوات أي عند الحصول على ثلاث دفاتر للتقييم.

¹ الوثائق الإدارية لمؤسسة SONELGAZ

الفرع الثاني: مؤسسة Naftal

تم إنشاء شركة **ERDP** ، الناتجة عن سوناطراك، بموجب المرسوم رقم 101/80؛ في 06 أفريل 1981.

- 1 جانفي 1982: مسؤولية صناعة التكييف وتسويق وتوزيع المنتجات البترولية.
- 25 أغسطس 1987: أعمال التكرير منفصلة عن أعمال التوزيع، تغير إسم الشركة للشركة نتيجة لهذا الفصل بين الأنشطة. وتتولى **Naftal** الآن مسؤولية تسويق وتوزيع المنتجات النفطية ومشتقاتها؛
- 18 أفريل 1998: التحول لشركة مساهمة نفطال مع رأس المال المسجل 6650000000 دج وشركة تابعة 100٪ للشركة القابضة سوناطراك تتمين المحروقات (SVH)؛
- 21 ديسمبر 1999: إنشاء شركة (STPE)، وهي شركة مسؤولة عن نقل منتجات الطاقة بواسطة السكك الحديدية، بالشراكة مع الصندوق الإئتماني لتكنولوجيا المعلومات.
- 29 جويلية 2002: زيادة رأس المال من 6.65 مليار دينار جزائري إلى 15.65 مليار دينار جزائري .
- وفي عام 2015، قامت **Naftal** بتسويق ما مجموعه 17 مليون طن من المنتجات النفطية، موزعة كمايلي:¹

الجدول رقم: 03-04 مختلف المنتجات لمؤسسة Naftal

المنتجات	إنجازات سنة 2015
وقود للمركبات (مليون TM)	14,06
وقود الطائرة (مليون TM)	0,53
وقود للبواخر (مليون TM)	0,27
GPL (millions TM)	1, 57
Bitumes (millions TM)	0,46
زيوت تشحيم (آلاف TM)	87,95
منتجات خاصة (آلاف TM)	20,50
عجلات للمركبات (آلاف TM)	37,91

المصدر: من إعداد الباحث اعتماد على الموقع الرسمي لمؤسسة **Naftal**

- **رقم الأعمال** : بلغت قيمة أعمال الشركة لعام 2015 نحو 333.2 مليار دينار، وهي نسبة أعلى بقليل من تلك التي تحققت في عام 2014 (332.7 مليار دينار).
- **الاستثمارات**: تعتبر نافطال من المؤسسات الرائدة في مجال الطاقة، حيث تقوم بنشاطات إستثمارية ضخمة بلغت قيمتها في سنة 2015 نحو 28 مليار دينار.

¹ الموقع الرسمي لمؤسسة **Naftal**

– التطلع إلى تحقيق التنمية المستدامة.

ومنذ عام 2000، كانت الشركة تشارك مع وزارة البيئة في برنامج خطة العمل البيئية الوطنية، والتمسك بمبادئ التنمية الاقتصادية المستدامة من وجهة نظر بيئية، حيث أن حماية البيئة هي محور إستراتيجي لسياسة نافتال التنموية، نظرا للطابع الخطير للمنتجات التي يتم التعامل معها وتخزينها ونقلها وتسويقها. وتهدف السيطرة على المخاطر المرتبطة بهذه العمليات إلى سلامة الناس والممتلكات وحماية البيئة. إن المتطلبات الصارمة للصحة والسلامة وحماية البيئة من أجل التنمية المستدامة تدعو نافتال إلى التنفيذ الصارم للأنظمة المعمول بها والتي تنعكس على صورة علامتها التجارية.

كما أن مؤسسة نافتال لديها شهادة إيزو 9001 طبعة 2008.

– الأهداف الإستراتيجية للصحة والسلامة والبيئة.

– إحترام الإلتزامات القانونية والإمتثال لها.

– إدارة مخاطر الصحة والسلامة والبيئة و تطوير الكفاءات في هذا المجال.

– تحسين ظروف عمل الموارد البشرية.

– حماية السكان المحليين من المخاطر الناتجة عن أنشطة الشركة.

– الحد من النفايات.

تعمل نافتال على تطبيق الإلتزامات الوطنية والدولية التي تم التعهد بها في الحفاظ على البيئة و المتمثلة فيما يلي:

– مكافحة تغير المناخ والمساهمة في تحسين نوعية الهواء.

– إدارة النفايات الناتجة عن تسويق منتجاتنا و العمل على القضاء عليها أو الحد منها.

– إستعادة زيوت النفايات في منافذ البيع.

– الحفاظ على المياه السطحية والمياه الجوفية.

– ترشيد إحتياجات الطاقة.

– تعزيز الوقود النظيف والطاقات المتجددة.

– الصحة المهنية

الصحة المهنية حق أساسي لكل عامل الحق في التطور في بيئة عمل صحية في هذا السجل، تلتزم نافتال بما يلي:¹

– الحفاظ على صحة وسلامة رأس مالها البشري.

– الحد من تأثير أنشطتها على صحة العمال والموظفين والعملاء والمقيمين.

¹ الموقع الرسمي لمؤسسة Naftal

ثانيا: الموارد البشرية لمؤسسة نافطال فرع تلمسان.

يشرف على تسيير مؤسسة نافطال فرع تلمسان إطارين مسيرين، كما تغلب فئة التحكم، نظرا لطبيعة المؤسسة التي تحتاج لمؤهلات خاصة من أجل مواكبة التطورات وتحقيق الفعالية، حيث تتوزع الموارد البشرية كما يلي:¹

الجدول رقم: 04-04 حجم و فئات الموارد البشرية بمؤسسة Naftal

الفئات	العدد
الإطارات	79
التحكم	211
التنفيذ	152

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مصلحة إدارة الموارد البشرية لمؤسسة Naftal.

أ- مهام مسؤول إدارة الموارد البشرية في مؤسسة Naftal:

إن مهام مسؤول إدارة الموارد البشرية في مؤسسة Naftal تشمل مايلي:²

- 1- السهر على إدارة فعالة للموارد البشرية في المؤسسة .
- 2- السهر على التطبيق الجيد للنصوص التنظيمية و التشريعية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة.
- 3- إقتراح و تطوير الخطط المتعلقة بالأنشطة.
- 4- مساعدة مختلف الهياكل في المؤسسة على تحديد تقنيات التعليم المناسبة.
- 5- المشاركة في برامج التدريب، متابعتها و تقييم نتائجها.
- 6- المساعدة في عملية إختيار الموارد البشرية الضرورية للوصول إلى الأهداف المحددة.
- 7- إعداد برنامج تطوير الموارد البشرية، و التي تدخل في إطار الدينامكية الاقتصادية الجديدة.
- 8- تكييف الطرق الإدارية الحالية مع مفاهيم الإدارة الحديثة للموارد البشرية.
- 9- تقييم إحتياجات التدريب و التحسين حسب متطلبات المصلحة.
- 10- التوجيه و الإشراف على أنشطة الموارد البشرية التي تقع تحت سلطته.
- 11- ضمان إنجاز مهام المصلحة في الوقت المحدد وبالشكل المطلوب، من خلال الموارد البشرية المسؤول عنها .
- 12- جعل الموارد البشرية مسؤولة عن تنفيذ مهامها، الحفاظ على الهدوء، إنشاء روح الفريق داخل المصلحة.
- 13- وضع و تقديم قرارات شهرية، فصلية، سنوية و تحليلها.
- 14- تقديم التقارير إلى المسؤول عن الصعوبات، المشاكل و النقائص التي يواجهها أثناء ممارسة وظيفته.

¹ مصلحة إدارة الموارد البشرية لمؤسسة نفطال

² الوثائق الإدارية لمؤسسة نفطال

ب- الكفاءات الأساسية: يجب على مسؤول إدارة الموارد البشرية في المؤسسة أن يتميز بالكفاءات التالية:¹

- التحكم في النصوص التنظيمية و التشريعية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة.
- المعرفة الجيدة لأنشطة المؤسسة.
- التحكم في الوثائق المتعلقة بموضوع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.
- حس المسؤولية.
- القدرة على التحليل و التركيب.
- روح التنظيم.
- التركيز.
- الإتصال و التعاون.
- إستراتيجية تقييم الأداء.

تتم من طرف كل رئيس قسم أو مصلحة بطريقتين مباشرة من خلال الملاحظة في أماكن العمل، و كذلك بطرق غير مباشرة من خلال الإنجاز الذي يقدمه المورد البشري خلال فترة محددة، حيث يتم إطلاعهم على نتيجة التقييم و الإمضاء على المحضر من الطرفين (الرئيس و المرؤوس).

و تستخدم نتيجة التقييم في إعداد البرامج التدريبية لتصحيح الاختلالات و النقائص في الأداء كذلك تستعمل لمعرفة الكفاءات المكتسبة و ترفيتها في الوظائف المناسبة لها.

- الترقية

تتم عملية الترقية كل ثلاث سنوات.

تمنح الموارد البشرية ميداليات و شهادات على أساس الأقدمية عند بلوغ سنوات الخدمة التالية:

15 - 20 - 25 - 30 - 35 سنة

التدريب

التدريب : يتم تنظيم برامج تدريبية متخصصة في نفس مهام الموارد البشرية.

التكوين: يتم فتح كل سنة دورات تكوينية لمختلف فئات الموارد البشرية.

ولدى نفضال مركزان لتدريب الموارد البشرية بمنطقتي الخروب و وهران تحتوي على فريق من المدربين المتخصصين وبيداغوجيين في مختلف المهن، تعمل على تطبيق خطط تدريبية سنوية ومتعددة السنوات من أجل تطوير الموارد البشرية وإضفاء الطابع المهني عليها، وذلك كجزء من برامج تحديث مجالات التخزين والتوزيع والتسويق، الصحة السلامة و البيئة HSE، الإستغلال، و الإطارات المعينة حديثا.

¹ الوثائق الإدارية لمؤسسة نفضال

المطلب الثاني : المؤسسات الاقتصادية الناشطة في قطاع الصناعات الغذائية.

الفرع الأول: تعريف مؤسسة GIPLAIT.

تقع هذه المؤسسة في المنطقة شبه الصناعية "أبو تشفين" وتقدر مساحتها الكلية حوالي 29700 متر مربع منها 10700 متر مربع مغطاة، حيث مرت على عدة مراحل كما يلي:

- تأسس الديوان الوطني الجزائري للحليب في 20 نوفمبر 1969 F'ONALAIT، وقد قسم هذا الأخير إلى ثلاث مركبات وهي¹:

—مركب الحليب ومشتقاته بقسنطينة COLAC.

—مركب الحليب ومشتقاته بالجزائر COLAITAL.

—مركب الحليب ومشتقاته بوهراڻ CLO.

بعد إعادة الهيكلة للمؤسسات سنة 1982 قامت الدولة بإنشاء دواوين جهوية موزعة على ثلاث مناطق:

—الديوان الجهوي للحليب في الوسط ORLAC مركزه بالجزائر العاصمة.

—الديوان الجهوي للحليب في الغرب OROLAIT مركزه وهران.

—الديوان الجهوي للحليب في الشرق ORELAIT مركزه بعنابة.

و في سنة 1997 تم تحويل الدواوين الثلاثة للحليب إلى فروع منحت لها صفة شركات المساهمة ليتم بعدها تشكيل المجمع الصناعي لإنتاج الحليب GIPLAIT في الثلاثي الأول من سنة 1998.

— أهم نشاطاتها

— جمع الحليب الخام.

— معالجة التعبئة والتغليف

—توزيع وتسويق حليب البقر.

— إعادة تشكيل الحليب المبستر وغيرها من منتجات الحليب.

2- الهيكل التنظيمي لمؤسسة GIPLAIT:

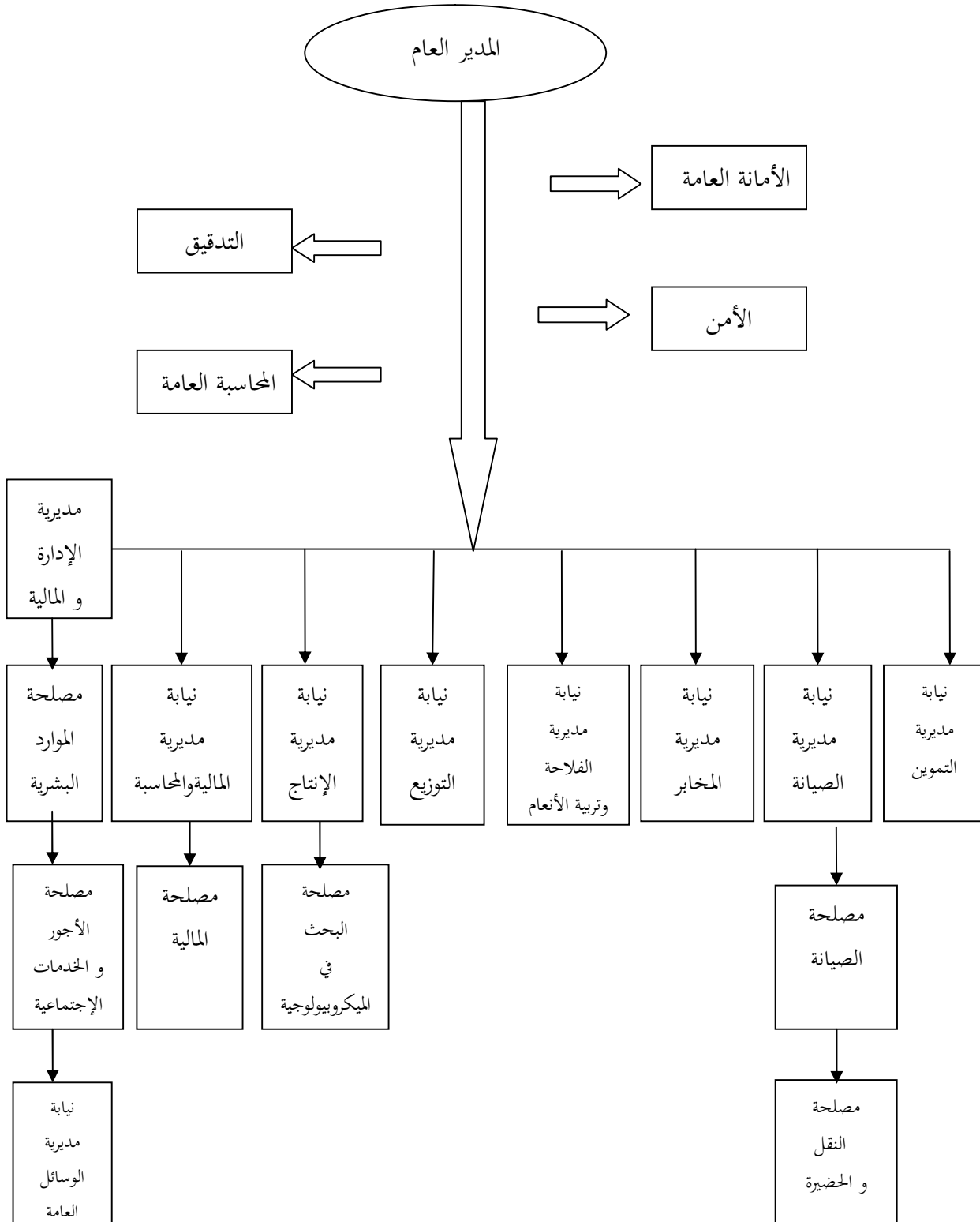
تتكون مؤسسة GIPLAIT من عدة هيكل :

1- المديرية العامة.

2- نيابات مديريات: المالية والمحاسبة، التموين، الصيانة، الفلاحة وتربية الأنعام، الإنتاج، المخابر، الأمن، مراقبة التسيير.

¹ الوثائق الإدارية لمؤسسة GIPLAIT

الشكل رقم: 04-03 الهيكل التنظيمي لمؤسسة GIPLAIT



المصدر: الوثائق الإدارية لمؤسسة GIPLAIT.

الفرع الثاني: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة GIPLAIT.

1- إستراتيجية تخطيط و توظيف الموارد البشرية:

تعمل المؤسسة على تقدير حجم الموارد البشرية اللازمة من خلال حساب الإحتياجات في كل مصلحة، سواءا الحالية أو المستقبلية و تكون عادة في نهاية السنة المالية. و من تم تقوم المؤسسة بعملية التوظيف التي تعتبر من أهم المسائل الدقيقة التي تتكلف بها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة حيث تعمل على إستقطاب الموارد البشرية في جميع المستويات و التخصصات و المهارات خاصة التقنية ذات القدرات العالية في التعامل مع الأدوات الإنتاجية، بالإضافة إلى التقنيات المحاسبية و التسويقية.

- تعتمد المؤسسة على مواردها البشرية الداخلية في ملئ شواغرها و هذا من خلال الترقيات. و هذا من أجل الإستغلال الأمثل للكفاءات المتوفرة، و بعدها تلجأ لجلب الموارد البشرية الخارجية المطلوبة عن طريق التعاقد مع مكاتب التوظيف، الإعلانات، لسد إحتياجاتها، حيث أصبحت تعتمد في السنوات الأخيرة على فئة التحكم و الإطارات، و نوضح في الجدول التالي تغيرات حجم الموارد البشرية في مؤسسة GIPLAIT

الجدول رقم: 04-05 تغيرات حجم الموارد البشرية في مؤسسة GIPLAIT خلال سنتي 2016 و 2017.

الفئات	سنة 2016	سنة 2017	تغيرات الموارد البشرية
الإطارات	22	26	4
التحكم	32	37	5
التنفيذ	108	88	-20
المجموع	162	151	-11

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على الوثائق الإدارية لمؤسسة GIPLAIT .

2- إستراتيجية التقييم:

تقوم المؤسسة بنوعين من التقييم:¹

أ- التقييم الفردي: تتم بصفة دورية شهريا من أجل معرفة مستوى أداء كل مورد بشري .

ب- التقييم الجماعي: تتم بصفة دورية من أجل معرفة مستوى الأداء الجماعي و مدى تحقيقها للأهداف المسطرة.

¹ مصلحة إدارة الموارد البشرية لمؤسسة GIPLAIT

3- إستراتيجية التدريب:

تقوم المؤسسة بتحديد برنامج التدريب إنطلاقاً من نتائج التقييم و هذا من أجل تطوير الموارد البشرية، و تعتمد المؤسسة نوعين من التدريب:¹

أ- التدريب الداخلي:

تم هذه العملية داخل المؤسسة عن طريق خبراء و مختصين.

ب- التدريب الخارجي:

تقوم المؤسسة بالتعاقد مع مؤسسات تدريبية من أجل تنمية الموارد البشرية في مختلف المجالات.

4- إستراتيجية التحفيز و الأجور:

- تختلف الأجور حسب الرتب، الأقدمية.

- تعمل المؤسسة على وضع حوافز جماعية من خلال منحة المردودية الجماعية، كلما تم الوصول للهدف المحدد.

- تتم الترقية حسب الدرجات بصفة آلية كل سنة.

- تتم الترقية في الوظيفة حسب الخبرات و المهارات و المؤهلات التي يمتلكها المورد البشري.

الفرع الثالث: أداء مؤسسة GIPLAIT.

أولاً - المحور المالي

تعمل المؤسسة على نمو حجم المبيعات لمنتجاتها الحالية والجديدة لزيادة الحصة السوقية.

ثانياً- محور العملاء.

لدى المؤسسة صورة و سمعة جيدة وعلاقة طويلة مع الزبائن ما نتج عنه زيادة الثقة بها.

ثالثاً- محور العمليات الداخلية.

تعمل المؤسسة على مراعاة الجودة، الفحص المستمر لمنتجاتها خاصة أنها تعمل في مجال الحليب و مشتقاته الذي

يعتبر جد حساس لذلك تركز على الدقة، و التسليم في الوقت المناسب و تطوير تنافسيتها.

رابعاً- محور النمو و التعلم.

تعتمد المؤسسة على خبرة و كفاءة مواردها البشرية في تقديم الأفكار و الإقتراحات و الأساليب الحديثة لتنمية

الإبداع الإداري ما يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة في جميع جوانبه.

¹ مصلحة إدارة الموارد البشرية لمؤسسة GIPLAIT

المطلب الثالث: المؤسسات الاقتصادية الناشطة في قطاع الأشغال العمومية.

الفرع الأول: مؤسسة ETPH Bensaada Benamar.

هي مؤسسة الأشغال العمومية و الري و تعتبر من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و يقع مقرها بمنصورة تلمسان. و تشغل موارد بشرية متنوعة حسب متطلبات السوق المتغيرة، بغرض مواكبة التطورات و تحقيق مكانة تنافسية، تهتم بعدة نشاطات من بينها:¹

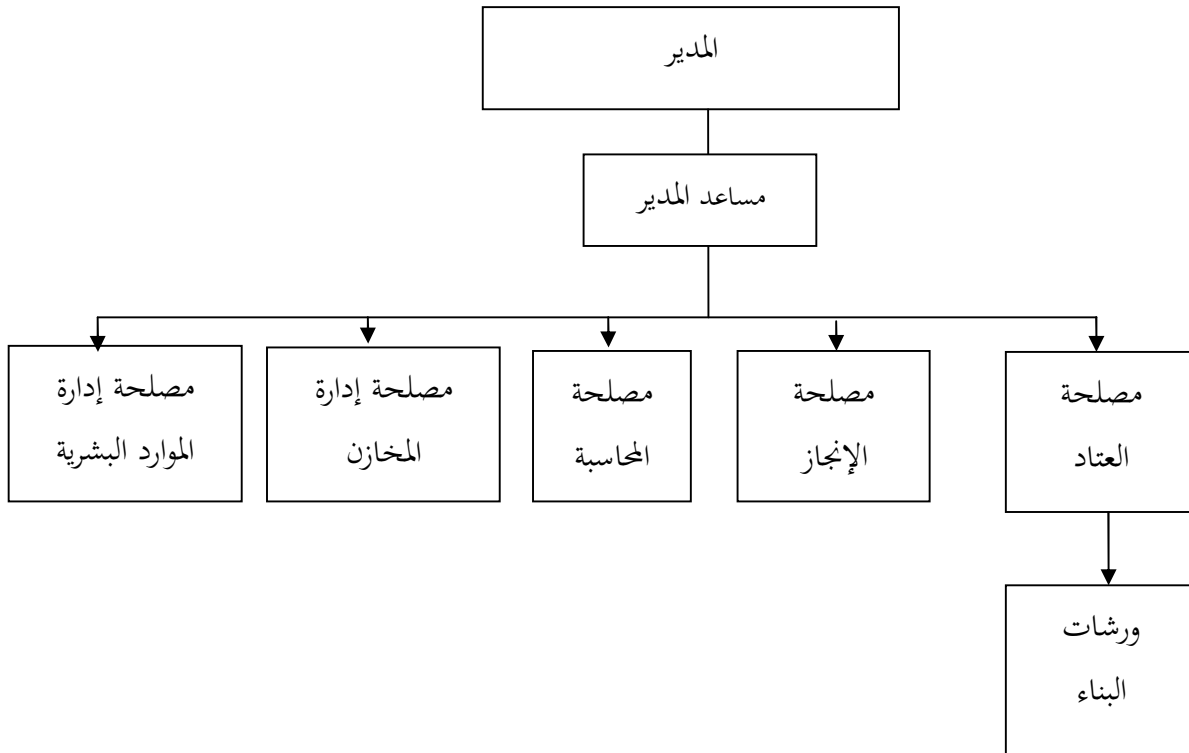
- مشاريع البناء و الهندسة المدنية.

- توصيل قنوات المياه.

- إنجاز محطات و خزانات المياه.

- ونقوم بتوضيح الهيكل التنظيمي لمؤسسة ETPH Bensaada Benamar في الشكل التالي:

الشكل رقم: 04-04 الهيكل التنظيمي لمؤسسة ETPH Bensaada Benamar.



المصدر: مصلحة إدارة الموارد البشرية لمؤسسة ETPH Bensaada Benamar.

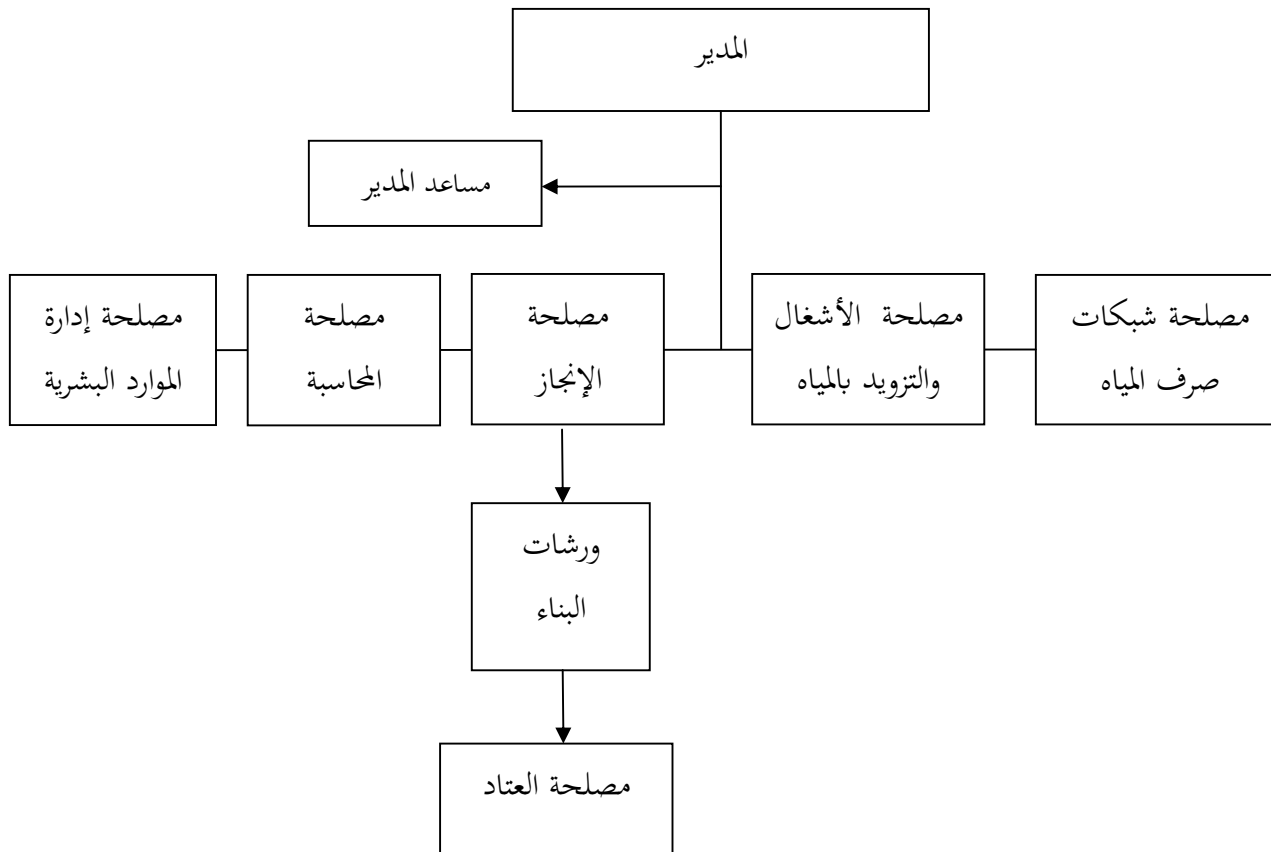
¹ مصلحة إدارة الموارد البشرية لمؤسسة ETPH Bensaada Benamar

الفرع الثاني: مؤسسة EGTPH BELHADJ AHMED

هي مؤسسة الأشغال العمومية الكبرى و الري و تعتبر من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، يبلغ عدد إطاراتها المسيرة 5 أعضاء، و يقع مقرها بفلاوسن تلمسان، حيث تقوم بعدة نشاطات من أهمها:¹

- بناء السكنات التساهمية.
- إنجاز شبكات المياه.
- إنجاز محطات التزويد بالمياه.
- كراء الشاحنات و العتاد للأفراد و المؤسسات، و تتبع المؤسسة إستراتيجية موارد بشرية مرنة، حيث يتم جلبها وفق إحتياجات المشاريع من المهارات المناسبة.
- ونقوم بتوضيح الهيكل التنظيمي لمؤسسة EGTPH BELHADJ AHMED في الشكل التالي:

الشكل رقم: 04- 05 الهيكل التنظيمي لمؤسسة EGTPH BELHADJ AHMED.



المصدر: مصلحة إدارة الموارد البشرية لمؤسسة EGTPH BELHADJ AHMED.

¹ مصلحة إدارة الموارد البشرية لمؤسسة ETPH BELHADJ AHMED

الفرع الثالث: مؤسسة SEROR.

1- تعريف مؤسسة SEROR.

هي مؤسسة إقتصادية عمومية تأسست بموجب الأمر 81-155 الصادر في 24 ماي 1984، برأس مال قدر ب: 196000.000 دج و قد تم تغيير المقر الرئيسي لها من ولاية وهران إلى ولاية تلمسان بمقتضى الأمر رقم 84-86 الصادر في 15 جانفي 1983 تعمل تحت وصاية مؤسسة التسيير للمساهمين للأشغال العمومية Société de Gestion des participations (SGP) أين المساهم الوحيد فيها هو الدولة، و تختص في النشاطات التالية: الأعمال الفنية، إقامة الجسور و السدود، البناء، الصيانة، الترميم و تقديم الخبرات الهندسية. و تقوم مؤسسة SEROR بعدة شراكات مع مؤسسات عالمية من أجل الإستفادة من التكنولوجيات الجديدة. وهي موجودة من خلال عدة مشاريع كبيرة في الولايات التالية: تلمسان، سيدي بلعباس، عين تموشنت، وهران، مستغانم، البليدة، تيارت، سعيدة، النعامة، الجلفة، البيض، معسكر، الشلف، غليزان و الجزائر العاصمة. و من أهم العملاء الذين تتعامل معهم شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية في الجزائر 'SEROR' مايلي:¹

- الوكالة الوطنية للسدود.
- مديرية الأشغال العمومية لمختلف الولايات.
- الجماعات المحلية.

وكثيرا ما إعتمدت أيضا SEROR ضمن إتحادات وطنية ودولية كبرى لتقديم مشاريع البنية التحتية للطرق كجزء من سياسة تنمية شبكة الطرق التي بدأتها الدولة. وفي نهاية عام 2003، حصلت الشركة على شهادة إجراءاتها وفقا لمعيار إيزو 2001 الإصدار 2000 وفي عام 2009 الانتقال إلى إصدار 2008 فضلا عن إطلاق مشروع الصحة والسلامة والبيئة. وتعتمد شركة SEROR تطوير وتنويع مجالات تدخلها على المدى المتوسط بهدف جذب شركاء جدد في المشاريع الوطنية ذات الإمكانيات العالية مثل مشاريع البنية التحتية الرئيسية في الطرق و الري والإستفادة كذلك من التحويلات التكنولوجية و المهارة الأجنبية. اليوم أصبح SEROR واحدة من الشركات الرائدة في قطاع "البناء والأشغال العامة".

¹ الموقع الرسمي لمؤسسة SEROR.

2- الموارد البشرية في مؤسسة SEROR:

بلغ عدد الموارد البشرية 2407 وتوزع على النحو التالي¹:

340 إطار.

505 عون تحكم.

1565 عون تنفيذ.

أ- التخطيط: تقوم المؤسسة بتخطيط الموارد البشرية من أهمها المخطط التوقعي للموارد البشرية التي ستتحال على التقاعد ، حيث أن هناك انخفاض في مختلف فئاتها، وهذا لأن المؤسسة تسعى للمحافظة عليها، و الاستفادة من خبراتها، ما يساهم في تقليل تكاليفها و تحقيق الجودة ، و نقوم بتوضيح هذا المخطط في الجدول التالي:

الجدول رقم: 04-06 المخطط التوقعي للموارد البشرية التي ستتحال على التقاعد في مؤسسة SEROR .

الفئات	سنة 2018	سنة 2019	المجموع
الإطارات	11	9	20
التحكم	30	22	52
التنفيذ	16	13	29
المجموع	57	44	101

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا الوثائق الإدارية لمؤسسة SEROR .

ب- وظائف إدارة الموارد البشرية في مؤسسة SEROR:

تقوم إدارة الموارد البشرية بعدة وظائف في مؤسسة SEROR من أهمها:²

- تسيير العقود.

- تسيير المهمات.

- تسيير الرواتب و العطل.

- التدريب.

¹ الوثائق الإدارية لمؤسسة SEROR .

² مصلحة إدارة الموارد البشرية لمؤسسة SEROR .

ج- تعداد الموارد البشرية لمؤسسة SEROR لسنة 2016.

يمكن توضيح تغيرات تعداد الموارد البشرية لمؤسسة SEROR من خلال الجدول التالي:¹

الجدول رقم: 04-07 تغيرات تعداد الموارد البشرية لسنة 2016 في مؤسسة SEROR.

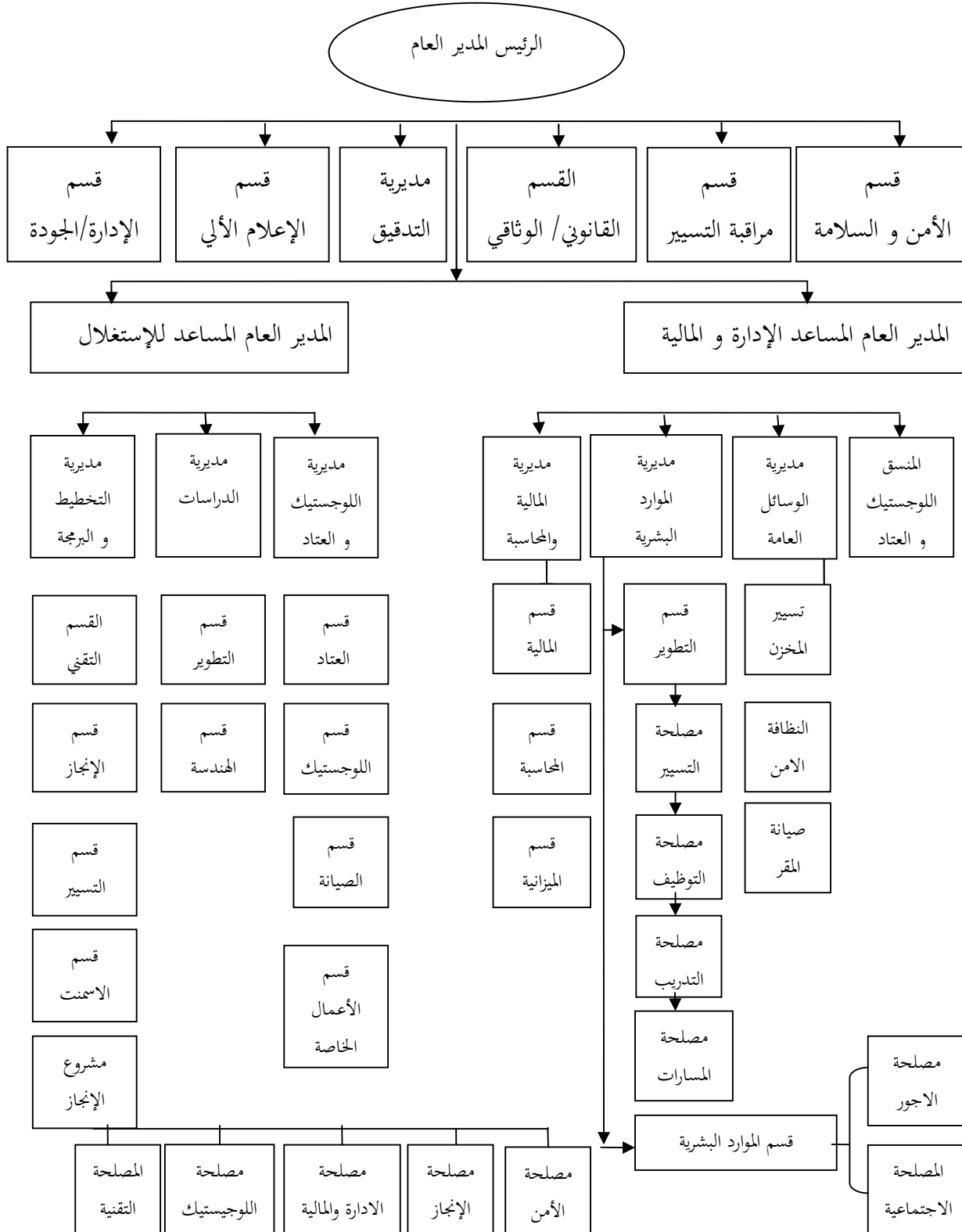
تعداد الموارد البشرية الحقيقي	الخروج	الدخول	تعداد الموارد البشرية غير النشطة	تعداد الموارد البشرية النشطة	Mois
2745	27	63	31	2714	déc-15
2745	65	65	39	2706	Janvier
2874	37	166	36	2838	Février
2882	59	67	43	2839	Mars
2886	83	87	51	2835	Avril
2956	60	130	48	2908	Mai
2939	59	42	42	2897	Juin
2837	107	5	40	2797	Juillet
2783	56	2	44	2739	Août
2584	199	0	41	2543	Septembre
2495	95	6	47	2448	Octobre
2407	102	14	49	2358	Novembre
2761	التعداد السنوي المتوسط للموارد البشرية				

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا الوثائق الإدارية لمؤسسة SEROR .

يتميز تعداد الموارد البشرية في مؤسسة SEROR بالحركية و هذا نتيجة عملية التوظيف المرنة و الديناميكية حسب الإحتياجات الظرفية ، ونوضح في الشكل التالي الهيكل التنظيمي لمؤسسة SEROR.

¹ الوثائق الإدارية لمؤسسة SEROR

الشكل رقم: 04-06 الهيكل التنظيمي لمؤسسة SEROR.



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على الوثائق الداخلية لمؤسسة SEROR.

3- إستراتيجية الأجور.

يمكن توضيح تطور كتلة الأجور لمؤسسة SEROR من خلال الجدول التالي:¹

الجدول رقم: 04-08 كتلة الأجور لسنة 2016 في مؤسسة SEROR.

التعداد	الأجر الصافي	الكتلة الإجمالية	MOIS
2732	99679979,9	153719818,9	DEC-2015
2763	100207806,8	153580147,3	JANVIER
2856	103545424,6	158849444,8	FEVRIER
2898	101167467,6	155430879,3	MARS
2927	104793210,8	160762003,7	AVRIL
2961	105266770,9	161587667,2	MAI
2947	106001581,4	163319239,2	JUIN
2907	92595762,56	140987212	JUILLET
2259	11170451,54	15320240,73	AOUT
2732	86183717,08	131517384,4	SEPTEMBR
2601	85645299,21	129352421,8	OCTOBRE
2454	80094968,83	122284918,3	NOVEMBRE
	1 076 352 441,08	1 646 711 377,74	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا الوثائق الإدارية لمؤسسة SEROR.

تتبع إستراتيجية الأجور نظام متوافق مع إستراتيجية الموارد البشرية وهذا لمواكبة تغيراتها و تطوراتها بصورة مستمرة ودورية، كما تعتبر هذه الإستراتيجية من بين أهم الأهداف التي تركز عليها المؤسسة، من أجل تحقيق رضا الموارد البشرية.

¹ الوثائق الإدارية لمؤسسة SEROR.

4- نظام الإدارة:

يعتمد نظام الجودة للمؤسسة على سياسيتين هما:¹

أولاً: سياسة الجودة

ويستند تطوير واستدامة المؤسسة تركز على سياسة الجودة المتمثلة في خمسة مجالات:

1- رضا و ولاء العملاء

- من خلال: الإستماع إلى توقعاتهم و سرعة الإستجابة لها.
- إحترام الأجال المحددة للإنجاز.
- مرافقتهم وتقديم المشورة لهم في مشاريعهم.

2- مطابقة الإنجازات

- و تتم من خلال إتقان قواعد المهنة.
- إحترام المعايير والمواصفات الفنية.
- الإستناد على اللوائح و التوحيد القياسي.

3- التحكم في عمليات الإنتاج

- يتم التحكم في عمليات الإنتاج من خلال:
- إستخدام الموارد المادية المناسبة.
- تحديد الآليات اللازمة لتمكينهم.
- إحترام القواعد والإجراءات المطبقة.

4 - تثمين الموارد البشرية

- و تتم من خلال جعل جميع الموارد البشرية تشعر بالمسؤولية.
- ضمان التحسينات اللازمة لكل منها.

5- التحسين المستمر لإدارة المؤسسة

عن طريق الإلتزام بديناميكية مستمرة لتحسين المستوى.

ثانياً: تنفيذ سياسة الجودة

- من خلال نظام إدارة الجودة المناسب.
- التخطيط لأهداف الجودة المحددة والمعدلة ونشرها في جميع أنحاء المؤسسة للحفاظ على ديناميكية التقدم.
- التدريب والمعلومات لتطوير دوافع جميع الموارد البشرية.

¹ الموقع الرسمي لمؤسسة SEROR.

الفرع الرابع: مؤسسة EPE-STARR.

1- تعريف مؤسسة EPE-STARR.

تأسست بموجب قرار ولائي في 15 ماي 1971، وبعد الإنفتاح الإقتصادي الوطني استفادت المؤسسة من إستقلالية في التسيير في 15 ديسمبر 1995، أصبحت EPE-STARR-SPA وهي مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس المال: 1,630,000,000 دج

تنشط الشركة في مجال الأشغال العمومية بشكل عام وفي أعمال الطرق وإنتاج الخليط القار ، الخرسانة والخرسانة الهيدروليكية وكذلك بناء السدود على وجه الخصوص في كامل التراب الوطني، بالإضافة إلى القيام بعدة مشاريع في الخارج، إن الموارد البشرية والمادية، فضلا عن الخبرة المكتسبة على مر السنين، تسمح للمؤسسة بأن تكون منتشرة في جميع أنحاء الإقليم الوطني.

- و تتولى المؤسسة نوعين من المهام:¹

-أولاً: المهام الرئيسي للمؤسسة:

- تهيئة و تعبيد الطرق.

- إنجاز الخطوط و السكك الحديدية.

- إنجاز السدود.

-ثانياً: المهام الثانوية للمؤسسة:

- كراء العتاد.

- بيع مواد البناء و الخرسانة.

2- الموارد البشرية لمؤسسة EPE-STARR

تحتوي المؤسسة على أكثر من 900 فرد من مختلف المستويات تتوزع كما يلي:²

10 % إطارات.

20 % أعوان التحكم.

70 % أعوان التنفيذ.

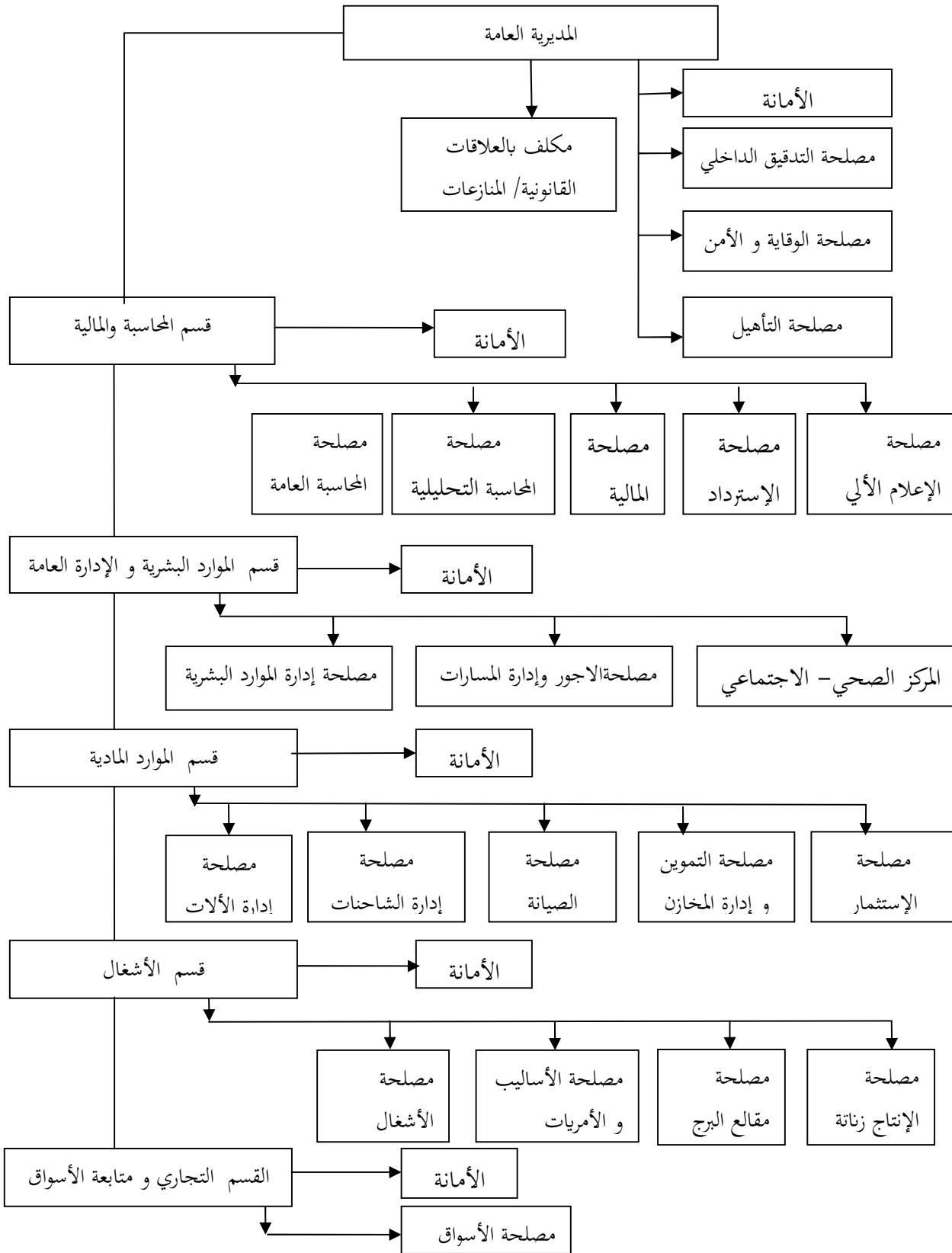
و يتولى مهام التسيير الكلي للمؤسسة إطارين مسيرين هما: الرئيس المدير العام و نائبه.

و نوضح في الشكل التالي: الهيكل التنظيمي لمؤسسة EPE STARR.

¹ مصلحة إدارة الموارد البشرية لمؤسسة EPE-STARR .

² مصلحة إدارة الموارد البشرية لمؤسسة EPE-STARR .

الشكل رقم: 04-07 الهيكل التنظيمي لمؤسسة EPE STARR.



المصدر: الوثائق الداخلية لمؤسسة EPE STARR

أولاً: إستراتيجية تخطيط و توظيف الموارد البشرية:

تعمل المؤسسة على جلب الكفاءات التي تمكنها من إعطاء الإضافة حسب الإحتياجات في جميع المستويات الإدارية، كما تتميز إستراتيجية التوظيف بالمرونة، حيث يتم إستقطاب الموارد البشرية اللازمة ملئ الشواغر بصفة آلية و هذا مايمكن المؤسسة من مواجهة التحديات و المنافسة.

من خلال حساب الإحتياجات في كل مصلحة، سواء الحالية أو المستقبلية و تكون بشكل مستمر كل شهر. ومن تم تقوم المؤسسة بعملية التوظيف بإعتبارها من أهم المسائل الدقيقة التي تتكلف بها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، حيث تعمل على جلب الموارد البشرية في جميع المستويات و التخصصات و المهارات خاصة التقنية ذات القدرات العالية في التعامل مع الآلات الإنتاجية، بالإضافة إلى التقنيات المحاسبية و التسويقية.

- تعتمد المؤسسة على مواردها البشرية الداخلية في ملئ شواغرها و هذا عن طريق الترفيات، من أجل الإستغلال الأمثل للكفاءات المتوفرة، وبعدها تلجأ لجلب الموارد البشرية الخارجية المطلوبة من خلال التعاقد مع مكاتب التوظيف والإعلانات، لسد إحتياجاتها.¹ والجدول التالي يوضح إستراتيجية التوظيف لمختلف فئات الموارد البشرية.

الجدول 04-09: إستراتيجية تخطيط و توظيف الموارد البشرية في مؤسسة EPE STARR ..

		جانفي 2017			فيفري 2017			مارس 2017			أفريل 2017			ماي 2017			جوان 2017		
	2016/12/31	ت	خ	العدد	ت	خ	العدد	ت	خ	العدد	ت	خ	العدد	ت	خ	العدد	ت	خ	العدد
الإطارات	90																		
التحكم	180																		
التنفيذ	630																		
المجموع	900																		

		جويلية 2017			أوت 2017			سبتمبر 2017			أكتوبر 2017			نوفمبر 2017			ديسمبر 2017		
	2016/12/31	ت	خ	العدد	ت	خ	العدد	ت	خ	العدد	ت	خ	العدد	ت	خ	العدد	ت	خ	العدد
الإطارات	90																		
التحكم	180																		
التنفيذ	630																		
المجموع	900																		

المصدر: من إعداد الباحث إستنادا على الوثائق الداخلية لمؤسسة EPE STARR.

ت: توظيفات الموارد البشرية. خ: خروج الموارد البشرية.

¹ مصلحة إدارة الموارد البشرية لمؤسسة EPE-STARR.

ثانيا: إستراتيجية التقييم:

تعتمد المؤسسة عدة أنواع من التقييم:

1- التقييم قبل التثبيت:

بعد عملية التوظيف يتم إخضاع جميع الموارد البشرية المعينة حديثا لفترة تجريبية لتقييم مدى ملائمتها للوظيفة التي تشغلها، حيث تزيد هذه الفترة حسب أهمية كل فئة، وهذا ما يوضح تركيز المؤسسة على الإدارة الفعالة، كما يلي:

الجدول رقم: 10-04: فترة عملية التقييم في مؤسسة EPE STARR

الفئة	الفترة التجريبية
الإطارات	9 أشهر
أعوان التحكم	6 أشهر
أعوان التنفيذ	3 أشهر

المصدر: من إعداد الباحث إستنادا على الوثائق الداخلية لمؤسسة EPE STARR.

2- التقييم بعد التدريب:

لمعرفة مدى فائدة التدريب الذي قامت به الموارد البشرية و مدى تطورها و تتم بطريقتين:¹

أ- مباشرة بعد التدريب: حيث تكتسب الموارد البشرية مهارات جديدة يمكن ملاحظتها.

ب- على المدى الطويل: من خلال التطور في أداء الموارد البشرية و إنجازاتها.

3- التقييم من أجل الترقية:

يتم تقييم الموارد البشرية التي تمتلك المؤهلات و القدرات العالية لشغل مناصب أعلى.

4- تقييم الكفاءات:

و هو نوع جديد من التقييمات في المؤسسة تتم بشكل سنوي للتعرف على الكفاءات الموجودة من أجل الإستثمار الجيد لها، بالإضافة إلى تحديد الكفاءات اللازمة لتطويرها.

5- مستويات الكفاءة:

تقوم المؤسسة بتقسيم الكفاءة إلى أربعة مستويات يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم: 11-04: توصيف مستويات الكفاءة في مؤسسة EPE STARR.

مستوى الكفاءة	لا شيء	مبتدأ	مثبت	خبير
توصيف الكفاءة	لا توجد	ضعيفة	الإنجاز في الظروف العادية	الإنجاز بفعالية

المصدر: من إعداد الباحث إستنادا على الوثائق الداخلية لمؤسسة EPE STARR.

¹ مصلحة إدارة الموارد البشرية لمؤسسة EPE-STARR.

ثالثا: إستراتيجية التدريب.

تقوم المؤسسة بتحديد برنامج التدريب بشكل دوري في مختلف المجالات حسب الفئات المستهدفة، من أجل تنمية الموارد البشرية، و يمكن توضيحه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم: 04-12 برنامج التدريب.

الفترة	موضوع التدريب	الفئة المستهدفة	تاريخ بداية التدريب	تاريخ نهاية التدريب	عدد الموارد البشرية
	الإدارة و إدارة الجودة				
	صحة و سلامة العمل				
	الأعمال و الإنجاز				
	العملية التجارية				
	الموارد المادية				
	الموارد البشرية				
	المالية، المحاسبة، التدقيق الداخلي و الإعلام الألي				

المصدر: من إعداد الباحث إستنادا على الوثائق الداخلية لمؤسسة EPE STARR.

و تعتمد المؤسسة نوعين من التدريب:¹

1- التدريب الداخلي: تتم هذه العملية داخل المؤسسة عن طريق خبراء و مختصين.

2- التدريب الخارجي: تقوم المؤسسة بالتعاقد مع مؤسسات تدريبية من أجل تنمية الموارد البشرية في مختلف المجالات.

رابعا: إستراتيجية التحفيز و الأجور:

- تختلف الأجور حسب الرتب، الأقدمية.

- تعمل المؤسسة على وضع عدة أنواع من الحوافز من خلال:

منحة المردودية : و تكون بصفة دورية كل فصل.

- منحة الأرباح: و هي منحة سنوية متساوية لجميع الموارد البشرية لتشجيع المشاركة الجماعية.

- تتم الترقية في الوظيفة حسب الخبرات و المهارات و المؤهلات التي يمتلكها المورد البشري .

¹ مصلحة إدارة الموارد البشرية لمؤسسة EPE-STARR

خامسا: أداء مؤسسة EPE STARR¹

1- الأداء المالي: يمكن تلخيص أهم النتائج المالية للمؤسسة في الجدول التالي:
الجدول رقم: 04-13 إحصائيات لأهم التطورات المحققة في مؤسسة EPE STARR.

الفئات	سنة 2015	سنة 2016
رقم الأعمال	3.197.294	3.263.785
النتيجة الصافية	418.445	454.126
القيمة المضافة	1858005	2069655
الاستثمارات	4265028	4267075
المخزونات	392620	709093

المصدر: من إعداد الباحث إستنادا على الوثائق الداخلية لمؤسسة EPE STARR.

من الجدول نلاحظ تطور لأهم النتائج المالية من رقم الأعمال و النتيجة السنوية الصافية، وهذا يدل على تركيز المؤسسة على تحسين أدائها المالي، و تحقيق الأرباح.

2- محور العملاء: تركز المؤسسة على إرضاء العملاء من خلال النوعية الجيدة و الأسعار التنافسية، ما أدى إلى تطور العملاء بإستمرار حيث كانت المؤسسة تتعامل في البداية مع الإدارة المحلية اللامركزية كمديريات السكن العمران والتجهيزات العمومية، ثم أصبحت تشمل العديد من المؤسسات المدنية كالوكالة الوطنية للسكك الحديدية، بالإضافة إلى المؤسسات العسكرية.

3- محور العمليات الداخلية: تركز المؤسسة على مراعاة الجودة، و إحترام المقاييس الدولية هذا ما مكناها من الحصول على شهادة إيزو 9001 طبعة 2008 من خلال تحسين ظروف العمل الداخلية و الخدمات الجيدة .

4- محور النمو و التعلم: تعمل المؤسسة على تطوير خدماتها بإستمرار و كذا على تقديم خدمات ملائمة لمتطلبات السوق المتغيرة و المستمرة، كما تعطي المؤسسة أهمية كبيرة للمعارف، حيث تقوم بعقود إستشارة مع خبراء و متخصصين لتقديم إقتراحاتهم، وتتبنى المؤسسة الأفكار المبدعة لإطاراتها و المتعلقة بالتجديد و التطوير. تقوم المؤسسة بعدة إتفاقيات مع مراكز البحث العلمي والجامعات ومن بينها المدرسة الوطنية للطبوغرافية وكلية العلوم والتكنولوجيا من أجل الإستفادة من المعارف و الخبرات الأكاديمية، كما تعتمد على خبرة مورادها البشرية ومعارفها العلمية و المهنية وتشجعها على تقديم الأفكار الجديدة وتترك لها المبادرات والإجتهادات الفردية والجماعية للوصول إلى إبداع إداري متطور ومستمر وتحقيق غاية المؤسسة في التجديد والتحسين الدائم ومواكبة التغيرات الداخلية والخارجية من أجل تحقيق أداء متميز يمكنها من التفوق والريادة.

¹ مصلحة إدارة الموارد البشرية لمؤسسة EPE-STARR.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة و بياناتها.

يتضمن هذا المبحث التعريف بمجتمع و عينة الدراسة و الأداة المستخدمة و معامل ثباتها.

المطلب الأول: مجتمع و عينة الدراسة.

الفرع الأول: مجتمع الدراسة.

تضمن مجتمع الدراسة على بعض المؤسسات الاقتصادية الناشطة بولاية تلمسان في مجال الطاقة، الصناعات الغذائية و الأشغال العمومية.

الفرع الثاني: عينة الدراسة .

شملت عينة الدراسة الإطارات و الإداريين المسؤولين عن الإبداع في المؤسسات، حيث تم توزيع 152 إستبانه و قد تم إسترجاع منها 113، و بعد التأكد من صحتها و ملائمتها لطبيعة الدراسة قمنا بإستبعاد 44 إستبانه حيث أصبح عدد الإستبانات محل الدراسة 69 إستبانه كما هو موضح في الشكل التالي حسب كل مؤسسة :

الجدول رقم 04-14: عينة الدراسة.

المؤسسة	الإستبانات الموزعة	الإستبانات المسترجعة	الإستبانات غير الملائمة	الإستبانات الملائمة
SONELGAZ	50	49	30	19
NAFTAL	25	19	7	12
GIPLAIT	20	10	0	10
ETPH BENSADA BENAMAR	15	12	5	7
EGTPH BELHADJ AHMED	5	5	1	4
SEROR	10	6	1	5
EPE STARR	27	12	0	12
المجموع	152	113	44	69

المصدر: من إعداد الباحث.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية.

المطلب الثاني: معامل ثبات و صدق أداة الدراسة و اختبار التوزيع الطبيعي.

الفرع الأول: الأداة المستخدمة في الدراسة.

قمنا بالاعتماد على الإستبانة حيث تم تصميمها في إطار موضوع الدراسة وبما يحقق أهدافها، وتم الاعتماد في ذلك على:

- عناصر و متغيرات الدراسة التي وردت في الجانب النظري.

- الدراسات السابقة المتعلقة بجانب الإبداع و أداء المؤسسة.

- الواقع الميداني في مؤسسات عينة الدراسة.

و قد شملت إستمارة الإستبانة على 66 سؤالاً موزعة على ثلاثة محاور، شمل المحور الأول الإبداع الإداري على 14 عبارة، و شمل المحور الثاني إدارة الإبداع و الكفاءات في المؤسسة على 32 عبارة أما محور أداء المؤسسة 20 فتضمن عبارة.

الجدول رقم: 04-15 محاور الإستبانة و أبعادها و عدد عباراتها

المحاور	أبعادها	عدد عباراتها
المحور الأول: الإبداع الإداري	البعد الأول: أداء المورد البشري	14
	البعد الثاني: الكفاءات المتوفرة	
	البعد الثالث: التفكير الإبداعي لدى الموارد البشرية	
المحور الثاني: إدارة الإبداع في المؤسسة	البعد الأول: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	32
	البعد الثاني: عمليات إدارة الكفاءات و المعارف	
	البعد الثالث: تنمية لإبداع	
المحور الثالث: أداء المؤسسة	أولاً: البعد المالي	20
	ثانياً: بعد العملاء	
	ثالثاً: بعد العمليات الداخلية	
	رابعاً: محور النمو و التعلم	

المصدر: من إعداد الباحث.

و من أجل تحليل نتائج الإستبانة قمنا بإستخدام برنامج spss v 21.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية.

الفرع الثاني: المقاييس المستخدمة في الدراسة.

و قد تم الإعتماد على المقاييس الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم: 04-16 : المقياس المستخدم في الدراسة (مقياس ليكارت الخماسي)

5	4	3	2	1
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مقياس ليكارت الخماسي.

الجدول رقم: 04-17: أوزان المتوسطات المستخدمة في الدراسة.

الدرجة	التقدير في الإستبيان	المتوسط الحسابي	التعليق
1	غير موافق بشدة	1.7 - 1	درجة منخفضة جدا
2	غير موافق	2.5 - 1.8	درجة منخفضة
3	محايد	3.3 - 2.6	درجة متوسطة
4	موافق	4.1 - 3.4	درجة كبيرة
5	موافق بشدة	5 - 4.2	درجة كبيرة جدا

المصدر: من إعداد الباحث.

الجدول رقم: 04-18: مقياس معامل الارتباط المستخدم في الدراسة.

قيمة معامل الارتباط	التعليق
0	لا يوجد ارتباط
0.49 - 0.01	ارتباط ضعيف
0.69 - 0.50	ارتباط متوسط
0.99 - 0.70	ارتباط قوي
1	ارتباط تام

المصدر: من إعداد الباحث.

الفرع الثالث: معامل الصدق و الثبات لأداة الدراسة (الإستبانة) و إختبار التوزيع الطبيعي .

أولاً: الصدق الظاهري.

للتأكد من مدى تناسب الإستبانة و محاورها مع الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين متكونين من الأساتذة المختصين.

ثانياً: معامل الصدق و الثبات ألفا كرومباخ.

الجدول رقم: 04-19 : معامل الثبات ألفا كرومباخ.

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرومباخ	معامل الصدق
الإبداع	14	0,872	0.933
إدارة الإبداع	32	0,954	0.976
الأداء	20	0,928	0.963
الإستبانة ككل	66	0,964	0.981

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.

1- معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة بلغ **0.964** وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراضها، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة و محاورها مرتفعة أيضاً، فبلغ ما قيمته 0.872 بالنسبة لمحور الإبداع وبالنسبة لمحور إدارة الإبداع فكانت مرتفعة هي الأخرى بـ 0.954، أما أداء المؤسسة فبلغ 0.928 .

2- معامل الصدق يعبر عنه أنه الجذر التربيعي لمعامل الثبات، حيث بلغت درجة معامل الصدق لإستبانة ككل **0.981** و هي درجة كبيرة.

- كما تعتبر جميع معاملات الصدق لمتغيرات الدراسة و محاورها مرتفعة جداً، بلغ ما قيمته 0.933 بالنسبة لمحور الإبداع، و 0.976 بالنسبة لمحور إدارة الإبداع، أما أداء المؤسسة فبلغ 0.963 .

ثالثا: إختبار التوزيع الطبيعي.

H0: البيانات تخضع إلى التوزيع الطبيعي.

H1: البيانات لا تخضع إلى التوزيع الطبيعي.

أ- إختبار التوزيع الطبيعي: (" Shapiro-Wilk").

الجدول رقم: 20-04 : إختبار التوزيع الطبيعي: (" Shapiro-Wilk").

Shapiro-Wilk		
قيمة Z	مستوى المعنوية Sig	
0,990	0,862	الإبداع
0,967	0,062	إدارة الإبداع
0,979	0,288	الأداء

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.

يوضح الجدول النتائج بإستخدام إختبار (Shapiro-Wilk) حيث تبين أن القيمة الاحتمالية (sig) كانت أكبر من مستوى الدلالة أو المعنوية ($\alpha = 0.05$) لجميع المحاور : الإبداع إدارة الإبداع و الأداء ، و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية وهذا ما يدل على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

ب- إختبار التوزيع الطبيعي: (" Kolmogorov-Smirnov^a").

الجدول رقم: 21-04 : إختبار التوزيع الطبيعي: (" Kolmogorov-Smirnov^a").

Kolmogorov-Smirnov ^a		
قيمة Z	مستوى المعنوية Sig	
0,074	0,200*	الإبداع
0,085	0,200*	إدارة الإبداع
0,101	0,078	الأداء

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.

يوضح الجدول النتائج بإستخدام إختبار (Kolmogorov-Smirnov^a) حيث تبين أن القيمة الاحتمالية (sig) كانت أكبر من مستوى الدلالة أو المعنوية ($\alpha = 0.05$) لجميع المحاور : الإبداع إدارة الإبداع و الأداء ، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية وهذا ما يدل على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية.

المطلب الثالث: تحليل نتائج البيانات في المؤسسات المدروسة.

الفرع الأول: تحليل نتائج البيانات المتعلقة بالإبداع الإداري في المؤسسات المدروسة.

الجدول رقم: 04-22: تحليل نتائج البيانات المتعلقة بالإبداع الإداري في المؤسسات المدروسة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	
0,67834	4,1	69	أداء الموارد البشرية
0,83329	3,48	69	المهارات
0,69487	3,83	69	المعارف
0,93405	3,37	69	المواهب
0,66173	3,56	69	الكفاءات
0,59202	3,67	69	القدرات الإبداعية
0,52681	3,68	69	الإبداع الإداري

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

أظهرت نتائج المحور الأول المتمثل في مدى أهمية المورد البشري في تحقيق الإبداع الإداري لكل المؤسسات المدروسة وجود إجماع في إجابات أفراد العينة المدروسة حوله، أي أن الدرجة كبيرة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام له 3,68 وانحراف معياري متوسط قدر بـ 0,5268 فكل نتائج أبعاد هذا المحور كانت بدرجة كبيرة، و جاءت بالترتيب كمايلي:

أولا نجد بعد أداء الموارد البشرية بمتوسط حسابي 4,1 وهو يدل على درجة كبيرة، و بانحراف معياري متوسط قدر ب 0,67834

و بعدها جاء بعد القدرات الإبداعية بمتوسط حسابي 3,67 وهو يدل على درجة كبيرة، و بانحراف معياري متوسط قدر ب 0,59202

و أخيرا نجد بعد الكفاءات بمتوسط حسابي 3,56، حيث جاء بدرجة كبيرة، و بانحراف معياري متوسط قدر ب 0,66617

مما يبين أن أفراد العينة يجمعون على أن مؤسستهم تتميز بالإبداع الإداري بشكل كبير، وتعتبر أن أداء الموارد البشرية الأكثر أهمية بالنسبة لها في تحقيقه.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الإقتصادية.

الفرع الثاني: تحليل نتائج البيانات المتعلقة بإدارة الإبداع في المؤسسات المدروسة.

الجدول رقم: 04-23: تحليل نتائج البيانات المتعلقة بإدارة الإبداع في المؤسسات المدروسة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	
0,9217	3,28	69	التوظيف
0,94516	2,99	69	التقييم
0,82664	3,13	69	التدريب
0,91569	3,15	69	الأجور
0,9534	3,03	69	التحفيز
0,73835	3,17	69	إدارة الموارد البشرية
0,80658	3,28	69	إدارة المهارات
0,61539	3,31	69	إدارة المعارف
0,83941	3,17	69	إدارة المواهب
0,61729	3,28	69	إدارة الكفاءات
0,81243	2,99	69	القيادة الإبداعية
0,81336	3,18	69	الإتصالات الإبداعية
1,0167	2,77	69	تحفيز الإبداع
0,73577	2,98	69	تنمية الإبداع
0,63707	3,16	69	إدارة الإبداع

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.

أظهرت نتائج المحور الثاني المتمثل في إدارة الإبداع لكل المؤسسات المدروسة أن المتوسط الحسابي العام لها بلغ 3,16 وانحراف معياري متوسط قدر بـ 0,63707 فنتائج أبعاد المحور و عباراتها كانت بدرجة متوسطة، إذن حسب أفراد العينة لا يوجد إدارة الإبداع بشكل ملحوظ و كبير في مؤسساتهم، و هذا راجع لنقص إستعمالها للأساليب الإدارية الإبداعية.

الفرع الثالث: تحليل نتائج البيانات المتعلقة بالأداء في المؤسسات المدروسة.

الجدول رقم: 04-24: تحليل نتائج البيانات المتعلقة بالأداء في المؤسسات المدروسة.

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	
0,59637	3,89	69	البعد المالي
0,71714	3,55	69	بعد العملاء
0,63906	3,51	69	بعد العمليات الداخلية
0,76934	3,14	69	بعد النمو والتعلم
0,561	3,51	69	أداء المؤسسة

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.

المتوسط الحسابي لأداء المؤسسات المدروسة يقدر ب 3,51 و بإنحراف معياري 0,561 حيث جاء بدرجة كبيرة و بالتطرق لمختلف أبعاد بطاقة الأداء المتوازن نجد:

أولا : البعد المالي جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي 3,89 بإنحراف معياري 0,59367 وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول كبيرة ، وهذا ما يفسر مدى إدراك إطارات المؤسسات المدروسة بضرورة تحسين ربحيتها و أدائها المالي .

وجاء بعده مباشرة بعد العملاء إذ بلغ المتوسط الحسابي 3,55 بإنحراف معياري 0,71714 وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول كبيرة ، حيث يجمع أفراد العينة على أن للمؤسسات صورة و سمعة جيدة حيث تعمل على الإستجابة لطلبات عملائها.

ثم بعده مباشرة بعد العمليات الداخلية التي جاءت نسبة القبول فيها كبيرة، إذ بلغ المتوسط الحسابي 3,51 لهذا البعد بإنحراف معياري 0,63906، حيث يجمع أفراد العينة على أن للمؤسسة صورة و سمعة جيدة، لأنها تعمل على الإستجابة لطلبات عملائها.

و أخيرا نجد بعد النمو و التعلم بلغ المتوسط الحسابي 3,14 بإنحراف معياري 0,7693، و بالتالي فهي تشير إلى نسبة قبول متوسطة، ما يدل على أن المؤسسات لا تولي إهتماما كبيرا بالنسبة لممارسات النمو و التعلم. تعتبر نسبة كبيرة.

المبحث الثالث: التحليل الإحصائي لنتائج الإستبيان.

سنقوم بعرض و تحليل البيانات و إختبار الفرضيات لكل مؤسسة من المؤسسات المدروسة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات و إختبار الفرضيات المتعلقة بالمؤسسات المدروسة في قطاع الطاقة.

الفرع الأول: تحليل البيانات و إختبار الفرضيات المتعلقة بمؤسسة SONELGAZ

المحور الأول: أهمية المورد البشري في تحقيق الإبداع الإداري لمؤسسة SONELGAZ.

الجدول رقم: 04-25: أهمية المورد البشري في تحقيق الإبداع الإداري لمؤسسة SONELGAZ.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	أدنى قيمة	أعلى قيمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
									تعتبر المؤسسة أن الموارد البشرية هي الأكثر أهمية لتحقيق الكفاءة والفعالية.
									تعتمد المؤسسة على أداء مواردها البشرية من أجل الوصول إلى أهدافها
									أداء المورد البشري
									تمتلك المؤسسة المهارات التي تمكنها من تحقيق التميز و الإستجابة السريعة للتغيرات الحاصلة في البيئة
									المهارات الموجودة في المؤسسة ترتبط بشكل وثيق مع إستراتيجيات الأعمال وحاجات السوق
									المهارات
									تمتلك الموارد البشرية مؤهلات و معارف تسمح لها بإنجاز الأعمال الموكلة لها
									تميز الموارد البشرية بالقدرة على التعامل مع المعلومات وتوظيفها
									المعارف

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية.

															تمتلك المؤسسة موارد بشرية مميزة ، فريدة تحقق لها الإضافة و الفارق
0,787	3,21	5	2	5,3	1	26,3	5	52,6	10	15,8	3				
0,991	3,26	5	2	10,5	2	31,6	6	31,6	6	26,3	5				تحتوي المؤسسة على مواهب عالية المستوى تمكنها من التفوق.
0,8057	3,2368														المواهب
0,5979	3,4561														الكفاءات
0,831	3,63	5	2	5,3	1	68,4	13	10,5	2	15,8	3				أمتلك القدرة على تقديم أفكار وحلول جديدة لأساليب العمل.
0,964	3,53	5	1	5,3	1	63,2	12	15,8	3	10,5	2	5,3	1		أمتلك القدرة على إقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل في الظروف المختلفة.
0,82	3,68	5	2	10,5	2	57,9	11	21,1	4	10,5	2				أمتلك القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بسهولة و تلقائية
0,885	3,68	5	2	15,8	3	47,4	9	26,3	5	10,5	2				أقوم بوضع خطط و حلول لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها .
0,964	3,53	5	1	10,5	2	47,4	9	31,6	6	5,3	1	5,3	1		أمتلك القدرة على إدراك العلاقة بين النتائج و الأسباب التي أدت لها.
1,228	2,79	5	1	10,5	2	15,8	3	31,6	6	26,3	5	15,8	3		تغطي الأفكار الجديدة بأهمية و قبول في المؤسسة.
0,7142	3,4737														التفكير الإبداعي
0,5537	3,5639														الإبداع الإداري

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.

أظهرت نتائج المحور الأول المتمثل في مدى أهمية المورد البشري في تحقيق الإبداع الإداري لمؤسسة سونلغاز وجود إجماع في إجابات أفراد العينة المدروسة حوله، أي أن الدرجة كبيرة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام له 3,5639 وإنحراف معياري متوسط قدر بـ 0,55374 فكل نتائج عبارات هذا المحور كانت بدرجة كبيرة، مما يدل أن أفراد العينة يجمعون على أن مؤسستهم تؤمن بأن الأفراد مصدر القوة وتعتبر أن الموارد البشرية الأكثر أهمية بالنسبة لها في تحقيق الإبداع الإداري.

المحور الثاني: إدارة الإبداع في مؤسسة SONELGAZ.

الجدول رقم: 04-26: إدارة الإبداع في مؤسسة SONELGAZ.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القيمة العليا	القيمة الدنيا	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
				العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	
0,834	3,16	5	3			42,1	8	31,6	6	26,3	5			تقوم المؤسسة بتحديد حجم و نوعية الموارد البشرية التي تحتاجها في المستقبل
0,809	2,89	5	3			21,1	4	52,6	10	21,1	4	5,3	1	توجد لدى المؤسسة إستراتيجية واضحة، و فعالة للتوظيف
0,834	3,16	5	2	5,3	1	21,1	4	63,2	12	5,3	1	5,3	1	تتم المؤسسة بمواصفات الوظيفة و إختيار الموارد البشرية المناسبة
0,696	3,03													التوظيف
0,875	2,89	5	2			26,3	5	42,1	8	26,3	5	5,3	1	يوجد برنامج محدد بدقة لتقييم أداء الموارد البشرية بصفة دورية ومستمرة
0,885	2,68	5	2			15,8	3	47,4	9	26,3	5	10,5	2	يتم إطلاع الموارد البشرية على نتيجة تقييم الأداء بشفافية و عدالة.
0,769	2,79													تقييم الأداء
0,761	2,63	5	2			15,8	3	31,6	6	52,6	10			تستفيد جميع الموارد البشرية بمختلف مستوياتها من عملية التدريب لتطويرها و تنميتها
0,780	3,05	5	2			31,6	6	42,1	8	26,3	5			لدى المؤسسة برنامج دوري متطور يتوافق مع إحتياجات الموارد البشرية للتدريب ومتطلبات وظائفها.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية.

يوجد تقييم مستمر للعملية التدريبية تسعى المؤسسة من خلاله إلى تحسينها.			6	31,6	10	52,6	3	15,8		2	5	2,84	0,688
التدريب												2,84	0,612
تعتمد إستراتيجية الأجور على أسس علمية، موضوعية وعادلة.	1	5,3	4	21,1	7	36,8	7	36,8		2	5	3,05	0,911
لدى الموارد البشرية تصور واضح عن إستراتيجية الأجور في المؤسسة.			3	15,8	9	47,4	6	31,6	1	5,3	2	3,26	0,806
تعتمد المؤسسة على وضع إستراتيجية الأجور مرنة متناسبة مع المستوى المعيشي للحفاظ على الموارد البشرية وزيادة ولائها			6	31,6	9	47,4	4	21,1		2	5	2,89	0,737
الأجور												3,07	0,593
تمنح المؤسسة مكافآت خاصة للموارد البشرية المميّزة في الأداء من أجل الرفع من معنوياتها، قدراتها و مهاراتها.	2	10,5	4	21,1	7	36,8	6	31,6		3	5	2,89	0,994
تعمل المؤسسة على توفير ظروف عمل مناسبة وتحسينها لزيادة الرضا الوظيفي للموارد البشرية.	1	5,3	4	21,1	7	36,8	7	36,8		2	5	3,05	0,911
نظام الترقية المعمول بها تتبع طرق علمية واضحة، مناسبة وعادلة.	2	10,5	5	26,3	8	42,1	4	21,1		2	5	2,74	0,933

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية.

0,809	2,90												التحفيز
0,713	3,21	5	2			36,8	7	47,4	9	15,8	3		وظائف إدارة الموارد البشرية تؤدي إلى تجسيد الدور الاستراتيجي في المؤسسة.
0,481	2,96												إدارة الموارد البشرية
0,737	3,11	5	2			31,6	6	47,4	9	21,1	4		تقوم المؤسسة بتحديد المهارات اللازمة التي تمكنها من تحقيق التميز.
0,809	2,89	5	2			26,3	5	36,8	7	36,8	7		تعمل المؤسسة على تنمية المهارات و المحافظة عليها.
0,687	3,00												إدارة المهارات
0,765	2,84	5	2			21,1	4	42,1	8	36,8	7		تنظم المؤسسة لقاءات وندوات دورية لطرح التجارب والخبرات من أجل الوصول إلى القرارات الفعالة.
0,658	2,89	5	2			15,8	3	57,9	11	26,3	5		تتم المؤسسة بمواردها البشرية لتقديم الأفكار و الاقتراحات .
0,902	3,42	5	2	5,3	1	52,6	10	21,1	4	21,1	4		توفر المؤسسة تكنولوجيا الإتصال لنقل المعلومات و إستخدامها بسرعة و مرونة.
0,943	3,00	5	2	5,3	1	26,3	5	31,6	6	36,8	7		تعمل المؤسسة على تنمية العمل الجماعي لتبادل المعارف و الخبرات و تشجيع المشاركة في إتخاذ القرار.
0,597	3,37	5	3			42,1	8	52,6	10	5,3	1		تمتلك المؤسسة تقنيات وأنظمة معلوماتية لتخزين المعارف و الحلول الإيجابية للإستفادة منها

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية.

0,684	3,37	5	3			47,4	9	42,1	8	10,5	2			تمتلك المؤسسة وسائل وأساليب تساعد على حسن استخدام المعارف و تطبيقها.
0,505	3,15													إدارة المعارف
0,765	2,84	5	2			21,1	4	42,1	8	36,8	7			تعمل المؤسسة على إستقطاب المواهب و تنميتها في مختلف المستويات الإدارية
0,705	3,05	5	2			26,3	5	52,6	10	21,1	4			يتم تقييم المواهب و مدى فعاليتها في تحقيق أهداف المؤسسة
0,685	2,94													إدارة المواهب
0,658	2,89	5	2			15,8	3	57,9	11	26,3	5			تعتمد الإدارة سياسة التحسين من خلال إستقطاب الموارد البشرية ذات التوجهات الإبداعية.
0,687	3,00													إدارة الكفاءات
0,658	2,89	5	2			15,8	3	57,9	11	26,3	5			تعتمد الإدارة سياسة التحسين من خلال إستقطاب الموارد البشرية ذات التوجهات الإبداعية.
0,841	2,47	5	2			5,3	1	52,6	10	26,3	5	15,8	3	تقوم المؤسسة بالتعاون و التواصل مع الجامعات و المراكز البحثية كمصدر مهم لزيادة الإبداع.
0,737	2,89	5	2			21,1	4	47,4	9	31,6	6			تطرح القيادات العليا بالمؤسسة الأفكار على الموارد البشرية لمناقشتها و تبني إقتراحاتها الهادفة.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية.

0,586	2,76													القيادة الابدعية
0,737	2,89	5	2			21,1	4	47,4	9	31,6	6			يتميز نمط الإتصالات في المؤسسة بالإنفتاح في كافة المستويات الإدارية
1,049	3,11	5	2	15,8	3	10,5	2	42,1	8	31,6	6			يوجد بالمؤسسة وسائل للتعبير عن الرأي والحوار مثل مجلة المؤسسة ، سجل أو صندوق الشكاوى والإقتراحات.
0,849	3,00													الإتصال الإبداعي
0,841	2,53	5	3			10,5	2	42,1	8	36,8	7	10,5	2	يتم تثمين الإبداعات و الابتكارات في المؤسسة ماديا ومعنويا.
0,737	2,89	5	2			21,1	4	47,4	9	31,6	6			تعمل المؤسسة على تنمية وترسيخ ثقافة الإبداع.
0,608	2,71													تحفيز الإبداع
0,461	2,81													تنمية الإبداع
0,400	2,96													إدارة الإبداع

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.

أظهرت نتائج محور إدارة الإبداع لمؤسسة سونلغاز أن المتوسط الحسابي العام له بلغ 2,96 وإنحراف معياري

متوسط قدر بـ 0,400 فنتائج عبارات الأبعاد لهذا المحور كانت بدرجة متوسطة، إذن حسب أفراد العينة لا يوجد

إدارة الإبداع بشكل ملحوظ و كبير في مؤسستهم، و هذا راجع لنقص إستعمالها للأساليب الإدارية الإبداعية.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الإقتصادية.

المحور الثالث: أداء مؤسسة SONELGAZ.

الجدول رقم: 04-27: أداء مؤسسة SONELGAZ.

الإخلاف المعياري	المتوسط الحسابي	أعلى قيمة	أدنى قيمة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
				النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
0,621	3,95	3	1					21,1	4					تعمل المؤسسة على نمو حجم المبيعات لمنتجاتها الحالية والجديدة لزيادة الحصة السوقية وتوليد التدفقات النقدية.
0,955	3,37	4	1			21,1	4	31,6	6	21,1	4			تسعى المؤسسة لتطبيق الأدوات المالية الحديثة تماشيا مع التغيرات في السوق.
0,902	3,58	4	1			15,8	3	21,1	4	15,8	3			تقوم المؤسسة بتقييم مردوديتها المالية لمعرفة أنشطتها الأكثر ربحية دوريا .
0,535	3,79	3	1					26,3	5					يعد التوازن المالي من أهم المؤشرات المالية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.
0,607	3,67	4	1											المحور المالي
0,905	3,53	4	1			15,8	3	26,3	5	15,8	3			لدى المؤسسة صورة و سمعة جيدة .
1,015	3,16	5	1	5,3	1	21,1	4	31,6	6	21,1	4	5,3	1	تعتمد المؤسسة على دراسة السوق من أجل إكتساب عملاء جدد وتوسعها.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية.

1,054	3,00	5	1	10,5	2	15,8	3	42,1	8	15,8	3	10,5	2	تتميز المؤسسة بمنتجات و خدمات ذات جودة و أسعار تنافسية .
0,898	2,84	5	2	10,5	2	15,8	3	52,6	10	15,8	3	10,5	2	تهتم المؤسسة بأراء العملاء و اقترحاتهم لزيادة رضاهم و الإحتفاظ بهم
0,991	2,74	5	2	10,5	2	31,6	6	31,6	6	31,6	6	10,5	2	تركز المؤسسة على لطلبات عملائها و المحافظة على الجودة
0,747	3,05													محور العملاء
0,933	3,26	5	1	5,3	1	10,5	2	42,1	8	10,5	2	5,3	1	تعمل المؤسسة على تطوير منتجاتها و خدماتها باستمرار و كذا على طرح منتجات جديدة في السوق
0,761	3,37	4	1			10,5	2	47,4	9	10,5	2			تتبنى المؤسسة أساليب العمل الحديثة لرفع كفاءتها الإنتاجية .
0,834	2,84	4	2			42,1	8	31,6	6	42,1	8			لدى المؤسسة مرونة إنتاجية و التسليم في الوقت المحدد.
0,607	3,42	4	2			5,3	1	47,4	9	5,3	1			تتبنى المؤسسة إستراتيجية التحسين المستمر و تراعي الجودة الشاملة في جميع العمليات .
0,671	3,32	4	2			10,5	2	47,4	9	10,5	2			لدى المؤسسة نظم معلومات متطورة بهدف زيادة الدقة والسرعة في نشاطاتها.
0,937	2,89	5	2	10,5	2	15,8	3	47,4	9	15,8	3	10,5	2	معدلات الأداء اليومية للموارد البشرية مرتفعة و فعالة.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الإقتصادية.

0,747	3,05													محور العمليات الداخلية
0,667	3,00	4	2			21,1	4	57,9	11	21,1	4			تعطي المؤسسة أهمية كبيرة لمعارف الموارد البشرية لتنمية الإبداع فيها
0,667	3,00	4	2			21,1	4	57,9	11	21,1	4			تتبنى المؤسسة أساليب إدارية فعالة تشجع الممارسات الإبداعية.
0,872	2,74	5	2	5,3	1	36,8	7	36,8	7	36,8	7	5,3	1	تخصص المؤسسة ميزانية خاصة للبحوث و التطوير.
0,933	2,74	5	2	10,5	2	26,3	5	42,1	8	26,3	5	10,5	2	تستثمر المؤسسة الأفكار المبدعة لتعزيز حالات التحسين.
0,82	2,68	5	2	5,3	1	36,8	7	42,1	8	36,8	7	5,3	1	تعمل المؤسسة على تطوير تكنولوجيا المعلومات وتغيير الإجراءات الروتينية.
0,608	2,83													محور النمو و التعلم
0,489	3,16													الأداء

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

المتوسط الحسابي لأداء المؤسسة في SONELGAZ يقدر ب 3,16 بإنحراف معياري 0,489 حيث جاء بنسبة متوسطة و بالتطرق لمختلف أبعاد بطاقة الأداء المتوازن نجد أن البعد المالي جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي 3,67 بإنحراف معياري 0,607 وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول كبيرة ، وهذا ما يفسر مدى إدراك إدارات المؤسسة بضرورة تحسين ربحية المؤسسة وأدائها المالي .

وجاء بعده مباشرة بعد العملاء و العمليات الداخلية التي جاءت نسبة القبول فيها متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي 3,05 لهذين البعدين بإنحراف معياري 0,747 .

و أخيرا نجد بعد النمو و التعلم بلغ المتوسط الحسابي 2,83 بإنحراف معياري 0.608 فحسب أفراد العينة لا تولي المؤسسة إهتماما كبيرا بالنسبة لممارسات النمو و التعلم.

ثانيا: إختبار الفرضيات

أ- علاقة المورد البشري بتحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة SONEGAS.

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المورد البشري و الإبداع الإداري.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المورد البشري و الإبداع الإداري.

الجدول رقم: 04-28: علاقة المورد البشري بتحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة SONEGAS.

	A	معامل الارتباط R	معامل التحديد	قيمة t	مستوى الدلالة Sig
أداء المورد البشري	0,680	0,648	0,420	3,512	0,003
الكفاءات	0,822	0,888	0,788	7,955	0,000
القدرات الإبداعية	0,702	0,906	0,821	8,819	0,000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

مستوى الدلالة Sig أصغر من 0.05 و بالتالي نقبل الفرضية البديلة و نرفض الفرضية الصفرية أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المورد البشري و الإبداع الإداري.

1- أهمية أداء المورد البشري في تحقيق الإبداع الإداري

تبلغ قيمة معامل الارتباط R بين أداء المورد البشري و الإبداع الإداري 0.648 و هي تدل على إرتباط متوسط و تبلغ قيمة معامل التحديد R² أي مانسبته 42% من الانحرافات في قيمة الإبداع الإداري ناتجة عن التغير في أداء المورد البشري.

2- أهمية الكفاءات في تحقيق الإبداع الإداري.

بلغت قيمة معامل الارتباط R بين الكفاءات والإبداع الإداري 0.888 وهي تدل على إرتباط قوي، وقيمة معامل التحديد R² 0.788 أي مانسبته 78.8% من الانحرافات في قيمة الإبداع الإداري ناتجة عن التغير في الكفاءات.

3- أهمية التفكير الإبداعي في تحقيق الإبداع الإداري.

بلغت قيمة معامل الارتباط R بين التفكير الإبداعي و الإبداع الإداري 0.906 و هي تدل على إرتباط قوي وقيمة معامل التحديد R² تساوي 0.821 أي مانسبته 82.1% من الانحرافات في قيمة الإبداع الإداري ناتجة عن التغير في التفكير الإبداعي.

و من خلاله نستنتج أن التفكير الإبداعي هو الأكثر تأثيرا في الإبداع الإداري و تأتي بعده كفاءات الموارد البشرية أما أدائها فلا يؤثر بشكل كبير في تحقيق الإبداع الإداري .

ب - علاقة الإبداع الإداري بتحسين أداء مؤسسة SONELGAZ.

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مساهمة الإبداع الإداري للمورد البشري و تحسين أداء المؤسسة.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مساهمة الإبداع الإداري للمورد البشري و تحسين أداء المؤسسة.

الجدول رقم: 04-29: علاقة الإبداع الإداري بتحسين أداء مؤسسة SONELGAZ.

A	معامل الارتباط R	معامل التحديد	قيمة t	مستوى الدلالة Sig	
0,088	0,100	0,010	0,414	0,684	الإبداع الإداري
-0,240	-0,259	0,067	-1,106	0,284	أداء المورد البشري
0,101	0,123	0,015	0,513	0,615	الكفاءات
0,097	0,141	0,020	0,588	0,564	التفكير الإبداعي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

مستوى الدلالة Sig = 0,684 أكبر من 0.05 و بالتالي نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية أي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مساهمة الإبداع الإداري للمورد البشري و تحسين أداء المؤسسة. و بالتطرق لمختلف العناصر المكونة للإبداع الإداري من أجل التعرف على مدى أهميتها في تحسين أداء المؤسسة، نجد مايلي:

1- أهمية أداء المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة.

مستوى الدلالة Sig = 0.284 أكبر من 0.05 و بالتالي نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية أي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهمية أداء المورد البشري و تحسين أداء المؤسسة.

2- أهمية الكفاءات في تحسين أداء المؤسسة

مستوى الدلالة Sig = 0.615 أكبر من 0.05 و بالتالي نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية أي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهمية الكفاءات و تحسين أداء المؤسسة.

3- أهمية التفكير الإبداعي في تحسين أداء المؤسسة.

مستوى الدلالة Sig = 0.564 أكبر من 0.05 و بالتالي نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية أي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهمية التفكير الإبداعي و تحسين أداء المؤسسة.

ج- علاقة إدارة الإبداع بتحسين أداء مؤسسة SONELGAZ.

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الإبداع و تحسين أداء المؤسسة.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الإبداع و تحسين أداء المؤسسة.

الجدول رقم: 04-30: أهمية إدارة الإبداع في تحسين أداء مؤسسة SONELGAZ.

مستوى الدلالة. Sig	قيمة t	معامل التحديد	معامل الارتباط R	A	
0,000	5,117	0,606	0,779	0,953	إدارة الإبداع
0,001	4,198	0,509	0,713	0,725	إدارة الموارد البشرية
0,004	3,299	0,390	0,625	0,655	إدارة الكفاءات
0,004	3,363	0,399	0,632	0,670	تنمية الإبداع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

مستوى الدلالة $Sig = 0.000$ و هي أصغر من 0.05 و بالتالي نقبل الفرضية البديلة و نرفض الفرضية الصفرية فهي ذات دلالة إحصائية و توجد علاقة معنوية بين المتغير المستقل إدارة الإبداع و المتغير التابع أداء المؤسسة تبلغ 0.779 و هي تدل على إرتباط قوي حيث أن قيمة معامل التحديد R^2 تبلغ 0.606 و هذا يعني أن ما قيمته 60.6 % من التغيرات في أداء المؤسسة ناتجة عن التغير في إدارة الإبداع.

1- أهمية إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة.

مستوى الدلالة $Sig = 0.001$ أصغر من 0.05 و بالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهمية إدارة المورد البشري و تحسين أداء المؤسسة بقيمة تبلغ 0,713 و هي تدل على إرتباط قوي كما تبلغ قيمة معامل التحديد R^2 0.509 أي مانسبته 50.9 % من الانحرافات في الأداء ناتجة عن التغير في إدارة الموارد البشرية.

2- أهمية إدارة الكفاءات في تحسين أداء المؤسسة.

مستوى الدلالة $Sig = 0.004$ أصغر من 0.05 و بالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الكفاءات و تحسين أداء المؤسسة بقيمة تبلغ 0.625 و هي تدل على إرتباط متوسط كما تبلغ قيمة معامل التحديد 0.390 أي مانسبته 39 % من الانحرافات في قيمة أداء المؤسسة ناتجة عن التغير في إدارة الكفاءات.

3- أهمية تنمية الإبداع في تحسين أداء المؤسسة.

مستوى الدلالة $Sig = 0.004$ أصغر من 0.05 و بالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الإبداع. و تحسين أداء المؤسسة بقيمة تبلغ 0.632 و هي تدل على إرتباط متوسط، كما تبلغ قيمة معامل التحديد 0.399 أي مانسبته 39.9 % من الانحرافات في قيمة أداء المؤسسة ناتجة عن التغير في تنمية الإبداع.

إذن إدارة الموارد البشرية هي الأكثر تأثيرا في أداء مؤسسة سونلغاز بمعامل إرتباط 0.713 ومعامل التحديد 0.509

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية.

و من أجل التعرف على العنصر المؤثر لهذا البعد نقوم بتفصيله حسب الجدول التالي:

الجدول رقم: 04-31: درجة تأثير عناصر إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء مؤسسة SONEGAS.

	A	الثابت	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة t	مستوى الدلالة
التخطيط	0,281	2,041	0,478	0,229	2,246	0,038
التوظيف	0,346	1,812	0,492	0,242	2,328	0,033
تقييم الأداء	0,020	2,774	0,032	0,001	0,132	0,897
التدريب	0,543	1,125	0,679	0,461	3,813	0,001
الأجور	0,570	1,170	0,691	0,478	3,943	0,001
التحفيز	0,359	1,723	0,594	0,353	3,044	0,007

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أنه لا توجد علاقة ذات دلالة لتقييم الأداء مع تحسين أداء المؤسسة حيث مستوى الدلالة لهذا العنصر Sig أكبر من 0.05

أما بقية العناصر الأخرى المكونة لبعد إدارة الموارد البشرية و المتمثلة في التخطيط، التوظيف التدريب و الأجور فكانت مستوى الدلالة لهذه العناصر Sig أصغر من 0.05 و بالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذه العناصر و تحسين أداء المؤسسة، و جاءت معاملات الارتباط بينها و بين أداء المؤسسة بالترتيب كما يلي:

- قيمة معامل الارتباط بين الأجور وأداء المؤسسة $R = 0,691$ وهو إرتباط متوسط، و تبلغ قيمة معامل التحديد 0.478 أي مانسبته 47.8% من الانحرافات في قيمة أداء المؤسسة ناتجة عن التغير في الأجور.

- قيمة معامل الارتباط بين التدريب وأداء المؤسسة $R = 0,679$ ويعتبر إرتباط متوسط، و تبلغ قيمة معامل التحديد 0.461 أي مانسبته 46.1% من الانحرافات في قيمة أداء المؤسسة ناتجة عن التغير في التدريب.

- قيمة معامل الارتباط بين التحفيز وأداء المؤسسة $R = 0,594$ و هو إرتباط متوسط، و تبلغ قيمة معامل التحديد 0.594 أي مانسبته 59.4% من الانحرافات في قيمة أداء المؤسسة ناتجة عن التغير في التحفيز.

- قيمة معامل الارتباط بين التوظيف وأداء المؤسسة $R = 0,492$ و يعتبر إرتباط ضعيف، و تبلغ قيمة معامل التحديد 0.242 أي مانسبته 24.2% من الانحرافات في قيمة أداء المؤسسة ناتجة عن التغير في التوظيف.

- قيمة معامل الارتباط بين التخطيط وأداء المؤسسة $R = 0,478$ و يعتبر إرتباط متوسط، و تبلغ قيمة معامل التحديد 0.229 أي مانسبته 22.9% من الانحرافات في قيمة أداء المؤسسة ناتجة عن التغير في التخطيط.

إذن: الأجور و التدريب هما العنصران الأكثر تأثيرا في تحسين أداء المؤسسة ضمن بعد إدارة الموارد البشرية

حيث تبلغ مستوى الدلالة لهذان العنصران $Sig = 0.001$

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية.

تبلغ قيمة معامل الارتباط بين الأجور وأداء المؤسسة $R = 0,691$ و بالتالي فإن معادلة الانحدار لتأثير الأجور

$$y = 1.170 + 0.570x$$

على أداء المؤسسة كما يلي:

و من المعادلة نقول أنه كل زيادة ب 1 درجة في الأجور يؤدي إلى زيادة في أداء المؤسسة بمقدار: **1.74**

و تبلغ قيمة معامل الارتباط بين التدريب وأداء المؤسسة $R = 0,679$.

و بالتالي فإن معادلة الانحدار لتأثير التدريب على أداء المؤسسة هي: $y = 1.125 + 0.543x$

و من المعادلة نقول أنه كل زيادة ب 1 درجة في التدريب يؤدي إلى زيادة في أداء المؤسسة بمقدار: **1.668**

و من أجل التعرف على البعد الأكثر تأثراً ضمن محور أداء المؤسسة بالأجور و التدريب.

نقوم بوضع الجدول التالي لتوضيح العلاقة بين الأجور وأبعاد أداء المؤسسة.

الجدول رقم: 04-32: العلاقة بين الأجور وأبعاد أداء مؤسسة SONELGAZ.

مستوى الدلالة Sig.	t	معامل التحديد	معامل الارتباط R	الثابت	A	
0,886	-0,145	0,001	-0,035	2,434	-0,036	الأجور و المحور المالي
0,007	3,091	0,360	0,600	0,735	0,755	الأجور و محور العملاء
0,0000	4,716	0,567	0,753	0,828	0,679	الأجور و محور العمليات الداخلية
0,000	4,293	0,520	0,721	1,004	0,739	الأجور و محور النمو و التعلم

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أنه لا توجد علاقة ذات دلالة بين الأجور و المحور المالي حيث أن مستوى الدلالة لهذا
العنصر Sig أكبر من 0.05

كما توجد علاقة ذات دلالة بين الأجور و بقية العناصر الأخرى المكونة لمحور أداء المؤسسة و المتمثلة في بعد
العملاء التدريب العمليات الداخلية النمو و التعلم ، حيث كانت مستوى الدلالة لهذه العناصر Sig أصغر من
0.05 و بالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأجور و هذه العناصر ، و جاءت معاملات الارتباط
بينها بالترتيب كما يلي:

- قيمة معامل الارتباط بين الأجور و بعد العمليات الداخلية $R = 0,753$ و هي تدل على إرتباط قوي أما
قيمة معامل التحديد R^2 تبلغ 0.567 و هذا يعني أن ما قيمته 56.7% من التغيرات في بعد العمليات
الداخلية ناتج عن التغير في مستوى الأجور.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية.

- قيمة معامل الارتباط بين الأجور وبعد النمو و التعلم $R = 0,721$ و هي تدل على إرتباط قوي أما قيمة معامل التحديد R^2 تبلغ 0.520 و هذا يعني أن ما قيمته 52 % من التغيرات في بعد النمو و التعلم ناتج عن التغير في مستوى الأجور.

- قيمة معامل الارتباط بين الأجور وبعد العملاء $R = 0,600$ و هي تدل على إرتباط متوسط، أما قيمة معامل التحديد R^2 تبلغ 0.360 و هذا يعني أن ما قيمته 36% من التغيرات في بعد العملاء ناتج عن التغير في مستوى الأجور.

تبلغ قيمة معامل الارتباط بين الأجور وبعد العمليات الداخلية $R = 0,753$ وبالتالي فإن معادلة الانحدار لتأثير الأجور على بعد العمليات الداخلية كمايلي: $y = 0,828 + 0.679 x$

و من المعادلة نقول أنه كل زيادة ب 1 درجة في الأجور يؤدي إلى زيادة في بعد العمليات الداخلية بمقدار: **1.507**.

تبلغ قيمة معامل الارتباط بين الأجور وبعد النمو و التعلم $R = 0,721$ و بالتالي فإن معادلة الانحدار لتأثير الأجور على بعد النمو و التعلم كمايلي: $y = 1,004 + 0,739x$

و من المعادلة نقول أنه كل زيادة ب 1 درجة في الأجور يؤدي إلى زيادة في بعد النمو و التعلم بمقدار: **1.743**

الجدول رقم: 04-33: العلاقة بين التدريب وأبعاد أداء مؤسسة SONELGAZ.

مستوى الدلالة Sig.	t	معامل التحديد	معامل الإرتباط R	الثابت	A	
0,755	0,317	0,006	0,077	2,089	0,076	التدريب و المحور المالي
0,001	3,849	0,466	0,682	0,315	0,833	التدريب و محور العملاء
0,016	2,684	0,298	0,546	1,309	0,477	التدريب و محور العمليات الداخلية
0,001	4,159	0,504	0,710	0,940	0,706	التدريب و محور النمو و التعلم

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أنه لا توجد علاقة ذات دلالة بين التدريب و المحور المالي حيث مستوى الدلالة لهذا العنصر Sig أكبر من 0.05

كما توجد علاقة ذات دلالة بين التدريب و بقية العناصر الأخرى المكونة لمحور أداء المؤسسة و المتمثلة في بعد العملاء، التدريب، العمليات الداخلية، النمو و التعلم، حيث كانت مستوى الدلالة لهذه العناصر Sig أصغر من 0.05 وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وهذه العناصر، وجاءت معاملات الارتباط بينها بالترتيب كما يلي:

- قيمة معامل الارتباط بين التدريب وبعده النمو و التعلم $R = 0,710$ و هي تدل على إرتباط قوي، أما قيمة معامل التحديد R^2 تبلغ 0.504 أي ما قيمته 50.4% من التغيرات في بعد النمو والتعلم ناتج عن التغير في مستوى التدريب.

- قيمة معامل الارتباط بين التدريب وبعده العملاء $R = 0,682$ و هي تدل على إرتباط متوسط، أما قيمة معامل التحديد R^2 تبلغ 0,466 أي ما قيمته 46.6% من التغيرات في بعد العملاء ناتج عن التدريب.

- قيمة معامل الارتباط بين التدريب وبعده العمليات الداخلية $R = 0,546$ و هي تدل على إرتباط متوسط. تبلغ قيمة معامل الارتباط بين التدريب وبعده النمو و التعلم $R = 0,710$ و بالتالي فإن معادلة الانحدار لتأثير التدريب على بعد النمو و التعلم كمايلي: $y = 0,940 + 0,706x$

و من المعادلة نقول أنه كل زيادة ب 1 درجة في التدريب يؤدي إلى زيادة في بعد النمو و التعلم بمقدار: 1.646 خلاصة:

بينت نتائج التحليل الإحصائي لأراء العينة المدروسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة وقوية بين إدارة الإبداع و المتغير التابع أداء مؤسسة سونلغاز، و أن السياسات و الأساليب الإدارية و إستراتيجيات الأجور والتدريب هي الأكثر تأثيرا في أداء المؤسسة ، حيث أن الأجور لها تأثير كبير في بعدي العمليات الداخلية و النمو و التعلم، و أن التدريب يؤثر بشكل كبير في زيادة و النمو و التعلم و هذا ما ينمي الإبداع الإداري في المؤسسة، و بينت الدراسة أن التفكير الإبداعي هو الأكثر تأثيرا في تحقيق الإبداع الإداري، كما أن الكفاءات التي تمتلكها الموارد البشرية و قدراتها الإبداعية وحدها ليس لها تأثير على كبير على أداء المؤسسة، و أن إدارة الإبداع هي الأكثر تأثيرا في تحسين أداء مؤسسة سونلغاز و خاصة إستراتيجية الأجور التي تحفز الموارد البشرية على تحسين أداء المؤسسة، بالإضافة إلى إستراتيجية التدريب التي تزيد من فرص التعلم و النمو للموارد البشرية ما ينعكس على تطور المؤسسة ككل، لذلك يجب العمل على تطوير الأساليب الإدارية المشجعة على الإبداع في المؤسسة و هذا من أجل الإستغلال الأمثل للقدرات الإبداعية للموارد البشرية ما يؤدي إلى تنمية الإبداع الإداري و تحسين أداء المؤسسة.

الفرع الثاني: مؤسسة Naftal

المحور الأول: أهمية المورد البشري في تحقيق الإبداع الإداري لمؤسسة Naftal.

الجدول رقم: 04-34: أهمية المورد البشري في تحقيق الإبداع الإداري لمؤسسة Naftal.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أعلى قيمة	أدنى قيمة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
				النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
1,19579	3,71													أداء الموارد البشرية.
1,303	3,67	5	1	25,0	3	50	6			16,7	2	8,3	1	تعتبر المؤسسة أن الموارد البشرية هي الأكثر أهمية لتحقيق الكفاءة و الفعالية.
1,138	3,75	4	1	25,0	3	50	6			25,0	3			تعتمد المؤسسة على أداء مواردها البشرية من أجل الوصول إلى أهدافها.
0,62496	3,28													الكفاءات.
0,86493	3,29													المهارات.
1,357	3,25	5	1	25,0	3	8,3	1	50	6			16,7	2	تمتلك المؤسسة المهارات التي تمكنها من تحقيق التميز و الإستجابة السريعة للتغيرات الحاصلة في البيئة.
0,985	3,33	4	1	8,3	1	41,7	5	25,0	3	25,0	3			المهارات الموجودة في المؤسسة ترتبط مع إستراتيجيات الأعمال وحاجات السوق.
0,78214	3,54													المعارف.
1,138	3,25	5	2			66,7	8			25,0	3	8,3	1	تمتلك الموارد البشرية مؤهلات و معارف تسمح لها بإنجاز الأعمال الموكلة لها.
0,835	3,83	4	1	16,7	2	58,3	7	16,7	2	8,3	1			تتميز الموارد البشرية بالقدرة على التعامل مع المعلومات وتوظيفها.
0,87905	3,00													المواهب.
1,055	3,25	4	1	8,3	1	41,7	5	16,7	2	33,3	4			تمتلك المؤسسة موارد بشرية

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية.

													مميزة، فريدة تحقق لها الإضافة .
0,965	2,75	4	1	8,3	1	8,3	1	33,3	4	50	6		تحتوي المؤسسة على مواهب عالية المستوى تمكنها من التفوق.
0,55277	3,58												التفكير الإبداعي
0,888	3,67	4	1	8,3	1		8	8,3	1	16,7	2		أمتلك القدرة على تقديم أفكار و حلول جديدة لأساليب العمل.
0,905	3,50	4	1	8,3	1	50	6		3	16,7	2		أمتلك القدرة على إقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل في الظروف المختلفة.
0,793	3,58	4	2			75,0	9	8,3	1	16,7	2		أمتلك القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بسهولة.
0,798	3,50	4	1	8,3	1	41,7	5	41,7	5	8,3	1		أقوم بوضع خطط و حلول لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها .
0,718	3,83	4	1	8,3	1	75,0	9	8,3	1	8,3	1		أمتلك القدرة على إدراك العلاقة بين النتائج و الأسباب التي أدت إليها وتفسيرها.
1,165	3,42	4	1	16,7	2	41,7	5	8,3	1	33,3	4		تخطى الأفكار الجديدة بأهمية و قبول في المؤسسة.
0,56855	3,47												الإبداع الإداري

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

بلغ المتوسط الحسابي لأهمية المورد البشري في تحقيق الإبداع الإداري لمؤسسة نافطال 3,47 و تعتبر درجة كبيرة.

كما بلغ الانحراف المعياري 0,56855 فكل نتائج عبارات المحور كانت بدرجة كبيرة، مما يدل على أن أفراد

العينة يجمعون على أن مؤسستهم تؤمن بأن موردها البشرية مصدر القوة خاصة و أنها تمتلك التفكير الإبداعي

والذي تعتبر الأكثر أهمية بالنسبة إليها في تحقيق الإبداع الإداري.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية.

المحور الثاني: إدارة الإبداع في مؤسسة Naftal .

الجدول رقم: 04-35: إدارة الإبداع في مؤسسة Naftal .

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أعلى قيمة	أدنى قيمة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
				النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
1,19579	2,94													إدارة الموارد البشرية .
1,303	2,83													التخطيط .
1,138	2,83	4	1			41,7	5	16,7	2	25,0	3	16,7	2	تقوم المؤسسة بتحديد حجم و نوعية الموارد البشرية التي تحتاج إليها في المستقبل .
0,62496	2,71													التوظيف .
0,86493	2,83	4	1			41,7	5	8,3	1	41,7	5	8,3	1	توجد لدى المؤسسة إستراتيجية واضحة ، متطورة و فعالة للتوظيف .
1,357	2,58	4	2			25,0	3	8,3	1	66,7	8			تتم المؤسسة بمواصفات الوظيفة و إختيار الموارد البشرية المناسبة لها
0,985	2,54													التقييم
0,78214	2,83	4	2			33,3	4	16,7	2	50	6			يوجد برنامج محدد بدقة لتقييم أداء الموارد البشرية بصفة دورية ومستمرة .
1,138	2,25	4	1			8,3	1	16,7	2	66,7	8	8,3	1	يتم إطلاع الموارد البشرية على نتيجة تقييم الأداء بشفافية و عدالة .

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الإقتصادية.

0,835	3,11													التدريب
0,87905	3,42	4	2			58,3	7	25,0	3	16,7	2			تستفيد جميع الموارد البشرية بمختلف مستوياتها من عملية التدريب لتطويرها و تنميتها.
1,055	3,08	4	1			50	6	16,7	2	25,0	3	8,3	1	لدى المؤسسة برنامج دوري يتوافق مع إحتياجات الموارد البشرية للتدريب ومتطلباته
0,965	2,83	4	1			33,3	4	25,0	3	33,3	4	8,3	1	يوجد تقييم مستمر للعملية التدريبية تسعى المؤسسة من خلاله إلى تحسينها.
0,55277	3,08													الأجور
0,888	3,33	5	2	16,7	2	33,3	4	16,7	2	33,3	4			تعتمد إستراتيجية الأجور على أسس علمية، موضوعية و عادلة.
0,905	3,25	5	2	25,0	3	16,7	2	16,7	2	41,7	5			لدى الموارد البشرية تصور واضح عن إستراتيجية الأجور في المؤسسة.
0,793	2,67	4	2			16,7	2	33,3	4	50	6			تعتمد المؤسسة على وضع إستراتيجية الأجور مرنة متناسبة مع المستوى المعيشي للحفاظ على الموارد البشرية و زيادة ولائها.
0,798	2,75													التحفيز
0,718	2,75	4	1			33,3	4	16,7	2	41,7	5	8,3	1	تمنح المؤسسة مكافآت خاصة للموارد البشرية المميزة في الأداء من أجل الرفع من معنوياتها، قدراتها و مهاراتها.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الإقتصادية.

1,165	2,83	4	1			33,3	4	25,0	3	33,3	4	8,3	1	تعمل المؤسسة على توفير ظروف عمل مناسبة وتحسينها لزيادة الرضا الوظيفي للموارد البشرية.
0,56855	2,67	4	2			25,0	3	16,7	2	58,3	7			نظام الترقية المعمول بها تتبع طرق علمية واضحة، مناسبة و عادلة.
,62568	3,92													إستراتيجية الموارد البشرية
1,19342	3,92	5	2	16,7	2	66,7	8	8,3	1	8,3	1			وظائف إدارة الموارد البشرية تؤدي إلى تجسيد الدور الاستراتيجي في المؤسسة.
1,193	3,15													إدارة الكفاءات
0,94046	3,21													إدارة المهارات
1,115	3,25	4	2			58,3	7	8,3	1	33,3	4			تقوم المؤسسة بتحديد المهارات اللازمة التي تمكنها من تحقيق التميز.
0,900	3,17	4	2			41,7	5	33,3	4	25,0	3			تعمل المؤسسة على تنمية المهارات و المحافظة عليها.
0,62006	3,15													إدارة المعارف
0,937	3,25	4	2			41,7	5	41,7	5	16,7	2			تنظم المؤسسة لقاءات دورية لطرح التجارب و الخبرات للوصول إلى القرارات الفعالة.
0,754	2,67	4	2			25,0	3	16,7	2	58,3	7			تهتم المؤسسة بمواردها البشرية لتقديم الأفكار و الاقتراحات .
0,84487	3,42	5	2			50	6	16,7	2	25,0	3			توفر المؤسسة تكنولوجيا

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الإقتصادية.

														الإتصال لنقل المعلومات وإستخدامها بسرعة و مرونة.
0,793	2,83	4	2			41,7	5			58,3	7			تعمل المؤسسة على تنمية العمل الجماعي لتبادل المعارف و الخبرات و تشجيع المشاركة في إتخاذ القرار.
1,084	3,50	5	2	8,3	1	50	6	25,0	3	16,7	2			تمتلك المؤسسة تقنيات وأنظمة معلوماتية لتخزين المعارف و الحلول الإيجابية و الإستفادة منها .
1,030	3,25	5	2	8,3	1	33,3	4	33,3	4	25,0	3			تمتلك المؤسسة وسائل و أساليب تساعد على حسن إستخدام المعارف و تطبيقها.
0,83030	3,08													إدارة المواهب
1,155	2,92	4	2			33,3	4	25,0	3	41,7	5			تعمل المؤسسة على إستقطاب المواهب و تنميتها في مختلف المستويات الإدارية.
1,288	3,25	4	2			50	6	25,0	3	25,0	3			يتم تقييم المواهب و مدى فعاليتها في تحقيق أهداف المؤسسة.
0,778	2,62													تنمية الإبداع
0,63763	2,44													القيادة الإبداعية
1,055	2,67	4	1			25,0	3	25,0	3	41,7	5	8,3	1	تعتمد الإدارة سياسة التحسين من خلال إستقطاب الموارد البشرية ذات التوجهات الإبداعية.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية.

1,030	2,25	4	1			8,3	1	25,0	3	50	6	16,7	2	تقوم المؤسسة بالتعاون مع الجامعات والمراكز البحثية كمصدر مهم لزيادة الإبداع.
0,888	2,42	4	1			8,3	1	33,3	4	50	6	8,3	1	تطرح القيادات العليا بالمؤسسة الأفكار على الموارد البشرية لمناقشتها وتتبنى إقتراحاتها الهادفة.
0,79296	3,25													الاتصالات الإبداعية
0,793	3,00	5	2	16,7	2	8,3	1	33,3	4	41,7	5			يتميز نمط الاتصالات في المؤسسة بالإنفتاح في كافة المستويات الإدارية.
0,50722	3,50	5	2	16,7	2	50	6			33,3	4			يوجد بالمؤسسة وسائل للتعبير عن الرأي والحوار مثل مجلة المؤسسة ، سجل أو صندوق الشكاوى والإقتراحات.
0,81068	2,25													التحفيز على الإبداع
0,965	2,17	4	1			16,7	2			66,7	8	16,7	2	يتم تثمين الإبداعات و الابتكارات في المؤسسة ماديا ومعنويا.
0,835	2,33	4	1			25,0	3			58,3	7	16,7	2	تعمل المؤسسة على تنمية وترسيخ ثقافة الإبداع.
0,54336	2,93													إدارة الإبداع

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.

أظهرت نتائج المحور الثاني المتمثل في إدارة الإبداع لمؤسسة نافطال أن المتوسط الحسابي العام له بلغ 2,93 وانحراف معياري متوسط يقدر بـ 0,54336 فنتائج عبارات المحور كانت بدرجة متوسطة، إذن حسب أفراد العينة فإن المؤسسة لا زالت لم تصل إلى تجسيد إدارة الإبداع بشكل ملحوظ و كبير في مؤسستهم، و هذا راجع لعدم التطبيق الفعال لأساليب إدارة الموارد البشرية و تنمية الكفاءات و الإبداع.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الإقتصادية.

المحور الثالث: أداء مؤسسة Naftal.

الجدول رقم: 04-36: أداء مؤسسة Naftal.

الإختراف المعياري	المتوسط الحسابي	أعلى قيمة	أدنى قيمة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
				النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
0,833	3,94													البعد المالي
0,793	4,08	5	3	33,3	4	41,7	5	25,0	3					تعمل المؤسسة على نمو حجم المبيعات لمنتجاتها الحالية والجديدة لزيادة الحصة السوقية وتوليد التدفقات النقدية.
1,231	3,67	5	2	33,3	4	25,0	3	16,7	2	25,0	3			تسعى المؤسسة لتطبيق الأدوات المالية الحديثة تماشيا مع التغيرات في السوق.
0,739	4,00	5	3	25,0	3	50	6	25,0	3					تقوم المؤسسة بتقييم مردوديتها المالية لمعرفة أنشطتها الأكثر ربحية دوريا .
0,853	4,00	5	2	25,0	3	58,3	7	8,3	1	8,3	1			يعد التوازن المالي من أهم المؤشرات المالية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.
0,912	3,48													بعد العملاء
0,577	4,17	5	3	25,0	3	66,7	8	8,3	1					لدى المؤسسة صورة و سمعة جيدة .
1,000	3,50	5	2	8,3	1	58,3	7	8,3	1	25,0	3			تعتمد المؤسسة على دراسة السوق لإكتساب عملاء جدد و توسعها.
1,311	3,42	5	1	16,7	2	50	6			25,0	3	8,3	1	تتميز المؤسسة بمنتجات و خدمات ذات جودة و أسعار تنافسية .
1,311	3,08	5	1	16,7	2	25,0	3	16,7	2	33,3	4	8,3	1	تهتم المؤسسة بأراء العملاء واقتراحاتهم لزيادة رضاهم و الإحتفاظ بهم.
1,215	3,25	5	2	16,7	2	33,3	4	8,3	1	41,7	5			تركز المؤسسة على سرعة الإستجابة لطلبات عملائها و المحافظة على جودة منتجاتها.
0,746	3,35													بعد العمليات الداخلية.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الإقتصادية.

0,965	3,25	5	2	8,3	1	33,3	4	33,3	4	25,0	3			تعمل المؤسسة على تطوير منتجاتها و خدماتها باستمرار وطرح منتجات جديدة.
0,577	3,83	5	3	8,3	1	66,7	8	25,0	3					تتبنى المؤسسة أساليب العمل الحديثة لرفع كفاءتها الإنتاجية .
1,055	3,25	5	2	8,3	1	41,7	5	16,7	2	33,3	4			لدى المؤسسة مرونة إنتاجية و التسليم في الوقت المحدد.
0,900	3,42	5	2	8,3	1	41,7	5	33,3	4	16,7	2			تتبنى المؤسسة إستراتيجية التحسين المستمر و تراعي الجودة الشاملة في جميع العمليات .
1,231	3,33	5	1	16,7	2	33,3	4	25,0	3	16,7	2	8,3	1	لدى المؤسسة نظم معلومات متطورة لزيادة الدقة والسرعة في نشاطاتها.
1,279	3,00	5	1	8,3	1	8,3	1	41,7	5	41,7	5	8,3	1	معدلات الأداء اليومية للموارد البشرية مرتفعة و فعالة.
0,719	2,75													بعد النمو و التعلم.
0,953	3,00	4	2			41,7	5	16,7	2	41,7	5			تعطي المؤسسة أهمية كبيرة لمعارف الموارد البشرية لتنمية الإبداع فيها.
0,996	2,92	4	2			41,7	5	8,3	1	50	6			تتبنى المؤسسة أساليب إدارية حديثة و فعالة تشجع الممارسات الإبداعية.
0,900	2,42	4	1			16,7	2	16,7	2	58,3	7	8,3	1	تخصص المؤسسة ميزانية خاصة للبحوث و التطوير.
0,888	2,33	4	1			16,7	2	8,3	1	66,7	8	8,3	1	تستثمر المؤسسة الأفكار المبدعة لتعزيز حالات التجديد و التحسين.
1,084	3,08	5	2	8,3	1	33,3	4	16,7	2	41,7	5			تعمل المؤسسة على تطوير تكنولوجيا المعلومات وتغيير الإجراءات الروتينية.
0,656	3,35													أداء المؤسسة.

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.

المتوسط الحسابي لأداء المؤسسة يقدر ب3,35 حيث جاء بنسبة متوسطة، بانحراف معياري 0,656 و بالتطرق لمختلف أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

نجد أن البعد المالي جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي 3,94 بانحراف معياري 0,833 وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول كبيرة ، وهذا ما يفسر مدى إدراك إطارات المؤسسة بأهمية تحسين أدائها المالي من خلال العمل نمو حجم المبيعات لمنتجاتها وزيادة ربحيتها.

وجاء بعده مباشرة بعد العملاء ، إذ بلغ المتوسط الحسابي 3,48 لهذا البعد بانحراف معياري 0,912.

و تعتبر نسبة كبيرة حيث يجمع أفراد العينة على أن للمؤسسة صورة و سمعة جيدة ، لأنها تعمل على الإستجابة لطلبات عملائها و هذا ما يؤثر إيجابا في بعد العملاء.

ثم بعد العمليات الداخلية بمتوسط حسابي يقدر 3,35 و إنحراف معياري 0,746 وهذا ما يدل على أهمية محافظة المؤسسة على جودة منتجاتها من خلال إمتلاكها لمرونة إنتاجية والتسليم في الوقت المحدد وتبنيها لإستراتيجية التحسين المستمر.

و أخيرا نجد بعد النمو و التعلم بلغ المتوسط الحسابي 2,75 و يشير إلى نسبة قبول متوسطة بانحراف معياري 0,719 فحسب أفراد العينة لا تولي المؤسسة إهتماما كبيرا بالنسبة لممارسات النمو و التعلم.

أ- علاقة المورد البشري بتحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة Naftal.

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المورد البشري و الإبداع الإداري.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المورد البشري و الإبداع الإداري.

الجدول رقم: 04-37: علاقة المورد البشري بتحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة Naftal.

	A	معامل الارتباط R	معامل التحديد	قيمة t	مستوى الدلالة Sig.
أداء المورد البشري	0,343	0,722	0,521	3,295	0,008
الكفاءات	0,766	0,842	0,708	4,929	0,001
التفكير الإبداعي	0,955	0,928	0,861	7,880	0,000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

مستوى الدلالة Sig أصغر من 0.05 و بالتالي نقبل الفرضية البديلة و نرفض الفرضية الصفرية أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المورد البشري و الإبداع الإداري.

1- أهمية أداء المورد البشري في تحقيق الإبداع الإداري.

تبلغ قيمة معامل الارتباط R بين أداء المورد البشري و الإبداع الإداري 0,722 و هي تدل على إرتباط متوسط و معامل التحديد R يبلغ قيمة 0,521 أي مانسبته 52.1% من الانحرافات في قيمة الإبداع الإداري ناتجة عن التغير في أداء المورد البشري.

2- أهمية الكفاءات في تحقيق الإبداع الإداري.

بلغت قيمة معامل الارتباط R بين الكفاءات و الإبداع الإداري 0.842 و هي تدل على إرتباط قوي، ومعامل التحديد R² 0,708 أي مانسبته 70.8 % من الانحرافات في الإبداع الإداري ناتجة عن التغير في الكفاءات.

3- أهمية التفكير الإبداعي في تحقيق الإبداع الإداري.

بلغت قيمة معامل الارتباط R بين التفكير الإبداعي و الإبداع الإداري 0.928 و هي تدل على إرتباط قوي و تبلغ قيمة معامل التحديد R² 0.861 أي مانسبته 86.1% من الانحرافات في قيمة الإبداع الإداري ناتجة عن التغير في التفكير الإبداعي.

و من خلاله نستنتج أن التفكير الإبداعي هو الأكثر تأثيرا في الإبداع الإداري وتأتي بعده كفاءات الموارد البشرية أما أدائها فلا يؤثر بشكل كبير في تحقيق الإبداع الإداري .

ب - علاقة الإبداع الإداري بتحسين أداء مؤسسة Naftal.

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مساهمة الإبداع الإداري للمورد البشري و تحسين أداء المؤسسة.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مساهمة الإبداع الإداري للمورد البشري و تحسين أداء المؤسسة.

الجدول رقم: 04-38: علاقة الإبداع الإداري بتحسين أداء مؤسسة Naftal.

مستوى الدلالة Sig.	قيمة t	معامل التحديد	معامل الارتباط R	A	
0,108	1,763	0,237	0,487	0,562	الإبداع الإداري
0,608	0,529	0,027	0,165	0,091	أداء المورد البشري
0,186	1,420	0,168	0,410	0,431	الكفاءات
0,045	2,289	0,344	0,586	0,697	التفكير الإبداعي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

مستوى الدلالة Sig = 0,108 أكبر من 0.05 و بالتالي نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية أي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري و تحسين أداء المؤسسة.

1- أهمية أداء المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة.

مستوى الدلالة Sig = 0,608 أكبر من 0.05 و بالتالي نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية أي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهمية أداء المورد البشري و تحسين أداء المؤسسة.

2- أهمية الكفاءات في تحسين أداء المؤسسة

مستوى الدلالة Sig = 0,186 أكبر من 0.05 و بالتالي نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية أي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهمية الكفاءات و تحسين أداء المؤسسة.

3- أهمية التفكير الإبداعي في تحسين أداء المؤسسة

معامل الارتباط R بين التفكير الإبداعي و الإبداع الإداري 0.586 و هي تدل على إرتباط قوي. و تبلغ قيمة معامل التحديد R² 0.344 أي مانسبته 34.4% من الانحرافات في قيمة أداء المؤسسة ناتجة عن التغير في التفكير الإبداعي.

ج- علاقة إدارة الإبداع بتحسين أداء مؤسسة Naftal.

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الإبداع و تحسين أداء المؤسسة.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الإبداع و تحسين أداء المؤسسة.

الجدول رقم: 04-39: علاقة إدارة الإبداع بتحسين أداء مؤسسة Naftal.

	A	معامل الارتباط R	معامل التحديد	قيمة t	مستوى الدلالة Sig
إدارة الإبداع	0,870	0,708	0,502	3,172	0,010
إدارة الموارد البشرية	0,601	0,573	0,328	2,211	0,051
إدارة الكفاءات	0,866	0,669	0,447	2,843	0,017
تنمية الإبداع	0,665	0,696	0,485	3,067	0,012

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.

مستوى الدلالة $Sig = 0.010$ و هي أصغر من 0.05 و بالتالي فهي ذات دلالة إحصائية و بالتالي توجد علاقة معنوية بين المتغير المستقل إدارة الإبداع و المتغير التابع أداء المؤسسة تبلغ 0.708 و هي تدل على ارتباط قوي حيث أن قيمة معامل التحديد R^2 تبلغ 0.502 و هذا يعني أن ما قيمته 50.2% من التغيرات في أداء المؤسسة ناتجة عن التغير في إدارة الإبداع.

1- أهمية إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة.

مستوى الدلالة $Sig = 0.051$ أكبر من 0.05 و بالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية و تحسين أداء المؤسسة.

2- أهمية إدارة الكفاءات في تحسين أداء المؤسسة.

مستوى الدلالة $Sig = 0.001$ أصغر من 0.05 و بالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهمية إدارة الكفاءات و تحسين أداء المؤسسة بقيمة تبلغ 0.669 و تدل على ارتباط متوسط كما تبلغ قيمة معامل التحديد R^2 0.447 أي مانسبته 44.7% من الانحرافات في أداء المؤسسة ناتجة عن التغير في إدارة الكفاءات.

3- أهمية تنمية الإبداع في تحسين أداء المؤسسة.

مستوى الدلالة $Sig = 0.012$ أصغر من 0.05 و بالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الإبداع و تحسين أداء المؤسسة بقيمة تبلغ 0.696 و هي تدل على ارتباط متوسط، كما تبلغ قيمة معامل التحديد 0.485 أي مانسبته 48.5% من الانحرافات في قيمة أداء المؤسسة ناتجة عن التغير في تنمية الإبداع. إذن تنمية الإبداع هي الأكثر تأثيرا في تحسين أداء مؤسسة نافتال بمعامل ارتباط 0.696 ومعامل تحديد 0.485

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية.

و من أجل التعرف على العنصر المؤثر لهذا المحور نقوم بتفصيله حسب الجدول التالي:

الجدول رقم: 40-04: تأثير عناصر تنمية الإبداع في تحسين أداء مؤسسة Naftal.

مستوى الدلالة Sig.	قيمة t	معامل التحديد	معامل الارتباط R	الثابت	A	
0,020	2,751	0,431	0,656	0,659	0,560	القيادة الإبداعية
0,253	1,214	0,129	0,358	1,979	0,244	الاتصالات الإبداعية
0,037	2,412	0,368	0,606	1,063	0,423	التحفيز على الإبداع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أنه لا توجد علاقة ذات دلالة للاتصالات الإبداعية مع تحسين أداء المؤسسة حيث

مستوى الدلالة لهذا العنصر Sig يساوي 0,253 أكبر من 0.05

أما بقية العناصر الأخرى المكونة لبعد تنمية الإبداع و المتمثلة في القيادة الإبداعية و التحفيز على الإبداع فكانت مستوى الدلالة لهذه العناصر Sig أصغر من 0.05 و بالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذه العناصر

و تحسين أداء المؤسسة، و جاءت معاملات الارتباط بينها و بين أداء المؤسسة بالترتيب كما يلي:

- قيمة معامل الارتباط بين القيادة الإبداعية وأداء المؤسسة $R=0.656$ وهو إرتباط متوسط، و تبلغ قيمة معامل التحديد 0.431 أي مانسبته 43.1% من الانحرافات في قيمة أداء المؤسسة ناتجة عن التغير في القيادة الإبداعية.

- قيمة معامل الارتباط بين التحفيز على الإبداع وأداء المؤسسة $R=0.606$ ويعتبر إرتباط متوسط، و تبلغ قيمة معامل التحديد 0.368 أي مانسبته 36.8% من الانحرافات في قيمة أداء المؤسسة ناتجة عن التغير في التحفيز على الإبداع.

إذن: القيادة الإبداعية هي العنصر الأكثر تأثيرا في تحسين أداء المؤسسة ضمن بعد تنمية الإبداع حيث تبلغ قيمة معامل الارتباط بين القيادة الإبداعية وأداء المؤسسة $R=0.656$ و بالتالي فإن معادلة الانحدار لتأثير

القيادة الإبداعية على أداء المؤسسة كمايلي: $y = 0.659 + 0.560x$

و من المعادلة نقول أنه كل زيادة ب 1 درجة في القيادة الإبداعية يؤدي إلى زيادة في أداء المؤسسة بمقدار:

1.219

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الإقتصادية.

ومن أجل التعرف على البعد الأكثر تأثراً ضمن محور أداء المؤسسة بالقيادة الإبداعية، نقوم بوضع الجدول التالي:

الجدول رقم: 04-41: العلاقة بين القيادة الإبداعية وأبعاد أداء مؤسسة Naftal.

مستوى الدلالة Sig.	t	معامل التحديد	معامل الارتباط R	الثابت	A	
0,798	0,262	0,007	0,083	1,744	0,089	القيادة الإبداعية و المحور المالي
0,002	4,049	0,621	0,788	-0,805	0,934	القيادة الإبداعية و محور العملاء
0,166	1,495	0,183	0,427	1,178	0,415	القيادة الإبداعية و محور العمليات الداخلية.
0,002	4,049	0,621	0,788	0,632	0,736	القيادة الإبداعية و محور النمو و التعلم

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أنه لا توجد علاقة ذات دلالة بين القيادة الإبداعية مع البعد المالي و بعد العمليات

الداخلية حيث مستوى الدلالة لهذا العنصر Sig أكبر من 0.05

كما توجد علاقة ذات دلالة بين القيادة الإبداعية و بعدي العملاء و النمو و التعلم ، حيث كانت مستوى الدلالة لهما Sig تساوي 0.02 و هي أصغر من 0.05 و جاءت معاملات الارتباط بينها بالترتيب كما يلي:

- قيمة معامل الارتباط بين القيادة الإبداعية و بعد العملاء $R = 0,788$ و هي تدل على إرتباط قوي أما قيمة معامل التحديد R^2 تبلغ 0.621 و هذا يعني أن ما قيمته 62.1 % من التغيرات في بعد العملاء ناتج عن التغير في مستوى القيادة الإبداعية.

و بالتالي فإن معادلة الانحدار لتأثير القيادة الإبداعية على بعد العملاء كمايلي: $y = -0,805 + 0,934x$

ومن المعادلة نقول أن كل زيادة ب 1 درجة في القيادة الإبداعية يؤدي إلى زيادة في بعد العملاء بمقدار: 0.129

- قيمة معامل الارتباط بين القيادة الإبداعية و بعد النمو و التعلم $R = 0,788$ و هي تدل على إرتباط قوي أما قيمة معامل التحديد R^2 تبلغ 0.621 و هذا يعني أن ما قيمته 62.1 % من التغيرات في بعد النمو والتعلم ناتج عن التغير في مستوى القيادة الإبداعية.

و بالتالي فإن معادلة الانحدار لتأثير القيادة الإبداعية على بعد النمو و التعلم كمايلي:

$y = 0,632 + 0.736x$ ، و من المعادلة نقول أنه كل زيادة ب 1 درجة في القيادة الإبداعية يؤدي إلى زيادة

في بعد النمو و التعلم بمقدار: 1.368

خلاصة:

بينت نتائج التحليل الإحصائي لأراء العينة المدروسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة وقوية بين إدارة الإبداع و المتغير التابع أداء المؤسسة في نافطال، و أن السياسات و الأساليب الإدارية المتمثلة في القيادة الإبداعية هي الأكثر تأثيرا في أداء المؤسسة، و بالتحديد في بعدي العملاء و النمو و التعلم، و بينت الدراسة أن التفكير الإبداعي هو الأكثر تأثيرا في تحقيق الإبداع الإداري، كما أن أداء الموارد البشرية و الكفاءات التي تمتلكها و قدراتها الإبداعية وحدها ليس لها تأثير على كبير على أداء المؤسسة، و أن إدارة الإبداع هي التي تؤثر في تحسين أداء مؤسسة نافطال، حيث يجب تجسيد أسس القيادة الإبداعية من خلال إستقطاب الموارد البشرية ذوي التوجهات الإبداعية، طرح الأفكار على الموارد البشرية لمناقشتها و تبني إقتراحاتها و القيام بالتعاون و التواصل مع الجامعات و المراكز البحثية كمصدر مهم لزيادة فرص التعلم و النمو للموارد البشرية ما ينعكس على تنمية الإبداع الإداري وتحسين أداء المؤسسة.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية.

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لنتائج الإستبيان المؤسسة GIPLAIT ضمن قطاع الصناعات الغذائية.

المحور الأول: أهمية المورد البشري في تحقيق الإبداع الإداري لمؤسسة GIPLAIT.

الجدول رقم: 04-42: أهمية المورد البشري في تحقيق الإبداع الإداري المؤسسة GIPLAIT.

غير موافق بشدة	غير موافق	غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		أدنى قيمة	أعلى قيمة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد				
												4,30	0,483
												4,30	0,483
												4,30	0,483
												3,25	0,716
1	10	4	40	1	10	4	40			1	4	2,80	1,135
		3	30	2	30	4	40				4	3,10	0,876
						8	80	1	10	3	5	4,00	0,471
		1	10	2	10	7	70	1	10		5	3,80	0,789
		3	30	4	40	3	30	4	40		4	3,00	0,816

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الإقتصادية.

														مميزة ، فريدة تحقق لها الإضافة
1,135	2,80	4	1			40	4	10	1	40	4	10	1	تحتوي المؤسسة على مواهب عالية المستوى تمكنها من التفوق.
0,554	3,70													التفكير الإبداعي
0,675	3,70	4	2			80	8	10	1	10	1			أمتلك القدرة على تقديم أفكار و حلول جديدة لأساليب العمل.
0,568	3,90	5	3	10	1	70	7	20	2					أمتلك القدرة على إقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل في الظروف المختلفة.
0,699	3,60	4	2			70	7	20	2	10	1			أمتلك القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بسهولة
0,972	3,50	5	2	10	1	50	5	20	2	20	2			أقوم بوضع خطط و حلول لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها .
0,738	3,90	5	3	20	2	50	5	30	3					أمتلك القدرة على إدراك العلاقة بين النتائج و الأسباب وتفسيرها.
1,075	3,60	5	2	20	2	40	4	20	2	20	2			تخطى الأفكار الجديدة بأهمية و قبول في المؤسسة.
0,489	3,59													الإبداع الإداري

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

أظهرت نتائج هذا المحور الأول المتمثل في مدى أهمية المورد البشري في تحقيق الإبداع الإداري لمؤسسة جيلي وجود إجماع في إجابات أفراد العينة المدروسة حوله، بمتوسط حسابي 3,59 و هذا ما يدل على أن الدرجة كبيرة، و بلغ الإنحراف المعياري 0,48917 ، مما يبين أن أفراد العينة يجمعون على أن مؤسستهم تؤمن بأن مواردها البشرية مصدر القوة خاصة لأنها تتميز بأداء فعال حيث بلغ المتوسط الحسابي 4,30 ويعتبر درجة كبيرة جدا. وأن القدرات الإبداعية و الكفاءات اللازمة و التي تعتبر الأكثر أهمية بالنسبة إليها في تحقيق الإبداع الإداري.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الإقتصادية.

المحور الثاني: إدارة الإبداع في مؤسسة GIPLAIT.

الجدول رقم: 04-43: إدارة الإبداع في مؤسسة GIPLAIT.

إدارة الموارد البشرية	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		أدنى قيمة	أعلى قيمة	المتوسط الحسابي	الإخلاف المعياري
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة				
تقوم المؤسسة بتحديد حجم و نوعية الموارد البشرية التي تحتاج إليها													3,27	0,854
توجد لدى المؤسسة إستراتيجية واضحة ، متطورة و فعالة للتوظيف	1	10	1	10	1	10	5	50	2	20	1	5	3,60	1,265
تتم المؤسسة بمواصفات الوظيفة و إختيار الموارد البشرية المناسبة لها	1	10	1	10	1	10	6	60	1	10	1	5	3,50	1,179
يوجد برنامج محدد بدقة لتقييم أداء الموارد البشرية بصفة دورية ومستمرة	1	10	1	10	1	10	5	50	2	20	1	5	3,60	1,265
يتم إطلاع الموارد البشرية على نتيجة تقييم الأداء بشفافية و عدالة.			3	30	2	20	5	50			2	4	3,20	0,919
تستفيد جميع الموارد البشرية بمستوياتها من عملية التدريب بهدف تطويرها.	1	10	3	30	1	10	4	40	1	10	1	5	3,10	1,287
لدى المؤسسة برنامج دوري يتوافق مع إحتياجات الموارد البشرية للتدريب.	1	10	2	20	2	20	4	40	1	10	1	5	3,20	1,229

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية.

1,101	2,90	5	1			40	4	20	2	30	3	10	1	يوجد تقييم مستمر للعملية التدريبية تسعى المؤسسة من خلاله إلى تحسينها.
0,876	3,10	4	2			40	4	30	3	30	3			تعتمد إستراتيجية الأجور على أسس علمية، موضوعية و عادلة.
0,994	3,10	5	1			40	4	40	4					لدى الموارد البشرية تصور واضح عن إستراتيجية الأجور في المؤسسة.
0,994	3,10	5	1			40	4	40	4	10	1	10	1	تعتمد المؤسسة على وضع إستراتيجية الأجور مرنة متناسبة مع المستوى المعيشي للحفاظ على الموارد البشرية و زيادة ولائها.
1,059	3,30	5	1	10	1	30	3	50	5			10	1	تمنح المؤسسة مكافآت خاصة للموارد البشرية المميزة في الأداء من أجل الرفع من معنوياتها، قدراتها و مهاراتها.
1,398	2,80	5	1	10	1	30	3	10	1	30	3	20	2	تعمل المؤسسة على توفير ظروف عمل مناسبة و تحسينها لزيادة الرضا الوظيفي للموارد البشرية.
1,080	3,50	4	2	10	1	60	6			30	3			نظام الترقية المعمول بها تتبع طرق علمية واضحة و عادلة.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية.

1,160	3,30	5	1	10	1	40	4	30	3	10	1	10	1	وظائف إدارة الموارد البشرية تؤدي إلى تجسيد الدور الاستراتيجي في المؤسسة.
0,6535	3,70													إدارة الكفاءات
0,823	3,36	4	2	10	1	60	6	20	2	10	1			تقوم المؤسسة بتحديد المهارات اللازمة التي تمكنها من تحقيق التميز.
1,075	3,40	5	1	70,0	7			10	1	10	1	10	1	تعمل المؤسسة على تنمية المهارات و المحافظة عليها.
0,843	3,40	4	2			60	6	20	2	20	2			تنظم المؤسسة لقاءات ودورية لطرح التجارب و الخبرات للوصول إلى قرارات فعالة.
1,059	3,30	5	1			60	6	20	2	10	1	10	1	تهتم المؤسسة بمواردها البشرية لتقديم الأفكار و الإقتراحات .
0,850	3,50	4	2			70	7	10	1	20	2			توفر المؤسسة تكنولوجيا الإتصال لنقل المعلومات و إستخدامها بسرعة و مرونة.
0,707	3,50	4	2			60	6	30	3	10	1			تعمل المؤسسة على تنمية العمل الجماعي لتبادل المعارف و الخبرات و تشجيع المشاركة في إتخاذ القرار.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية.

0,823	3,30	4	2			50	5	30	3	20	2		تمتلك المؤسسة تقنيات وأنظمة معلوماتية لتخزين المعارف و الحلول و الإستفادة منها .
0,994	3,10	4	2			50	5	10	1	40	4		تمتلك المؤسسة وسائل و أساليب تساعد على حسن إستخدام المعارف و تطبيقها.
0,850	3,50	4	2			70	7	10	1	20	2		تعمل المؤسسة على إستقطاب المواهب و تنميتها في مختلف المستويات الإدارية.
0,949	3,30	4	2			60	6	10	1	30	3		يتم تقييم المواهب و مدى فعاليتها في تحقيق أهداف المؤسسة.
0,7069	3,30												تنمية الإبداع
0,949	2,94	4	2			60	6	10	1	30	3		تعتمد الإدارة سياسة التحسين بإستقطاب الموارد البشرية الإبداعية.
0,876	3,10	4	2			40	4	30	3	30	3		تقوم المؤسسة بالتعاون و التواصل مع الجامعات و المراكز البحثية كمصدر مهم لزيادة الإبداع.
0,816	3,00	4	2			30	3	40	4	30	3		تطرح القيادات العليا بالمؤسسة الأفكار على الموارد البشرية لمناقشتها و تبني إقتراحاتها الهادفة.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية.

0,675	3,30	4	2			40	4	50	5	10	1			يتميز نمط الإتصالات في المؤسسة بالإنفتاح في كافة المستويات الإدارية.
0,919	3,20	4	2			50	5	20	2	30	3			يوجد بالمؤسسة وسائل للتعبير عن الرأي والحوار مثل مجلة المؤسسة ، سجل أو صندوق الشكاوى والإقتراحات.
1,033	2,80	5	1			30	3	30	3	30	3	10	1	يتم تثمين الإبداعات و الابتكارات في المؤسسة ماديا ومعنويا.
1,080	2,50	5	1			20	2	30	3	30	3	20	2	تعمل المؤسسة على تنمية ثقافة الإبداع.
0,7050	3,23													إدارة الإبداع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

أظهرت نتائج المحور الثاني المتمثل في إدارة الإبداع لمؤسسة جييلي أن المتوسط الحسابي العام له بلغ 3,23

وإنحراف معياري متوسط يقدر بـ 0,7050

فنتائج عبارات البعد كانت بدرجة متوسطة، إذن حسب أفراد العينة فإن المؤسسة لم تصل بعد إلى درجة تجسيد

إدارة الإبداع بشكل فعال في مؤسساتهم، كما أنها تعمل على التطبيق لأساليب تنمية الكفاءات و إدارة الموارد

البشرية و الإبداع بالترتيب.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الإقتصادية.

المحور الثالث: أداء مؤسسة GIPLAIT.

الجدول رقم: 04-44: أداء مؤسسة GIPLAIT.

الإخلاف المعياري	المتوسط الحسابي	أعلى قيمة	أدنى قيمة	موافق بشدة		موافق		محايد		موافق		غير موافق بشدة		
				النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
0,5027	3,85													البعد المالي
0,667	4,00	5	3	20	2	60,0	6	20	2					تعمل المؤسسة على نمو حجم المبيعات لمنتجاتها الحالية والجديدة لزيادة الحصة السوقية وتوليد التدفقات النقدية.
0,483	3,70	4	3			70,0	7	30	3					تسعى المؤسسة لتطبيق الأدوات المالية الحديثة تماشياً مع التغيرات في السوق.
0,632	3,80	5	3	10	1	60,0	6	30	3					تقوم المؤسسة بتقييم مردوديتها المالية لمعرفة أنشطتها الأكثر ربحية دورياً .
0,568	3,90	5	3	10	1	70,0	7	20	2					يعد التوازن المالي من أهم المؤشرات المالية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.
0,5181	3,68													بعد العملاء
0,876	3,90	5	3	30	3	30	3	40,0	4					لدى المؤسسة صورة و سمعة جيدة .

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية.

0,483	3,70	4	3			70,0	7	30	3				تعتمد المؤسسة على دراسة السوق من أجل إكتساب عملاء جدد و زيادة توسعها.
0,675	3,70	5	3	10	1	50	5	40,0	4				تتميز المؤسسة بمنتجات و خدمات ذات جودة و أسعار تنافسية .
0,483	3,70	4	3			70,0	7	30	3				تهتم المؤسسة بأراء العملاء و اقترحاتهم لزيادة رضاهم و الإحتفاظ بهم
0,699	3,40	4	2			50	5	40,0	4	10	1		تركز المؤسسة على سرعة الإستجابة لطلبات عملائها و المحافظة على جودة منتجاتها
0,6324	3,47												بعد العمليات الداخلية
0,483	3,70	4	3			70,0	7	30	3				تعمل المؤسسة على تطوير منتجاتها و خدماتها باستمرار و كذا على طرح منتجات جديدة.
0,823	3,30	4	2			50	5	30	3	20	2		تتبنى المؤسسة أساليب العمل الحديثة لرفع كفاءتها الإنتاجية .

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية.

0,789	3,80	5	2	10	1	70,0	7	10	1	10	1			لدى المؤسسة مرونة إنتاجية و التسليم في الوقت المحدد.
0,675	3,30	4	2			40,0	4	50	5	10	1			تتبنى المؤسسة إستراتيجية التحسين المستمر و تراعي الجودة الشاملة في جميع العمليات .
0,707	3,50	4	2			60,0	6	30	3	10	1			لدى المؤسسة نظم معلومات متطورة بهدف زيادة الدقة والسرعة في نشاطاتها.
1,033	3,20	5	2	10	1	30	3	30	3	30	3			معدلات الأداء اليومية للموارد البشرية مرتفعة و فعالة.
0,7306	3,14													بعد النمو و التعلم
0,738	3,10	4	2			30	3	50	5	20	2			تعطي المؤسسة أهمية كبيرة لمعارف الموارد البشرية لتنمية الإبداع فيها.
0,738	3,10	4	2			30	3	50	5	20	2			تتبنى المؤسسة أساليب إدارية حديثة و فعالة تشجع الممارسات الإبداعية.
0,943	3,00	4	1			30	3	50	5	10	1	10	1	تخصص المؤسسة ميزانية خاصة للبحوث و التطوير.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية.

0,789	3,20	4	2			40,0	4	40,0	4	20	2	تستثمر المؤسسة الأفكار المبدعة لتعزيز حالات التجديد و التحسين.
0,823	3,30	4	2			50	5	30	3	20	2	تعمل المؤسسة على تطوير تكنولوجيا المعلومات وتغيير الإجراءات الروتينية.
0,5169	3,52											أداء المؤسسة

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.

المتوسط الحسابي لأداء المؤسسة يقدر ب 3,52 حيث جاء بنسبة كبيرة، و بإخلاف معياري يقدر ب 0,5169 و بالتطرق لمختلف أبعاد بطاقة الأداء المتوازن نجد أن:

- البعد المالي جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي 3,85 لهذا البعد بإخلاف معياري 0,5027 وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول كبيرة ، وهذا ما يفسر مدى إدراك إطارات المؤسسة بأهمية تحسين أدائها المالي من خلال العمل على نمو حجم المبيعات لمنتجاتها الحالية والجديدة لزيادة الحصة السوقية وتوليد التدفقات النقدية.

- وجاء بعده مباشرة بعد العملاء إذ بلغ المتوسط الحسابي 3,68 لهذا البعد بإخلاف معياري 0,5181 وتعتبر نسبة كبيرة حيث يجمع أفراد العينة على أن للمؤسسة صورة و سمعة جيدة و تتميز بمنتجات و خدمات ذات جودة و أسعار تنافسية.

- و من تم بعد العمليات الداخلية بمتوسط حسابي 3,47 و إخلاف معياري 0,63246 و يشير إلى نسبة قبول كبيرة حيث يرى أفراد العينة أن لدى المؤسسة مرونة إنتاجية و التسليم في الوقت المحدد و تعمل على تطوير منتجاتها و خدماتها باستمرار و كذا على طرح منتجات جديدة في السوق.

- و أخيرا نجد بعد النمو و التعلم بلغ المتوسط الحسابي 3,14 و يشير إلى نسبة قبول متوسطة بإخلاف معياري 0,63246 فحسب أفراد العينة لا تولي المؤسسة إهتماما كبيرا بالنسبة لممارسات النمو و التعلم.

ثانيا: إختبار الفرضيات.

أ- علاقة المورد البشري بتحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة GIPLAIT.

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المورد البشري و الإبداع الإداري.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المورد البشري و الإبداع الإداري.

الجدول رقم: 45-04 علاقة المورد البشري بتحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة GIPLAIT.

مستوى الدلالة. Sig	معامل التحديد	معامل الارتباط R	
0,459	-0,046	-0,265	أداء المورد البشري
0,000	0,900	0,949	الكفاءات
0,000	0,826	0,909	القدرات الإبداعية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

1- أهمية أداء المورد البشري في تحقيق الإبداع الإداري.

مستوى الدلالة Sig = 0.459 أكبر من 0.05 و بالتالي نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية أي

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء المورد البشري و تحقيق الإبداع الإداري.

2- أهمية الكفاءات في تحقيق الإبداع الإداري.

بلغت قيمة معامل الارتباط R بين الكفاءات و الإبداع الإداري 0,949 و هي تدل على إرتباط قوي.

و تبلغ قيمة معامل التحديد R² 0,900 أي مانسبته 90 % من الانحرافات في قيمة الإبداع الإداري ناتجة عن التغير في الكفاءات.

3- أهمية التفكير الإبداعي في تحقيق الإبداع الإداري

بلغت قيمة معامل الارتباط R بين التفكير الإبداعي و الإبداع الإداري 0.909 و هي تدل على إرتباط قوي

وتبلغ قيمة معامل التحديد R² 0.826 أي مانسبته 82.6% من الانحرافات في قيمة الإبداع الإداري ناتجة عن التغير في التفكير الإبداعي.

و من خلاله نستنتج أن هي الكفاءات الأكثر تأثيرا في الإبداع الإداري و تأتي بعده التفكير الإبداعي للموارد البشرية أما أدائها فلا يؤثر في تحقيق الإبداع الإداري .

ب - علاقة الإبداع الإداري بتحسين أداء مؤسسة GIPLAIT.

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مساهمة الإبداع الإداري للمورد البشري و تحسين أداء المؤسسة.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مساهمة الإبداع الإداري للمورد البشري و تحسين أداء المؤسسة.

الجدول: 46-04: علاقة الإبداع الإداري بتحسين أداء مؤسسة GIPLAIT.

مستوى الدلالة Sig.	معامل التحديد	معامل الارتباط R	A	الثابت	
0,001	0,764	0,874	0,924	0,261	الإبداع الإداري
0,672	0,024	-0,154	-0,164	2,764	أداء المورد البشري
0,005	0,641	0,801	0,577	0,897	الكفاءات
0,005	0,654	0,809	0,754	0,654	القدرات الإبداعية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

مستوى الدلالة Sig = 0,001 و هي أصغر من 0.05 و بالتالي فهي ذات دلالة إحصائية و بالتالي توجد علاقة معنوية بين المتغير المستقل الإبداع الإداري و المتغير التابع أداء المؤسسة تبلغ 0.874 و هي تدل على إرتباط قوي حيث أن قيمة معامل التحديد R² تبلغ 0,764 و هذا يعني أن ما قيمته 76.4 % من التغيرات في أداء المؤسسة ناتجة عن التغير في الإبداع الإداري.

1- أهمية أداء المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة.

مستوى الدلالة Sig = 0,672 أكبر من 0.05 و بالتالي نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية أي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء المورد البشري و تحسين أداء المؤسسة.

2- أهمية الكفاءات في تحسين أداء المؤسسة.

بلغت قيمة معامل الارتباط R بين الكفاءات و الإبداع الإداري 0.801 و هي تدل على إرتباط قوي، ومعامل التحديد R² 0.641 أي مانسبته 64.1% من الانحرافات في أداء المؤسسة ناتجة عن التغير في الكفاءات.

3- أهمية التفكير الإبداعي في تحسين أداء المؤسسة.

بلغت قيمة معامل الارتباط R بين التفكير الإبداعي و الإبداع الإداري 0.809 و هي تدل على إرتباط قوي. و تبلغ قيمة معامل التحديد R² 0.654 أي مانسبته 65.4% من الانحرافات في قيمة أداء المؤسسة ناتجة عن التغير في التفكير الإبداعي. ومن خلاله نستنتج أن الإبداع الإداري يؤثر في تحسين أداء المؤسسة وأن بعد التفكير الإبداعي هو الأكثر تأثيرا و تأتي بعده كفاءات الموارد البشرية أما أدائها فليس لها تأثير على أداء المؤسسة.

ج- علاقة إدارة الإبداع بتحسين أداء مؤسسة GIPLAIT.

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الإبداع و تحسين أداء المؤسسة.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الإبداع و تحسين أداء المؤسسة.

الجدول رقم: 04-47: علاقة إدارة الإبداع بتحسين أداء مؤسسة GIPLAIT.

مستوى الدلالة. Sig	معامل التحديد	معامل الارتباط R	A	الثابت	
0,015	0,545	0,738	0,541	0,983	إدارة الإبداع
0,033	0,453	0,673	0,407	1,371	إدارة الموارد البشرية
0,045	0,414	0,643	0,509	1,142	إدارة الكفاءات
0,009	0,595	0,771	0,564	0,761	تنمية الإبداع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

مستوى الدلالة $\text{Sig} = 0.015$ و هي أصغر من 0.05 و بالتالي فهي ذات دلالة إحصائية و بالتالي توجد علاقة معنوية بين المتغير المستقل إدارة الإبداع و المتغير التابع أداء المؤسسة تبلغ 0.738 و هي تدل على ارتباط قوي حيث أن قيمة معامل التحديد R^2 تبلغ 0.545 و هذا يعني أن ما قيمته 54.5 % من التغيرات في أداء المؤسسة ناتجة عن التغير في إدارة الإبداع.

1- أهمية إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة.

مستوى الدلالة $\text{Sig} = 0.033$ أصغر من 0.05 و بالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهمية إدارة المورد البشري و تحسين أداء المؤسسة بقيمة تبلغ 0.673 و تدل على ارتباط متوسط وتبلغ قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.453$ أي مانسبته 45.3 % من الانحرافات في أداء المؤسسة ناتجة عن التغير في إدارة الموارد البشرية.

2- أهمية إدارة الكفاءات في تحسين أداء المؤسسة.

مستوى الدلالة $\text{Sig} = 0.045$ أكبر من 0.05 و بالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الكفاءات و تحسين أداء المؤسسة.

حيث تبلغ القيمة 0.643 و هي تدل على ارتباط متوسط كما تبلغ قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.414$ أي مانسبته 41.4 % من الانحرافات في قيمة أداء المؤسسة ناتجة عن التغير في إدارة الكفاءات.

3- أهمية تنمية الإبداع في تحسين أداء المؤسسة.

مستوى الدلالة $\text{Sig} = 0.015$ و هي أصغر من 0.05 و بالتالي فهي ذات دلالة إحصائية و بالتالي توجد علاقة معنوية بين المتغير المستقل تنمية الإبداع و المتغير التابع أداء المؤسسة تبلغ 0.771 و هي تدل على ارتباط قوي حيث أن قيمة معامل التحديد R^2 تبلغ 0.595 و هذا يعني أن ما قيمته 59.5% من التغيرات في أداء المؤسسة ناتجة عن التغير في تنمية الإبداع.

إذن نلاحظ أن تنمية الإبداع هي الأكثر تأثيرا في تحسين أداء مؤسسة جيلي بمعامل ارتباط بلغ 0.771 ومعامل التحديد 0.595

و من أجل التعرف على العنصر المؤثر لهذا البعد نقوم بتفصيله حسب الجدول التالي:

الجدول: 04-48: تأثير عناصر تنمية الإبداع في تحسين أداء مؤسسة GIPLAIT.

	الثابت	A	معامل الارتباط R	معامل التحديد	مستوى الدلالة Sig.
القيادة الإبداعية	1,263	0,426	0,582	0,339	0,077
الإنتمالات الإبداعية	1,067	0,473	0,715	0,511	0,020
التحفيز على الإبداع	1,370	0,328	0,682	0,465	0,030

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أنه لا توجد علاقة ذات دلالة للقيادة الإبداعية مع تحسين أداء المؤسسة حيث مستوى الدلالة لهذا العنصر Sig يساوي 0.077 أكبر من 0.05

أما بقية العناصر الأخرى المكونة لبعد تنمية الإبداع و المتمثلة في الإنتمالات الإبداعية و التحفيز على الإبداع فكانت مستوى الدلالة لهذه العناصر Sig أصغر من 0.05 و بالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذه العناصر و تحسين أداء المؤسسة، و جاءت معاملات الارتباط بينها و بين أداء المؤسسة بالترتيب كما يلي:

- قيمة معامل الارتباط بين الإنتمالات الإبداعية وأداء المؤسسة $R=0.715$ وهو ارتباط قوي، و تبلغ قيمة معامل التحديد 0.715 أي مانسبته 71.5% من الإنحرافات في قيمة أداء المؤسسة ناتجة عن التغير في الإنتمالات الإبداعية.

- قيمة معامل الارتباط بين التحفيز على الإبداع وأداء المؤسسة $R=0.682$ ويعتبر ارتباط متوسط، و تبلغ قيمة معامل التحديد 0.465 و هذا يعني أن مانسبته 46.5% من الإنحرافات في قيمة أداء المؤسسة ناتجة عن التغير في التحفيز على الإبداع.

إذن: الإتصالات الإبداعية هي العنصر الأكثر تأثيرا في تحسين أداء المؤسسة ضمن بعد تنمية الإبداع حيث تبلغ قيمة معامل الارتباط بين الإتصالات الإبداعية وأداء المؤسسة $R=0.715$ و بالتالي فإن معادلة الانحدار لتأثير الإتصالات الإبداعية على أداء المؤسسة كمايلي: $y = 1,067 + 0,473x$

و من المعادلة نقول أنه كل زيادة ب 1 درجة في الإتصالات الإبداعية يؤدي إلى زيادة في أداء المؤسسة بمقدار:

1.54

و من أجل التعرف على البعد الأكثر تأثرا ضمن بعد أداء المؤسسة مع الإتصالات الإبداعية نقوم بوضع الجدول التالي لتوضيح العلاقة بين الإتصالات الإبداعية وأبعاد أداء المؤسسة .

الجدول: 04-49: العلاقة بين الإتصالات الإبداعية وأبعاد أداء مؤسسة GIPLAIT.

مستوى الدلالة Sig	معامل التحديد	معامل الارتباط R	A	الثابت	
0,491	0,061	0,247	0,159	1,673	الإتصالات الإبداعية والبعد المالي
0,101	0,301	0,549	0,364	1,229	الإتصالات الإبداعية وبعد العملاء
0,040	0,430	0,655	0,530	0,942	الإتصالات الإبداعية وبعد العمليات الداخلية
0,004	0,668	0,817	0,764	0,569	الإتصالات الإبداعية وبعد النمو و التعلم

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أنه لا توجد علاقة ذات دلالة بين الإتصالات الإبداعية مع البعد المالي و بعد العملاء

حيث مستوى الدلالة لهذا العنصر Sig أكبر من 0.05

كما توجد علاقة ذات دلالة بين الإتصالات الإبداعية و بعدي العمليات الداخلية و النمو و التعلم ، حيث كانت مستوى الدلالة لهما Sig أصغر من 0.05، و جاءت معاملات الارتباط بينها بالترتيب كما يلي:

- قيمة معامل الارتباط بين الإتصالات الإبداعية و بعد النمو و التعلم $R = 0,817$ و هي تدل على ارتباط قوي أما قيمة معامل التحديد R^2 تبلغ 0.668 و هذا يعني أن ما قيمته 66.8 % من التغيرات في بعد

النمو و التعلم ناتج عن التغير في مستوى الإتصالات الإبداعية.

و بالتالي فإن معادلة الانحدار لتأثير الاتصالات الإبداعية على بعد النمو و التعلم كمايلي:

$$y = 0,569 + 0,764x$$

و من المعادلة نقول أنه كل زيادة ب 1 درجة في الاتصالات الإبداعية يؤدي إلى زيادة في بعد النمو و التعلم

بمقدار: **1.333**

- قيمة معامل الارتباط بين الاتصالات الإبداعية و بعد العمليات الداخلية $R=0,655$ و هي تدل على

إرتباط متوسط أما قيمة معامل التحديد R^2 تبلغ 0.430 و هذا يعني أن ما قيمته 43% من التغيرات في

بعد العمليات الداخلية ناتج عن التغير في مستوى الاتصالات الإبداعية.

و بالتالي فإن معادلة الانحدار لتأثير الاتصالات الإبداعية على بعد العمليات الداخلية كمايلي:

$$y = 0,942 + 0,530x$$

و من المعادلة نقول أنه كل زيادة ب 1 درجة في الاتصالات الإبداعية يؤدي إلى زيادة في العمليات الداخلية

بمقدار: **1.472**

خلاصة:

بينت نتائج التحليل الإحصائي لأراء العينة المدروسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة وقوية بين المتغيرين المستقلين الإبداع الإداري، إدارة الإبداع و المتغير التابع أداء المؤسسة في جيلي، و أن الاتصالات الإبداعية هي الأكثر تأثيرا في أداء المؤسسة، و بالتحديد في بعدي العمليات الداخلية و النمو و التعلم ، و هذا ما ينمي الإبداع الإداري في المؤسسة، و بينت الدراسة أن كفاءات الموارد البشرية و قدراتها الإبداعية لها تأثيرا في كبير في تحقيق الإبداع الإداري، و على تحسين أداء المؤسسة، و أنه يجب الإهتمام أكثر بإدارة الإبداع في مؤسسة جيلي، و تحسيد أسس الاتصالات الإبداعية من خلال السياسات و الأساليب المرنة و المفتوحة في جميع المستويات الإدارية و المشجعة على طرح الأفكار على الموارد البشرية لمناقشتها و تبني إقتراحاتها لزيادة فرص التعلم و النمو للموارد البشرية ما ينعكس على تنمية الإبداع الإداري و تحسين أداء المؤسسة.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية.

المطلب الثالث: التحليل الإحصائي لنتائج الإستبيان لمؤسسات قطاع الأشغال العمومية المدروسة.

الفرع الأول: مؤسسة ETPH BENSADA BENAMAR.

المحور الأول: أهمية المورد البشري في تحقيق الإبداع الإداري.

الجدول رقم: 04-50: أهمية المورد البشري في تحقيق الإبداع الإداري لمؤسسة ETPHBB.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القيمة العليا	القيمة الدنيا	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
				النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
0,37796	4,36													أداء الموارد البشرية
0,535	4,57	5	4	57,1	4	42,9	3							تعتبر المؤسسة أن الموارد البشرية هي الأكثر أهمية لتحقيق الكفاءة و الفعالية.
0,378	4,14	5	4	14,3	1	85,7	6							تعتمد المؤسسة على أداء مواردها البشرية من أجل الوصول إلى أهدافها.
0,69007	4,14													الكفاءات
1,000	4,00	5	2	28,6	2	57,1	4			14,3	1			تمتلك المؤسسة المهارات التي تمكنها من تحقيق التميز و الإستجابة السريعة للتغيرات الحاصلة في البيئة.
0,488	4,29	5	4	28,6	2	71,4	5							المهارات الموجودة في المؤسسة ترتبط بشكل وثيق مع إستراتيجيات الأعمال وحاجات السوق
1,000	4,00	5	2	28,6	2	57,1	4			14,3	1			تمتلك الموارد البشرية مؤهلات و معارف تسمح لها بإنجاز الأعمال الموكلة لها.
1,000	4,00	5	2	28,6	2	57,1	4			14,3	1			تتميز الموارد البشرية بالقدرة على التعامل مع المعلومات وتوظيفها.
1,000	4,00	5	2	28,6	2	57,1	4			14,3	1			تمتلك المؤسسة موارد بشرية مميزة، فريدة تحقق لها الإضافة.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الإقتصادية.

1,000	4,00	5	2	28,6	2	57,1	4			14,3	1			تحتوي المؤسسة على مواهب عالية المستوى تمكنها من التفوق.
0,41627	3,88													التفكير الإبداعي
0,577	4,00	5	3	14,3	1	71,4	5	14,3	1					أمتلك القدرة على تقديم أفكار و حلول جديدة لأساليب العمل.
0,951	3,71	5	2	14,3	1	57,1	4	14,3	1	14,3	1			أمتلك القدرة على إقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل في الظروف المختلفة.
0,787	3,57	4	2			71,4	5	14,3	1	14,3	1			أمتلك القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بسهولة و تلقائية
0,756	3,71	4	2			85,7	6			14,3	1			أقوم بوضع خطط و حلول لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها .
0,378	4,14	5	4	14,3	1	85,7	6							أمتلك القدرة على إدراك العلاقة بين النتائج و الأسباب التي أدت إليها وتفسيرها.
0,378	4,14	5	4	14,3	1	85,7	6							تخطى الأفكار الجديدة بأهمية و قبول في المؤسسة.
0,45869	4,02													الإبداع الإداري

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

أظهرت نتائج هذا المحور الأول المتمثل في مدى أهمية المورد البشري في تحقيق الإبداع الإداري لمؤسسة ETPH Bensaada Benamar وجود قبول في إجابات أفراد العينة المدروسة حوله، حيث جاء المتوسط الحسابي بدرجة كبيرة تقدر بـ 4,02. بلغ الانحراف المعياري 0,45869 فكل نتائج أبعاد المحور كانت بدرجة كبيرة، و جاء بالترتيب حسب أفراد العينة أن مؤسستهم تمتلك الكفاءات، الأداء و التفكير الإبداعي اللازمة والتي تعتبر ذات أهمية كبيرة بالنسبة إليها في تحقيق الإبداع الإداري.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية.

المحور الثاني: إدارة الإبداع.

الجدول رقم: 04-51: إدارة الإبداع في مؤسسة ETPHBB.

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أعلى قيمة	أدنى قيمة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
				عدد	النسبة	عدد	النسبة	عدد	النسبة	عدد	النسبة	عدد	النسبة	
0,8022	3,86													إدارة الموارد البشرية
1,069	4,14	5	2	42,9	3	42,9	3			14,3	1			تقوم المؤسسة بتحديد حجم و نوعية الموارد البشرية التي تحتاج إليها في المستقبل
1,272	3,57	5	1	14,3	1	57,1	4	14,3	1	14,3	1			توجد لدى المؤسسة إستراتيجية واضحة ، متطورة و فعالة للتوظيف
0,756	3,71	4	2			85,7	6			14,3	1			تهتم المؤسسة بمواصفات الوظيفة و إختيار الموارد البشرية المناسبة لها
1,254	3,71	5	1	14,3	1	71,4	5			14,3	1			يوجد برنامج محدد بدقة لتقييم أداء الموارد البشرية بصفة دورية ومستمرة
1,134	3,43	4	1			71,4	5	14,3	1			14,3	1	يتم إطلاع الموارد البشرية على نتيجة تقييم الأداء بشفافية و عدالة.
0,488	4,29	5	4	28,6	2	71,4	5							تستفيد جميع الموارد البشرية من التدريب بهدف تطويرها
0,787	3,57	4	2			71,4	5	14,3	1	14,3	1			لدى المؤسسة برنامج دوري متطور يتوافق مع إحتياجات الموارد البشرية للتدريب و متطلبات وظائفها.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية.

0,756	3,71	4	2			85,7	6			14,3	1		يوجد تقييم مستمر للعملية التدريبية تسعى المؤسسة من خلاله إلى تحسينها.
0,900	3,86	5	2	14,3	1	71,4	5			14,3	1		تعتمد إستراتيجية الأجور على أسس علمية وعادلة.
0,900	3,86	5	2	14,3	1	71,4	5			14,3	1		لدى الموارد البشرية تصور واضح عن إستراتيجية الأجور في المؤسسة.
0,900	3,86	5	2	14,3	1	71,4	5			14,3	1		تعتمد المؤسسة على وضع إستراتيجية الأجور مرنة متناسبة مع المستوى المعيشي للحفاظ على الموارد البشرية و زيادتها.
1,069	4,14	5	2	42,9	3	42,9	3			14,3	1		تمنح المؤسسة مكافآت خاصة للموارد البشرية المميزة في الأداء من أجل الرفع من معنوياتها، قدراتها و مهاراتها.
1,000	4,00	5	2	28,6	2	57,1	4			14,3	1		تعمل المؤسسة على توفير ظروف عمل مناسبة و تحسينها لزيادة الرضا الوظيفي.
1,069	3,86	5	2	28,6	2	42,9	3	14,3	1	14,3	1		نظام الترقية المعمول بها تتبع طرق علمية واضحة، مناسبة وعادلة.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الإقتصادية.

													وظائف إدارة الموارد البشرية تؤدي إلى تجسيد الدور الاستراتيجي في المؤسسة.
0,378	4,14	5	4	14,3	1	85,7	6						
0,5154	3,73												إدارة الكفاءات
0,000	4,00	4	4			100	7						تقوم المؤسسة بتحديد المهارات اللازمة التي تمكنها من تحقيق التميز.
0,787	3,57	4	2			71,4	5	14,3	1	14,3	1		تعمل المؤسسة على تنمية المهارات والمحافظة عليها.
0,976	3,43	4	2			71,4	5			28,6	2		تنظم المؤسسة لقاءات و ندوات دورية لطرح التجارب و الخبرات من أجل الوصول إلى القرارات الفعالة.
1,134	3,57	5	2	14,3	1	57,1	4			28,6	2		تهتم المؤسسة بمواردها البشرية لتقديم الأفكار و الإقتراحات .
0,756	3,71	4	2			85,7	6			14,3	1		توفر المؤسسة تكنولوجيا الإتصال لنقل المعلومات و إستخدامها بسرعة و مرونة.
0,976	3,43	4	2			71,4	5			28,6	2		تعمل المؤسسة على تنمية العمل الجماعي لتبادل المعارف و الخبرات و تشجيع المشاركة في إتخاذ القرار.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية.

0,000	4,00	4	4			100	7						تمتلك المؤسسة تقنيات وأنظمة معلوماتية لتخزين المعارف و الحلول الإيجابية و الاستفادة منها .
1,069	3,86	5	2	28,6	2	42,9	3	14,3	1	14,3	1		تمتلك المؤسسة وسائل و أساليب تساعد على حسن إستخدام المعارف و تطبيقها.
0,900	3,86	5	2	14,3	1	71,4	5			14,3	1		تعمل المؤسسة على إستقطاب المواهب و تنميتها في مختلف المستويات الإدارية
0,900	3,86	5	2	14,3	1	71,4	5			14,3	1		يتم تقييم المواهب و مدى فعاليتها في تحقيق أهداف المؤسسة.
0,5131	3,76												تنمية الإبداع
0,378	4,14	5	4	14,3	1	85,7	6				14,3	1	تعتمد الإدارة سياسة التحسين من خلال إستقطاب الموارد البشرية ذات التوجهات الإبداعية.
1,134	3,57	4	1			85,7	6						تقوم المؤسسة بالتعاون ومع الجامعات و المراكز البحثية لزيادة الإبداع.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية.

0,000	4,00	4	4			100	7						تطرح القيادات العليا بالمؤسسة الأفكار على الموارد البشرية لمناقشتها و تتبنى إقتراحاتها الهادفة.
0,756	3,71	4	2			85,7	6			14,3	1		يتميز نمط الإتصالات في المؤسسة بالإنفتاح في كافة المستويات الإدارية
0,976	3,43	4	2			71,4	5			28,6	2		يوجد بالمؤسسة وسائل للتعبير عن الرأي والحوار مثل مجلة المؤسسة ، سجل أو صندوق الشكاوى والإقتراحات.
0,756	3,71	4	2			85,7	6			14,3	1		يتم تثمين الإبداعات و الإبتكارات في المؤسسة ماديا ومعنويا.
0,756	3,71	4	2			85,7	6			14,3	1		تعمل المؤسسة على تنمية وترسيخ ثقافة الإبداع.
0,577	3,79												إدارة الإبداع

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.

أظهرت نتائج المحور الثاني المتمثل في إدارة الإبداع لمؤسسة **ETPH Bensaada Benamar** أن المتوسط الحسابي العام له بلغ 3,79 وإنحراف معياري متوسط يقدر بـ 0,577 ، فنتائج عبارات هذا المحور كانت بدرجة كبيرة ، إذن حسب أفراد العينة فإن المؤسسة تقوم بتجسيد إدارة الإبداع بشكل جيد في مؤسساتهم، و هذا راجع للتطبيق الفعال لأساليب إدارة الموارد البشرية، تنمية الإبداع و الكفاءات بالترتيب.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الإقتصادية.

المحور الثالث: أداء المؤسسة.

الجدول رقم: 04-52: أداء مؤسسة ETPHBB.

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أعلى قيمة	أدنى قيمة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
				النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
0,094	4,29													البعد المالي
0,378	4,86	5	4	85,7	6	14,3	1							تعمل المؤسسة على نمو حجم المبيعات لمنتجاتها الحالية والجديدة لزيادة الحصة السوقية وتوليد التدفقات النقدية.
0,000	4,00	4	4			100	7							تسعى المؤسسة لتطبيق الأدوات المالية الحديثة تماشيا مع التغيرات في السوق.
0,000	4,00	4	4			100	7							تقوم المؤسسة بتقييم مردوديتها المالية لمعرفة أنشطتها الأكثر ربحية دوريا .
0,488	4,29	5	4	28,6	2	71,4	5							يعد التوازن المالي من أهم المؤشرات المالية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.
0,138	4,03													بعد العملاء
0,577	4,00	5	3	14,3	1	71,4	5	14,3	1					لدى المؤسسة صورة و سمعة جيدة .
0,488	4,29	5	4	28,6	2	71,4	5							تعتمد المؤسسة على دراسة السوق من أجل إكتساب عملاء جدد و زيادة توسعها.
0,000	4,00	4	4			100,0	7							تتميز المؤسسة بمنتجات و خدمات ذات جودة و أسعار تنافسية .
0,378	4,14	5	4	14,3	1	85,7	6							تهتم المؤسسة بأراء العملاء و اقترحاتهم لزيادة رضاهم و الإحتفاظ بهم
0,756	3,71	4	2			85,7	6			14,3	1			تركز المؤسسة على سرعة الإستجابة لطلبات عملائها و المحافظة على جودة منتجاتها

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية.

0,185	4,12													بعد العميات الداخلية
0,488	4,29	5	4	28,6	2	71,4	5							تعمل المؤسسة على تطوير منتجاتها و خدماتها باستمرار و كذا على طرح منتجات جديدة في السوق
0,000	4,00	4	4	100	7	100	100							تتبنى المؤسسة أساليب العمل الحديثة لرفع كفاءتها الإنتاجية .
0,000	4,00	4	4			100	7							لدى المؤسسة مرونة إنتاجية و التسليم في الوقت المحدد.
0,378	4,14	5	4	14,3	1	85,7	6							تتبنى المؤسسة إستراتيجية التحسين المستمر و تراعي الجودة الشاملة في جميع العمليات.
0,378	4,14	5	4	14,3	1	85,7	6							لدى المؤسسة نظم معلومات متطورة بهدف زيادة الدقة والسرعة في نشاطاتها.
0,378	4,14	5	4	14,3	1	85,7	6							معدلات الأداء اليومية للموارد البشرية مرتفعة و فعالة.
0,372	4,17													بعد النمو والتعلم
0,900	3,86	5	2	14,3	1	71,4	5			14,3	1			تعطي المؤسسة أهمية كبيرة لمعارف الموارد البشرية لتنمية الإبداع فيها
0,577	4,00	5	3	14,3	1	71,4	5	14,3	1					تتبنى المؤسسة أساليب إدارية حديثة و فعالة تشجع الممارسات الإبداعية.
0,488	4,29	5	4	28,6	2	71,4	5							تخصص المؤسسة ميزانية خاصة للبحوث و التطوير.
0,488	4,29	5	4	28,6	2	71,4	5							تستثمر المؤسسة الأفكار المبدعة لتعزيز حالات التجديد و التحسين.
0,535	4,43	5	4	42,9	3	57,1	4							تعمل المؤسسة على تطوير تكنولوجيا المعلومات وتغيير الإجراءات الروتينية.
0,159	4,14													أداء المؤسسة

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية.

المتوسط الحسابي لأداء المؤسسة يقدر بـ 4,14 حيث جاء بدرجة كبيرة و بانحراف معياري ضعيف يقدر 0,159 وهذا يدل على وجود إجماع للعينة المدروسة على أن مؤسستهم تركز على تحسين أدائها من خلال الإبداع، و بالتطرق لمختلف أبعاد بطاقة الأداء المتوازن نجد مايلي:

البعد المالي جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي 4,29 بانحراف معياري 0,094 وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول كبيرة ، وهذا ما يفسر مدى إدراك إدارات المؤسسة بأهمية تحسين أدائها المالي من خلال العمل على زيادة الحصة السوقية وتوليد التدفقات النقدية و تحقيق التوازن المالي.

و من تم نجده متبوعا مباشرة ببعد النمو و التعلم بلغ المتوسط الحسابي 4,17 و يشير إلى نسبة قبول كبيرة بانحراف معياري 0,372 فحسب أفراد العينة تولي المؤسسة إهتماما كبيرا لممارسات النمو و التعلم من خلال تطوير تكنولوجيا المعلومات وتغيير الإجراءات الروتينية.

و بعده جاء بعد العمليات الداخلية، إذ بلغ المتوسط الحسابي 4,12 لهذا البعد بانحراف معياري 0,185، و تعتبر نسبة كبيرة حيث يجمع أفراد العينة على أن للمؤسسة تعمل على تطوير منتجاتها و خدماتها باستمرار و كذا على طرح منتجات جديدة في السوق.

و في الأخير بعد العملاء ، إذ بلغ المتوسط الحسابي 4,03 بانحراف معياري 0,13801 ، و تعتبر نسبة كبيرة حيث يجمع أفراد العينة على أن للمؤسسة صورة و سمعة جيدة حيث تعمل على الإستجابة لطلبات عملائها و المحافظة على جودة منتجاتها من خلال دراسة السوق بغرض إكتساب عملاء جدد و زيادة توسعها.

ثانيا: إختبار الفرضيات.

أ- علاقة المورد البشري بتحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة ETPHBB.

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المورد البشري و الإبداع الإداري.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المورد البشري و الإبداع الإداري.

الجدول: 04-53: علاقة المورد البشري بتحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة ETPHBB.

مستوى الدلالة Sig	معامل التحديد	معامل الارتباط R	
0.253	0.250	0.500	أداء المورد البشري
0.001	0.917	0.957	الكفاءات
0.002	0.883	0.940	التفكير الإبداعي

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.

1- أهمية المورد البشري في تحقيق الإبداع الإداري.

مستوى الدلالة Sig = 0.253 أكبر من 0.05 و بالتالي نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية أي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء المورد البشري و تحقيق الإبداع الإداري.

2- أهمية الكفاءات في تحقيق الإبداع الإداري.

بلغت قيمة معامل الارتباط R بين الكفاءات و الإبداع الإداري 0.957 و هي تدل على إرتباط قوي. و تبلغ قيمة معامل التحديد R² 0.917 أي مانسبته 91.7% من الانحرافات في قيمة الإبداع الإداري ناتجة عن التغير في الكفاءات.

3- أهمية التفكير الإبداعي في تحقيق الإبداع الإداري.

بلغت قيمة معامل الارتباط R بين التفكير الإبداعي و الإبداع الإداري 0.940 و هي تدل على إرتباط قوي و تبلغ قيمة معامل التحديد R² 0.883 أي مانسبته 83.3% من الانحرافات في قيمة الإبداع الإداري ناتجة عن التغير في التفكير الإبداعي.

و من خلاله نستنتج أن الكفاءات هي الأكثر تأثيرا في الإبداع الإداري و تأتي بعدها التفكير الإبداعي للموارد

البشرية أما أدائها فلا يؤثر في تحقيق الإبداع الإداري لمؤسسة ETPH BENSADA BENAMAR .

ب - علاقة الإبداع الإداري بتحسين أداء مؤسسة ETPBB.

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مساهمة الإبداع الإداري للمورد البشري و تحسين أداء المؤسسة.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مساهمة الإبداع الإداري للمورد البشري و تحسين أداء المؤسسة.

الجدول: 04-54: علاقة الإبداع الإداري بتحسين أداء مؤسسة ETPBB.

مستوى الدلالة Sig.	معامل التحديد	معامل الارتباط R	
0.955	0.01	0.27	الإبداع الإداري
0,849	0,008	-0.89	أداء المورد البشري
0,924	0,002	0,045	الكفاءات
0,954	0,001	0,027	التفكير الإبداعي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

مستوى الدلالة Sig = 0.955 أكبر من 0.05 و بالتالي نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية أي

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهمية الإبداع الإداري و تحسين أداء المؤسسة.

1- أهمية أداء المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة.

مستوى الدلالة Sig = 0,849 أكبر من 0.05 و بالتالي نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية أي

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء المورد البشري و تحسين أداء المؤسسة.

2- أهمية الكفاءات في تحسين أداء المؤسسة.

مستوى الدلالة Sig = 0,924 أكبر من 0.05 و بالتالي نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية أي

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهمية الكفاءات و تحسين أداء المؤسسة.

3- أهمية التفكير الإبداعي في تحسين أداء المؤسسة.

مستوى الدلالة Sig = 0,954 أكبر من 0.05 و بالتالي نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية أي

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإبداعي و تحسين أداء المؤسسة.

ج- علاقة إدارة الإبداع بتحسين أداء مؤسسة ETPBB.

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الإبداع و تحسين أداء المؤسسة.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الإبداع و تحسين أداء المؤسسة.

الجدول رقم: 04-55: علاقة إدارة الإبداع بتحسين أداء مؤسسة ETPBB.

مستوى الدلالة. Sig	معامل التحديد	معامل الارتباط R	
0,921	0.02	0,047	إدارة الإبداع
0,415	0.136	0,369	إدارة الموارد البشرية
0.140	0,380	-0,616	إدارة الكفاءات
0,810	0.013	-0,112	تنمية الإبداع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

مستوى الدلالة Sig = 0,921 أكبر من 0.05 و بالتالي نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية أي

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الإبداع و تحسين أداء المؤسسة.

1- أهمية إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة.

مستوى الدلالة Sig = 0,415 أكبر من 0.05 و بالتالي نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية أي

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الإبداع و تحسين أداء المؤسسة.

2- أهمية إدارة الكفاءات في تحسين أداء المؤسسة.

مستوى الدلالة Sig = 0.140 أكبر من 0.05 و بالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة

الكفاءات و تحسين أداء المؤسسة.

3- أهمية تنمية الإبداع في تحسين أداء المؤسسة.

مستوى الدلالة Sig = 0,810 أكبر من 0.05 و بالتالي نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية أي

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الإبداع و تحسين أداء المؤسسة.

خلاصة: بينت نتائج التحليل الإحصائي لأراء العينة المدروسة وجود إبداع إداري كبير في مؤسسة ETPH

BENSAADA BENAMAR حيث تحتوي على موارد بشرية ذات كفاءات عالية و تفكير إبداعي، و أن

المؤسسة تعمل على الإستغلال الجيد لهذه القدرات و المهارات من خلال إدارة فعالة للموارد البشرية و تنمية

الكفاءات و الإبداع، و بينت الدراسة أن الكفاءات هي الأكثر تأثيرا في الإبداع الإداري و تأتي بعدها التفكير

الإبداعي، كما أن أداء المؤسسة لا يتأثر بالإبداع الإداري و تنميته بل بعوامل أخرى خاصة و أنها تعتبر من

المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي دخلت السوق حديثا و تعرف تنافسية كبيرة.

الفرع الثاني: مؤسسة E.GTPH BELHADJ AHMED.

أولاً: التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان.

المحور الأول: أهمية المورد البشري في تحقيق الإبداع الإداري مؤسسة E.GTPH BA.

الجدول رقم: 04-56: أهمية المورد البشري في تحقيق الإبداع الإداري لمؤسسة E.GTPH BA.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القيمة العليا	القيمة الدنيا	
0,40825	4,50			أداء الموارد البشرية
0,500	4,75	5	4	تعتبر المؤسسة أن الموارد البشرية هي الأكثر أهمية لتحقيق الكفاءة و الفعالية.
0,500	4,25	5	4	تعتمد المؤسسة على أداء مواردها البشرية من أجل الوصول إلى أهدافها.
0,51819	3,92			الكفاءات
0,47871	4,13	5	4	المهارات
0,577	4,50	5	4	تمتلك المؤسسة المهارات التي تمكنها من تحقيق التميز و الإستجابة السريعة للتغيرات الحاصلة في البيئة.
0,500	3,75	4	3	المهارات الموجودة في المؤسسة ترتبط بشكل وثيق مع إستراتيجيات الأعمال وحاجات السوق.
0,62915	3,88	5	3	المعارف
0,500	3,75	4	3	تمتلك الموارد البشرية مؤهلات و معارف تسمح لها بإنجاز الأعمال الموكلة لها.
0,816	4,00	5	3	تتميز الموارد البشرية بالقدرة على التعامل مع المعلومات وتوظيفها.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية.

0,500	3,75	4	3	تمتلك المؤسسة موارد بشرية مميزة ، فريدة تحقق لها الإضافة و الفارق.
0,500	3,75	4	3	تحتوي المؤسسة على مواهب عالية المستوى تمكنها من التفوق.
0,90779	4,08			التفكير الإبداعي
0,957	4,25	5	3	أمتلك القدرة على تقديم أفكار و حلول جديدة لأساليب العمل.
0,957	4,25	5	3	أمتلك القدرة على إقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل في الظروف المختلفة.
0,957	4,25	5	3	أمتلك القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بسهولة و تلقائية.
0,957	4,25	5	3	أقوم بوضع خطط و حلول لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها .
0,816	4,00	5	3	أمتلك القدرة على إدراك العلاقة بين النتائج و الأسباب التي أدت إليها وتفسيرها.
1,000	3,50	4	2	تحظى الأفكار الجديدة بأهمية و قبول في المؤسسة.
0,62543	4,07			الإبداع الإداري

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.

بلغ المتوسط الحسابي لأهمية المورد البشري في تحقيق الإبداع الإداري 4,07 و تعتبر درجة كبيرة.

أظهرت نتائج المحور الأول لمؤسسة **EGTPH BELHADJ AHMED** وجود إجماع في إجابات أفراد العينة المدروسة حوله، حيث بلغ الانحراف المعياري 0,62543 فكل نتائج عبارات البعد كانت بدرجة كبيرة، مما يدل على أن أفراد العينة يؤكدون على وجود فعالية أداء الموارد البشرية في مؤسستهم، و أنها تمتلك التفكير الإبداعي و الكفاءات بشكل كبير و التي تساهم في تحقيق الإبداع الإداري.

المحور الثاني: إدارة الإبداع

الجدول رقم: 04-57: إدارة الإبداع في مؤسسة ECTPH BA.

القيمة الدنيا	القيمة العليا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
		3,47	1,02560	إدارة الموارد البشرية
2	5	4,00	1,414	تقوم المؤسسة بتحديد حجم و نوعية الموارد البشرية التي تحتاج إليها في المستقبل.
2	5	3,75	1,25831	التوظيف
2	5	3,75	1,258	توجد لدى المؤسسة إستراتيجية واضحة ، متطورة و فعالة للتوظيف.
2	5	3,75	1,258	تتم المؤسسة بمواصفات الوظيفة و إختيار الموارد البشرية المناسبة لها.
2	5	3,75	1,25831	التقييم
2	5	3,75	1,258	يوجد برنامج محدد بدقة لتقييم أداء الموارد البشرية بصفة دورية
2	5	3,75	1,258	يتم إطلاع الموارد البشرية على نتيجة تقييم الأداء بشفافية و عدالة.
		3,33	1,21716	التدريب
2	4	3,00	1,155	تستفيد جميع الموارد البشرية بمختلف مستوياتها من عملية التدريب بهدف تطويرها و تنميتها.
2	5	3,25	1,500	لدى المؤسسة برنامج دوري متطور يتوافق مع إحتياجات الموارد البشرية للتدريب و متطلبات وظائفها.
2	5	3,75	1,258	يوجد تقييم مستمر للعملية التدريبية تسعى المؤسسة من خلاله إلى تحسينها.
		3,17	1,40106	الأجور
2	5	3,25	1,500	تعتمد إستراتيجية الأجور على أسس علمية ، موضوعية و عادلة.
2	5	3,25	1,500	لدى الموارد البشرية تصور واضح عن الأجور في المؤسسة.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية.

1,826	3,00	5	1	تعتمد المؤسسة على وضع إستراتيجية الأجور مرنة متناسبة مع المستوى المعيشي للحفاظ على الموارد البشرية و زيادة ولائها.
1,17063	3,17			التحفيز
1,500	3,25	5	2	تمنح المؤسسة مكافآت خاصة للموارد البشرية المميزة في الأداء من أجل الرفع من معنوياتها، قدراتها و مهاراتها.
1,155	3,00	4	2	تعمل المؤسسة على توفير ظروف عمل مناسبة و تحسينها لزيادة الرضا الوظيفي للموارد البشرية.
0,957	3,25	4	2	نظام الترقية المعمول بها تتبع طرق علمية واضحة و عادلة.
0,000	4,00	4	4	وظائف إدارة الموارد البشرية تؤدي إلى تجسيد الدور الاستراتيجي
0,99833	2,95			إدارة الكفاءات
0,94648	3,38	4	2	إدارة المهارات
1,000	3,50	4	2	تقوم المؤسسة بتحديد المهارات اللازمة التي تمكنها من التميز.
0,957	3,25	4	2	تعمل المؤسسة على تنمية المهارات و المحافظة عليها.
1,03972	2,96	4	2	إدارة المعارف
1,500	3,25	4	1	تنظم المؤسسة لقاءات و ندوات دورية لطرح التجارب والخبرات من أجل الوصول إلى القرارات الفعالة.
0,957	3,25	4	2	تهتم المؤسسة بمواردها البشرية لتقديم الأفكار و الإقتراحات .
1,500	2,75	4	1	توفر المؤسسة تكنولوجيا الإتصال لنقل المعلومات وإستخدامها بسرعة و مرونة.
1,000	3,50	4	2	تعمل المؤسسة على تنمية العمل الجماعي لتبادل المعارف والخبرات و تشجيع المشاركة في إتخاذ القرار.
1,500	2,75	4	1	تمتلك المؤسسة تقنيات وأنظمة معلوماتية لتخزين المعارف والحلول الإيجابية و الإستفادة منها .
1,258	2,25	4	1	تمتلك المؤسسة أساليب تساعد على إستخدام المعارف وتطبيقها.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية.

1,29099	2,50	4	1	إدارة المواهب
1,500	2,75	4	1	تعمل المؤسسة على إستقطاب المواهب و تنميتها.
1,258	2,25	4	1	يتم تقييم المواهب و مدى فعاليتها في تحقيق أهداف المؤسسة.
1,13314	2,82			تنمية الإبداع
1,21716	2,67			القيادة الإبداعية
1,000	2,50	4	2	تعتمد الإدارة سياسة التحسين من خلال إستقطاب الموارد البشرية ذات التوجهات الإبداعية.
1,500	2,75	4	1	تقوم المؤسسة بالتعاون و التواصل مع الجامعات و المراكز البحثية كمصدر مهم لزيادة الإبداع.
1,500	2,75	4	1	تطرح القيادات العليا بالمؤسسة الأفكار على الموارد البشرية لمناقشتها و تتبنى إقتراحاتها الهادفة.
0,95743	2,75	4	2	الإتصالات الإبداعية
0,957	3,25	4	2	يتميز نمط الإتصالات في المؤسسة بالإنفتاح في كافة المستويات
1,258	2,25	4	1	يوجد بالمؤسسة وسائل للتعبير عن الرأي والحوار مثل مجلة المؤسسة ، سجل أو صندوق الشكاوى والإقتراحات.
1,31498	3,13	5	2	التحفيز على الإبداع
1,500	2,75	5	2	يتم تثمين الإبداعات و الابتكارات في المؤسسة ماديا ومعنويا.
1,291	3,50	5	2	تعمل المؤسسة على تنمية وترسيخ ثقافة الإبداع.
1,01914	3,16			إدارة الإبداع

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.

بلغ المتوسط الحسابي لإدارة الإبداع 3,16 في مؤسسة EGTPH BELHADJ AHMED والانحراف المعياري ما قيمته 1,01914 إذن حسب أفراد العينة فإن المؤسسة لا زالت لم تصل إلى تجسيد إدارة الإبداع بشكل ملحوظ و كبير في مؤسستهم، حيث أن المؤسسة تركز على أساليب إدارة الموارد البشرية بدرجة كبيرة أما بالنسبة لبعدي تنمية الكفاءات و الإبداع فجاءت النتائج بدرجة متوسطة.

المحور الثالث: أداء المؤسسة.

الجدول رقم: 04-58: أداء مؤسسة EGT PH BA.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القيمة العليا	القيمة الدنيا	
0,3750	3,81			البعد المالي
1,000	3,50	4	2	تعمل المؤسسة على نمو حجم المبيعات لمنتجاتها الحالية والجديدة لزيادة الحصة السوقية وتوليد التدفقات النقدية.
1,000	3,50	4	2	تسعى المؤسسة لتطبيق الأدوات المالية الحديثة تماشيا مع التغيرات في السوق.
0,000	4,00	4	4	تقوم المؤسسة بتقييم مردوديتها المالية لمعرفة أنشطتها الأكثر ربحية دوريا .
0,500	4,25	5	4	يعد التوازن المالي من أهم المؤشرات المالية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.
0,5974	3,81			بعد العملاء
0,500	4,25	5	4	لدى المؤسسة صورة و سمعة جيدة .
1,258	3,75	5	2	تعتمد المؤسسة على دراسة السوق من أجل إكتساب عملاء جدد و زيادة توسعها.
1,258	3,75	5	2	تتميز المؤسسة بمنتجات و خدمات ذات جودة وأسعار تنافسية .
1,258	3,75	5	2	تهتم المؤسسة بأراء العملاء و اقترحاتهم لزيادة رضاهم و الإحتفاظ بهم.
1,732	3,50	5	1	تركز المؤسسة على سرعة الإستجابة لطلبات عملائها و المحافظة على جودة منتجاتها.
1,04859	3,79			بعد العمليات الداخلية
0,500	4,25	5	4	تعمل المؤسسة على تطوير منتجاتها و خدماتها بإستمرار و طرح منتجات جديدة في السوق.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية.

1,000	3,50	4	2	تبنى المؤسسة أساليب العمل الحديثة لرفع كفاءتها الإنتاجية .
1,258	3,75	5	2	لدى المؤسسة مرونة إنتاجية و التسليم في الوقت المحدد.
1,258	3,75	5	2	تبنى المؤسسة إستراتيجية التحسين المستمر و تراعي الجودة الشاملة في جميع العمليات .
1,258	3,75	5	2	لدى المؤسسة نظم معلومات متطورة بهدف زيادة الدقة والسرعة في نشاطاتها.
1,258	3,75	5	2	معدلات الأداء اليومية للموارد البشرية مرتفعة و فعالة.
0,80623	3,65			بعد النمو و التعلم
1,258	3,75	5	2	تعطي المؤسسة أهمية كبيرة لمعارف الموارد البشرية لتنمية الإبداع فيها
1,155	3,00	4	2	تبنى المؤسسة أساليب إدارية حديثة و فعالة تشجع الممارسات الإبداعية.
1,258	3,75	5	2	تخصص المؤسسة ميزانية خاصة للبحوث و التطوير.
0,000	4,00	4	4	تستثمر المؤسسة الأفكار المبدعة لتعزيز حالات التجديد و التحسين.
1,258	3,75	5	2	تعمل المؤسسة على تطوير تكنولوجيا المعلومات وتغيير الإجراءات الروتينية.
0,68359	3,76			أداء المؤسسة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يقدر المتوسط الحسابي لأداء المؤسسة بـ 3,76 و تعتبر درجة كبيرة و انحراف معياري متوسط يقدر بـ 0,68359 حيث جاءت كل أبعاده بنسبة كبيرة و بالتطرق لمختلف أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

أولا نجد البعد المالي وبعد العملاء من حيث الأهمية المعطاة لهما من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي لكل منهما 3,81 و بانحراف معياري 0,375 للبعد المالي وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة كبيرة من إجماع و إدراك إطارات المؤسسة بأهمية تحسين أدائها المالي من خلال إهتمام المؤسسة بالتوازن المالي و تقييم مردوديتها، وبلغ الانحراف المعياري لبعد العملاء 0,59749 و تعتبر نسبة قبول كبيرة لأفراد العينة على بأن للمؤسسة صورة و سمعة جيدة حيث تعمل على الإستجابة لطلبات عملائها و المحافظة على جودة خدماتها .

و هذا ما يؤدي إلى تحقيق الأرباح للمؤسسة، كما تبين العلاقة المتبادلة و المتكاملة بين البعد المالي و العملاء.

ثم بعد العمليات الداخلية حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,79 و يشير إلى نسبة قبول كبيرة، بانحراف معياري كبير قيمته 1,04859، وما يدل أن المؤسسة تعمل على تطوير خدماتها بإستمرار و كذا على طرح منتجات جديدة في السوق.

و أخيرا نجد بعد النمو و التعلم حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,65 بانحراف معياري 0,80623.

فحسب أفراد العينة تعمل المؤسسة على تطوير خدماتها بإستمرار و تستثمر في الأفكار المبدعة لتعزيز حالات التجديد والتحسين.

ثانيا: إختبار الفرضيات .

أ- علاقة المورد البشري بتحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة EGTPH BA.

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المورد البشري و الإبداع الإداري.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المورد البشري و الإبداع الإداري.

الجدول رقم: 04-59: علاقة المورد البشري بتحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة EGTPH BA.

مستوى الدلالة. Sig	معامل التحديد	معامل الارتباط R	
0,627	0,139	0,373 ^a	أداء المورد البشري
0,033	0,936	0,967 ^a	الكفاءات
0,001	0,999	0,999 ^a	التفكير الإبداعي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

1- أهمية أداء المورد البشري في تحقيق الإبداع الإداري.

مستوى الدلالة Sig = 0,627 أكبر من 0.05 و بالتالي نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية أي

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء المورد البشري و تحقيق الإبداع الإداري.

2- أهمية الكفاءات في تحقيق الإبداع الإداري.

بلغت قيمة معامل الارتباط R بين الكفاءات و الإبداع الإداري 0.967 و هي تدل على إرتباط قوي.

و تبلغ قيمة معامل التحديد R² 0,936 أي مانسبته 93.6 % من الانحرافات في قيمة الإبداع الإداري ناتجة

عن التغير في الكفاءات.

3- أهمية التفكير الإبداعي في تحقيق الإبداع الإداري.

بلغت قيمة معامل الارتباط R بين التفكير الإبداعي و الإبداع الإداري 0.999 و هي تدل على إرتباط قوي

و تبلغ قيمة معامل التحديد R² 0.999 أي مانسبته 99.9 % من الانحرافات في قيمة الإبداع الإداري ناتجة

عن التغير في التفكير الإبداعي. و من خلاله نستنتج أن التفكير الإبداعي تأثر بشكل كبير جدا في الإبداع

الإداري و تأتي بعده كفاءات الموارد البشرية أما أدائها فليس له أي تأثير في تحقيق الإبداع الإداري .

ب - أهمية الإبداع الإداري في تحسين أداء مؤسسة ECTPH BA.

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مساهمة الإبداع الإداري للمورد البشري و تحسين أداء المؤسسة.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مساهمة الإبداع الإداري للمورد البشري و تحسين أداء المؤسسة.

الجدول رقم: 04-60: علاقة الإبداع الإداري بتحسين أداء مؤسسة ECTPH BA.

معامل الارتباط R	معامل التحديد	مستوى الدلالة Sig.	
-0,874 ^a	0,764	0,126	الإبداع الإداري
-0,776 ^a	0,603	0,224	أداء المورد البشري
-0,725 ^a	0,526	0,275	الكفاءات
-0,875 ^a	0,766	0,125	التفكير الإبداعي

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.

مستوى الدلالة Sig = 0,126 أكبر من 0.05 و بالتالي نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية أي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري و تحسين أداء المؤسسة.

1- أهمية أداء المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة.

مستوى الدلالة Sig = 0,224 أكبر من 0.05 و بالتالي نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية أي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء المورد البشري و تحسين أداء المؤسسة.

2- أهمية الكفاءات في تحسين أداء المؤسسة

مستوى الدلالة Sig = 0,275 أكبر من 0.05 و بالتالي نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية أي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات و تحسين أداء المؤسسة.

3- أهمية التفكير الإبداعي في تحسين أداء المؤسسة

مستوى الدلالة Sig = 0,125 أكبر من 0.05 و بالتالي نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية أي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإبداعي و تحسين أداء المؤسسة.

ج- علاقة إدارة الإبداع بتحسين أداء مؤسسة EGTPH BA.

الجدول رقم: 04-61: علاقة إدارة الإبداع بتحسين أداء مؤسسة EGTPH BA.

مستوى الدلالة Sig.	معامل التحديد	معامل الارتباط R	
0,914	0,007	0,086 ^a	إدارة الإبداع
0,935	0,004	-0,065 ^a	إدارة الموارد البشرية
0,847	0,023	0,153 ^a	إدارة الكفاءات
0,713	0,082	0,287 ^a	تنمية الإبداع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

مستوى الدلالة Sig = 0,914 أكبر من 0.05 و بالتالي نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية أي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الإبداع و تحسين أداء المؤسسة.

1- أهمية إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة.

مستوى الدلالة Sig = 0.935 أكبر من 0.05 و بالتالي نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية أي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المورد البشري و تحسين أداء المؤسسة.

2- أهمية إدارة الكفاءات في تحسين أداء المؤسسة.

مستوى الدلالة Sig = 0,847 أكبر من 0.05 و بالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الكفاءات و تحسين أداء المؤسسة.

3- أهمية تنمية الإبداع في تحسين أداء المؤسسة.

مستوى الدلالة Sig = 0.713 أكبر من 0.05 و بالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الإبداع والأداء.

خلاصة:

بينت نتائج التحليل الإحصائي لأراء العينة المدروسة وجود إبداع إداري كبير في مؤسسة EGTPH BELHADJ AHMED حيث تحتوي على موارد بشرية ذات كفاءات عالية و تفكير إبداعي، و أن المؤسسة تعمل على الإستغلال الجيد لهذه القدرات والمهارات من خلال إدارة فعالة للموارد البشرية و تأتي بعدها عملية تنمية الكفاءات و الإبداع، وبينت الدراسة أن التفكير الإبداعي هو الأكثر تأثيرا في الإبداع الإداري وتأتي بعدها الكفاءات، كما أن أداء المؤسسة لا يتأثر بالإبداع الإداري و تنميته بل بعوامل أخرى خاصة و أنها تعتبر من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي دخلت السوق حديثا و تعرف تنافسية كبيرة.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية.

الفرع الثالث: التحليل الإحصائي لنتائج الإستبيان مؤسسة SEROR.

المحور الأول: أهمية المورد البشري في تحقيق الإبداع الإداري لمؤسسة SEROR.

الجدول: 04-62: أهمية المورد البشري في تحقيق الإبداع الإداري لمؤسسة SEROR.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القيمة العليا	القيمة الدنيا	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
				النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
0,75829	3,80													أداء الموارد البشرية
0,000	4,00	4	4			100,0	5							تعتبر المؤسسة أن الموارد البشرية هي الأكثر أهمية لتحقيق الكفاءة و الفعالية.
1,517	3,60	5	1	20	1	60,0	3					20	1	تعتمد المؤسسة على أداء مواردها البشرية من أجل الوصول إلى أهدافها.
0,64118	3,93													الكفاءات
0,837	3,80	5	3	20	1	40,0	2	40,0	2					تمتلك المؤسسة المهارات التي تمكنها من تحقيق التميز و الإستجابة السريعة للتغيرات في البيئة.
0,894	3,60	4	2			80,0	4			20	1			المهارات الموجودة في المؤسسة ترتبط مع إستراتيجيات الأعمال وحاجات السوق.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية.

0,44721	4,20													المعارف
0,447	6,00	5	4	20	1	20	20							تمتلك الموارد البشرية مؤهلات و معارف تسمح لها بإنجاز الأعمال.
0,447	4,20	5	4	20	1	80,0	4							تتميز الموارد البشرية بالقدرة على التعامل مع المعلومات وتوظيفها.
0,89443	3,90	6	6											المواهب
0,837	3,80	5	3	20	1	40,0	2	40,0	2					تمتلك المؤسسة موارد بشرية مميزة ، فريدة تحقق لها الإضافة والفارق.
1,000	4,00	5	3	40,0	2	20	1	40,0	2					تحتوي المؤسسة على مواهب عالية المستوى تمكنها من التفوق.
0,13944	4,03													التفكير الإبداعي
0,447	4,20	5	4	20	1	80,0	4							أمتلك القدرة على تقديم أفكار و حلول جديدة لأساليب العمل.
0,000	4,00	4	4			100,0	5							أمتلك القدرة على إقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية.

													العمل في الظروف المختلفة.
0,447	4,20	5	4	20	1	80,0	4						أمتلك القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بسهولة و تلقائية
0,447	4,20	5	4	20	1	80,0	4						أقوم بوضع خطط و حلول لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها
0,000	4,00	4	4			100,0	5						أمتلك القدرة على إدراك العلاقة بين النتائج و الأسباب التي أدت إليها وتفسيرها.
0,548	3,60	4	3			60,0	3	40,0	2				تحظى الأفكار الجديدة بأهمية و قبول في المؤسسة.
0,234	3,96												الإبداع الإداري

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

بلغ المتوسط الحسابي لأهمية المورد البشري في تحقيق الإبداع الإداري لمؤسسة **SEROR 3,96** و تعتبر درجة كبيرة، كما جاء الإنحراف المعياري بدرجة ضعيفة تقدر بـ 0,234 و هذا يدل على إجماع العينة المدروسة، فكل نتائج عبارات البعد كانت بدرجة كبيرة، فأفراد العينة يؤكدون على أن مؤسستهم تؤمن بأن موردها البشرية مصدر القوة خاصة و أنها تمتلك التفكير الإبداعي و الكفاءات اللازمة والأداء الجيد بالترتيب حسبهم، و التي تعتبر الأكثر أهمية بالنسبة إليها في تحقيق الإبداع الإداري.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية.

المحور الثاني: إدارة الإبداع في مؤسسة SEROR .

الجدول رقم: 04-63: إدارة الإبداع في مؤسسة SEROR.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القيمة العليا	القيمة الدنيا	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
				النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
0,776	3,80													إدارة الموارد البشرية
0,707	4,00	5	3	20	1	60	3	20	1					تقوم المؤسسة بتحديد حجم و نوعية الموارد البشرية التي تحتاج إليها في المستقبل.
0,447	3,80	4	3			80	4	20	1					توجد لدى المؤسسة إستراتيجية واضحة، متطورة و فعالة للتوظيف.
0,447	3,80	4	3			80	4	20	1					تهتم المؤسسة بمواصفات الوظيفة و إختيار الموارد البشرية المناسبة لها.
0,707	4,00	5	3	20	1	60	3	20	1					يوجد برنامج محدد بدقة لتقييم أداء الموارد البشرية بصفة دورية ومستمرة.
0,447	3,80	4	3			80	4	20	1					يتم إطلاع الموارد البشرية على نتيجة تقييم الأداء بشفافية وعدالة.
1,095	3,80	5	2	20	1	60	3			20	1			تستفيد جميع الموارد البشرية بمختلف مستوياتها من عملية التدريب بهدف تطويرها و تنميتها.
0,707	4,00	5	3	20	1	60	3	20	1					لدى المؤسسة برنامج دوري متطور يتوافق مع إحتياجات الموارد البشرية للتدريب و متطلبات وظائفها.
0,837	3,80	5	3	20	1	40	2	40	2					يوجد تقييم مستمر للعملية التدريبية تسعى المؤسسة من خلاله إلى تحسينها.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية.

1,673	3,60	5	1	40	2	20	1	20	1			20	1	تعتمد إستراتيجية الأجور على أسس علمية، موضوعية و عادلة.
0,837	4,20	5	3	40	2	40	2	20	1					لدى الموارد البشرية تصور واضح عن إستراتيجية الأجور في المؤسسة.
0,837	3,80	5	3	20	1	40	2	40	2					تعتمد المؤسسة على وضع إستراتيجية الأجور مرنة متناسبة مع المستوى المعيشي للحفاظ على الموارد البشرية و زيادة ولائها
1,140	3,60	5	2	20	1	40	2	20	1	20	1			تمنح المؤسسة مكافآت خاصة للموارد البشرية المميزة في الأداء من أجل الرفع من معنوياتها، قدراتها ومهاراتها.
0,894	3,40	4	2			60	3	20	1	20	1			تعمل المؤسسة على توفير ظروف عمل مناسبة و تحسينها لزيادة الرضا الوظيفي للموارد البشرية.
1,517	3,40	5	1	20	1	40	2	20	1	20	1			نظام الترقية المعمول بها تتبع طرق علمية واضحة، مناسبة و عادلة.
0,707	4,00	5	3	20	1	60	3	20	1					وظائف إدارة الموارد البشرية تؤدي إلى تجسيد الدور الاستراتيجي في المؤسسة.
0,481	3,98	5	3											إدارة الكفاءات
1,140	3,60	5	2	20	1	40	2	20	1	20	1			تقوم المؤسسة بتحديد المهارات اللازمة التي تمكنها من تحقيق التميز.
0,837	3,80	5	3	20	1	40	2	40	2					تعمل المؤسسة على تنمية المهارات و المحافظة عليها.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية.

1,095	3,80	5	2	20	1	60	3			20	1	تنظم المؤسسة لقاءات و ندوات دورية لطرح التجارب و الخبرات من أجل الوصول إلى القرارات الفعالة.
0,447	4,20	5	4	20	1	80	4					تهتم المؤسسة بمواردها البشرية لتقديم الأفكار و الإقتراحات .
0,707	4,00	5	3	20	1	60	3	20	1			توفر المؤسسة تكنولوجيا الإتصال لنقل المعلومات و إستخدامها بسرعة و مرونة.
0,707	4,00	5	3	20	1	60	3	20	1			تعمل المؤسسة على تنمية العمل الجماعي لتبادل المعارف و الخبرات و تشجيع المشاركة في إتخاذ القرار.
0,447	4,20	5	4	20	1	80	4					تمتلك المؤسسة تقنيات وأنظمة معلوماتية لتخزين المعارف و الحلول الإيجابية و الإستفادة منها .
0,548	4,40	5	4	40	2	60	3					تمتلك المؤسسة وسائل و أساليب تساعد على حسن إستخدام المعارف و تطبيقها.
0,000	4,00	4	4			100	5					تعمل المؤسسة على إستقطاب المواهب و تنميتها في مختلف المستويات الإدارية.
0,447	3,80	4	3			80	4	20	1			يتم تقييم المواهب و مدى فعاليتها في تحقيق أهداف المؤسسة.
567850	3,91	5	3									تنمية الإبداع
0,447	3,80	4	3			80	4	20	1			تعتمد الإدارة سياسة التحسين من خلال إستقطاب الموارد البشرية ذات التوجهات الإبداعية.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الإقتصادية.

0,548	4,40	5	4	40	2	60	3						تقوم المؤسسة بالتعاون و التواصل مع الجامعات و المراكز البحثية كمصدر مهم لزيادة الإبداع.
0,837	3,80	5	3	20	1	40	2	40	2				تطرح القيادات العليا بالمؤسسة الأفكار على الموارد البشرية لمناقشتها و تبني إقتراحاتها الهادفة.
0,707	4,00	5	3	20	1	60	3	20	1				يتميز نمط الإتصالات في المؤسسة بالإنفتاح في كافة المستويات الإدارية
0,447	3,80	4	3			80	4	20	1				يوجد بالمؤسسة وسائل للتعبير عن الرأي والحوار مثل مجلة المؤسسة ، سجل أو صندوق الشكاوى والإقتراحات.
1,517	3,60	5	1	20	1	60	3			20	1		يتم تتمين الإبداعات و الابتكارات في المؤسسة ماديا ومعنويا.
0,707	4,00	5	3	20	1	60	3	20	1				تعمل المؤسسة على تنمية وترسيخ ثقافة الإبداع.
0,6321	3,88												إدارة الإبداع

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.

أظهرت نتائج المحور الثاني المتمثل في إدارة الإبداع لمؤسسة سيورور أن المتوسط الحسابي العام له بلغ 3,88 وانحراف معياري متوسط يقدر بـ 0,6321

فنتائج عبارات أبعاد هذه المحاور كانت بدرجة كبيرة، إذن حسب أفراد العينة فإن المؤسسة تقوم بتجسيد إدارة الإبداع بشكل ملحوظ و كبير في مؤسستهم، و هذا راجع إلى التطبيق الفعال لأساليب تنمية الكفاءات، الإبداع و إدارة الموارد البشرية بالترتيب.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية.

المحور الثالث: أداء المؤسسة.

الجدول رقم: 04-64: أداء مؤسسة SEROR.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	أدنى قيمة	أعلى قيمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
ع	ن	ع	ن	ع	ن	ع	ن	ع	ن
أولاً: البعد المالي									
							3,90	0,741	
							4,00	0,707	تعمل المؤسسة من خلال الإبداع على نمو حجم المبيعات لمنتجاتها الحالية والجديدة لزيادة الحصة السوقية وتوليد التدفقات النقدية
							3,80	0,837	تسعى المؤسسة من خلال الإبداع إلى تطبيق الأدوات المالية الحديثة تماشياً مع التغيرات في السوق.
							3,80	0,837	من خلال الإبداع تقوم المؤسسة بتقييم مردوديتها المالية لمعرفة أنشطتها الأكثر ربحية دورياً .
							4,00	1,225	تسعى المؤسسة من خلال الإبداع إلى تحقيق التوازن المالي و إعتباره من أهم المؤشرات المالية.
ثانياً: بعد العملاء									
							4,20	0,447	تسعى المؤسسة من خلال الإبداع إلى إكتساب صورة و سمعة جيدة .
							3,40	0,548	تسعى المؤسسة من خلال الإبداع إلى دراسة السوق من أجل جلب عملاء جدد و زيادة توسعها
							4,00	0,707	تسعى المؤسسة من خلال الإبداع إلى التميز بمنتجات وخدمات ذات جودة وأسعار تنافسية.
							3,60	0,548	يعمل الإبداع على زيادة إهتمام المؤسسة بأراء

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الإقتصادية.

													العملاء لزيادة رضاهم والإحتفاظ بهم.
0,447	3,80	4	3			80	4	20	1				تسعى المؤسسة من خلال الإبداع إلى الإستجابة لطلبات عملائها و المحافظة على جودة منتجاتها.
0,465	3,90												ثالثا: بعد العمليات الداخلية
0,837	3,80	5	3	20	1	40	2	40	2				تعمل المؤسسة من خلال الإبداع على تطوير منتجاتها و خدماتها بإستمرار و كذا على طرح منتجات جديدة في السوق
0,837	3,80	5	3	20	1	40	2	40	2				يعمل الإبداع على زيادة إهتمام المؤسسة بطرق و وسائل عمل جديدة لرفع كفاءتها الإنتاجية .
0,894	3,60	5	3	20	1	20	1	60	3				بالتركيز على الإبداع لدى المؤسسة مرونة إنتاجية و التسليم في الوقت المحدد.
0,837	4,20	5	3	40	2	40	2	20	1				تتبني المؤسسة إستراتيجية التحسين المستمر و الجودة الشاملة في جميع العمليات بالإبداع.
0,000	4,00	4	4			100	5						بالتركيز على الإبداع لدى المؤسسة نظم معلومات متطورة بهدف زيادة الدقة والسرعة في نشاطاتها.
0,000	4,00	4	4			100	5						يعمل الإبداع على رفع معدلات الأداء اليومية للموارد البشرية.
0,374	4,00												رابعا: محور النمو و التعلم
0,000	4,00	4	4			100	5						تعطي المؤسسة أهمية كبيرة لمعارف الموارد البشرية لتنمية الإبداع فيها.
0,707	4,00	5	3	20	1	60	3	20	1				تسعى المؤسسة من خلال الإبداع إلى تبني الأساليب الإدارية الحديثة و الفعالة تشجع الممارسات الإبداعية.
0,447	3,80	4	3			80	4	20	1				تسعى المؤسسة من خلال الإبداع إلى

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية.

													تخصيص ميزانية للبحوث و التطوير.
0,707	4,00	5	3	20	1	60	3	20	1				تستثمر المؤسسة الأفكار المبدعة لتعزيز حالات التجديد و التحسين.
0,447	4,20	5	4	20	1	80	4						من خلال الإبداع تعمل المؤسسة على تطوير تكنولوجيا المعلومات وتغيير الإجراءات الروتينية.
0,398	3,90												أداء المؤسسة

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.

المتوسط الحسابي لأداء المؤسسة يقدر بـ 3,90 وفقا لمقياس الدراسة فإن هذه القيمة تشير إلى نسبة قبول كبيرة،

وإجماع كبير بإنحراف معياري 0,398، و بالتطرق لمختلف أبعاد بطاقة الأداء المتوازن نجد مايلي:

- بعد النمو و التعلم جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي 4,00 لهذا البعد بإنحراف معياري 0,374 وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول كبيرة ، وهذا ما يفسر مدى إدراك إطارات المؤسسة بأهمية عمل المؤسسة على تطوير تكنولوجيا المعلومات وتغيير الإجراءات الروتينية .

وجاء بعده مباشرة البعد المالي و بعد العمليات الداخلية، إذ بلغ المتوسط الحسابي 3,90 لهذين البعدين بإنحراف معياري 0,74162 و 0,46547 بالترتيب، و تعتبر نسبة كبيرة حيث يجمع أفراد العينة على أن المؤسسة تعمل على نمو حجم المبيعات لمنتجاتها الحالية والجديدة لزيادة الحصة السوقية وتوليد التدفقات النقدية من خلال تبني المؤسسة إستراتيجية التحسين المستمر و مراعاة الجودة الشاملة في جميع العمليات، و هذا مايدل على الارتباط الكبير بين البعد المالي و العمليات الداخلية.

و من تم بعد العملاء حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,80 ويشير إلى نسبة قبول كبيرة بإنحراف معياري 0,37417، فحسب أفراد العينة تولي المؤسسة إهتماما كبيرا لتحسين صورتها و سمعتها حيث تعمل على الإستجابة لطلبات عملائها و المحافظة على جودة خدماتها.

ثانيا: إختبار الفرضيات.

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المورد البشري و الإبداع الإداري.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المورد البشري و الإبداع الإداري.

أ- علاقة المورد البشري بتحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة SEROR.

الجدول رقم: 04-65: علاقة المورد البشري بتحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة SEROR.

	معامل الارتباط R	معامل التحديد	مستوى الدلالة Sig.
أداء المورد البشري	0,712	0,507	0,177
الكفاءات	0,945	0,893	0,015
التفكير الإبداعي	0,873	0,762	0,053

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

1- أهمية أداء المورد البشري في تحقيق الإبداع الإداري

مستوى الدلالة Sig = 0.177 أكبر من 0.05 و بالتالي نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية أي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء المورد البشري و تحقيق الإبداع الإداري.

2- أهمية الكفاءات في تحقيق الإبداع الإداري.

بلغت قيمة معامل الارتباط R بين الكفاءات و الإبداع الإداري 0.945 و هي تدل على إرتباط قوي و معامل التحديد R² 0,893 أي مانسبته 89.3 % من الانحرافات في الإبداع الإداري ناتجة عن التغير في الكفاءات.

3- أهمية التفكير الإبداعي في تحقيق الإبداع الإداري.

مستوى الدلالة Sig = 0.053 أكبر من 0.05 و بالتالي نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية أي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإبداعي و تحقيق الإبداع الإداري.
و من خلاله نستنتج أن كفاءات الموارد البشرية هي العنصر المؤثر في الإبداع الإداري .

ب - علاقة الإبداع الإداري بتحسين أداء مؤسسة SEROR.

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مساهمة الإبداع الإداري للمورد البشري و تحسين أداء المؤسسة.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مساهمة الإبداع الإداري للمورد البشري و تحسين أداء المؤسسة.

الجدول رقم: 04-68: علاقة الإبداع الإداري بتحسين أداء مؤسسة SEROR.

مستوى الدلالة Sig.	معامل التحديد	معامل الارتباط R	
0,075	0,706	0,840	الإبداع الإداري
0,586	0,110	0,331	أداء المورد البشري
0,187	0,492	0,701	الكفاءات
0,211	0,456	0,675	التفكير الإبداعي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

مستوى الدلالة Sig = 0,075 أكبر من 0.05 و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية أي لا توجد علاقة ذات دلالة

إحصائية بين الإبداع الإداري و تحسين أداء المؤسسة.

1- أهمية أداء المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة.

مستوى الدلالة Sig = 0,586 أكبر من 0.05 و بالتالي نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية أي

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء المورد البشري و تحسين أداء المؤسسة.

2- أهمية الكفاءات في تحسين أداء المؤسسة

مستوى الدلالة Sig = 0,187 أكبر من 0.05 و بالتالي نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية أي

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات و تحسين أداء المؤسسة.

3- أهمية التفكير الإبداعي في تحسين أداء المؤسسة

مستوى الدلالة Sig = 0,211 أكبر من 0.05 و بالتالي نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية أي

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإبداعي و تحسين أداء المؤسسة.

ج- علاقة إدارة الإبداع بتحسين أداء مؤسسة SEROR.

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الإبداع و تحسين أداء المؤسسة.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الإبداع و تحسين أداء المؤسسة.

الجدول رقم: 04-67: أهمية إدارة الإبداع في تحسين أداء المؤسسة.

مستوى الدلالة. Sig	معامل التحديد	معامل الارتباط R	
0,070	0,717	0,847	إدارة الإبداع
0,084	0,685	0,827	إدارة الموارد البشرية
0,053	0,762	0,873	إدارة الكفاءات
0,083	0,687	0,829	تنمية الإبداع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

مستوى الدلالة Sig = 0,070 أكبر من 0.05 و بالتالي نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية أي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل إدارة الإبداع و المتغير التابع أداء المؤسسة.

1- أهمية إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة.

مستوى الدلالة Sig = 0,084 أكبر من 0.05 و بالتالي نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية أي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل إدارة الموارد البشرية و المتغير التابع أداء المؤسسة.

2- أهمية إدارة الكفاءات في تحسين أداء المؤسسة.

مستوى Sig = 0,053 أكبر من 0.05 أي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الكفاءات وأداء المؤسسة.

3- أهمية تنمية الإبداع في تحسين أداء المؤسسة.

مستوى الدلالة Sig = 0,083 أكبر من 0.05 و بالتالي نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية أي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل تنمية الإبداع و المتغير التابع أداء المؤسسة.

خلاصة:

بينت نتائج التحليل الإحصائي لأراء العينة المدروسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للمتغيرين المستقلين الإبداع الإداري، إدارة الإبداع و المتغير التابع أداء المؤسسة في مؤسسة سيرور، و أن كفاءات الموارد البشرية هي العنصر المؤثر في الإبداع الإداري ، كما أن أداء الموارد البشرية في المؤسسة و الكفاءات التي تمتلكها و قدراتها الإبداعية كبيرة جدا، حيث أنها تقوم بتفعيل إدارة الإبداع من خلال الإهتمام الكبير بالأساليب الإدارية الحديثة والمتمثلة تنمية الكفاءات، الإبداع وإدارة الموارد البشرية بالترتيب، ما ينعكس على الإستثمار الجيد في مواردها البشرية وتنمية الإبداع الإداري و تحسين أداء المؤسسة.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية.

الفرع الرابع: التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان مؤسسة EPE-STARR.

المحور الأول: أهمية المورد البشري في تحقيق الإبداع الإداري مؤسسة EPE-STARR.

الجدول: 68-04: أهمية المورد البشري في تحقيق الإبداع الإداري مؤسسة EPE-STARR.

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القيمة العليا	القيمة الدنيا	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
				ن	ع	ن	ع	ن	ع	ن	ع	ن	ع	
0,2886	4,08													أداء الموارد البشرية
0,289	4,08	5	4	8,3	1	91,7	11							تعتبر المؤسسة أن الموارد البشرية هي الأكثر أهمية لتحقيق الكفاءة والفعالية.
0,289	4,08	5	4	8,3	1	91,7	11							تعتمد المؤسسة على أداء مواردها البشرية من أجل الوصول إلى أهدافها.
0,6200	3,71													الكفاءات
0,793	3,58	5	2	8,3	1	50	6	33,3	4	8,3	1			تمتلك المؤسسة الكفاءات التي تمكنها من تحقيق التميز و الإستجابة السريعة للتغيرات الحاصلة في البيئة.
1,073	3,33	5	2	8,3	1	50	6	8,3	1	33,3	4			الكفاءات الموجودة في المؤسسة ترتبط مع إستراتيجيات الأعمال وحاجات السوق.
0,389	4,17	5	4	16,7	2	83,3	10							تمتلك الموارد البشرية

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية.

													مؤهلات و معارف تسمح لها بإنجاز الأعمال الموكلة لها.
0,900	3,92	5	2	25,0	3	50	6	16,7	2	8,3	1		تتميز الموارد البشرية بالقدرة على التعامل مع المعلومات وتوظيفها.
1,073	3,67	5	2	25,0	3	33,3	4	25,0	3	16,7	2		تمتلك المؤسسة موارد بشرية مميزة ، فريدة تحقق لها الإضافة و الفارق.
1,084	3,58	5	2	25,0	3	25,0	3	33,3	4	16,7	2		تحتوي المؤسسة على مواهب عالية المستوى تمكنها من التفوق.
0,4678	3,61												التفكير الإبداعي
0,452	3,75	4	3			75,0	9	25,0	3				أمتلك القدرة على تقديم أفكار و حلول جديدة لأساليب العمل.
0,452	3,75	4	3			75,0	9	25,0	3				أمتلك القدرة على إقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل في الظروف المختلفة.
0,492	3,67	4	3			66,7	8	33,3	4				أمتلك القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بسهولة و تلقائية.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية.

0,522	3,50	4	3			50	6	50	6					أقوم بوضع خطط و حلول لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.
0,651	3,67	4	2			75,0	9	16,7	2	8,3	1			أمتلك القدرة على إدراك العلاقة بين النتائج والأسباب التي أدت إليها وتفسيرها.
1,073	3,33	5	1	16,7	2	25,0	3	25,0	3	25,0	3	8,3	1	تحظى الأفكار الجديدة بأهمية و قبول في المؤسسة.
0,4573	3,72													الإبداع الإداري

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.

أظهرت نتائج المحور الأول المتمثل في مدى أهمية المورد البشري في تحقيق الإبداع الإداري لمؤسسة EPE-

STARR وجود إجماع في إجابات أفراد العينة المدروسة حوله، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,72 ؛ كما بلغ

الانحراف المعياري 0,45732 فكل نتائج عبارات هذا المحور كانت بدرجة كبيرة، مما يدل على أن أفراد العينة

يجمعون على أن مؤسستهم تؤمن بأن موردها البشرية مصدر القوة خاصة و حسبهم فأنها تتميز بالأداء الفعال

والكفاءات والتفكير الإبداعي اللازمة بالترتيب و التي تعتبر ذات أهمية في تحقيق الإبداع الإداري.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية.

المحور الثاني: إدارة الإبداع في مؤسسة EPE-STARR.

الجدول: 69-04: إدارة الإبداع في مؤسسة EPE-STARR.

الإخلاف المعياري	المتوسط الحسابي	القيمة العليا	القيمة الدنيا	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة	
				ن	ع	ن	ع	ن	ع	ن	ع	ن	ع
0,63784	2,89												
إدارة الموارد البشرية													
1,231	3,33	5	1	8,3	1			58,3	7	25,0	3	8,3	1
تقوم المؤسسة بتحديد حجم و نوعية الموارد البشرية التي تحتاج إليها في المستقبل.													
1,115	3,17	5	1	8,3	1	33,3	4	33,3	4	16,7	2	8,3	1
توجد لدى المؤسسة إستراتيجية واضحة ، متطورة و فعالة للتوظيف.													
0,651	3,67	4	2			75,0	9	16,7	2	8,3	1		
تهتم المؤسسة بمواصفات الوظيفة و إختيار الموارد البشرية المناسبة لها.													
0,888	2,67	4	1			16,7	2	41,7	5	33,3	4	8,3	1
يوجد برنامج محدد بدقة لتقييم أداء الموارد البشرية بصفة دورية ومستمرة													
1,231	2,67	5	1	8,3	1	16,7	2	25,0	3	33,3	4	16,7	2
يتم إطلاع الموارد البشرية على نتيجة تقييم الأداء بشفافية و عدالة.													
1,084	2,92	4	1			41,7	5	16,7	2	33,3	4	8,3	1
تستفيد جميع الموارد البشرية بمختلف مستوياتها من عملية التدريب بهدف تطويرها و تنميتها.													

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية.

0,866	2,75	4	2			25,0	3	25,0	3	50	6		لدى المؤسسة برنامج دوري متطور يتوافق مع إحتياجات الموارد البشرية للتدريب و متطلبات وظائفها.
1,030	2,83	4	1			33,3	4	25,0	3	33,3	4	8,3	1 يوجد تقييم مستمر للعملية التدريبية تسعى المؤسسة من خلاله إلى تحسينها.
1,231	2,67	5	1	8,3	1	16,7	2	25,0	3	33,3	4	16,7	2 تعتمد إستراتيجية الأجور على أسس علمية، موضوعية و عادلة.
1,311	3,08	5	1	16,7	2	25,0	3	16,7	2	33,3	4	8,3	1 لدى الموارد البشرية تصور واضح عن إستراتيجية الأجور في المؤسسة.
,835	2,17	4	1			8,3	1	16,7	2	58,3	7	16,7	2 تعتمد المؤسسة على وضع إستراتيجية الأجور مرنة متناسبة مع المستوى المعيشي للحفاظ على الموارد البشرية و زيادة ولائها.
1,073	2,33	4	1			25,0	3			58,3	7	16,7	2 تمنح المؤسسة مكافآت خاصة للموارد البشرية المميزة في الأداء من أجل الرفع من معنوياتها، قدراتها و مهاراتها.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الإقتصادية.

1,055	2,75	4	1			33,3	4	16,7	2	41,7	5	8,3	1	تعمل المؤسسة على توفير ظروف عمل مناسبة و تحسينها لزيادة الرضا الوظيفي للموارد البشرية.
0,965	2,75	4	1			25,0	3	33,3	4	33,3	4	8,3	1	نظام الترقية المعمول بها تتبع طرق علمية واضحة، مناسبة و عادلة.
0,985	3,67	5	2	16,7	2	50	6	16,7	2	16,7	2			وظائف إدارة الموارد البشرية تؤدي إلى تجسيد الدور الاستراتيجي في المؤسسة.
0,63365	3,22													إدارة الكفاءات
1,055	3,25	5	2	8,3	1	41,7	5	16,7	2	33,3	4			تقوم المؤسسة بتحديد الكفاءات اللازمة التي تمكنها من تحقيق التميز.
1,115	3,17	5	1	8,3	1	33,3	4	33,3	4	16,7	2	8,3	1	تعمل المؤسسة على تنمية الكفاءات و المحافظة عليها.
0,905	2,50	4	1			16,7	2	25,0	3	50	6	8,3	1	تنظم المؤسسة لقاءات و ندوات دورية لطرح التجارب و الخبرات من أجل الوصول إلى القرارات الفعالة.
0,739	3,00	4	2			25,0	3	50	6	25,0	3			تهتم المؤسسة بمواردها البشرية لتقديم الأفكار
0,452	3,75	4	3			75,0	9	25,0	3					توفر المؤسسة تكنولوجيا الإتصال لنقل المعلومات و إستخدامها بسرعة ومرونة.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية.

0,669	3,58	4	2			66,7	8	25,0	3	8,3	1		تعمل المؤسسة على تنمية العمل الجماعي لتبادل المعارف و الخبرات وتشجيع المشاركة في إتخاذ القرار.	
0,905	3,50	5	2	8,3	1	50	6	25,0	3	16,7	2		تمتلك المؤسسة تقنيات وأنظمة معلوماتية لتخزين المعارف و الحلول الإيجابية و الاستفادة منها .	
0,888	3,33	5	2	8,3	1	33,3	4	41,7	5	16,7	2		تمتلك المؤسسة وسائل و أساليب تساعد على حسن إستخدام المعارف و تطبيقها.	
0,900	3,08	5	2	8,3	1	16,7	2	50	6	25,0	3		تعمل المؤسسة على إستقطاب المواهب وتنميتها في مختلف المستويات الإدارية.	
0,953	3,00	5	2	8,3	1	16,7	2	41,7	5	33,3	4		يتم تقييم المواهب و مدى فعاليتها في تحقيق أهداف المؤسسة.	
1,084	2,58	4	1	25	3	25,0	3			33,3	4	16,7	2	تعتمد الإدارة سياسة التحسين من خلال إستقطاب الموارد البشرية ذات التوجهات الإبداعية.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية.

[illegible]

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.

أظهرت نتائج المحور الثاني المتمثل في إدارة الإبداع لمؤسسة ستار أن المتوسط الحسابي العام له بلغ 2,99 وانحراف معياري متوسط يقدر بـ 0,54347 فتتائج عبارات المحور كانت بدرجة متوسطة، إذن حسب أفراد العينة فإن المؤسسة لا زالت لم تصل إلى تجسيد إدارة الإبداع بشكل ملحوظ و كبير في مؤسستهم، و هذا راجع لعدم التطبيق الفعال لأساليب تنمية الإبداع .

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية.

المحور الثالث: أداء مؤسسة EPE-STARR.

الجدول رقم: 04-70: أداء مؤسسة EPE-STARR.

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القيمة العليا	القيمة الدنيا	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
				ن	ع	ن	ع	ن	ع	ن	ع	ن	ع	
0,4938	4,02													البعد المالي
0,835	4,17	5	2	33,3	4	58,3	7			8,3	1			تعمل المؤسسة على نمو حجم المبيعات لمنتجاتها الحالية والجديدة لزيادة الحصة السوقية وتوليد التدفقات النقدية.
0,835	3,83	5	2	16,7	2	58,3	7	16,7	2	8,3	1			تسعى المؤسسة لتطبيق الأدوات المالية الحديثة تماشيا مع التغيرات في السوق.
0,603	4,00	5	3	16,7	2	66,7	8	16,7	2					تقوم المؤسسة بتقييم مردوديتها المالية لمعرفة أنشطتها الأكثر ربحية دوريا
0,515	4,08	5	3	16,7	2	75,0	9	8,3	1					يعد التوازن المالي من أهم المؤشرات المالية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.
0,3729	3,85													بعد العملاء
0,289	3,92	4	3			91,7	11	8,3	1					لدى المؤسسة صورة و سمعة جيدة .
0,515	3,92	5	3	8,3	1	75,0	9	16,7	2					تعتمد المؤسسة على دراسة السوق من أجل إكتساب عملاء جدد و زيادة توسعها.
0,452	3,75	4	3			75,0	9	25,0	3					تتميز المؤسسة بمنتجات و خدمات ذات جودة و أسعار تنافسية .
0,651	3,67	5	3	8,3	1	50	6	41,7	5					تهتم المؤسسة بأراء العملاء و لزيادة رضاهم والإحتفاظ بهم

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الإقتصادية.

0,426	4,00	5	3	8,3	1	83,3	10	8,3	1			تركز المؤسسة على سرعة الإستجابة لطلبات عملائها و المحافظة على جودة منتجاتها
0,4623	3,61											بعد العمليات الداخلية
0,622	3,75	5	3	8,3	1	58,3	7	33,3	4			تعمل المؤسسة على تطوير منتجاتها و خدماتها باستمرار و كذا على طرح منتجات جديدة في السوق
0,651	3,67	4	2			75,0	9	16,7	2	8,3	1	تتبنى المؤسسة أساليب العمل الحديثة لرفع كفاءتها الإنتاجية
0,669	3,58	4	2			66,7	8	25,0	3	8,3	1	لدى المؤسسة مرونة إنتاجية و التسليم في الوقت المحدد.
0,622	3,75	5	3	8,3	1	58,3	7	33,3	4			تتبنى المؤسسة إستراتيجية التحسين المستمر و تراعي الجودة الشاملة في جميع العمليات .
0,996	3,42	5	2	8,3	1	50	6	16,7	2	25,0	3	لدى المؤسسة نظم معلومات متطورة بهدف زيادة الدقة والسرعة في نشاطاتها.
0,674	3,50	4	2			58,3	7	33,3	4	8,3	1	معدلات الأداء اليومية للموارد البشرية مرتفعة و فعالة.
0,5427	2,90											بعد النمو و التعلم
0,669	2,92	4	2			16,7	2	58,3	7	25,0	3	تعطي المؤسسة أهمية كبيرة لمعارف الموارد البشرية لتنمية الإبداع فيها
0,669	2,92	4	2			16,7	2	58,3	7	25,0	3	تتبنى المؤسسة أساليب إدارية حديثة و فعالة تشجع الممارسات الإبداعية.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية.

0,651	2,67	4	2			8,3	1	50	6	41,7	5			تخصص المؤسسة ميزانية خاصة للبحوث و التطوير.
0,793	2,58	4	1			8,3	1	50	6	33,3	4	8,3	1	تستثمر المؤسسة الأفكار المبدعة لتعزيز حالات التجديد و التحسين.
0,793	3,42	4	2			58,3	7	25,0	3	16,7	2			تعمل المؤسسة على تطوير تكنولوجيا المعلومات وتغيير الإجراءات الروتينية.
0,3367	3,58													أداء المؤسسة

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.

المتوسط الحسابي لأداء المؤسسة يقدر ب 3,58 بإنحراف معياري 0,33676 وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المحور يشير إلى درجة كبيرة من القبول لأفراد العينة، و بالتطرق لمختلف أبعاد بطاقة الأداء المتوازن نجد بالترتيب:

- أولا: البعد المالي جاء من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي 4,02 بإنحراف معياري 0,49381 وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول كبيرة ، وهذا ما يفسر مدى إدراك إطارات المؤسسة بأهمية تحسين أدائها المالي من خلال العمل على نمو حجم المبيعات لمنتجاتها لرفع الحصة السوقية وتوليد التدفقات النقدية و تحقيق التوازن المالي .

وجاء بعده مباشرة بعد العملاء إذ بلغ المتوسط الحسابي 3,85 لهذا البعد بإنحراف معياري 0,37295 وتعتبر نسبة كبيرة حيث يجمع أفراد العينة على أن المؤسسة تركز على سرعة الاستجابة لطلبات عملائها والمحافظة على جودة منتجاتها و خدماتها.

و ثالثا بعد العمليات الداخلية حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,61 لهذا البعد بإنحراف معياري 0,46239 حيث يجمع أفراد العينة على أن المؤسسة تعمل على تطوير منتجاتها و خدماتها باستمرار و كذا على طرح منتجات جديدة في السوق و أن لديها نظم معلومات متطورة بهدف زيادة الدقة والسرعة في نشاطاتها وعملياتها. و أخيرا نجد بعد النمو و التعلم بلغ المتوسط الحسابي 2,90 و يشير إلى نسبة قبول متوسطة بإنحراف معياري 0,54272 فحسب أفراد العينة لا تولي المؤسسة إهتماما كبيرا بالنسبة لممارسات النمو و التعلم.

ثانيا: إختبار الفرضيات.

أ- علاقة المورد البشري بتحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة EPE-STARR.

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المورد البشري و الإبداع الإداري.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المورد البشري و الإبداع الإداري.

الجدول رقم: 04-61: علاقة المورد البشري بتحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة EPE-STARR.

معامل الارتباط R	معامل التحديد	مستوى الدلالة Sig.	
0,537	0,288	0,072	أداء المورد البشري
0,953	0,909	0,000	الكفاءات
0,907	0,823	0,000	التفكير الإبداعي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

1- أهمية أداء المورد البشري في تحقيق الإبداع الإداري.

مستوى الدلالة Sig = 0,072 أكبر من 0.05 و بالتالي نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية أي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء المورد البشري و تحقيق الإبداع الإداري.

2- أهمية الكفاءات في تحقيق الإبداع الإداري.

بلغت قيمة معامل الارتباط R بين الكفاءات و الإبداع الإداري 0.953 و هي تدل على إرتباط قوي. و تبلغ قيمة معامل التحديد R² 0,909 أي مانسبته 90.9% من الانحرافات في قيمة الإبداع الإداري ناتجة عن التغير في الكفاءات.

3- أهمية التفكير الإبداعي في تحقيق الإبداع الإداري.

بلغت قيمة معامل الارتباط R بين التفكير الإبداعي و الإبداع الإداري 0.907 و هي تدل على إرتباط قوي و تبلغ قيمة معامل التحديد R² 0.823 أي مانسبته 82.3% من الانحرافات في قيمة الإبداع الإداري ناتجة عن التغير في التفكير الإبداعي.

و من خلاله نستنتج أن التفكير الإبداعي هو الأكثر تأثيرا في الإبداع الإداري و تأتي بعده كفاءات الموارد البشرية أما أدائها فلا يؤثر بشكل كبير في تحقيق الإبداع الإداري .

ب - علاقة الإبداع الإداري بتحسين أداء مؤسسة EPE-STARR.

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مساهمة الإبداع الإداري للمورد البشري و تحسين أداء المؤسسة.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مساهمة الإبداع الإداري للمورد البشري و تحسين أداء المؤسسة.

الجدول رقم: 04-72 : علاقة الإبداع الإداري بتحسين أداء مؤسسة EPE-STARR.

المتغير	الثابت	A	معامل الارتباط R	معامل التحديد	مستوى الدلالة Sig
الإبداع الإداري	1,337	0,477	0,648	0,420	0,023
أداء المورد البشري	1,327	0,573	0,491	0,241	0,105
الكفاءات	1,763	0,289	0,532	0,282	0,075
التفكير الإبداعي	1,267	0,485	0,673	0,453	0,016

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

مستوى الدلالة $Sig = 0.023$ و هي أصغر من 0.05 و بالتالي فهي ذات دلالة إحصائية و بالتالي توجد علاقة معنوية بين المتغير المستقل الإبداع الإداري و المتغير التابع أداء المؤسسة تبلغ 0.648 و هي تدل على ارتباط متوسط حيث أن قيمة معامل التحديد R^2 تبلغ 0.420 و هذا يعني أن ما قيمته 42 % من التغيرات في أداء المؤسسة ناتجة عن التغير في الإبداع الإداري.

1- أهمية أداء المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة

مستوى الدلالة $Sig = 0.105$ أكبر من 0.05 و بالتالي نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية أي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء المورد البشري و تحسين أداء المؤسسة.

2- أهمية الكفاءات في تحسين أداء المؤسسة

مستوى الدلالة $Sig = 0.075$ أكبر من 0.05 و بالتالي نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية أي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات و تحسين أداء المؤسسة.

3- أهمية التفكير الإبداعي في تحسين أداء المؤسسة

مستوى الدلالة $Sig = 0.016$ أقل من 0.05 و بالتالي فهي ذات دلالة إحصائية و بالتالي توجد علاقة ذات معنوية بين المتغير المستقل التفكير الإبداعي و المتغير التابع أداء المؤسسة تبلغ 0.673 و هي تدل على ارتباط متوسط حيث أن قيمة معامل التحديد R^2 تبلغ 0.453 و هذا يعني أن ما قيمته 45.3 % من التغيرات في أداء المؤسسة ناتجة عن التغير في التفكير الإبداعي.

و من خلاله نستنتج أن التفكير الإبداعي هو العنصر المؤثر في أداء المؤسسة.

ج- علاقة إدارة الإبداع بتحسين أداء مؤسسة EPE-STARR.

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الإبداع و تحسين أداء المؤسسة.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الإبداع و تحسين أداء المؤسسة.

الجدول رقم: 04-73 : علاقة إدارة الإبداع بتحسين أداء مؤسسة EPE-STARR.

الثابت	A	معامل الارتباط R	معامل التحديد	مستوى الدلالة Sig	
1,259	0,387	0,624	0,390	0,030	إدارة الإبداع
1,357	0,344	0,651	0,424	0,022	إدارة الموارد البشرية
1,439	0,354	0,667	0,445	0,018	إدارة الكفاءات
2,305	0,038	0,081	0,007	0,802	تنمية الإبداع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

مستوى الدلالة $Sig = 0.010$ و هي أصغر من 0.05 و بالتالي فهي ذات دلالة إحصائية و بالتالي توجد علاقة معنوية بين المتغير المستقل إدارة الإبداع و المتغير التابع أداء المؤسسة تبلغ 0.624 و هي تدل على ارتباط متوسط حيث أن قيمة معامل التحديد R^2 تبلغ 0.390 و هذا يعني أن ما قيمته 39% من التغيرات في أداء المؤسسة ناتجة عن التغير في إدارة الإبداع.

1- أهمية إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة.

مستوى الدلالة $Sig = 0.001$ أصغر من 0.05 و بالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهمية إدارة المورد البشري و تحسين أداء المؤسسة بقيمة تبلغ 0.651 و هي تدل على ارتباط متوسط كما تبلغ قيمة معامل التحديد R^2 0.424 أي مانسبته 42.4% من الانحرافات في قيمة أداء المؤسسة ناتجة عن التغير في إدارة الموارد البشرية.

2- أهمية إدارة الكفاءات في تحسين أداء المؤسسة.

مستوى الدلالة $Sig = 0.022$ أصغر من 0.05 و بالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الكفاءات و تحسين أداء المؤسسة، بقيمة تبلغ 0.667 و هي تدل على ارتباط متوسط كما تبلغ قيمة معامل التحديد R^2 0.445 أي مانسبته 44.5% من الانحرافات في قيمة أداء المؤسسة ناتجة عن التغير في إدارة الكفاءات.

3- أهمية تنمية الإبداع في تحسين أداء المؤسسة.

مستوى الدلالة $\text{Sig} = 0.802$ أكبر من 0.05 و بالتالي توجد لا علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الإبداع و تحسين أداء المؤسسة .

إذن نلاحظ أن إدارة الكفاءات هي الأكثر تأثيرا في تحسين أداء مؤسسة ستار بمعامل ارتباط بلغ 0.667 ومعامل التحديد 0.445

و من أجل التعرف على العنصر المؤثر لهذا البعد نقوم بتفصيله حسب الجدول التالي:

الجدول رقم: 04-74: تأثير بعد إدارة الكفاءات في تحسين أداء مؤسسة EPE-STARR.

الثابت	A	معامل الارتباط R	معامل التحديد	مستوى الدلالة Sig
1,907	0,186	0,505	0,255	0,094
1,144	0,470	0,711	0,506	0,009
1,718	0,239	0,633	0,400	0,027

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أنه لا توجد علاقة ذات دلالة لإدارة المهارات مع تحسين أداء المؤسسة حيث مستوى الدلالة لهذا العنصر Sig يساوي 0.094 أكبر من 0.05

أما بقية العناصر الأخرى المكونة لبعد إدارة الكفاءات و المتمثلة في إدارة المعارف و المواهب فكانت مستوى الدلالة لهذه العناصر Sig أصغر من 0.05 و بالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذه العناصر وتحسين أداء المؤسسة، و جاءت معاملات الارتباط بينها و بين أداء المؤسسة بالترتيب كما يلي:

- قيمة معامل الارتباط بين إدارة المعارف وأداء المؤسسة $R=0.711$ وهو ارتباط قوي، و تبلغ قيمة معامل التحديد 0.506 أي مانسبته 50.6% من الانحرافات في قيمة أداء المؤسسة ناتجة عن التغير في إدارة المعارف.

- قيمة معامل الارتباط بين إدارة المواهب و أداء المؤسسة $R= 0,633$ ويعتبر ارتباط متوسط، و تبلغ قيمة معامل التحديد 0.400 أي مانسبته 40% من الانحرافات في قيمة أداء المؤسسة ناتجة عن التغير في إدارة المواهب.

إذن: إدارة المعارف هي العنصر الأكثر تأثيرا في تحسين أداء المؤسسة ضمن بعد إدارة الكفاءات و بالتالي فإن معادلة الانحدار لتأثير إدارة المعارف على أداء المؤسسة كمايلي: $y = 1.144 + 0.470x$

و من المعادلة نقول أنه كل زيادة ب 1 درجة في إدارة المعارف يؤدي إلى زيادة في أداء المؤسسة بمقدار: 1.614

و من أجل التعرف على البعد الأكثر تأثرا ضمن بعد أداء المؤسسة بإدارة المعارف.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية.

نقوم بوضع الجدول التالي لتوضيح العلاقة بين إدارة المعارف وأبعاد أداء المؤسسة.

الجدول رقم: 04-75: العلاقة بين إدارة المعارف وأبعاد أداء مؤسسة EPE-STARR.

مستوى الدلالة	معامل التحديد	معامل الارتباط R	A	الثابت	
0,135	0,209	0,457	0,443	0,773	إدارة المعارف و البعد المالي
0,485	0,050	0,223	0,164	1,705	إدارة المعارف و بعد العملاء
0,032	0,383	0,619	0,562	0,860	إدارة المعارف و بعد العمليات الداخلية
0,023	0,419	0,647	0,690	1,223	إدارة المعارف و بعد النمو والتعلم

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أنه لا توجد علاقة ذات دلالة بين القيادة الإبداعية مع البعد المالي و بعد العملاء

حيث مستوى الدلالة لهذا العنصر Sig أكبر من 0.05

كما توجد علاقة ذات دلالة بين إدارة المعارف و بعدي العمليات الداخلية و النمو و التعلم ، حيث كانت

مستوى الدلالة لهما Sig أصغر من 0.05، و جاءت معاملات الارتباط بينها بالترتيب كما يلي:

- قيمة معامل الارتباط بين إدارة المعارف و بعد النمو و التعلم $R = 0.647$ و هي تدل على ارتباط متوسط،

أما قيمة معامل التحديد R^2 تبلغ 0.419 و هذا يعني أن ما قيمته 41.9 % من التغيرات في بعد النمو

و التعلم ناتج عن التغير في مستوى إدارة المعارف.

و بالتالي فإن معادلة الانحدار لتأثير إدارة المعارف على بعد النمو و التعلم كمايلي:

$$y = 1.223 + 0.690x$$

و من المعادلة نقول أنه كل زيادة ب 1 درجة في إدارة المعارف يؤدي إلى زيادة في بعد النمو و التعلم ب مقدار:

1.913

- قيمة معامل الارتباط بين إدارة المعارف و بعد العمليات الداخلية $R = 0.619$ و هي تدل على ارتباط متوسط، أما قيمة معامل التحديد R^2 تبلغ 0.383 و هذا يعني أن ما قيمته 33.3 % من التغيرات في بعد العمليات الداخلية ناتج عن التغير في مستوى إدارة المعارف.

و بالتالي فإن معادلة الانحدار لتأثير إدارة المعارف على بعد العمليات الداخلية كمايلي: $y = 0.860 + 0.562x$ و من المعادلة نقول أنه كل زيادة ب 1 درجة في إدارة المعارف يؤدي إلى زيادة في بعد العمليات الداخلية بمقدار:

1.422

خلاصة:

بينت نتائج التحليل الإحصائي لأراء العينة المدروسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة وقوية للمتغيرين المستقلين الإبداع الإداري وإدارة الإبداع و المتغير التابع أداء مؤسسة **EPE STARR** ، و أن التفكير الإبداعي هو الأكثر تأثيرا في تحقيق الإبداع الإداري، و العنصر المؤثر في أداء المؤسسة.

كما أن موارد البشرية تتميز بالأداء العالي و الكفاءات و التفكير الإبداعي، و أن السياسات و الأساليب الإدارية المتمثلة في إدارة المعارف هي الأكثر تأثيرا في أداء المؤسسة، و بالتحديد في بعدي النمو و التعلم والعمليات الداخلية على الترتيب، و هذا ما ينمي الإبداع الإداري في المؤسسة، لكن يجب العمل على الإستثمار الأمثل فيها و الوصول إلى التجسيد الفعلي لإدارة الإبداع من أجل تحسين الأداء في مؤسسة **EPE STARR**.

الخاتمة

تم تحليل النتائج بواسطة برنامج التحليل الإحصائي **spss**، حيث توصلت إلى عدة نقاط هامة وتتمثل فيمايلي :

1- بينت النتائج أن كل المؤسسات المدروسة لديها الإبداع الإداري بشكل كبير حيث تراوح المتوسط الحسابي بين 3,47 بالنسبة لمؤسسة **NAFTAL** و 4,07 في مؤسسة **EGTPH BELHADJ AHMED** وهذا يدل على إمتلاكها لموارد بشرية تتميز بالأداء العالي و الكفاءات والتفكير الإبداعي.

2- بينت نتائج العينة أن غالبية المؤسسات المدروسة كانت بدرجة متوسطة لازالت لم تصل إلى التجسيد الفعلي لإدارة الإبداع حيث أنها تعتمد على الأساليب الإدارية التقليدية بإستثناء مؤسستي **ETPH BENSADA** و **BENAMAR** و **SEROR** حيث يساوي المتوسط الحسابي لهما بالترتيب 3,79 و 3,88 حيث كانت بدرجة كبيرة، ما يدل على تبني المؤسستين لإدارة الإبداع من خلال إدارة إستراتيجية للموارد البشرية و تنمية الكفاءات و الإبداع، و هذا ناتج عن ثقافة المؤسسة المبنية على التطوير و التجديد خاصة و أنهما تنشطان في قطاع البناء و الأشغال العمومية، و الذي أصبح يتميز بديناميكية و تنافسية كبيرة، و هذا للدور الفعال الذي يقوم به و الإهتمام الذي توليه الدولة لهذا المجال من خلال البرامج التنموية.

3- بينت نتائج العينة أن غالبية المؤسسات المدروسة تعمل على تحسين أدائها من خلال الإبداع لتطوير منتجاتها و خدماتها و بالتالي زيادة مردوديتها بشكل كبير حيث بلغ المتوسط الحسابي 4,14 في مؤسسة **ETPH** و **BENSAADA BENAMAR** ، و قد جاءت بدرجة متوسطة في مؤسستي **NAFTAL** و **SONELGAZ** بمتوسط حسابي يقدر ب 3,35 و 3,16 على التوالي و ينشط كلاهما في مجال الطاقة الذي يعتبر قطاع حيوي و حساس في الجزائر، كما أن المؤسستين من أكبر المؤسسات الاقتصادية و التي لها عدة فروع منتشرة عبر كامل الوطن، لذلك فإن تحسين أدائهما من خلال الإبداع الإداري يتطلب الوقت الكافي والتطبيق الفعلي و الفعال لتجسيد إستراتيجية الإبداع للوصول إلى تطوير أداء المؤسستين.

كما أظهرت النتائج أن كل المؤسسات المدروسة تركز في أدائها على الجانب المالي بدرجة كبيرة حيث تراوح المتوسط الحسابي بين 4,02 لمؤسسة **EPE STARR** و 3,94 لمؤسسة **SONELGAZ**، وجاء المتوسط الحسابي مساويا ل 4,29 في مؤسسة **ETPH BENSADA BENAMAR** ، وهي درجة كبيرة جدا حيث أنها تعتبر من بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لذلك فإن أدائها مرتكز بشكل كبير على تحقيق الأرباح والسعي إلى التوازن المالي، من أجل ضمان إستقرارها و إستمراريتها، و من تم العمل على نموها وتطويرها.

الخاتمة العامة:

الخاتمة العامة

أولاً: نتائج الدراسة النظرية.

من خلال دراستنا و التي قمنا بصياغتها تحت عنوان " دور المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية (مدخل الإبداع الإداري) -دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الإقتصادية -"، بينت نتائج الدراسة النظرية أن الموارد البشرية تمثل المصدر الجوهرى في المؤسسة لأنها العنصر الأساسي للأداء الفعال و الكفاءات و الأفكار الإبداعية، وبالتالي المساهمة في تحقيق الإبداع الإداري.

إن الإبداع الإداري مبني على المعارف الفردية الجماعية للموارد البشرية ومواهبها وقدراتها و مهاراتها التي تساهم في إعطاء قيمة مضافة للمؤسسة و تحسين عملياتها، منتجاتها وخدماتها، و زيادة جلب الزبائن و دخول أسواق جديدة و إرتفاع عوائدها.

ما أدى إلى ضرورة التركيز على أهميتها و زيادة الإهتمام بها و تطويرها وذلك من خلال إدارة الإبداع التي تعمل على تنمية المعارف و المواهب، وإستعمال الأساليب الإدارية الحديثة التي تقوم على إشراك الموارد البشرية في إتخاذ القرارات، ما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي للموارد البشرية و ولائها وتحسين أدائها و الذي يعتبر جزءا رئيسيا في أداء المؤسسة، و بالتالي تحقيق التميز لها و تحسين أدائها بمختلف أبعاده، فمن الجانب المالي تعمل على زيادة أرباحها ، و تزيد من إكتساب العملاء الجدد من خلال إعطاء صورة جيدة ، أما العمليات الداخلية تصبح أكثر إنتاجية وجودة، كما أن الإدارة الإبداعية تساهم في زيادة نمو و تعلم للموارد البشرية و المؤسسة.

ثانيا: نتائج الدراسة الميدانية.

من أجل معرفة مدى تجسيد المؤسسات محل الدراسة للإبداع الإداري، وكيفية تطبيقه و طرق تفعيله و دوره في تحسين أدائها، قمنا بإستعمال عدة أساليب كالملاحظة الميدانية و مقابلة بعض المسؤولين المعنيين بجانب الدراسة وأيضا بواسطة إستمارة الإستبيان التي شملت عدة مؤسسات إقتصادية ، والتي تم تحليل النتائج بواسطة برنامج التحليل الإحصائي spss، حيث توصلت إلى عدة نقاط هامة وهي كمايلي :

1- بينت نتائج أن إتجاهات العينة المدروسة نحو الإبداع الإداري كانت إيجابية بشكل كبير و هذا لتمييزها بالأداء العالي و الكفاءات والتفكير الإبداعي.

2- بينت نتائج العينة أن غالبية المؤسسات المدروسة لازالت لم تصل إلى التجسيد الفعلي لإدارة الإبداع حيث أنها تعتمد على الأساليب الإدارية التقليدية .

3- بينت نتائج العينة أن غالبية المؤسسات المدروسة تعمل على تحسين أدائها من خلال الإبداع لتطوير منتجاتها و خدماتها و بالتالي زيادة مردوديتها.

ثالثا: إختبار الفرضيات.

الفرضية الرئيسية الأولى:

- حسب تحليل نتائج الإنحدار البسيط تبين أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المورد البشري و الإبداع الإداري، حيث تساهم الموارد البشرية من خلال أدائها، كفاءاتها و قدراتها الإبداعية في تحقيق الإبداع الإداري لمعظم المؤسسات المدروسة، إلا أن الإبداع الإداري الذي يقوم به المورد البشري وحده لا يؤثر بشكل ملحوظ في تحسين أداء هذه المؤسسات، حيث لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لكل من الكفاءات والإبداع الإداري بتحسين أداء هذه المؤسسات و هذا مايدل على عدم تحقق الفرضية الأولى بالشكل الكامل.

الفرضية الرئيسية الثانية:

- حسب تحليل نتائج الإنحدار البسيط تبين أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الإبداع و تحسين الأداء لغالبية المؤسسات محل الدراسة، و ذلك من خلال الإستغلال الأمثل للموارد البشرية و كفاءاتها و قدراتها الإبداعية و توظيفها داخل المؤسسة و الذي يؤدي إلى تحسين أدائها بمختلف أبعاده و خاصة بعد النمو و التعلم. أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لكل من الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، إدارة الكفاءات و تنمية الإبداع بتحسين أداء هذه المؤسسات، وهذا مايدل على صحة الفرضية الثانية بشكل كبير.

رابعاً: التوصيات :

إنطلاقاً من النتائج المتوصل إليها يمكن أن نقدم التوصيات التالية:

- التركيز على الموارد البشرية و الإهتمام بها و تثمينها من أجل تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسة.
- ضرورة الإعتماد على الأساليب الإدارية الحديثة الإبداعية المرتكزة على تنمية كفاءات الموارد البشرية و الإبداع .
- العمل على توفير ظروف العمل الملائمة والتحفيز بمختلف أنواعه المادي و المعنوي الذي يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وتحسين أداء المورد البشري ما ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء الكلي للمؤسسة.
- ضرورة إهتمام المؤسسات الإقتصادية بمجال البحث و التطوير و إقامة إتفاقيات و شراكات مع الجامعات و المراكز البحثية، و إدخال تقنيات و وسائل و نظم معلومات متطورة تساعد في إستعمال و نشر المعرفة.
- تبني ثقافة التحسين المستمر في مختلف إجراءات وعمليات المؤسسة من أجل تعزيز حالات الإبداع للمؤسسة.
- الإلتزام بتطبيق المبادئ الأخلاقية والمسؤولية الإجتماعية ودمجها في مختلف أعمال المؤسسة الداخلية من عمليات إدارية وتنظيمية، أو بالنسبة لمخرجات المؤسسة من خلال تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة، و تراعي مختلف الجوانب الإقتصادية، الإجتماعية، الثقافية و البيئية و هذا ما يساهم في تحقيق التنمية المستدامة، و إعطاء المؤسسة سمعة و صورة متميزتين، و بالتالي زيادة ولاء العملاء الداخليين و الخارجيين.
- العمل على تحسين أداء المؤسسة بمختلف أبعاده و ذلك بالتركيز على المجال المالي لتحقيق الأرباح و الإهتمام بالعملاء من خلال تقديم خدمات و منتجات ذات جودة، و العمل على تطوير عملياتها الداخلية و تبني التعلم المستمر الذي يؤدي إلى إكتساب الميزة التنافسية.

خامساً: أفاق الدراسة.

تعتبر هذه الدراسة كمنطلق لمواضيع تستدعي فتح أفاق علمية و بحثية إبداعية جديدة، و من هذه المواضيع نذكر:

- دور القيادة الإبداعية في تحسين أداء الموارد البشرية في المنظمات الجزائرية.
- دور الإبداع الإداري للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة .
- دور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع للمنظمات الجزائرية.
- تنمية الموارد البشرية ركيزة أساسية في تحقيق التنمية المستدامة.
- أهمية تنمية الكفاءات البشرية في تحسين الأداء في المؤسسات الجزائرية.
- دمج المسؤولية الإجتماعية في المؤسسات المبدعة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة.

المراجع:

أولاً: الكتب، المجلات و الملتقيات العلمية.

أ- باللغة العربية:

- 1- إبراهيم مصطفى ، وآخرون، إقتصاديات الموارد والبيئة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، سنة، 2007.
- 2- أحمد الخطيب ، خالد زيغان ، إدارة المعرفة و نظم المعلومات ، جدارا للكتاب العالمي ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، سنة 2009.
- 3- أحمد الخطيب، الإدارة الحديثة، دار جدارا للكتاب العالمي، الطبعة الأولى، عمان ، الأردن ، سنة 2009 .
- 4- أحمد عبد الله أمانة الشمري، لمياء علي إبراهيم الموسوي، سمر عبد الله أمانة الشمري، تأثير عمليات إدارة الموهبة في المنظمات الريادية، دراسة إستطلاعية لأراء عينة من مديري شركة كورك للإتصالات المتنقلة، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، العدد 37، الحجم 13، جامعة الكوفة، العراق، سنة 2016.
- 5- أسامة خيرى، إدارة الإبداع و الابتكارات، دار الراية للنشر، عمان، الأردن، سنة 2012.
- 6- أكرم سالم الجاني، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، دار الوراق للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، سنة 2013.
- 7- العربي عطية، أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية - دراسة ميدانية في جامعة ورقلة (الجزائر)، مجلة الباحث ، العدد 10، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، سنة 2012.
- 8- أمينة عبد القادر علي، علي عبد الله الحاكم، العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية (دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال متعددة الأنشطة العاملة بمدينة الخرطوم)، مجلة العلوم الإقتصادية، حجم 16، سنة 2015.
- 9- أمينة مولاي ، ميمون كافي ،التحليل في مركبات أساسية و التحليل التصنيفي لتحديد مستوى إدارة المعرفة و أثره على الأداء (بالإستعانة بسلم أندرسن و بطاقة الأداء المتوازن) دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات بولاية سعيدة ، مجلة الباحث العدد 15، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، سنة 2015 .
- 10- إيمان عسكر حاوي، الإبداع التنظيمي وتأثيره في الأداء الوظيفي ،دراسة تطبيقية في مستشفى ابن ماجد العامة ، مجلة دراسات إدارية، المجلد الرابع، العدد الثامن، جامعة البصرة ، العراق، سنة 2011.

- 11- باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية الثانية، دار الفاروق للنشر، عمان، الأردن، سنة 2006.
- 12- باسل مُجّد حسن العزاوي، صباح نويّف رحيمة المياحي، طيبة ماجد حميد، دور إدارة المعرفة في الأداء المنظمي، دراسة تطبيقية في عينة من المنظمات الصناعية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثاني والأربعون، العراق، سنة 2014.
- 13- باسل مُجّد، صباح نويّف، طيبة ماجد، دور إدارة المعرفة في الأداء المنظمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 42، بغداد، العراق، سنة 2014.
- 14- برفاين جوبتا/ ترجمة أحمد المغربي، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، دار الفجر للنشر، القاهرة، مصر، سنة 2008.
- 15- بروش زين الدين، بلمهدي عبد الوهاب، إدارة الابتكار في المنظمة: من منظور إدارة الموارد البشرية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 9-8 مارس 2005.
- 16- برويس وردة، دباب زهية، أثر الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي بالمؤسسة، المؤتمر العلمي الدولي الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، عمان- الأردن، 5/2 ماي 2016.
- 17- بسعيد أسامة نبيل، شعيب بغداد، إدارة المواهب ركيزة أساسية لتحقيق تميز المنظمات الحديثة، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، المركز الديمقراطي العربي، العدد 01، برلين، ألمانيا، سنة 2018.
- 18- بسعيد أسامة نبيل، شعيب بغداد، المعرفة كعنصر أساسي لبناء الكفاءة وتحسين الأداء في المؤسسة، مجلة المشكاة، العدد 05، المركز الجامعي عين تموشنت، الجزائر، سنة 2017.
- 19- بسعيد أسامة نبيل، شعيب بغداد، أهمية الإبداع الإداري و الركائز الأساسية لتفعيله في المؤسسات المعاصرة، مجلة البدر، المجلد 09، العدد 09، سنة 2017.
- 20- بلال خلف السكارنه، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، سنة 2011.
- 21- بلوناس عبد الله، لمجد بوزيدي، تقييم الأداء في المؤسسة و دوره في تحفيز العمال، أبعاد اقتصادية، العدد 1، الحجم 1، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أمّجّد بوقرة بومرداس، الجزائر، سنة 2011.

- 22- بوالشرش نور الدين، العيادي مريم، التحفيز و أداء العاملين في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 29، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، سنة 2017.
- 23- بوحنيه قوي ، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة و مجتمع المعلومات ، الطبعة الأولى ، مركز التدريب الأكاديمي ، عمان ، الأردن ، سنة 2008.
- 24- بوشعور رضية، طويل أحمد، بوطوبة محمد، قياس أداء مؤسسات التعليم العالي بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC وسيلة لضمان الجودة (دراسة تطبيقية في جامعة أبي بكر بلقايد الجزائرية)، المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، سنة 2016.
- 25- ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية، المؤسسة الثقافية الجامعية، الطبعة الأولى، الاسكندرية، مصر، سنة 2009 .
- 26- ثائر سيمان طامي، تربية الإبداع ودورها في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ، مجلة دياي، العراق ، العدد 58، سنة 2013.
- 27- جمال خير الله، الإبداع الإداري، أسامة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، سنة 2009.
- 28- جمال داود سلمان، إقتصاد المعرفة، دار اليازوري للنشر، الطبعة العربية، عمان، الأردن ، سنة 2009.
- 29- جمال عبد الفتاح العساف ، إتجاهات معلمي الدراسات الإجتماعية نحو تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى طلبة المرحلة الأساسية العليا في مديرية تربية عمان الثالثة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 21، العدد 01، غزة، فلسطين، سنة 2013.
- 30- جمال محمد أبو شنب، علم الاجتماع الإداري "الجودة و التميز في إدارة المؤسسات"، دار المعرفة، الإسكندرية، مصر، سنة 2012.
- 31- جنان باقر الدليمي، عباس علوان شريف، خالد عباس الياسين، إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الإستراتيجي دراسة ميدانية في الشركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 8، العدد 33، جامعة كربلاء، العراق، سنة 2012 .
- 32- جوان فريمان/ترجمة سعيد حسني العزة، سيكولوجية الموهبة، دار الثقافة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، سنة 2014.

- 33- جون هونكز/ترجمة أحمد حيدر، إقتصاد الإبداع كيف يحول المبدعون الأفكار إلى مال، الدار العربية للنشر، بيروت، لبنان، سنة 2010.
- 34- جيهان ونس، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على أداء شركات الإتصالات الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة العدد 47، سنة 2016.
- 35- حداد بختة وسيد حياة، إدارة الموارد البشرية ودورها في إحداث التغيير في المنظمات المعاصرة دراسة ميدانية، المجلة الجزائرية للعملة والسياسات الإقتصادية، العدد: 06، جامعة الجزائر، سنة 2015.
- 36- حرز الله مُجّد لخصر، المتطلبات المنهجية الحديثة لإستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة، دفاتر السياسة و القانون، العدد 14، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، سنة 2016.
- 37- حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار إثراء للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، سنة 2008.
- 38- حسين وليد حسين، أحمد عبد محمود، رسل سلمان نعمه، تفعيل عمليات التعلم التنظيمي بالإستناد إلى أبعاد إدارة المعرفة، مجلة جامعة بابل، العلوم الصرفة والتطبيقية، العدد 6 المجلد 24، العراق، سنة 2016.
- 39- حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر، الطبعة العربية الأولى، عمان، الأردن، سنة 2015.
- 40- حكيم بن جروة، سامي بن خيرة، مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمية - حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، سنة 2014.
- 41- حمزة مُجّد الجبوري، جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي شركة آسيا سيل فرع المنصور، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، العدد الرابع و الثلاثون، سنة 2013.
- 42- خالد حسن أحمد، الموارد البشرية في دائرة الإحتراف، مكتبة القانون و الإقتصاد للنشر، الطبعة الأولى، الرياض، السعودية، سنة 2014.
- 43- ختيم مُجّد العيد، يعقوبي مُجّد، بناء ثقافة تنظيمية ملائمة لمنهج إدارة الجودة الشاملة من خلال فرق التحسين المستمر في المؤسسة - دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء - وحدة المسيلة، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة مُجّد بوضياف، المسيلة، الجزائر، العدد 97، سنة 2014.

- 44- خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة المواهب و الكفاءات البشرية، دار النشر زمزم، الطبعة الأولى، عمان ، الأردن، سنة 2013.
- 45- خولة عبد الحميد مُجَد ، إقبال غني مُجَد ، سعدية حايك كاظم، أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة دراسة تطبيقية في معمل سمحت السدة، مجلة كلية الإدارة والإقتصاد للدراسات الإقتصادية، العدد6، المجلد 412، جامعة بابل، العراق، سنة 2012.
- 46- راتب صويص، مُجَد فلاق، جناة بوقجاني، أيمن أبو حماد، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردني - Orange -، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد7، العدد 4 ، سنة 2011.
- 47- رجاء جاسم مُجَد، فؤاد حسن جاسم، سندس سعيد رشيد، إجراءات التسويق الداخلي ودوره في أداء العاملين بحث تطبيقي في مصرف الرشيد/فرع الببائع، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة العدد 40، بغداد، العراق، سنة 2014.
- 48- رزقي عمر خليف ، التسويق الأخضر: منبع من منابع الإبداع والإبتكار في المؤسسة، المؤتمر العالمي الدولي الإبداع والإبتكار في منظمات الأعمال، مركز البحث و تطوير الموارد البشرية، عمان- الأردن، 5/2 ماي 2016.
- 49- رشيد مناصرية، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، حاسي مسعود، الجزائر، مجلة الباحث ، العدد 11، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ،سنة 2012.
- 50- رشيد مناصرية، فريد بن ختو، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة إتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية العدد 08، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، سنة 2015.
- 51- ريم سعدون، معوقات تنمية التفكير الإبداعي لدى تلاميذ المرحلة الأساسية في مدارس محافظة حمص، مجلة الأداب، بغداد، العراق، العدد116، سنة 2013.
- 52- زكية مقري، نعيمة حياوي، أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الإلتزام التنظيمي دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية- وحدة منعة باتنة، دراسات إدارية، المجلد7، العدد13، جامعة البصرة، العراق، سنة 2014.

- 53- زياد فيصل العزام، إدارة المواهب: بين النظرية والتطبيق، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن، سنة 2015.
- 54- زينب شكري محمود نديم، أثر عملية الاختيار والتعيين في انخفاض معدل دوران العمل دراسة حالة في مصرف الشرق الأوسط العراقي للإستثمار، العدد 16، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، سنة 2008.
- 55- سالي زكي مُجَد، فن التدريب الإبداعي، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، سنة 2013.
- 56- سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات الموارد البشرية، دار الفكر للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، سنة 2011.
- 57- سامي شاهر عسكر، سوسن إبراهيم رجب، دور مهارات الأداء الإبداعي في تقييم الأداء الوظيفي دراسة إستطلاعية لأراء عينة من الممرضين العاملين في مستشفى آزادي التعليمي في مدينة كركوك، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد 6، العدد 2، سنة 2016.
- 58- سعد علي العنزي، إبداعات الأعمال قراءات في التميز الإداري و التفوق التنظيمي، دار النشر الشاهد، عمان، الأردن، سنة 2013.
- 59- سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، سنة 2009.
- 60- سعد علي العنزي، إبداعات الأعمال قراءات في التميز الإداري و التفوق التنظيمي، دار الوراق للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، سنة 2014.
- 61- سلمان صدام جاسم البهادلي، أثر نظام الحوافز على تنمية الإبداع البحثي لأساتذة الجامعات دراسة تحليلية في الكليات الأهلية في بغداد مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد الثالث عشر العدد 43 الفصل الثاني، سنة 2018.
- 62- سلمى رزق الله، مساك أمينة، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و دورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مجلة أفاق للعلوم، العدد 07، جامعة الجلفة، الجزائر، سنة 2017.
- 63- سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج نظمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد رقم 456، القاهرة، مصر، سنة 2009.

- 64- سيد مُحمَّد جاد الرب، إدارة الإبداع و التميز التنافسي، دار الوفاء للنشر مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية، مصر، سنة 2013.
- 65- شاهر عبيد، الإبداع و الريادة في المؤسسة الصناعية، المؤتمر العلمي الدولي للإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، عمان- الأردن، 2/5 ماي 2016، ص5.
- 66- شائع بن سعد مبارك القحطاني، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2015.
- 67- صادق علي طعان، الإقتصاد المعرفي ودوره في التنمية الإقتصادية ، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والإقتصاد، الحجم 4، العدد 13، العراق، سنة 2009.
- 69- صبيان إيمان، بوشيخي عائشة، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة بمؤسسة سواتين لإنتاج النسيج SOITIN، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية - العدد 09، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة- الجزائر، سنة 2016.
- 69- صفوان مُحمَّد المبيضين، عائض بن شافي الأكلي، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، سنة 2012.
- 70- طاهر محسن منصور الغالي، إدارة و إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن سنة 2009.
- 71- عادل عبد الجليل بترجي، النموذج التام لتطوير المواهب، دار ديونو للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
- 72- عاطف العدوان ، سحر سليمان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الإبداع المنظمي دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية ، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 39، العدد 2، 2012 .
- 73- عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، سنة 2010.
- 74- عائشة سمسم ، مجلة الدراسات التسويقية وإدارة الأعمال ، المجلد 01، العدد 02، جامعة بشار، الجزائر، سنة 2018.

- 75- عبد الباري إبراهيم ، درة زهير نعيم ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن، 2008 .
- 76- عبد الحميد بشير بوطه، تنمية وتسيير الموارد البشرية جدلية المفهوم، النظرية و الواقع، دار الأيام للنشر، عمان، الأردن، سنة 2015.
- 77- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي)، دار النشر المكتبة العصرية، الطبعة الأولى، مصر، سنة 2008 .
- 78- عبد الرزاق حميدي، الإبداع كمدخل لتطوير تنافسية المؤسسات الإقتصادية- مع الاشارة لحالة الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 34/35، سنة 2014.
- 79- عبد الرؤوف حجاج، أحلام بن رنو، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات النفطية -دراسة حالة مؤسسة نفطال- مقاطعة الوقود حاسي مسعود 2014 -2011، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، العدد 03، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015.
- 80- عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية ، المكتبة العصرية للنشر ، الطبعة الأولى ، المنصورة مصر ، 2009.
- 80- عبد الفتاح محمود أحمد، إدارة الجودة الشاملة، المجموعة العربية للتدريب، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، سنة 2012.
- 81- عبد الله حسن مسلم، الإبداع والإبتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار المعتر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن ، 2015.
- 82- عبد المالك ججيق ،سارة عبيدات، تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية دراسة ميدانية في شركة ميديترام بالجزائر العاصمة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 60 ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2014.
- 83- عبد المجيد الطيب شعبان، تقييم الأداء من منظور إستراتيجي، المجلة الجامعة، العدد :15، المجلد :01، الزاوية، ليبيا، سنة 2013.

- 84- عبد ناصر علك حافظ، حسين وليد حسين، حنين شلال إبراهيم، الإستخدام الأفضل لتطبيقات إستقطاب وإختيار الموارد البشرية و أثرهما في تلبية متطلبات إدارة الجودة الشاملة، مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد 93، الجامعة المستنصرية، سنة 2012.
- 85- عصام الجدوع العواملة، نزيه حمدي، ناديا هایل السرور، أثر برنامج النظام الذكي لمعالجة المعرفة "RISK" في تنمية مهارات التفكير الإبداعي والناقد لدى طلبة المرحلة الأساسية العليا في الأردن ، دراسات، العلوم التربوية، المجلد 43، الملحق 1، الأردن، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن، سنة 2016 .
- 86- عطا الله مُحمَّد تيسير الشرعة، غالب محمود سنجق، إدارة الموارد البشرية الإتجاهات الحديثة و تحديات الألفية الثالثة، الدار المنهجية للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، سنة 2015.
- 87- علاء دهام حمد ، أثر القيادة التحويلية في إدارة المواهب دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا، مجلة دنانير، كلية الإدارة و الاقتصاد، العراق، العدد 5، سنة 2014.
- 88- علي حسون فندي الطائي، فاضل جميل طاهر، فاضل حمد سلمان، تأثير أبعاد تقويم الأداء في الثقة التنظيمية (دراسة وصفية تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية في وزارة النفط العراقية) ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 18، العدد 67، جامعة بغداد، العراق، سنة 2012.
- 89- عماد صفر عبده مُحمَّد، نموذج مقترح لإدارة أزمات التسويق من خلال إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، سنة 2015.
- 90- عمر اقبال توفيق، مأمون مُحمَّد القضاة، إبراهيم يوسف العبادي ، تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للوحدات الحكومية: دراسة ميدانية في وزارة المالية الأردني مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد 10، المجلد 3، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، سنة 2015.
- 91- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005.
- 92- عيشاوي وهيبه، عيشاوي هجيرة، إشكالية التسيير والتوظيف في المؤسسة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 1، المجلد 1، جامعة البليدة، الجزائر، سنة 2015.
- 93- غني دحام تناي الزبيدي ، حسين وليد حسين عباس، إدارة الموهبة مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، سنة 2015.

- 94- غني دحام تناي الزبيدي ،حسين وليد حسين، إستخدام إدارة الموهبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات: بحث ميداني في وحدات الأداء الجامعي، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد الثالث عشر، العراق، سنة 2013.
- 95- فاديم روزين/ترجمة نزار عيون السود، التفكير و الإبداع، منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب، دمشق، سوريا، سنة 2011.
- 96- فرانسواز جيرو، أوليفيه سولبيك، جيرار نولو، ماري إيلين دولون، بيير لوران بسكو/ترجمة وردية واشد، الجزائرية للكتاب، الطبعة الأولى، درارية، الجزائر، سنة 2006.
- 97- فريد النجار ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2007 .
- 98- فريد خميلي، أثر تغيرات البيئة الداخلية على توظيف الموارد البشرية في مجمع صيدال فرع فرمال بعنابة، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد 33، الحجم: 01، جامعة الكوفة، العراق، سنة 2014.
- 99- فريد مخيلي، أثر تغيرات البيئة الداخلية على توظيف الموارد البشرية في مجمع صيدال فرع فرمال بعنابة، مجلة مركز دراسات الكوفة، المجلد: 1 العدد: 33، جامعة الكوفة، العراق، سنة 2014.
- 100- فليح حسن خلف، إقتصاد المعرفة، جدارا للكتاب العالمي، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، سنة 2007.
- 101- فؤاد أياذ خصاونة، عملية التفكير الإبداعي في التصميم، دراسات العلوم الإنسانية والإجتماعية، المجلد 42، ملحق 1، الأردن، سنة 2015.
- 102- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن، سنة 2011.
- 103- كاظم أحمد جواد ، أثر مرونة سلسلة التجهيز في الأداء الإستراتيجي على وفق بطاقة الأداء المتوازن، مجلة الإدارة والإقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، العراق، سنة 2013.
- 104- كاي ثورن، اندي بيلانت/ترجمة خالد العامري، فن إدارة الموهبة، دار الفاروق للإستثمارات الثقافية، الطبعة العربية الأولى، الجيزة، مصر، سنة 2008.
- 105- كسرا عنتر عبد الله موسى الزبيار، ناهدة إسماعيل عبد الله الحمداني، بعض مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بالأداء المنظمي - بحث إستطلاعي لأراء المديرين في عينة من شركات التجارة العامة في محافظة دهوك-، مجلة التقني، المجلد السابع والعشرون ،العدد الخامس، سنة 2014.

- 106- كمال الدين حسن علي بابكر، القيادة التحويلية و الإبداع الإداري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، سنة 2015.
- 107- لحسن عبد الله باشيوة، نزار عبد المجيد البرواري و مُجَّد أحمد عيشوني، التميز المؤسسي مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ و تطبيقات، دار الوراق للنشر، عمان، الأردن، سنة 2013.
- 108- لطف مُجَّد علي، التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية، دار اليازوري، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
- 109- ليلي سرحاني، الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية العدد: 04 جامعة مُجَّد بوضياف، المسيلة، سنة 2017.
- 110- ماهر صبري درويش، موفق خزعل حمد، الأثر الفعال للميزة الإبداعية في تحسين كفاءة الأداء ، دراسة تحليلية لأراء عينة من مدراء الشركة العامة للصناعات الكهربائية في ديالى، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 27، سنة 2011.
- 110- ماهر صبري، عملية الإبداع والشروط الموضوعية لرعايته، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الثامن و الثلاثون، سنة 2014.
- 111- مجيد الكرخي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية بإستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن، سنة 2010.
- 112- مُجَّد أحمد عبد القادر، مُجَّد عبد مهاوش أبوقله، بلال خلف السكارنه ، إدارة المعرفة والإبداع وإنعكاساتها على الأداء الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد 34، العراق، سنة 2013 .
- 113- مُجَّد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر، عمان، الأردن، 2016.
- 114- مُجَّد جبار الشمري و حامد كريم، عمليات إدارة المعرفة وأثرها في مؤشرات الإقتصاد المعرفي، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، الحجم 07، العدد 18، العراق، سنة 2011.
- 115- مُجَّد حربي، إدارة الموارد البشرية-الأساليب الحديثة في تطوير و بناء القدرات-، مجلة بناء القدرات البشرية العربية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، سنة 2010.

- 116- مُحمَّد دباس الحميد ، ماركو إبراهيم نينو ، حماية أنظمة المعلومات ، دار الحامد للنشر ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، سنة 2007 .
- 117- مُحمَّد زرقون الحاج عرابة، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية، العدد 01، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، سنة 2014.
- 118- مُحمَّد زويد العتيبي، الطريق إلى الإبداع و التميز الإداري، دار الفجر للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، سنة 2007.
- 119- مُحمَّد سرور الحريري ، طرق و إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية ، دار صفاء للنشر ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2012.
- 120- مُحمَّد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية و تنمية الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر، الطبعة الأولى ، عمان، الأردن ، سنة 2009.
- 121- مُحمَّد عبده حافظ، مراهنة الكفاءة للقوى العاملة، دار الفجر للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، سنة 2011.
- 122- مُحمَّد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز: قياس الأداء- تقييم الأداء- تحسين الأداء مؤسسيا و فرديا، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، سنة 2014/2015.
- 123- مُحمَّد يدو، نسمة بوخاري، أهمية الإبداع الاسلامي و دوره في تفعيل الإستثمارات الوقفية، المؤتمر العلمي الدولي للإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، مركز البحث و تطوير الموارد البشرية، عمان- الأردن، 5/2 ماي 2016.
- 124- محمود إبراهيم عواد خلف الله، إدارة الموهبة في كلية التربية بجامعة الأقصى وعلاقتها بمؤشرات التفكير الإستراتيجي لدى القيادة العليا فيها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، المجلد 35، العدد 1، سنة 2015.
- 125- محمود حسن جمعة، حيدر شاكر نوري، تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري (دراسة تطبيقية لأراء القيادات العليا في جامعة ديالى)، مجلة الإدارة و الإقتصاد، العدد 90، العراق، 2011.
- 126- محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة المواهب في المنظمة، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، مصر، سنة 2012.

- 127- مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب و النشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، سنة 2012.
- 128- مدني سوار الذهب مُجد عبد الرحمن، تقييم أداء الجامعات وفقاً لمنظور الأداء المتوازن ، مجلة كلية الاقتصاد العلمية، العدد4، جامعة افريقيا العالمية، السودان، سنة 2014.
- 129- مراد كواشي، آليات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسة :دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في مؤسسات الاسمنت العمومية في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية العدد 33، المجلد 9، كلية: الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة ، العراق، سنة2013.
- 130- مصطفى نوري القمش، مقدمة في المهوبة و التفوق العقلي، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، سنة2011.
- 131- مصطفى يوسف كافي ، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري تنموي تكنولوجياي عولمي، مكتبة المجتمع العربي ، الطبعة الأولى، عمان ، الأردن ، سنة 2014.
- 132- مصطفى يوسف كافي، تقييم إدارة المشاريع، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن، سنة 2016.
- 133- مقدود وهيبه إدارة المواهب، الإستثمار الأمثل لمنظمات القرن الحادي والعشرين ، مجلة البحوث والدراسات العلمية،العدد9،الجزء2، جامعة الدكتور يحيى فارس، المدينة، الجزائر، سنة 2015.
- 134- مؤيد الساعدي، علي محمود علي، سعد مجيد عبد علي، دور إستراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي- دراسة ميدانية في معمل سمنت الكوفة-، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 4، سنة 2014.
- 135- مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في إتخاذ القرارات، إثراء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، سنة 2009.
- 136- ميسرا/ترجمة حيدر مُجد العمري، إستراتيجيات التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة، عالم الكتب، اريد، الأردن، سنة2011 .
- 137-نبيلة بوودن، الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العامل لدى الجزائري في إطار نظرية فروم " Vroom " للدافعية، مجلة أبحاث نفسية و تربوية، العدد 10، المجلد ب، سنة 2017 .

- 138- نجم العزاوي، عبد الله حكمت النقرار، إدارة البيئة نظم و متطلبات تطبيقات ISO14000 ، دار المسيرة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، سنة 2007.
- 139- نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2010.
- 140- نجم العزاوي، طلال غير، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الثالث و الثلاثون، سنة 2012.
- 141- نجم العزاوي، عبد الله حكمت النقرار، إستراتيجيات و متطلبات و تطبيقات إدارة البيئة، دار اليازوري للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2015.
- 142- نرجس زكري، شهرزاد نوار، نشاط اللعب وعلاقته بتنمية التفكير الابتكاري لدى أطفال الروضة، مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 26، سنة 2016.
- 143- نعيمة يحيوي، فتيحة بن أم السعد، تكنولوجيا المعلومات وإنعكاساتها على تنمية الموارد البشرية- دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية للتوزيع باتنة- ، مجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية - عدد 02، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة- الجزائر، سنة 2015.
- 144- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والتوزيع، الطبعة الأولى، برج الكيفان، الجزائر، 2011.
- 145- نور الدين مزهودة، دور نظام تخطيط موارد المؤسسات في تحسين أداء المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 09، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، سنة 2016.
- 146- نوري منير ، تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، الجزائر ، سنة 2010.
- 147- هادف حيزية، إستراتيجيات تكوين وتنمية الموارد البشرية كمدخل فعال في زيادة القدرة التنافسية للمنظمات الاقتصادية، مجلة دراسات وأبحاث، العدد 16، المجلد 06، جامعة الجلفة، الجزائر، سنة 2014.
- 148- هدى إبراهيم نادر، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين دراسة حالة في شركة التأمين الوطنية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد 44، بغداد، العراق سنة 2015.
- 149- هشام مصطفى الجمل، دور الموارد البشرية في تمويل التنمية ، دار الفكر الجامعي ، الطبعة الأولى ، الاسكندرية، مصر، 2007.
- 150- وفاء علي سلطان، زينب شلال عكار، التفكير الإبداعي لدى المدراء وعلاقته بحل المشكلات الإدارية - دراسة تطبيقية في العديد من المنظمات الحكومية، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة البصرة، العدد 31، المجلد 08، العراق، سنة 2012.
- 151- ياسر الصاوي، إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة ، مصر، 2007.

- 152- AHMED BIN ALI SAID QATMEEMALMARHOON, KHAIRRUNNEEZAM BIN MOHDNOOR, MARAI.A.D.ABDALLA, ALI RAMADAN MUSBAH, **EFFECT OF MOTIVATION ON EMPLOYEES' PERFORMANCE AND EMPLOYEES' COMMITMENT**, International Journal of Management and Applied Science, Volume-3, Issue-9, Sep, 2017.
- 153- Abdullahi Audu Malgwi, Hussaini Dahiru ,**Balanced Scorecard financial measurement of organizational performance: A review**, Journal of Economics and Finance (IOSR-JEF),Volume 4, Issue 6. (Jul-Aug. 2014).
- 154- Agnieszka Bitkowska, **Knowledge management vs business process management in contemporary enterprises**, Economics and Management, Volume 8 , Issue 2, 2016.
- 155- ALAIN GAVAND, **Recrutement Les meilleures pratiques**, Éditions d'Organisation,Paris, France, 2005.
- 156- Andries J du Plessis, Chanthy Chui, **STRATEGIC HUMAN RESOURCES PARTNERSHIPS WITH BUSINESS**, Asia Pacific Journal of Business and Management, Volume 6(1/2) , 2015.
- 157- Annabelle Jaouen, Frédéric Le Roy, **L'innovation managériale**, Dunod, Paris, France, 2013.
- 158- Anne Dietrich, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeyre, Jacques Aubret, **Management des compétences Enjeux, modèles et perspectives**, 3 eme édition Dunod, Paris, France, 2010.
- 159- Aryo Widagdo , Djoko Setyo Widodo , Partogi Saoloan Samosir, **Effect of Compensation and Motivation to Employee Performance through Commitment**, Scholars Journal of Economics, Business and Management (SJEBM), SAS Publishers, 2018.
- 160- Auranzeb, Sana Arz Bhutt, **Influence of Talent Management in Enhancing Organization Performance (Evidence from Service Sector Companies in Pakistan)** Industrial Engineering Letters ,Vol.6, No.6, 2016.
- 161- Béatrice Fermon, Philippe Grandjean, **Performance et innovation dans les établissements de santé**, Dunod, Paris, France, 2015.
- 162- Bernard Martory ; Daniel Crozet; **Gestion des ressources humaines Pilotage social et performances** 8eme Edition; Dunod, Paris, France; 2013.
- 163- Bernard ROMAN, **Bâtir une stratégie de remuneration** Systèmes de remunerations et management de la performance, 2 eme, Éditions Dunod,,Paris, France, 2010.

- 164- BESSAID Oussama Nabil, CHAIB Baghdad, **Le management de la qualité totale outil efficace pour la satisfaction et la fidélité des clients**, *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, Hosting by COPERNICUS & IMIST, Numéro 6 : Septembre 2018.
- 165- Blandine Laperche, « **The Pandora's box of innovation and the emergence of new opportunities** », *Journal of Innovation Economics & Management* , 3 (n° 27), 2018.
- 166- Blandine Laperche, Nadine Levratto, « **Stratégies d'innovation et mutation des structures industrielles** », *Innovations* 2 (n°50), 2016.
- 167- Botaina Mjidila, Youssef El Wazani, Malika Souaf, **Contrôle de Gestion et Performance dans les Organisations Publiques Marocaines: Quelles Spécificités?** *European Scientific Journal*, Vol.13, No.19, 2017.
- 168- Brigitte Doriath, Christian Goujet, **Gestion prévisionnelle et mesure de la performance**, Dunod, 4^{eme} édition, Paris, France, 2009.
- 169- Cécile Dejoux, **GESTION DES COMPÉTENCES ET GPEC** Dunod, Paris, 2^e édition, 2013.
- 170- Cécile Dejoux, Maurice Thévenet, **La gestion des talents**, Dunod, 2^{eme} édition, Paris, France, 2015.
- 171- Chayaruk Thanee Tikakul and Avril Thomson, **International Lessons in Knowledge Management: A Study of Western & Eastern Manufacturing SMEs**, *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 16(2) 2018.
- 172- Chloé Guillot-Soulez, **la gestion des ressources humaines**, Gualino, 5^{eme} édition, Paris, France, 2012.
- 173- Christophe Roux Dufort et Sanjay Ramboatiana, **vive l'incompétance transformer nos limites en talents professionnels**, Pearson édition, Paris, France, 2009.
- 174- Claude ALAZARD , Sabine SEFARI, **Contre de gestion manuel et application**, DCG 11, Dunod, 4^{eme} édition, Paris, France, 2016.
- 175- Claudine Gay, Bérangère SzoStak, **Management de l'innovation**, Edition Dunod, Paris, France, 2017.
- 176- Datuk Mahamad Zubir bin Seeht Saad, **Impact of Employee Motivation on Work Performance**, *International Journal of Scientific and Research Publications*, Volume 8, Issue 3, March 2018.
- 177- DAVID AUTISSIER, ISABELLE VANDANGEON-DERUMEZ, ALAIN VAS, **Conduite du changement : concepts-clés -** , 3^{eme} édition Dunod, Paris, France, 2018.

- 178- Defélix Christian et al., « **La compétence collective dans le contexte de la globalisation du management : retrouver le lien avec la performance** » De Boeck Supérieur , n° 11/2, 2014.
- 179- Dominique Bonet, Isabelle Petit, Agnes Lancini, **L'économie circulaire : quelles mesures de la performance économique, environnementale et sociale?**, Revue française de gestion industrielle, Association française de gestion industrielle, vol33, n4, 2014.
- 180- Doruk Sen, Sakir Bingol, Ozalp Vayvay, **STRATEGIC ENTERPRISE MANAGEMENT FOR INNOVATIVE COMPANIES: THE LAST DECADE OF THE BALANCED SCORECARD**, International Journal of Asian Social Science, 7(1), 2017.
- 181- Ebelenna Samuel Anekwe, **RE-EMPHASIZING TOTAL QUALITY MANAGEMENT FOR ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS: CHALLENGES AND STRATEGIES**, Global Journal of Human Resource Management Vol.5, No.6, Published by European Centre for Research Training and Development UK, August 2017.
- 182- Elise Marcandella. **Management responsable de l'innovation - Concept, methodologie, perspectives**. QUALITA', Nancy, France, Mars 2015.
- 183- Elizabeth Haloho , Lailan Tawila , Idawati Purba, Robbi Rahim, **Knowledge Management Organization to Gain Performance in Private University**, The First International Conference on Green and Sustainable Computing, Kuching, Sarawak, Malaysia, IOP Conf. Series: Journal of Physics: Publishing IOP , 2017.
- 184- Fran Morente , Xavier Ferràs, **Innovation management from the inside: An approach from attention and everyday praxis**, Vol 13, No 3 (2017).
- 185- Gisèle Commarmond, Alain Exiga, **Réussir ses entretiens de recrutement**, Dunod, Paris, France, 2012.
- 186- Guillaume Detchenique et al., « **La robustesse des compétences de l'organisation : le rôle des pratiques créatives de GRH** », Humanisme et Entreprise 3 (n° 313), 2013.
- 187- Gwo-Hshiung Tzeng, Hung-Fan Chang, **Applying Importance-Performance Analysis as a Service Quality Measure in Food Service Industry**, Journal of Technology Management & Innovation, Volume 6, Issue 3, 2011.

- 188- Hakan Türkmen, Mehmet Sertkahya, **CREATIVE THINKING SKILLS ANALYZES OF VOCATIONAL HIGH SCHOOL STUDENTS**, JOURNAL OF EDUCATIONAL AND INSTRUCTIONAL STUDIES IN THE WORLD, Volume: 5 Issue: 1 Article: 10, Turkey, 2015.
- 189- Hazaz Abdullah Alsolami, Kenny Teoh Guan Cheng, Abdulaziz Awad M. Ibn Twalh, **Revisiting Innovation Leadership**, Open Journal of Leadership, n5,° by authors and Scientific Research Publishing, 2016.
- 190- Itaru Nishimura, **Current Status of Talent Management in Japan** Based on Insights into Procurement and Development of Next-Generation Executive Human Resources at Japanese Manufacturers Japan Labor Issues, vol.2, no.5, February-March 2018.
- 191- Jean-Marc GALLAIRE, **LES OUTILS DE LA PERFORMANCE INDUSTRIELLE**, Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles, Paris, France, 2008.
- 192- Jean-Marie Peretti, **Tous DRH**, Eyrolles, 4^{eme} edition, Paris, France, 2012.
- 193- Jean-Marie Peretti, **Gestion des ressources humaines**, vuibert 19^{edition}., Paris, France, 2013.
- 194- Jean-Marie Peretti, **Gestion des ressources humaines**, 21^{edition} vuibert, Paris, France, 2016.
- 195- Jean-Marie Peretti, **RESSOURCES HUMAINE**, 16^{eme} édition Vuibert, Paris, France, 2017.
- 196- Jean-Philippe BOOTZ, Eric SCHENK Michel SONNTAG, **Gestion stratégique des compétences en PME : les enseignements d'une recherche-intervention**, la Revue Française de Gestion, (N° 267) /6, 2017.
- 197- Jianfeng Wu, Yonggui Wang and Sichao Li, **Search depth, knowledge characteristics, and innovation performance**, Journal of Chinese Management, 1:02, 2014.
- 198- Jose Albors Garrigos, Juan Ignacio Igartua, Angel Piero Signes, **Innovation management techniques and tools: Its impact on firm innovation performance**, International Journal of Innovation Management, World Scientific Publishing Europe Ltd, 2018.
- 99- Laurent TASKIN Anne DIETRICH, **Management humain, Pour une approche renouvelée de la gestion des ressources humaines et du comportement organisationnel**, 1^{ere} edition de boeck superieur, Pays Bas, 2016.

- 200- Loïc Cadin, Francis Guérin, **LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**, 4eme edition, Dunod, Paris, France, 2015.
- 201- Louise Lemire , Éric Charest , Gaétan Martel, Jacques Larivière, **La planification stratégique DES RESSOURCES HUMAINES** , Presses de l'Université du Québec, Canada, 2011.
- 202- Maja Rozman, Sonja Treven, Vesna Cancer, **Motivation and Satisfaction of Employees in the Workplace**, Business Systems Research, Vol°8 N°2, 2017.
- 203- Marin Georgiev, **The Role of the Balanced Scorecard as a Tool of Strategic Management and Control**, Journal of Innovations and Sustainability, Volume03 , Number 02, 2017.
- 204- Marlon Fernandes Rodrigues Alves, Simone Vasconcelos Ribeiro Galina, and Silvio Dobelin, ” **Literature on organizational innovation: past and future**” Innovation & Management Review, Vol. 15, Issue: 1, 2018.
- 205- Marzena Stor, Teresa Kupczyk, **Differences in Competency Management Comparative Analysis between Polish, Spanish, and Austrian Business Practices**, Journal of Intercultural Management Vol. 7, No. 2, June 2015.
- 206- Md. Ferdausur Rahman , Md. Rabiul Islam and A M Mokarrom Hossain Khan, **Recruitment & Selection Procedure: A Case Study on Palmal Group**, International Journal of Business and Technopreneurship Volume 5, No 2, 2015.
- 207- Mienieke Koster, Bart Vos, Roger Schroeder, **Management innovation driving sustainable supply management Process studies in exemplar MNEs**, BRQ Business Research Quarterly, N°20, 2017.
- 208- Mthokozisi Mpofo, Clifford Kendrick Hlatywayo, **Training and development as a tool for improving basic service delivery; the case of a selected municipality**, Journal of Economics, Finance and Administrative Science 20, 2015.
- 209- Muhammad Zia-ud-Din, Muhammad Aqib Shabbir , Saad Bin Asif , Muhammad Bilal , Mahmood Raza, **Impact of Strategic Leadership on Employee Performance**, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 7, No. 6, 2017.
- 210- Nathalie AUDIGIER, **La responsabilité sociale de l'entreprise, vecteur de communication institutionnelle**, Revue de Management et de Stratégie, VA Press, 6 (2), 2015.
- 211- Octavio Kulesz ,**La Culture dans l'environnement numérique Politique & Recherche**, UNESCO, Paris, France, 2017.

- 212- Oksana Nikolaevna Borisova, Anna Aleksandrovna Silayeva, Larisa Nikolaevna Saburova, Natalya Vladimirovna Belokhvostova, Antonina Pavlovna Sokolova, **TALENT MANAGEMENT AS AN ESSENTIAL ELEMENT IN A CORPORATE PERSONNEL DEVELOPMENT STRATEGY**, Academy of Strategic Management Journal Volume 16, Special Issue 1, 2017.
- 213- Olivier Babeau, « **Thème n°4. la performance globale de l'entreprise (autre que financière)** », De Boeck Supérieur | « @GRH » (n° 17)/04, 2015.
- 213- Olivier Gélis , **Etude de Rémunérations**, Robert Half, France, 2015.
- 214- Ondrej Zizlavsky ,**The Balanced Scorecard: Innovative Performance Measurement and Management Control System**, Journal of Technology Management & Innovation, Volume 9, Issue 3, 2014.
- 215- Paméla Baillette, Bernard Fallery, Aurélie Girard. **La méthode Delphi pour définir les accords et les controverses : applications à l'innovation dans la traçabilité et dans le e-recrutement**, 18ème Colloque de l'Association Information et Management (AIM), 2013, Lyon, France.
- 216- Pascal Moulette, Olivier Roques, **Gestion des ressources humaine**, , Dunod, Paris, France, 2014.
- 217- Patricia Quesado , Beatriz Aibar Guzman , Lucia Lima Rodrigues, **Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation, Intangible Capital**, Vol 14, No 01, Publisher: OmniaScience, 2018.
- 218- Phillipe korda, **stratégie et formation développer l'atout concurrentiel humain**, Edition Dunod, Paris, France, 2011.
- 219- **Rasmita Behera Motivation as a Tool of Retaining Talent Pools: An Empirical Study**, The International Journal Of Business & Management, Vol 4 Issue 4, 2016.
- 220- Revenio Jalagat , **Performance, Job Satisfaction, and Motivation: A Critical Review of their Relationship**, International Journal of Advances in Management and Economics, Vol.5, Issue 6, 2016.
- 221- Roberto Cerchione, Emilio Esposit, **Using knowledge management systems: A taxonomy of SME strategies**, International Journal of Information Management ,n°37, 2017.
- 222- Sandrine Fernez-Walch, François Romon, **dictionnaire du management de l'innovation**, 2 eme Edition Vuibert, Paris, France, 2008.

- 223- Sin Kit Yeng, Muhammad Shahar Jusoh, Noormaizatul Akmar Ishak, **THE IMPACT OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) ON COMPETITIVE ADVANTAGE: A CONCEPTUAL MIXED METHOD STUDY IN THE MALAYSIA LUXURY HOTEL INDUSTRIES**, Academy of Strategic Management Journal Volume 17, Issue 2, 2018.
- 224- Soleyman Iranzadeh, Sadegheh Hosseinzadeh Nojehdeh, Nahideh Najafi Emami, **The Impact of the Implication of Balanced Scorecard Model (BSC) in Performance of the Post Company**. Problems and Perspectives in Management, 15(4), 2017.
- 225- Stephen Chintengo, Kezzie Mkandawire and Rabiya Hanif, **An evaluation of performance using the balanced scorecard model for the university of Malawi's polytechnic**, African Journal of Business Management, vol. 11(4), February, 2017.
- 226- Sylvie Guerrero, **Les outils des RH -Les savoir-faire essentiels en GRH**, 3 eme édition, Dunod, Paris, France, 2014.
- 227- Thierry Luthi et Lionel Mailly, **Améliorer la performance de votre entreprise 70 concrètes recommandations pour 2015**, Eyrolles, Paris, France, 2015.
- 228- Umudike Ndubuisi Ufoma, **THE IMPACT OF RECRUITMENT AND SELECTION CRITERIA ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE**, Global Journal of Human Resource Management Vol.3, No.2, Published by European Centre for Research Training and Development UK, March 2015.
- 229- Valeria Ceccaldi, **L'émergence d'une stratégie d'innovation pérenne en TPE : à partir de l'expérience d'une petite cave coopérative vinicole**, 10ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation AEI DAKAR , SENEGAL– 6,7 et 8 décembre 2017.
- 230- Vida Davidaviciene, Artūras Jakubavicius, Arturas Jakubavicius, **KNOWLEDGE MANAGEMENT PROCESS MODEL, The International Journal ENTREPRENEURSHIP AND SUSTAINABILITY**, Volume 5 Number 3, 2018.
- 231- Vincent Belliveau, **La gestion des talents dans les entreprises françaises**, l'ANDRH et Féfaur Édition, France, 2015.
- 232- Vincent Calvez, Olivier Dolidon, **LE MANAGEMENT STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES FACE AU DÉFI DES COMPÉTENCES CLÉS COLLECTIVES**, Humanisme et Entreprise(n° 317) 2/2014
- 233- Virginie Galdemar, Léopold Gilles, Marie-Odile Simon, **Performance, efficacité, efficience : les critères d'évaluation des Politiques sociales sont-ils Pertinents?**, Cahier de Recherche, credoc, N° 299, France, 2012 .

ثانيا: المواقع الإلكترونية

1- المواقع الإلكترونية العلمية:

www.academicjournals.org.

www.eajournals.org.

www.elsevier.com.

www.ijsrp.org.

www.iosrjournals.org.

www.jssidoi.org/jesi.

2- المواقع الإلكترونية لبعض المؤسسات المدروسة:

www.naftal.dz

www.seror.dz

www.sonelgaz.dz

www.starr-dz.net

الملاحق:

الملحق رقم 01: إستمارة الإستبيان

المركز الجامعي :بلحاج بوشعيب عين تموشنت

معهد : العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

تخصص : إستراتيجية المؤسسة و إدارة الموارد البشرية

إستمارة الإستبيان

السيد(ة) المحترم(ة) السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.

يشرفني تقديم لكم هذا الإستبيان، من أجل الحصول على المعلومات المتعلقة بالجانب الميداني لموضوع أطروحة دكتوراه بعنوان : دور المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية (مدخل الإبداع الإداري)، تهدف الدراسة بشكل رئيسي للتعرف على دور المورد البشري و كفاءاته و إبداعه و طريقة إدارته في تحسين أداء المؤسسة من منظور بطاقة قياس الأداء المتوازن من الجيل الأول.

لذا يرجى منكم التكرم بالمساعدة في الإجابة على أسئلة الإستبيان بكل صراحة وموضوعية، و المساهمة في إثراء هذا البحث بـخبراتكم العملية وأرائكم النيرة، التي تؤدي إلى إنجاح هذه الدراسة. أشكركم على حسن تعاونكم ، مؤكدا لكم، بأن بيانات الإستبيان تستخدم فقط في مجال البحث العلمي . وتقبلوا مني فائق الإحترام والتقدير.

الباحث : بسعيد أسامة نبيل

أسئلة الإستبيان :

من أجل كل سؤال توضع العلامة [x] في الخانة التي توافق إجابتكم .

أ- المعلومات العامة:

- | | | |
|---------------------|--|--|
| 1- الجنس: | ☐ ذكر | ☐ أنثى |
| 2- السن: | ☐ أقل من 30 سنة | ☐ من 30 إلى أقل من 50 سنة |
| 3- المستوى العلمي: | ☐ الأساسي | ☐ الثانوي |
| 4- المستوى الإداري: | ☐ الإدارة التنفيذية | ☐ الإدارة الوسطى |
| 5- الخبرة المهنية: | ☐ أقل من 10 سنوات | ☐ ما بين 10 إلى 20 سنة |
| | ☐ أكثر من 20 سنة | ☐ الإدارة العليا |

الملاحق:

ب - أسئلة متعلقة بموضوع البحث:

- المحور الأول: الإبداع الإداري في المؤسسة.					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					البعد الأول: أهمية المورد البشري.
					1- تعتبر المؤسسة أن الموارد البشرية هي الأكثر أهمية لتحقيق الكفاءة و الفعالية.
					2- تعتمد المؤسسة على أداء مواردها البشرية من أجل الوصول إلى أهدافها.
					البعد الثاني: الكفاءات المتوفرة.
					1- الكفاءات.
					3- تمتلك المؤسسة الكفاءات التي تمكنها من تحقيق التميز و الإستجابة السريعة للتغيرات الحاصلة في البيئة.
					4- الكفاءات الموجودة في المؤسسة ترتبط بشكل وثيق مع إستراتيجيات الأعمال وحاجات السوق.
					2- المعارف.
					تمتلك الموارد البشرية مؤهلات و معارف تسمح لها بإنجاز الأعمال الموكلة لها.
					تتميز الموارد البشرية بالقدرة على التعامل مع المعلومات وتوظيفها.
					3- المواهب.
					تمتلك المؤسسة موارد بشرية مميزة ، فريدة تحقق لها الإضافة و الفارق
					تحتوي المؤسسة على مواهب عالية المستوى تمكنها من التفوق.
					البعد الثالث: التفكير الإبداعي لدى الموارد البشرية .
					أمتلك القدرة على تقديم أفكار و حلول جديدة لأساليب العمل.
					أمتلك القدرة على إقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل في الظروف المختلفة.
					أمتلك القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بسهولة و تلقائية.
					أقوم بوضع خطط و حلول لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها .
					أمتلك القدرة على إدراك العلاقة بين النتائج و الأسباب التي أدت إليها وتفسيرها
					تحظى الأفكار الجديدة بأهمية و قبول في العمل.

الملاحق:

					الخوارج الثاني: إدارة الإبداع في المؤسسة.
					البعد الأول: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.
					1- إستراتيجية التخطيط و التوظيف.
					تقوم المؤسسة بتحديد حجم و نوعية الموارد البشرية التي تحتاج إليها في المستقبل.
					توجد لدى المؤسسة إستراتيجية واضحة ، متطورة و فعالة للتوظيف.
					تهتم المؤسسة بمواصفات الوظيفة و إختيار الموارد البشرية المناسبة لها.
					2- إستراتيجية تقييم الأداء.
					يوجد برنامج محدد بدقة لتقييم أداء الموارد البشرية بصفة دورية ومستمرة.
					يتم إطلاع الموارد البشرية على بنتيجة تقييم الأداء بشفافية و عدالة.
					3- إستراتيجية التدريب والتطوير.
					تستفيد جميع الموارد البشرية بمختلف مستوياتها من عملية التدريب بهدف تطويرها و تنميتها.
					لدى المؤسسة برنامج دوري متطور يتوافق مع إحتياجات الموارد البشرية للتدريب و متطلبات وظائفها.
					يوجد تقييم مستمر للعملية التدريبية تسعى المؤسسة من خلاله إلى تحسينها.
					4- إستراتيجية الأجور.
					تعتمد إستراتيجية الأجور على أسس علمية ، موضوعية و عادلة.
					لدى الموارد البشرية تصور واضح عن إستراتيجية الأجور في المؤسسة، كيف تتم؟ على أساس الإجتهد؟ الخبرة؟ عوامل أخرى.
					تعتمد المؤسسة على وضع إستراتيجية الأجور مرنة متناسبة مع المستوى المعيشي للحفاظ على الموارد البشرية و زيادة ولائها.
					5- إستراتيجية التحفيز.
					تمنح المؤسسة مكافآت خاصة للموارد البشرية المميزة في الأداء من أجل الرفع من معنوياتها، قدراتها و مهاراتها.
					تعمل المؤسسة على توفير ظروف عمل مناسبة و تحسينها لزيادة الرضا الوظيفي للموارد البشرية.
					نظام الترقية المعمول بها تتبع طرق علمية واضحة، مناسبة و عادلة، كيف تتم؟ على أساس الإجتهد؟ الخبرة؟ عوامل أخرى.

الملاحق:

					6- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.
					وظائف إدارة الموارد البشرية تؤدي إلى تجسيد الدور الإستراتيجي في المؤسسة.
					البعد الثاني: عمليات إدارة الكفاءات و المعارف.
					تقوم المؤسسة بتحديد المهارات اللازمة التي تمكنها من تحقيق التميز.
					تعمل المؤسسة على تنمية المهارات و المحافظة عليها.
					تنظم المؤسسة لقاءات و ندوات دورية لطرح التجارب و الخبرات من أجل الوصول إلى القرارات الفعالة.
					تهتم المؤسسة بمواردها البشرية لتقديم الأفكار و الإقتراحات .
					توفر المؤسسة تكنولوجيا الإتصال لنقل المعلومات و إستخدامها بسرعة و مرونة.
					تعمل المؤسسة على تنمية العمل الجماعي لتبادل المعارف و الخبرات و تشجيع المشاركة في إتخاذ القرار.
					تمتلك المؤسسة تقنيات وأنظمة معلوماتية لتخزين المعارف و الحلول الإيجابية والإستفادة منها .
					تمتلك المؤسسة وسائل و أساليب تساعد على حسن إستخدام المعارف وتطبيقها.
					تعمل المؤسسة على إستقطاب المواهب و تنميتها في مختلف المستويات الإدارية
					يتم تقييم المواهب و مدى فعاليتها في تحقيق أهداف المؤسسة
					البعد الثالث: تنمية لإبداع.
					تعتمد الإدارة سياسة التحسين من خلال إستقطاب الموارد البشرية ذات التوجهات الإبداعية.
					تقوم المؤسسة بالتعاون و التواصل مع الجامعات و المراكز البحثية كمصدر مهم لزيادة الإبداع.
					تطرح القيادات العليا بالمؤسسة الأفكار على الموارد البشرية لمناقشتها و تبني إقتراحاتها الهادفة.
					يتميز نمط الإتصالات في المؤسسة بالإنفتاح في كافة المستويات الإدارية.
					يوجد بالمؤسسة وسائل للتعبير عن الرأي والحوار مثل مجلة المؤسسة، سجل أوصندوق الشكاوى والإقتراحات.
					يتم تثمين الإبداعات و الابتكارات في المؤسسة ماديا ومعنويا.
					تعمل المؤسسة على تنمية وترسيخ ثقافة الإبداع.

الملاحق:

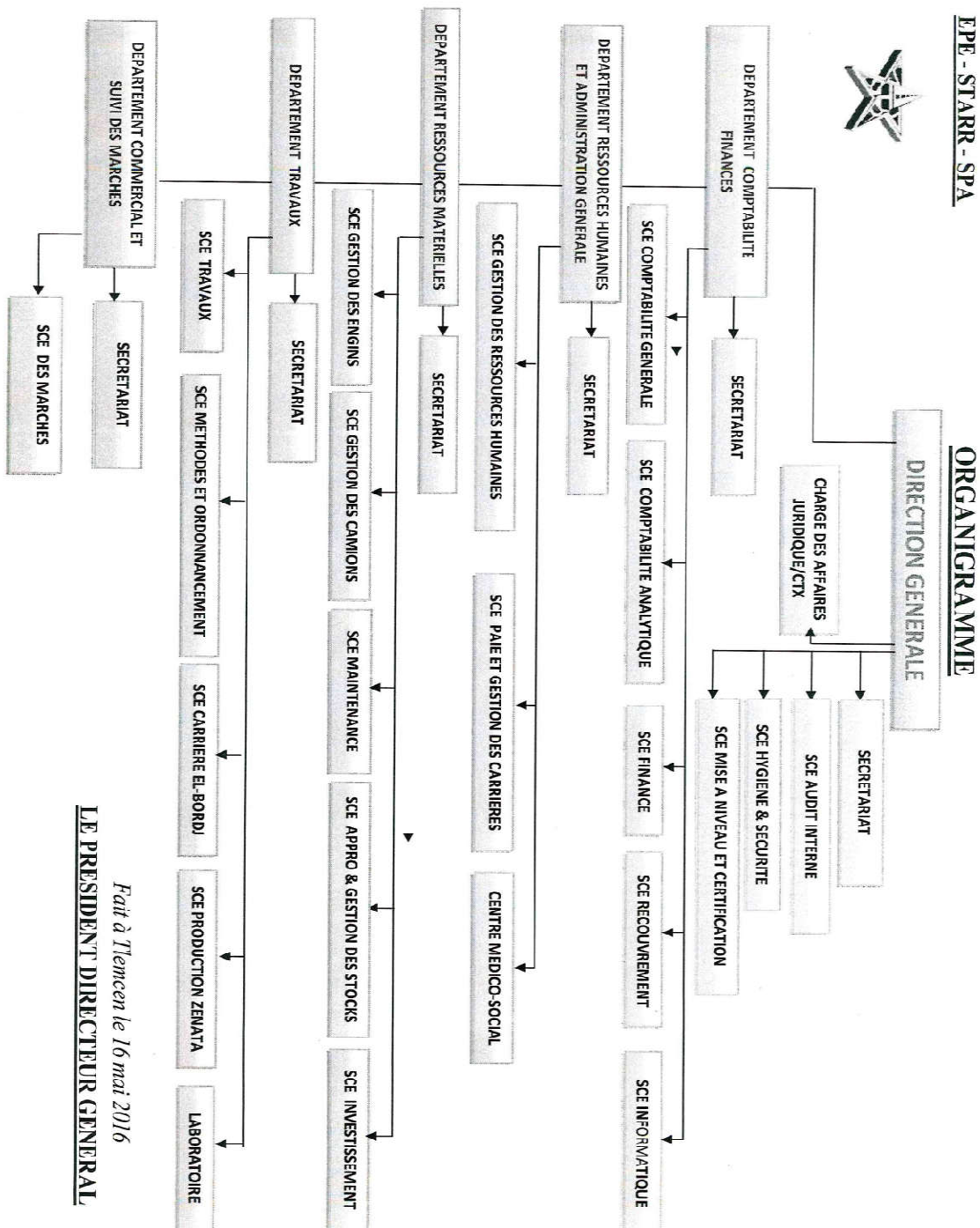
المحور الثالث: أداء المؤسسة.					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					أولاً: البعد المالي.
					تعمل المؤسسة من خلال الإبداع على نمو حجم المبيعات لمنتجاتها الحالية والجديدة لزيادة الحصة السوقية وتوليد التدفقات النقدية.
					تسعى المؤسسة بفضل الإبداع إلى تطبيق الأدوات المالية الحديثة تماشياً مع التغيرات في السوق.
					بفضل الإبداع تقوم المؤسسة بتقييم مردوديتها المالية لمعرفة أنشطتها الأكثر ربحية دورياً .
					تسعى المؤسسة عن طريق الإبداع إلى تحقيق التوازن المالي و إعتبره من أهم المؤشرات المالية.
					ثانياً: بعد العملاء.
					تسعى المؤسسة من خلال الإبداع إلى إكتساب صورة و سمعة جيدة .
					بفضل الإبداع تقوم المؤسسة بدراسة السوق من أجل جلب عملاء جدد و زيادة توسعها
					يؤدي الإبداع إلى تميز منتجات و خدمات المؤسسة و بأسعار تنافسية.
					يعمل الإبداع على زيادة إهتمام المؤسسة بأراء العملاء واقتراحاتهم لزيادة رضاهم والإحتفاظ بهم.
					تسعى المؤسسة عن طريق الإبداع إلى التركيز على سرعة الإستجابة لطلبات عملائها والمحافظة على جودة منتجاتها.
					ثالثاً: بعد العمليات الداخلية.
					تعمل المؤسسة من خلال الإبداع على تطوير منتجاتها و خدماتها باستمرار و كذا على طرح منتجات جديدة في السوق.
					يعمل الإبداع على زيادة إهتمام المؤسسة بطرق و وسائل العمل الجديدة لرفع كفاءتها الإنتاجية.
					بالتركيز على الإبداع تتميز المؤسسة بمرونة إنتاجية و التسليم في الوقت المحدد.
					تتبنى المؤسسة إستراتيجية التحسين المستمر و تراعي الجودة الشاملة في جميع العمليات من خلال الإبداع.
					إعتماداً على الإبداع تمتلك المؤسسة نظم معلومات متطورة بهدف زيادة الدقة والسرعة في نشاطاتها.
					يعمل الإبداع على رفع معدلات الأداء اليومية للموارد البشرية.
					رابعاً: بعد النمو و التعلم.
					تعطي المؤسسة أهمية كبيرة لمعارف الموارد البشرية لتنمية الإبداع فيها.
					تسعى المؤسسة إلى تبني الأساليب الحديثة والفعالة التي تشجع الممارسات الإبداعية.
					تسعى المؤسسة إلى تخصيص ميزانية للبحوث و التطوير من أجل تنمية الإبداع .
					تستثمر المؤسسة الأفكار المبدعة لتعزيز حالات التجديد و التحسين.
					من خلال الإبداع تعمل المؤسسة على تطوير تكنولوجيا المعلومات وتغيير الإجراءات الروتينية.

الملاحق:

الملحق رقم: 02 قائمة المحكمين لإستمارة الإستبيان

الأستاذ	الدرجة	الجامعة
أ.د. شعيب بغداد	أستاذ التعليم العالي	جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان
أ.د. حوتية عمر	أستاذ التعليم العالي	جامعة أحمد دراية - أدرار
د. محمد إبراهيم الأعوج	أستاذ محاضر -أ-	جامعة ليبيا المفتوحة - طرابلس
د. بوطورة فضيلة	أستاذة محاضرة -أ-	جامعة العربي التبسي - تبسة
د. طرفة محمد	أستاذ محاضر -أ-	جامعة الجزائر -03-
د. صوفي عبد الوهاب	أستاذ محاضر -أ-	جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان
د. رمضاني محمد	أستاذ محاضر -أ-	جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم
د. بن علال بلقاسم	أستاذ محاضر -أ-	المركز الجامعي نور البشير - البيض
د. طيبي بومدين	أستاذ محاضر -أ-	جامعة مولاي الطاهر - سعيادة

الملحق رقم 03: الهيكل التنظيمي لمؤسسة E.P.E- STARR- SPA



الملحق رقم 04: المخطط التوقعي لمؤسسة E.P.E- STARR- SPA



EFFECTIF PREVISIONNEL -EXERCICE 2017-

DRHAG

Gestion du personnel

		janv-17		févr-17		mars-17		avr-17		mai-17		juin-17	
	au 31/12/2016	R	S	EFFECTIF	R	S	EFFECTIF	R	S	EFFECTIF	R	S	EFFECTIF
CADRES													
MAITRISES													
EXECUTIONS													
TOTAL													

		juil-17		août-17		sept-17		oct-17		nov-17		déc-17	
		R	S	EFFECTIF	R	S	EFFECTIF	R	S	EFFECTIF	R	S	EFFECTIF
CADRES													
MAITRISES													
EXECUTIONS													
TOTAL													

R = RECRUTEMENTS
S = SORTANTS

LE CHEF DU DRH AG

Fait à Tiemcen le

الملحق رقم 05: مخطط التدريب حول الصحة و الأمن في العمل لمؤسسة E.P.E- STARR- SPA

 EPE / S.T.A.R.R. / SPA	Document N°: 04ENR13R00 Date : 11/01/2012	
PLAN DE FORMATION		Page 01/01

Département Des Ressources Humaines Et De L'administration Générale
Planning de formation portant sur « santé et sécurité au travail » Exercice 2017

N°	Période	Thème de la formation	Population concernée	Date de début de formation	Date de fin de formation	Nombre de candidats
01	1 ^{er} trimestre		■			
02	1 ^{er} trimestre		■			
03	2 ^{ème} trimestre		■			
04	3 ^{ème} trimestre		■			
05	4 ^{ème} trimestre		■			

LE CHEF DU DRHAG

LE PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL

الملحق رقم 06: مخطط التدريب حول الإدارة و إدارة الجودة لمؤسسة E.P.E- STARR- SPA

 EPE / S.T.A.R.R. / SPA	Document N°: 04ENR13R00 Date : 11/01/2012	
PLAN DE FORMATION		Page 01/01

Département Des Ressources Humaines Et De L'administration Générale
Planning de formation portant sur « management et management de la qualité » Exercice 2017

N°	Période	Thème de la formation	Population concernée	Date de début de formation	Date de fin de formation	Nombre de candidats
01	1er trimestre					
02	1er trimestre					
03	1er trimestre					
04	2ème trimestre					
05	2ème trimestre					
06	2ème trimestre					
07	3ème trimestre					
08	4ème trimestre					
09	4ème trimestre					

LE CHEF DU DRHAG

LE PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL

الملحق رقم 07: مخطط التدريب حول الأعمال و الإنجاز لمؤسسة E.P.E- STARR- SPA

	EPE / S.T.A.R.R. / SPA Document N°: 04ENR13R00 Date : 11/01/2012	
PLAN DE FORMATION		Page 01/02

Département Des Ressources Humaines Et De L'administration Générale

Planning de formation portant sur « travaux et réalisation » Exercice 2017

N°	Période	Thème de la formation	Population concernée	Date de début de formation	Date de fin de formation	Nombre de candidats
01	1er trimestre		▪			
02	1er trimestre		▪			
03	1er trimestre		▪			
04	2ème trimestre		▪			
05	2ème trimestre		▪			
06	2ème trimestre		▪			
07	3ème trimestre		▪			
08	3ème trimestre		▪			
09	3ème trimestre		▪			
10	4ème trimestre		▪			

LE CHEF DU DRHAG

LE PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL

الملحق رقم 08: مخطط التدريب حول العملية التجارية لمؤسسة E.P.E- STARR- SPA

 EPE / S.T.A.R.R. / SPA	Document N°: 04ENR13R00 Date : 11/01/2012	
PLAN DE FORMATION		Page 01/01

Département Des Ressources Humaines Et De L'administration Générale
Planning de formation Portant Sur « le processus commercial » Exercice 2017

N°	Période	Thème de la formation	Population concernée	Date de début de formation	Date de fin de formation	Nombre de candidats
01	1er trimestre					
02	1er trimestre					
03	2 ^{ème} trimestre					
04	2 ^{ème} trimestre					
05	3 ^{ème} trimestre					
06	4 ^{ème} trimestre					

LE CHEF DU DRHAG

LE PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL

الملحق رقم 09: مخطط التدريب حول الموارد المادية لمؤسسة E.P.E- STARR- SPA

 EPE / S.T.A.R.R. / SPA	Document N°: 04ENR13R00 Date : 11/01/2012	
PLAN DE FORMATION		Page 01/01

Département Des Ressources Humaines Et De L'administration Générale

Planning de formation portant sur « les ressources matérielles » Exercice 2017

N°	Période	Thème de la formation	Population concernée	Date de début de formation	Date de fin de formation	Nombre de candidats
01	1er trimestre		▪			
02	2 ^{ème} trimestre		▪			
03	2 ^{ème} trimestre		▪			
04	3 ^{ème} trimestre		▪			
05	3 ^{ème} trimestre		▪			
06	4 ^{ème} trimestre		▪			
07	4 ^{ème} trimestre		▪			

LE CHEF DU DRHAG

LE PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL

الملحق رقم 10: مخطط التدريب حول الموارد البشرية لمؤسسة E.P.E- STARR- SPA

 EPE / S.T.A.R.R. / SPA	Document N°: 04ENR13R00 Date : 11/01/2012	
PLAN DE FORMATION		Page 01/01

Département Des Ressources Humaines Et De L'administration Générale

Planning de formation portant sur « les ressources humaines » Exercice 2017

N°	Période	Thème de la formation	Population concernée	Date de début de formation	Date de fin de formation	Nombre de candidats
01	1er trimestre					
02	2 ^{ème} trimestre					
03	2 ^{ème} trimestre					
04	2 ^{ème} trimestre					
05	3 ^{ème} trimestre					
06	3 ^{ème} trimestre					
07	4 ^{ème} trimestre					
08	4 ^{ème} trimestre					

LE CHEF DU DRHAG

LE PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL

الملحق رقم 11: مخطط التدريب حول المالية، المحاسبة، التدقيق الداخلي و الإعلام الألي مؤسسة E.P.E- STARR- SPA

 EPE / S.T.A.R.R. / SPA		Document N°: 04ENR13R00 Date : 11/01/2012		
PLAN DE FORMATION			Page 01/01	

Département Des Ressources Humaines Et De L'administration Générale

Planning de formation portant sur « finance, comptabilité, audit interne et informatique » Exercice 2017

N°	Période	Thème de la formation	Population concernée	Date de début de formation	Date de fin de formation	Nombre de candidats
01	1er trimestre		▪			
02	1er trimestre		▪			
03	1er trimestre		▪			
04	2 ^{ème} trimestre		▪			
05	2 ^{ème} trimestre		▪			
06	2 ^{ème} trimestre		▪			
07	3 ^{ème} trimestre		▪			
08	3 ^{ème} trimestre		▪			
09	3 ^{ème} trimestre		▪			
10	4 ^{ème} trimestre		▪			
11	4 ^{ème} trimestre		▪			
12	4 ^{ème} trimestre		▪			
13	4 ^{ème} trimestre		▪			

LE CHEF DU DRHAG
LE PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL

الملحق رقم 12: الكفاءات اللازمة لإطارات قسم الموارد البشرية لمؤسسة NAFTAL

 Branche GPL	MANUEL D'ORGANISATION	EQ BGPL MB 01 V1
		Date d'application : 26/02/2014
		Page 109 sur 226

INTITULE DU POSTE : CADRE D'ETUDES

A. Identification du Poste :

Code Fonction : 333030

Niveau Classification : N.1 : 305 & N.2 : 310

Filière : Personnel

Structure : District G.P.L Tlemcen

Responsable Hiérarchique : Chef de Service Ressources Humaines

Subordonné :

B. Finalité du Poste :

Participer à la mise en œuvre de la gestion des ressources humaines au profit de l'ensemble du personnel du District conformément aux procédures et réglementation en vigueur.

C. Principales Tâches Assignées au Poste de Travail :

1. Assister le Chef de Service pour la prise en charge de la réalisation et le suivi des plans mouvements des ressources humaines du District.
2. Participer dans l'adaptation des modes de gestion actuels aux nouveaux concepts de gestion moderne des ressources humaines.
3. Assister les structures des Centres Emplisseurs, Centre Vrac et Dépôts Relais à définir les techniques à enseigner et à mettre au point la pédagogie correspondante.
4. Participer à l'élaboration des plans de formation, en suivre le déroulement et en évaluer le résultat.
5. Participer dans le développement des méthodes et les techniques appropriées aux différents efforts de gestion des ressources humaines entrepris dans le District.
6. Collaborer dans l'élaboration du plan de développement des ressources humaines du District s'inscrivant dans le cadre de la nouvelle dynamique économique.
7. Adapter les modes de gestion actuels aux nouveaux concepts de gestion modernes des ressources humaines.
8. Etudier et finaliser tout dossier qui lui est confié.
9. Rendre compte à son chef hiérarchique des difficultés, problèmes ou anomalies dans l'exercice de ses fonctions.

D. Compétences Clés :

- Maîtrise la réglementation afférente à la GRH.
- Maîtrise des documents applicables dans le domaine relevant de la gestion des Ressources Humaines
- Sens de responsabilité,
- Maîtrise le droit et code du travail.

الملحق رقم 13: الكفاءات اللازمة لرئيس قسم الموارد البشرية لمؤسسة NAFTAL.

 Branche GPL	MANUEL D'ORGANISATION	EQ BGPL MB 01 V1 Date d'application : 26/02/2014 Page 107 sur 226
--	------------------------------	---

INTITULE DU POSTE : CHEF DE SERVICE RESSOURCES HUMAINES

A. Identification du Poste :

Code Fonction :	A54112
Niveau Classification :	311
Filière :	Personnel
Structure :	District G.P.L Tlemcen
Responsable Hiérarchique :	Chef de Département Personnel & Moyens Communs
	- Cadre d'Etudes
Subordonné :	- Chargé d'Etudes

B. Finalité du Poste :

Assister le chef de Département dans le suivi et la gestion des ressources humaines du District conformément aux procédures et réglementation en vigueur.

C. Principales Tâches Assignées au Poste de Travail :

1. Veiller à une gestion rigoureuse des ressources humaines pour l'ensemble du personnel du District.
2. Veiller à une application rigoureuse des textes législatifs et réglementaires relatifs à la gestion des ressources humaines ainsi que des notes et circulaires émanant de la Direction Générale.
3. Proposer et élaborer les plans de charge se rapportant à ses activités.
4. Aider les structures des Centres Emplisseurs, Centre Vrac et Dépôts Relais à définir les techniques à enseigner et à mettre au point la pédagogie correspondante.
5. Participer à l'élaboration des plans de formation, en suivre le déroulement et en évaluer le résultat.
6. Assister le son Chef de Département dans la sélection du personnel nécessaire au District pour atteindre les objectifs qui lui sont assignés.
7. Elaborer un plan de développement des ressources humaines s'inscrivant dans le cadre de la nouvelle dynamique économique.
8. Adapter les modes de gestion actuels aux nouveaux concepts de gestion modernes des ressources humaines.
9. Evaluer les besoins de formation et de perfectionnement sur la base des appréciations de service et en tenant compte des objectifs prioritaires de gestion.
10. Diriger et superviser les activités du personnel placé sous son autorité.
11. Engager toute action pour que les attributions du Service soient réalisées dans les délais et formes requises, avec les moyens humains et matériels mis à sa disposition.
12. Responsabiliser le personnel dans l'exécution de ses tâches, maintenir la discipline, créer et entretenir un esprit d'équipe au sein du Service.
13. Rédiger et présenter les rapports et analyses mensuels, trimestriels et annuels.
14. Rendre compte à son chef hiérarchique des difficultés, problèmes ou anomalies dans l'exercice de ses fonctions

الملحق رقم 14: إدارة المسارات لمؤسسة SEROR.

Société d'études et de réalisation d'ouvrages d'art de l'ouest
شركة الدراسات و إنجاز الأعمال الفنية بالغرب الجزائري

	10 – DIRECTION GENERALE RAPPORT DE SYNTHESE ANNUEL 2015	
date :	réf : 16000/	Page

GESTION DES CARRIERES

Pour assurer sa croissance, l'entreprise en tant qu'organisation se transforme en fonction des décisions internes et des pressions de l'environnement.

Notre entreprise essaye d'atteindre une certaine flexibilité humaine qui dépend en grande partie de son aptitude à choisir les hommes, à les préparer à de nouvelles fonctions, à les affecter judicieusement et efficacement en tenant compte de leurs aspirations et de leurs capacités. La mise en place d'un plan de développement des carrières passe inéluctablement par l'appréciation des salariés.

La Direction des Ressources Humaines a entamé l'opération des évaluations des compétences au niveau de la Direction Générale, la D.L.M et quelques projets névralgiques.

Les informations fournies permettront d'asseoir des programmes de formation, de rémunération, de recrutement et des décisions de mutation, d'affectations, de promotions, de réorientations, ou de séparations.

Les entreprises doivent anticiper l'évolution de leurs emplois pour éviter les décalages quantitatifs et qualitatifs et assurer le développement continu des compétences en vue de leur adaptation permanente à des situations de travail nouvelles.

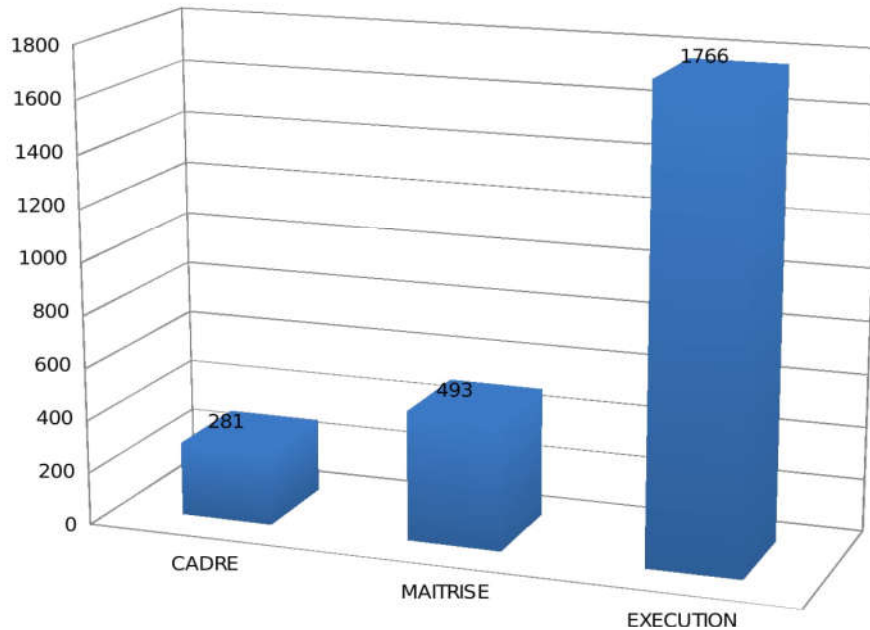
الملاحق:

الملحق رقم 15: تحليل دوران العمل لسنة 2014 في مؤسسة SEROR.

Société d'études et de réalisation d'ouvrages d'art de l'ouest
شركة الدراسات و إنجاز الأعمال الفنية بالغرب الجزائري

	10 – DIRECTION GENERALE RAPPORT DE SYNTHESE ANNUEL 2014	
date :	réf : 16000/	Page

ANALYSE DU TURN OVER DE L'EXERCICE 2014



N° 71, Bd KAZI AOUEL Mohamed B.P 254 Tlemcen

site web: www.seror.dz

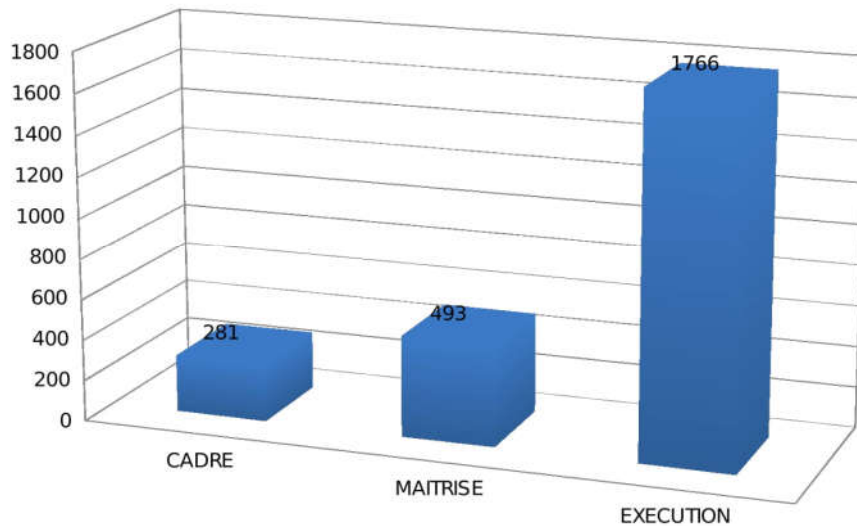
الملاحق:

الملحق رقم 16: تحليل دوران العمل لسنة 2015 في مؤسسة SEROR.

Société d'études et de réalisation d'ouvrages d'art de l'ouest
شركة الدراسات و إنجاز الأعمال الفنية بالغرب الجزائري

	10 – DIRECTION GENERALE	
	RAPPORT DE SYNTHESE ANNUEL 2015	
date :	réf : 16000/	Page

ANALYSE DU TURN OVER DE L'EXERCICE 2015

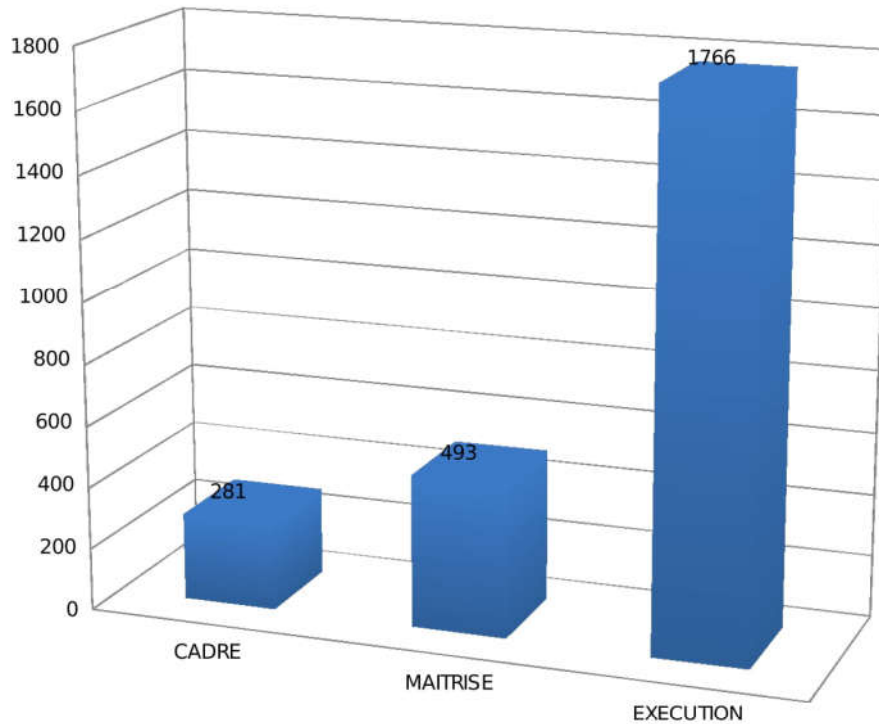


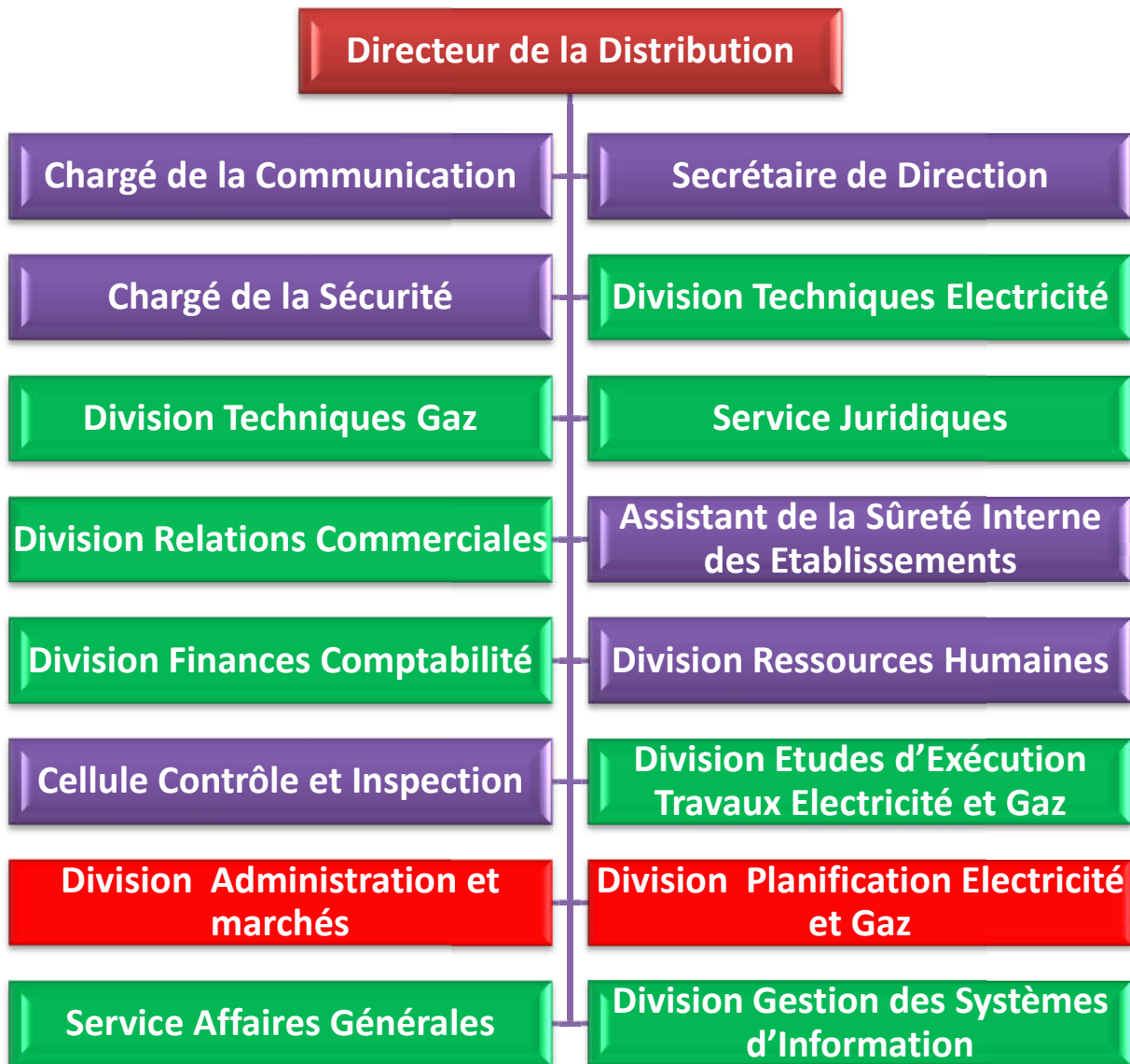
الملحق رقم 17: تحليل دوران العمل لسنة 2016 في مؤسسة SEROR.

Société d'études et de réalisation d'ouvrages d'art de l'ouest
شركة الدراسات و إنجاز الأعمال الفنية بالغرب الجزائري

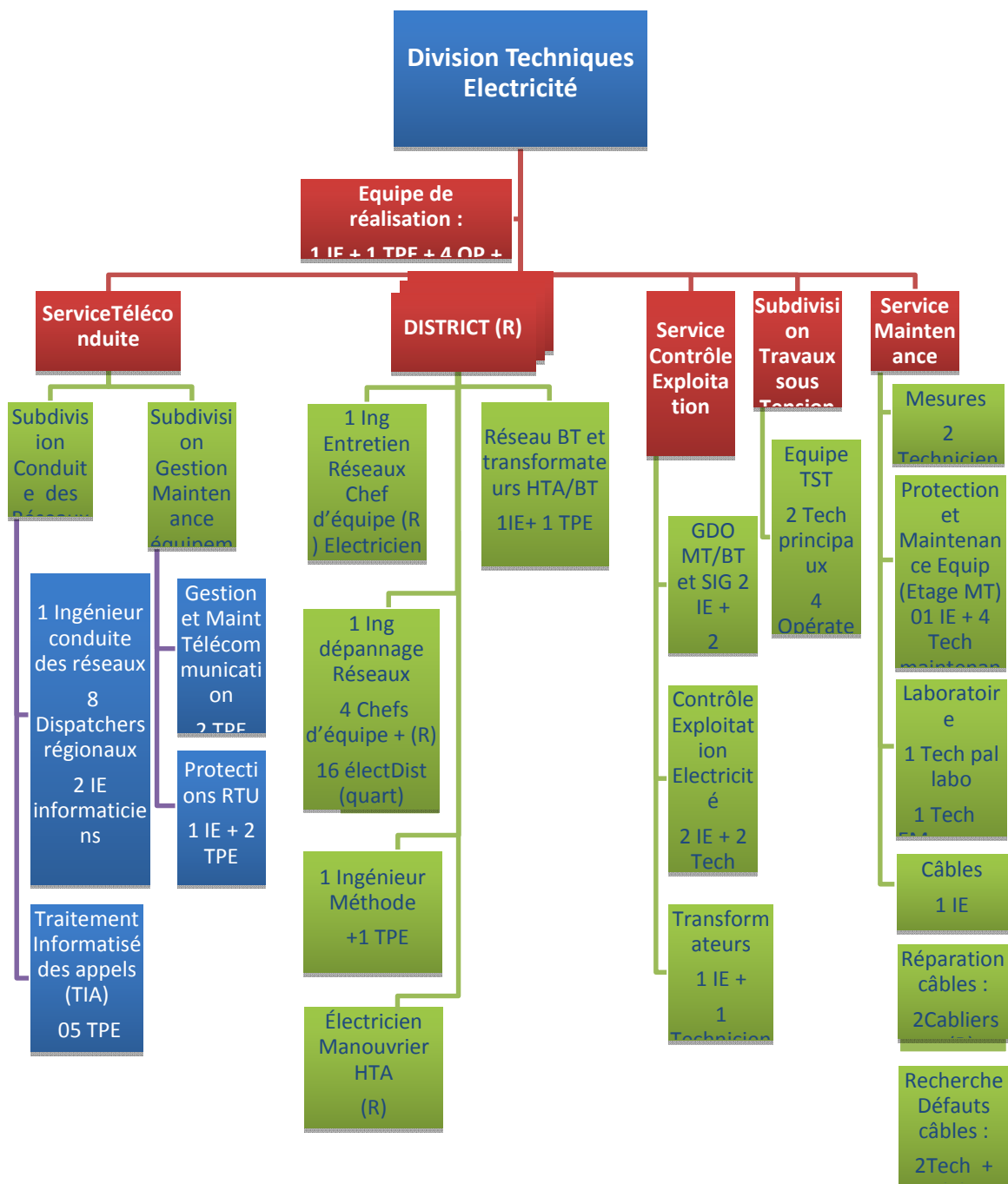
	10 – DIRECTION GENERALE RAPPORT DE SYNTHESE ANNUEL 2016	
date :	réf : 16000/	Page

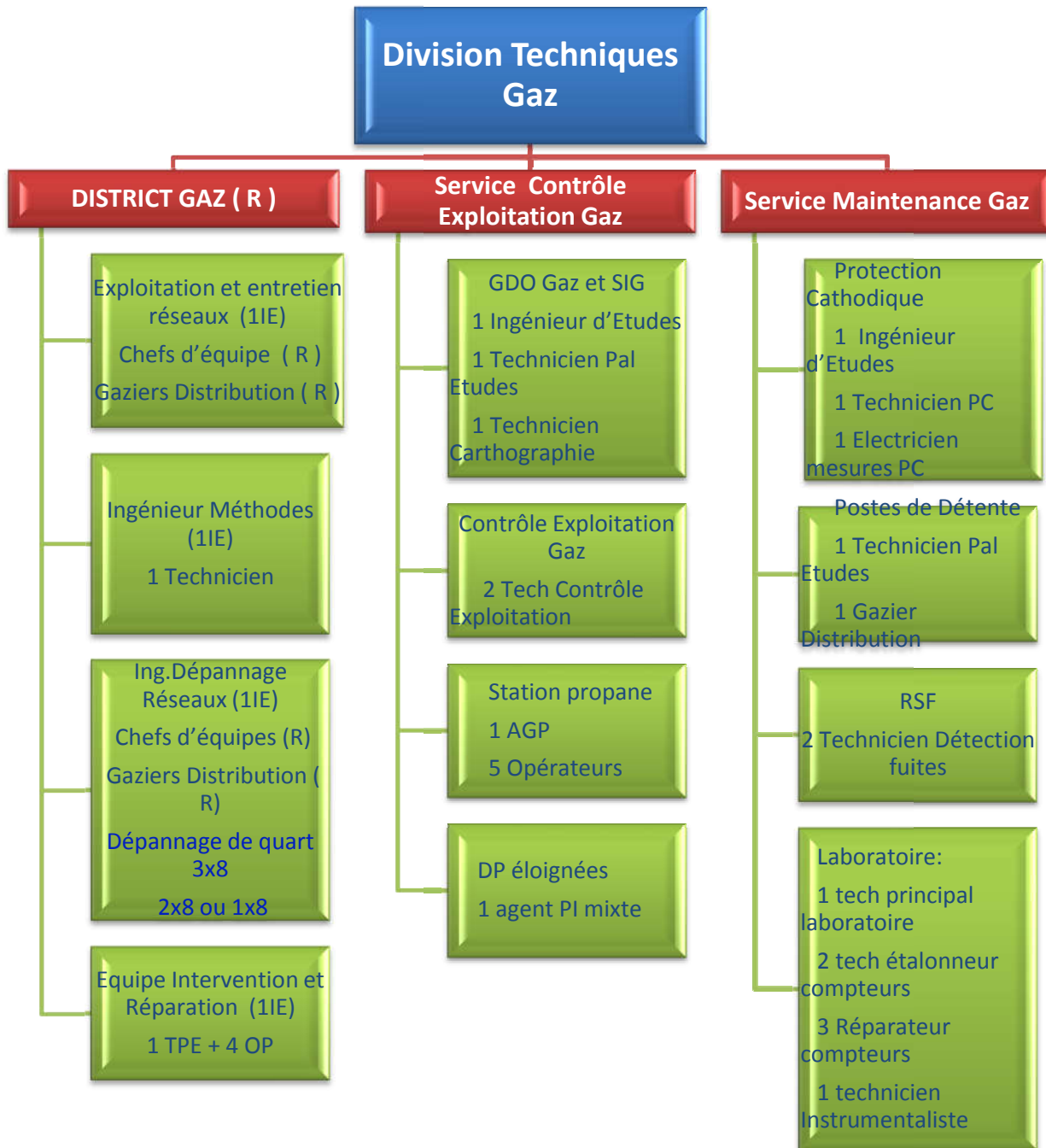
ANALYSE DU TURN OVER DE L'EXERCICE 2016

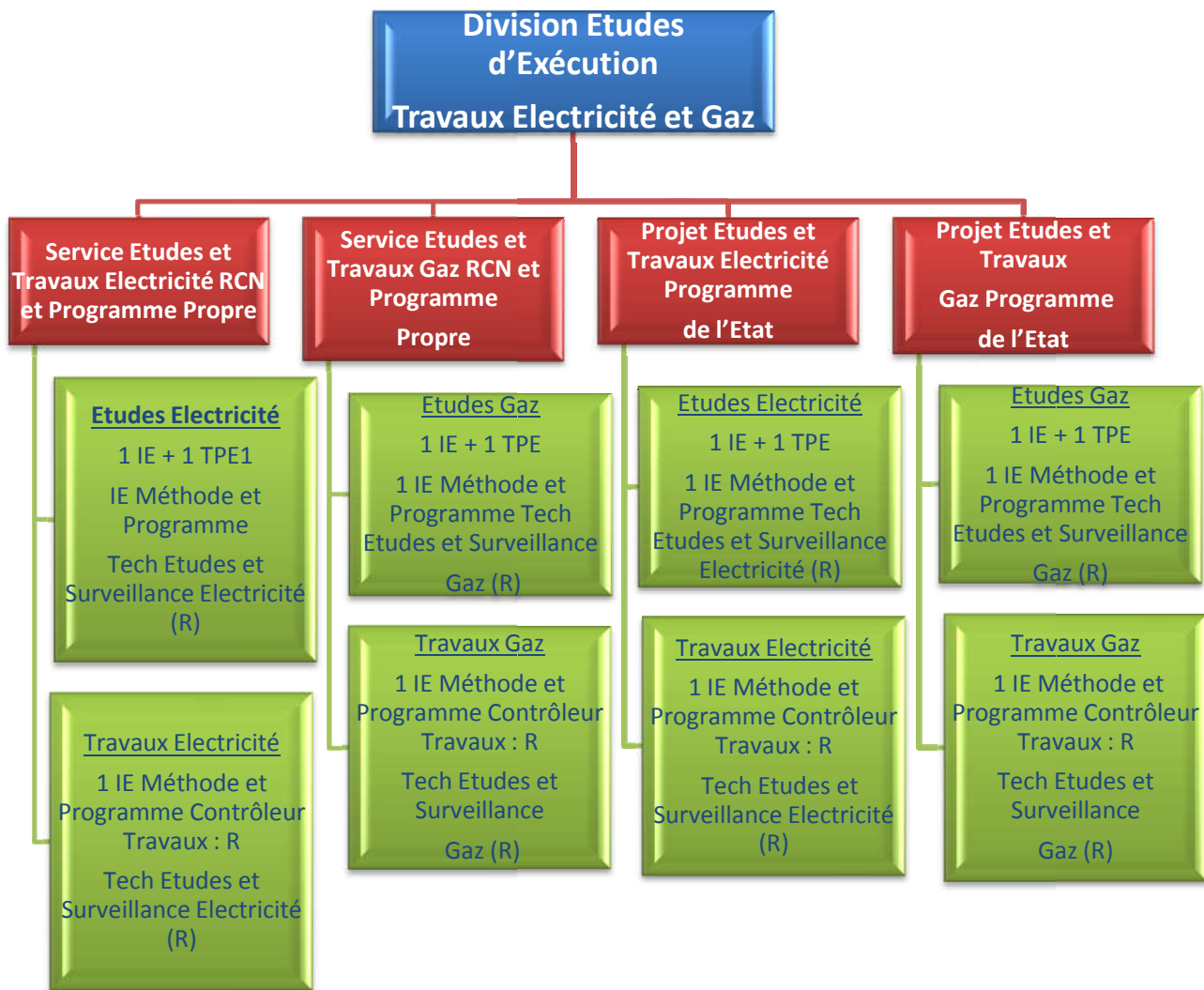


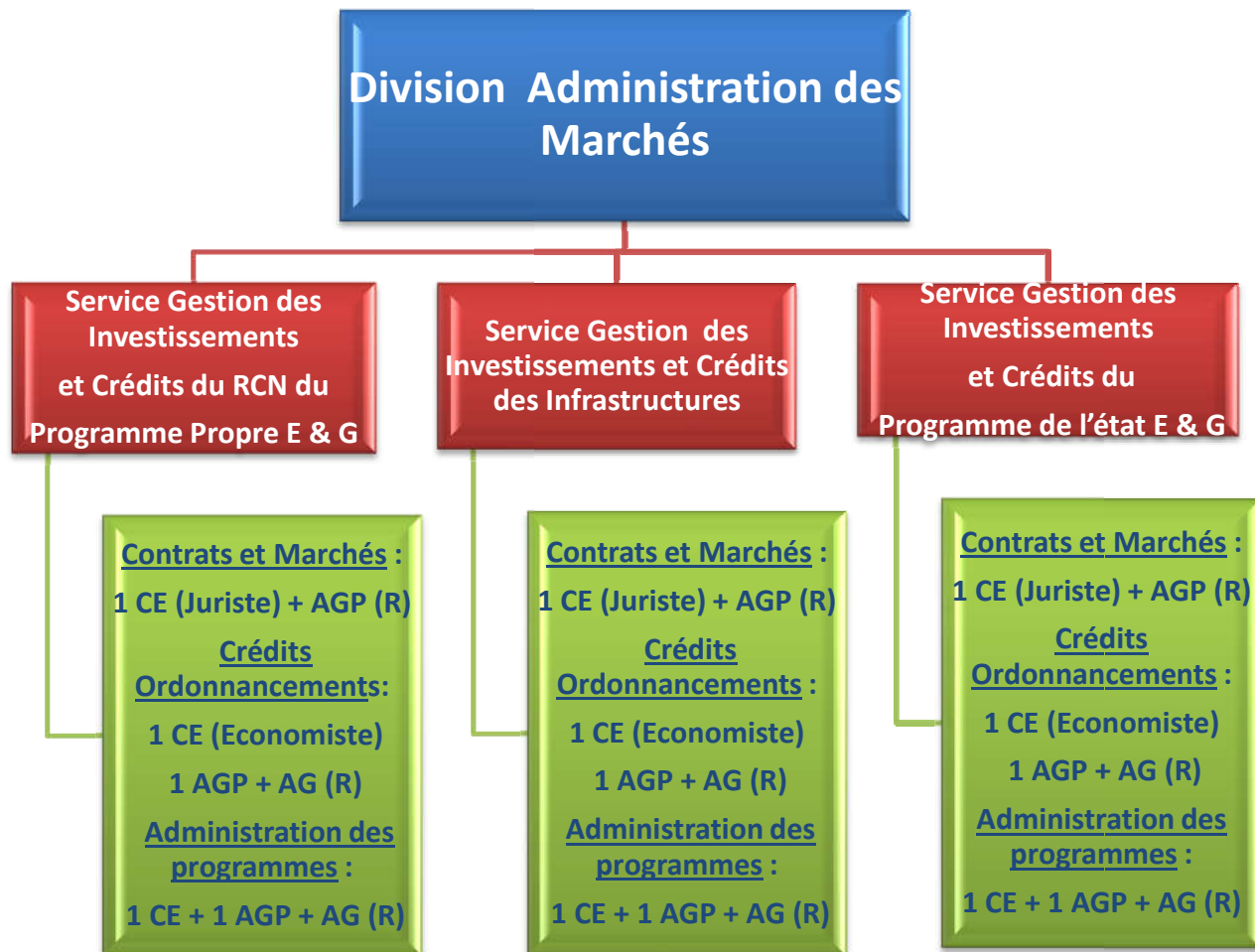


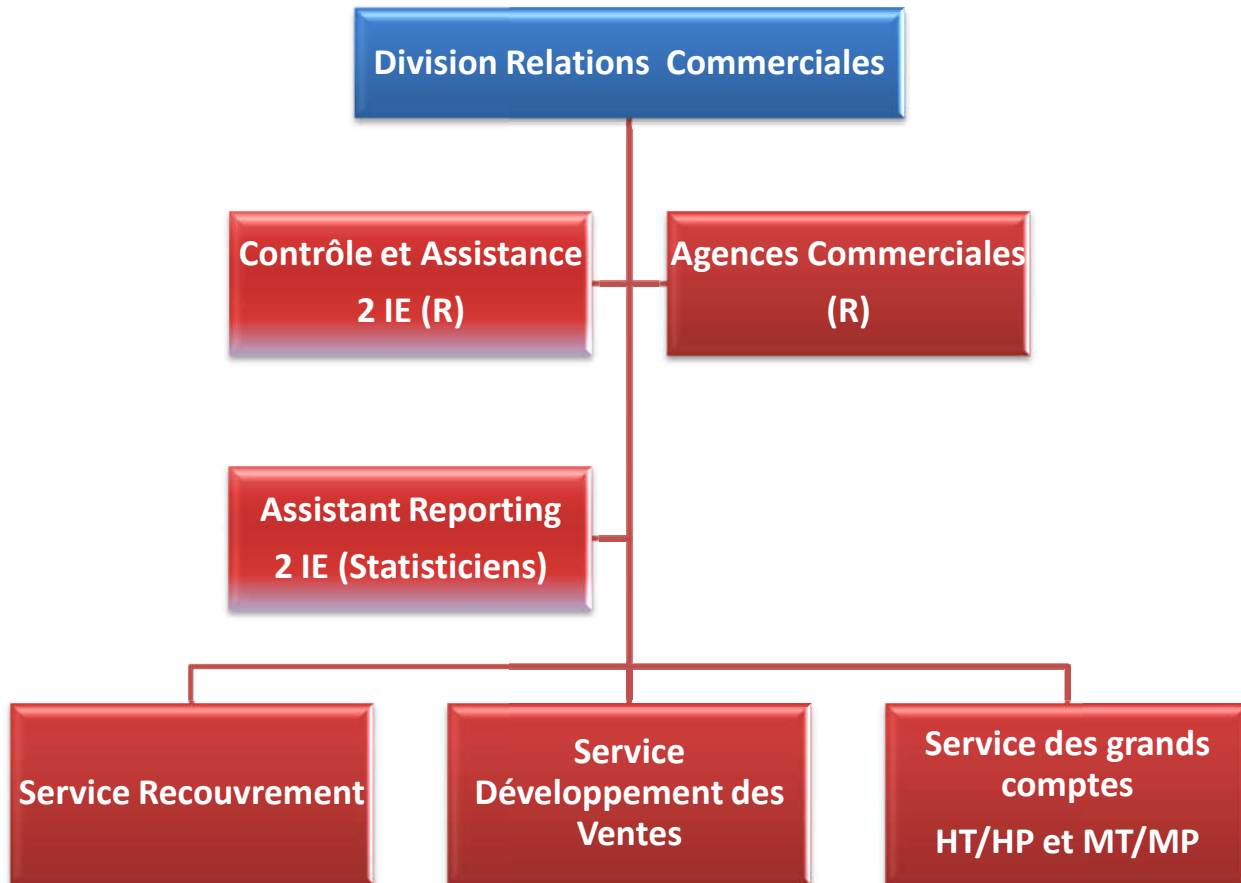
➔ *Division Techniques Electricité (Type urbain)*

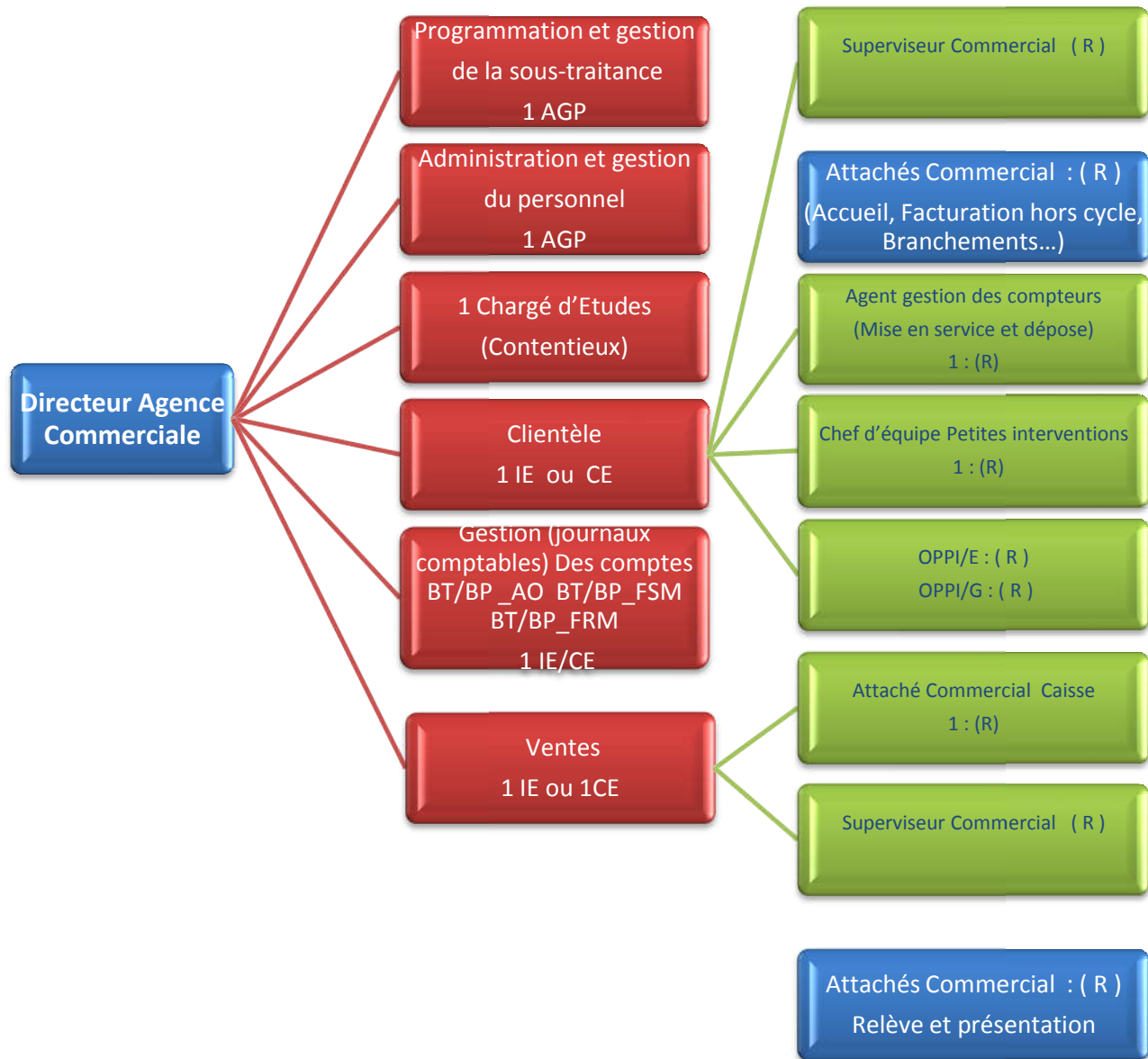












**DIVISION COMMERCIALE &
MARKETING /DD**

*Organigramme
PROJETE A MOYEN
TERME*

Division Commerciale & Marketing

Missions dédiées :

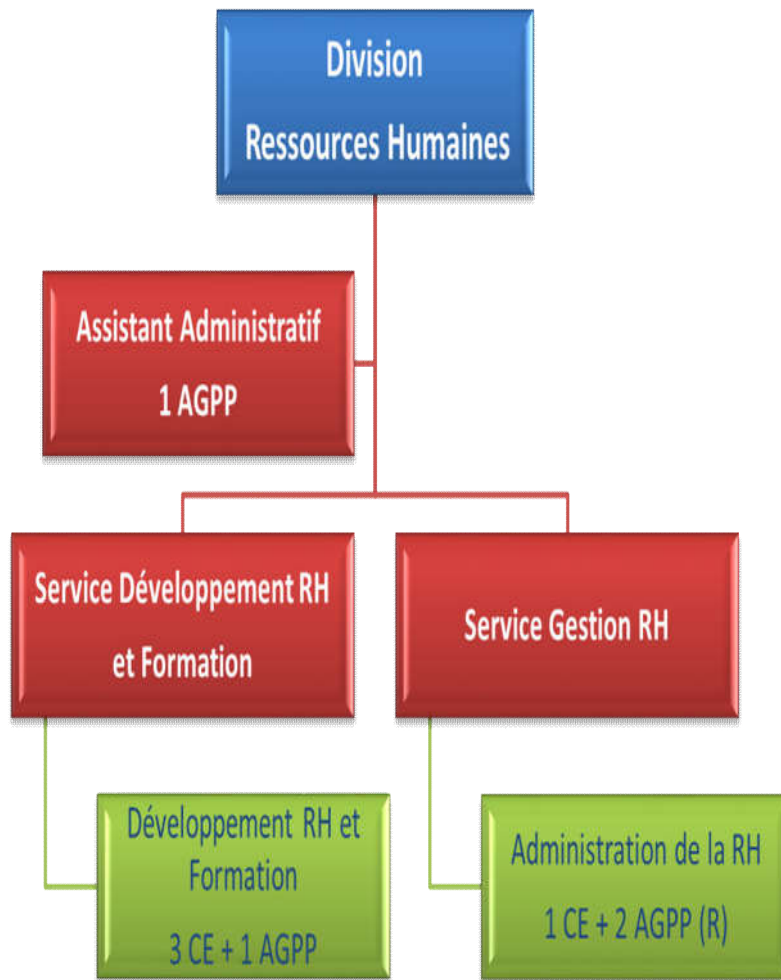
- au contrôle,
- à l'assistance,
- au Reporting,
- à la
coordination...

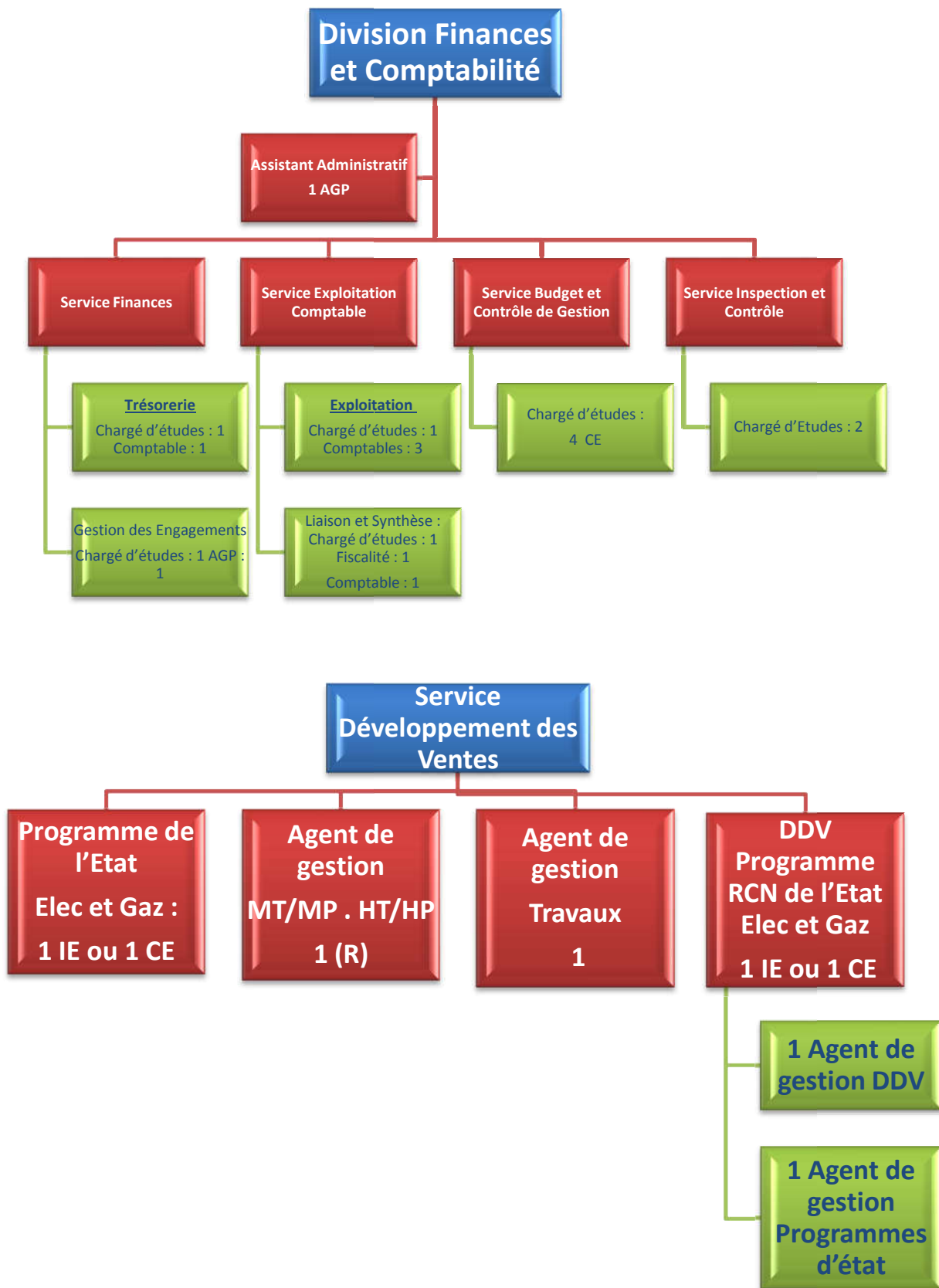
Service
Règles et procédures

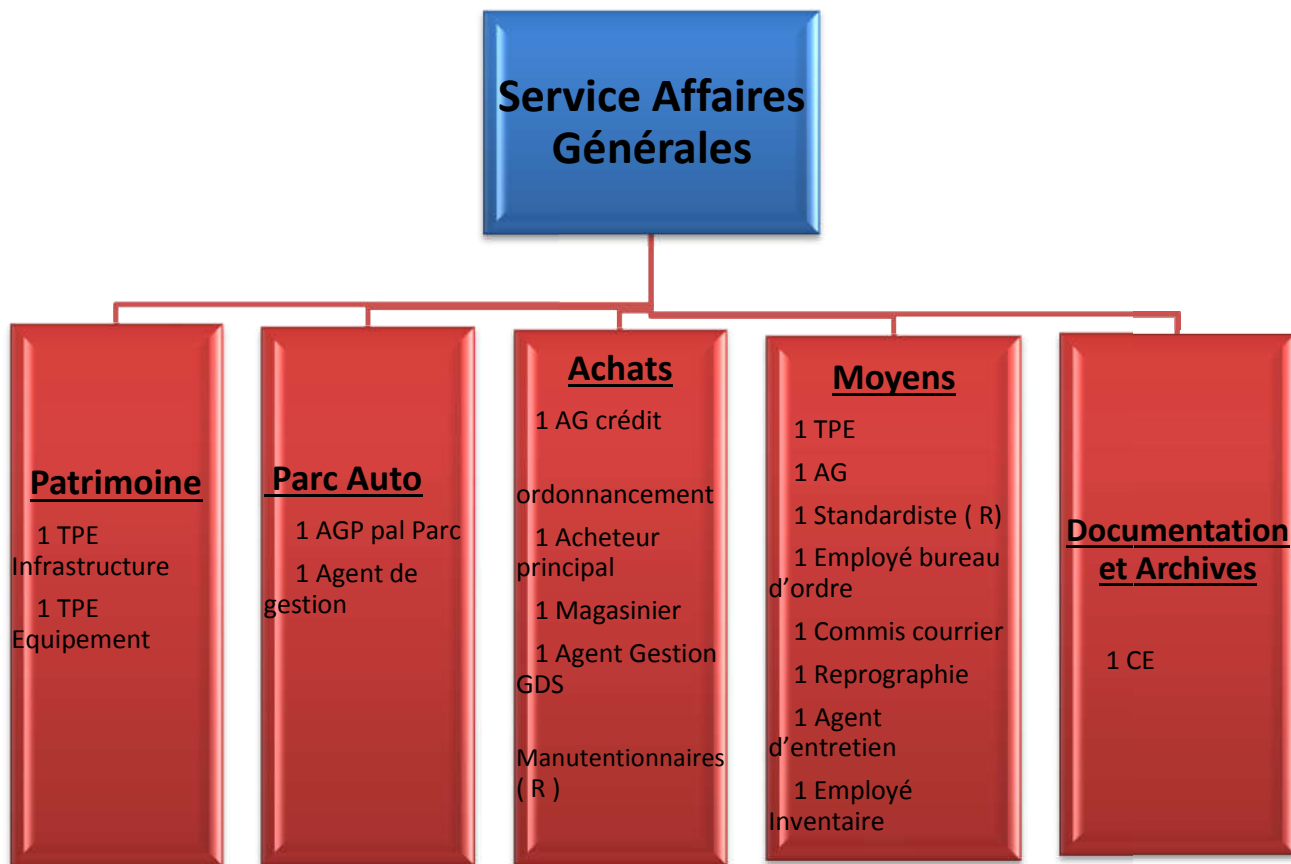
Service
Analyse statistiques et
prévisions

Service
Transactions d'énergies
(achat / transit / échanges
inter DD)

DIVISION RESSOURCES HUMAINES







الملاحق:

الملحق رقم 18: النتائج الإحصائية الكلية للمؤسسات المدروسة.

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
المؤسسة	69	1	7		
الجنس	69	1	2		
السن	69	1	3		
المستوى	69	2	3		
الإدارة	69	1	3		
الوظيفة	69	1	3		
الخبرة	69	1	3		
تعتبر المؤسسة أن الموارد البشرية هي الأكثر أهمية لتحقيق الكفاءة و الفعالية.	69	1	5	4,13	0,726
تعتمد المؤسسة على أداء مواردها البشرية من أجل الوصول إلى أهدافها	69	1	5	4,07	0,734
تمتلك المؤسسة الكفاءات التي تمكنها من تحقيق التميز والاستجابة السريعة للتغيرات الحاصلة في البيئة.	69	1	5	3,52	1,023
الكفاءات الموجودة في المؤسسة ترتبط بشكل وثيق مع إستراتيجيات الأعمال وحاجات السوق.	69	2	5	3,43	0,931
تمتلك الموارد البشرية مؤهلات ومعارف تسمح لها بإنجاز الأعمال الموكلة لها.	69	1	5	3,81	0,827
تتميز الموارد البشرية بالقدرة على التعامل مع المعلومات وتوظيفها.	69	2	5	3,86	0,772

الملاحق:

تمتلك المؤسسة موارد بشرية مميزة ، فريدة تحقق لها الإضافة و الفارق.	69	2	5	3,42	0,93
تحتوي المؤسسة على مواهب عالية المستوى تمكنها من التفوق.	69	1	5	3,32	1,064
أمتلك القدرة على تقديم أفكار وحلول جديدة لأساليب العمل.	69	2	5	3,78	0,725
أمتلك القدرة على إقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل في الظروف المختلفة.	69	1	5	3,71	0,788
أمتلك القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بسهولة وتلقائية.	69	2	5	3,71	0,73
أقوم بوضع خطط و حلول لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها .	69	2	5	3,67	0,798
أمتلك القدرة على إدراك العلاقة بين النتائج و الأسباب التي أدت إليها وتفسيرها.	69	1	5	3,78	0,745
تخطى الأفكار الجديدة بأهمية وقبول في المؤسسة.	69	1	5	3,35	1,096
الإبداع الإداري	69			3,68	0,52681
تقوم المؤسسة بتحديد حجم ونوعية الموارد البشرية التي تحتاج إليها في المستقبل.	69	1	5	3,41	1,129
توجد لدى المؤسسة إستراتيجية واضحة ، متطورة و فعالة للتوظيف.	69	1	5	3,2	1,051
تهتم المؤسسة بمواصفات الوظيفة و إختيار الموارد البشرية المناسبة لها.	69	1	5	3,35	0,952

الملاحق:

يوجد برنامج محدد بدقة لتقييم أداء الموارد البشرية بصفة دورية ومستمرة.	69	1	5	3,1	1,002
يتم إطلاع الموارد البشرية على نتيجة تقييم الأداء بشفافية وعدالة.	69	1	5	2,88	1,092
تستفيد جميع الموارد البشرية بمختلف مستوياتها من عملية التدريب بهدف تطويرها وتمييزها.	69	1	5	3,17	1,028
لدى المؤسسة برنامج دوري متطور يتوافق مع احتياجات الموارد البشرية للتدريب ومتطلبات وظائفها.	69	1	5	3,12	0,963
يوجد تقييم مستمر للعملية التدريبية تسعى المؤسسة من خلاله إلى تحسينها.	69	1	5	3,09	0,935
تعتمد إستراتيجية الأجور على أسس علمية، موضوعية و عادلة.	69	1	5	3,17	1,124
لدى الموارد البشرية تصور واضح عن إستراتيجية الأجور في المؤسسة.	69	1	5	3,33	1,08
تعتمد المؤسسة على وضع إستراتيجية الأجور مرنة متناسبة مع المستوى المعيشي للحفاظ على الموارد البشرية و زيادة ولائها.	69	1	5	2,96	1,021
تمنح المؤسسة مكافآت خاصة للموارد البشرية المميّزة في الأداء من أجل الرفع من معنوياتها، قدراتها و مهاراتها.	69	1	5	2,96	1,194

الملاحق:

تعمل المؤسسة على توفير ظروف عمل مناسبة و تحسينها لزيادة الرضا الوظيفي للموارد البشرية.	69	1	5	3,14	1,033
نظام الترقية المعمول بها تتبع طرق علمية واضحة، مناسبة و عادلة.	69	1	5	3	1,057
وظائف إدارة الموارد البشرية تؤدي إلى تحسيد الدور الاستراتيجي في المؤسسة.	69	2	5	3,68	0,795
تقوم المؤسسة بتحديد الكفاءات اللازمة التي تمكنها من تحقيق التميز.	69	1	5	3,35	0,905
تعمل المؤسسة على تنمية الكفاءات و المحافظة عليها.	69	1	5	3,22	0,889
تنظم المؤسسة لقاءات و ندوات دورية لطرح التجارب و الخبرات من أجل الوصول إلى القرارات الفعالة.	69	1	5	3,07	0,96
تهتم المؤسسة بمواردها البشرية لتقديم الأفكار و الإقتراحات .	69	2	5	3,14	0,879
توفر المؤسسة تكنولوجيا الإتصال لنقل المعلومات و إستخدامها بسرعة و مرونة.	69	1	5	3,52	0,851
تعمل المؤسسة على تنمية العمل الجماعي لتبادل المعارف والخبرات و تشجيع المشاركة في إتخاذ القرار.	69	2	5	3,26	0,918
تمتلك المؤسسة تقنيات وأنظمة معلوماتية لتخزين المعارف والحلول الإيجابية و الإستفادة منها.	69	1	5	3,46	0,85

الملاحق:

تمتلك المؤسسة وسائل و أساليب تساعد على حسن إستخدام المعارف و تطبيقها.	69	1	5	3,42	0,93
تعمل المؤسسة على إستقطاب المواهب و تنميتها في مختلف المستويات الإدارية.	69	1	5	3,14	0,928
يتم تقييم المواهب و مدى فعاليتها في تحقيق أهداف المؤسسة.	69	1	5	3,2	0,901
تعتمد الإدارة سياسة التحسين من خلال إستقطاب الموارد البشرية ذات التوجهات الإبداعية.	69	1	5	3	0,939
تقوم المؤسسة بالتعاون و التواصل مع الجامعات و المراكز البحثية كمصدر مهم لزيادة الإبداع.	69	1	5	2,83	1,057
تطرح القيادات العليا بالمؤسسة الأفكار على الموارد البشرية لمناقشتها و تبني إقتراحاتها الهادفة.	69	1	5	3,14	0,944
يتميز نمط الاتصالات في المؤسسة بالإنفتاح في كافة المستويات الإدارية.	69	2	5	3,25	0,881
يوجد بالمؤسسة وسائل للتعبير عن الرأي والحوار مثل مجلة المؤسسة ، سجل أو صندوق الشكاوى والإقتراحات.	69	1	5	3,12	1,078
يتم تشجيع الإبداعات والإبتكارات في المؤسسة ماديا ومعنويا.	69	1	5	2,64	1,111
تعمل المؤسسة على تنمية وترسيخ ثقافة الإبداع.	69	1	5	2,9	1,1
إدارة الإبداع	69			3,16	0,63707

الملاحق:

تعمل المؤسسة على نمو حجم المبيعات لمنتجاتها الحالية والجديدة لزيادة الحصة السوقية وتوليد التدفقات النقدية.	69	2	5	4,09	0,742
تسعى المؤسسة لتطبيق الأدوات المالية الحديثة تماشيا مع التغيرات في السوق.	69	2	5	3,65	0,872
تقوم المؤسسة بتقييم مردوديتها المالية لمعرفة أنشطتها الأكثر ربحية دوريا .	69	2	5	3,84	0,699
يعد التوازن المالي من أهم المؤشرات المالية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.	69	2	5	3,99	0,653
لدى المؤسسة صورة و سمعة جيدة	69	2	5	3,9	0,71
تعتمد المؤسسة على دراسة السوق من أجل إكتساب عملاء جدد وزيادة توسعها.	69	1	5	3,59	0,863
تتميز المؤسسة بمنتجات وخدمات ذات جودة و أسعار تنافسية .	69	1	5	3,52	0,949
تهتم المؤسسة بأراء العملاء واقترحاتهم لزيادة رضاهم والإحتفاظ بهم.	69	1	5	3,39	0,943
تركز المؤسسة على سرعة الإستجابة لطلبات عملائها والمحافظة على جودة منتجاتها	69	1	5	3,36	1
تعمل المؤسسة على تطوير منتجاتها وخدماتها باستمرار و ذا على طرح منتجات جديدة في السوق.	69	1	5	3,61	0,826

الملاحق:

تبنى المؤسسة أساليب العمل الحديثة لرفع كفاءتها الإنتاجية .	69	2	5	3,59	0,714
لدى المؤسسة مرونة إنتاجية والتسليم في الوقت المحدد.	69	2	5	3,41	0,896
تبنى المؤسسة إستراتيجية التحسين المستمر و تراعي الجودة الشاملة في جميع العمليات .	69	2	5	3,61	0,752
لدى المؤسسة نظم معلومات متطورة بهدف زيادة الدقة والسرعة في نشاطاتها.	69	1	5	3,52	0,868
معدلات الأداء اليومية للموارد البشرية مرتفعة و فعالة.	69	1	5	3,32	0,993
تعطي المؤسسة أهمية كبيرة لمعارف الموارد البشرية لتنمية الإبداع فيها	69	2	5	3,2	0,833
تبنى المؤسسة أساليب إدارية حديثة و فعالة تشجع الممارسات الإبداعية.	69	2	5	3,16	0,834
تخصص المؤسسة ميزانية خاصة للبحوث و التطوير.	69	1	5	3	0,985
تستثمر المؤسسة الأفكار المبدعة لتعزيز حالات التجديد والتحسين.	69	1	5	3,03	1,014
تعمل المؤسسة على تطوير تكنولوجيا المعلومات وتغيير الإجراءات الروتينية.	69	1	5	3,32	0,993
أداء المؤسسة.	69			3,51	0,561
أداء الموارد البشرية.	69			4,1	0,67834
الكفاءات.	69			3,56	0,66173
القدرات الإبداعية.	69			3,67	0,59202

الملاحق:

إدارة الموارد البشرية.	69			3,17	0,73835
إدارة الكفاءات.	69			3,28	0,61729
تنمية الإبداع.	69			2,98	0,73577
البعد المالي.	69			3,89	0,59637
بعد العملاء.	69			3,55	0,71714
بعد العمليات الداخلية.	69			3,51	0,63906
بعد النمو والتعلم.	69			3,14	0,76934
المهارات.	69			3,48	0,83329
المعارف.	69			3,83	0,69487
المواهب.	69			3,37	0,93405
التوظيف.	69			3,28	0,9217
التقييم.	69			2,99	0,94516
التدريب.	69			3,13	0,82664
الأجور.	69			3,15	0,91569
التحفيز.	69			3,03	0,9534
إدارة المهارات.	69			3,28	0,80658
إدارة المعارف.	69			3,31	0,61539
إدارة المواهب.	69			3,17	0,83941
القيادة الإبداعية.	69			2,99	0,81243

المخلص

المخلص: تهدف هذه الدراسة إلى تبيان دور المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة من خلال تحقيق الإبداع الإداري، في ظل التغيرات والتحولات الكبرى التي يشهدها العالم اليوم في جميع الميادين، حيث أصبح لزاماً على المؤسسة التوجه نحو تبني ثقافة التحسين المستمر للأداء الذي يعتبر وسيلة فعالة لمواجهة هذه التحديات الراهنة وتقوية مكانتها التنافسية و تحقيق التميز عن باقي المؤسسات، وهذا بالتركيز على المورد البشري من خلال كفاءاته و قدراته على التفكير الإبداعي، من أجل تحقيق الإبداع الإداري كونه مصدراً هاماً و إحدى العوامل الرئيسية المكونة لأداء المؤسسة. تم الإعتماد على إستمارة الإستبيان في مختلف المؤسسات المدروسة و تحليل نتائجها باستخدام برنامج spss v21. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين إدارة الإبداع وتحسين الأداء في المؤسسات المدروسة، وأن الإبداع الإداري الذي يقوم به المورد البشري وحده لا يؤثر بشكل فعال على أداء هذه المؤسسات، لذلك يجب عليها تبني الأساليب الإدارية الحديثة من خلال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و تنمية كفاءاتها للوصول إلى إدارة الإبداع التي تعمل على تفعيل الإبداع الإداري وتثمين معارفها وأفكارها وخبراتها وتشجيع التعلم و التدريب، الذي يؤدي إلى التحسين المستمر لأداء المؤسسة و تفوقها.

الكلمات المفتاحية: المورد البشري، الكفاءات، التفكير الإبداعي، الإبداع الإداري، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، إدارة الكفاءات، تنمية الإبداع، إدارة الإبداع، أداء المؤسسة.

Résumé: Cette étude vise à montrer le rôle de la ressource humaine dans l'amélioration de la performance de l'entreprise par la réalisation de l'innovation managériale, à la lumière des grands changements qui se produisent dans le monde aujourd'hui dans tous les domaines, il est impératif que l'entreprise adopte une culture d'amélioration continue de la performance qui est considérée comme un moyen efficace pour affronter ces défis, renforcer sa position concurrentielle et atteindre l'excellence des autres entreprises, et cela se concentre sur la ressource humaine à travers ses compétences et ses capacités à la pensée innovante, afin de réaliser l'innovation managériale qui est une source importante et l'un des principaux facteurs qui déterminent la performance de l'entreprise. On a établi un questionnaire dans les différentes entreprises étudiées et analysé ses résultats en employant le programme spss v21. Les résultats de l'étude montrent qu'il existe une relation positive entre le management de l'innovation et l'amélioration de la performance des entreprises étudiées, et que l'innovation managériale mise en œuvre par la ressource humaine seule, n'affecte pas d'une façon efficace la performance de ces entreprises, par conséquent, elles doivent se fonder sur des techniques managériales modernes à travers le management stratégique des ressources humaines et le développement des compétences afin d'atteindre le management de l'innovation qui active l'innovation managériale, travaille sur la valorisation des ressources humaines, de leurs connaissances, leurs idées et leurs expériences, et encourage l'apprentissage et la formation, ce qui conduit à l'amélioration continue de la performance de l'entreprise et sa supériorité.

Mots clés: les ressources humaines, les compétences, la pensée innovante, l'innovation managériale, le management stratégique des ressources humaines, le management des compétences, le développement de l'innovation, le management de l'innovation, la performance de l'entreprise.

Summary: This study aims to show the role of the human resource in improving the performance of the company by achieving managerial innovation, in light of the great changes that are happening in the world today in all domains, it is imperative that the company adopts a culture of continuous improvement of performance that is seen as an effective way to confront these challenges, strengthen its competitive position and achieve the excellence of other companies, and this focuses on the human resource through its competencies and capabilities to innovative thinking, in order to achieve managerial innovation which is an important source and one of the main factors that determine the performance of the company.

A questionnaire was established in different studied companies and its results was analyzed using the spss v21 program. The results of the study show that there is a positive relationship between the management of innovation and the improvement of the performance in the studied companies, and that managerial innovation implemented by the human resource alone, does not affect effectively the performance of these companies, therefore, it must be based on modern managerial techniques through the strategic human resources management and the development of competencies to reach the management of innovation that activates innovation managerial, works on the valorization of human resources, their knowledge, ideas and experiences, and encourages learning and training, which lead to the continuous improvement of the company's performance and its superiority.

Key words: human resources, competencies, innovative thinking, managerial innovation, strategic human resources management, competencies management, innovation development, innovation management, corporate performance.