

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

أثر تنمية المهارات على الإبداع الإداري

دراسة حالة لدى مركز البحث العلمي و التقني المناطق الجافة و شبه جافة - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة موارد بشرية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

من إعداد الطلبة (ة):

- موسي سهام

❖ علوي مبروكة

لجنة المناقشة

❖ عبد السلام فايزة امال

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- استاذ محاضر أ	- بن صوشة رياض
بسكرة	مشرفا	- استاذ	- موسي سهام
بسكرة	مناقشا	- استاذ محاضر أ	- حسيني ابتسام

الموسم الجامعي: 2023-2024

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

أثر تنمية المهارات على الإبداع الإداري

دراسة حالة لدى مركز البحث العلمي و التقني المناطق الجافة و شبه جافة - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة موارد بشرية

من إعداد الطلبة (ة):

الأستاذ (ة)

المشرف (ة)

- علوي مبروكة

- عبد السلام فايزة امال

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- استاذ محاضر أ	- بن صوشة رياض
بسكرة	مشرفا	- استاذ	- موسي سهام
بسكرة	مناقشا	- استاذ محاضر أ	- حسيني ابتسام

الموسم الجامعي: 2023-2024

شكر و عرفان



قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

صدق رسول الله صل الله عليه

الحمد لله على التمام، الحمد لله على البدء والختام، الحمد لله امتنانا وشكرا، الحمد لله عرفانا وبيبا، وعرفانا بالجميل لاهل العطاء نتقدم بارقى عبارات وكلمات الشكر والثناء التي يعجز فيها اللسان عن الكلام الشكر خاص للدكتورة "موسي سهام" التي اشرفت على هذا العمل ومتابعتها لنا طول هذه الفترة ومجهوداتها الجبارة ونصائحها القيمة





إهداء

الى روح ابي الطائرة رحمة الله عليه

إلى امي اطال الله في عمرها فقد كانت سندا لي في مشواري واخي

اكرم حفزه الله لي وايقضا الى اخوتي جيلاني وعبد الحق و محمد

امين ومعاذ وفاطمة الزهراء وفيروز وبثينة وحبيرة قلبي جوري

وإلى صديقتي الكريمة عثمان بحرية كل عبارات الشكر والتقدير و لا

اوفي حقها، حفزها الله واطال عمرها

وشكرا الى عمي وزوجته الكريمة

علوي مبروكة





إهداء

أهدي ثمرة جهدي الى اغلى الناس ابي وامي الذين شجعاني على
مواصلة دربي لاكمال دراستي ، كما أتمنى من الله عز وجل ان
يحفظهما ويطيل في عمرهما بصحة وعافية، وكما اشكر كل اخوتي
صغيرا وكبيرا وكل عائلتي وكل من ساندني وساعدني في حياتي

عبد السلام فايذة امال





تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه،: علوي مبروكة

الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 209552946.. الصادرة بتاريخ: 2023/09/12

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم: علوم التسيير

والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: أثر تنمية المهارات على الإبداع الإداري

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2024/06/04

إمضاء المعني بالأمر



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه،: عبد السلام فايزة أمال

الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 204496409.. الصادرة بتاريخ: 2019/03/27

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم: علوم التسيير

والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: أثر تنمية المهارات على الإبداع الإداري

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2024/06/04

إمضاء المعني بالأمر

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكره في:

جامعة محمد خيضر-بسكره
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

إذن بالطبع

أنا الممضي أسفله الأستاذ:موسي سهام

الرتبة:استاذ

قسم الارتباط :علوم التسيير

أستاذ مشرف على مذكرة ماستر - للطلبة (ة): 1..- علوي مبروكة 2 - عبد السلام فايزة امال

الشعبة: علوم التسيير

التخصص:ادارة موارد بشرية

بعنوان: أثر تنمية المهارات على الابداع الاداري حالة مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة بسكره

ارخص بطبع المذكرة المذكورة.

إمضاء الاستاذ المشرف



الفهرس

المملخص 15

I المقدمة:

الفصل الأول: أئر تنمية المهارات على الإبداع الإداري

المبحث الأول: مفاهيم الأساسية حول الإبداع الإداري 10

المطلب الأول: مفهوم الإبداع 10

المطلب الثاني: ماهية الإبداع الإداري 15

المطلب الثالث: عناصر، أنواع، استراتيجيات، مستويات الإبداع الإداري 21

المطلب الرابع: آليات الإبداع الإداري 25

المبحث الثاني: ماهية تنمية المهارات 30

المطلب الأول: مفاهيم حول المهارات 30

المطلب الثاني: مستويات وأنواع المهارات 33

المطلب الثالث: ماهية تنمية المهارات 35

المطلب الرابع: أساليب تنمية المهارات 37

المطلب الخامس: مجالات ومراحل تنمية المهارات 41

المطلب السادس: العوامل المؤثرة في تنمية المهارات ومعوقاتها 43

الفصل الثاني: دراسة العلاقة بين تنمية المهارات و الإبداع الإداري في مركز البحث العلمي و التقني حول المناطق الجافة و الشبه

جافة بسكرة

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة والإطار المنهجي 49

المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة 49

المطلب الثاني الهيكل التنظيمي للمركز وأهدافه 53

56.....	المطلب الثالث: الإطار المنهجي للدراسة
62.....	المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج
62.....	المطلب الاول: اختبار الصدق و الثبات " ألفا كرومباخ" و اختبار التوزيع الطبيعي "كولمغروف-سمونوف"
64.....	المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبانة
71.....	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج
76.....	الخاتمة

قائمة الجداول

- الجدول (1) : مراحل عملية الإبداع عند مجموعة من الباحثين 14
- الجدول (2) : خاصية الجنس لعينة الدراسة 57
- الجدول (3) : خاصية السن لعينة الدراسة 58
- الجدول (4) : خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي 59
- الجدول (5) : خاصية مجال الوظيفة الحالية لعينة الدراسة 60
- الجدول (6) : خاصية سنوات الخبرة لعينة الدراسة 61
- الجدول (7) : اختبار معاملات الثبات والصدق للاستبيان 63
- الجدول (8) : اختبار التوزيع الطبيعي 64
- الجدول (9) : فئات اتجاهات الآراء 64
- الجدول (10) : المتوسطات الحسابية و انحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات افراد عينة البحث عن عبارات محور تنمية المهارات 65
- الجدول (11) : المتوسطات الحسابية وانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات افراد عينة البحث عن عبارات محور الابداع الاداري 69
- الجدول (12) : نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر تنمية المهارات بأبعادها المختلفة على الابداع الاداري 72

قائمة الأشكال

- الشكل (1) : نموذج دراسة IV
- الشكل (2) : العوامل البشرية 18.....
- الشكل (3) : العوامل التنظيمية 19.....
- الشكل (4) : العوامل الاجتماعية الثقافية 20.....
- الشكل (5) : نموذج عملية الإبداع الإداري 26.....
- الشكل (6) : مجالات تسيير المهارات 41.....
- الشكل (7) : الهيكل التنظيمي للمركز 53.....
- الشكل (8) : التنظيم العلمي 55.....

الملخص:

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر تنمية المهارات على الإبداع الإداري في مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة و شبه الجافة، بسكرة و اعتمدنا على استبيان لجمع المعلومات مكون من 37 سؤال مقسمة على أبعاد تنمية المهارات (الاتصال، تشارك المعرفي، التدريب و التكوين، و التعلم) و الإبداع الإداري و أخذنا عينة عشوائية بسيطة من 46 فرد وتم الاعتماد على 44 استبانة قابلة للتحليل و بعد استكمال عملية الجمع و المعالجة و استخدام برنامج SPSS تم التوصل على انه وجود اثر بين المتغير المستقل (تنمية المهارات) و المتغير التابع (الإبداع الإداري) عند مستوى الدلالة المطلوب (0.05) . ، كما تم التوصل الى ان بعد الاتصال هو الذي كان له الأثر الفعلي على الابداع الإداري .

الكلمات المفتاحية: تنمية المهارات، الابداع الإداري، الاتصال، التشارك المعرفي، التدريب والتكوين، التعلم.

Abstract

The study aimed to identify the impact of skills development on administrative creativity at the Scientific and Technical Research Center for Arid and Semi-Arid Regions, Biskra. We relied on a questionnaire to collect information consisting of 37 questions divided into the dimensions of skills development (communication, knowledge sharing, training and formation, and learning) and administrative creativity. We took a simple random sample of 46 individuals and relied on 44 analyzable questionnaires. After completing the collection and processing process and using the SPSS program, it was concluded that there is an effect between the independent variable (skills development) and the dependent variable (creativity administrative) at the required significance level of 0.05). It was also deduced that the communication dimension was the one that had an actual impact on administrative creativity.

Keywords: Skills development, administrative creativity, communication, knowledge sharing, training and formation, learning

المقدمة

المقدمة

عرفت المؤسسات تغيرات وتحولات عديدة، وكذا تطورات تقنية متزايد، مما جعلها تسعى للتركيز على تشجيع ودعم الابداع الإداري لما له من دور أساسي في تطوير المؤسسة، فالإبداع الإداري أصبح ضرورة حتمية لمواجهة المنافسة في السوق العالمية والمحلية، ويمكن اللجوء الى العديد من الاستراتيجيات لدعم الابداع الإداري ومن أهمها تنمية وتطوير المهارات في المؤسسة.

فمن المهم التوجه الى النظر في العنصر المهارات الذي يمثل موضوع المؤسسات الناجحة في السوق الدولية، كما لها مكانة مميزة في فكر متخذي القرارات، ونظرا لتطورات السريعة التي تشهدها المؤسسات مما يجعلها تفضل استقطاب أفضل مهارات وتوفير الوسائل الألية لتطويرها وتنميتها من أجل توليد الابداع الإداري الجيد والتميز الذي يرجع بالجودة في الأداء وفي الإنتاجية،

ويعتبر الابداع من المواضيع المهمة والحديثة في العلوم الإدارية، وقد غدا أهم مقومات التنمية والتطوير للأفراد والمؤسسات على سواء، فلإبداع دور مهم في بقاء المؤسسة و تطورها حيث المؤسسة التي تبعد و لا تتطور مصيرها التراجع و اضمحلال بل قد يكون الزوال، فالإبداع يساعد علالتكيف مع التغيرات المتلاحقة و يساعدها على مواجهة التحديات المتعددة و المختلفة.

ان الابداع الإداري يقود الى التجديد، وهذا الأخير يجعلنا نتقدم على غيرنا، ويظهر دوره من خلال إدراك الإداريين والمؤسسات الى مدى الحاجة الى التغيير والتحسين في العمليات الإدارية وأهدافها من خلال تطوير أداء العاملين.

ان تنمية المهارات هي ضمان بقاء و التفوق والارتقاء، و أصبحت مسعى كل مؤسسة هو الحصول على موارد بشرية ذات كفاءة وقدرة على تحقيق أهدافها , لذا فقد ابدأ لتنبؤ الى أهمية تنمية المهارات في نجاح المؤسسة وبدت الحاجة واضحة الى تخصيص مهمة من المهام المؤسسات تعني بالمهارات في تقييمها, فالتقدم بالنسبة للمورد البشري هو طريقة لتحسين مستوياته المهنية, والاجتماعية والاقتصادية, ولذا يجب على الأجهزة الإدارية ان تؤديها وتعمل على ترسيخ هذا الامل في نفوس الموظفين, كما يجب فتح المجال للمورد في إثبات مهاراته و قدراته و كفاءته و استعداده في تقلد مناصب عليا و لذلك فهو يحقق طموحه في الحصول على درجة عالية أكبر و تخصصات أكثر أهمية.

ومن خلال ما تقدمنا نقوم بطرح الإشكالية الرئيسية والمتحورة في التساؤل التالي:

أولاً: الإشكالية

من خلال ما سبق عرضه يمكن طرح الإشكالية الدراسة من خلال التساؤل الرئيسي الموالي:

ما هو أثر تنمية المهارات على الأبداعالإداري في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة وشبه الجافة بسكرة؟

وللإجابة على الإشكالية الرئيسية تم وضع الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى الابداع الإداري لدى موظفي مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة وشبه الجافة، بسكرة؟
- ما مستوى اهتمام مسؤولي مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة وشبه الجافة، بسكرة بتنمية المهارات؟
- ما هي العلاقة بين تنمية المهارات و الابداع الإداري؟

دراسات السابقة :

1-دراسة نواف ناجي رشيدي ، سام مصطفى العمري ، جامعة الأردن :هدفت الدراسة الحالية الى التعرف الى الواقع تنمية المهارات المهنية للعاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت في ضوء مجتمع المعرفة.

لتحقيق هذه الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من (62) فقرة، وتم التأكد من صدقها وثباتها، وتم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (300) عامل، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تقدير واقع تنمية المهارات المهنية للعاملين في هيئة العامة للتعليم التطبيقي و التدريب في دولة الكويت ، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت بدرجة متوسطة ، وتم استخدام المنهج المسحي ، و أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تغيرات أفراد عينة الدراسة لواقع تنمية المهارات المهنية للعاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت تعزى لسنوات الأخيرة على المستوى الكلي للأداة و على جميع الأبعاد ، وأوصت الدراسة في ضوء تلك نتائج بضرورة عقد الدورات التدريبية التي تسهم في رفع كفاياتهم التدريبية و مهاراتهم التطبيقية و التدريبية في ضوء مجتمع المعرفة.

2- أجرى يوسف (2021): دراسة بعنوان" واقع التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات، تطويرها، هدفت الدراسة الى التعرف على واقع التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية ، و كذلك سبل تطويرها ، واستخدام البحث المنهج الوصفي ، و تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات ، وتكونت عينة الدراسة من (615) عضو هيئة التدريس تم اختيارهم من جامعة الأزهر و عين الشمس و الإسكندرية و أسيوط ، أظهرت نتائج الدراسة أن تقدير أعضاء هيئة التدريس لواقع ممارسة التنمية المهنية جاءت بصوره ضعيفة ، أضافه الى ضعف توافر أبعاد التنمية المهنية المتمثلة في التخطيط للتنمية المهنية ، وتحديد احتياجات التنمية المهنية) تنظيم و تنفيذ برامج التنمية المهنية ، وتقييم برامج التنمية المهنية) جاءت متوسطة ، أما الموافقة على مقترحات تطوير برامج و أنشطة التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس فجاءت بدرجة كبيرة.

3- شنافي نوال (2015) : تناولت هذه الدراسة دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بمؤسسة صناعية الكوابل - فرع جنرال كابل- بسكرة، حيث هدفت الى التعرف على دور تسيير المهارات في تحسين الأداء بالمؤسسة محل الدراسة، وتوضيح العلاقة بين متغيري البحث.

ولتحقيق هذه الأهداف تم الاعتماد على المقابلة والاستبانة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة، حيث تم اختيار إطارات المؤسسة كمجتمع الدراسة وتم توزيع الاستبانة عليهم، تم استعادة 90 استبانة صالحة للمعالجة ليتم تحليلها باستخدام برنامج Spss.v19 الإحصائي في التحليل الإحصائي للبيانات بالاعتماد على عدة مقاييس من أهمها: مقاييس الإحصاء الوصفي، معامل الانحدار: تحليل الانحدار المتعدد، تحليل التباين الأحادي و اختبار T للعينات المستقلة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود دور معنوي لمتغيرات الدراسة المستقلة الخاصة بتسيير المهارات (تحديد المهارات، تطوير المهارات، تقييم المهارات) في تحسين الأداء البشري (المتغير التابع)، حيث فسر متغير تسيير المهارات ما نسبته 80/70 بالمئة من التغيرات الحاصلة في مستوى الأداء البشري .

وعلى ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج اقترحت الدراسة العديد من التوصيات من أهمها:

- ضرورة الاهتمام أكثر بالمهارات والعمل على تسييرها وتسريع وتيرة تطويرها لضمان استمرارية تحسين الأداء البشري الذي هو الانطلاقة لمواجهة متطلبات التنافسية التي تفرضها بيئة المؤسسة.

4- فيروز شين(2014) : هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الأنماط القيادية في تنمية المهارات في المؤسسة، دراسة حالية مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - فرع جنرال كابل - بسكرة.

ولقد تم تحديد نمطين من أنماط القيادة، تمثلان في نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية.

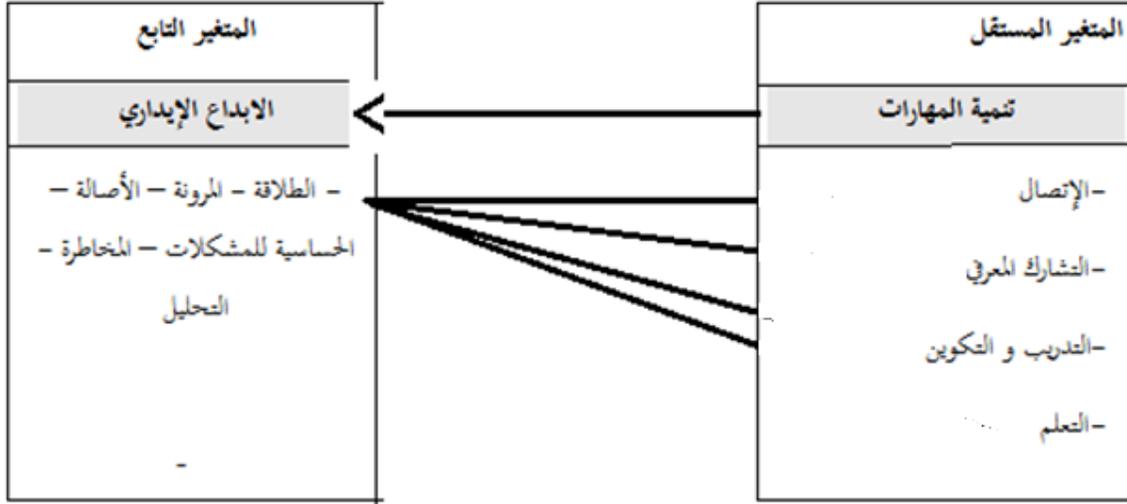
وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث قسمت إلى محاور، تمثل المحور الأول في الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، والتي تكونت من 78 مفردة، أما المحور الثاني و هو المتغير المستقل في دراسة فتمثل في أبعاد القيادة التحويلية وهي أربعة (التأثير المثالي، التحفيز الالهام، الاستشارة الفكرية و الاعتبار الفردي)، بالإضافة إلى أبعاد القيادة التبادلية و هي ثلاثة أبعاد (المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء النشطة و الإدارة بالاستثناء الساكنة)، و المحور الأخير و هو المتغير التابع، و المتمثل في تنمية المهارات، قسم إلى ثلاثة أبعاد (المهارات الفردية، المهارات الجماعية و المهارات التنظيمية). ولتحليل البيانات تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS)، (الإصدار رقم)20.

5- ندى صارم (2019) : دراسة بعنوان دور إدارة المعرفة في تحقيق الابداع الإداري دراسة حالة برنامج الأغذية العالمي و اللجنة الدولية للصليب الأحمر تخصص إدارة الأعمال التخصصي MBA كلية الاقتصاد جامعة الافتراضية السورية هدفت الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري، و ذلك من خلال معرفة دور تشخيص المعرفة، و توليد المعرفة، و تخزين المعرفة، و توزيع المعرفة، و تطبيق المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري لدى موظفي برنامج الأغذية العالمي و اللجنة الدولية للصليب الأحمر في مدينة دمشق و قامت باستخدام مقاييس لقياس إدارة المعرفة و قياس الإبداع الإداري و كانت عينة الدراسة بالإجابة على أسئلة الاستبيان، و تم الحصول على 162 استبيان صالح للدراسة، و قد استخدمت باحثة عدد من الأساليب الإحصائية استخدام برنامج SPSS لعرض و تحليل نتائج الدراسة. ولقد خلصت الدراسة على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على تحقيق الإبداع الإداري وكذلك وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للأبعاد (تشخيص المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على تحقيق الإبداع الإداري.

6- توفيق عطية، توفيق العجلة(2009) دراسة بعنوان: الابداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام "دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة " تخصص قسم إدارة الموارد البشرية (إدارة الاعمال، جامعة الإسلامية بغزة) .

هدفت هذه الدراسة الى معرفة واقع الابداع الإداري وعلاقته بأداء المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة. اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وقد تم تصميم الاستبانة الدراسة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة، تم توزيعها على عينة الدراسة على أساس طبقي، تم تحليل (305) استبانة وذلك بنسبة (82 بالمئة) من حجم العينة الأصلي باستخدام برنامج SPSS الاحصائي واستخدمت الاختبارات الإحصائية المناسبة وكانت نتائج ان جميع المتغيرات التنظيمية قيد الدراسة تساهم بدرجات متفاوتة في توفير المناخ الإبداعي.

الشكل (1) : نموذج دراسة



-فرضيات الدراسة-

-الفرضية الرئيسية H0 :لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لتنمية المهارات بأبعادها المختلفة على الابداع الإداري لدى موظفي مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة و شبه الجافة، بسكرة عند مستوى دلالة معنوية 0.05 بالمائة .

-الفرضيات الفرعية:

-الفرضية الفرعية 1 H0 :لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعده الاتصال على الابداع الإداري لدى موظفي مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة و شبه الجافة، بسكرة عند مستوى دلالة معنوية 0.05 بالمائة .

-الفرضية الفرعية 2 H0 :لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لبعده التشارك المعرفي على الابداع الإداري لدى موظفي مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة و شبه الجافة، بسكرة عند مستوى دلالة معنوية 0.05 بالمائة .

-الفرضية الفرعية 3 H0 :لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لبعده التدريب والتكوين على الابداع الإداري لدى موظفي مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة و شبه الجافة، بسكرة عند مستوى دلالة معنوية 0.05 بالمائة .

-الفرضية الفرعية 4 H0: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لبعء التعلم على الابداع الإداري لدى موظفي مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة و شبه الجافة، بسكرة عند مستوى دلالة معنوية 0.05 بالمائة .

التعاريف الإجرائية:

- **تنمية المهارات:** من خلال التعاريف التي تطرقنا لها نستطيع تقديم تعريف بسيط للمهارة " المهارة هي عبارة عن طريقة أو أسلوب الذي يساعد الفرد على اكتساب مجموعة من معارف والقدرات والخبرات من خلال تدريبه وتكوينه وتقديم له كل الأدوات اللازمة لتطوير قدراته و مهاراته لتقديم أداء وظيفي مميز الذي يؤدي الى تحقيق أهداف المؤسسة.

-**الاتصال:** أنه يقوم على وظيفة أساسية وهي المشاركة في تبادل الحقائق، والأفكار، والآراء عن طريق انتقال المعلومات أو الأفكار من شخص او جماعة، الى أشخاص أو جماعات، استخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم لدى الطرفين .

-**التشارك المعرفي:** على أنه " عملية تداول المعرفة وتبادلها بين الأفراد داخل المنظمة وبين المنظمة والأوساط الخارجية .

- **التدريب والتكوين:** فأغلب التعاريف لا تفرق بين مصطلحي التكوين والتدريب لأن لهما نفس المدلول حيث أن كلاهما يهدف الى تطوير المهارات الفنية والقدرات العقلية للأفراد من أجل تحسين مستواهم المهني وبالتالي إمكانية ترفيتهم في درجات العمل مستوى أعلى من الذي يشغلونه فلا يختلف مدلول الكلمتين في شيء، ما عدا أن التكوين يعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم و مهارات و ثقافات وأفكار ومعلومات عامة.

- **التعلم:** هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل أفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة، فالتركيز على التعلم يساعد المؤسسات على تطوير الأفراد العاملين فيها مما يؤهلهم ويعددهم اعدادا جيدا، وضروريا لأداء دور أكثر فعالية في عملية خلق معرفة جديدة.

- **تعريف الابداع الإداري:** هو عملية منظمة متكاملة لتوظيف القرارات الذهنية لدى الفرد لتوصل الى شيء جديد ونافع للفرد والمنظمة، وهو القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار يمكن أن تحفز العاملين لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق أهداف المنظمة.

التموضع الأبيستمولوجي:

❖ التموضع الأبيستمولوجي : تم في هذه الدراسة الاعتماد على المقاربة الوضعية (Positivism) أو النموذج الوضعي (Le)

(pradigme positivisme) الواقعي أو الوصفي و الذي يهدف على إيجاد معارف تصف و تشرح الواقع و الحياضية

فالبحت العلمي وفق هذا النموذج يقتضي العمل على المتغيرات أو الحقائق الملاحظة والمكونة لظاهرة المدروسة، بحيث تتمثل مخرجات ذلك البحث العلمي في نتائج قابلة للتعميم عن باقي الظواهر المتماثلة للظاهرة المدروسة. كما يمكن اعتبار تلك النتائج قابلة للتعميم حقائق علمية ذات علاقة بظاهرة المدروسة وقد تتطور لتصبح نظريات علمية. كما تقوم هذه الفلسفة أو النموذج على الملاحظة التي

تمكن الباحث من معرفة المكونات الحقيقية للظاهرة المدروسة بالإضافة إلى القيام بالتجارب لمعرفة العلاقات التأثير والتأثر بين مختلف متغيرات الظاهرة محل الدراسة.

واعتمدنا أيضا في هذه الدراسة على المقاربة الاستنتاجية أو الاستنباطية، حيث استخدم الباحثون هذه المقاربة ليتحققوا من صدق معرفة جديدة لقياسها على معرفة سابقة، وذلك من خلال افتراض لصحة المعرفة السابقة. واشتقاقا من هذه المقاربة وجدت المقاربة الافتراضية، الاستنتاجية والتي تهدف الى تقديم وصف لمختلف الظواهر سواء ارتبطت بالأفراد، الأوضاع، أو الحوادث التي تقع، وذلك بغية إيجاد تعميم مبرهن.

إن الهدف من هذه الدراسة هو الاعتماد على النسقية المركبة لإيجاد مختلف العوامل التي تساعد في دراسة العلاقات (علاقة الارتباط وعلاقة التأثير) التي تربط بين الأبعاد المفسرة للمتغير المستقل (تنمية المهارات) ومجالات الظاهرة المدروسة بأبعادها المختلفة، هذا بالشكل الذي يحفظ النسق العام للمتغير التابع (الابداع الإداري) في طابعه التركيبي الكلي المتكامل.

اعتقادا أن انعدام تنمية المهارات بمختلف أبعادها سواء كانت هذه أبعاد مجتمعة أو منفردة سيؤدي الى انعدام العلاقة بالإبداع الإداري بالمؤسسة محل الدراسة، مما يعني أن تأكيد أو نفي هذا الأمر سيكون من خلال استنتاج والتحليل الكمي والتقصي الميداني الذي سنحاول تفسيره من منطلق تصور فكري ومعرفي يمثل تموضع الدراسة ضمن مقارنة الوضعية.

منهج الدراسة:

ستعتمد الدراسة على النموذج الوصفي لجمع البيانات الأولية المتعلقة بظاهرة محل الدراسة و هذا من خلال الإعتماد على المقاربة الاستنتاجية في استنتاج و بناء المعرفة اللازمة حول الظاهرة، و بهذا تكون المنهجية المتبعة هي منهجية كمية تعتمد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات من المؤسسة

أدوات جمع البيانات:

- التذكير بالتقنية المعتمدة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي ينسجم مع طبيعة وأغراض هذه الدراسة من خلال توزيع استبيان لعينة قدرها 46.
- البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة و توزيعها ثم جمعها و فرزها وتفرغها، و تحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي و استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة، يهدف الوصول الى SPSS الدلالات ذات قيم ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.
- البيانات الثانوية: قمنا بمراجعة مختلف الكتب والرسائل الجامعية والمقالات المتعلقة بالموضوع و التي تساعدنا في جميع مراحل الدراسة.

المجتمع والعينة: يمثل المجتمع الدراسة الحالية في جميع موظفي مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة والشبه الجافة لولاية بسكرة، و لاعتبار تكاليف الجهد و الوقت تم اختيار عينة ميسرة بقدر 50 و تم توزيعها على الموظفي المركز و تم استرجاع 46 استبانة و الغيت استبانتين.

الحدود الزمنية والمكانية:

- **الحدود المكانية:** تمت في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة والشبه الجافة بسكرة من أجل القيام بالدراسة الميدانية ز

- **الحدود الزمانية:** تم إجراء الدراسة والوصول الى النتائج الموضوعية وتقديم نظرة حقيقية حول المركز في 2024/2023.

-أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في كونها تعد محاولة لتسليط الضوء على عملية تنمية المهارات والتي تعتبر غاية ووسيلة في الوقت ذاته، تمثل استثمارا مربحا للمؤسسات يجعلها قادرة على التكيف والاستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئتها.

وتكمن أهمية الدراسة:

-بتقديم الإطار النظري للتعريف بماهية تنمية المهارات والابداع الإداري.

-دراسة الابداع الإداري وأهميته في تطوير المهارات الموارد البشرية في تحقيق استمرارية وبقاء المؤسسة.

في تطوير المهارات الموارد البشرية في تحقيق استمرارية وبقاء المؤسسة.

-معرفة تأثير تنمية المهارات في مركز البحث العلمي والتقني في مناطق الجافة وشبه الجافة.

- تقديم إطار عملي يربط بين تنمية المهارات بأبعادها المختلفة (الاتصال، تشارك المعرفي، التدريب و التكوين، و التعلم) و الإبداع الإداري.

أهداف الدراسة:

- الكشف عن العلاقة بين تنمية المهارات والابداع الإداري.

- التعرف عن الابداع الإداري داخل المنظمة.

- تحديد دور أبعاد تنمية المهارات في تحقيق الابداع الإداري.

هيكل الدراسة:

تتمثل خطة البحث في فصلين: الاول نظري والثاني تطبيقي.

تعرفنا على الفصل الأول على عموميات حول تنمية المهارات من مفاهيم، أهمية، أهداف، عناصر أبعاد ومراحل أيضا ناقشنا اساسيات حول الابداع الإداري من تعريف، وخصائص، أهمية، وعناصر، أنواع ثم حاولنا نبين تأثير تنمية المهارات على الابداع الإداري.

أما في جمع البيانات الثانوية ستعتمد على ما توفره الكتب والرسائل الجامعية، والمقالات العلمية الإلكترونية المنشورة في مختلف المواقع العلمية الأكاديمية، لتغطية الجانب النظري من الدراسة وتوضيح أثر الرقابة الإدارية في الأداء الوظيفي.

- التعرف على تطوير المهارات المتبعة في المنظمة.

- الفرق بين آثار تنمية المهارات المتبعة على الابداع الإداري وتنمية المهارات.

- معرفة نتائج تطبيق تنمية المهارات على الابداع الإداري بالنسبة للمنظمة. أما في الفصل الثاني فتناولنا دراسة حالة في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة والشبه جافة لنسقط الجانب النظري على المركز ونبين مدى تطبيق تنمية المهارات ودراسة سلوك العمال باختلاف أعمارهم , اجناسهم , ومؤهلهم العلمي , ووظائفهم, ومدى تأثير الابداع الإداري على سلوك العمال

الفصل الأول

أثر تنمية المهارات على الإبداع الإداري

تمهيد:

نظرا لأهمية العنصر البشري الذي يعتبر من أتمن الموارد في المنظمة و ذلك نظرا لدور الذي يلعبه داخل المنظمة من حيث ضمان بقائها و نموها ، فالمنظمات الحديثة اليوم تسعى الى تحقيق التضافر لجهود العاملين بها ، بل السعي نحو المزيد من العمل و العطاء بما يفوق لأدائهم الرسمي و ذلك من خلال استخدام الاستراتيجيات المختلفة لمواجهة المشكلات ، مما جعل المنظمات بمختلف أنواعها تسعى الى التركيز على توفير متطلبات تنمية المهارات التي لها تأثير على أداء الموظفين من أجل تحقيق تمييز و الابداع مما يحقق للمنظمات أهدافها و تحقيق ميزتها التنافسية في السوق العالمية.

نحاول من خلال الفصل الأول عرض الجزء النظري الذي يحتوي على المتغيرات الدراسة و هي، تنمية المهارات و الابداع الإداري بحيث يتضمن المبحث الأول القراءة الفاهيمية في الابداع الإداري الذي سنوضح فيه كل من تعاريف و أهمية و أهداف و أبعاد الابداع الإداري، أما المبحث الثاني يتمحور حول القراءة الفاهيمية لتنمية المهارات حيث يتضمن كل من تعاريف و أهمية و أهداف و أساليب....

المبحث الأول: مفاهيم الأساسية حول الإبداع الإداري

في ظل الظروف المتغيرة التي تعيشها المؤسسات اليوم، سواء كانت ظروف سياسية أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية تحتم على المؤسسات الاستجابة للمتغيرات بأسلوب إبداعي يؤثر على تحسين الأداء للعاملين والمؤسسة على سواء، ويضمن بقاءها واستمرارها، في بيئة معقدة وشديدة التنافس أصبحت المؤسسات تسعى بشكل مستمر للبحث عن التميز والإتيان بالجديد من أجل تحقيق سمعة طيبة داخل السوق والارتقاء بالموقع التنافسي أصبحت تعطي أهمية كبيرة وترتكز على الإبداع الذي يعتبر أفضل وأهم محورا، ولا يتم ذلك إلا بالإيجاد الأشخاص المبدعين وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على إيجاد طرق جديدة وحلول إدارية سريعة ومن هنا يمكن اعتبار الإبداع الإداري أحد المكونات الإدارية الأساسية للمنظمات الإدارية.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع

أصبح الإبداع من بين وظائف المدير الرئيسية ولذلك وجب عليه أن يتعلم كيف يدير عملية التغيير والإبداع وقد أصبح الإبداع أمرا ضروريا وحيويا للمنظمة، وليس مجرد ترفا أو أمر ثانوي مما له تأثير على الأداء المنظمة بصفة عامة وأداء عماله بصفة خاصة.

أولاً: تعريف الإبداع

تعددت تعريفات علماء النفس والاجتماع والإدارة للإبداع، ويعود ذلك إلى اختلاف مناهجهم واهتمامهم العلمية ومدارسهم الفكرية، ولكن بالرغم من ذلك لا بد من الوصول إلى تعريف الإبداع في المجال الإداري حيث عرفها العديد من الباحثين منها: (علي بابكر، 2015، صفحة 61)

- ✓ عرف سيمبسون (Simpson) الإبداع بأنه: "المبادأة التي يبدئها الفرد في التخلص من نمط التفكير العادي، والانتقال إلى نمط جديد في التفكير".
 - ✓ وعرفه بول تورنس (E. Paul Torrance) بأنه العملية التي يصبح بها الفرد حساساً للمشكلة وإدراك الثغرات والمعلومات والبحث عن الدلائل للمعرفة، ومن ثم وضع الفروض واختبار صحتها، ومن ثم إجراء التعديل على هذه النتائج.
 - ✓ وعرف أوليري الإبداع هو: استخدام المخيلة في ابتكار شيء جديد لا يشبه أي من سابقاته.
- ومن التعاريف السابقة يمكن تعريف الإبداع على انه توليد أفكار وأساليب أو طرق جديدة ومفيدة ويؤدي إلى تحسين وتفعيل الأداء بالمؤسسة

ثانياً: خصائص الإبداع:

تتصف العملية الإبداعية بمجموعة من الخصائص والصفات التي نستطيع أن نذكرها فيما يلي: (خير الله، 2008، صفحة 18)

- القدرة على اكتشاف علاقات جديدة.
- القدرة على استنتاج تلك العلاقات والإفصاح عنها.
- الربط بين العلاقات الجديدة وبين العلاقات القديمة التي سبق لغيره اكتشافها.
- توظيف العلاقات الجديدة لتحقيق أهداف معينة.
- يوجد الإبداع عند كل الناس بدرجات متفاوتة ومجالات مختلفة، فقد أودع سبحانه وتعالى القدرة على الإبداع في البشر وترك لهم أمر تنميتها و صقلها.
- يعتمد الإبداع على التفكير الذي له أكثر من حل.
- قادر على النظر إلى الأمور من زوايا مختلفة.
- قابل للانتقال و التطبيق.
- المبدع لا يفكر في حل جديد فحسب بل يدرك مشكلات جديدة و ينظر إلى المألوف و الشائع خلال منظور جديد.

ثالثاً: أهمية الإبداع

يُعد الإبداع من أهم الأنشطة الإرتكازية التي تساهم في بناء وتحسين أداء المنظمات المعاصرة، كما يعتر الضمانة الأكيدة لكسب التفوق التنافسي، وأصبح في قلب كل المناقشات الحالية حول التحديات التي تواجهها المؤسسات، باعتباره عامل استراتيجي لنجاح المؤسسات، مهما كان حجمها، وقطاع نشاطها أو مساحة سوقها. فهو بذلك قاعدة لاستمراريتها وطريقة للنظر في مستقبلها. ونلخص أهمية الإبداع في النقاط التالية: (بوبة و بواشي، 2019، صفحة 480)

- ينمي ويراقب المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الجماعي من خلال فرق العصف الذهني.
- يزيد من جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات.
- حسن من جودة المنتجات وزيادة حجم المبيعات.
- يُساعد على تقليل الفترة بين تقديم منتج جديد وآخر.
- يساعد على تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة مما يخلق صورة طيبة عن المؤسسة لدى عملاءها.
- يعتمد عليه عند التفكير في المستقبل أي تصبح للمؤسسة نظرة استشرافية للمستقبل، رغم أن بحوث المستقبل تعتبر جهداً علمياً مركباً يحتاج إلى الإبداع والخيال وقبول ممارسة المخاطر الفكرية.
- يسهم في تحفيز المنظمات لتكون بيئة ملائمة لاكتشاف المواهب والعمل على تنميتها من خلال توفير برامج متخصصة.
- يطور قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة، ويساعده في الوصول للحل الناجح للمشكلة بطريقة أصلية.

رابعاً: دوافع الإبداع

تصنف هذه الدوافع إلى ما يلي: (خلوف، 2017، صفحة 15)

1. الدوافع الذاتية (الداخلية):

- ✓ الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية.
- ✓ الرغبة في تقديم مساهمة وقيمة جديدة مبتكرة.
- ✓ الرغبة في معالجة الأشياء الغامضة والمعقدة.
- ✓ الحصول على رضا النفس وتحقيق الذات.
- ✓ الإبداع يعطي مجال الإشباع الحاجات الإنسانية بطريقة أفضل من السابق ويساعد على تحقيق الأهداف بطريقة أسهل وأفضل.

2. الدوافع البيئية (الخارجية)

- ✓ الحاجة إليه في مجالات العمل المختلفة.
- ✓ الحيوية والنمو ويحتاجان إلى ومضة الإبداع.
- ✓ التصدي للمشكلات العامة والخاصة يتطلب الإبداع.
- ✓ إننا في عالم سريع التغيير ويحتاج إلى صنع الأحداث بطريقة إبداعية.
- ✓ التقدم والازدهار مرتبطان بقدراتنا الإبداعية.

3. دوافع مادية ومعنوية:

- ✓ الحصول على مكافآت مالية.
- ✓ الحصول على تقدير وثناء وسمعة وشهرة جيدة.
- ✓ التصدي للمشكلات العامة والخاصية يتطلب الإبداع.
- ✓ التقدم والازدهار مرتبطان بقدراتنا الإبداعية.
- ✓ إننا في عالم سريع التغير ويحتاج إلى صنع الأحداث بطريقة إبداعية.

4. دوافع خاصة بالعمل الإبداعي:

يقول شارلي شابلين: على مدى الأعوام اكتشفت أن الأفكار تأتي من خلال الرغبة الشديدة في إيجادها و الرغبة المتصلة تحول العقل إلى برج مراقبة عن الجديد في الملابس التي تثير الخيال, فقد يؤدي غروب الشمس إلى الهام بفكرة جديدة, وعندها ينبعث السرور في النفس وتنشأ رغبة قوية في الاستمرار.

خامساً: مراحل عملية الإبداع

يكاد الباحثون أن يتفقون على المراحل التي يمر فيها الفرد خلال عملية الإبداع وتمثل فيما يلي: (مكيد و مقراب، 2015، صفحة 294/293)

1. **مرحلة الإعداد:** وفيها يقوم الفرد بجمع البيانات والمعلومات، والدخول في حوار ونقاش مع الآخرين لتوفير المصادر التي لها علاقة بالموضوع.
2. **مرحلة الاحتضان:** و يطلق عليها البعض لفض البزوغ أو التفريخ, وهي مرحلة تعقب عدة محاولات يائسة للتوصل إلى حل خارق للمشكلة بعد التفكير في كل الاحتمالات الممكنة, وفي هذه المرحلة قد يلجأ الشخص إلى عدة أساليب لتحويل انتباهه عن المشكلة كأن يتمشى أو يذهب للسباحة أو يعتمد الانشغال بموضوع آخر, وتشير خبرات الأشخاص المبدعين إلى أن إنجازاتهم الخارقة تحدث بصورة أكثر جاهزية خلال الأوقات التي يتركز فيها وعيهم حول موضوع آخر أو على الأقل وخم بعيدون عن مراجعة الحلول غير المقنعة أو غير المقبولة لديهم والتي توصل إليها ابتداء وكاد الإحباط بغيره, أي يقوم الفرد في مرحلة بترك معلومات المحصلة للتفاعل في ذهنه حتى تصل إلى مرحلة النضج الفكري, والظهور الأفكار الإبداعية.
3. **مرحلة الإلهام:** هي تلك اللحظة التي يتفق فيها التفكير فجأة عن حل أو بوارد حل للمشكلات التي طالما شغلت حيزا كبيرا من النشاط العقلي خلال مرحلتي التهيؤ والاختمار، وأثناء الانتقال من مستوى الوعي الكامل بجميع حيثيات المشكلة إلى مستوى اللاشعور أو ما قبل الشعور الذي يتم فيه معالجة البيانات والمعلومات في أعقاب مرحلة التهيؤ والاختمار، إن الإشراق

هو الخبرة التي تنتهي بجل اللغز المحير والشعور بالرضا والارتياح بعد معانات قد تطول أو تقصر لأنه لا يمكن التنبؤ بها أو استعجالها.

4. **مرحلة التحقيق:** و بانتهاء مرحلة الإلهام تدخل العملية الإبداعية طورها النهائي، والتي يتمثل في مرحلة التحقيق المنظمة للمادة الخام الناتجة من مرحلة السابقة، حيث يقوم المبدع في هذه المرحلة بتحويل تلك المادة الخام إلى أشكال متكاملة ونهائية من خلال إخضاعها للتحقيق والفحص والتطوير وتقديم الأدلة على أنها منفردة وأصلية وغير مسبوقة، فقد يستغرق العمل الإبداعي من مرحلة الإشراق إلى مرحلة التحقيق الفعلي عدة سنوات، فقد ظل NUNWTON إحدى وعشرين سنة يفكر في نظريته في الجاذبية ويحكمها قبل أن ينشر قوانينه.

وأخيرا لا بد من الإشارة أنه ليس بالضرورة أن يمر كل عمل إبداعي بهذه المراحل على الترتيب، فمن الممكن أن تتقدم إحدى هذه المراحل على الأخرى كما أنه قد يوجد تداخل بين هذه المراحل.

والجدول التالي يبين المراحل التي حددتها مجموعة أخرى من الكتاب والباحثين لمراحل عملية الإبداع:

الجدول (1): مراحل عملية الإبداع عند مجموعة من الباحثين

نموذج الألويس	نموذج شتاين Stien	نموذج اوزيون وبازنز	نموذج Amabile	نموذج روسمان Rossman	نموذج محمد قطب
1. الشعور بالمشكلة.	1. تكوين الفرضيات.	1. اكتشاف الحقيقة.	1. عرض المشكلة أو المهمة.	1. الإحساس بالمشكلة.	1. الانفعال النفسي بالموضوع أو التجربة الجديدة.
2. تحديد المشكلة.	2. اختبار الفرضيات.	2. اكتشاف المشكلة.	2. الإعداد.	2. جمع المعلومات وفحصها. والتفكير في كيفية استخدامها	2. استيطان هذا الانفعال داخل النفس وإخضاعه للتأمل والتبصر.
3. فرض الفروض.	3. الوصول إلى النتائج.	3. إيجاد الفكرة.	3. توليد الاستجابات.	3. تحديد حلول المشكلة وبدائلها.	3. استرداد التجربة في صورة إفراس أو تعبير معين (الإنتاج الإبداعي).
4. الحل.	4. الوصول إلى النتائج.	4. اكتشاف الحل.	4. تقييم صلاحية الاستجابات.	4. تحديد حلول المشكلة وبدائلها.	4. استرداد التجربة في صورة إفراس أو تعبير معين (الإنتاج الإبداعي).
5. التقييم.	5. القبول.	5. القبول.	5. الوصول للنتيجة.	5. فحص وتقييم الحلول.	5. استرداد التجربة في صورة إفراس أو تعبير معين (الإنتاج الإبداعي).
				6. صياغة الفكرة الجديدة وتنفيذها.	

المصدر: (علي بابكر، 2015، صفحة 74)

ومن مراحل عملية الإبداع السابقة نلاحظ أن خطوات عملية الإبداع ليست متسلسلة بهذه السهولة وبهذا الشكل وأن العملية الإبداعية حتى تتم يجب أن تتم في جميع الخطوات أو المراحل، هذه الخطوات أو المراحل افتراضية ويمكن للشخص المبدع أن ينتقل من مرحلة الملاحظة إلى مرحلة الخلق أو إلى مرحلة الإلهام، فهذا الخطوات ليست جامدة ينبغي إتباعها بنفس هذا التسلسل. وقد اختصر الكثير من الباحثين العملية الإبداعية إلى مرحلة الخلق، وبالتالي فإن دراسة الإبداع تهتم كثيرا بالنتائج الإبداعي ولا تعطي أهمية كبيرة للعملية الإبداعية التي قد تحد من الخلق أو الإنتاج الإبداعي. (علي بابكر، 2015)

المطلب الثاني: ماهية الإبداع الإداري

يعتبر الإبداع الإداري من أهم حاجات المؤسسة من أجل التطوير والاستمرارية حيث أصبح مركز اهتمام في جميع المناقشات حول التحديات التي تواجهها المؤسسات، ونظرا لإيجاد طرائق جديدة في حل المشكلات التي تواجهها من جهة، ولعللى الإبداع الإداري تعتبر من أهم وبرز الإبداعات التي تلقى اهتمام في عالم الأعمال والمنظمات، حيث يتضمن تأدية المهام والأنشطة .

أولا: تعريف الإبداع الإداري

يعتبر موضوع الإبداع الإداري من المواضيع الهامة بالنسبة لجميع المنظمات التي تواجه بيئة تنافسية متغيرة، وقد عرف بعض المؤلفين الإبداع الإداري:

- ✓ على أنه إيجاد وتقبل وتنفيذ أفكار والعمليات والمنتجات والخدمات الجديدة، ومنهم من يعرفه على أنه الاستخدام الأول أو المبكر لإحدى الأفكار من قبل، ويعرفه آخرون على أنه الاستخدام الناجح للعمليات والمنتجات والخدمات الجديدة تظهر كنتيجة لقرارات داخل المنظمة. (عمومين و بن زاهي، 2013، صفحة 70)
- ✓ ويعرف الإبداع بأنه: "مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة إدارية مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم، إذا كانت النتائج من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية". (قناشي و حمامي، 2018، صفحة 127)
- ✓ ويشير قاموس "ويبستر" أن الإبداع الإداري هو الحالة التي تؤدي إلى تقديم شيء يتميز بالإبداع ويعني ذلك ضرورة أن يبدو العمل الإبداعي على شكل أصيل لم يكن معروفا من قبل سواء كان ذلك في المجال الإداري أو الإنتاج العلمي أو الميكانيكي أو الفني بجميع أشكاله. (صحراوي، قماري، و وأخرون، 2021، صفحة 148)
- ✓ ويعرف على أنه قدرة كل موظف على استخدام صلاحياته ومسؤولياته إلى جانب قدراته العقلية والذهنية والابتكارية في إيجاد أساليب وأفكار حديثة تتسم بالجدية والأصالة والمرونة، واستثمار قدراته ومواهبه في تحقيق الأهداف المرجوة وتسيير الأعمال

الموكلة إليه بطريقة لم يسبق وان استخدمت، ومن أساليبه: العصف الذهني، الخريطة الذهنية، الإبداع بالحوار. (جاهل، 2018، صفحة 18)

ومن التعارف السابقة يمكن تعريف الإبداع الإداري هو مزيج من القدرات التي تمكن الفرد من إنتاج فكرة جديد، متميزة، قابلة للتطبيق، بهدف حل مشكلة أو تطوير نظام قائم أو إيجاد مفهوم أو أسلوب علمي لتنفيذ أعمال المنظمة.

ثانياً: خصائص الإبداع الإداري:

إن الإبداع يأخذ أشكالاً متعددة تتواءم مع المخرجات التي تأتي من عملية الإبداع التي تتمثل فيما يلي: (السكرانة، 2011، الصفحات 20-21)

1. **الإبداع يعني التمايز:** وهو الإتيان بما هو مختلف على الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المنفردة بمحاجاتها عن طريق الإبداع.
2. **الإبداع يمثل الجديد:** وهو الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً في مقابل الحالة القائمة، كما يمثل مصدر التجدد من أجل المحافظة على حصة الشركة السوقية وتطويرها.
3. **الإبداع هو التوليفة الجديدة:** وهو أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال أو نقلها إلى مجال آخر لم يستخدم فيه من قبل.
4. **الإبداع هو أن تكون المتحرك الأول في السوق:** وفي هذا التمييز لصاحب الإبداع بأنه الأول في التوصل إلى الفكرة و المنتج و السوق عن الآخرين وهم المقلدون، وحتى في حالة التحسين (الإبداع الجزئي) فإن صاحب التحسين يكون أولى بما أدخل على المنتج من تعديلات، وهذه هي سمة السبق في الإبداع أي أن يكون صاحب الإبداع أسرع من منافسيه، في التوصل و الإدخال إلى ما هو جديد.
5. **الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص:** وهو يمثل نمط من أنماط الإبداع الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات، ورؤية خلاقة لاكتشاف قدرات المنتج الجديد في خلق طلب فعال ولاكتشاف السوق الجديد الذي هو غير موجود حتى الآن، ولا دلائل على حجمه وخصائصه، ولهذا ترى الشركات المبدعة في اكتشاف الفرص ما لا تراه الشركات الأخرى المنافسة.

ثالثاً: أهمية الإبداع الإداري

للإبداع الإداري أهمية خاصة في المنظمات فهو يساعد في حل المشكلات التي تواجه تلك المنظمات، خاصة إذا أزيلت معوقات الإبداع الإداري سواء كانت من المجتمع أو خاصة بالفرد نفسه وتتمثل في النقاط التالية: (زقيل، 2023، الصفحات 689-690)

- الإبداع الإداري يساعد في حل المشكلات ومواجهة الأزمات: تعد المشكلات الإدارية مشكلات متجددة ومتنوعة مما يجعل الحاجة ماسة إلى وجود إداري مبدع يطرح أفكاراً وحلولاً جديدة لتلك المشكلات بطريقة مبتكرة وفعالة.
- الإبداع الإداري يعد إحدى الخصائص المقدمة للمنظمات المعاصرة: نتيجة للتطورات المتسارعة وتساعد الاهتمام بالمعرفة ظهر الإبداع بوصفه حاجة ملحة في منظمات القرن الحادي والعشرين، فقد بدأ التحول في مفهوم الإدارة من استثمار رأس المال العادي إلى استثمار رأس مال المعرفي.
- الإبداع الإداري مهم في وضع إستراتيجيات: إن أهم ما يتجه إليه التخطيط الإستراتيجي هو تحقيق الأهداف بوسائل أفضل وهو في الوقت نفسه يحتاج إلى الإبداع الإداري الذي يهتم بالوسائل المناسبة لبلوغ الأهداف.
- الإبداع الإداري أداة حيوية للتغيير: يعد الإبداع الإداري من المقومات الأساسية لإتمام عملية التغيير، وهو مطالب حيوي لكثير من المنظمات في ظل بيئة سريعة التغيير.
- الإبداع الإداري أساس لبناء الثقافة الأفراد والمؤسسات: تتلخص الثقافة الإنسانية في المنظمة في التركيز على دمج المهمات بالمشاعر، بحيث يشعر الفرد العامل داخل الجماعة بأنه جزء لا يتجزأ من الكل، وأن الكل جزء لا يتجزأ منه.

وباختصار لأهمية الإبداع الإداري في المنظمات ونذكر منها الآتي: (برزوق، 2021، صفحة 18)

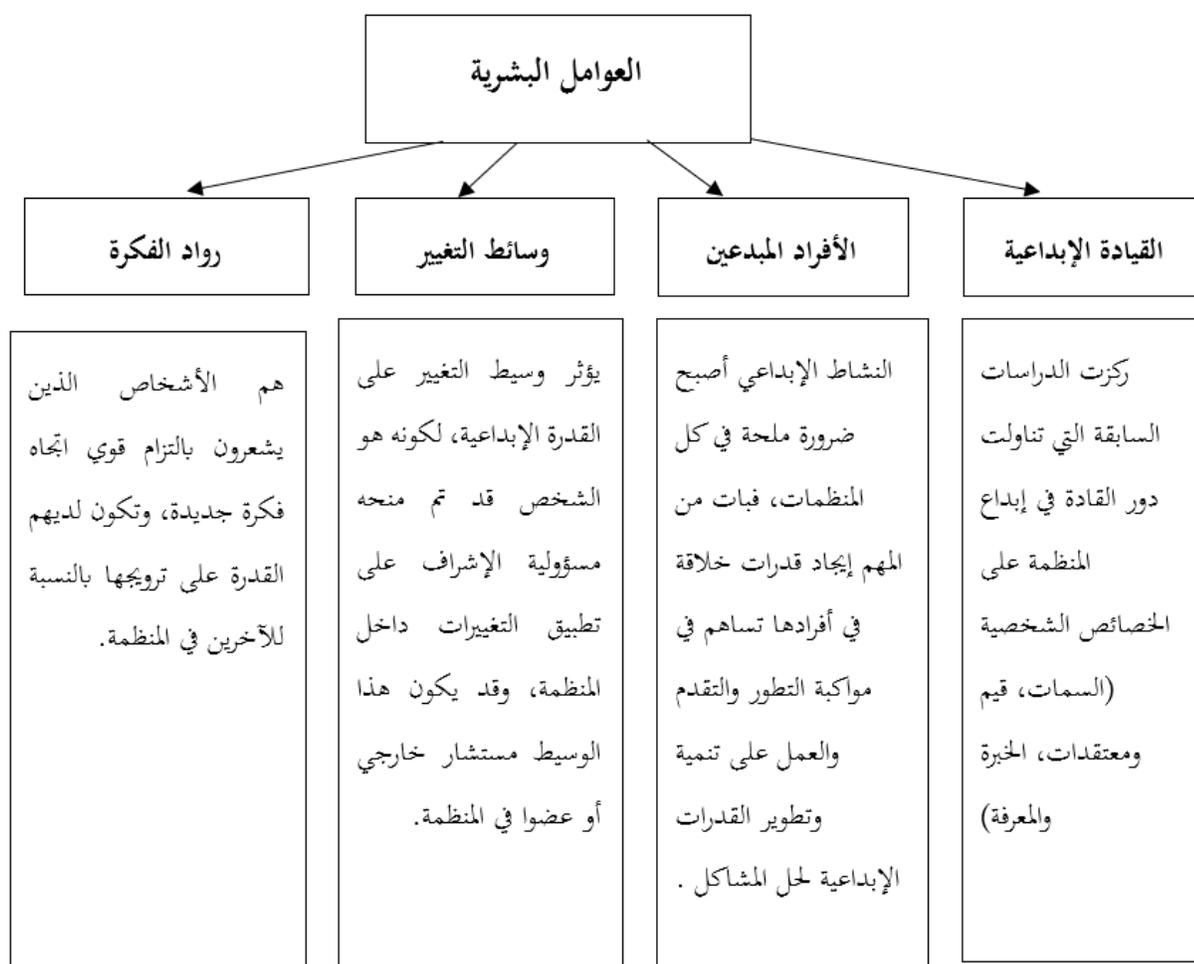
- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة مما يجعل التنظيم في وضع مستقر.
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختيار تلك القدرات.
- يعمل الإبداع الإداري على إيجاد الحلول للمشكلات الداخلية والخارجية التي تواجهها المؤسسات، ويساهم في تنمية تطوير مهارات العاملين والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكياتهم.
- يساعد المؤسسة بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية و الهيكل التنظيمي.
- يخلف المناخ الملائم الذي يمكن المؤسسة من القدرة عن تطوير منتجات جديدة لإشباع حاجات العملاء في السوق من جهة والقدرة على تحقيق أهداف النمو التي تسعى إليها.
- يعمل الإبداع الإداري على التنمية الاقتصادية من خلال إيجاد أساليب والتقنيات و التكنولوجية الملائمة المدعومة للتنمية.

رابعاً: العوامل التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري

إن الإبداع هو محصلة تفاعل الفرد وبيئة المنظمة والبيئة العامة، لقد تم دراسة عدد من العوامل التي تحفز الإبداع وتشجعه أو تعرقل تحقيق الإبداع إذ هناك من قسمها إلى ثلاث مجموعات هي: (مجموعة العوامل البشرية، مجموعة عوامل تنظيمية، مجموعة عوامل البيئة العامة). (بن عودة، 2016، صفحة 187/192)

أ- **العوامل البشرية:** يقصد بها خصائص البشر داخل المنظمة، بحيث يمثل الأفراد رأس المال الفكري بالنسبة للمنظمة، وبما أن الإبداع ضروري لاستمرار المؤسسة فإن القائد الإداري المبدع يمثل الأساس في فعالية مسار التغيير والإبداع، لهذا ركزت الدراسات على خصائص البشر كعوامل مؤثرة على الإبداع الإداري، بدءاً بالقيادة وكبار متخذي القرارات، ثم الأفراد المؤثرين، والرواد من أصحاب الأفكار وينقسم إلى :

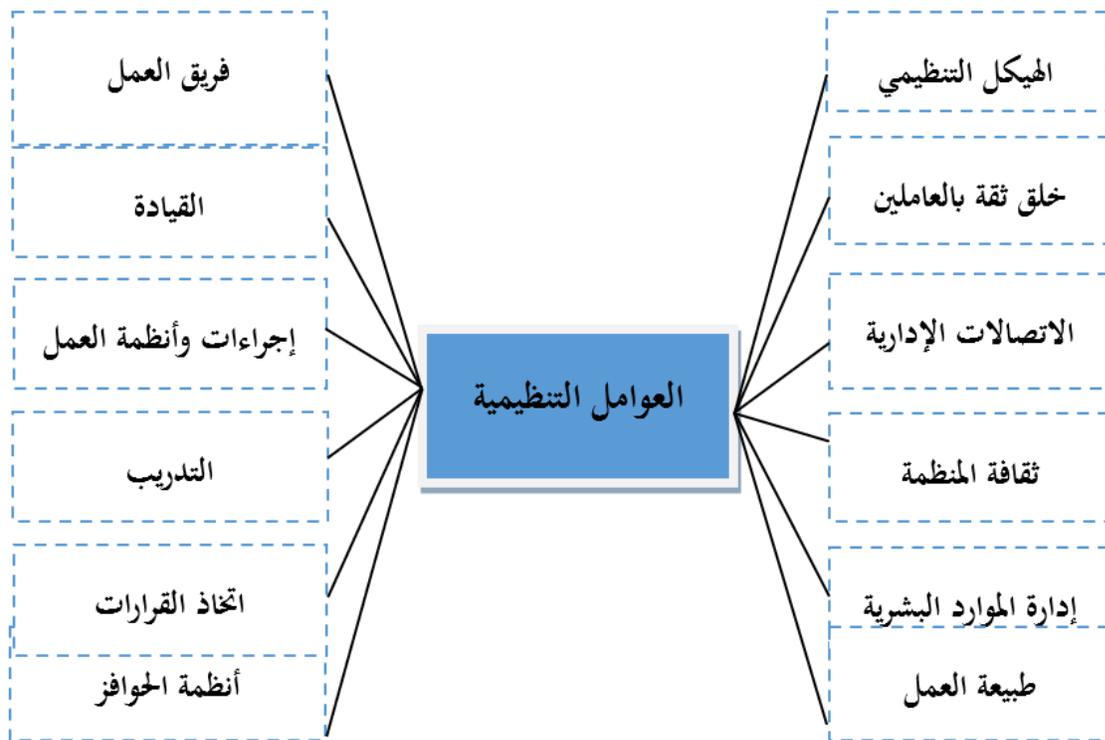
الشكل (2) : العوامل البشرية



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على (بن عودة، 2016)

ب-العوامل التنظيمية: بيئة المنظمة الداخلية التي تتصف بوجود الإمكانيات المادية وتوفر المعلومات والخبرة المتاحة لأعضاء المنظمة، والنظام الإداري المرن الذي لا يتصف بالتعقيد أو الجمود، والمناخ الذي تسوده الثقة بين الأفراد والتي هي أساس تنمية الاتصال المفتوح الذي يساعد بدوره على تدفق المعلومات وحل المشكلات من شأنها أن تؤثر على السلوك الإبداعي في المنظمة عن طريق تشجيع التعبير عن الأفكار الجديدة وتطويرها من أهم الجوانب وتغييرات البيئة التنظيمية التي تحفز على الإبداع وتنقسم إلى:

الشكل (3) :العوامل التنظيمية

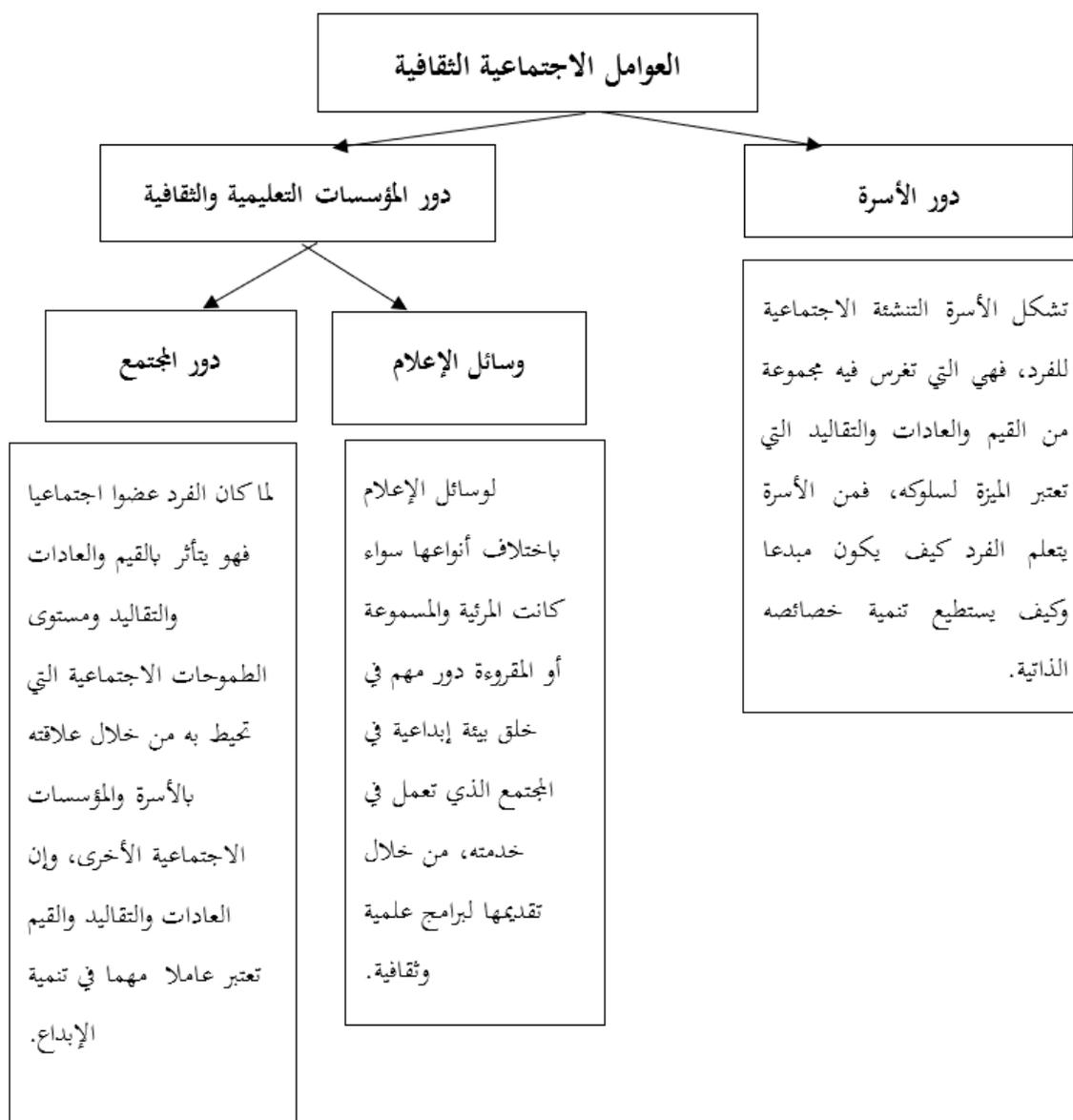


المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على (بن عودة، 2016)

ت-عوامل البيئة العامة (البيئة الخارجية): ومن بين عوامل البيئة الخارجية أو العامة المؤثرة على الإبداع هي (العوامل الاجتماعية الثقافية، العوامل السياسية، العوامل الاقتصادية).

- **العوامل الاجتماعية الثقافية:** إن التفاعل بين الفرد والمجتمع وما يحتويه من عوامل ومتغيرات هو الذي يحدد شخصية الفرد وسلوكه واستعداده للإبداع والتفوق والتميز، ويبدأ هذا التفاعل في نطاق الأسرة ثم دور المؤسسة التعليمية والثقافية وينقسم إلى:

الشكل (4) : العوامل الاجتماعية الثقافية



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مصدر (بن عودة، 2016)

- **العوامل السياسية:** إن دعم القيادات السياسية واقتناعها بأهمية الإبداع في المجتمع والمنظمات يؤدي على تفجير الطاقات الإبداعية، ونقلها من مستوى الفرد إلى المنظمة والمجتمع، ويتمثل الدعم السياسي في إنشاء البرامج البحثية في مختلف المجالات، وتشجيع المنظمات وتحفيز المبدعين، ووضع مناهج تعليمية وتربوية تساعد على نمو القدرات الإبداعية، والاستقرار السياسي والظروف الأمنية تساعد كذلك على التطوير التنظيمي.

• **العوامل الاقتصادية:** وتتضمن هذه العوامل السياسات التنموية، والفقير والبطالة والوعي الثقافي نحو الصحة العامة، وتوافر الموارد الاقتصادية له دور في توفر الحوافز المادية وزيادة الأجور التي تجعل الفرد يركز وقته ويضعف مجهوداته ويتقن عمله ولا يفكر في البحث عن وسائل أخرى يمكن من خلالها تلبية حاجاته المادية الأساسية، بينما نقص الموارد الاقتصادية يكون له أثر سلبي على الإبداع.

المطلب الثالث: عناصر، أنواع، استراتيجيات، مستويات الإبداع الإداري

للإبداع الإداري مجموعة من العناصر و أنواع التي تؤدي الى تنفيذ العمل الجماعي و لتحسين أداء المورد البشري لابد من اتباع استراتيجيات ومستويات التي تعود على المنظمة بنتائج مميزة مما يحقق أهدافها المسطرة مسبقا.

أولاً: عناصر الإبداع الإداري

هناك العديد من العناصر التي تكون الإبداع الإداري ونذكر من أهم هذه العناصر ما يلي: (مام و حلاب ، 2016)

1. **الطلاقة:** والمقصود بها إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضوع معين وفي مدة زمنية محددة.
2. **المرونة:** وهو الآخر يقصد به تغيير الحالة الذهنية بتغيير المواقف.
3. **الأصالة:** تعني أن الشخص المبدع لا يفكر بأفكار المحيطين به لهذا تكون أفكار جديدة.
4. **الحساسية للمشكلات:** تتمثل في قدرة الفرد في اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة فالشخص المبدع لا يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور ويحس بالمشكلات إحساساً مرهفاً.
5. **التحليل:** يقصد به إنتاج إبداعي أو ابتكاري يتضمن عملية انتخاب أو اختيار وتفتيت أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها.
6. **المخاطرة:** يقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد على استعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه استعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك.
7. **الخروج عن المألوف:** يقصد به القدرة على التحرر من النزعة التقليدية و التطورات الشائعة، والقدرة على التعامل مع الأنظمة الجامدة وتطويعها لواقع العمل ويتطلب ذلك شجاعة كافية

ثانياً: أنواع الإبداع الإداري

من أهم أنواع الإبداع الإداري ما يأتي: (دليمي و بلاش، 2022)

1. **الإبداع على مستوى الفرد:** وهو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون القدرات والسمات الإبداعية، وقد تم تحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها من حيث القدرات، والاستعدادات، والميول.
2. **الإبداع على مستوى الجماعة:** وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل الجماعة، ويكون إبداع الجماعة أكبر من مجموع إبداع أفرادها. وقد بينت الدراسات أن الجماعة المتنوعة من حيث الجنس، تنتج حلولاً أفضل جودة من الجماعة أحادية الجنس كما أن أفراد الأكثر انسجاماً تكون أكثر ميلاً إلى الإبداع، والإبداع الإداري يزداد مع ازدياد أعضاء الجماعة، حيث تتوسع المعارف والمهارات.
3. **الإبداع على مستوى المنظمة:** إن الإبداع لم يعد تطبيقه مسألة مرتبطة بالوقت، وإنما أصبح وظيفة أساسية من الوظائف الإدارية الأخرى، وضرورة حتمية لمواجهة التحديات الاقتصادية الحاصلة في بيئة الأعمال، وعلى الرغم من ذلك فإنه لا يمكن تطبيق الإبداع على مستوى المنظمة، إلا بتوافر الشروط الآتية:
 - ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد الحلول للمشكلات.
 - ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية، وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون مرونة وسلاسة.
 - ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات، والعمل على حلها، فالمشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها بل نصنعها ونعمل على حلها.
4. **الإبداع على مستوى المجتمع:** فالمناخ الاجتماعي دور أساسي في توفير الظروف الموضوعية اللازمة من أجل نشأته نشأة سليمة، واستمرار تنمية قدراته ومواهبه الذاتية، وتعد الأنظمة الاجتماعية والتقاليد والقيم عاملاً مهماً في غرس روح الإبداع لدى أفراد المجتمع، فالعادات والتقاليد التي تعارض التجديد والتحديث في مختلف شؤون الحياة تقتل روح الإبداع، مما يجعل ذلك المجتمع يميل إلى الجمود ويفرض الإبداع والتجديد.

ثالثاً: إستراتيجيات الإبداع الإداري

تتجه معظم استراتيجيات تنمية القدرات الإبداعية إلى التدريب على توليد الأفكار وتنشيط العمليات المعرفية المختلفة التي تقوم عليها عملية الإبداع عملياً. (عموض, رمضان، 2014)

1. التطوير التنظيمي:

هو عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية والتي تعتمد لتزويد من قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فاعليتها، ومن الأمثلة على هذه الطرق جمع البيانات، تشخيص المنظمة، تدريب الحساسية، تطوير الفريق، استخدام وكلاء التغيير، وهي بشكل عام موجهة نحو المحددات السلوكية كقيم الأفراد ومعايير الجماعة والعلاقات بين الأفراد، وهناك تركيز كبير ليس فقط إزالة معوقات التغيير ولكن أيضاً تسهيل التغيير كعملية مستمرة.

إن التطوير التنظيمي بتركيزه على الأفراد والعلاقات والتغيير يعتبر استراتيجية ملائمة لترويج الإبداع التنظيمي فهو يساعد على تدريب أفراد المنظمة على تقبل الإبداع كمعيار تنظيمي أساسي وعلى ترويج صفات تنظيمية تساعد على الإبداع ولزيادة الوعي بالاهتمامات والمصالح ولصياغة أهداف عامة وشاملة.

2. التخصص الوظيفي:

هو قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة، فهي تصمم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط. ويمكن أن تكون هذه الإستراتيجية هي الأكثر قابلية للاستخدام من قبل المنظمات التي تسعى إلى إيجاد أعمال إبداعية تغطي مساحات تنظيمية صغيرة نسبياً ولا تكون جذرية، ويعتبر التخصص الوظيفي الإستراتيجية الأكثر شيوعاً من بين إستراتيجيات الإبداع.

3. الدورية في العمل:

ويقصد بها القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة، مثل استخدام نموذج المصفوفة التي يتم وفقاً لها تجميع مجموعة من المختصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين أو بناء تنظيمي مؤقت يجلب بعد الانتهاء من المشروع، ومن ثم يتم تحريك الأفراد للعمل في مشاريع أخرى، ومن الأمثلة الأخرى لهذه الاستراتيجية نقل أفراد الإدارة العليا للعمل في بيئات تشغيلية مشابهة ولكنها ذات مسؤوليات وظيفية مختلفة، التعيين الدوري لموظفين جدد ذوي خبرات مختلفة وخاصة المناصب التي تمتلك إمكانية إبداعية غير عادية والتطوير المتوازي للجماعات التي تعمل على حل نفس المشكلة أو المشكلات متشابهة.

رابعاً: مستويات الإبداع الإداري

الإبداع الإداري مفهوم متخصص يهتم بمجال الإدارة ولكن مصطلح الإدارة مفهوم شامل يحتوي على العديد من الأنماط والمستويات، ومن ثم فالإبداع لا بد أن يتماشى والمستوى الإداري الذي يمارس فيه، ويختلف كل مستوى عن الآخر من حيث الشكل والتطبيق، ويرجع ذلك التمايز إلى الأدوار المختلفة فالكل مستوى أدوار وظائف يمارسها في المحيط التنظيمي، وقد راعى الإبداع هذه المسألة ومن ثم انقسمت مستويات الإبداع الإداري إلى عدة أقسام وهي: (لبوز، 2017، صفحة 63/62)

- الإبداع على مستوى الفرد:

هو "العمل الإبداعي الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد، ومن السمات التي تميز الشخص المبدع الطلاقة، المرونة العقلية، والقدرة على إصدار الأحكام، شمولية التفكير اتساع الأفكار، وصياغتها، الربط، والثقة بالنفس، وروح المغامرة والرغبة في الحصول على الاهتمام الآخرين، الفضولية والدفاعية، الإصرار، والمعرفة بطبيعة الأشياء، وروح الدعاية، والمهارات الاجتماعية.

- الإبداع على مستوى الجماعة:

العمل الإبداعي الجماعي هو الذي تكون الجماعة أصلاً فيه أكثر من أعضاء، فيكون الإبداع نتيجة جهد ووعي جماعي وليس نتاج أعضاء معينين من الجماعة، وإبداع الجماعة أكثر من إبداع أفرادها وقد توصلت الدراسات إلى أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل جودة من الجماعة أحادية الجنس، وأن الجماعة شديدة التنوع تنتج أفضل، وأن الجماعة المتناسكة أكثر استعداداً أو حماساً و نشاطاً للعمل الإبداعي من الجماعة الأقل تماسكاً، وأن أفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً للعمل الإبداعي من الجماعة التي ليس بين أفرادها انسجام، وأن الجماعة حديثة التكوين تميل إلى العمل الإبداعي أكثر من الجماعة القديمة، وأن العمل الإبداعي يزداد مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة، حيث تتوسع القدرات والمعرفة والمهارات.

- الإبداع على مستوى المنظمة:

هو العمل الإبداعي الذي يكون نتاج جهد المنظمة من خلال تعاون أفرادها، فهو يجمع بين المستوى الفردي لأنه يكون وليد المنظمة نفسها وحسب، والمستوى الجماعي لأن يتشكل من خلال أفراد المنظمة، وأشارت الدراسات والأبحاث حول العمل الإبداعي على مستوى المنظمة إلى أن المنظمات المبدعة تتميز بالصفات الآتية:

- الميل نحو التجريب والممارسة.
- وجود مشجعين للعمل الإبداعي.
- مشاركة العاملين في تقديم المقترحات للعمل الإبداعي.
- احترام القيم وتطبيقها وتطوير مبادئ وأخلاقيات العمل.
- البساطة في الهيكل التنظيمي.
- الحزم واللين معاً.

ولقد أشار Carr إلى سبع خصائص رئيسية للمنظمات الإبداعية وهي:

- تسعى هذه المنظمات لأن تكون مبدعة إضافة على أن العاملين فيها مبدعون.
- العاملون فيها يوجهون عملهم الإبداعي نحو تحقيق الأهداف المهمة للمنظمة.
- العاملون يبذلون أقصى جهدهم لإنجاز العمل الإبداعي.
- لديهم القدرة على التعامل مع المشكلات الصعبة وإيجاد الحل المناسب لها.
- تأخذ وقتاً لحل المشكلات العميقة قبل تقرير كيفية حلها.
- تراعي التنوع الواسع في الخيارات قبل التسليم بتوجيه معين.

- تقوم بمحاولات كثيرة قد لا تكون مرضية قبل أن تختار الحل الأفضل.

المطلب الرابع: آليات الإبداع الإداري

الإبداع الإداري مدخلا مهما واستراتيجيا في أنشطة المؤسسة سواء في التطوير أو في التغيير، فالمؤسسة تعمل على توفير بيئة ومناخ مساعد للإبداع من خلال تهيئة الأفراد والوسائل التي تساعد في عملية تبني الإبداع وهو سلوك إنساني خلاق يكمن من داخل كل فرد، وذلك نجد أفراد متميزين لديهم حضور دائم وحيوي يستطيعون الحلول المناسبة وتكون أفضل من مجموعة خيارات مطروحة أو استنباط مجموعة رؤى وتطورات مبتكرة.

أولاً: مبادئ الإبداع الإداري

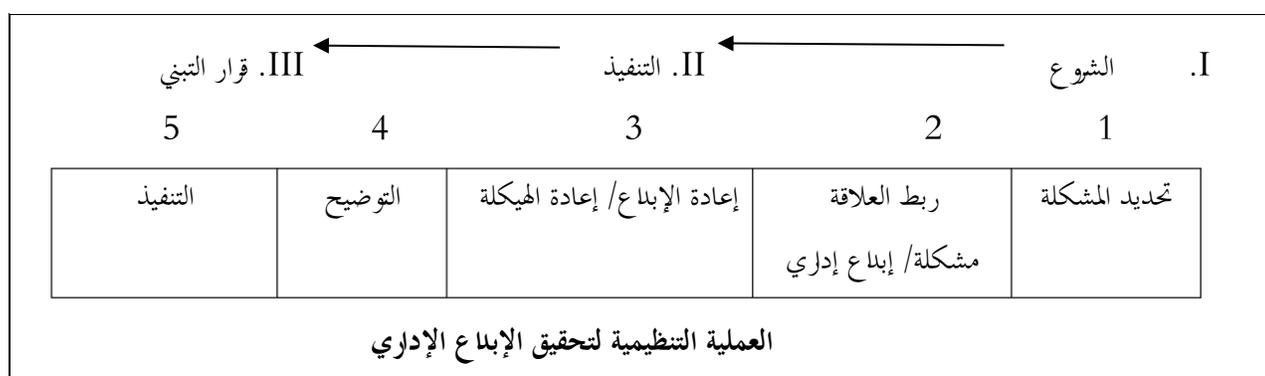
لقد تم وضع مبادئ أساسية للإبداع الإداري، وهي عبارة عن أعمال أو دراسات يجب على المنظمات التي تسعى إلى الإبداع للقيام بها وتمثل في: (الصليبي، 2009)

- إفساح المجال لأية فكرة لكي تولد وتنمو ما دامت في الاتجاه الصحيح وفي خدمة الصالح العام، ولم يقطع بعد بخطتها أو فشلها، فالابتكار قائم على الإبداع لا تقليد الآخرين، ويجب أن يعطى الأفراد حرية في الإبداع على أن تتركز هذه الحرية في المجالات الرئيسية للعمل.
- الاعتناء بتنمية ورعاية الأفراد لأنهم مصدر قوة اقتصادية بشرية لتنمية وتطوير مسار المنشأة مما يجعلها الأكبر والأفضل والأكثر ابتكاراً وربحاً.
- التخلي على الروتين واللامركزية في التعامل مما ينمي القدرة الإبداعية، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم والتفوق و النجاح.
- تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة حسب، وذلك بأن يتم تحويل النشاط إلى مسؤولية، والمسؤولية إلى طموح.
- التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات، وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله، وأنه يبني نفسه وشخصيته أيضاً، فهذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله، وتوظيفها في خدمة الأهداف.
- التطلع إلى الأعلى دائماً، لأنه يحرك حوافز الأفراد إلى العمل وبذل المزيد ومن ثم يجب السعي إلى تحقيق الأهداف الأبعد باستمرار.
- يجب ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها، وأخذ الجيد وترك الرديء، مع وضع التعديلات اللازمة للأفضل.
- لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ، بل يجب وضعها في البال، وتعرض للمناقشة، فالكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الزمن. والمناقشة المتكررة ربما تعطي مقدرة على تنفيذها.
- يجب إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية كبرى، لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات.

ثانياً: مراحل الإبداع الإداري

إن عملية الإبداع الإداري أضحت ضرورة تقتضي توفرها في جميع المستويات في المنظمة، فالإبداع الإداري يعتبر مصدر للميزة التنافسية. فمهما كان حجمه أو طبيعته فهو يساهم في خلق قيمة للمنظمة، امتلاك أسواق جديدة والتميز عن المنافسين، ومن خلال دراسة معالم الإبداع الإداري، يمكن إنجاز المراحل التي تمر بها هذه العملية مرتبة في نموذج روجرز، والذي يعد من أشهر النماذج. (جريزي و بديسي، 2018)

الشكل (5): نموذج عملية الإبداع الإداري



المصدر: (جريزي و بديسي، 2018)

شخص روجرز مرحلتين أساسيتين لعملية الإبداع الإداري مكونة من خمس خطوات. الخطوة الأولى وتسمى بالمشروع في عملية التبنى، المرحلة التي تتكون من تشخيص المشكلة كخطوة أولى، ثم ربط المشكلة مع الإبلاغ كخطوة تالية. أما الأولى فقط تلخص في جميع المعلومات التي تساعد في معرفة الإبلاغ والتخطيط لتبنيه وتنتهي بقرار تبني الإبلاغ أو رفضه، وفي هذه الحالة تتوقف العملية هنا. تسمى المرحلة الثانية بتحقيق الإبداع الإداري، حيث تتكون هذه المرحلة من خطوة إعادة الإبلاغ وفقاً لخصائص المنظمة وإعادة هيكلة هذه الأخيرة حتى تتوافق مع خصائص الإبلاغ، لتأتي خطوة توضيح العلاقات بين الإبلاغ والمتغيرات التنظيمية المختلفة، وأخيراً تنفيذ الإبلاغ وإدماجه ضمن الممارسات التنظيمية لإدارة المنظمة كآخر خطوة.

ثالثاً: معوقات الإبداع الإداري

أشارت العديد من المراجع إلى حقيقة وجود معوقات متنوعة وكثيرة تحول دون الوصول بالعملية الإبداعية إلى نتائج أصلية ومفيدة، وقد تعددت تصنيفات الباحثين لهذه المعوقات وهي: (أبو عسما، 2010، صفحة 28/27)

أ- **معوقات شخصية:** لقد أشار بعض الباحثين إلى معوقات الإبداع الإداري لدى الفرد ومنها: الامتنال للمعايير السائدة في المجتمع، الرغبة القوية والحماس المفرطة في النجاح واستعجال النتائج دون وجود القدرات والموارد الكافية لذلك، نقص الوعي ببحوثات الوضع الراهن، والتفكير النمطي الذي لا يخرج عن المألوف، وأيضاً الخوف من المخاطرة.

"حيث أن أغلب الأشخاص ينشؤون في بيئة تكافئهم على إيجاد الحلول الصحيحة وتعاقبهم عند حلهم للمشاكل بشكل خاطئ، وبالتالي فإن تنفيذ فكرة الكثير من الإبداع يمكن أن يكون مخاطرة بالإخفاق أو خسارة الوظيفة"

ب- **المعوقات التنظيمية:** تتضمن المعوقات التنظيمية إلى عدم وضوح أهداف المنظمة، المركزية والتسلط، الافتقار إلى معايير موضوعية للأداء، انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين، نقص القيادات الفعالة المؤهلة، غياب الاتصال الفعال بين المؤسسات الإدارية، الافتقار إلى العمل الجماعي.

ت- **المعوقات الاجتماعية:** وتتمثل فيالعقائد السائدة والعادات والتقاليد، وأيديولوجية المجتمع وجهاز الحكم وسياسة التعليم والتصنيع ونظرة المجتمع نحو التغيير وتحمل المخاطر ونظرة المجتمع نحو التجارة وسعر الفائدة ونظام السوق وغير ذلك.

ث- **المعوقات البيئية:** وتتمثل فيما يلي:

- الضجيج.
- عدم توفر المكان المناسب.
- اكتظاظ المكان.
- عدم تأييد الزملاء.
- عدم توفر الدعم المادي.
- الإفراط في مكافأة النجاح.
- الاعتماد على الخبراء.
- عدم شيوع جو مرح والتسلية.
- الخوف من الفشل.
- غياب جو الحرية.
- التمسك بالأنماط المألوفة.
- عدم وضوح الرؤية.
- عدم التشجيع في المنظمة.
- عدم مساندة العمل الجماعي.
- غياب الدوافع الداخلية للإبداع.

رابعاً: مقومات الإبداع الإداري

مقومات الإبداع الإداري تلخص فيما يلي: (زقيل، 2023، صفحة 690)

1. **الانتماء الروحي للمؤسسة:** ونعني به شدة الارتباط بالمؤسسة التي تصبح مهامها جزءاً من مهام الفرد نفسه فيصعبه ما يصيبها من نفع ومن ضرر، كما أن الشعور بالانتماء الروحي للجماعة أو المؤسسة هو شعور جميل، طالما كان متوافقاً مع الحق والمنطقية وهو الذي يساهم في الإبداع، فالشعور الشديد بالانتماء، يساهم مساهمة كبيرة وفعالة في دفع الأفراد نحو الإبداع والعكس الصحيح.
2. **التعامل مع الأزمات:** العقلية العلمية في التعامل مع الأزمات، قد يصح أن نقول أن زمن الأعمال الفردية والجهود الشخصية قد ولى، وقد أصبح اليوم مهمة الجماعة والتنظيم المشترك أقوى من أي مهمة أخرى في الإدارة الأحسن والأبقى.
3. **الإنفتاح على الرأي الآخر:** لا بد للإبداع من أجواء حرة يسودها احترام الآراء والمواقف وإن كانت تخالفنا، والحنكة والموهبة تتجلى في سلوكنا أكثر، إذا تمكنا من ترويضها وإقناعها على التعاون والتنسيق، فالحوار هو الذي يوصل إلى الأفضل والمفيد، فالمؤسسات الإبداعية هي التي تزيد من فرص التفاهم وتعمل على تشجيع الأفراد على تطوير أفكارهم لتحسين ظروف العمل وفتح مجالات أوسع للمزيد من البدل و العطاء.
4. **البعد الإنساني في التعامل:** لا شك أن الإنسان هو جوهر الإبداع، وتتحقق الفرص الأكبر للإبداع في ظل الاهتمام المتزايد بالأبعاد الإنسانية في التعاطي الإداري، مع الأفراد فالأفراد هم أدوات الابتكار الحقيقية.

خامساً: العوامل المؤثرة على الإبداع الإداري

اختلف العلماء على تحديد ماهية تأثير العوامل على الإبداع الإداري، وهنا سنتناول أهم تلك العوامل بالتفصيل: (إبطاحين، 2015، صفحة 222/220)

- **العوامل الفردية:** إن الإبداع لدى المنظمة من عدمه إنما يتوقف إلى حد كبير على العاملين بها أنفسهم، أي أن الإبداع يعتمد بالدرجة الأولى على الأفراد لا على المنظمات فهم اللذين يتحدون ما هو قائم لتحسينه مستندين على قدراتهم الإبداعية (الطلاقة، المرونة، الحساسية في تلمس المشكلات...) فالمبدع يتصف بقدرته على رؤية الأشياء بمنظور مختلف عن الغير. أي أن السلوك الإبداعي عند العاملين في المنظمات المختلفة يتطلب وجود مهارات إبداعية وليس العكس، وهذا دليل على أن المهارات الإبداع الإداري التي يتطلبها العمل الإداري ما هي إلا تعبير عن بعض السمات الشخصية للمبدعين من الإداريين والتي تظهر في شكل محدد أثناء إحداث التغيير.

- **عوامل خاصة بالمناخ التنظيمي:** بلا شك أن توافر القدرات الإبداعية من الأمور الهامة إلا أنها كي تظهر إلى الوجود بحاجة إلى البيئة المناسبة لنموها وتطورها. وهذه البيئة تمثل المناخ التنظيمي فهو "البيئة الداخلية، مادية وغير مادية، التي يعمل بها الفرد في إطارها" أي أن أبعاده تحدد بعوامل البيئة الداخلية ومن أهمها:
 - **مرونة التنظيم:** وهي قدرة التنظيم على الاستجابة والتكيف مع المتغيرات الخارجية أو الداخلية.
 - **طبيعة العمل:** فالأعمال الروتينية تقضي على الملل وعدم الإبداع، بينما الأعمال الحيوية تثير التحدي لدى الفرد وتدفعه إلى التفكير الخلاق فقط كشفت دراسة (Heinzen) عن أن درجة التحدي التي توفرها وظيفة الفرد أمامه تلعب دورا واضحا في التأثير على مستويات الإبداع لديه، على أن تفوق درجة التحدي إمكانيات الفرد وقدرته مما يؤثر عليه سلبا.
 - **أهمية الإنجاز:** تؤكد المنظمات على الإنجاز والإنتاجية كأسس لمكافأة المادية ومعنوية.
- **عوامل خاصة بجماعات العمل:** تعرف جماعات العمل بأنها كيانات تشمل اثنين أو أكثر من الأفراد المتفاعلين مع بعضهم البعض والذين يجمع بينهم نمط ثابت من العلاقات ويسعون لتحقيق أهداف مشتركة ويعتبرون أنفسهم أعضاء بنفس الجماعة، فقد ذكرنا سابقا أن إبداع الجماعة أكبر من المجموع الفردي لإبداع أفرادها بحكم تأثيره بعدة متغيرات منها:
 - أن الجماعة شديدة التنوع تنتج حلولاً أفضل، وأن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة.
 - أن الجماعة المتماسكة أكثر استعدادا أو حماسا ونشاطا للعمل من الجماعة الأقل تماسكا،
 - أن أفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً للإبداع من الجماعة التي ليس بين أفرادها انسجام.
 - أن الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.
- **أهمية التنمية والتدريب:** حيث إنها تعكس اهتمام المنظمة بتنمية العنصر البشري مما يؤثر إيجابا على تحقيق أهداف المنظمة.
- **أنماط الثواب والعقاب:** فالهدف من المكافأة أو العقاب هو تكرار سلوك معين أو تعديله فالمكافأة تمنح على تحقيق الأهداف.
- **أنماط السلطة والقيادة:** فالسلطة أنواع منها المركزية واللامركزية، فالمركزية تعني تركيز السلطة بين الرؤساء، وهي تتسم بعدم المرونة والحد من الإبداع لدى المرؤوسين ويمثلها القيادة الديكتاتورية، التي تمتاز بالمركزية والتسلطية والعقاب والاتصال الهابط ذو الاتجاه الواحد مما يحد من تبادل الأداء والأفكار مما يحد من الإبداع، على عكس اللامركزية حيث توزع السلطة مما يتيح للمرؤوسين فرص الاجتهاد واقتراح الحلول والمشاركة في اتخاذ القرارات ويمثلها القيادة الديمقراطية القائمة على الاتصال ذي الاتجاهين وتفويض السلطة والثواب مما يشجع التفاعل وتقديم الأفكار الخلاقة.

المبحث الثاني: ماهية تنمية المهارات

لقد تم الاهتمام بمفهوم المهارات في علوم التربية، وعلم الاجتماع وكذلك إدارة الأعمال والإدارة الاستراتيجية، ولقد اختلف الباحثون في تحديد مفهوم واحد للمهارات، فهناك من يعرفها من جانب المعارف، وهناك من اهتم بالجانب السلوكي وآخرون اهتموا بجانب الموارد. ولم يضعوا قائمة واحدة لنوع المهارات لأنها تختلف حسب مجال عمل المؤسسة والأهداف المراد تحقيقها، لذلك تنوعت نماذج المهارات المقترحة. ولتسهيل اكتساب المؤسسة للمهارات، تم تحديد مجموعة من الخطوات، والأدوات لتوقيع احتياجات المؤسسة منها. لذلك سنتطرق في هذا المبحث الى تعريف المهارات وأهميتها خصائصها ومستوياتها، وأنواعها.

المطلب الأول: مفاهيم حول المهارات

ان التطورات الحاصلة على مستوى محيط المؤسسات غير الكثير من المعطيات وعدلت المفاهيم وتغيرت النظرة للعديد من المصطلحات كالمؤهلات التي لم تعد كافية لممارسة المهام، لأن الواقع يفرض القدرة على المزج والتجسيد في وضعية العمل وهو ما يعني بروز مصطلح المهارات تدريجياً وحلوله محل المؤهلات.

وتتجلى تطور مفهوم المهارات أكثر في السنوات الثمانينات بظهور المتطلبات الجديدة التنافسية (الجودة، الابداع، رد الفعل، الخدمة) التي عقدت الوضعية الوظيفية، وتطلب الأمر البحث عن أفراد (الموارد البشرية) ماهرين قادرين على التأقلم مع مستجدات المحيط ومواجهة التحديات الجديدة غير أن الاهتمام بمصطلح المهارات بلغ أوجه في سنوات التسعينات خاصة باقترانه أكثر بمجال التسيير، لأن ضغوط التنافسية

تزايدت على المؤسسات، حيث لم تعد قادرة فعلا على ضمان بقائها في ظل محيط يتسم بالتطور والتغير المستمر الابداعية تنافسية، وهو ما تحقق على يد المهارات بأنها برهنت على قدرتها على التأقلم مع الأوضاع الجديدة، على حل المشاكل، تسيير المخاطر لتتزايد شيئا فشيئا الأهمية المتنامية للمهارات في المؤسسة.

وهو ما جعل هذا المصطلح محل اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين فحاولوا الغوص في مفهومه وتحديده، غير أن آرائهم اختلفت حول مدلوله ذلك أنه مصطلح متعدد المعاني والاستعمالات «Un terme polysémique».

أولاً: مفهوم المهارات

1. فعرفت المهارات على أنها " مجموع ثلاثية المعارف، الممارسات والتحلي.
2. أو هي مجموع المعارف والقدرات والسلوكيات الهيكلية، و الموجهة لتحقيق هدف معين". في إطار منظم بطريق تستجيب لمتطلبات التنظيم. (نوال، أ. شنان، 2013، صفحة 126)

3. عرف G.Leboterf «المهارات بأنها القدرة على تعبئة ومزج وتنسيق موارد في إطار عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم كما يمكنها أن تكون فردية أو جماعية. (قوادرية و خليفي ، 2019)
4. كما عرف كل من "Patrick Gilbert Parlier" المهارات على أنها: مجموع المعارف والقدرات والسلوكيات المهيكلة والموجهة للتحقيق هدف معين لوضعية معينة. (Cécil Djoux, 2001, p. 141)
5. ان المهارات حقيقة ديناميكية فهي عملية هزج للمكونات أي أن المهارات هي مزج للمعارف، الممارسات، الخبرات والسلوكيات التي تمارس في إطار معين بدقة. (Meignant, Alain, 2000, p. 110)
- ❖ من خلال التعاريف السابقة نستطيع تقديم تعريف للمهارة " هي عبارة عن طريقة أو أسلوب الذي يساعد الفرد على إكتساب مجموعة من المعارف والقدرات من خلال تدريبه، لتحقيق هدف معين والوصول الى أداء وظيفي متميز.

ثانيا: أهمية المهارات

1/ على مستوى الأفراد

- تبرز أهمية المهارات بالنسبة للأفراد من خلال
- قابلة الاستخدام.
 - ضمان وجود عمل بالنسبة للأفراد.
 - اكتساب مرونة، خاصة إذا اكتسب الفرد مهارات سلوكية.
 - اعتراف المؤسسة بمهارات الأفراد يؤدي الى رغبتهم في التنمية المستمرة لها.
 - انتساب الأفراد للمهارات الفنية يؤدي إلى تمسك المؤسسة بهم. (شين، فيروز، 2013-2014، صفحة 100)

2: على مستوى المؤسسة

لقد حدد «Strategor» مجموعة من النقاط يبرز فيها أهمية المهارات في تحسين أداء المؤسسة وهي:

- 1 - تتيح فرصة لتعلم الموارد البشرية المشاركة في مختلف العمليات.
- 2 -زيادة استخدام المهارات في المنظمة يسمح في الغالب من الاستفادة من اقتصاديات الحجم من الموارد المستعملة.
- 3- وضع المهارات في مجالات مختلفة يؤدي في الغالب إلى إبتكارات في العمليات المرتبطة بها.
- 4- كذلك أتر أفضلية الزيادة نتيجة لمزج الموارد والقدرات، والذي يتيح اكتشافات وردود فعل تنفري المهارات. (شين، فيروز، 2013-2014، صفحة 100 نفس مرجع السابق)

ثالثاً: خصائص المهارات

تعتبر المهارات من بين أهم ما يميز المورد البشري حيث تعد من أهم السمات التي يمكن للمورد البشري أن يتصف بها لها من قدرة على اكتسابه قدرات كبيرة كرد الفعل في ظل التغيرات الكبيرة التي يتسم بها محيط المؤسسة، لهذا تعتبر مصدراً هاماً للتمييز بالنسبة للمورد البشري عن غيره، وبالتالي اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية يصعب تقليدها من قبل منافسيها.

وان هذه المهارات تتميز بجملة من الخصائص فحسب J. leplat فان المهارات أربع خصائص هي:

1. عملية موجهة: أي أنها مرتبطة بوضعية معينة، أي عمل معين، وتطمح بالتأكيد لتحقيق هدف معين، كتنفيذ مهمة ما أو ممارسة نشاط معين، ونجد أن المهارات ترتبط ارتباط مباشر بوضعيات العمل وتتغير بتغير هذه الوضعيات.

2. عملية مهيكلية: هي تقوم بمزج مختلف العناصر المكونة لها من معارف وممارسات، وبالتالي فهي تلي مختلف متطلبات الشغل في إطار خطط واضحة وأهداف محددة.

3. مفهوم مجرد: اذ لا يمكن لمسها أو ملاحظتها وانما يمكن ملاحظة نتائجها وأثارها.

4. مكتسبة: فالمورد البشري يكتسب مهارات من خلال التعلم والتكوين والخبرة، وان المهارات تكون مفيدة للمؤسسة اذا تم الحفاظ عليها و تطويرها و بالتالي الاستفادة منها (Anne Dietrich et autres, 2010, p. 11)

بالإضافة الى هذه الخصائص فان المهارات تتميز بالخصائص التالية:

-صعبة التقليد أو النقل.

-لديها القدرة على التكيف والتطور وهي مصدر التحسين في سلسلة القيم.

-المهارات ليست النشاط لكنها تسمح بالقيام بالنشاط.

-المهارات ليست الأداء لكنها أحد مكوناته.

-ان المهارات يجب أن تخضع للصيانة أي توفير الشروط الضرورية لاستمرارها.

-المهارات لا بد أن يعترف بها من طرف آخرين.

-أن الجسر بين التشغيل والفرد هو المهارات.

تمكن المهارات أيضا الفرد من التحول من وضعية الى أخرى وهو ما لا يمكن تحقيقه الا من خلال مستويين من المهارات، وهما مستوى الابداع ومستوى الاسقاط، فالفرد إذا كان في مواجهة وضعية جديدة فهو مطالب بالإبداع أما اذا كانت متشابهة لوضعية سابقة

فهو مكالم بإجراء عمليات إسقاط باللجوء للقياس، مع العلم أنه يوجد مستوى آخر هو التقليد أين يكتفي العامل بالنقل فقط (حجازي اسماعيل - سعاد معاليم، 2012)

المطلب الثاني: مستويات وأنواع المهارات

تعتبر المهارات أهم عنصر مميز للمورد البشري عن غيره من الموارد، وان هذه المهارات تختلف وتتفاوت من فرد لآخر وهذا بتعدد أنواعها ومستوياتها، فهناك عدد كبير من المهارات التي يمكن للمورد البشري أن يمتلكه.

أولاً: مستويات المهارات

صنفت المهارات إلى مستويات وفق درجة الإبداع فيها ومن أهم التصنيفات، بهذا الصدد ونذكر تصنيف D'irbane.A الذي يرى أن المهارات تحدد حسب ثلاثة مستويات.

1-مهارات التقليد:(Compétences d'imitation)

أو المحاكاة، وهي المهارات التي تسمح للعامل بإنجاز النشاط بتقليد كفاءات العمل أو التكرار، بحيث يكون العمل أوتوماتيكياً يتم حسب إجراءات خاصة معروفة. في هذا المستوى يكتفي الفرد بإعادة الفعل، وهذا لا يستوجب معارف واسعة.

2-مهارات الإسقاط:(Compétences de transposition)

وتسمى أيضاً مهارات التحويل حسب هذا المستوى فإن الفرد يواجه وضعيات غير متوقعة ولكنها تشبه نوعاً ما وضعيات سابقة أو معروفة فيقوم بعمليات الإسقاط باللجوء إلى القياس.

3-مهارات الإبداع:(Compétences d'innovation)

يواجه الفرد مشاكل أو وضعيات جديدة لم يعرفها من قبل، في هذه الحالة لا يمكنه التقليد أو الإسقاط بل يجب عليه البحث عن حلول مناسبة لهذه التطورات أي عليه أن يبدع وذلك استناداً إلى رصيده المعرفي ومؤهلاته، حيث تسمح هذه الحلول له بتحديد العناصر أو النقاط الأساسية للوضعية، وهذا المستوى من المهارات الذي تبحث عنه المؤسسات لأنه يسمح لها بتحقيق مزايا تنافسية طويلة المدى. (أ. بوروبه فهمية، 2020، الصفحات 09-10)

ثانياً: أنواع المهارات

نتيجة ظهور المهارات في وضعيات عمل مختلفة ومتفاوتة المستوى تعددت التصنيفات لأنواع المهارات فهناك من قسم المهارات حسب المستوى التسييري إلى:

- مهارات الفنية: وهي تلك المهارات الموجهة لممارسة نشاط روتيني متكرر، أين يكون الهدف من النشاط محدد مسبقاً.

- مهارات تكتيكية: تظهر هذه المهارات في حالة تحديد الهدف أثناء القيام بالعمل

- **مهارات استراتيجية:** ويسمى البعض بالمهارات المفتاحية، وهي تلك المهارات التي يسمح ظهورها بإكتساب المزايا التنافسية للمؤسسة لأنها نادرة وصعبة التقليد ومحفية بالنسبة للمنافسين، وتعرف على أنها مزيج من المعارف، المهارات الفردية.

من هذا المنطلق نجد المؤسسة تحاول التركيز على الاستغلال الأمثل للمهارات لأنها وحسب بعض الباحثين تمثل قلب هوية المؤسسة، لتحقيقها التميز في الأداء لها. (أ.شناي نوال، 2015، صفحة 52)

وهناك من صنف المهارات حسب التخصص إلى:

- **مهارات متخصصة:** وهي التي تتعلق بمجال محدد.

- **مهارات عامة:** وهي تلك المهارات التي تخص أكثر من مجال واحد ويمتلكها غالبية الأفراد في المؤسسة. (Jean maurice Breneau, Jean François Pujos, p. 23)

كما صنف المهارات أيضا الى:

- **مهارات ظاهرة:** وهي تلك المهارات التي يعرف بها الفرد وتظهر أثناء ممارسته لعمله. (Thomas Durand, op, cit)
- **مهارات باطنة:** وهي تلك المهارات التي لا تظهر إلا في حالة نادرة وهي صعبة النقل والتقسيم.
- وقد تكون المهارات أيضا:
- **معرفية:** تكتسب عادة من خلال التعلم والخبرة.
- **-سلوكية:** تكتسب بممارسة النشاط.
- **تكنولوجية:** وهي مجموع المعارف والتكنولوجيات التي تسمح للمؤسسة بتقديم ميزة خاصة
- **علائقية:** وهي مجموع المعارف والقدرات المستعملة لمعرفة التصرف وفهم ما يريده الآخرون حيث تتعلق بالجانب السلوكي للفرد وعلاقاته مع رؤسائه ومعاونيه.

(Cécile De Joux, p. 95)

سادسا": تصنيف Cécile De Joux الذي حدد ثلاث مستويات (حسب الملكية)

1/ المستوى الفردي: ويوافق المهارات الفردية.

2/ المستوى الجماعي: ويوافق المهارات الجماعية.

3/ المستوى التنظيمي: الذي يوافق المهارات التنظيمية (الأساسية). (أ.شناي نوال، 2015، الصفحات 52-53، مرجع سابق)

المطلب الثالث: ماهية تنمية المهارات

ان تنمية المهارات يتجاوز المفهوم التقليدي في التوظيف، الذي يقوم على محتوى الوظيفة أو المنصب، الى مفهوم جديد يعتمد على المعارف والخصائص المهنية والسلوكية المطلوبة لشغل المنصب من طرف الأفراد. لذلك اهتمت المؤسسات بتسيير المهارات، من أجل الاستفادة من هذه التطورات.

أولاً: تعريف تنمية المهارات

يعتبر تسيير المهارات من أحدث المقاربات في مجال تسيير الموارد البشرية، تستطيع من خلاله التحكم بطرق أفضل في الموارد البشرية لمواجهة تغيرات المحيط والمتطلبات المحتملة، إضافة الى خلق قيمة للمؤسسة.

• تعريف تنمية المهارات

قبل التطرق لمفهوم تنمية المهارات نوضح أولاً مفهوم التنمية حسب مجموعة من تعاريف:

❖ التنمية هي: عملية متكاملة تنطوي على جميع موارد المجتمع المتاحة والممكنة سواء في الجوانب التنظيمية أو الإنتاجية). (أ.حزاي

سهى - بيعجي نصيرة، 2022، صفحة 201)

❖ يعرف محمود الكروي التنمية على أنها " هدف عام وشامل لعملية ديناميكية تحدث في المجتمع وتتجلى مظاهرها في تلك

السلسلة من التغيرات البنائية والوظيفية التي تصيب مكونات المجتمع، وتعتمد هذه العملية على التحكم في حجم ونوعية الموارد المادية والبشرية المتاحة للوصول بها الى أقصى استغلال ممكن، في أقصر فترة مستطاعة وذلك بهدف تحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية المنشودة للغالبية العظمى من أفراد المجتمع. (حريرية عتيقة , بوخاري هشام -، 2018، الصفحات 3-4).

❖ ويشير الدكتور على بوكميش الى التنمية: " بأنها التغيير والتطوير والتحسين الواعي والمقصود والمنظم في النواحي الاقتصادية

والاجتماعية والسياسية والثقافية والإدارية، بهدف الانتقال بالمجتمع من حالة غير مرغوب فيها الى حالة مرغوبة" (حريرية عتيقة , بوخاري هشام -، 2018)

❖ لقد عرف البرنامج الألماني للأمم المتحدة (1990) التنمية بأنها: " عملية توسيع نطاق الخيرات المتاحة أمام الفرد، وأهم هذه

الخيارات المتشعبة هي أن يحيا الناس حياة طويلة وخالية من العلل وأن يتعلوا، وأن يكون بوسعهم الحصول على المواد التي تكفل مستوى معيشة كريمة. (حريرية عتيقة , بوخاري هشام -، 2018، صفحة مرجع سابق)

❖ تعرف تنمية المهارات على أنها " مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق

مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، بهدف استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن". (فهيمه، أ. بوروبه، 2020، صفحة ص و)

❖ وعرف أيضا على أنه: تطور العلاقات بين الفرد، العمل، وتنظيم المؤسسة، والذي يحمل رفض النظام التaylorي لتنظيم العمل. (سميرة، هيشر، 2015/2014، صفحة ص94)

❖ عرف كذلك تسيير المهارات على أنه: " الهدف لاستعمال وتطوير المهارات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التوظيف، والاختبار وسيلة لتحسين أداء المؤسسة وليست أهدافا في حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي وأفقي، الا أن تحقيق تسيير مهارات ناجح مرتبط بتطبيق تكامل أفقي أكثر من عمودي" (سميرة، هيشر، 2015، صفحة ص94 مرجع سابق) . .

ثانيا: أهداف تنمية المهارات

تسمح تنمية المهارات للمؤسسة بتحديد مهارات مواردها البشرية وتكييفها مع أهدافها وتوقعات العاملين، وبالتالي يجب توضيح أهداف العملية، التسييرية، أي تحديد المجالات التي تتوقع المؤسسة أن عملية تسيير المهارات سوف تحقق فيها قيمة إضافية معتبرة مقارنة بالممارسات الحالية، وعموما يهدف تسيير المهارات الى تحقيق سبعة أهداف رئيسية وهي:

تقدير أفضل المهارات اللازمة للوظائف.

– تحكم أفضل في نتائج التغيرات التكنولوجية والاقتصادية.

– الجمع بين عوامل: المهارة، المنظمة (المؤهلة)، وتنمية مهارات العاملين بشكل أفضل.

– الحفاظ على قابلية التوظيف للجميع.

– إدارة المسارات المهنية بشكل أفضل.

– تقليل المخاطر والتكاليف الناجمة عن الاختلالات.

– اختبار وبرمجة المخططات التصحيح الضرورية بشكل أفضل.

اذن فتفسير المهارات يقضي على النظام التقليدي للتصنيفات الذي يقوم على محتوى منصب العمل، فهو يقوم بدلا من ذلك على المعارف والخصائص المهنية الضرورية لشغل المنصب، ويهتم تسيير المهارات بمهارات الفرد جميعها سواء كان يستخدمها في منصبه الحالي أم لا، بمعنى أنه جهد هادف الى تتمين مهارات الأفراد العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة. (سميرة، هيشر، 2015/2014، الصفحات 96, مرجع سابق).

ثالثا: أهمية تنمية المهارات بالنسبة للفرد والمؤسسة

تعد عملية تنمية المهارات ضرورية، ولديها أهمية كبيرة، على مستوى الأفراد وكذلك على مستوى المؤسسة، وفيما يلي: سيتم توضيح هذه الأهمية.

بالنسبة للفرد:

- تمكن من تنمية قابلية الاستخدام، حيث يتمكن الأفراد في المؤسسة من توسيع مهاراتهم، وتحسين أدائهم، ويقصد بقابلية الاستخدام توسيع فرص حصول الأفراد على عمل، داخل أو خارج المؤسسة، لأنهم لا يمتلكون عدة مهارات.
- زيادة رأسمال المعارف العملية، والذي يقدم لهم نوع من الحماية الاجتماعية وعنصر للأمن في سوق العمل.

بالنسبة للمؤسسة:

- تنمية مهارات الأفراد تمكن المؤسسة من ضمان وجود المهارات الضرورية والمتنوعة، في كل وقت، والتتناسب التطورات الحاصلة.
- زيادة أداء المؤسسة وتحسين تنافسيتها.
- زيادة الروابط الاجتماعية بين الأفراد والمؤسسة وتحقيق الأمان لكليهما. (سميرة، هيشر، 2015، صفحة 155، مرجع سابق)

المطلب الرابع: أساليب تنمية المهارات

هناك العديد من الأساليب لتنمية مهارات المورد البشري منها:

أولاً: التدريب والتكوين

يعد التدريب أهم العمليات الإدارية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية من أجل أحداث تغيير في اتجاه أداء المورد البشري وتزويده بالمعلومات المتجددة وطرق العمل الجديدة بما يتوافق مع احتياجات المؤسسة.

1-التدريب خارج المؤسسة: من مميزات التدريب خارج المنظمة هو إتاحة الفرصة للمتدربين أن يلتقوا بأفراد من جهات عمل مختلفة حيث يتبادلون خبراتهم وتجاربهم وتصبح عملية التدريب بذلك مكان تتركز فيه خبرات العشرات من المتدربين، ولا يمكن الحطم على التدريب الخارجي الا بعد انقضاء فترة طويلة من عودة المتدرب والحكم من خلال ملاحظة وتقويم أدائه ومدى اختلافه عما كان عليه قبل التدريب.

2-التدريب داخل المؤسسة: يتميز التدريب الداخلي بميزة هي أنه يتم وفق تخطيط الإدارة وتحت رقابتها، ومن هنا تصبح العملية التدريبية جزءاً لا يتجزأ من الخطة العامة للمنظمة، كما يمكن أن تقوم المنظمة بتوظيف الإمكانيات البشرية والمادية المتوفرة لديها لتحقيق أهداف التدريب، ولا يترتب على هذا التدريب نفقات مثل، استئجار القاعات، ومكافأة المدربين.

- أما التكوين فهو مجموع العمليات القادرة على جعل الأفراد والجماعات تضمن بكفاءة إنجاز المهمات الحالية أو التي تستند

إليهم في المستقبل وذلك من أجل السير الحسن للمنظمة. (Raymand, V, 1990, p. 55)

- **الإشراف:** يتم الإشراف بتنمية قدرات المورد البشري للحصول على فعالية وكفاءة في الأداء بما يحقق أهداف المؤسسة.

1-نمط الإشراف : ينقسم الى ثلاثة أقسام رئيسية كمايلي:

أ. **نمط تسلطي:** في هذا النمط لا يشترك أعضاء التنظيم اشتراكا فعليا في مهام، حيث يستأثر المشرف برسم سياسة التنظيم ويملي أساليب العمل دون استشارة أعضاء التنظيم.

ب. **نمط الديمقراطية:** يقوم على مبدأ المشاركة وتفويض الصلاحيات بحيث يتفاعل المشرف مع أفراد الجماعة ويشركهم في عملية اتخاذ القرار.

ج. **نمط المتسبب:**الأفراد في هذا النمط لهم حق اتخاذ القرار مباشرة دون الرجوع للقائد، ولهم كامل الحرية كما تكون الرقابة ذاتية والاتصال مفتوح مع الجميع.

2- نطاق الإشراف:يشير هذا المفهوم الى القدرات الإشرافية على العاملين، و لا يوجد عدد محدد يمكن الاعتماد عليه لتحديد نطاق الإشراف فقدرات الرئيس وكذلك مؤهلات العاملين تساعد على زيادة فعالية نطاق الإشراف الواسع، و العكس كذلك فإذا كانت القدرات و المؤهلات محدودة كلما نان نطاق الإشراف ضيقا، إضافة إلى ذلك، فإن طبيعة البناء التنظيمي وكذلك الفكر الإداري المعمول به و الهيكل التنظيمي كل ذلك يساعد على زيادة الفعالية داخل المؤسسة.(أ.حمزاوي سهى - بيجي نصيرة، 2022، صفحة ص 202)

ثانيا: الاتصال

بأنه يقوم على وظيفة أساسية وهي المشاركة في تبادل الحقائق، والأفكار، والآراء عن طريق انتقال المعلومات أو الأفكار من شخص او جماعة، الى أشخاص أو جماعات، استخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم لدى الطرفين.(بشير، العلاق، 2010، صفحة 14)

1/الاتصال الداخلي الفعال ومبادئه

- **الاتصال الداخلي الفعال:** يتحقق الاتصال الفعال إذا كان المعنى الذي في ذهن المرسل هو نفس المعنى الذي فسره المتلقي وبتالي يتحقق الهدف من الاتصال.(القروي محمد قاسم، 2009)

ويعتبر الاتصال الفعال هو الاتصال القادر على أي رسالة أو معلومة أو طلب أو أمر ذي هدف وغاية بشكل سلس وبسيط، بحيث يتمكن كلا الطرفين من استيعاب الرسالة وتقبل كل ما يصدر عن الطرف الآخر من أفعال وأقوال لأجل الهدف الذي جاء لأجله هذا الاتصال، وهو اتصال يتميز بأنه مريح ومجد لكل من الطرفين ويساهم في تفويض جميع العقبات بينهما، لكونه لا يتم إلا في الأجواء من النصائح والتفاهم، ويتطلب جهد كل من الطرفين في إنجاحه.

- **مبادئ الاتصال الفعال:** يمكن ذكر مجموعة من المبادئ، وهذا لا يمنع من وجود مبادئ أخرى كثيرة.

✓ **وضوح الرسالة:** وضوحها من حيث الألفاظ المستعملة و التعابير اللغوية و أن تكون مختصرة و مباشرة مع وضوح الخط، و وضوحها لكل المستويات إذا كانت موجهة لمستويات مختلفة، بحيث لا تحمل الرسالة إلا مضمون واحد و تأويل واحد، هو التأويل الذي يرمى اليه صاحب الرسالة و إلا حدث خلل في تطبيق مضمونها.

✓ **كفاية المعلومات :** ان تكون المعلومات كافية بحيث ان كل ما هو وارد في الرسالة يعني المرسل إليه.

✓ **سرعة الانتقال:** أو على الأقل ان تضمن انتقالها في الوقت المناسب وفي المكان المناسب، الوسيلة المناسبة وإلى الجهة المناسبة.

✓ **النطاق الاتصال:** ان يكون مصدر الرسالة هو المصدر الحقيقي لها حتى تضمن الاستجابة والتنفيذ في الرسالة التي تتضمن أوامر محددة يفترض ان تكون تضمن الاستجابة والتنفيذ، فالرسالة التي تتضمن اوامر محددة يفترض ان تكون وارده من الرئيس او من الإدارة العليا وإلا اعتبرت عديمة الأثر.

✓ **مبدأ التكامل والوحدة والتنسيق:** ان تحقق العملية الاتصالية جملة من الأهداف، باعتبار الاتصال وسيلة وتدعيمها بطريقة فعالة، من خلال تحقيقه للتكامل والانسجام بين قدراته في مختلف أقسام المؤسسة وتحقيق التنسيق الضروري في المهام. (قاسمي، ناصر، 2011)

✓ **مبدأ المشاركة:** ان تضمن العملية الاتصالية مبدأ المشاركة و النشر بين مختلف مصالح المنظمة و مختلف الدرجات السلمية حتى تضمن تأثير ضروري لنجاحها و لا تكون مفروضة و مفاجئة للجميع.

ثالثا: التشارك المعرفي: عرفها Link فيرى أن التشارك المعرفي " هو فعل تبادل المعرفة بين الوحدات المنظمة من أجل الوصول الى منافع حالية ومستقبلية.

- يعرف التشارك المعرفي على أنه " عملية تداول المعرفة وتبادلها بين الأفراد داخل المنظمة وبين المنظمة والأوساط الخارجية. (وهيية، فراحتية العيد - زلاقي، 2020)

- بناء على التعاريف السابقة، يمكن القول بأن التشارك المعرفي هو تفاعل اجتماعي يعمل على تبادل المعارف والخبرات والمهارات وتحويل المعرفة ونقلها، يكون أساسها القدرة والرغبة في مشاركة معارفهم مع الآخرين بهدف الخروج بخبرات جديدة وحل المشاكل في الوقت المحدد من أجل تطوير المنظمة. (السلمي، 2024، صفحة 342)

رابعا: التعلم

التعلم: يعرف (Peter Senger) التعلم بأنه " القدرة على تحسين كفاءة الشخص لتحقيق شيء يهيمه حقا، و حيث يكون البشر قادرين على فعل شيء لم يكن بمقدورهم فعله في السابق، و يتحدث عن التعلم التوليدي بأنه يتكون من توسيع القدرة على تحقيق النتائج التي نريدها.

كما يعرف (Fiol and Lyles) التعلم على أنه تطوير الرؤى و المعرفة والارتباطات بين الأفعال السابقة، و فعالية تلك الإجراءات، و كذا الإجراءات المستقبلية بالنسبة لهم، فللتاريخ أهمية كبيرة عندما يتعلق الأمر بالتعلم.(جزء معمرى - د. سميرة كحلان، 2022)

فالتعليم إجمالاً هو مجموعة من المعارف والسلوكيات والقدرات والأفكار التي اكتسبناها سابقاً من خلال تجاربنا واحتكاكنا بالمجتمع أو من خلال ممارستنا اليومية، وهي ما تحدد أداءنا المستقبلي أجاه ما يوجهنا من تحديات ان تم استغلال ذلك بالطريقة الأنجح التي تمكننا من توظيف تلك المكتسبات المتعلمة سابقاً في حل ما أشكل علينا حله أو الاستعداد لما يستقبل قبل حدوثه.

أ-التعلم بالنسبة للفرد: هو الذي تفرضه المنظمة على الفرد في تغيير في مهاراته وأفكاره واتجاهاته لتحقيق المهام المطلوب منه .

ب-التعلم بالنسبة للجماعة: يحدث من خلال تفاعل أعضاء الفريق ونقل المعرفة فيما بينهم وتحقيق أهداف المشتركة.

ج-التعلم المنظمين (على مستوى المنظمة): هي مجموعة الأفكار والمعلومات لدى المنظمة، ثم اكتسابها من خلال نشاطات أفرادها تساعدنا في حل مشكلة التي تواجه المنظمة في وقت قصير . (نعمة، الساعدي مؤيد، 2013)

2-3-التدريب والتكوين:

➤ مفهوم التدريب: وعرف على أنه جهد المنظم والمخطط له لتزويدالموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة وتطوير معارف وخبرات واتجاهات المديرين كذلك يجعلهم أكثر فاعلية في أداء مهامهم.(جودة، محفوظ أحمد، 2010، صفحة ص74)

➤ مفهوم التكوين: يعرفه (Vatier Raymand) على انه " مجموع العمليات القادرة علة جعل الأفراد والجماعات تضمن بكفاءة إنجاز المهمات الحالية أو التي تستند إليهم في المستقبل وذلك من أجل السير الحسن للمنظمة.

(Raymand, V, 1990, p. p55).

خامساً: الخوافز

يعرفها علي السلمي " الخوافز بأنها مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الخوافز مهما بالنسبة للفرد.(السلمي, علي، 1992، صفحة 209)

و تأثر الخوافز على تنمية المهارات من خلال مايلي:

1-من حث أثرها وفعاليتها: وتنقسم الى خوافز سلبية وإيجابية

■ وهي تمثل تلك الخوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين، والتي تلبي حاجاتهم ودوافعهم لزيادة وتحسين نوعيتهوتقديم

الأفكاروالمقترحات البناءة، وتهدف الخوافز الإيجابية الى تحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع بأسلوب يؤدي الى ذلك.

■ الخوافز السلبية: هي الخوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار وتقديمه، والحد منه ومن أمثلة السلوك السلبي

التكاسل والتساهل والإهمال وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم الانصياع للتوجيهات والأوامر والتعليمات، مما يمنع الإدارة الى

القيام بتطبيق الحوافز السلبية، وتستخدم الحوافز السلبية للعقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء، والوصول به إلى الهدف المنشود والمرغوب به.

المطلب الخامس: مجالات ومراحل تنمية المهارات

إن عملية متابعة وتنمية المهارات تمر بعدد من المجالات والمراحل سنوردها فيما يلي:

أولاً: مجالات تنمية المهارات

إن عملية تنمية المهارات تتضح من خلال مجموعة من المجالات هي كالآتي:

1. إكتساب المهارات: إن إكتساب المهارات يتم من خلال استقطاب أفراد جدد (توظيف خارجي)، أو من خلال أفراد ينتمون إلى المؤسسة (توظيف داخلي) أو شراء خدمات استشارية أو التعاون مع مؤسسات أخرى، وتبني منطق المهارات في التوظيف تغيرت معايير اختيار المؤسسة للأفراد، حيث أصبح أكثر شيء تسعى إليه هو الحصول على أفراد قادرين على أخذ مبادرات وقرارات في المستوى المطلوب، من أجل مواجهة الاحتمالات والأحداث العرضية (التقلبات في الأسواق، تنوع إنتظارات الزبائن). البحث عن أفراد قادرين على المساهمة في المشاريع والقرارات المتعلقة بإبداع وتحضير منتجات وخدمات جديدة، وبالتالي إنشاء القيمة لذلك نجد أن المؤسسات غيرت في نوعية الاختيارات نظرية عامة إلى عملية متخصصة، وهذا بالاعتماد على التسيير التقديري والمهارات (GPEC)، وتحليل المناصب لاستنتاج الشروط المطلوبة لشغلها. (سميرة، هيشر، 2015/2014، صفحة 98)

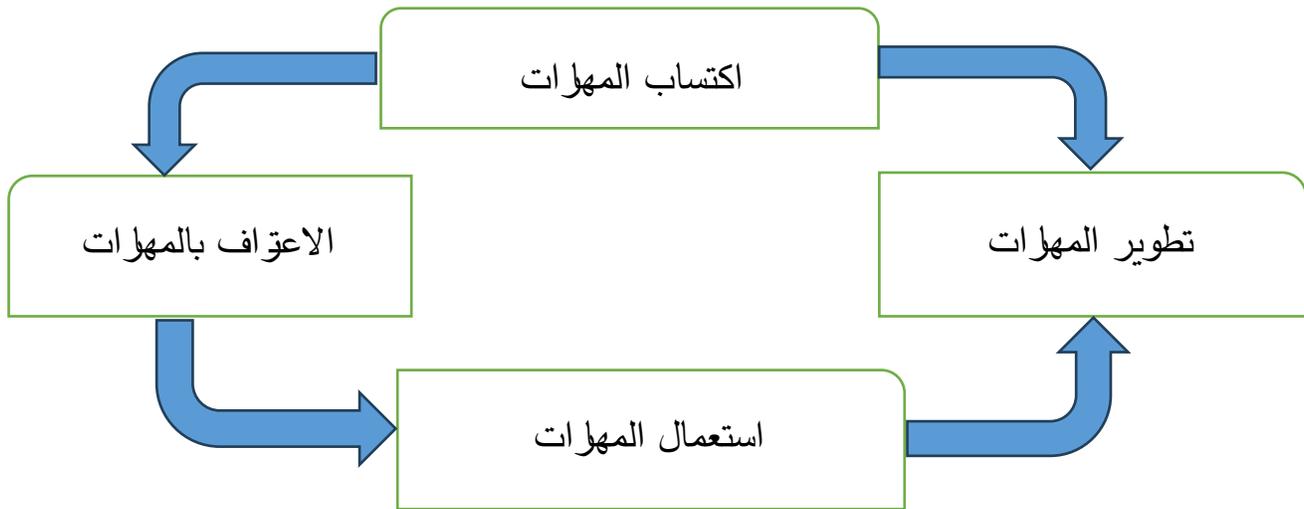
2. تطوير المهارات: إن امتلاك المؤسسة لمجموعة المهارات لا يكفيها، ولكن عليها أن تعمل على تطويرها، وهذا لكون تطوير هذه المهارات المكتسبة أصبح أمر ضروري لأن تغيير المحيط فرض بروز وظائف جديدة واختفاء أخرى نتيجة للتقدم التكنولوجي للمشاريع، وبالتالي تغيرت معه المتطلبات المهنية لأداء تلك الوظائف (المجيد، قدري عبد، 2004، الصفحات 9-10)

3. استعمال بالمهارات: بعد تطوير المهارات تأتي مرحلة استعمال هذه المهارات، فيتم فيها استخدام وتوظيف المهارات المحصل عليها، حيث يتم جني ثمار التدريب واكتساب المهارات والتعلم. (بوزيان، عثمان، 2004، صفحة 10)

4. الاعتراف بالمهارات: على المؤسسة الاعتراف بمهاراتها سواء كانت الفردية أو الجماعية ليكون ذلك محفزا لتطويرها والسعي لاكتساب غيرها، وكذلك من أجل كسب استمرارية مساهمتهم الفعالة في تحقيق أهدافها، ويكون هذا الاعتراف من خلال توزيع المسؤوليات وتفويض السلطات، الترقية، المكافأة على أساس المهارات، وهذا ما سيخلق روح الانتماء والولاء لدى الأفراد وإخلاصهم للمؤسسة والسعي لتحسين أدائها. (تسيير الموارد البشرية وفق معايير الايزو و إدارة الجودة الشاملة، 2012)

من خلال ما سبق يمكن تلخيص مجالات تسيير المهارات في الشكل التالي:

الشكل (6) : مجالات تسيير المهارات



المصدر: (بوزيان, عثمان, 2004, صفحة ص 10)

ثانيا: مراحل تنمية المهارات

ان عملية تنمية المهارات تمر بثلاثة مراحل وهي:

تحديد المهارات: ان على المؤسسة و لضمان التأدية الفعالة لأنشطتها لا بد لها أن تمتلك مهارات قادرة على أداء تلك الأنشطة، لذلك تسعى المؤسسة الى تحديد احتياجاتها من هذه المهارات و ذلك من خلال وصف المناصب الذي يكشف عن مختلف المعارف و الممارسات و السلوكيات اللازمة لها و تستعمل المؤسسة التسيير التقديري (التوقعي) للتشغيل والمهارات (GPEC) و هذا لتوقع احتياجاتها من المهارات.

ويمكن اختصار مرحلة تحديد المهارات في الخطوات التالية: (بوروية فهمية، بركان دليلة ، 2012)

- 1-1 – تحديد المهارات المهنية (الفردية):** من خلال ملاحظة الأفراد في الوضعيات العملية، أي مجموع المعارف، المعارف العملية، والمعارف السلوكية المقيمة على المستوى الفردي يهدف الحصول على بطاقة مفصلة لمختلف المهارات الفردية المتوفرة.
 - 1-2 – يتم جمع هذه المهارات في وضعيات محددة (التشغيل الخاص):** مع مراعاة التقارب أو التكامل بين هذه المهارات وبالتالي تحديد ت المهارات الجماعية.
 - 1-3 – يتم تحديد المهارات الأساسية:** والتي تحقق التميز للمؤسسة (المهارات التي لها علاقة بالتوجه الاستراتيجي للمؤسسة).
- وتوجد طرق جديدة لتحديد المهارات وجمع المعلومات حول الوظيفة ومجال العمل وكذا مهام ومسؤوليات المهارات الضرورية لذلك من بينها:

✓ المقابلات الفردية والجماعية.

✓ استمارات المهارات.

✓ تحليل مذكرات مسؤولي الوظائف.

✓ بطاقات المهارات.

ومهما تكون الطريقة المستخدمة لتحديد المهارات فإنه لا بد من أن تعطي نظرة شاملة للمهارات الأساسية والمهمة.

2- تطوير المهارات : إن المشكلة الأساسية التي تواجه المؤسسة ليس في تحديد المهارات و إن كان ذلك بالغ الأهمية ، بل في تطوير

هذه المهارات فالتغيرات الحاصلة في بيئة أعمال المؤسسة فرضت عليها الاهتمام أكثر بمهاراتها وتطوير قدراتها الأدائية للتأقلم مع محيط يعرف بعدم اليقين، و ان عملية التطوير لهذه المهارات يكون من خلال عملية التكوين ، هذا الأخير يعتبر وسيلة لتنمية مهارات الأفراد في المؤسسة و تقوية درجة تكييفهم و يعرف التكوين على أنه " عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعد على أداء الوظيفة بطريقة. (وسيلة حمداوي، 2004، صفحة 99).

3-تقييم المهارات: ويمثل تقييم المهارات مرحلة هامة من مراحل تسيير المهارات، فمن خلاله يمكن التعرف على جوانب القوة والضعف

في المهارات، وبعد التعرف على نقاط القوة والضعف يتم اتخاذ القرارات إما بتوجيه الأفراد إلى التكوين في حالة وجود جوانب ضعف ونقص في مهاراتهم، أو ترقيتهم في حالة وجود مهارات جديدة. (سميرة، هيشر، صفحة 101 مرجع سابق)

المطلب السادس: العوامل المؤثرة في تنمية المهارات ومعوقاتها

لقد توصلت الدراسة الى العوامل التي تؤثر في اكتساب الفرد وتعلمه وتكوينه من أجل تحصيله مهارات جديدة التي تساعده في تحسين أداءه في العمل، ومن بين أهم العوامل هي:

أولاً: عوامل المؤثرة في تنمية المهارات

هناك عدة عوامل تؤثر في نواتج التعلم المتمثلة في بعض مهارات حل المشكلات، والتي يجب على المعلمين أن يحرصوا على معالجة تلك العوامل وتلفها، لتجنب الآثار السلبية في نواتج التعلم، ومن هذه العوامل ما يلي (جير، إيمان علي حسن السيد، 2023، الصفحات 107-108):

- مستوى فهم المشكلة من الطلبة.
- الخلفية المعرفية ومستوى التحصيل المعرفي لدى المتعلم له تأثير كبير في حل المشكلة.
- مستوى الخبرات السابقة في بناء الخطط لحل مشكلات تعرض لها المتعلمون.
- مستوى الدرس وإدارته ودرجة حفز المتعلمين على المشاركة في الدرس بفعالية.
- مدى توافر مصادر المعلومات الإثرائية التي تغني المشكلة وتوفر البيانات الضرورية للإحاطة بأبعادها، وتؤسس لإستنتاج الحلول وإزالة الغموض.

- مدى معنوية المشكلات المطروحة وصلتها بواقع المتعلمين.
 - تصميم المناهج الدراسية لحل المشكلات خلال استراتيجيات تدريس مناسبة لها.
 - سلامة خطة العمل وتنظيم المعلومات وطريقة عرض البيانات تعتبر من العوامل المؤثرة في التوصل إلى حلول صحيحة للمشكلة.
 - الربط بين المواد الدراسية المختلفة، فحل المشكلة لا يعتمد على دراسة واحدة سواء المشكلات داخل أو خارج حجرة الصف.
 - عرض المشكلة خلال عملية تحوي ثلاثة مكونات رئيسية:
- الاستماع والحوار والقيام بفعل معين، ومن المهم أن يكون التركيز في المرة الواحدة على المشكلة واحدة، لئلا تتشعب القضايا المتعلقة بها أو أن ينحرف المتعلمون لمناقشة قضايا غير مطروحة.
- وعندما تعرف المشكلة بوجه عام، على أساس أنها حالة يشعر فيها الفرد (التلميذ) بأن أمامه موقف (مشكل) أو سؤال محير يجهد الإجابة عنه، ويرغب في معرفة الإجابة الصحيحة، ويقترح الأدب التربوي العلمي على معلم العلوم-والتي تتخذ محوراً للدرس-عدة أمور والتي تلخص ما سبق حول الضوابط التي توفر بيئة مناسبة لتنمية مهارات حل المشكلات، والتي من أبرزها ما يلي:
- أن يشعر المتعلم بأهمية المشكلات المبحوثة، كأن ترتبط المشكلات بحاجاته أو إهتماماته أو حاجات مجتمعه.
 - أن تكون المشكلات المبحوثة في مستوى تفكير المتعلم، بحيث تستثير أفكاره وتتحدى قدراته لحلها، تتحدى قدرات المتعلم من جهة، ولا تولد لديه الإحباط أو تفقده الثقة بنفسه من جهة ثابتة.
 - أن ترتبط المشكلات (المواقف) بأهداف الدرس، بحيث يكتسب المتعلم خلال حلها المعرفة العلمية (حقائق، مفاهيم، مبادئ....) والمهارات والاتجاهات والميول العملية المناسبة.
 - يجب أن يكون التلميذ على وعي بموقف ما، أو موقف مشكل، لكي يعتبره مشكلة بالنسبة له.
 - يجب أن يعترف التلميذ أن الموقف أو المشكلة يتطلب فعلاً.
 - أن يشعر التلميذ بأنه يحتاج إلى القيام بعمل ما تجاه هذا الموقف، وأن عليه القيام بإجراء ما.
 - ينبغي أن يكون حل الموقف واضحاً أو ممكناً بطريقة مباشرة بالنسبة للتلميذ الذي يعمل على إيجاد حل لهذا الموقف المشكل.
 - التشديد على غرس قواعد الانضباط الصفي خلال حل المشكلات، وجعله جزءاً من سلوك المتعلم.
 - تقديم المشكلة ومساعدة التلميذ على تحديدها بدقة ووضوح.
 - توجيه نظر التلميذ إلى البيانات المرتبطة بالمشكلة.

- توجيه نظر التلميذ ليربط بين الدف المراد الوصول إليه بالمعلومات المتاحة لكي يفترض عدة حلول.
- مساعدة التلميذ على اختيار هذه الحلول واختيار المناسب منها.
- تقويم كل ما توصل إليه الطالب.
- ألا تكون المشكلة نافهة، أو تكون بالغة التعقيد.

ثانياً: معوقات تنمية المهارات

قد يعترض تنمية المهارات حل المشكلات كأسلوب علمي في التفكير العديد من المعوقات المشتملة فيكثرة عدد التلاميذ في الفصل، وعدم توافر الإمكانيات المادية اللازمة، وضيق وقت الحصة، ونقص الأدوات المخبرية والأجهزة، وعدم وجود قاعات مخبرية، وعدم وجود ترتيبات وتسهيلات مناسبة، وأعباء المعلم، والتي يمكن إجمالها كالتالي (جير، إيمان علي حسن السيد، 2023، صفحة 110):

1. **ضعف مصداقية النتائج:** قد يلجأ بعض التلاميذ الى تلفيق النتائج وبخاصة إذا كان الوقت غير كاف لإجرائها، أو لعدم كفاية التوجيهات التي يقدمها المعلم، أو لعدم متابعتة للتلاميذ في أثناء العمل.
2. **إنتشار الفوضى:** فالعمل يتطلب حركة دائمة من قبل التلاميذ، مما قد يسبب انعدام النظام وضعفا في قيادة الصف، وبخاصة إذا كان المعلم جديداً وأعداد التلاميذ كبيرة، فيصبح المكان مزدحماً.
3. **كثرة النفقات:** ففي هذه الطريقة يستهلك التلاميذ كثيراً من المواد والخدمات، وقد يكون ذلك بسبب استهتار التلاميذ وعدم دقتهم، أو اتلافهم الأجهزة والأدوات.
4. **إمكان حدوث أخطار:** فقد ينشأ استخدام المواد والأدوات والأجهزة وأنواع الطاقة بسبب من سوء استخدامها أو عدم مراعاة الاحتياطات في تناولها أخطاراً بالغة.
5. **زيادة في الوقت والجهد عند إعداد وتحضير نشاطات العمل المخبري المختلفة**
6. **قلة المعلومات أو المادة العلمية التي يمكن أن يفهمها المتعلمين عند استخدام النماذج المحددة لحل المشكلات،**
7. **قد لا يوفق المعلم في اختيار المشكلة اختياراً حسناً، وقد لا يستطيع تحديدها بشكل يتلائم ونضج المتعلمين، وبالتالي تحتاج الى معلم مدرب بكفاءة عالية.**
8. **تقتضي تدريباً طويلاً للمعلم والمتعلمين.**
9. **تهتم بقضايا شكلية وتبتعد عن الجوهر في بعض الأحيان.**
10. **قد يتسرب الملل واليأس إلى نفوس المتعلمين والمعلم معاً، إذا فشل المعلم في توجيه المتعلمين أو المتعلم للوصول إلى الحل.**
11. **قد لا يتوصل التلاميذ إلى الحلول السليمة، مما يؤثر في حالاتهم النفسية وفي قدراتهم الذهنية ومستوياتهم العلمية، وبالتالي العزوف عن استخدام الأسلوب العلمي في التوصل لحلول مناسبة للمشكلات.**

12. قد لا تكون المعلومات التي جمعها التلاميذ كافية للوصول إلى الحلول الصحيحة.

ثالثاً : العلاقة بين تنمية المهارات والإبداع الإداري

يعتبر الإبداع الإداري من أهم مقومات التنمية للمؤسسات المعاصرة، حيث أن له دور هام في بقاء المؤسسات زيادة الفرص التنافسية لها يضاف إلى ذلك ما يحققه الإبداع من الرضا الوظيفي للموظف يجعله يشعر بأنه جزء من المؤسسة التي يعمل بها .

وتعتبر إستراتيجية تنمية المهارات من العناصر الأساسية التي لها القدرة على تحسين الإبداع الإداري في المؤسسات المعاصرة، فالمورد البشري هو الوحيد القادر على التميز وخلق قيمة مضافة إذا ما تم تحفيزه وتطويره، وفيما ما يلي يمكن توضيح العلاقة بين تنمية المهارات والإبداع الإداري من خلال أبعاد تنمية المهارات المعتمدة في دراستنا الحالية:

1- **الاتصالات ودورها في تحسين الإبداع الإداري:** تؤثر قنوات الاتصال التي يتم بها نقل المعلومات والبيانات، وكذلك والإبداع، وكذلك نوعية المعلومات وكميتها على تنمية قدرات العاملين على التفكير الإبداع، فالرئيس الذي يؤمن بسياسة الباب المفتوح مع مرؤوسيه ويسمح بالمناقشة في أمور التنظيم، ويشجعهم على الإدلاء بمقترحاتهم وتوفير المعلومات التي يريدونها لإتمام أعمالهم، فإنه يتيح الفرصة لظهور أفكار واقتراحات يمكن أن تساهم في حل بعض مشكلات التنظيم و لها اثر مهم في تنمية الاتجاهات الإبداعية لدى الموظفين.

2- **التشارك المعرفي والإبداع الإداري:** أظهرت العديد من الدراسات على وجود أثر معنوي لمشاركة المعرفة بين الموظفين على الإبداع الإداري ، حيث تعد مشاركة المعرفة بين الموظفين من أهم السلوكيات التي يجب الاهتمام بها وتنميتها بالمؤسسة للرفع من الأداء الابتكاري (Norizzati, Mohd Nor, & Zainab, 2009) ، كما أكدت (Alberto) العلاقة بين التشارك المعرفي في تعزيز الإبداع و أهميتهما في نجاح تنافسية المنظمات , فضلاً عن اثر هذه العلاقة في صياغة استراتيجيات المنافسة , لان التشارك المعرفة مرتبطة بخصائص الأفراد و تنمية قدراتهم، و هذا ما يدعم إبداعية المنظمة ثم قدراتها التنافسية.

3- **التدريب والتكوين ودورها في تحسين الإبداع الإداري:** التدريب يساهم في تطوير سلوك المتدرب واكتشاف إبداعهم المهنية كما يؤدي الى زيادة احتمالات الانتماء والولاء الوظيفي والرضاء الوظيفي مما يساهم في زيادة معدلات الأداء الوظيفي وتحويل القدرات العادية الى قيادية ويرفع من مستوى الأداء ويحسن الإنتاجية مما سيكون له الدور الفاعل في حل المشكلات، كما يساهم التدريب بكافة طرقه وأساليبه في بناء طاقم وظيفي يتمتع بقدرات لنظام إداري مبني على أسس علمية لزيادة العطاء وتحفيز الإبداع الإداري.

4- **التعلم ودوره في تحسين الإبداع الإداري:** كانت أهمية التعلم التنظيمي ومساهمته في تطوير القدرة على الإبداع التنظيمي موضوع العديد من الدراسات و البحوث، والنتائج تشير إلى أن هناك تأثير إيجابي وهام للتعلم التنظيمي على الإبداع الإداري (عيشوش خيرة، 2016)، وقد أشارت دراسة (احمد حميلي واخرون، 2023) جود تأثير إيجابي ومعنوي بين أبعاد التعلم التنظيمي (التعلم الاستكشافي، القدرة الاستيعابية للمعرفة) وأبعاد الإبداع من وجهة نظر عينة الدراسة، كما تبين وجود علاقة عكسية معنوية بين التعلم التكميلي كأحد أبعاد التعلم التنظيمي وبين أبعاد الإبداع الإداري، وبناءً عليه توصي الدراسة بزيادة الاهتمام بتدريب العاملين

على التعلم الاستكشافي والقدرة الاستيعابية للمعرفة، بما يمكن من خلق القدرة لدى العاملين على إبداع المنتجات الخضراء وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال دراستنا لهذا الفصل والمتعلق بالتفصيل النظري و المفاهيمي قمنا بتوضيح الإطار المفاهيمي لكل من المتغيرين، حيث تطرقنا في الإطار المفاهيمي الى المتغير الأول المستقل المتمثل في (تنمية المهارات) ويمكن أن نعرفها على النحو على أنها مجموعة الأنشطة المخصصة لإستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، بهدف لأستعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن. كما عملنا على توضيح أهدافها و أهميتها و أنواعها و مستوياتها و مجالاتها، كما قمنا بتوضيح أبعادها التي تمثلت في (الاتصال، التشارك المعرفي ، التدريب والتكوين، التعلم) أما الاطار المفاهيمي للمتغير التابع المتمثل في(الإبداع الإداري) يمكن تعرفه كالآتي هو الذي يعبر عن المبادرة التي يبديها الموظف أو المدير بقدرته على الخروج عن التسلسل العادي أو التفكير التقديري.

الفصل الثاني:

دراسة العلاقة بين تنمية المهارات و الإبداع الإداري في مركز

البحث العلمي و التقني حول المناطق الجافة و الشبه جافة

بسكرة

تمهيد:

تم في الفصول السابقة التعرف على أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بموضوع تنمية المهارات و الإبداع الإداري و طبيعة العلاقة بينهما حسب الدراسات السابقة، اما في هذا الفصل سنتطرق إلى الجانب التطبيقي الذي يهدف للإجابة على الإشكالية المطروحة في هذه الدراسة و المتمثلة في: ما هو اثر تنمية المهارات على الابداع الإداري في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة بسكرة وذلك من خلال الإجابة على فرضيات الدراسة و تساؤلاتها، ومن أجل ذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول: عرفنا فيه المؤسسة محل الدراسة و المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة و المبحث الثالث: تم فيه اختبار فرضيات الدراسة و تحليلها و تفسيرها و استخلاص النتائج و التوصيات.

المبحث الاول: تقديم المؤسسة محل الدراسة والإطار المنهجي

بعد التطرق في الفصل الأول الى موضوع تنمية المهارات والابداع الاداري من الجانب النظري خصصنا هذا الفصل، لإسقاط ما سبق من دراسة على مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة وشبه الجافة كدراسة تطبيقية وإثبات مدى صحة الفرضيات المطروحة.

المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

في هذا المطلب سنقوم بعرض بعض الجوانب المتعلقة بالمركز محل الدراسة من نشأة ومهام واستراتيجيات ونشاطات والهيكلة التنظيمي.

أولا التعريف بالمركز

يعتبر مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة والشبه الجافة عمر البرناوي" مؤسسة اقتصادية ذات طابع علمي وتكنولوجي .تم تأسيسه بموجب المرسوم رقم : 91 - 478 ، المؤرخ في 14 ديسمبر 1991 والمعدل و المتمم بالمرسوم رقم 03-458 المؤرخ في 01 ديسمبر 2003 ، والمسير وفق المرسوم التنفيذي رقم 11-396 المؤرخ في 24 نوفمبر 2011 المتضمن القانون الأساسي النموذجي للمؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي.

يتمتع المركز بشخصية معنوية و استقلالية مالية، تحت وصاية وزارة التعليم العالي و البحث العلم.

ثانيا المهام المسطرة للمركز

- ✓ إنجاز برامج البحث العلمية والتقنية حول المناطق الجافة والتي تكون في الغالب عرضة لخطر الجفاف أو التصحر.
- ✓ التكفل والمشاركة في / مجل الأبحاث المتعددة التخصص، والتي تهتم بالمناطق الجافة وشبه الجافة إنشاء قاعدة بيانات علمية وتقنية تخص المناطق الجافة لأجل ضمان معالجة المعلومات والمحافظة عليها، ثم توزيعها.

✓ المساهمة الفعالة في كل بحث يكون عنوانه التوعية والقضاء على أغلب التغيرات السلبية التي تؤثر على العامل البشري

ثالثا التوجهات الاستراتيجية للبحث في المناطق الجافة

تعتمد على:

- ✓ ميزة المهام الموكلة إلى المركز.
- ✓ حقائق الدراسات الميدانية؛
- ✓ الخطوط الرئيسية الخاصة ببرنامج البحث.
- ✓ الأولويات المكانية.
- ✓ ربط المركز بالمناطق الجافة.

رابعا محاور التوجهات الاستراتيجية

- ✓ تقسيم استغلال الموارد المائية.
- ✓ الزراعة الصحراوية.
- ✓ السهوب والتصحر.
- ✓ المناخ / الوسط البيئي.
- ✓ العامل السوسيو-اقتصادي
- ✓ تقسيم استغلال الموارد المائية

تهيئة أدوات تقييم وتسيير الموارد، وذلك من الناحيتين: الكمية والنوعية

تطوير نظم التحكم والتسيير والاحتياط المتبناة، والتي تم أخذها بعين الاعتبار من ناحية ملوحة مواردها- واحتياجات أوساطها (تقنيات الري، تقنيات الاستغلال ... إلخ

السقي:

- موازنة بيانة للري (المساحة المسقية، كمية المياه المستعملة، طريقة السقي المتبعة) ، في الأحواض الأربعة الهيدروغرافية.
- راسة مقارنة بين طرق الري المتبعة بغية التوصل إلى مناهج اقتصادية في استغلال هذه الموارد.
- تحديد متطلبات المزارع من المياه، وحساب مردودية المتر المكعب من الماء.

الصناعة:

طرح نظام اقتصادي جديد لاستغلال المياه في الصناعة.

العوامل السوسيو- اقتصادية

1- الإجراءات التحفيزية المتبعة مع مستعملي هذا المورد الهام في البيوت, المصانع, والوكالات السياحية)

2- تقييم مكانة المياه المعدنية الحارة المستعملة في مجال السياحة(...

من اجل أخذ العوامل السوسيو-اقتصادية، سعى مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة و الشبه جافة نحو وضع مقاييس ومعطيات مرجعية محددة وخاصة بمختلف الأوساط، لأجل ضمان تنمية مستدامة تحافظ على توازن النظم الايكولوجية.

الزراعة الصحراوية:

1- تعريف وتحديد المواد البيولوجية المتوفرة؟

2- عرض عدة أنواع بيولوجية ؛

3- اقتراح مراجع " تبني تكنولوجيات حديثة" (مكننة، حفظ، تخزين).

4- التحكم في التسيير التقني اعتمادا على ممارسات العتيقة والمهارات المحلية؟

5- وضع مراجع تقنية واقتصادية للمستوطنات الزراعية الجديدة.

6- تقييم المنتجات والمستخلصات، وتعزيز الزراعة البيولوجية.

7- إنشاء منصات رصد الممارسات استغلال البيئة ومراقبة نوعية المياه والتربة والمحاصيل الزراعية تحدف إلالحفاظ على الصحة العمومية وسلامة المحيط.

السهوب والتصحر:

يتطلب النهوض بالمناطق السهبية إنشاء أولي لمنصات رصد (مراصد) متعددة التخصصات تسمح ب:

1- تعريف المواصفات البنوية واستعمال المساحات السهبية عبر الثروة النباتية والحيوانية والأرضية... الخ

2- دراسة الحركية الاجتماعية المرتبطة بمختلف التحولات السوسيو - اقتصادية.

3- تحليل الممارسات المتبعة في النشاط الرعوي؛

4- إنجاز مشاريع تجارب نموذجية تسمح بتسيير حكيم للمساحات السهبية.

المناخ / الوسط البيئي:

لتدارك ما يفرضه علينا كل من المناخ والوسط البيئي على حد سواء يجب اتخاذ التدابير الموائية:
استكمال المعالم المناخية الناقصة بالمتغيرات الضرورية لتدارك ذلك النقص.
إنشاء شبكة محطات متخصصة في مجال الزراعة الجوية خاصة بالمناطق الجافة.

خامسا: النشاطات

الحرص على تطبيق برامج البحث الوطنية الهادفة إلى تطوير المناطق الجافة وشبه الجافة في الميادين التالية:

البيئة:

- الأخطار الكبرى.
- التهيئة الإقليمية.
- المصادر المائية.
- الزراعة التنمية الريفية والنمو الاجتماعي والاقتصادي.
- الطاقات المتجددة.
- دراسات متخصصة، لخبراء ومهندسين ساميين؛
- دراسات مكثفة تابعة لمجاور اهتمامات المركز؛
- تنظيم ملتقيات علمية وورشات عمل في ميادين ذات صلة بمهام المركز؛
- الرعاية البيئية والتكنولوجية لكل ما له صلة بالمناطق الجافة وشبه الجافة.

سادسا: الإصدارات العلمية

- مجلة دولية؛ «Journal Algérien des Régions Arides»:
- كتب علمية؛
- أفلام علمية مصورة.
- جوامع.
- مذكرات وأطروحات دكتوراه / ماجستير ومهندس دولة ودراسات معمقة؛ وثائق خرائطية؛ بطاقات تقنية
-

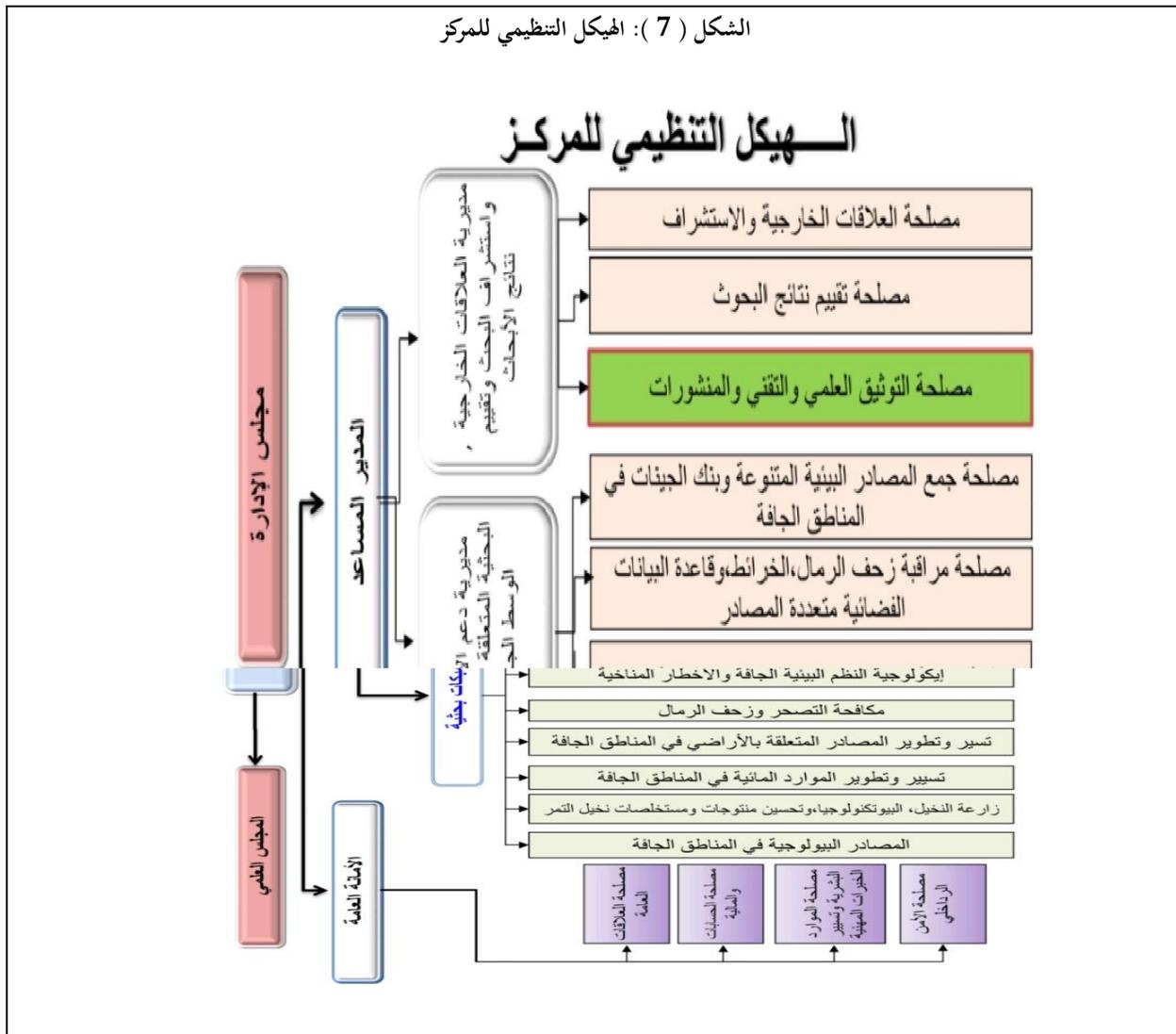
المطلب الثاني الهيكل التنظيمي للمركز وأهدافه

يعتبر الهيكل التنظيمي بمثابة المرآة لها حيث يظهر فيه مختلف مراكز القيادة والأقسام والمصالح كما نبين في هذا المطلب الأهداف المسطرة للمركز والتنظيم العلمي له.

أولاً: الهيكل التنظيمي للمركز : يتكون مركز البحث العلمي والتقني من جانبين الأول يخص البحث العلمي بجميع تخصصاته والجانب الثاني يخص الإدارة وينقسم بدوره إلى عدة مصالح مصلحة المحاسبة والمالية ومصلحة العلاقات العامة ومصلحة الموارد البشرية وتسيير الخبرات المهنية ومصلحة الأمن الداخلي.

ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي للمركز في الشكل التالي:

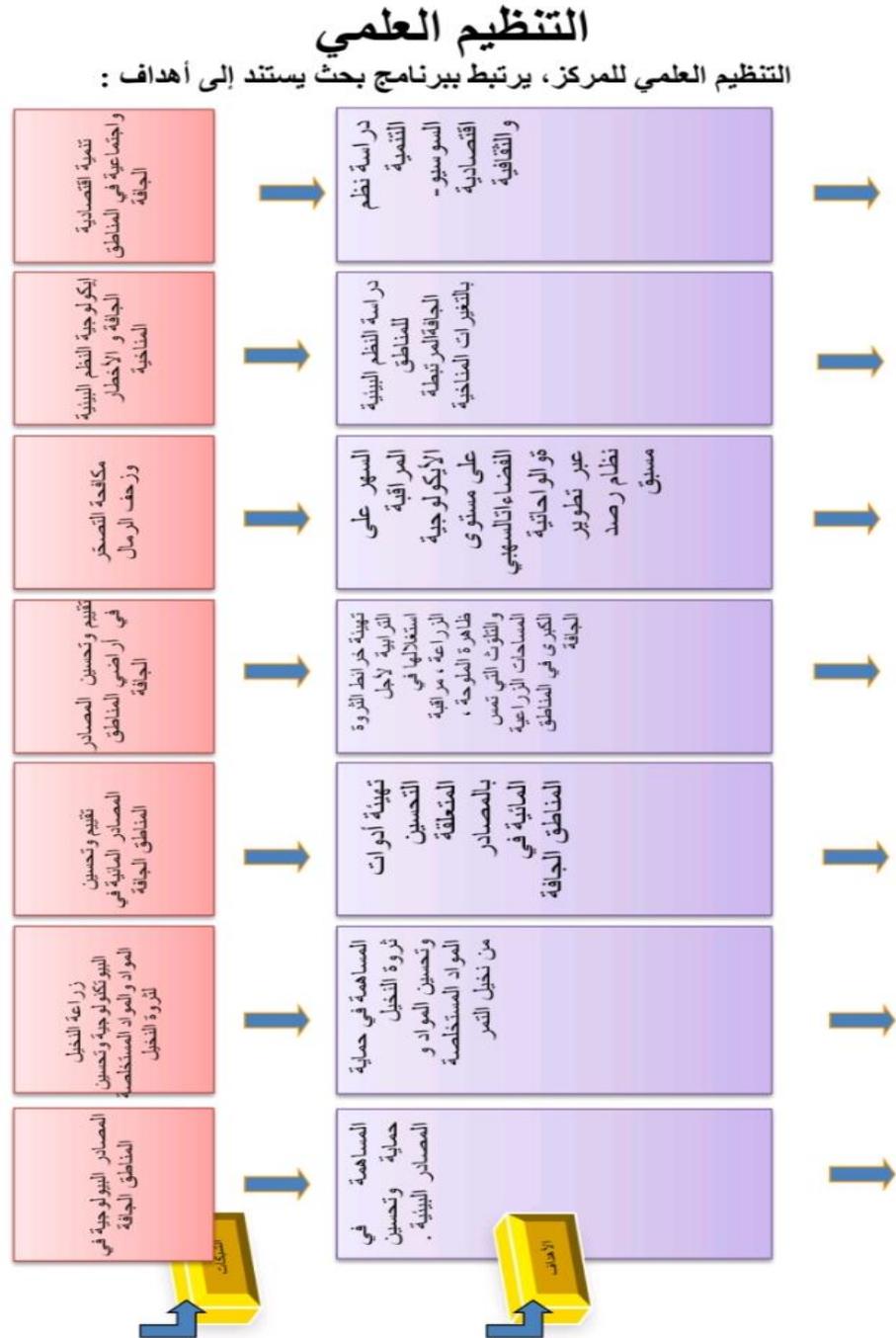
الشكل (7) : الهيكل التنظيمي للمركز



ثانيا: أهداف المركز

- الإسهام في الحفاظ على هذه الموارد المائية وتأثيرها على الأراضي كما وكيفا
- جودة الإنتاج المستدام وجودة التحسين
- التدرج في اكتساب معارف شاملة حول المناطق السهبية؛ وخاصة منها تلك المتضررة كليا أو جزئيا من خلال تحديد دقيق للمساحات المعنية وتشخيص العلاج الناجع.
- التغيرات المناخية، أثارها وسائل التكيف معها؛
- حماية التربة من التدهور؛
- حماية البنى التحتية من خطر زحف الرمال
- تثمين الطاقات المتجددة

الشكل (8) : التنظيم العلمي



المصدر : من وثائق المركز

المطلب الثالث: الإطار المنهجي للدراسة

هدفت الدراسة للتعرف على أثر تنمية المهارات على الابداع الاداري، في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة و الشبه الجافة بسكرة.

أولاً: مجتمع وعينة البحث وتحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة

1- مجتمع وعينة البحث:

تمثل مجتمع الدراسة في موظفي مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة بسكرة والبالغ عددهم (320)، أين قمنا بأخذ عينة عشوائية تتكون من (50) موظف، وتم توزيع عليهم (50) استبيان وقد تمّ استرجاع ما مجمله (46) استبانة، اثنان غير صالحة ومنه (44) صالحة للتحليل الاحصائي.

2- طرق جمع البيانات

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وبغرض التعرف على أثر تنمية المهارات على الابداع الإداري، في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة بسكرة، اعتمدنا الطرق التالية لجمع البيانات:

- **المصادر الأولية:** تم الاعتماد على مجموعة من المصادر الأولية الكمية والنوعية وهي:
- **الاستبيان:** حيث يمثل المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة والذي صمم في صورته الأولية بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، ليكون شاملا من كل الجوانب التي نخدم بحثنا الحالي.
- **المصادر الثانوية:** قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية، والرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث، سواء بشكل مباشر او غير مباشر والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث.

ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (22Spss.V):

- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

- اختبار كولمقرووجسيمنروف (Kolmogorov-Smirnov Test) لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات (Normal Distribution).

- معامل الثبات "ألفا كرونباخ: Cronbach's Cefficient Alpha": وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

- معامل الارتباط بيرسون للتأكد من وجود علاقة ارتباط بين متغيرات البحث.

- تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance): لقياس مدى صلاحية النموذج للانحدار.

- تحليل الانحدار المتعدد: وذلك لاختبار أي من ابعاد تنمية المهارات التي لها تأثير على الابداع الاداري

ثالثا: الوصف الاحصائي لخصائص مبحوثي عينة الدراسة

سيتم في هذا المطلب استعراض الوصف الاحصائي لخصائص مبحوثي عينة الدراسة

1- الوصف الإحصائي لخصائص مبحوثي عينة الدراسة وفقا لتغير الجنس:

الجدول (2): خاصية الجنس لعينة الدراسة

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	17	38.6
أنثى	27	61.4
المجموع	44	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS Ver.22

من خلال الاحصائيات الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ ان مفردات عينة الدراسة تتكون من عدد الإناث أكثر من الذكور،

حيث يمثل الإناث ما نسبته 61.4% من أفراد العينة والباقي ذكور وهو ما يمثل نسبة 38.6%.

2- خصائص عينة الدراسة حسب متغير العمر

الجدول (3): خاصية السن لعينة الدراسة

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	3	6.8
من 31 إلى أقل 40 سنة	14	31.8
من 41 إلى أقل 50 سنة	16	36.4
50 سنة فأكثر	11	25
المجموع	44	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS Ver.22

نلاحظ من خلال الجدول السابق ان أغلب الموظفين المستجوبين تتراوح أعمارهم بين 31 سنة الى أقل من 50 سنة بنسبة 68.2% أي أكثر نصف العينة مما يدل على ان للمؤسسة مهارات فنية وقادرة على الابداع والتميز، كما نلاحظ ان الموظفين الذي اعمارهم اقل من 30 سنة كانت نسبتهم 6.8 مما يوضح ان المؤسسة تسعى لتوظيف افراد جدد حتى تضمن تدريبهم وتنمية مهاراتهم لتواجه بهم المتغيرات في المستقبل، في حين نجد ان الموظفين الاكثر من 50 سنة يمثلون 25% من حجم العينة ما يؤكد على ان للمؤسسة مهارات لها تملك معارف يجب الاستفادة منها في تعلم الموظفين الجدد .

3- خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

الجدول (4): خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
مستوى ثانوي	9	20.5
ليسانس	7	15.9
ماستر	19	43.2
دكتوراه	9	20.5
المجموع	44	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS Ver.22

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان أغلب المبحوثين متحصلين على الماستر بنسبة 43.2% مما يدل على ان المركز يعتمد على المهارات ذات الكفاءة العالية نظرا لطبيعة نشاط المركز كما نجد ان المركز ايضا يستقطب موظفين متحصلين على شهادة دكتوراه خاصة في تخصص العلوم الزراعية، في حين نجد ان 20.5 بالمائة من الموظفين يحملون شهادة ثانوية و15.9 بالمائة متحصلين على شهادة ليسانس ، اجمالا المركز يعتمد على المهارات التي لها شهادة جامعية.

5- خصائص عينة الدراسة حسب مجال الوظيفة الحالية

الجدول (5): خاصية مجال الوظيفة الحالية لعينة الدراسة

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
رئيس مصلحة	4	9,1
متصرف بحث	2	4,5
متصرف بحث رئيسي	10	22,7
استاذ بحث أ	9	20,5
مهندس بحث رئيسي	0	00
مهندس تكنولوجيا	11	25,0
تقني سامي	4	9,1
استاذ بحث ب	2	4,5
ملحق بالبحث	2	4,5
المجموع	44	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS Ver.22

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان أغلب المبحوثين هم مهندسي تكنولوجيا 25% ، و 22.7 متصرف بحث رئيسي و 20.5 أستاذ بحث ، ما يدل على ان المركز يضم عمال ذوي كفاءات عالية اما بقية الوظائف فجاءت بنسب متفاوتة حسب الضرورة.

6- خصائص عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

الجدول (6): خاصية سنوات الخبرة لعينة الدراسة

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	5	11,4
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	17	38,6
من 10 الى أقل من 15 سنة	6	13,6
15 سنة فأكثر	16	36,4
المجموع	44	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS Ver.22

يتضح من الجدول السابق نلاحظ ان نسبة 38.6% من الموظفين هم ذوي خبرات بين 5-10 سنوات ، و نسبة 36.4% هم موظفين سنوات العمل لديهم أكثر 15 سنة، ام الذين لهم سنوات خبرة من 10 الى 15 سنوات كانت نسبتهم 13.6% ، و كانت نسبة ممن تقل خبرتهم عن 5 سنوات عمل 11.4%.

و عليه نستنتج من المؤشرات أعلاه أن للمركز خبرات تتوزع بين مختلف الفئات العمرية بما يضمن سيرورة المركز فهو يضم مهارات حديثة ومتوسطة وخبرات كبيرة يمكن هذا المزيج من تبادل وتشارك المعارف والتعلم التنظيمي الذي يساهم في تنمية المهارات داخل المركز بشكل دوري.

المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج

المطلب الاول: اختبار الصدق و الثبات " ألفا كرومباخ" و اختبار التوزيع الطبيعي "كولجروف-سمونوف"

أولاً: بناء أداة الدراسة

لقد تم جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة بواسطة استبانة لقياس متغيرات الدراسة من وجهة نظر موظفي مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة و الشبه الجافة بسكرة ، و قد صممت في ضوء تساؤلات الدراسة و أهدافها، بناء على ما ورد في الدراسات السابقة و في الإطار النظري لهذه الدراسة، باعتبارها من أنسب أدوات جمع البيانات و المعلومات اللازمة في مثل هذه الدراسات اشتمل هذا الاستبيان على 37 سؤال موزع على المحاور التالية:

المتغير الأول: تنمية المهارات، ويشتمل على 19 عبارة تقيس الابعاد التالية:

- بعد الاتصال: يتضمن هذا البعد 4 عبارات
- بعد التشارك المعرفي: يتضمن هذا البعد 5 عبارات
- بعد التدريب والتكوين: ويتضمن هذا البعد 5 عبارات
- بعد التعلم : ويتضمن 5 عبارات

المتغير الثاني: الابداع الاداري، ويشمل على 18 عبارة تقيس هدفت لقياس الابداع الاداري اجمالاً

كما يتضمن الاستبيان عبارات لقياس بعض البيانات الشخصية والوظيفية كالجنس، العمر، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة.

ثانياً: اختبار ألفا كرومباخ لقياس صدق وثبات الاستبيان

1- ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات نتائج الاستبيان عدم تغيرها بشكل كبير لو تم إعادة توزيعه لعدة مرات، وقد تم التحقق من ثبات الاستبيان بطريقة معامل (Cronbach Alpha)، والذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر والجدول يوضح ذلك.

الجدول (7): اختبار معاملات الثبات والصدق للاستبيان

المحور	عدد عبارات القياس	معامل الثبات Alpha de Cronbach	معامل الصدق
تنمية المهارات	16	0.925	0.961
الابداع الاداري		0.901	0.949
مجموع محاور الاستبيان		0.907	0.952

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS Ver.22

من خلال الجدول (9) يتبين أنّ معامل ثبات الاتساق الداخلي "ألفا كرونباخ" للاستبانة بلغت (0.907) وهي قيمة مرتفعة، وكذلك كانت القيمة لمحاور الدراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة معامل "ألفا كرونباخ" (0.925) بالنسبة لعبارات محور تنمية المهارات، كذلك في المقابل ما قيمته (0.901) بالنسبة لعبارات محور المتغير التابع الابداع الاداري، وهو ما يدلّ على أنّ الاستبانة ثابتة أي أنّها تعطي نفس النتائج إذا تمّ استخدامها أو إعادة مَرّة أخرى تحت ظروف مماثلة.

2- صدق الاستبيان:

يقصد به قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، فهي تتضمن فقرات ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها، و أنّ مضمونها يتفق مع الغرض الذي صممت لأجله، وقد تمّ حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" وذلك كما هو موضح في الجدول السابق إذ نجد أنّ معامل الصدق الكلي لأداة البحث هو معامل مرتفع ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، وقد بلغ معامل الصدق الكلي الذي يعبر عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وقيمته هي (0.952) و هو ما يدلّ على صدق أداة الدراسة، وهذا ما دعمته معاملات الصدق المرتفعة بالنسبة لعبارات محور تنمية المهارات، حيث بلغت قيمتها (0.961) في مقابل (0.949) كمعامل صدق الابداع الاداري.

ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي

اختبار كولموجروف-سمونوف يستخدم لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي او لا، وهو اختبار ضروري عند دراسة الانحدار الخطي، لان معظم الاختباران المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا.

الجدول (8): اختبار التوزيع الطبيعي

البيان	قيمة Z	مستوى الدلالة المحسوب Sig
تنمية المهارات	0.105	0.2
الابداع الاداري	0.122	0.097

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS Ver.22

ويوضح الجدول في الاعلى نتائج الاختبار حيث ان قيمة مستوى الدلالة المحسوب أكبر من المستوى المعتمد (0.05) هذا يدل على ان البيانات الظاهرة محل الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبانة

في هذا الجزء يتم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على تساؤلات البحث، وصممت أداة الدراسة حسب سلم ليكارت الخماسي، إذ يقابل كل عبارة قائمة تحمل درجة الاهمية مرتفع ، منخفض، متوسط وقد تم إعطاء كل خيار من الخيارات السابقة أوزان لكي يتم معالجتها إحصائيا على النحو التالي:

الجدول (9): فئات اتجاهات الآراء

الدرجة	1	2	3
الإجابة	منخفض	متوسط	مرتفع
المتوسط المرجح	من 01 الى 2.32	من 2.33 الى 3.66	من 3.67 الى 5

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مراجعة دراسات سابقة

أولا: تحليل محور تنمية المهارات

يتم تحليل المحور الأول للإجابة عن التساؤل التالي:

ما مستوى اهتمام مسؤولي مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة و الشبه الجافة بسكرة بتنمية المهارات؟

و للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة و تحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول (10): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات افراد عينة البحث عن عبارات محور تنمية المهارات

رقم العبارة	عبارات متغير تنمية المهارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه العام لاجابات أفراد العينة	الأهمية النسبية
01	يشجعك المشرفون في العمل على التطور الوظيفي	3,1136	1,14559	متوسط	1
02	يناقشك المشرفون في العمل إمكانية الحصول على تدريب إضافي في وظيفتك	2,8636	1,02506	متوسط	4
03	يطلعك المشرفون في العمل على المتطلبات المستقبلية اللازمة للتطور في مسارك الوظيفي	2,9318	1,02066	متوسط	3
04	يطلعك المشرفون في العمل عن نقاط ضعف أدائك ويساعدتك في تطويرها	3,0682	1,02066	متوسط	2
	المتوسط المرجح لبعد الاتصال	2,9943	,90780	متوسط	
05	تشارك مع زملائك المعارف و الخبرات حول وضعيات العمل	3,6364	1,01365	متوسط	2
06	تتبادل مع زملائك المواد البحثية و الأفكار الجديدة حول البحث العلمي.	3,5227	,87574	متوسط	3

5	متوسط	,92190	3,1818	تشجع المؤسسة العاملين على اكتساب معارف ومهارات جديدة.	07
4	متوسط	,94231	3,3636	عندما تحتاج لمعرفة جديدة يمكنك الحصول عليها من زملائك بسهولة	08
1	مرتفع	,85898	3,7727	لديك استعداد لتشارك معارفك من أجل كسب مكانة و صورة جيدة في المؤسسة.	09
	متوسط	,68809	3,4955	المتوسط المرجح لبعء التشارك المعرفي	
3	متوسط	1,09680	3,2273	تقوم المؤسسة بدورات تدريبية و تكوينية للموظفين.	10
4	متوسط	1,02066	2,9318	توجد في المؤسسة بيئة محفزة على التدريب.	11
1	متوسط	,84908	3,5000	يساهم التدريب و التكوين في منح الموظفين فرص للترقية في مساهمهم الوظيفي.	12
3	متوسط	,95208	2,9773	يتم نقل الموظفين داخل المؤسسة من وظيفة لأخرى لزيادة مهاراتهم و معارفهم.	13
2	متوسط	,89159	3,3636	تساهم برامج التدريب والتكوين في تنمية كفاءاتك.	14
	متوسط	,68878	3,2000	المتوسط المرجح لبعء التدريب والتكوين	

5	متوسط	,88921	3,0000	تسعى المؤسسة بتزويدك بالمهارات و المعارف اللازمة للنجاح و التطور الوظيفي .	15
3	متوسط	,97863	3,1364	توفر المؤسسة كل الأدوات اللازمة لتحسين مهاراتك.	16
4	متوسط	,96968	3,1136	توفر المؤسسة فرص العمل ضمن مجموعات العمل.	17
1	متوسط	1,112	3,20	تسعى المؤسسة إلى تعزيز التعاون بين الأقسام.	18
2	متوسط	1,05529	3,1591	توفر المؤسسة بيئة تحفزك على التعلم المستمر	19
	متوسط	,87041	3,1227	المتوسط المرجح لمتغير التعلم	
	متوسط	0.5642	3.21	المتوسط المرجح لبعء تنمية المهارات	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS Ver.22

يتضح من خلال الجدول السابق ان جل أبعاد تنمية المهارات كان الاتجاه العام حولهم متوسط جاء ترتيبهم كما يلي:

1- **بعد التشارك المعرفي:** جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد عينة البحث ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.77) و بانحراف معياري (0.858)، وفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير الى نسبة قبول (متوسطة)، كما نلاحظ من متوسط إجابات افراد العينة على عبارات بعد التشارك المعرفي على مستوى المركز انها تشكل قبولا متوسط نوعا ما حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.77 - 3.63). وبتحليل الفقرات نلاحظ ان للموظفين استعداد لتشارك المعرفي من أجل كسب مكانة و صورة جيدة في المؤسسة بدرجة كبيرة، مما يؤكد على ان التشارك المعرفي في المركز احد اهم أساليب تنمية المهارات.

2- **بعد التدريب والتكوين:** جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد عينة البحث ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.2) و بانحراف معياري (0.688)، وفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير الى نسبة قبول (متوسطة)، والملاحظ ان التدريب و التكوين يساهم في منح الموظفين فرص للترقية في مساهمهم الوظيفي حسب وجهة نظرهم أيضا يرونه وسيلة فعالة لتنمية المهارات داخل المركز.

3- **بعد التعلم:** جاء بالمرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.12) وبانحراف معياري (0.870)، وفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير الى نسبة قبول (متوسطة) أيضا، ونلاحظ ان المركز يسعى تسعى المؤسسة إلى تعزيز التعاون بين الأقسام وهذه الميزة تسمح بتنمية المهارات بين الموظفين بشكل فعال فالتعاون يضمن استمرارية التواصل بين مختلف الأقسام والاستفادة من تجارب الزملاء

4- **بعد الاتصال:** جاء بالمرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.99) وبانحراف معياري (0.907)، وفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير الى نسبة قبول (متوسطة) أيضا والملاحظ ان المشرفين والمسؤولين على اتصال مباشر بالموظفين مما يساهم في تنمية المهارات من خلال طرح المشاكل ومعالجتها مع المسؤولين، ففتح مجال الاتصال والتواصل مع المسؤولين سيرفع من معنويات الموظف ويجعله أكثر ابداعا. على العموم نلاحظ ان المستوى العام لبعد تنمية المهارات 3.21 جاء متوسط وهو مقبول بدرجة كبيرة بالرغم من التفاوت بين المتوسطات الحسابية لأبعاد تنمية المهارات المعتمدة الا انها تبقى متقاربة وبالتالي يمكننا القول ان المركز يلجأ الى مزج من السياسات لتنمية المهارات.

ثانيا: تحليل محور الابداع الاداري

يتم تحليل المحور الأول للإجابة عن التساؤل التالي:

ما مستوى الابداع الاداري لدى موظفي مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة والشبه الجافة بسكرة؟

وللإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول (11): المتوسطات الحسابية وانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات افراد عينة البحث عن عبارات محور الابداع الاداري

رقم العبارة	عبارات متغير الابداع الإداري	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه العام لاجابا ت أفراد العينة	الأهمية النسبية
01	تزويد العاملين بحلول إبداعية للمشكلات التي تواجههم.	2,9545	,98723	متوسط	14
02	ابتعاد عن تقليد الآخرين في إنجاز ما أكلف به من أعمال.	3,2955	,92960	متوسط	11
03	توظيف طرق غير مألوفة لأداء مهام الوظيفة.	3,0455	,88802	متوسط	13
04	اقتراح حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل .	3,3182	,93443	متوسط	10
05	تقديم الكثير من البدائل عند التعامل مع المواقف المختلفة بسهولة.	3,2727	,87241	متوسط	12
06	استثمار الخبرات السابقة في التعامل مع مواقف جديدة و مختلفة .	3,5455	,92647	متوسط	6
07	الحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي و الاستفادة منه	3,5455	,95124	متوسط	6
08	القدرة على رؤية أشياء من زوايا مختلفة.	3,5682	,97403	متوسط	5
09	تعديل أسلوب عملي لمواجهة المواقف الطارئة التي تعترض سير العمل .	3,5227	,99974	متوسط	7
10	أتمتع بقدرة كبيرة على التنبؤ بالمشكلات المتعلقة بالعمل.	3,5227	,99974	متوسط	7

8	متوسط	1,10639	3,4091	امتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل .	11
11	متوسط	,97836	3,2955	أعد خطط خاصة لمواجهة الأزمات المتوقعة في العمل.	12
3	متوسط	,80037	3,6818	الرغبة في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة.	13
11	متوسط	1,02480	3,2955	التردد في اتخاذ القرارات خوفا من تأثير ذلك على تقييم أدائي في العمل.	14
4	متوسط	,81833	3,5682	الرغبة في تجربة أساليب جديدة في العمل حتى لو كان هناك احتمال لفشلها.	15
3	مرتفع	1,00632	3,6818	القدرة على تنظيم أفكاره.	16
2	مرتفع	,85125	3,7045	القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء و تفسيرها و المقارنة بينها.	17
1	مرتفع	,83146	3,7727	المزج بين وجهات النظر المختلفة لتوليد أفكار جديدة.	18
	متوسط	,57423	3,4444	المتوسط المرجح لمتغير الابداع الإداري	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS Ver.22

من خلال الجدول السابق يتضح أن جل أبعاد كان اتجاههم العام جاءت متوسطة في معظمها الا أننا نلاحظ ان هناك المزج بين وجهات النظر المختلفة لتوليد أفكار جديدة وجاءت بمستوى مرتفع يقدر بـ 3.77 و بانحراف معياري 0.831 ايضا، اظهر الموظفين المستجوبين على ان لهم القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء و تفسيرها و المقارنة بينها بنسبة مرتفعة قدرت بمتوسط 3.70 و بانحراف معياري 0.851،

أيضا أكد المستجوبين على ان لهم القدرة على تنظيم الأفكار بمتوسط حسابي 3.68 وبانحراف معياري 1.006 ، كما ان باقي العبارات جاءت متوسطة مما يؤكد ان للعينة المستجوبة القدرة على الابداع الإداري بشكل مقبول.

على العموم نلاحظ ان المستوى العام لبعد الابداع الإداري 3.44 جاء متوسط وهو مقبول بدرجة كبيرة بالرغم من التفاوت بين المتوسطات الحسابية لفقرات الابداع الإداري المعتمدة الا انها تبقى متقاربة وبالتالي يمكننا القول ان المركز يحفز ويشجع العمال على الابداع الإداري من خلال تنمية المهارات بمختلف الطرق والسياسات السابقة الذكر.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج

سيتم في هذا المطلب اختبار الفرضية الرئيسية ثم الفرضيات الفرعية للدراسة وصولا الى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الأطر النظرية والدراسات السابقة المتعلقة سواء بتنمية المهارات والإبداع الاداري.

أولا: اختبار الفرضية الرئيسية وصلاحيته النموذج

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية المهارات بأبعادها المختلفة على الابداع الاداري لدى موظفي مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة و الشبه الجافة بسكرة عند مستوى دلالة 0.05.

تم استخدام نتائج التحليل التبيان للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول الموالي بين ذلك:

الجدول رقم (11): نتائج التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

معامل التحديد R^2		معامل الارتباط R		المتغير التابع	
0.207		0.456			
النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قسمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار	14.58	1	13.107	23.856	0.001
الخطأ	23.11	43	0.506		
الإجمالي	37.67	48			

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات V22Spss

يتضح من النتائج الواردة في الجدول أعلاه صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (23.856)، عند مستوى دلالة (0.001)، و هي أقل من مستوى الدلالة المطلوب (0.05)، و هذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، كما بلغت قيمة الارتباط (0.0.456) و هذا يدل على وجود ارتباط بين المتغير المستقبل (تنمية المهارات) و المتغير التابع (الابداع الاداري)، و بمعامل تحديد قيمته (0.207)، و الذي يفسر ان ما مقداره 20.7% من التغيرات الحاصلة في مستوى الابداع الاداري ناتجة على الجهود التي يبذلها المركز في تنمية مهارات موظفيه، و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و هي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية المهارات بأبعادها المختلفة على الابداع الاداري لدى موظفي مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة و الشبه الجافة بسكرة عند مستوى دلالة 0.05.

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية

تم الاعتماد على الانحدار المتعدد لمعرفة أي من أبعاد تنمية المهارات لها اثر على الابداع الاداري في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة و الشبه الجافة بسكرة.

الجدول (12): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر تنمية المهارات بأبعادها المختلفة على الابداع الاداري

المعاملات غير النمطية	النمطية	المعاملات النمطية			
B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	النموذج
3,608	,497		7,251	,000	الثابت
,296	,146	,468	2,034	,049	الاتصال
-,128	,176	-,154	-,730	,470	التشارك المعرفي
-,294	,157	-,353	-1,880	,068	التدريب والتكوين
,109	,125	,165	,873	,388	التعلم

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS Ver.22

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعء الاتصال على الابداع الاداري لدى موظفي مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة و الشبه الجافة بسكرة عند مستوى دلالة 0.05.

يتضح من النتائج الواردة في الجدول اعلاه ، أن قيمة T المحسوبة بلغت 2,034 عند مستوى الدلالة sig0.049، وهي اقل من مستوى الدلالة المطلوب ($\alpha = 0.05$) و بالتالي نرفض الفرضية H_0 : و نقبل الفرضية البديلة H_1 .

اذن يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعء الاتصال على الابداع الاداري لدى موظفي مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة و الشبه الجافة بسكرة عند مستوى دلالة 0.05.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعء التشارك المعرفي على الابداع الإداري لدى موظفي مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة بسكرة عند مستوى دلالة 0.05.

يتضح من النتائج الواردة في الجدول اعلاه ، أن قيمة T المحسوبة بلغت -730، عند مستوى الدلالة sig0.47، وهي اكبر من مستوى الدلالة المطلوب ($\alpha = 0.05$) و بالتالي نقبل الفرضية H_0 : و نرفض الفرضية البديلة H_1 .

إذن لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعء التشارك المعرفي على الابداع الإداري لدى موظفي مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة و الشبه الجافة بسكرة عند مستوى دلالة 0.05.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعء التدريب والتكوين على الابداع الإداري لدى موظفي مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة و شبه جافة بسكرة عند مستوى دلالة 0.05.

يتضح من النتائج الواردة في الجدول اعلاه، أن قيمة T المحسوبة بلغت 1,880- عند مستوى الدلالة sig0.068، وهي اكبر من مستوى الدلالة المطلوب ($\alpha = 0.05$) و بالتالي نقبل الفرضية H_0 : و نرفض الفرضية البديلة H_1 .

إذن لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعء التدريب والتكوين على الابداع الإداري لدى موظفي مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة و الشبه الجافة بسكرة عند مستوى دلالة 0.05.

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعء التعلم على الابداع الإداري لدى موظفي مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة و الشبه الجافة بسكرة عند مستوى دلالة 0.05.

يتضح من النتائج الواردة في الجدول اعلاه ، أن قيمة T المحسوبة بلغت 0.873 عند مستوى الدلالة sig0.388، وهي اكبر من مستوى الدلالة المطلوب ($\alpha = 0.05$) و بالتالي نقبل الفرضية H_0 و نرفض الفرضية البديلة H_1 .

إذن لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعء التعلم على الابداع الإداري لدى موظفي مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة و الشبه الجافة بسكرة عند مستوى دلالة 0.05.

الخلاصة:

تعرفنا في هذا الفصل على نشأة و مهام و الهيكل التنظيمي لمركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة و الشبه الجافة بسكرة ، وقد اعتمدنا على المصادر الأولية و الثانوية في جمع المعلومات بحيث تم توزيع أداة الاستبيان على الموظفين في المركز والبالغ عددهم وتحصلنا على 44 استبانة صالحة للتحليل ، و تحتوي على محورين أساسيين هما " تنمية المهارات " كمتغير مستقل، و " الابداع الاداري " كمتغير تابع، و هدفت الدراسة للإجابة على الإشكالية المطروحة، و بعد استرجاعه كافة الاستبيانات قمنا بتفريغها و تحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية مختلفة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرومباخ و اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمروف - سمونوف)، و تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد. ثم قمنا بعرض و تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات، و توصلنا الى صحة و قبول الفرضيات التي وضعناها حيث استنتجنا ان: مستوى اهتمام مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة و الشبه الجافة بسكرة تنمية المهارات جاء متوسطه وأيضاً مستوى الابداع الوظيفي، حيث توصلنا كذلك الى ان هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لمتغير تنمية المهارات بأبعادها المختلفة على الابداع الاداري في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة و الشبه الجافة بسكرة.

الخاتمة

الخاتمة

ان الابداع الإداري في المنظمة اليوم أصبح ضروري وحتمي ووجب تواجده في منظمة لتفقيتها و تطويرها بما يخدم المنظمة في ظل المنافسة اليوم، فالتغيرات التي طرقت على المنظمات جعلت من بروز العديد من السلوكيات الجديدة أمرا لا بد منه، لذل من المهم إيلائها العناية اللازمة و اهتمام المناسب لبلورة فكرة تنظيم حديث يتماشى مع التغيرات الحديثة، و ما يمكن تأكيده ان هناك العديد من العوامل التي تساهم في بناء الابداع الإداري و تعزيزه لدى الأفراد في المنظمات و أهم تلك العوامل تنمية المهارات التي تعد بمثابة أساسيات التي تحكم في سلوك العاملين داخل المنظمة، لذا تعد المهارات أمر ضروري و ملح لدى العامل لتكون مرجعا له في عمله، مما ينعكس على التزام جميع أفراد المنظمة بتطوير مهاراتهم ليزيد إبداعهم داخل المنظمة و تزداد الثقة بالمشرفين و بزملاء العمل أو حتى الإدارة.

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية التي قمنا بها والتي تدور حول أثر تنمية المهارات على الابداع الإداري وتمت الدراسة لدى مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة و الشبه جافة، حيث كان الغرض منها الإجابة على الأسئلة المطروحة في الإشكالية بحثنا على التعرف على مستوى تنمية المهارات و أبعادها المتماثلة في (الاتصال، التشارك المعرفي، التدريب و التكوين، التعلم) و الكشف على مدى تطبيقها على أرض الواقع و كذلك مدى تأثيرها على الابداع الإداري، و وصلنا في الأخير الى جملة من النتائج و توصيات كما يلي:

أولاً: النتائج

و يتم تقسيمها إلى قسمين أساسين هما:

1-النتائج النظرية:

ان تنمية المهارات بأبعادها (اتصال، التشارك المعرفي، التدريب والتكوين، التعلم) عملية ضرورية في المنظمة لضمان ديمومتها وتميزها، و يجب الاهتمام والتكيز على دراسة وضم الابداع الإداري لارتباطه بالموارد البشري الذي يعتبر رأس مال فكري للمنظمة و به يمكننا الارتقاء بمستوى الأداء والفعالية،

2- نتائج التطبيقية :

- نلاحظ أن المؤسسة تملك رأس مال بشري ذو خبرة تفوق 15 سنة ب 36 بالمئة العينة أعمارهم تتراوح بين 31-50 أي أن المؤسسة فتية

- نلاحظ أن للمؤسسة مهارات ذات تكوين عالي خاص يتعلق بالماستر والدكتوراه.

- هناك مستوى متوسط يقدر ب: 3.21 كمؤشر لاهتمام المؤسسة بتنمية المهارات.

- بلغ متوسط الابداع الإداري في المؤسسة 3.44 وهو مقبول مقارنة مع المؤسسات الأخرى تم التوصل الى وجود أثر بين تنمية المهارات والابداع الإداري حيث يشير معامل التحديد الى أن 20.7 بالمئة من مستوى الابداع الإداري راجع لبعد تنمية المهارات.
- توصلت الدراسة أن للاتصال أثرعلى مستوى الابداع الإداري أما بقية الأبعاد فكان أثرها ضعيف ليس له دلالة.

التوصيات:

- تشجيع المؤسسة تبني الثقافة التنظيمية الإبداعية والعمل على تعزيزها.
- يجب على المؤسسة توفير استراتيجية التدريب في تحقيق افاقهم وتنظيمها ثم النهوض بالمركز الى الرقي والتطور.
- يجب على المؤسسة النظر في التشارك المعرفي والتعلم والتركيز عليه بقوة من اجل تحقيق اهداف المنظمة.
- تشجيع المؤسسة على تبني القيادة لأنها تؤثر بشكل كبير على الابداع.

قائمة المصادر و المراجع

قائمة المصادر و المراجع

1. Anne Dietrich et autres. (2010). Management des compétences enjeux;modélles et perspectives/. 11.
2. autres, Anne Dietrich et. (2010). Management des compétences.enjeux.modéleset perspective. 11.
3. Cécil Djoux. (2001). Les compétences au coeur de l'entre^rise. op ,cite.
4. Cécile De Joux. (s.d.). Les compétences au Cœur de l'entreprise ,op,cit.
5. Cécile De Joux. (s.d.). Les copmpétences au Ceour de l'entreprise,op,cite.
6. Jean maurice Breneau, Jean FrançoisPujos. (s.d.). p23.
7. Meignant, Alain. (2000). RESSOURCES houmaines,déployer la stratégie. Paris, Paris: les edition liason.
8. Raymand, V. (1990). Développement de l'entreprise et promotion des hommes. Paris, Paris: entreprise moderned'édition.
9. Thomas Durand,op,cit. (s.d.).
10. أ. ربيحة قوادرية، و عيسى خليفي . (03 سبتمبر، 2019). دور التسيير التقديري للتشغيل و المهارات GPEC في تطوير المهارات. مجلة دورية دولية محكمة تصدر عن مركز الجامعي أفلو، 7.
11. أ. بوروبة فهيمة. (2020). دور تسيير المهارات الاستراتيجية في تميز المؤسسة دراسة حالة مجموعة المؤسسات. بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التجارية و علومالتسيير، الجزائر.
12. أ. حمزاوي سهى - بعيحي نصيرة. (14 فيفري، 2022). أساليب تنمية المهارات داخل المؤسسة الجزائرية- دراسة ميدانية بالمركب الصناعي والتجاري الحضنة بالمسيلة. مجلة الباحث في العلوم الانسانية و الاجتماعية، 201.
13. أ. شنافي نوال - شين فيروز. (جويلية، 2016). أساليب تنمية المهارات في المؤسسة. مجلة العلوم الاجتماعية العدد 19، ص169.

14. أ. شنابي نوال (2015). دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية- دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل- بسكرة. بسكرة، الجزائر.
15. أبو عشم، م. إ. (2010, 08 18). واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين. قدمت الدراسة لإستكمال متطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية. فلسطين.
16. السكارنة، ب. خ. (2011). الإبداع الإداري (éd. الأولى). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
17. السلمي، أ. ع. (2024, ع. 2). (دور التشارك المعرفي في تعزيز التعلم التنظيمي). 432. Consulté le 03 10, 2024, sur www.ajsp.net2024, , sur www.ajsp.net2024
18. السلمي، علي (1992). إدارة الموارد البشرية ط2. القاهرة، القاهرة: مكتبة الغريب.
19. الصليمي، م. (2009, 05 01). منهل الثقافة التربوية. Consulté le 03 10, 2024, sur <https://www.manhal.net/art/s/20858>
20. القريوني محمد قاسم. (2009). السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال. عمان، الأردن.
21. المجيد، قدرى عبد. (2004). اشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة. الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرض الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، (صفحة ص 9). ورقة.
22. الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرض الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءة البشرية - كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، (10/09 مارس، 2004). اقتصاد المعرفة مفاهيم و اتجاهات. 10.
23. ابطاحين، غ. (2015, 12 01). دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء وتطوير المنظمة. آفاق لعلم الاجتماع. (2) 5 ,
24. بزروق، ع. ا. (2021, 05 19). فاعلية الإبداع الإداري في تحقيق التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية- دراسة ميدانية بمؤسسة نפטال بوحدة الغاز المميع لولاية البليدة -. المشكاة في الاقتصاد والتنمية والقانون. (01) 06 ,
25. بشير، العلاق. (2010). نظريات الإتصال- مدخل متكامل. عمان: دار اليازوريلنشر والتوزيع.
26. بن عودة، ن. ا. (2016, 06 01). العوامل المساعدة على تنمية الابداع الاداري ومعوقاته. مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية. (6) 2 ,
27. بوبعة، ع. ا & ،. بواشي، أ. (2019, 02 08). دور الإبداع في تحقيق ريادة المنظمات "دراسة حالة مجمع صيدال". مجلة البشائر الاقتصادية. (03) 04 ,

28. بوروبة فهيمة، بركان دليلة . (2012). تسيير المهارات كعامل أساسي لنجاح التغيير الثقافي للمؤسسة،. تسيير المهارات كعامل أساسي لنجاح التغيير الثقافي للمؤسسة، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشري/ مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات. بسكرة - الجزائر .
29. بوزيان, عثمان .(2004). إقتصاد المعرفة مفاهيم و اتجاهات .الملتقى الدولي حول التنمية و فرض الاندماجفي إقتصادالمعرفة و الكفاءة البشرية .(p. ص10 .ورقلة: كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية.
30. بوزيان, عثماني. (2004). إقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات. الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرض الاندماجفي إقتصاد المعرفة و الكفاءة، ص10.
31. تسيير الموارد البشرية وفق معايير الايزو و ادارة الجودة الشاملة. (20 ديسمبر, 2012). تسيير الموارد البشرية وفق معايير الايزو و ادارة الجودة الشاملة. تم الاسترداد من <http://hrdiscussion.com/hr>
32. جاهل, ي .(12 04, 2018). علاقة بعض الأساليب القيادة الإدارية بمستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة .مجلة علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي.(1)9 ,
33. جبر, إيمان علي حسن السيد .(2023). تطوير منهج العلومفي ضوء التعليم المبني على المشروعات لتنميةمهارات حل المشكلات لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية .مجلة بحوث التعليم والابتكار ، المجلد3، العدد11، الجزء11-108-107 ,
34. جريزي, ل & ., بديسي, ف .(28 06, 2018). الإبداع الإداري وأثره في تنمية رأس المال البشري دراسة ميدانية بمديرية لاتصالات بقسنطينة .مجلة الدراسات الاقتصادية.(01)05 ,
35. حمزة معمري - د. سميرة كحلات .(2022). التعلم التنظيمي في قطاع التعليم : أبعاد ورهانات تحويل الجامعة الى منظمة متعلمة .مجلة الفكر المجلد السادس العدد الثاني.246-245 ,
36. جودة, محفوظ أحمد .(2010). إدارة الموارد البشرية .عمان, الأردن: ط1 دار وائل للنشر و التوزيع, عمان الأردن.
37. حجازي اسماعيل - سعاد معالم .(2012). سكاير المهارات كأداة للتخفيف من العجز المهاري. الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسة. بسكرة. تاريخ الاسترداد 23/22 فيفري, 2012
38. حراييرة عتيقة , بوخاري هشام .(2018). - تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة تأصيل نظريمعاصر .مجلة التنمية وادارة البشرية.
39. خلوف, ز .(2017). دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي .الإقتصاد الجديد.(17)02 ,
40. خير الله, ج .(2008). الإبداع الإداري .(éd)الأولى .(عمان: دار أسامة للنشر و التوزيع.

41. دليمي, ف & ., بلاش, ص .(2022, 10 08). الإبداع الإداري في المؤسسة الجزائرية. مجلة المحكمة للدراسات الفلسفية , 10(03).
42. زليل, ش .(2023, 06 18). الإبداع الإداري رهانات، تحديات، وآفاق مستقبلية. مجلة البحوث والدراسات الإنسانية , 17(01).
43. سميرة هيشر. (2015/2014). دور تقييم المهارات في تامين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية - دراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة- عمر البرناوي-بسكرة. بسكرة، الجزائر.
44. سميرة هيشر. (2015-2014). دور تقييم المهارات في تامين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية -دراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة- عمر البرناوي- بسكرة. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علومالتسيير - قسم علوم التسيير، بسكرة.
45. سميرة هيشر. (2015). دور تقييم المهارات في تامين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية- دراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة- عمر البرناوي. بسكرة - الجزائر.
46. سميرة هيشر. (2015). دور تقييم المهارات في تامين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية. بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التجارية و علوم التسيير ، الجزائر.
47. سميرة، هيشر. (2015/2014). دور تقييم المهارات في تامين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية -دراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة - عمر البرناوب. بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية و علوم التسيير - قسم علوم التسيير، بسكرة - الجزائر.
48. سميرة، هيشر. (2015). دور تقييم المهارات في تامين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية دراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة- عمر البرناوي- بسكرة. بسكرة - الجزائر.
49. شهرزاد, ز .(2023, 06 18). الإبداع الإداري رهانات، تحديات، وآفاق مستقبلية. مجلة البحوث والدراسات الإنسانية.17(01) ,
50. شين, فيروز. (2014-2013). تأثير الانماط القادية في تنمية المهارات في المؤسسة ، دراسة حالة : مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل-بسكرة-2013-2014. بسكرة، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية و علوم التجارية و علوم التسيير قسم علوم التسيير.
51. صحراوي, و., قماري, م & ., وآخرون .(2021, 05 09). الإبداع الإداري في المؤسسة التعليمية الجزائرية "من خلال دراسة العلاقة بين المقومات وممارسة المراحل". مجلة البحوث التربوية والتعليمية.10(01) ,

52. علي بابكر, ح. ك. (2015). القيادة التحويلية والإبداع الإداري (éd. الأولى). القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
53. عموض, رمضان. (2014). علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية-. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، 121/120. ورقة.
54. عمومن, ر & , بن زاهي, م. (2013, 09 30). معوقات الإبداع الإداري بالإدارة المحلية لمقر ولاية ورقلة. مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية. (12)5 ,
55. فهيمة, أ. بوروبة. (2020). دور تسيير المهارات الاستراتيجية فيتميز المؤسسة - دراسة حالة-مجموعة من المؤسسات. بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علومالتسيير قسم علوم التسيير، الجزائر.
56. قاسمي, ناصر. (2011). الاتصال في المؤسسة - دراسة نظرية و تطبيقية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية ط1.
57. قناشي, أ & , حمحامي, أ. (2018, 08 26). علاقة إدارة المعرفة بالإبداع الإداري دراسة حالة اتصالات الجزائر. مجلة المؤشر للدراسات الإقتصادية. (03)02 ,
58. لبوز, إ. (2017). دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي دراسة سيولوجية بمؤسسات القطاع العام بمدينة ورقلة . اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه . بسكرة.
59. مام, ع & , حلاب, خ. (2016, 03 01). الإبداع الإداري ومعوقاته وإستراتيجيات التعامل معه في الإدارة المدرسية . الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية. (00)1 ,
60. مكيد, ع & , مقراب, س. (2015, 06 01). دور الإدارة بالتفويض في تنمية الإبداع لإداري. مجلة الإقتصاد الجديد , 6(2).
61. مكيوسة سوالينة, كاتي فاتح-د. زيان نصيرة-إيزري. (2020). أهمية تنمية المهاراتالاجتماعية لطفل الروضة ما قبل المدرسة . المجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعيةوالانسانية، المجلد12، العدد01، جامعةحسيبية بن بوعلي. 178-185 ,
62. نعمة, الساعدي مؤيد. (2013). كيف تدار منظمات الألفيةالثالثة مدخل في فلسفة التعلم التنظيمي، عمان الأردن الوراق للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
63. نوال أ. شناني. (2013). دور تطوير المهارات في تحقيق الأداء المتميز. بسكرة: جامعةبسكرة.
64. نوال, أ. شناني. (13 جوان, 2013). دور تطوير المهارات في تحقيق الأداء المتميز. أبحاث اقتصاديةوإدارية_ العدد الثالث عشر، صفحة 126.

65. نوال، أ.شنافي. (2013). دور تطوير المهارات في تحقيق الأداء المتميز. أبحاث إقتصادية وإدارية - العدد الثالث عشر ، ص130.
66. وسيلة حمداوي. (2004). ادارة الموارد البشرية. قالمة - الجزائر: مديرية النشر لجامعة قالمة.
67. وهيبية, فراحتية العيد - زلاقي .(2020). أثر التشارك المعرفي على الولاء التنظيمي - دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف . مجلة العلوم الإنسانية المجلد 20 / العدد(2020) 01 :،ص209.205/228 ,

قائمة الملاحق: الاستمارة

معلومات عامة

الرجاء ضع علامة (X) في الخانة التي تراها مناسبة

- الجنس: ذكر أنثى

- العمر:

● أقل من 30 سنة ، من 41 إلى أقل من 50 سنة

● من 31 إلى 40 سنة ، أكثر من 50 سنة

- المستوى التعليمي:

● مستوى ثانوي ماستر

● ليسانس دكتوراة

- مجال الوظيفة الحالية:

● رئيس مصلحة ، مهندس بحث رئيسي

● متصرف بحث ، مهندس تكنولوجيا

● متصرف بحث رئيسي ، تقني سامي

● أستاذ بحث -أ- ، أستاذ بحث -ب- ، ملحق بالبحث

- سنوات الخبرة في المؤسسة :

● أقل من 5 سنوات ، من 5 سنوات إلى 10 سنوات

● من 10 سنوات إلى 15 سنة ، أكثر من 15 سنة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifi



جامعة محمد خيضر - بسكرة

Université Mohamed KHIDHER -Biskra

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

قسم علوم التسيير

استبيان

سيدي الفاضل...، سيدتي الفاضلة...،

السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته...،

نضع بين أيديكم استبانة مذكرة بعنوان "أثر تنمية المهارات على الإبداع الإداري" و ذلك كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة موارد بشرية.

و نظرا لأهمية رأيكم في هذا الحال، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة نتائج الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نأمل أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم و تخصيص جزء من وقتكم فمشاركتكم ضرورية، علما أن إجابة معلومات الاستبانة سوف تحظى بالسرية التامة و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

في الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير

عبارات قياس تنمية المهارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01-الاتصال					
01					يشجعك المشرفون في العمل على التطور الوظيفي
02					يناقشك المشرفون في العمل إمكانية الحصول على تدريب إضافي في وظيفتك
03					يطلعك المشرفون في العمل على المتطلبات المستقبلية اللازمة للتطور في مسارك الوظيفي
04					يطلعك المشرفون في العمل عن نقاط ضعف أدائك ويساعدك في تطويرها
02 - التشارك المعرفي					
01					تشارك مع زملائك المعارف والخبرات حول وضعيات العمل
02					تبادل مع زملائك المواد البحثية و الأفكار الجديدة حول البحث العلمي.
03					تشجع المؤسسة العاملين على اكتساب معارف ومهارات جديدة.
04					عندما تحتاج لمعرفة جديدة يمكنك الحصول عليها من زملائك بسهولة
05					لديك استعداد لتشارك معارفك من أجل كسب مكانة و صورة جيدة في المؤسسة.
03 – التدريب و التكوين					
01					تقوم المؤسسة بدورات تدريبية و تكوينية للموظفين.

					02	توجد في المؤسسة بيئة محفزة على التدريب.
					03	يساهم التدريب والتكوين في منح الموظفين فرص للترقية في مساهم الوظيفي.
					04	يتم نقل الموظفين داخل المؤسسة من وظيفة لأخرى لزيادة مهاراتهم و معارفهم.
					05	تساهم برامج التدريب والتكوين في تنمية كفاءاتك.
						04- التعلم
					01	تسعى المؤسسة بتزويدك بالمهارات و المعارف اللازمة للنجاح و التطور الوظيفي .
					02	توفر المؤسسة كل الأدوات اللازمة لتحسين مهاراتك.
					03	توفر المؤسسة فرص العمل ضمن مجموعات العمل.
					04	تسعى المؤسسة إلى تعزيز التعاون بين الأقسام.
					05	توفر المؤسسة بيئة تحفزك على التعلم المستمر

عبارات قياس الإبداع الإداري	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01-الأصالة					
01					تزويد العاملين بحلول إبداعية للمشكلات التي تواجههم.
02					ابتعاد عن تقليد الآخرين في إنجاز ما أكلف به من أعمال.
03					توظيف طرق غير مألوفة لأداء مهام الوظيفة.
02 – الطلاقة					
01					اقتراح حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل .
02					تقديم الكثير من البدائل عند التعامل مع المواقف المختلفة بسهولة.
03					استثمار الخبرات السابقة في التعامل مع مواقف جديدة و مختلفة .
03- المرونة					
01					الحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي و الاستفادة منه

					02 القدرة على رؤية أشياء من زوايا مختلفة.
					03 تعديل أسلوب عملي لمواجهة المواقف الطارئة التي تعترض سير العمل .
					04 - الحساسية للمشكلات
					01 أتمتع بقدرة كبيرة على التنبؤ بالمشكلات المتعلقة بالعمل.
					02 امتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل .
					03 أعد خطط خاصة لمواجهة الأزمات المتوقعة في العمل.

					05- المخاطرة
					01 الرغبة في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة.
					02 التردد في اتخاذ القرارات خوفا من تأثير ذلك على تقييم أدائي في العمل.
					03 الرغبة في تجربة أساليب جديدة في العمل حتى لو كان هناك احتمال لفشلها.
					06- التحليل
					01 القدرة على تنظيم أفكارى.
					02 القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء و تفسيرها و المقارنة بينها.
					03 المزج بين وجهات النظر المختلفة لتوليد أفكار جديدة.