



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

أثر الإبداع الإداري على أداء الموارد البشرية
دراسة حالة: الشركة الجزائرية لإنجاز المشاريع الصناعية (sarpi)
- حاسي مسعود -

مذكورة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: علوم التسيير
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف: إعداد الطلبة:

د/ إسماعيل حجازي

سارة بوروية

...../Master-GE/GO-GRH/2017	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2017/2016

[/http://univ-biskra.dz](http://univ-biskra.dz)



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَقُلْ اَعْمَلُوا فِى سَبِيْلِ اللَّهِ
عَمَلَكُمْ وَرِسُوْلَهُ وَالْمُؤْمِنُوْنَ
وَسْتَرِدُوْنَ اِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ
تَعْمَلُوْنَ ﴾

سورة التوبة الآية (104)

صَدَقَ اللهُ الْعَظِيْمُ

الإهداء

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.
إلى قدوتي الأولى ونبراسي الذي ينيّر دربي ..
إلى من أحمل اسمه بكل عز وفخر ، ورفعت رأسي عالياً به ..
إلى من كلت أنامله ليقدم لنا لحظة سعيدة ..
إلى من حصد الأنشواق عن دربي ليمهد لي طريق العلم ورسم لي طريق المستقبل بخطوط من الأمل والثقة ..
إلى الذي لا تكفيه كلمات الشكر والعرفان **أبي** الحبيب
إلى التي رأني قلبها قبل عينيها وحضنتني أحشائها قبل يديها ..
إلى التي منحتني دماها وروحها حبا وتصميما ودفعا لغد أجمل ..
إلى الغالية التي نرى الأمل إلا من عيونها ..
إلى الشجرة التي لا تذبل ..
إلى الظل الذي آوي إليه في كل حين **أمي** الحبيبة ..
إلى ازهار النرجس التي تفيض حبا ونقاء وعطرا أخواتي لبنى ومنار.
إلى من هم أقرب إليّ روحي وبهم أستمد عزيمتي وإصراري إخوتي
زهير، ياسر، رامي ورائد.
إلى ياقوتة المحبة والقلب الطيب صديقتي الغالية **خولة.**
إلى الأخوات التي لم تلهن أمي يناييع الصدق الصافي إلى من
معهن سعدت صديقاتي
رجاء، جهاد، إيمان، منيا، رانيا، بسمة.
إلى من ساعدني في إنجاز هذا العمل شكري الجزيل وامتناني الكبير
إلى خالي الغالي **حمزة.**
إلى كل من هم في ذاكرتي ولم أذكرهم في مذكرتي .

شكر و عرفان

الحمد لله على إحسانه والشكر على كرمه ونعمه
والصلاة والسلام على النبي المصطفى أما بعد يقول
الرسول صلى الله عليه وسلم "من لا يشكر الناس لا
يشكر الله"، من منطلق هذا الحديث أتقدم بالشكر
الجزيل والعرفان لكل من ساهم وساعد في إنجاز
هذا العمل سواء بالتوجيه أو الدعم المعنوي والمآزرة.
أتقدم بشكري الخالص وجزيل الامتنان إلى الأستاذ
المشرف "حجازي إسماعيل" الذي تفضل بقبول
الإشراف على مذكرتي، أشكره على جهوده القيمة
وصبره في تعليمي وتوجيهي وحسن متابعته لي
في هذا البحث.

إلى من علمني التفاؤل والمضي إلى الأمام ، إلى من
وقف إلى جانبي عندما ظلمت الطريق، جزيل الشكر
والإمتنان والإحترام إلى الدكتور " ليمين فالتة ".
وكذلك أشكر كل من ساعد على إتمام هذا البحث
وقدم لي العون ومد لي يد المساعدة وزودني
بالمعلومات اللازمة لإتمام هذا البحث.

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
44	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	01
53	خطوات عملية تقييم الأداء	02
56	طريقة التدرج البياني	03
59	نموذج عن التوزيع الإجباري لأداء الأفراد	04
67	خطوات مراكز التقييم في تقييم أداء العاملين	05
81	يوضح الأعمدة البيانية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	06
82	يوضح الأعمدة البيانية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	07
84	يوضح العمدة البيانية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	08
85	توزيع عينة الدراسة متغير سنوات الخبرة	09

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
64	الفرق بين مدخل الإدارة بالأهداف والمدخل التقليدي	01
79	معامل الثبات (Alpha de cronbach)	02
80	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	03
81	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	04
83	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	05
84	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	06
86	اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف - سمنروف - sample K-S)	07
87	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الإبداع الإداري.	08
91	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الإبداع الإداري.	09
94	نتائج تحليل التباين للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى	10
95	نتائج تحليل الانحدار لأثر الإبداع الإداري على أداء الموارد البشرية	11
96	نتائج تحليل الانحدار لأثر الطلاقة الفكرية على أداء العاملين	12
96	نتائج تحليل الانحدار لأثر الأصالة على أداء العاملين	13
97	نتائج تحليل الانحدار لأثر الحساسية للمشكلات على أداء العاملين	14
98	نتائج تحليل الانحدار لأثر روح المخاطرة على أداء العاملين	15

الملحق رقم (01)

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة محمد خيضر

سنة ثانية ماستر

قسم علوم التسيير

تسيير الموارد البشرية



الاستبانة

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة...،

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته...،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية بعنوان " أثر الابداع الإداري على أداء الموارد البشرية " .

نظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال ، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة ، حيث أن نتائج الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة اجابتكم ، لذلك نرجو أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم ، فمشاركتم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها .

ونضمن لكلم سرية المعلومات واستخدامها لغرض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

تقبلوا مني فائق التقدير والاحترام

الأستاذ المشرف : حجازي اسماعيل

الطالبة : سارة بوروبة

العام الجامعي: 2017/2016



الاستبانة

أولاً: البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية للعمال، بغرض تحليل وتفسير النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

1- الجنس

ذكر أنثى

2- العمر من 29-20 سنة من 39-30 سنة
 من 49-40 سنة من 50 سنة فأكثر

3- المستوى التعليمي

ثانوي تقني سامي
 لسانس مهندس
 دراسات عليا

4- سنوات الخبرة

أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات
 من 11-15 سنة من 16 سنة فأكثر

ثانيا :محاو؁ الاستبانه

المحور الأول: الإبداع الإداري

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الإبداع الإداري؁ والمرجو منك تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها؁ وذلك بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

الرقم	أبعاد لإبداع إداري وعبارات قياسه	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1- الطلاقة الفكرية						
01	لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل					
02	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.					
03	لدي القدرة على انتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد للدلالة على فكرة معنية .					
04	لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة .					
05	لدي القدرة على التعبير عن افكاري بطلاقة حسب كل موقف.					
2-الأصالة						
06	أنجز ما يسند الي من أعمال بأسلوب متجدد.					
07	أبتعد عن تكرار ما يفعله الاخرون في حل مشكلات العمل					
08	أشعر بالملل من تكرار الاجراءات المتبعة في انجاز الأعمال					
09	أتمتع بقدرة عالية على اقناع الاخرين بأفكاري الجديدة.					
10	أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل					
3- الحساسية للمشكلات						
11	أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها					
12	أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها					
13	أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل لمشكلات العمل					
14	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل					
15	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الاخرون في العمل					
4-روح المخاطرة						
16	أقبل انتقادات الاخرين بصد؁ رحب					
17	أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة					
18	أخصص الأموال لتنفيذ ومتابعة أفكار تتسم بمخاطرة عالية					
19	أميل الى القيام بأعمال ذات مخاطرة عالية					
20	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج المترتبة عن ذلك.					

المحور الثاني: أداء الموارد البشرية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس درجة أداء المورد البشري، والمرجو منك تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

الرقم	أبعاد أداء الموارد البشرية وعبارات قياسه	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1- جودة الخدمة						
01	يقوم العاملون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة					
02	يؤدي العاملون المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة					
03	يبذل العاملون الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد					
04	تساهم معايير ضبط الجودة في إنجاز الأعمال طبقاً لخطط والبرامج المعتمدة					
2- المهارات البشرية						
05	توفر المؤسسة برامج تدريب من أجل اكتساب مهارات جديدة للعاملين					
06	لدى العاملين المهارات الكافية لإنجاز المهام المطلوبة في الوظيفة					
07	يقوم العامل باستغلال مهاراته أثناء أدائه الوظيفي					
3- السلوك لإبداعي						
08	تمنح المؤسسة مكافآت وحوافز للعامل المبدع					
09	يساهم اتصال العاملين مع بعضهم في العمل على لإبداع					
10	لدي الرغبة في تقديم أفكار جديدة متعلقة بالعمل					
11	يمكن للعاملين تقديم أفكارهم وابداعاتهم دون تكلف					

الملحق (02)

قائمة محكمي الاستبانة

الوظيفة	الإسم و اللقب	الرقم
أستاذ محاضر في قسم علوم التسيير-كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير- جامعة بسكرة.	حجازي إسماعيل	1
أستاذة محاضرة في قسم علوم التسيير-كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير- جامعة بسكرة.	أقطي جوهره	2
أستاذ محاضر في قسم علوم التجارية-كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير- جامعة بسكرة.	خوني رابح	3
أستاذة مساعدة في قسم علوم التسيير-كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير- جامعة بسكرة.	شنافي نوال	4
أستاذة مساعدة في قسم علوم التجارية-كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير- جامعة بسكرة.	منصوري رقية	5

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	البسمة
ب	آية قرآنية
ج	الإهداء
د	شكر و عرفان
هـ	الملخص
و	Résumé
ي	فهرس المحتويات
ل	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
م	قائمة الملاحق
1	المقدمة
المحور الأول: منهجية البحث والدراسات السابقة	
4	أولاً: منهجية البحث
4	1- إشكالية البحث
5	2- أهمية البحث
5	3- أهداف البحث
6	4- فرضيات البحث
7	5- متغيرات البحث ونموذجه
9	6- حدود البحث
9	ثانياً: الدراسات السابقة
9	الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري
13	الدراسات المتعلقة بأداء الموارد البشرية
المحور الثاني: الإطار النظري للبحث	
17	أولاً الإبداع الإداري
17	تمهيد
18	1- مفهوم الإبداع
19	2- الفرق بين الإبداع والإبتكار والإختراع
22	3- أنواع الإبداع
24	4- مفهوم الإبداع الإداري
25	5- خصائص الإبداع الإداري
27	6- أهمية الإبداع الإداري
28	7- مستويات الإبداع الإداري

30	7-عناصر الإبداع الإداري
35	9- معوقات الإبداع الإداري
36	10- أساليب تنمية الإبداع الإداري
42	ثانياً: أداء الموارد البشرية
42	1- مفهوم أداء الموارد البشرية
45	2-مكونات أداء الموارد البشرية
46	3-العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية
49	4-أهمية قياس أداء الموارد البشرية
50	5-مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية
51	6-خطوات تقييم أداء الموارد البشرية
54	7-طرق تقييم أداء الموارد البشرية
68	ثالثاً:العلاقة بين الإبداع الإداري و أداء الموارد البشرية
72	المحور الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
73	أولاً :التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
73	1- نشأة الشركة الجزائرية لإنجاز المشاريع الصناعية
74	2-مهام الشركة الجزائرية لإنجاز المشاريع الصناعية
76	3- معايير الجودة في الشركة الجزائرية لإنجاز المشاريع الصناعية
75	4- أهداف الشركة الجزائرية لإنجاز المشاريع الصناعية
77	ثانياً: إجراءات البحث
77	1- تصميم الدراسة
77	2- أداة الدراسة وإجراءاتها
78	3- ثبات أداة الدراسة
79	4- خصائص عينة الدراسة
86	5- اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الدراسة
93	6- اختبار الفرضيات
99	خلاصة
100	الخاتمة (النتائج والتوصيات)
100	أولاً: النتائج
101	ثانياً :التوصيات
102	قائمة المراجع
109	قائمة الملاحق

تعيش المنظمات الحديثة في ظل محيط يشهد تطورات وتغيرات عميقة وواسعة النطاق في مختلف المجالات ، حيث أن ما يميز عالم الأعمال المعاصر سرعة التحول الديناميكية والتغير الذي أصبح السمة المميزة التي أحدثت حدة المنافسة بين المنظمات، الأمر الذي نتج عنه إفراز مشكلات معقدة ومتشابكة والتي بدورها تؤثر على منظمات العمل ، وبالتالي حتم على المنظمات ابتكار حلول لمواجهة تلك المشكلات غير أن ابتكار حلول لمواجهة تلك المشكلات لا يأتي من قبيل الصدفة ، بل يتطلب توفير البيئة المناسبة لخلق الابداعات .

ويظهر دور الإبداع الإداري من خلال إدراك الإداريين والمنظمات ، إلى مدى الحاجة إلى التغيير والتحسين في العمليات الإدارية و أهدافها ومن خلال تطوير أداء العاملين ، حيث يرى الباحثون والإداريون أنه ينبغي تقدير أهمية الإبداع الإداري من خلال جهود ملحوظة لتوفير مناخ ملائم يمكن العاملين في المنظمات على اختلاف قدراتهم من إظهار كل ما لديهم من قدرات إبداعية واستغلالها الإستغلال الأمثل.

فالاهتمام بمتغير الإبداع الإداري في المنظمات يتطلب الحرص على نمو القدرات الإبداعية لدى قادتها وإدارييها وكافة مدخلاتها البشرية ، وأن تكون التوجيهات الإبداعية مكونا هاما في نسيجها الثقافي ، فالموارد البشرية من أكثر الموارد أهمية بحيث يعتبر الثروة الجوهريّة بالنسبة للمؤسسات كون هذه الموارد تمتلك طاقات وقدرات لا تمتلكها الموارد الأخرى ، فالإهتمام بالموارد البشرية و رعايتها يعد أهم ظاهرة تشغل بال المسؤولين بالدول المتقدمة والنامية على حد سواء ويرجع ذلك لكون الموارد البشرية أهم عناصر الإنتاج .

فتعمل المؤسسات على الإستفادة من هذه الموارد بأقصى درجة ممكنة من خلال العمل على تطويرها مما ينعكس في النهاية على جودة اداء الأفراد نحو الأفضل

بحيث يحقق الأهداف الشخصية ويضمن للمؤسسة البقاء والاستمرارية والنمو ضمن بيئة غير مستقرة .

فمن خلال تقييم أداء العاملين الذي يتم على مستوى إدارة الموارد البشرية بمختلف الوسائل والطرق يتم الكشف على النقائص الموجودة سواء على مستوى المنصب. أو على مستوى الفرد نفسه ، وتخلص منها تلجأ الإدارة إلى الإهتمام بالإبداع. فعلى الإدارة توفير الإمكانيات المادية من أجل الإبداع والتي قد تكون مكلفة للمؤسسة، ولكن العائد يكون مربحا لها وذلك من خلال تحسين مستوى كفاءة الأفراد وأدائهم وكذا رفع الإنتاجية، وبالتالي ضمان استمرارية المؤسسة ونجاحها.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الإبداع الإداري بأبعاده المختلفة على أداء العاملين اتجاهات العاملين في الشركة الجزائرية لإنجاز المشاريع الصناعية -حاسي مسعود - Sarpi والتي يبلغ عدد الأفراد بها (1463) في مختلف المستويات، و لاختيار عينة الدراسة تم استخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة والتي بلغ حجمها (60) عامل وعاملة، حيث تم توزيع استبانة عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية ، واسترد منها (55) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي ، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة ، وتم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات منها مقياس الإحصاء الوصفي ، تحليل الانحدار البسيط، التباين .

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري على مستوى أداء شركة sarpi وذلك عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، حيث فسر متغير الإبداع الإداري (58.9%) من التغيرات الحاصلة على مستوى أداء المؤسسة محل الدراسة ، وذلك بإعتماد على قيمة معامل التحديد R^2 .

كما تقترح الدراسة العديد من الاقتراحات على إدارة الشركة أهمها متابعة الأفكار التي تتسم بمخاطرة عالية وتشجيع العاملين على العمل ضمن فرق تسودها روح المجازفة، ووضع إستراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن المبدعين والموهوبين من المديرين والعمل على تدريبهم لتوفير قيادات إدارية مؤهلة قادرة على استثمار طاقاتها الإبداعية في تطوير أداء المورد البشري.

Résumé

Cette étude visait à déterminer l'impact de la gestion de l'innovation dans ses différentes dimensions sur la performance des employés travaillant dans les tendances de la société algérienne pour la réalisation de projets industriels – Hassi Messaoud – SARPI – que le nombre de personnes qu'il (1463) à différents niveaux, et pour sélectionner l'échantillon d'étude a été utilisé la méthode d'échantillonnage aléatoire simple, qu'il a atteint sa taille (60) travailleurs et de travail, ont été distribués pour les identifier grâce à plusieurs visites sur le terrain, et les récupérer questionnaire (55) est valable pour l'analyse statistique, a été utilisée comme approche descriptive et analytique pour atteindre les résultats de l'étude devaient compter sur plusieurs méthodes d'analyse statistique des données, y compris l'échelle Les statistiques descriptives, régression simple, l'analyse de la variance. L'étude a révélé plusieurs résultats, le plus important de l'existence de l'effet d'une créativité administrative statistiquement significatif sur la performance du niveau de l'entreprise SARPI lorsque le niveau de signification ($\alpha = 0,05$) où il a expliqué la variable de la créativité administrative (58,9%) de la performance gagnante de l'institution à l'étude, le niveau des

changements, donc Blaamad sur la valeur du coefficient de sélection R^2 . L'étude suggère également de nombreuses suggestions sur la gestion de l'entreprise des idées les plus importantes de suivi qui sont riches propres risques et encourager les employés à travailler en équipe dans un esprit de risque et d'élaborer une stratégie basée sur des critères précis pour la détection des créateurs et des gestionnaires talentueux et de les former à fournir aux dirigeants administratifs qualifiés capables d'investir leur potentiel créatif dans le développement de la performance des ressources humaines.

تمهيد

نحاول من خلال هذا الفصل توضيح منهجية بحثنا هذا ، حيث نبدأ بطرح الإشكالية الرئيسية ثم بعد ذلك نتطرق إلى أهمية البحث ، وأهدافه ، فرضياته ونموذجه ، التعريفات الإجرائية ، إلى جانب حدودها الزمانية والمكانية .

إضافة على ذلك ، سوف نقوم بعرض أهم الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين محل البحث .

وعلى العموم سيتم التطرق إلى كل هذا من خلال المبحثين التاليين :

1-أولا : منهجية البحث .

2- ثانيا :الدراسات السابقة .

أولا منهجية البحث

1- إشكالية البحث :

تواجه منظمات أعمال اليوم العديد من المشكلات التي تتطلب من قياداتها والعاملين فيها ضرورة التفكير في التقليل من الاعتماد على المنهج التقليدي القائم على المحاولة في حل المشكلات، وإنما محاولة توظيف المنهج الإبداعي في هذا الشأن.

ويعتبر الإبداع الإداري أحد المقومات الأساسية في عملية التطوير التنظيمي . فالتطورات التي أفرزها عصر ثورة المعلومات أوجدت مشكلات عدة ، منها ما هو تكنولوجي واقتصادي واجتماعي . لذلك كان من المحتم على المنظمات أن تستجيب لهذه التطورات بإحدى التعديلات التي تواكب هذه التطورات وتكون هذه الاستجابة عن طريق الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة التي تمكن المنظمات من مواجهة المشكلات ، كذلك فإن تقدير أهمية الإبداع الإداري على المستوى النظري لا يضمن بالضرورة نجاح العمل الإبداعي بالمنظمات لأن هناك العديد من العوامل التي تؤثر على إبداع العاملين في هذه المنظمات .

ونظرا للأهمية المتزايدة للموارد البشرية التي أصبحت أحد الركاز الأساسية لتمكين المؤسسة من التحكم في الظروف السائدة وسط محيط سريع التغير ، وباعتبار هذا الإهتمام يعكس دور الإبداع الإداري في المنظمة وإدراك اهميته في 11تضييق الفجوة بين مهارات وكفاءات الأفراد وبين متطلبات الوظائف .

ولأهمية الإبداع الإداري على أداء الموارد البشرية في المنظمة فإننا في هذه الدراسة سوف نحاول التعرف على مدى تأثير الإبداع الإداري على أداء المورد البشري في الشركة الجزائرية للإنجاز المشاريع الصناعية.

و بناءا على ما سبق يمكن صياغة التساؤل الرئيسي لبحثنا على النحو التالي:

ما هو أثر الإبداع الإداري على أداء الموارد البشرية في الشركة الجزائرية للإنجاز المشاريع الصناعية؟

انطلاقاً من هذا التساؤل الرئيسي أمكن صياغة التساؤلات الفرعية التالية:

(1) ما هو مستوى الإبداع الإداري في الشركة الجزائرية للإنجاز المشاريع الصناعية؟

(2) ما مستوى أداء العاملين في الشركة الجزائرية للإنجاز المشاريع الصناعية؟

2- أهمية البحث:

يمكن حصر أهمية هذا البحث في النقاط التالية:

(1) تكمن أهمية الدراسة الحالية في أنها تعد من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة، إذ تتناول مفهومين مهمين هما الإبداع الإداري وأداء الموارد البشرية.

(2) قد تساهم هذه الدراسة في التوصل إلى فهم طبيعة العلاقة بين الإبداع الإداري في الشركة الجزائرية للإنجاز المشاريع الصناعية وتحسين أداء المورد البشري لدى العاملين بها.

(3) تعزيز فهم العاملين لأهمية الإبداع الإداري على أداء العاملين.

3- أهداف البحث

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

(1) التعرف على مستوى أهمية الاهتمام بالإبداع الإداري في الشركة الجزائرية للإنجاز المشاريع الصناعية.

(2) بيان مستوى أهمية تحسين أداء الموارد البشرية في الشركة الجزائرية للإنجاز المشاريع الصناعية.

(3) تحديد أثر الإبداع الإداري على أداء الموارد البشرية الإداري في الشركة الجزائرية للإنجاز المشاريع الصناعية.

4- فرضيات البحث

يقوم هذا البحث على الفرضيات الآتية:

1- الفرضية الرئيسية H_0 :

يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمتغير الابداع الاداري بأبعاده المختلفة على أداء العاملين في الشركة الجزائرية للإنجاز المشاريع الصناعية.

ويمكن ادراج الفرضيات الفرعية في الآتي :

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الطلاقة وأداء العاملين

في الشركة الجزائرية للإنجاز المشاريع الصناعية.

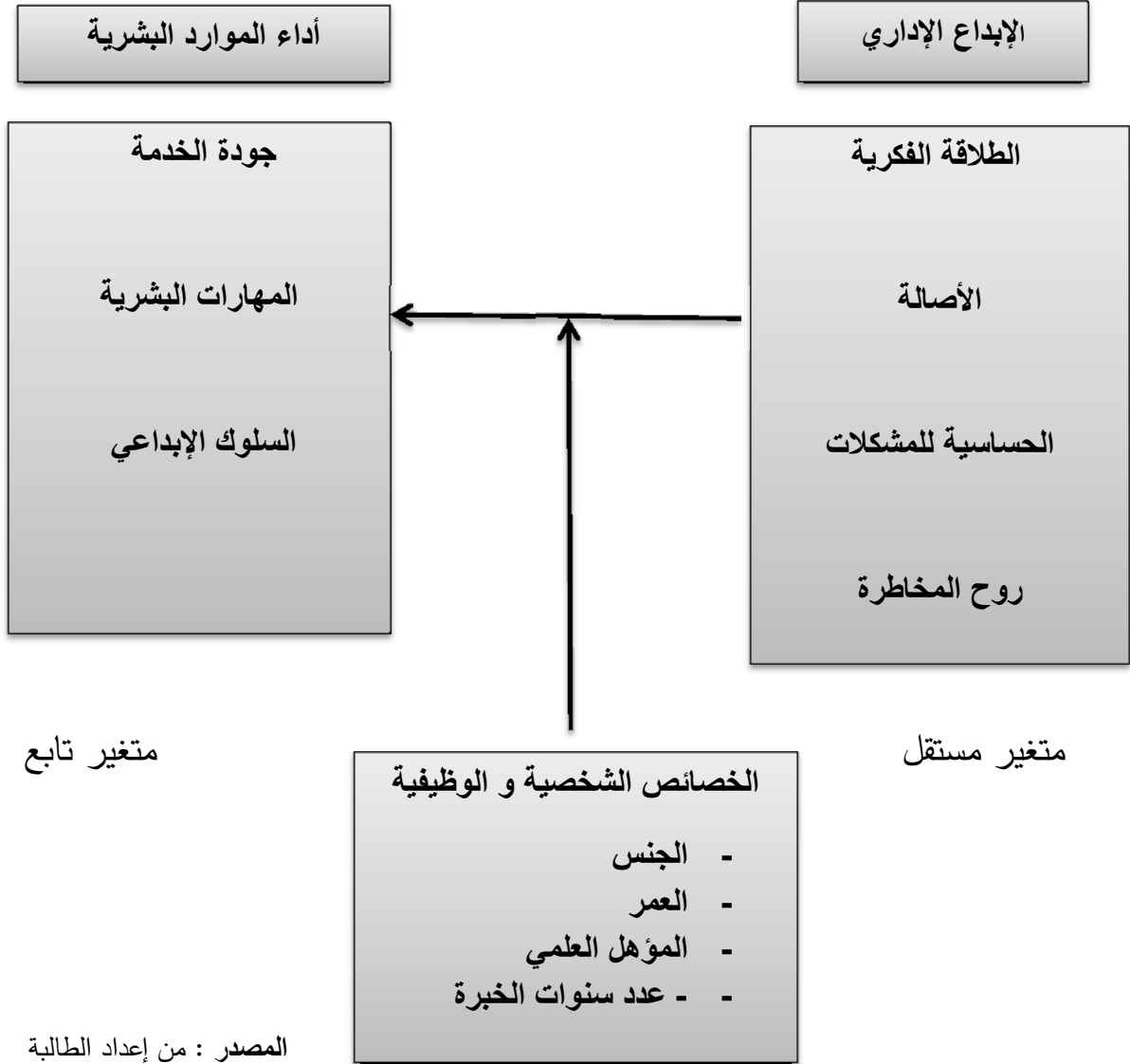
- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الأصالة وأداء العاملين في الشركة الجزائرية للإنجاز المشاريع الصناعية.

- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الحساسية للمشكلات وأداء العاملين في الشركة الجزائرية للإنجاز المشاريع الصناعية.

- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين روح المخاطرة وأداء العاملين في الشركة الجزائرية للإنجاز المشاريع الصناعية.

5- متغيرات البحث ونموذجه

يوضح الشكل الموالي نموذج مقترح لتوضيح متغيرات البحث.



6- التعريفات الإجرائية

1- الإبداع الإداري: وهو القدرة على خلق وإيجاد الأفكار الجديدة القابلة للتطبيق والتي يمكن أن تساهم في تطوير العمليات الإدارية المختلفة .

2- الطلاقة: وتعني القدرة على توليد عدد من البدائل أو الأفكار أو السرعة والسهولة في توليدها.

3- الأصالة: ويقصد بها القدرة على إنتاج أفكار جديدة.

4- الحساسية للمشكلات: تعنى القدرة على تبين أكبر عدد من المشكلات المرتبطة بموضوع ما.

5- روح المخاطرة: أخذ الفرد زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها بالإضافة الى ان الفرد يكون قابلا لتحميل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها .

6- أداء الموارد البشرية: هو درجة تحقيق واطمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة .

7- جودة الخدمة: تلك الجودة التي تشمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية ، حيث يتكون الجانب الإجرائي من النظم والإجراءات المحددة لتقديم الخدمة.

8- المهارات البشرية: هو مصطلح يستخدم في إدارة الموارد البشرية لوصف قدرة الفرد على العمل بشكل جيد، وأيضا قدرته على اكتساب مهارات جديدة لإنجاز المهام المطلوبة في الوظيفة.

9- السلوك الإبداعي: سلوك يسبق الإبداع ويميز الفرد أو المجموعة في موقع العمل وليس بالضرورة أن ينتج عنه نتائج أو خدمات جديدة، يبدأ من إدراك الموقف والاهتمام به وجمع المعلومات عنه، وتقييم البدائل المتاحة وتجريب البديل وأخيرا تبني سلوك أو فكرة معينة.

7- حدود البحث:

من أجل الإلمام بإشكالية الدراسة وفهم مختلف جوانبه حددنا دراستنا كما يلي:

- 1- **الحدود الموضوعية:** قد شملت هذه الدراسة على مختلف الجوانب المتعلقة بالإبداع الإداري ومدى تأثيره بأبعاده المتمثلة في (الطلاقة الفكرية، الاصاله ، الحساسية للمشكلات ، روح المخاطرة)على أداء الموارد البشرية.
 - 2- **الحدود المكانية :** لقد تم إسقاط الجاني النظري لهذه الدراسة على الشركة الجزائرية للإنجاز المشاريع الصناعية بحاسي مسعود.
 - 3- **الحدود الزمنية:** لقد تمت هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من 2017/04/14 إلى غاية 2017/05/20.
 - 4- **الحدود البشرية:** لقد شملت هذه الدراسة على جميع العاملين في الشركة الجزائرية للإنجاز المشاريع الصناعية بمستويات التنظيمية.
- ثانيا: الدراسات السابقة:**

لقد تم الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة، وذلك من أجل إثراء موضوع الدراسة، ومن بين هذه الدراسات نذكر.

1- دراسات تتعلق بالإبداع الإداري:

- 1- دراسة فهد المشوط، أحمد سعد (2011)، بعنوان: أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الكويت.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- تحديد مستوى أهمية بيئة العمل في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية.
- تحديد مستوى الإبداع الإداري في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية.
- تحديد أثر عوامل بيئة العمل على الإبداع الإداري في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها:

- وجود تأثير ذي دلالة معنوية للهيكـل التنظيمي على الإبداع الإداري (السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
- وجود تأثير ذي دلالة معنوية للأنظمة والتعليمات على الإبداع الإداري (السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
- وجود تأثير ذي دلالة معنوية للتدريب.
- وجود تأثير ذي دلالة معنوية للمشاركة في اتخاذ القرارات على الإبداع الإداري (السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
- وجود تأثير ذي دلالة معنوية لظروف العمل على الإبداع الإداري (السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
- وجود تأثير ذي دلالة معنوية للحوافز والمكافآت على الإبداع الإداري (السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

2- دراسة القرشي، عديلة بنت عبد الله بن علي بن صالح. (2008). بعنوان: الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديريات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم لأمنية، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديريات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة، وتحديد درجة ممارسة مديريات

ومساعدات المدارس الابتدائية لأساليب التغيير وتحديد العلاقة الارتباطية بين الإبداع وإدارة التغيير.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

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

- درجة ممارسة مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية لأساليب إدارة التغيير جاءت بدرجة منخفضة والأسلوب الاحتوائي جاءت بدرجة عالية.

- وجود علاقة ارتباطية سالبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين درجة الإبداع الإداري (الأسلوب التقليدي) ووجود علاقة موجبة بين الإبداع الإداري وإدارة التغيير (الأسلوب الاحتوائي).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد فيما يتعلق بدرجة توافر مهارات الإبداع الإداري وفقا لمتغير نوع العمل وسنوات الدراسة.

3- دراسة العنزي، بسام بن مناور. (2004). بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري: دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية.

جاءت هذه الدراسة للتعرف على الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في المؤسسات العامة في المملكة العربية الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري بالمؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، أما الأهداف الفرعية فهي كما يلي:

- توضيح أهمية كل من الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري للعاملين بالمؤسسات

العامة

- التعرف على واقع قيم الثقافة التنظيمية وعناصر الإبداع الإداري بالمؤسسات العامة.

- التعرف على مدى تأثير القيم المكونة للثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري بالمؤسسات العامة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- توفر جميع القيم المكونة للثقافة التنظيمية في المؤسسات العامة بشكل متوسط ماعدا قيمة المكافأة وجميع عناصر الإبداع الإداري ماعدا عنصر الخروج عن المألوف.

- وجود ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين القيم المكونة للثقافة التنظيمية (القوة، المكافأة، الفاعلية، فرق العمل، العدالة، النظام) وعناصر الإبداع الإداري.

4 - دراسة النتيفات، محمد بن عامر (2006) بعنوان: المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الأمنية: دراسة ميدانية على الضباط العاملين في شرطة مدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم لأمنية، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية. هدفت هذه الدراسة إلى:

- تبيان مستوى الإبداع الإداري لدى الضباط العاملين في شرطة مدينة الرياض.
- التعرف على درجة المركزية السائدة في بيئة شرطة مدينة الرياض حسب وجهة نظر الضباط العاملين.

- التعرف على مدى إتباع الصيغ الرسمية في شرطة مدينة الرياض.
وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- ارتفاع مستوى الإبداع الإداري لدى الضباط العاملين بشرطة مدينة الرياض.
- تدني درجة المركزية السائدة في بيئة شرطة مدينة الرياض حسب وجهة نظر

الضباط العاملين. 11

- تدني درجة المركزية السائدة في بيئة شرطة مدينة الرياض حسب وجهة نظر الضباط العاملين.
- أن درجة إتباع الصيغ الرسمية تظهر عندما تطر أي مشكلة فإن العاملين في شرطة مدينة الرياض يرجعون لرئيسهم لحلها، كما يشدد دائما على وجوب العمل من خلال القنوات الرسمية.
- لا يوجد اختلاف في مستوى الإبداع الإداري الضباط العاملين بشرطة مدينة الرياض باختلاف العمر، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، الرتبة العسكرية، سنوات الخدمة.

2- دراسات تتعلق بأداء الموارد البشرية:

- 1- دراسة **عمار بن عيشي 2005/ 2006** دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - بسكرة- بحيث هدفت هذه الدراسة الى ابراز موضوع تقييم الأداء والتدريب في المؤسسات بالإضافة الى ربط التدريب والبرامج التدريبية بنتائج نظم تقييم الأداء لضمان تنافسيتها في السوق ،حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 236 عاملاً، ولقد قام الباحث ببناء استبيان، و كانت أهم النتائج أن هناك طريقتين لتقييم أداء الأفراد بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية الاولى وتجري كل شهر وهي مخصصة لمنح العلاوات والمنح لأفراد أما الثانية فتقوم بها المؤسسة على أساس سنوي أو بعد الانتهاء من كل دورة تدريبية من أجل تقييم المهارات التي يتمتع بها الأفراد العاملين، أو لتقييم مدى اكتساب الأفراد لمهارات اضافية، وكذلك ينظر الأفراد العاملين بالمؤسسة الى تقييم الأفراد على أنه مهم ، ونعتقد ان سبب عدم النظر اليه على أنه مهم جدا راجع الى أن تقييم الأداء بالمؤسسة يتميز بعدم دقة عناصره واتصافه بالعمومية.

2- دراسة إلياس سالم (2006) بعنوان "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية" (دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم وحدة EARA ،مسيلة) مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف ،مسيلة
وقد هدفت هذه الدراسة الى :

- معرفة أهم الأبعاد التي تتكون منها كل من ثقافة المؤسسة وموضوع الأداء.
- التعرف على العلاقة الترابطية بين ثقافة المؤسسة وأداء العاملين.
- دراسة اتجاهات تأثير القيم الثقافية في تشكيل أنماط السلوك لدى الباحثين.
- المساهمة في دراسة المعوقات والعراقيل الثقافية التي تحد من تحقيق أداء متميز.

واشتملت الدراسة على 92 عاملا من المؤسسة وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات، وخلصت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية والممثلة بالأبعاد (المشاركة في اتخاذ القرار، جماعية العمل، التميز في الأداء، احترام الوقت، تشجيع الإبداع والابتكار) تعد أحد أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة والتي تؤثر على سلوك وأداء الموارد البشرية وتشكل دافعا مهما نحو الانجاز.

3- دراسة كائكان فواز مرعي (2008) بعنوان " أثر القيادتين التحويلية والتبادلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية" أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
وقد هدفت هذه الدراسة الى :

-إعطاء فكرة واضحة للمنظمات الأردنية عن القيادة التحويلية كونها من الأنماط القيادية المؤثرة في أداء مواردها البشرية.

-سد الفراغ في مجال الربط بين القيادة و بين أداء الموارد البشرية في قطاع صناعة الأدوية في الأردن.

- تصميم برامج تدريبية و تطويرية للقياديين في المنظمات الأردنية تسهم في رفع مستوى جدارتهم القيادية التحويلية، مما ينعكس على تحسين مستوى أداء الموارد البشرية فيها.

ومن النتائج المتوصل إليها:

-وجود أثر للقيادة التحويلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية.

-وجود أثر للقيادة التبادلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية.

4-دراسة صلاح الدين الهيتي بعنوان "تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين (2005) ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال(مجلة علمية عالمية محكمة)، العدد الأول، الجامعة الأردنية، الأردن، تموز.

حاولت هذه الدراسة توضيح تأثير الاختلافات المحتملة للقيم(الفردية والتنظيمية) على الأداء الفردي وذلك من خلال الدراسة الميدانية في مصانع مدينة الحسين بن عبد الله الثاني وبالضبط مصنعي الجمل والطريق الشريف، ولتحقيق ذلك تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة مكونة من 685 عاملا من العمال الأردنيون والصينيون الذين يعملون بهذه المصانع.

لتوضح النتائج المتوصل إليها أن هناك تأثير للاختلافات المحتملة للقيم الفردية والتنظيمية كقيم: العمل، الوقت، التعاون، الطموح والثقة بالنفس، التطوير والتغيير، الانجاز، الانضباط على الأداء الفردي للعمال داخل المصانع. وبالتالي فان توافر هذه القيم يؤثر في مستوى الأداء بشكل مباشر.

تمهيد

تسعى المنظمات المعاصرة اليوم إلى التميز من خلال العمل على تحقيق نتائج لم تتجز من قبل، والإتيان بالجديد والتركيز على الإبداع بما يجعلها متفوقة على منافسيها، ففي ظل المنافسة المحتدمة في عالم الأعمال أصبح التميز السبيل الوحيد للبقاء ، وبالتالي أصبح الإبداع الإداري أمراً في غاية الأهمية وذلك باعتباره من الأدوار المهمة في العمل الإداري لما له من نتائج إيجابية تعود بالنفع على المنظمات والعاملين بها ، من خلال ما يقدمه من تحديد نوع الحلول والتخلص من التفكير الاعتيادي ، وإنتاج عدد ممكن من الأفكار في أقل وقت وجهد ، إضافة الى كسر الحواجز لدى الموظفين وإثارة الأفكار الجديدة لهم ، ويظهر دور الإبداع الإداري من خلال إدراك الإداريين والمنظمات إلى مدى الحاجة للتحسين والتغيير في العمليات الإدارية و أهدافها ، و توفير مناخ ملائم يمكن العاملين في المنظمات من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية واستغلالها الاستغلال الأمثل.

وسنتطرق في فصلنا هذا إلى المقاربة النظرية لإبداع الإداري ونحاول الإحاطة بكل جوانبه لتتضح الصورة الشاملة له، وهذا من خلال تناول العناصر التالية:

- 1- الإطار العام للإبداع.
- 2- ماهية الإبداع الإداري.
- 3- مستويات وعناصر الإبداع الإداري.
- 4- معوقات وأساليب تنمية الإبداع الإداري.

الإبداع ظاهرة إنسانية موجودة في الحياة و بين الناس منذ بداية الخلق و تتجلى في الأفكار و الأفعال والمنتجات و العلاقات و النظم و الثقافات و غيرها، و يتميز القرن الحادي و العشرين بسطوع الظاهرة الإبداعية لأن إقتصادياته المبنية على المعرفة تتنافس بالإبداع و تركز على العقول و الأفكار.

1_ 1: الإطار العام للإبداع الإداري:

1_1_1: مفهوم الإبداع

1_ الإبداع لغة:

تعددت التعاريف حول مصطلح الإبداع حسب البحاا والكاتبين:

فالإبداع كما جاء في لسان العرب " من بدع ببده بدعا وابتدعته: أنشأه وأبدأه " وابتدعت الشيء اخترعه لأعلى مثال وفلان بدع في هذا الأمر: أي أول لم يسبقه أحد.¹

يقول تعالى: " بديع السماوات و الأرض ": أي خالقهما و مبدعها سبحانه و تعالى على غير مثال سابق.²

كلمة إبداع في اللغة الانجليزية (creation) تعود إلى الفعل (create) وتعني: خلق جديد (to make something new).³ و الإبداع والابتكار " و " الخلق " مصطلحات تستعمل مترادفات، و تعني جميعا: و لأداة شيء جديد غير مألوف، أو حتى النظر إلى الأشياء بطرق جديدة.⁴

2/ اصطلاحا:

تعددت تعريفات علماء النفس و الاجتماع و الإدارة للإبداع، و يعود ذلك إلى اختلاف مناهجهم و اهتماماتهم و مدارسهم الفكرية، كما يعود إلى تعدد مجالات الظاهرة الإبداعية، و من بين هذه التعاريف نجد:

¹ - احمد شنهاز فاضل ، " تأثير الثقافة التنظيمية في التغلب على معوقات الإبداع التنظيمي " المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، الجامعة المستنصرية ، ع 20 ، 2009 ، ص، ص 1-26 .

² - سورة البقرة - الآية 117 -

³ - كمال الدين حسين علي بابكر " القيادة التحويلية و الإبداع الإداري " المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة ، ط 1 ، 2015 ، ص 59.

⁴ محمد الصرفي " أصول التنظيم و الإدارة للمدير المبدع " مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2005 ، ص 179 .

عرف سيمبسون (simpson) الإبداع بأنه " المبادأة التي يبديها الفرد في التخلص من نمط التفكير العادي، و الانتقال إلى نمط جديد في التفكير".¹

وعرفه بول تورنس (E.poulTorrance) بأنه العملية التي يصبح بها الفرد حساسا للمشكلة و إدراك الثغرات و المعلومات و البحث عن دلائل للمعرفة، ومن ثم وضع الفروض و اختبار صحتها، و من ثم إجراء تعديل على هذه النتائج.²

كما يرى الفاعوري (2005) الإبداع عملية تتناول أفكار جديدة فعالة لإشباع حاجات الزبائن، و هو عملية تجديد و تحديث مستمرة تشمل كل منظمة، و هو جزء مهم من استراتيجية الأعمال و الممارسات اليومية.³

كما عرفه جوبوتا(2008) على انه " القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة و من ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف و مبدع، ثم بعد ذلك إيجاد الحل المناسب".⁴

1-2: الفرق بين الإبداع و الابتكار و الاختراع:

اختلاف آراء الباحثين حول مفهوم الإبداع ساهم في وجود خلط بين مصطلح الإبداع و بعض المصطلحات ذات العلاقة كابتكار (Innovation) والاختراع (Invention)، حيث نجد أن عامة الناس لا يفرقون بين هذه المصطلحات للدلالة على نفس الشيء، كما أن هناك بعض الباحثين و المختصين ينضمون الى كافة الناس في عدم التمييز بين مصطلح الإبداع و بعض المصطلحات الأخرى كالابتكار و الاختراع، و فيما يلي سوف نحاول توضيح ذلك الغموض:

¹ زيد الهويدي " الإبداع، ماهيته ، اكتشافه، تنميته " ، دار الكتاب الجامعي، العين الإمارات، 2004 ص 23 .

² نادية هایل السرور، " مقدمة في الإبداع " ، ديبوتو للطباعة و النشر و التوزيع ، عمان ، 2005 ، ص 70 .

³ الفاعوري، رفعت عبد الحليم ، "إدارة" الإبداع التنظيمي " ، ط 1 ، القاهرة مصر ، المنظمة للتنمية الإدارية ، 2005 ، ص 3 .

⁴ جوبوتا ، برافين ، " الإبداع الإداري في القرن الواحد و العشرين " ، (ترجمة ، المغربي احمد)، مصر ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، (2008)،ص 200.

يشير كل من (canier garand 1996) إلى أن الفرق بين الابتكار والإبداع يتمثل في أن " الإبداع يتعلق باستكشاف فكرة جيدة مميزة "، أما الابتكار يتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية، أو سلعة، أو خدمة تقدمها المنظمة لزيائنها، إذا كان الإبداع متعلق بأشخاص فان الابتكار يتعلق بالمنظمة و نشاطها الإنتاجي و التسويقي.¹

أما بديسي و آخرون (2011) فيميزون بين الابتكار و الإبداع على أساس أن الإبداع يركز على درجة الخلق و الاكتشاف للمدخلات، و اعتبار هذه المدخلات جديدة من منظور مبدعها، في حين بعد الابتكار عملية التمسك بفكرة مبدعة و تحويلها إلى سلعة أو خدمة نافعة و الى طريقة عمل مفيدة، أي هو التطبيق العملي للإبداع، بمعنى المنظمة المبتكرة هي المنظمة التي تحول الأفكار المبدعة إلى مخرجات نافعة.²

و هناك من يقول، بأن الإبداع هو قاعدة الابتكار، و في هذا الإطار نجد امبيل عرفت العلاقة بين الإبداع و الابتكار بأن " كل ابتكار يبدأ بأفكار مبدعة، و الإبداع يتم عن طريق الأفراد و الفرق و الذي هو نقطة بداية الابتكار، الأول ضروري لكن شرط غير كافي، أن هذا التعريف يشير إلى أن هناك علاقة تلازميه بين الإبداع و الابتكار، أي أنه لن يكون هناك ابتكار بدون و جود أفكار إبداعية و التي تبدأ على مستوى الأفراد المبتكرين و فرق العمل، فوجودها يعتبر شرط ضروري لكن غير كاف، بمعنى آخر وجود مبدعة لا يكون إلا من خلال

أفراد مبتكرين و فرق عمل حيث هم أساسا عملية الإبداع و وجودهم ضروري للابتكار، لكن غير كاف مما يعني أن هناك عوامل أخرى مؤثرة في الابتكار يجب أن

¹ canier , candGarand , D(1996) " Le concept d'innovation :Débats et Ambiguités – 5ème conférence Internonale de management stratégique, (13 – 15 mai), lille ، france p 3 .

² بديسي فهيمه، و آخرون، " مداخلة بعنوان: تنمية الإبداع و دوره في الرفع من أداء المنظمات"، الملتقى الدولي حول: "الإبداع والتغير التنظيمي في المنظمات الحديثة"، 2011، 18-19 ماي، البليلة، الجزائر، جامعة سعد دحلب.

تتوفر، كما يضير هذا التعريف بأن الإنسان هو لب الابتكار و بالتالي يمكن أن نعبر عن هذه العلاقة بين الابتكار و الإبداع بالمعادلة التالية:

$$\text{الابتكار} = \text{الإبداع} + \text{التطبيق}$$

وبهذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بتنفيذ أو تحويل من الفكرة إلى المنتج، وعليه فانه بنظر إلى الإبداع والابتكار كمرحلتين متعاقبتين.¹

أما بالنسبة للاختراع فيعرفه خليل حسن الشماخ بأنه " إدخال شيء جديد لهذا العالم لم يسبق له أن وجد أو سبق إليه احد، و يساهم في إشباع بعض الحاجات الإنسانية.² ويشير كل من روبينز وكولتر بأن الاختراع " هو التواصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا و تؤثر في المؤسسات المجتمعية " و بتالي فان التوصل إلى فكرة حتى و أن كانت جديدة تماما و تبلي حاجة إنسانية لا يمكن أن نسميها اختراع، إلا إذا كانت مرتبطة بالتكنولوجيا ".³

في حين ترى **Marie Debourg** بأن الابتكار هو تطبيق للاختراع، وحسب هذه الرؤية فانه يمكن التعبير عن العلاقة بين الابتكار والاختراع بالمعادلة التالية:

$$\text{الابتكار} = \text{الاختراع} + \text{التطبيق}$$

ومما سبق نجد أن الاختراع يعنى بلورة الأفكار الجديدة التي ترتبط بالتكنولوجيا أما الابتكار فيعني تطبيق و تجسيد هذه الأفكار، فالابتكار مرهون بوجود الاختراع، أي انه بدون اختراع لن يكون هناك ابتكار، كما انه يحصر الابتكار على انه مجرد تطبيق للاختراع، و بتالي ما نظرنا إلى الابتكار على انه مجرد تطبيق للاختراع، فان هذا

¹ سليمان محمد، " الابتكار التسويقي و أثره في تحسين أداء المؤسسة : دراسة حالة ملينة الحصنة " ، رسالة ماجستير في

علوم التسيير غير منشورة ، جامعة المسيلة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، الجزائر ، 2007 ، ص 28 .

² الشباخ ، خليل محمد حسن و خيضر كاظم ، محمود ، " نظرية المنظمة " ، دار المسيرة لنشر و التوزيع ، عمان ، 2000 ،

ص 421 .

سيعنى حصر مفهوم الابتكار على الجانب التكنولوجي، في حين أن مفهوم الابتكار واسع و يمتد لجميع حقول المعرفة و الأنشطة الإنسانية.¹

1 - 1 - 3: أنواع الإبداع

تناول الباحثون موضوعات الإبداع من مداخل مختلفة، و قد قادت دراسات الباحثين المختلفة و المتنوعة إلى وجود تباين في أنواع الإبداع بسبب أهداف و منطلقات الإبداع المختلفة، و من خلال الاطلاع على الأدبيات و الرسائل في هذا المجال يمكن أن يقسم الإبداع و فقا لاستعمالاته و الغاية منه، و على وفق هذا المعيار يصنف الإبداع إلى نوعين، هما إبداع المنتج، و إبداع العملية.

فإبداع المنتج هو تقديم أو تحسين منتج أو خدمة جديدة لإشباع حاجات الزبائن أما الإبداع العملية فهو تصميم عملية جديدة، أو تحسين عملية حالية للتأثير في كمية الإنتاج وجودته بما يزيد من قدرة المنظمة على المنافسة في الأسواق.²

ووفقا لمجال الإبداع يصنف إلى الإبداع إداري و إبداع تقني (تكنولوجي) و تناول عدد من الباحثين هذين النوعين من الإبداع، حيث عرف الإبداع التقني بأنه التغييرات الحاصلة في الأداء أو المظهر المادي للمنتج، أو الخدمة، أو في العمليات المادية التي من خلالها يتم تصنيع المنتج أو الخدمة، أما الإبداع الإداري فهو التغييرات الحاصلة في العملية الإدارية في المنظمة، إضافة إلى ذلك فإن الإبداع التقني هو تقديم منتجات جديدة أو تحسين منتجات حالية أو تصميم أو إدخال عمليات و أساليب

¹ سليمان محمد ، مرجع سابق ، ص 27.

² العبيدي، بشار محمد خليل ، العزاوي ، سحر أحمد كرجي، " الإبداع المنظمي و أثره في تحسين جودة المنتج : دراسة تحليلية لأداء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية" ، مجلة الإدارة و الاقتصاد ، جامعة المستنصرية ، ع 87 ، العراق، 2010، ص، ص 204_242.

وطرائق جديدة في العملية الإنتاجية أو تحسين الأساليب و العمليات في العملية الإنتاجية.¹

أما الإبداع الإداري فهو تغير في الهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة، ونشاطات المنظمة الأساسية.²

مما سبق يمكن القول بان الإبداع الإداري هو مجمل التغيرات الحاصلة في الأنشطة والفعاليات و الأساليب الإدارية التي تتبعها المنظمة بالشكل الذي يتلائم مع تحقيق أهداف المنظمة أما الإبداع التقني هو تطوير المنتجات الجديدة، و تصميم العمليات الجديدة أو التحسينات التي تحدث سواء في المنتج أم العملية بالشكل الذي يشبع حاجة و رغبة الزبون.

أما الإبداع وفقا لمدى التغير يتضمن نوعين الأول هو الإبداع الجذري، والثاني الإبداع التدريجي.

تعرف الإبداعات الجذرية بأنها المنتجات أو الخدمات، أو التقنيات الموجودة في الصناعة أما الإبداعات التدريجية فهي الخدمات، أو التقنيات الجديدة التي تعدل وتحسن من المنتجات، أو العمليات الموجودة.

و هناك الإبداع وفقا لأهداف العملية الإنتاجية يصنف الإبداع على وفق أهداف العملية الإنتاجية التي حددت هنا بأسبقيات التنافسية التي تسعى كل منظمة إلى الوصول إليها قبل منافسيها و هي الجودة و الكلفة و السرعة في التسليم

و الاعتمادية في التسليم و المرونة، فالإبداع في الجودة هو عمل الأشياء بصورة صحيحة لأنها مفتاح رضا الزبون و هذا المفتاح هو الذي تريد المنظمات الإمساك به،

¹ الرحيم، إباد محمود ، حنين دنيا ، " اثر إبداع العملية في تصميم المنتج : دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية "، المجلة العراقية في العلوم الإدارية ، العراق ، مج 7. ع 27 ، 2010 ، ص، ص55-85 .

² الجعبري ، عنان " دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية : دراسة تطبيقية على شركة كهرباء خليل "، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، غير منشورة ،جامعة الخليل ، كلية الدراسات العليا و البحث العلمي ، فلسطين، 2009 ، ص ، ص 15-16 .

أما الإبداع في الكلفة يتجسد في تخفيض الكلفة من خلال تصميم و تحسين العملية الإنتاجية و استخدام مواد أولية جديدة و تقنية جديدة.

و الإبداع في سرعة التسليم هو زيادة مرونة الإنتاج للتكيف بسرعة مع طلبات المستهلكين المتغيرة و تقليل مدة انتظار المستهلك إلى اقل وقت ممكن، و أن الإبداعات في اعتمادية التسليم في العملية التي لها مرونة عالية بالشكل الذي يمكن للمنظمة من خلالها بالإيفاء بتسليم المنتج أو الخدمة في الوقت المحدد أما إبداع المرونة فهو مواجهة التغيرات في رغبات الزبائن و حاجاتهم بسرعة و التكيف لها.¹

1-2 ماهية الإبداع الإداري:

1 - 2 - 1: مفهوم الإبداع الإداري:

لقد اختلف الباحثون في الوصول إلى مفهوم محدد ومعين ويعود ذلك لارتباطه بالجوانب الشخصية والنفسية والسلوكية وحق الاجتماعية للفرد، ومن المفاهيم المقدمة نذكر ما يلي:

عرف الصرن، (2000) الإبداع الإداري بأنه " القدرة على توليد و تطوير أفكار جديدة و مفيدة لحل المشكلات و استغلال الفرص".²

أما حسن، (2008) عرفه بأنه " الطريقة التي تلجأ إليها المنظمات للاستجابة والتكيف مع متغيرات المحيط لتحقيق مزايا تنافسية على غيرها، و ذلك من خلال تبني أنماط تنظيمية جديدة أو تطوير عملية جديدة أو إقامة علاقات مع منظمات أخرى بما يساعد على خلق شيء جديد ذو قيمة و فائدة للمنظمة".³

¹ عبد الرحيم ، إباد محمود ، مرجع سبق ذكره ، ص ، ص 55 - 85.

² الصرن ، رعد حسن ، "إدارة الإبداع و الابتكار" ، دار رضا للنشر، سوريا ، 2000، ص 27.

³ حسن، حسين عجلان ، " استراتيجيات إدارة المعرفة في منظمات الأعمال " ، إثراء للنشر، الأردن، 2008 ، ص 42 .

و يرى الحمادي (1999) بأنه " عملية الخروج من الحالة التقليدية إلى التغييرات التنموية المستمرة برؤية إدارية حديثة تستثمر الإبداع في تكوين شيء لخدمة المجتمع و تلبية حاجيات السوق ".¹

عرفه كاظم (2008) الإبداع الإداري بأنه " الإبداع الذي يشير إلى التغييرات في هيكل المنظمة أو عملياتها ".²

و من جهة نظر فرمان (2010)، فالإبداع الإداري هو " منظومة متكاملة تشترك فيها المنظمة الإدارية و أفراد التنظيم من مدراء و موظفين و كذلك بيئة المنظمة، و تعتبر الإدارة هي العنصر الفعال في أداء المنظمة و من ثم كان و لابد و أن تتجه للتطوير حتى تحقق أهدافها، و بالنظر إلى عناصر العملية الإبداعية يعتبر الموظف هو العنصر الأساسي في العملية الإبداعية الذي منه و به تنطلق المنظمة نحو الإبداع الإداري".³

و ينظر فرحات و منصور (2006) إلى الإبداع الإداري على انه " الإبداع الذي يستهدف التنظيم الداخلي للمنظمة و يتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي و العملية الإدارية في المنظمة، و بشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية التي توجه نحو تحسين علاقات العمل أو تطبيق أفكار أو استخدام تكنولوجيا جديدة لتحسين المهارات الإبداعية لدى العاملين ".⁴

¹ الحمادي، علي ، " شرارة الإبداع " ، ط 1 ، دار ابن حزم للطباعة و النشر، لبنان، 1999 ، ص 36 .

² كاظم عبد الله ، " أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي " ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، العراق، جامعة القادسية ، مج 10 ، ع 3 ، 2008 ، ص، ص 65-80 .

³ احمد فرمان ، مها " أثر تمكين العاملين على ممارسة الإبداع التنظيمي كما يراه العاملون في القطاع العام العراقي : دراسة حالة وزارة التخطيط و التعاون الإنمائي" ، رسالة ماجستير في الإدارة العامة ، غير منشورة ، جامعة اليوموك ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، العراق ، 2010 ، ص 37 .

⁴ فرحات ، حسين ، منصور ، عامر، " إدراك العاملين لخصائص البيئة التنظيمية الداخلية و مدى تشجيعها للإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدولية" ، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث و الدراسات ، الأردن ، مج 1 ، 2006 ، ص، ص 77-90 .

ومن خلال ما سبق ذكره يتضح أن الإبداع الإداري هو " عملية تبني الأفكار العلاقة و مصادرها و ما ينتج عنها من انجازات مختلفة بحيث تحدث نقلة مميزة على مستوى المنظمة و تنفيذها من قبل الأفراد في المنظمة أو جماعات المنظمة كوحدة واحدة " .

1-2 - أ خصائص الإبداع الإداري:

يتميز الإبداع الإداري بمجموعة من الخصائص والتي يمكن تلخيصها كما يلي:

أ/ الإبداع ظاهرة فردية وجماعية:

الإبداع ليس حكرا على الأفراد، و هو ليس عملية فردية بالضرورة حيث قد تتم ممارسته عن طريق الجماعات و المؤسسات، بل يمكن القول أن الإبداع الجماعي أو المؤسسي قد يكون ممكنا و متاحا أكثر و بخاصية في المراحل التاريخية المعاصرة حيث أصبحت الظواهر و المتغيرات تتداخل بصورة بالغة التعقيد، و تحتاج إلى جهود عظيمة أو إمكانيات ضخمة حتى يمكن التعامل معها و الوصول إلى نتائج إبداعية.

ب/ الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد:

فهي ليست حكرا على الخبراء والأخصائيين، وقد لا تحتاج وبخاصة في مراحلها الأولى إلى المعدات والإمكانيات الكبيرة. ولذلك فإن من مهام الإدارة أي مؤسسة أن تعني هذه الحقيقة، وتنمية روح الإبداع لدى العاملين، وتفتح المجال أمام أي بواحد إبداعية، وتقوم بتوظيفها في إطار مؤسسة ترعاها وتطورها.

ج/ الإبداع يرتبط بالعوامل الموروثة كما يمكن تربيته و تطويره:

للعوامل الوراثية تأثير كبير في تنمية الاستعدادات الإبداعية، و هذا بدوره لا يحول دون تدخل العوامل التربوية لعمل في تنمية الإبداع تتزايد كلما ازدادت درجة التوافق بين المقومات الوراثية و العوامل التربوية.¹

¹ حسن علي بابكر، كمال الدين ، مرجع سابق ، ص 66 .

نجد " كامبل " (campbell) يربط خصائص الإبداع بالعملية الإبداعية لدى الفرد و تتسم هذه الخصائص ب:¹

- _ الدافع الداخلي لحل المشكلة أو التغيير.
 - _ إدراك النتائج السيئة المترتبة على عدم حل المشكلة أو التغيير.
 - _ البحث عن أفضل الحلول لتغيير الوضع الراهن.
 - _ إمكانية الوصول إلى الحل بطريقة المصادفة.
 - _ ضرورة تبني منهج المحاولة والخطأ في حالة عدم الوصول إلى الحل الملائم.
- 1 - 2 - 2: أهمية الإبداع الإداري:

يمكن أن نلاحظ أهمية الإبداع الإداري من خلال اتجاهين، الفرد والمنظمة.

أ/ بالنسبة للفرد:

- يطور قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة وتطور الحساسية لمشكلات الآخرين.
- يساعد الفرد للوصول للحل الناجح للمشكلة بطريقة أصلية.
- يعد مهارة حياتية يمارسها الفرد يومياً، ويمكن تطويرها من خلال عملية التعلم والتدريب.
- يساهم في تحقيق الذات الإبداعية و الإسهام في تنمية المواهب و إدراك العالم بطريقة أفضل.
- يجعل الفرد يستمتع باكتشاف الأشياء بنفسه.
- يساهم في تطوير اتجاهات ايجابية نحو الحلول للمشكلات و التحديات التي تواجه الأفراد في حياتهم العادية.

¹ حاتم علي حسن رضا ، " الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي : دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية مطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة " ، رسالة الماجستير في العلوم الإدارية ، غير منشورة ، جامعة دايف للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية، ص 40 .

- يؤدي إلى الانفتاح على الأفكار الجديدة و الاستجابة بفعالية للفرص و التحديات و المسؤوليات لإدارة المخاطر و التكيف مع التغيرات.
- يحفز على الميل إلى التعاون مع الآخرين لاكتشاف الأفكار.
- يساهم في مساعدة الأفراد على تلبية ميولهم ومواهبهم وتنميتها.
- يساهم في تطوير قدرة الفرد على التعامل مع التحديات و المواقف الحياتية بطريقة أكثر إبداعية.

ب/ بالنسبة للمؤسسة:

تظهر أهمية الإبداع بالنسبة للمؤسسة في كونه يساعدها على العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق و الرقابة الداخلية و الهيكل التنظيمي، كما انه يؤدي إلى تسهيل العمليات الإبداعية التي تمكن المنظمة من الاستمرار، و مواصلة عملها و إيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفعالية، و إلى أحداث تغييرات ايجابية في بناء المنظمة و في عملياتها الإدارية و يساعدها على التكيف و التفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها، و تحسين إنتاجيتها، و الارتقاء بمستوى أدائها و أداء العاملين فيها، و إيجاد اكتشافات و مقترحات و أفكار لوضع أنظمة و لوائح و إجراءات و أساليب عمل جديدة مبدعة و خلاقية، الأمر الذي ينتج عنه بروز برامج و خدمات خارج أنشطة المنظمة الرئيسية، كل هذا يجعل المنظمة تتميز عن غيرها و تبقى دائما في الزيادة.¹

1- 2- 3 مستويات الإبداع الإداري:

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات من الإبداع في المنظمات، حيث أنها تعزز بعضها البعض، وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة، وتتمثل في:

¹ حريم ، حسين ، " سلوك الأفراد في المنظمات " ، عمان : دار زهران للنشر و التوزيع، عمان ، 1997 ، ص،ص 496 - 497 .

أ/ الإبداع على المستوى الفردي:

هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد.¹

ومن بين خصائص الفرد المبدع:

➤ **المعرفة:** يبذل الفرد وقتا كبيرا لإتقان عمله.

➤ **الذكاء:** الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات

التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.

➤ **الشخصية:** يحب الفرد روح المخاطرة، و يكون عالي الدافعية، و منفتح على

الآراء الجديدة و قادر على التسامح مع العزلة، و لديه إحساس كبير بالفكاهة.

➤ **العادات الاجتماعية:** الإنسان المبدع ليس منطويا على نفسه، بل يميل الى

التفاعل، و تبادل الآراء مع الآخرين.

ب/ الإبداع على مستوى الجماعات:

يقصد به الإبداع الذي يتم تقديمه من قبل الجماعة حيث تتعاون الجماعات في

العمل فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها، والمساهمة في التغيير نحو الأفضل

وذلك من خلال تقديم منتجات وخدمات و طرق عمليات جديدة وحل المشكلات

المختلفة.²

يتأثر إبداع الجماعات كما ونوعا، بالعوامل الآتية:

➤ **الرؤية (vision):** حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يتشاطر

أفرادها مجموعة قيم، و أفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.

¹ جوبتا ، برافين ، مرجع سابق ، ص 109 .

² النجار، فايز، ملكاوي، نازم، " دور نظم المعلومات و أثرها على مستويات الإبداع : دراسة ميدانية في شركة التأمين الأردنية " ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية ، سوريا ، مج 26 ، ع 2، سوريا، 2010، ص ص 257 - 279 .

➤ المشاركة الآمنة (participativesafeey): أن البيئة و المناخ للذين يشجعان الأفراد التعبير بحرية عن أفكارهم، تعززان الإبداع الناجح.

➤ الالتزام بالتميز في الأداء: فالالتزام بالتميز و التفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل و العمل على تحديدها بشكل مستمر.¹

ج/ الإبداع على مستوى المنظمات:

هو الإبداع الذي يتم التواصل إليه من قبل المنظمة بشكل عام، إذ يتشكل الإبداع المنظمي من خلال الإبداع الفردي و الجماعي معا داخل المنظمة.²

ولكي تكون المنظمة مبدعة يجب توفر الشروط الأساسية التالية:

- ضرورة ادراك أن الإبداع يحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق و يقدرن القيمة العلمية للنظريات الجيدة، و لديهم رغبة الاستطلاع، و لتنمية هذه الأشياء و تعزيزها على المنظمة إن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعليم و التدريب و المشاركة في الندوات و المؤتمرات.

- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية: هذا يعني تشجيع التفكير ليكون أكثر مرونة وسلامة، بحيث يستطيع أن ينفذ الأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع حل المشكلات، ليخرج من قيدها بحثا عن أساليب وطرق قيدها بحثا عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية.

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

¹ حريم ، حسين ، مرجع سابق ، ص 306 .

² النجار ، فايز ، مرجع سابق ، ص 266 .

- ضرورة تنمية المهارات الإبداعية فيصنع المشكلات أو بناء المشكلات من العدم والعمل على حلها، فالمشكلة الإدارية لا تعلن نفسها بل هي التي نضعها ونعمل على حلها.¹

I-3-1- عناصر الإبداع الإداري:

- 1- **الطلاقة الفكرية:** ويقصد بها القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة، فالشخص المبدع متفوق من حيث الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي لديه قدرة عالية على سيولة الأفكار وسهولة توليدها²، فالإبداع يحتاج إلى وفرة فكرية، وربما لا يكون كل هذا العدد من الأفكار نفعا أو صالحا للتنفيذ وربما كان عدد قليل جدا من الأفكار هو الذي يصلح أو حتى فكرة واحدة فقط، ولكن المهم أن لا يطرد المبدع أية فكرة تطرأ عليه، ولكن عليه أن يجمع أكبر قدر ممكن من الأفكار وبعد ذلك يبدأ في بحثها فيقارنها ببعضها ويفاضل بينهما ويختبر فوائدها حتى يختار الصالح منها.³
- ومن صور هذه الطلاقة:⁴

- طلاقة لفظية وهي سرعة إنشاء حديث متصل ذي معاني.
- طلاقة بصرية وهي دقة وسرعة على الإدراك بالإبصار.
- طلاقة ارتباطية وهي سرعة توليد أفكار أو مغريات.

- 2- **المرونة:** ويقصد بها قدرة الشخص على تحويل اتجاه تذكره أو أسلوبه في علاج المشكلة من وضع لآخر والذي يعني قدرة الفرد على التكيف السريع للتطورات

¹ حريم، حسين ، مرجع سابق ، ص 307.

² السليم عبد الله يوسف الزامل، "أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية، 2002 ، ص 21.

³ الصرفي، محمد، "الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي: التحليل على مستوى الجماعات"، دار المكتب، مصر، 2009 ، ص 26.

⁴ المعاني، أحمد إسماعيل، وآخرون ، "قضايا إدارية معاصرة" ، ط1 ، دار وائل للنشر ،الأردن، 2011 ، ص 352.

والمواقف الجديدة، حيث يقصد بالمرونة اختلاف وتنوع الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع وبالتالي فهي إشارة إلى درجة السهولة التي يغير بها الفرد وجهة نظر عقلية معينة أو موقفاً معيناً، وبالتالي فالمبدع يحاول أن لا يجعل نفسه أسير النهج معين حيث يمتلك القدرة على التكيف مع كافة الظروف ومعطيات التغيير واستيعابه بطريقة تتصف بالتححرر من أنماط التفكير التقليدي فهو يلجأ إلى تحديث أساليب العمل ومعطيات التغيير واستيعابه بطريقة تتصف بالتححرر من أنماط التفكير التقليدي فهو يلجأ إلى تحديث أساليب العمل وإتباع طرق عديدة من انجاز الأعمال وله نظرة مختلفة للأشياء من خلال النظر من عدة زوايا ومن رؤية جديدة يستطيع من خلالها الربط بين الأشياء المتباعدة والتي يعتقد الكثيرون أنه لا يمكن إيجاد ربط فيما بينهما مما يساعد على اكتشاف علاقات ومكونات جديدة وطرق حديثة لم تكن موجودة من قبل.¹

3- الأصالة: القدرة على التجديد في الأفكار والإتيان بأفكار جديدة ونادرة وغير مألوفة ويوصف الأشخاص ذو الأصالة المرتفعة بأنهم: " أولئك اللذين يستطيعون الابتعاد عن الشائع والمألوف ويدركون العلاقات ويفكرون في أفكار وحلول جديدة وأصيلة عن تلك التي يفكر بها الآخرون، فالأصالة تعني أن الشخص المبدع لا يكرر أفكار الآخرين، فأفكاره جديدة مميزة غير مألوفة، وتمثل الأصالة أعلى درجات سلم الإبداع.²

وعلى العموم فإن الأصالة هي الأفكار التي تتميز بـ:

- الجد، أو (فكرة غير مسبوقه).

¹ حسن رضا، حاتم علي ، " الابداع الاداري وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي " ، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية، 2003، ص ص، 35-36.

² الكلبي، صالح محمد علي ، " الإبداع الاداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات في الإدارة العامة: دراسة تطبيقية لعينة من الوزارات " ، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة غير منشورة ، اليمن، 2012، ص 77.

- الطرافة أو (فكرة طريفة أو مثيرة للدهشة أو الابتسامة).
 - التجربة أو (فكرة يندر التفكير فيها أو لا تخطر على بال الكثيرين).
 - تجاوز الواقع (فكرة تتسم بالخيال النشط وجمع عناصر متباعدة).
- وبالنظر للأصالة يلاحظ أنها تختلف عن كل من الطلاقة والمرونة في الآتي: ¹
- أن الأصالة لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية، بل تعتمد على قيمة تلك الأفكار ونوعيتها وجودتها، وهذا ما يميزها عن الطلاقة.
 - أن الأصالة لا تشير إلى نفور الفرد من تكرار تصوراته أو أفكاره هو شخصيا كما في المرونة، بل تشير إلى النفور من تكرار ما يفعله الآخرون، وهذا ما يميزها عن المرونة.

4- الحساسية للمشكلات: ² ويقصد بها القدرة على مجابهة موقف معين ينطوي على مشكلة أو عدة مشكلات تحتاج إلى حل، وأن هذا الموقف قد يكتنفه نقص ما أو يحتاج إلى التغيير ³، كما يقصد بها أيضا القدرة على إدراك مواطن النقص أو الفجوات في موقف ما، فالشخص المبدع هو الذي يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد رؤية واضحة وتحديدها تحديدا دقيقا، فهو يعني الأخطاء، ونواحي القصور، ويحس بالمشكلات إحساسا مرهفا لنظرته للمشكلة من زاوية أخرى غير مألوفة، بحيث يرى فيها النواقص والتغيرات بدرجة لا يدركها الأفراد الذين يتعايشون معها يوميا.

¹ خيرانه، جمال ، "الإبداع الإداري" ، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 172.

² اللوزي، موسى ، "السلوك التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة" ، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص 298.

³ المشوط، محمد سعد فهد ، "أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبدان للعلوم الأمنية" ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الكويت، 2011، ص 29.

5- القدرة على التحليل: يقصد به القدرة على تجزئة المشاكل الرئيسية إلى مشاكل فرعية، أو القدرة على تفتيت أي عمل أو موقف إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها وليسهل التعامل معها.¹

6- القابلية للتغيير: يقصد بها مدى استعداد الفرد لمناقشة أمور العمل بصراحة مع رؤسائه وحثهم على التغيير وذلك من خلال إيجاد طرق جديدة في العمل.

7- سعة الاتصالات: مدى امتلاك الفرد الفرصة لنقل وتفسير الاتصالات الواردة من أجزاء المنظمة وأقسامها أي المجموعة التي يعمل ضمنها، ومدى قدرة الفرد على توسيع الاتصالات لتشمل جهات خارجية.²

8- روح المجازفة (المخاطرة): ويقصد بها الاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار أو الأساليب الجديدة وتبني مسؤولية نتائجها، كذلك فهي تعني مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة، كما تعني اخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك، وفي ميدان العمل الإداري يكون المديرين واعين لأهمية عنصر المخاطرة واستثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين وتحسين المناخ التنظيمي، ومدركين لحاجة العاملين وتحسين المناخ التنظيمي، ومدركين لحاجة العاملين للمساندة والدعم للتغلب على التردد في تحمل

¹ قطامي، نابغة وآخرون ، "تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في المؤسسة التربوية" ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2008، ص ص: 22-23.

² زاحم، السلمي، وبن عوض الله، فهد، " ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 75.

الآثار المترتبة على المخاطرة مما يدفعهم إلى وضع أنظمة ومكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها.¹

I-4-1 معوقات وأساليب تنمية الإبداع الإداري:

I-4-1 معوقات الإبداع الإداري:²

يعتبر موضوع معوقات الإبداع الإداري من أكثر الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال الإبداع فقد ركزت في أهدافها على محاولة تحديد العوامل التي يمكن أن تعيق العملية الإبداعية سواء كان ذلك على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وفيما يلي توضيح لأهم هذه المعوقات:

أ- المعوقات المادية والتي تتعلق بإمكانيات أو ممتلكات المنظمة المادية وعدم القدرة على الإيفاء بمتطلبات عملية الإبداع من نظم وتكنولوجيا المعلومات، وأساليب وأماكن خاصة، وحوافز مادية وإضافية وغيرها.

ب- القوانين والأنظمة التي تعمل على أحد من الإبداع والمبادرة وتتعلق بمقاييس للأداء الإبداعي، وأنظمة الحوافز، وأنظمة تقييم الأفكار الإبداعية.

ب- مقاومة التغيير من قبل الإدارة والعاملين، والتمسك بالعادات والتقاليد المألوفة.

ت- غياب التشجيع من المنظمة على تجريب الأشياء الجديدة، والخوف من الخطأ والفشل.

¹ بن نافلة، قدور، فلاق، محمد ، "أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين"، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة" ، (18-19 ماي) البليدة: جامعة سعد دحلب، 2011.

²عجلية محمد ، " الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة لصفات ومعوقات ومحفزات الإبداع بالمؤسسة الاقتصادية للأنايبب الناقلة للغاز بولاية غرداية"، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2005، ص 89-90.

ث-عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة، خصوصا فيما يتعلق ببناء أنظمة المعلومات وشبكات الاتصال التي سهل عمل العقل الجماعي.

ج-قلة المعلومات المتوفرة عن الأوضاع الداخلية والخارجية للمنظمة، وعدم الاستفادة في أنظمة المعلومات بالطريقة التي تضمن الحصول على المعلومات بشكل سريع ومستعمل لكي تمر بين الأقسام.

د-الاعتماد المفرط على الخبراء الخارجيين مع عدم التركيز على بناء القاعدة المعرفية للمنظمة التي تدعم عمل الأفراد والمختصين داخلها وبالتالي تعزيز السلوك الإبداعي لديهم.

هـ-العمل على صياغة استراتيجيات و أهداف المنظمة بعيدا عن أهداف التي ترمي إلى إدارة الإبداع وتطوير المهارات والقدرات للأفراد، مما ينعكس سلبا على توفير متطلبات إدارة عملية الإبداع من نظم وتكنولوجيا المعلومات والمعرفة بالتالي بناء القاعدة المعرفية الداعمة للإبداع الإداري.

و-غياب برامج التدريبية التي تهدف إلى تزويد الأفراد بالمهارات التي تمكنهم من استخدام نظم المعلومات وشبكات الاتصال في إدارة الأفكار الإبداعية وتطبيقها.

ي-خلق الإحساس المشترك بطبيعة المواقف والتحديات التي تواجه المنظمة، مع قلة المهارات والقدرات القيادية وقلة الوعي وإدراك أسس ومفاهيم الإبداع مما يؤثر في نوعية الإبداع ومستواه.

I- 4-2 أساليب تنمية الإبداع الإداري:

هناك العديد من العوامل التي تساعد على تنمية وتشجيع الإبداع الإداري في المنظمات، أهمها:¹

- إيجاد مناخ تنظيمي وبيئة ملائمة لدعم الفكر الإبداعي للعاملين.

¹ حمود، خيضر كاظم، "السلوك التنظيمي"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص 213.

- تشجيع العاملين بشكل مستمر لكي يكونوا منفتحين على الأفكار والخبرات الجديدة.
 - توفير أعمال مثيرة لاهتمام العاملين تساعدهم على إيجاد الشعور بالنمو الشخصي لهم.
 - السماح للعاملين بأوقات كافية بالراحة والاسترخاء بعد الأعمال.
 - التعامل مع الأخطاء على أنها فرص للتعلم والتدريب.
 - السماح للعاملين باستخدام أفكارهم وتجاربهم والسماح لهم بهامش من الخطأ.
 - دعم سبل الاتصال القائمة بين المبدعين أنفسهم في العمل.
 - الترحيب بالأفكار والآراء المتباينة.
 - مكافأة السلوك الإبداعي وتحفيزه ماديا ومعنويا.
 - الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين مما يسهم في تعميق ولائهم للمنظمة.
 - تعزيز التوجه نحو المغامرة في تبني الأفكار على غرابتها وغموضها وإتاحة الفرصة أمام العاملين لتجربتها.
 - تشجيع الحوارات العلمية عن طريق عقد المؤتمرات والندوات وجلسات العصف الذهني وحلقات المناقشة، مما يؤدي إلى تنمية الأفكار وإثراء البدائل وبروز الومضات الإبداعية.
 - الحد من العوائق والتحديات التي تواجه الإبداع.
 - على العموم فإن الأساليب التي يمكن اعتمادها من قبل المنظمات لخلق الحالة الإبداعية أو لتطوير الموجودة منها فهي عديدة، نذكر أهمها:
- 1- أسلوب العصف الذهني:**

العصف الذهني يتضمن التصدي النشط للمشكلة باستخدام العقل، ويقوم على توليد قائمة من الأفكار التي يمكن أن تؤدي إلى حل المشكلة، ويعتبر العصف الذهني التحريك الحر للأفكار، وإطلاق الأفكار، أو حل المشكلات الإبداعية.¹

ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة شروط رئيسية هي:²

- تأجيل تقييم الأفكار إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار.
- عدم وضع قيود على التفكير لأن وضع القيود يفكك من الانطلاق في التفكير.
- التركيز على كمية الأفكار وليست نوعية الأفكار، فكلما زاد عدد الأفكار كلما كان ذلك أفضل لتوليد أفكار أصيلة.
- البناء على أفكار الآخرين وتطويرها، حيث يمكن للفرد استعمال أفكار الآخرين كأساس لاكتشاف أفكار جديدة مبنية عليها.

2- أسلوب دلفي:

وفقا لهذا النوع من الأساليب يتم طرح مشكلة على المسؤولين بحيث يكون كل واحد على حدا مع تشجيع آرائهم ووجهات نظرهم، ثم تضيق وترتيب الحلول مع إعادة عرضها على نفس المسؤولين مرة أخرى لطلب بدائل أخرى للحلول لم نرد في التصنيف الأول وتكرر الخطوات السابقة حتى يتم التوصل إلى أفضل الحلول بصدد المشكلة موضوع البحث.³

3- أسلوب المجموعة الاسمية:

¹ الزيادات، ماهر مفلح، والعدوان، زيد سليمان ، "أثر استخدام طريقة العصف الذهني في تنمية مهارات اتخاذ القرار لدى طلبة الصف التاسع أساسي في مبحث التربية الوطنية والمدنية"، سلسلة الدراسات الانسانية ، مجلة الجامعة الإسلامية، الأردن،(2009) ، مج 17، ع2، ص ص، 465-490.

²-العازمي ، محمد بزيع حامد بن تويلي، مرجع سبق ذكره، ص73.

³-الدولي الخامس زدوري ، أسماء ، " رأس المال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية في المنظمات الحديثة " ،الملتقى الدولي الخامس،دور رأس المال الفكري في منظمات العمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة (13-14 ديسمبر)،جامعة قلمة 08 ماي 1945،(2011)

يعتبر هذا الأسلوب أيضا محاولة أخرى لتشجيع أعضاء المجموعة على توليد أكبر عدد ممكن من البدائل لحل المشاكل ويستخدم لغة " الجماعات الاسمية" للدلالة على استقلال أعضاء الجماعة من بعضهم البعض فيما يتعلق بعملية توليد الأفكار والمقترحات، ويختلف هذا الأسلوب عن أسلوب العصف الذهني من حيث السماح لأعضاء الجماعة بتقييم الأفكار عند توليدها. وأن السمة الأساسية لهذا الأسلوب هي منح أعضاء الجماعة فرصة للالتقاء وجها لوجه، دون وضع أية قيود على حرية الفرد أو الالتزام بمعايير الجماعة في المناقشة.

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

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

خلاصة

تطرقنا في هذا الفصل إلى الإطار النظري للإبداع الإداري حيث تناولنا فيه أربع مباحث أساسية، حيث تناولنا في المبحث الأول الإطار العام للإبداع الإداري ويحتوى على مفهوم الإبداع حيث اختلف الباحثون في إعطاء تعريف موحد للإبداع كما أن الإبداع يشترك في محتواه مع بعض المفاهيم الإدارية الأخرى وذكرنا من بينهم الابتكار والإختراع والذي تطرقنا فيه الى تبيين الفرق بين كل منهم، وأنواعه.

أما المبحث الثاني تناولنا فيه ماهية الإبداع الإداري وكذا مفهومه كما استخلصنا مجموعة من الخصائص والأهمية، أما المبحث الثالث فتطرقنا فيه إلى مستويات الإبداع الإداري بالإضافة إلى عناصر الإبداع الإداري المختلفة والمتمثلة في (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل، سعة الاتصالات، وروح المجازفة).

أما فيما يخص المبحث الرابع فتناولنا فيه معوقات الإبداع الإداري التي تواجهه، والأساليب المتبعة في ذلك.

تمهيد

تحتل الموارد البشرية مركز الصدارة في الاهتمام على مستوى العالم المعاصر باعتبارها أهم عنصر من عناصر التنمية ، بل أصبحت تعد بمثابة استثمار مريح للغاية ، وإذا كانت المنافسة هي المبدأ الذي تقوم عليه اقتصاديات اليوم فما لاشك فيه أن السعي لكسب الرهان أصبح أمرا مشروعاً، لهذا فإن المؤسسات مهما كانت طبيعتها صارت تبذل قصارى جهدها من أجل استقطاب أحسن المهارات البشرية واختيارها وتعيينها وتكوينها وتقديم الحوافز لها، وتوفير فرص التأهيل والترقية وذلك للمحافظة عليها من أجل مواجهة التحديات التي تطرحها القوى المنافسة .

فسنتناول في فصلنا هذا إلى المقاربة النظرية لأداء الموارد البشرية حيث تطرقنا إلى :

- 1- ماهية أداء الموارد البشرية.
- 2- العوامل المؤثرة على الأداء وأهمية قياسه .
- 3- مراحل عملية تقييم أداء الموارد البشرية .
- 4- خطوات وطرق تقييم أداء الموارد البشرية.

ثانيا: أداء الموارد البشرية

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات لذا نال أكبر اهتمام من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير، وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدف رئيسي ألا وهو البقاء والاستمرار ولهذا يعد الأداء مفهوما جوهريا وأساسيا لكونه يرتبط بمدى تحقيق المنظمة لأهدافها الاستراتيجية والتشغيلية بكفاءة وفاعلية، من هذا المنطق سوف نهتم بدراسة الأداء من مختلف جوانبه وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى أربعة عناصر أساسية هي: مفهوم الأداء أين يتم عرض مجموعة من التعاريف التي تسمح بتوضيح معناه، ثم دراسة مختلف العوامل المؤثرة فيه ومن ثم عرض أنواعه وأخيرا وليس آخرا توضيح معايير و محددات الأداء.

1-1- مفهوم و مكونات أداء الموارد البشرية:

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء، فهو يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، بحيث يتكون من كمية العمل وتعبير عن مقدار الطاقة العقلية والنفسية والجسمية، ولهذا فهناك اختلاف وتباين في وجهات المفكرين والباحثين حول صياغة تعريف محدد لهذا المصطلح.

■ **التعريف الأول:** يعرف الأداء على أنه: "تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته

التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي ترتبط بها وظيفته"¹.

■ **التعريف الثاني:** يعرفه أيضا على أنه "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها

عمله"².

¹ أنور أبو موسى ويحي كلاب، "الاحتراف الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين"، رسالة مقدمة لنيل درجة دبلوم مهني المتخصص في إدارة منظمات المجتمع المدني غزة 2011/2012، ص 30.

² ناصر محمد إبراهيم السكران، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، ص 44.

■ **التعريف الثالث:** يعرف الأداء على أنه " الناتج الذي يحققه الفرد عند قيامه بأي عمل من الأعمال".

■ **التعريف الرابع:** كذلك يعرف على أنه " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله خلال فترة محددة".¹

إن مفهوم الأداء غالبا ما يختلط مع بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه، فكثيرا ما استخدمت المصطلحات للدلالة على مفهوم الأداء منها الكفاءة والفاعلية، لذلك سنحاول تبيان معنى كل من مصطلح الكفاءة والفاعلية.

أ- الكفاءة:

لقد عرف "vincentblancher" الكفاءة على أنها: "القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات والأداء الكفاء هو الأداء الأقل تكلفة".

وليدعم لويس رايمون هذا ويعرف الكفاءة على أنها "تلك العلاقة بين الموارد والنتائج ولترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من المواد الخام والأموال والموارد البشرية اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات".²

حيث يتضح لنا من هذين التعريفين أن مصطلح الكفاءة يستخدم للدلالة على استغلال المنظمة لمواردها المتاحة بشيء من الرشادة والعقلانية وانطلاقا من هذا يمكن تعريفها بأنها: "تلك العلاقة بين الجهد والموارد العامة المستخدمة في نشاط معين من جهة، والمنفعة الحقيقية التي يحصل عليها أعوان المؤسسة في شكل قيمة استعمال من جهة أخرى".³

ب- الفعالية:

¹ طلال عبد الملك الشريف، "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة"، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، ص 93.

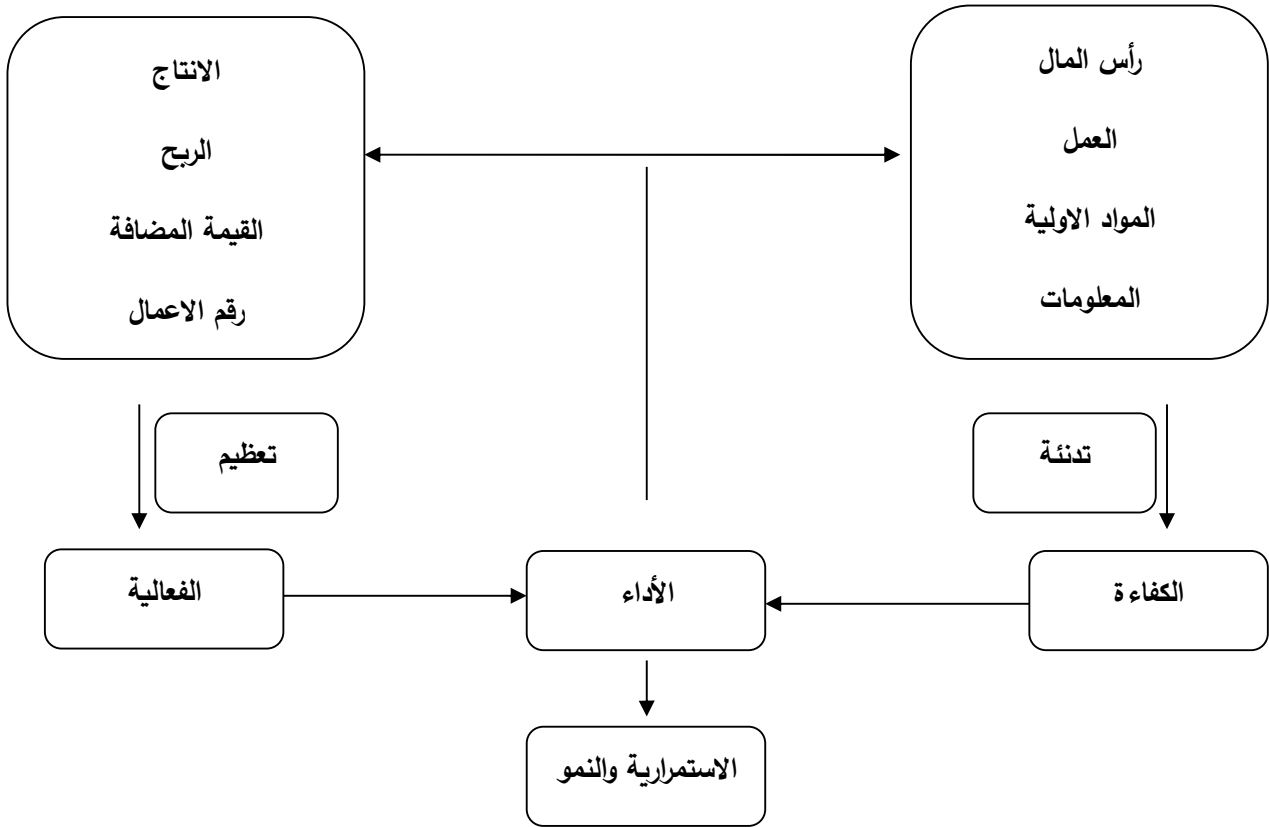
² حاتم عثمان محمد خير، "نحو أداء متميز للحكومات"، تجربة جمهورية السودان، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات الحكومية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 ماي 2005، ص 02.

³ علي عبد الله، "الأداء المتميز"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 08-09 مارس 2005.

تعني الفعالية فعل الأشياء الصحيحة، وهي تهتم بنجاح المنظمة في تحقيق غاياتها على المدى البعيد، وهي ترتبط بتحقيق مصلحة كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة بحيث توضع الأهداف الصحيحة والمناسبة لتحقيق وإشباع حاجات كل طرف.¹

ويمكن توضيح الأداء من منظور الكفاءة والفعالية في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: عبد المليك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01،

جامعة بسكرة، 2001، ص 88.

¹ أحمد ماهر، "الإدارة، المبادئ والمهارات"، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 23.

1-1-2 مكونات أداء الموارد البشرية:

وتتمثل هذه المكونات فيما يلي:¹

أ- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

ب- **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد من عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

ت- **كمية العمل المنجزة:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة الانجاز.

ث- **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

يضيف بعض الكتاب أن هناك أربع عناصر لأداء تتمثل في:

1. **كفايات الموظف:** تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداءا فعالا لا يقوم به ذلك الموظف.

2. **متطلبات العمل (الوظيفة):** وهي تشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أم وظيفة من الوظائف.

3. **بيئة العمل التنظيم:** وهي تتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر على الأداء الفعال (التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة)، أما العوامل الخارجية التي تشمل بيئة التنظيم وتؤثر على الأداء الفعال (العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والقانونية).²

¹ أسعد أحمد محمد عكاشة، "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء التنظيمي"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص 34.

² محمد سعيد أنور سلطان، "السلوك التنظيمي"، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003، ص 219.

1-2-1- العوامل المؤثرة على الأداء وأهمية قياسه:

1-2-1 العوامل المؤثرة على الأداء

يعتبر الأداء دالة تابعة للعديد من المتغيرات والعوامل التي تؤثر فيها سلبيا أو ايجابيا، لذلك سعى العديد من الباحثين إلى تحديد هذه العوامل أو على الأقل حصر أهمها على النحو الذي يسمح بالعمل على تعظيم آثارها الايجابية وتقليل آثارها السلبية.

لقد أعطى "kruger" ما أسماه بالأجزاء الستة للأداء والتي تتمثل في:¹

- الأشخاص أو مجموعة الأشخاص التي لها تأثير على تحديد سياسة المؤسسة.
- الفلسفة والثقافة (نظام القيم، الرموز، الأساطير...).
- الاستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة بالإضافة إلى السوق الذي تنشط فيه والمنافسين.

• الأنظمة كنظام المكافأة، التخطيط، الإدارة، الرفاهية، الإعلام، المحاسبة.

• طاقات الانجاز الكامنة.

• العملية الإنتاجية.

وفيما توجه باحثون آخرون نحو تصنيف العوامل المؤثرة على الأداء باعتماد على

مصدر العوامل فقسموها إلى:²

أ- **العوامل الخارجية:** تتمثل في مجموعة المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق

التحكم وبالتالي فان آثارها قد تكون في شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين الأداء، وقد تكون

خطرا يؤثر سلبا على أداء المؤسسة، مما يستدعي ضرورة التكيف معها للتخفيف من آثارها

خاصة إذا تميزت بعدم الثبات والتعقيد.

¹ عبد الحق نقات، تمجدين نور الدين، مداخلة بعنوان: مؤشرات قياس الأداء من المنظور التقليدي إلى المنظور الحديث، ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 22-23 نوفمبر 2011، ص 241.

² احمد سيد مصطفى، "استراتيجيات إدارة الأداء والتطور الوظيفي"، ورقة بحثية مقدمة إلى مؤتمر التطوير الوظيفي الأول، الكويت، 02-04 أكتوبر 2002، ص 04.

ب- **العوامل الداخلية:** تتمثل في مختلف التغيرات الناجمة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها ويمكن للمسیر أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الايجابية والتقليل من آثارها السلبية.

كما يوجد من قسمها حسب درجة تحكم المؤسسة فيها إلى:

1. العوامل الخاضعة إلى تحكم المؤسسة نسبيا:

إن التحكم في العوامل الداخلية هو تحكم نسبي نظرا لترابط العوامل الداخلية فيما بينها ودور المسیر تجاه هذه العوامل هو تعظيم تأثيراتها الايجابية وتخفيض تأثيراتها السلبية، وحصر هذه العوامل بدقة يعد من الأمور الصعبة ولتحقيق ذلك سوف يتم التعرض إلى أهمها، وهي التي تبدو أكثر ارتباطا بالأداء وتأثيرا فيه:

➤ **التحفيز:** يتمثل التحفيز في المؤسسة الحاجة لطاقة داخلية والتي تدفع الفرد باتجاه موجه نحو الهدف أي تحفيز العمال يكون من خلال معرفة حاجاتهم، ومحاولة تلبيتها وتوجيههم وتنبيههم إلى طاقاتهم التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم في المؤسسة عن طريق التحفيز الجيد لمختلف العمال قد تتمكن من بلوغ أهدافها ومن ثم تحقيق الأداء الجيد وتكون إما بحوافز مادية أو معنوية.

➤ **المهارات:** يمكن تنظيم المهارات إلى ثلاث مستويات:

- **مهارات التقليد:** وتمكن من انجاز القيام بالنشاط المتكرر وحسب إجراءات محددة مسبقا.

- **مهارات الإسقاط:** تسمح انطلاقا من وضعية معطاة، بمواجهة وضعيات أخرى شبيهة بالأولى إلى حد معين.

- **مهارات الإبداع:** وتمكن هذه المهارات من مواجهة مشكل جديد، فالفرد مجبر أن يعود إلى الرصيد المعرفي ويستعمله في إيجاد الحلول.

➤ **التكوين:** يعد التكوين نوعا من عمليات الاستثمار في العنصر البشري التي يمكن القيام بها لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة، ويظهر دوره في تحسين الأداء في النقاط التالية:

- رفع مستوى معارف الأفراد ونشرها وتحسين تقييمهم في العمل.
- يسمح التكوين بتحسين التنظيم وتنسيق المهام.
- يسهل عملية الاتصال وتحرك المعلومات في كل الاتجاهات.

➤ **الإشراف:** وهو من ابرز العمليات الرئيسية التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى تحقيق اكبر مستوى من الفعالية في الأداء للوصول إلى درجة عالية من الكفاءة والإنتاجية وهذا ما دعمته الكثير من التجارب والدراسات في ميدان الاجتماع الصناعي، فالممارسات اليومية للمشرفين تؤثر بشكل كبير على إنتاجية المؤسسة سلباً أو إيجاباً حيث يوفر المشرف المحيط الملائم لتحفيز العمال، كتنظيم العمل وبت روح العمل الجماعي والتعاون الذي من شأنه رفع الروح المعنوية للعامل وبالتالي تحسين مستوى الإنتاجية، ولا احد يستطيع أن ينكر أويؤدي أهمية الإشراف من خلال أنماطه وتحسين أداء العامل في المنظمة وقد قام العديد من الباحثين والعلماء بعدد هائل من التجارب والبحوث لإبراز اثر نماذج الإشراف في وسائل الإنتاج والأداء والرضى.¹

2. العوامل الغير خاضعة لتحكم المؤسسة:

تتمثل في المتغيرات والقيود التي لا تستطيع المؤسسة التحكم بها والتي تنتمي إلى المحيط الخارجي وهو الذي يعتبر مصدر للفرص والمخاطر، ويمكن تقييم هذه العوامل حسب معيار الطبيعة إلى عوامل اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية، سياسية، وقانونية، سننتاولها بإيجاز فيما يلي:²

▪ **العوامل الاقتصادية:** تتمثل في مجموعة من العوامل كالنظام الاقتصادي الذي تتواجد فيه المؤسسة، الظروف الاقتصادية كأزمات الاقتصادية وتدهور الأسعار، ارتفاع الطلب الخارجي...إلخ.

¹ قرين ربيع، عطاء الله ياسمين، مداخلة بعنوان فعالية بطاقات الأداء المتوازن في المنظمة، الملتقى العلمي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، 10 نوفمبر 2009، ص 08.

² محمد سعيد أنور سلطان، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص 211.

- **العوامل الاجتماعية:** تتمثل في العناصر الخارجية المرتبطة بتغيرات سلوك المستهلكين بالعلاقات بين مختلف مجموعات المجتمع وبالتأثير الذي تمارسه تلك العناصر على المؤسسات والعوامل الاجتماعية شديدة الصلة بالعامل البشري ومن هذه العوامل نذكر: النمو الديمغرافي، فئات العمر، الأقسام الاجتماعية...إلخ.
- **العوامل التكنولوجية:** تتمثل في التغيرات والتطورات التي تحدثها التكنولوجيا كإيجاد الطرق الجديدة من شأنها تخفيض تكاليف الإنتاج أو وقت الصناعة...إلخ.
- **العوامل السياسية والقانونية:** هي الأخرى عناصر خارجية لا يمكن التحكم فيها وتتمثل عموماً في الاستقرار السياسي والأمني للدولة، نظام الحكم مع العالم الخارجي، القوانين والقرارات...إلخ.

1-2-2 أهمية قياس أداء الموارد البشرية:

- يمكن بيان أهمية قياس أداء الموارد البشرية من الأهداف التي يسعى لتحقيقها قياس الأداء، والتي يمكن تلخيصها بما يلي:¹
- أ. **الترقية والنقل:** إذ يكشف قياس الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم، كما يساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب مع قدراته.
 - ب. **تقييم المشرفين والمديرين:** حيث يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.
 - ت. **إجراء تعديلات في الرواتب والأجور:** إذ أن قياس الأداء يساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، وفي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة رواتب وأجور العاملين أو إنقاصها كما يمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم.

¹ أسعد أحمد محمد عكاشة، مرجع سابق، ص 36.

3-1 مفهوم وأهمية تقييم أداء الموارد البشرية:**3-1-1 مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية:**

إن تقييم أداء العاملين ضرورة من ضروريات الإدارة الحديثة المتطورة، وذلك باعتبارها الوسيلة المثلى لتحقيق العدالة المهنية والوظيفية بين العاملين ولرفع كفاءة الجهاز الإداري بمختلف مستوياته ومن أهمها إدارة شؤون الموظفين خاصة.

هناك عدد من التعاريف التي توضح مفهوم تقييم الأداء نذكر من بينها:

- **التعريف الأول:** يعرف الكبيسي تقييم الأداء على أنه: "العملية الإدارية والفنية التي يتم من خلالها جمع البيانات واستنباط المعلومات الوضعية والكمية التي تدل على مستويات الأداء المتحقق فعلا للعاملين ومقارنته بأدائهم السابق وبأداء أقرانهم أو المعدلات والمعايير التي توضح ما ينبغي أن يتحقق".

- **التعريف الثاني:** كما عرف علاقي تقييم الأداء بأنه: "العملية التي يتم بمقتضاها قياس مدى إزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من إزامه لهذه السلوكيات خلال فترة التقييم".¹

- **التعريف الثالث:** يعرف أيضا على أنه: "تحديد وتعريف الفرد بكيفية أدائه الوظيفية، وأحيانا عمل خطة لتحسين وتطوير أدائه، وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة جيدة وصحيحة، فإنه لا يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي فقط، ولكنه قد يؤثر في مستوى جهد الفرد واتجاهات المهام المستقبلية".²

- **التعريف الرابع:** تقييم الأداء هدفه تحديد أداء العامل وتعريفه فكيف ينبغي أن يؤدي عمله وتصميم خطة لتنمية العامل، فمن شأن تقييم الأداء ليس فقط تعريف العامل بمستوى أدائه بل التأثير على مستوى أدائه مستقبلا".³

¹ عبد الله حمد محمد الجساسي، "أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان"، رسالة ماجستير، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، عمان، 2010/2011، ص 108.

² رواية حسن، "إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 208.

³ مصطفى محمد أبو بكر، "إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 208.

3-1-2 أهمية تقييم أداء الموارد البشرية:

- باستطاعتنا تفهم أهمية أداء العاملين من خلال التعرف على مدى الفائدة التي تعود إلى المؤسسة بشكل عام وعلى العاملين بشكل خاص كالتالي:
- تمكين المؤسسة بتقييم المشرفين والمدراء ومدى فعاليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعملون تحت إشرافهم.
 - تزويد المؤسسات بمؤشرات على أداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم.
 - ينظر إليه على انه مقياس أو معيار (gardstet) للأعمال.
 - تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم والعمل على تقادي والتخلص من جوانب القصور والضعف.
 - أسلوب تتبعه المؤسسات لاستخدام الموضوعية والعدالة في التعامل مع موظفيها بإتباع معايير واقعية وقياسية محددة.
 - أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين وأساليب العمل والمعايير المتبعة لدى صلاحيتها.¹

4-1 خطوات وطرق تقييم الأداء البشري:

4-1-1 خطوات تقييم الأداء:

تمر عملية تقييم الأداء بمجموعة من المراحل نبينها كالاتي:

■ المرحلة الأولى: تحديد معايير الأداء:

أي الاتفاق بين الرئيس والمرؤوس على العمل الذي سيتم انجازه فكيف سيتم تقييمه وبالتالي فإن معايير الأداء هو بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يحققها العامل (المرؤوس) الذي يؤدي عمله المطلوب، وتتمثل معايير الأداء في هذه الحالة القانون

¹ بوظرة أكرم، "تأثير تكوين الموارد البشرية على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة"، الملتقى الوظيفي حول تسيير الموارد البشرية بعنوان: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 21-22 فيفري 2012، ص 7.

الداخلي المتفق عليه بين الرئيس والمرؤوس على الطريقة التي تمكنه من الوصول إلى أفضل أداء، وفي نفس الوقت التعرف على القصور في الأداء فور حدوثه. ومعايير الأداء عادة هي مسؤوليات العمل المحددة والواردة في توصيف منصب العمل.

■ المرحلة الثانية: نقل توقعات الأداء للعاملين

والمقصود بهذه الخطوة الاتصال بأفراد العاملين وتوضيح المسؤوليات والأهداف الرئيسية للأعمال التي يقومون بها مع شرح أهمية عناصر الأداء وهنا من أجل خلق تفاهم متبادل فيما يتعلق بكيفية تقييم الأداء.

■ المرحلة الثالثة: قياس الأداء

وتكون هذه الخطوة بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي للأفراد العاملين بطرق مثل: ملاحظة الأفراد العاملين، التقارير الشفهية والمكتوبة، التقارير الإحصائية، غير أن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيارة الموضوعية في عملية القياس.¹

■ المرحلة الرابعة: مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري

هذه الخطوة ضرورية لمعرفة وكشف الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي من الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة وتعكس الأداء الفعلي للفرد العامل وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي، ولذلك لابد وان تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية والخطوة التالية هي مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين.²

¹ عبد الناصر موسى، "تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات"، مجلة العلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خبضر، بسكرة، العدد السادس، جوان 2004، ص 08.

² سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الواصل للنشر، الأردن، 1999، ص 246.

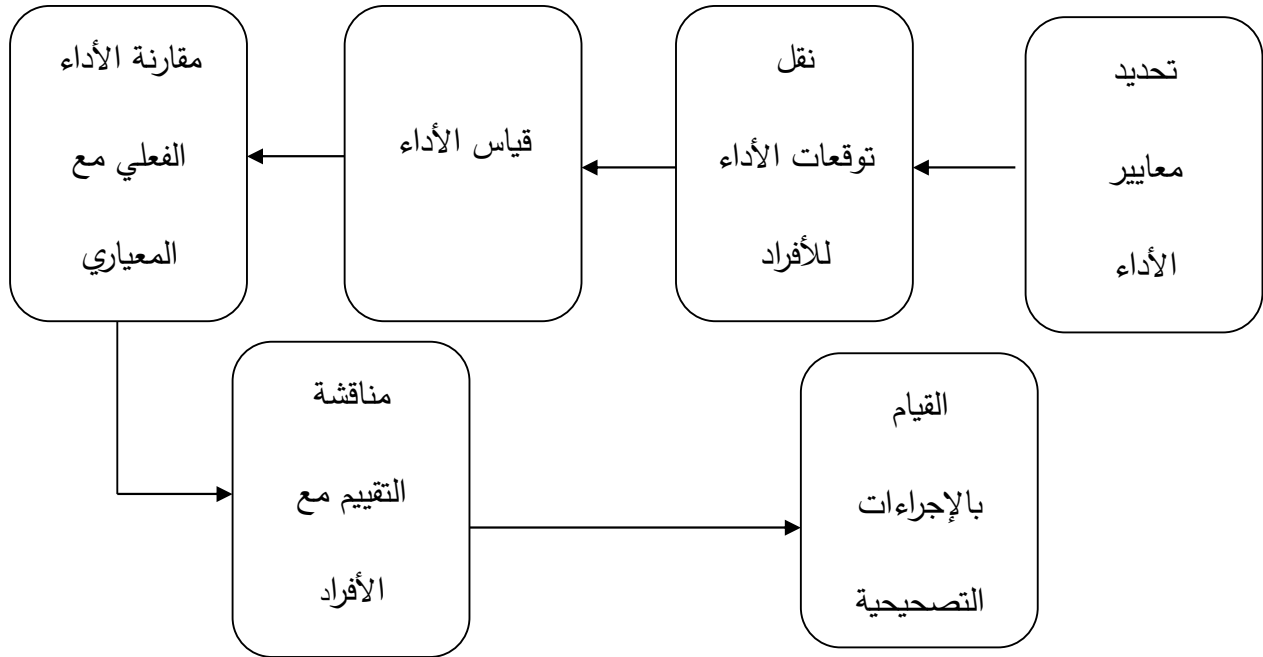
■ المرحلة الخامسة: مناقشة التقييم مع الأفراد

أي أن يقوم الرئيس بمناقشة نتائج الأداء مع رؤوسيه من أجل توضيح الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل وخاصة الجوانب السلبية في أدائه، بالإضافة إلى المناقشة التي تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي.¹

■ المرحلة السادسة: الإجراءات التصحيحية

يمكن أن تكون نوعان، النوع الأول مباشر وسريع، إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار المحدد، فهو الإجراء التصحيحي الأساسي، حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، وتعتبر هذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الأسلوب الأول.²

الشكل (02): خطوات عملية تقييم الأداء



المصدر: سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص 248.

¹ عبد الناصر موسي، "تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات"، مجلة العلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد السادس، جوان 2004، ص 08.

² سهيلة زغدود، "عملية التدريب ودورها في تحسين أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية" دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، مذكرة ماجستير علوم التسيير، تخصص التنظيم للموارد البشرية، 2011، (غير منشورة)، ص 50.

7-1-2. طرق تقييم الأداء :

هناك أكثر من طريقة وأداة لتقييم أداء العاملين، سواء في أدب الإدارة او في الواقع التطبيقي، بعض هذه الطرق توفر مجموعة من البيانات يهتم العاملين التعرف عليها للوقوف على تقدمهم في الداء ولكنها لا توفر مجموعة من البيانات اللازمة لمتخذي القرارات في مجال شؤون الأفراد، والبعض الآخر تعتمد عليه الإدارة في تنمية العنصر البشري.

كل طرق واجراءات تقييم الأداء المتاحة لها مزايا وعيوب، وبعض المنظمات تستخدم أكثر من طريقة لتحسين نظم تقييم الأداء بها.¹

وطرق التقييم يمكن تقسيمها إلى جانب اهتمامها بالأداء الفردي، بينما الطرق الحديثة تعتمد على الجوانب النوعية، ومختلف الصفات الشخصية، وترتكز على الأداء الجماعي.²

4-1-2-1 الطرق التقليدية:

يمكن أن نقدم في هذا الفرع بعض الطرق التقليدية في عملية تقييم الأداء كالآتي:

أولاً: طريقة الترتيب البسيط.

تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم العاملين حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد محل التقييم تنازلياً حسب كفاءتهم من الحسن الى الأسوأ، وغالباً ما يتم ذلك بعد مقارنة أداء الشخص بالأخرين على ان لا يتم التقييم لصفة واحدة، بل يجب ان يشمل الداء الكلي للشخص.³

مزايا هذه الطريقة:

1-سهولة التطبيق.

¹ عبد الحكيم أحمد الخزامي ، "تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين" ، الجزء الأول ، مكتبة ابن سينا، القاهرة ، 1999، ص92.

² Robert le duff, *encyclopédie du gestion et managment*, edition dalloz, paris, 1999, p 895.

³ زكلال يمينية ،"اثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مجمع طهراوي -بسكرة" ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، فرع تسيير المنظمات ، نخصص تسيير موارد بشرية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013، 2012، ص24.

2- التفرقة بين الكفاء وغير الكفاء بطريقة واضحة.

عيوب هذه الطريقة:

1- أن شخصية القائم بالتقييم وطريقة تفكيره واحتياجاته قد يترتب عليها نتائج غير موضوعية.

2- يصعب تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الأفراد.

3- لا تظهر نواحي الضعف والقصور في أداء الموظف بالنسبة لكل مجال على حدى¹.

ثانياً: طريقة المقارنة المزدوجة

بموجب هذه الطريقة تقسم مجموعة العمل الخاضعة لتقييم الى ثنائيات حيث يقوم بمقارنة أداء أفراد هذه الثنائية، ليختار الأكفاء الأفضل منها واكفاً فرد هو الذي يختار أكثر من غيره، فمثلاً لو كان لدينا مجموعة مؤلفة من 5 أفراد هم أ، ب، ج، د، هـ، وأردنا معا تقييم كفاءتهم بموجب هذه الطريقة فسوف تكون عملية المقارنة كما يلي:

أ مع ب / أ مع د / أ مع ج / أ مع هـ
 ب مع ج / ب مع د / ب مع هـ
 ج مع د / ج مع هـ
 د مع هـ .

ويمكن الحصول على عدد هذه المجموعات الثنائية وفقا لقاعدة التوافق الإحصائية بواسطة القانون التالي:

$$N = \frac{n(n-1)}{2} = \frac{5(5-1)}{2} = 10$$

مع افتراض أن (n) تمثل عدد أفراد المجموعة.

وبعد إجراء المقارنات للانتقاء الأفضل من كل الثنائيات، يكون أكفاً فرد هو الذي يتم

اختياره على انه الأفضل 4مرات يليه 3 مرات وهكذا.¹

¹ توفيق محمد عبد المحسن ، "تقييم الداء (مدخل جديد للعالم)"، الطبعة الأولى ،المكتبة الأكاديمية ، القاهرة ، 2004، ص61.

مزايا هذه الطريقة:

تتميز هذه الطريقة بأنها إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة، ففي الغالب سوف يصلون إلى نفس النتائج تقريبا عما لو أتت أي طريقة أخرى من طرق التقييم.

عيوب هذه الطريقة:

- 1- مع بساطة وسهولة هذه الطريقة، إلا أنه يصعب استخدامها مع الأقسام التي تحتوي عددا كبيرا حيث سيكون عدد المقارنات كبيرا.
- 2- لا تصلح لأغراض التدريب والترقية لأنها لا تحدد نواقص الأفراد، ويكون الغرض منها اختيار مدى نجاح المنظمة في عملية الاختيار والتحسين.
- 3- الوقت الذي تستغرقه هذه الطريقة في حالة كبر عدد الأفراد المطلوب تقييمهم كبير.²

ثالثا: طريقة التدرج البياني

تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعا في الاستعمال نظرا لسهولة استخدامها، وبموجبها يتم حصر الصفات، أو الخصائص والواجبات التي يتطلبها العمل الكفاء (المقاييس) والتي يجب أن تتوفر في الفرد لتأدية عمله بشكل جيد، ويطلب من المقيم قياس أو تقييم مدى توفر هذه الصفات لديه عن طريق استخدام المقياس البياني لكل صفة والتي تقسم إلى أقسام يمثل كل منها مرتبة معينة من الكفاءة كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (03): طريقة التدرج البياني

ضعيف	مقبول	جيد	جيد جدا	ممتاز
------	-------	-----	---------	-------

¹ عبد الباري درة وآخرون ، "ادارة القوى البشرية" ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، القاهرة ، مصر ، 2008، ص 285-286.

² علي السلمي ، "إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية" ، مكتبة غريب ، مصر ، 1985، ص 335.

المصدر: نوار هاني اسماعيل، تقييم أداء الموارد البشرية ومدى المساهمة في رفع أداء المنشآت العامة، نموذج شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري، مذكرة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، 2004، (غير منشور)، ص94.

وتقتصر مهمة المقيم على دراسة كل صفة على حدة بشكل دقيق ووضع إشارة على النقطة الأكثر انطباقاً على الفرد وتكرر العملية بالنسبة لباقي الصفات، وبعد أن تقاس جميع الصفات والعناصر يستخرج التقدير النهائي على شكل متوسط حسابي يعبر على مدى كفاءة الفرد.

واليك المثال التوضيحي التالي:

لنفترض أن موظفاً قد حصل على الدرجات التالية في تقييم أدائه

المجموع	إطاعة الأوامر	معاملة الجمهور	حسن التصرف	المواظبة	التعاون
400 درجة	90 درجة	80 درجة	60 درجة	80 درجة	90 درجة

المتوسط الحسابي $80 = 5/400$ درجة وهو مستوى كفاءة هذا الموظف في هذه الحالة نقول عن مستوى كفاءة هذا الموظف ممتاز، لأنه يقع في الفئة الخامسة حسب الشكل رقم (4)¹

مزايا هذه الطريقة :

- 1- تعتمد على الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء الفعال
- 2- تستخدم في حالة وجود أعداد كبيرة أو صغيرة، وهي تلائم قطاع الخدمات لسهولة تحديد الصفات.

عيوب هذه الطريقة :

- 1- من الصعب على الفرد تحديد كيفية تغيير سلوكه للحصول على تقييم عالي.
- 2- من الصعب تصميم برامج تدريبية لأفراد العاملين الذين يكون تقييمهم منخفض، فالصفات هي عامة في الغالب، حيث لا بد من تحديد نقاط الضعف بدقة ليتسنى تعديل السلوك.

¹ - عبد الباري درة وآخرون، مرجع سابق، صص، 289-290.

3- يتطلب استخدام هذا السلوك درجة عالية من الشعور بالمسؤولية والحكم العادل من قبل الرئيس المباشر كما يتطلب جهودا كبيرة في الملاحظات والإشراف على سلوك العاملين ومتابعتهم.

4- لا ترتبط بصورة مباشرة بسلوك الأفراد موضع التقييم، حيث أن الفرد العامل يقيم وفقا لأحكام المشرفين فيما يتعلق بكمية ونوعية العمل، مما يؤدي إلى التحيز في عملية التقييم.¹

رابعا: طريقة التوزيع الإجباري

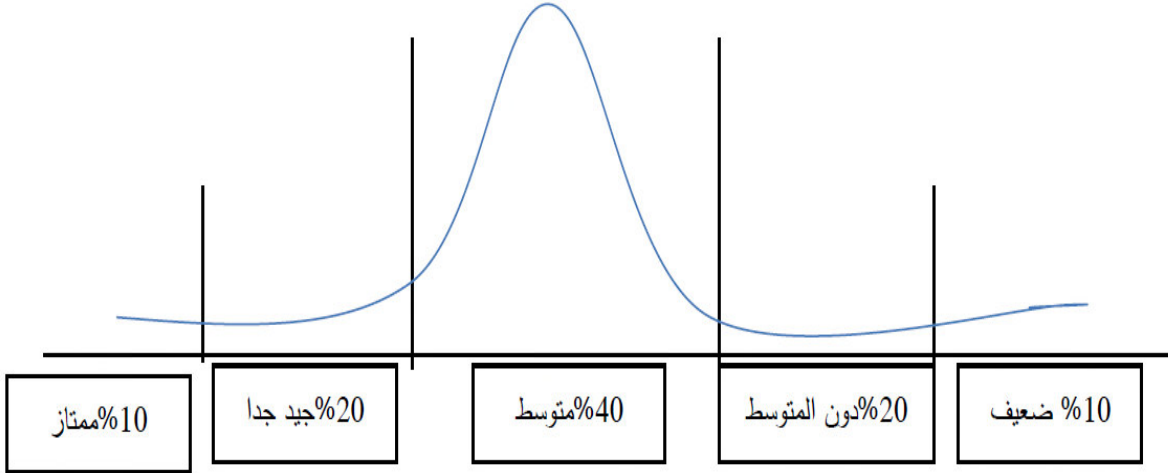
وتقوم على أساس توزيع الأفراد على درجات مختلفة بالمقياس وفق نسب محددة وهذه الطريقة تعرف بالتوزيع الطبيعي لأفراد بناء على إنجازهم حيث يركز أكثر أفراد المجموعة حول المتوسط.²

المجموعة الأولى 10%	أداء ضعيف
المجموعة الثانية 20%	أداء أقل من متوسط
المجموعة الثالثة 40%	أداء مقبول (متوسط)
المجموعة الرابعة 20%	أداء جيد
المجموعة الخامسة 10%	أداء ممتاز

وتتم عملية التوزيع حسب نسب محددة لكل مجموعة كما في الشكل التالي:

¹-علي محمد رباحة، "إدارة الموارد البشرية"، دار النشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص ص91، 92.
²- حسن إبراهيم بلوط، "إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي"، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص 374.

الشكل رقم (04) : نموذج عن التوزيع الإجمالي لأداء الأفراد



المصدر: إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL وحدة EARA بالمسيلة مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006، (غير منشورة)، ص 68.

مزايا هذه الطريقة:

- 1- سهولة عملية تقييم الأداء.
- 2- سرعة التقييم.
- 3- لا يبذل المقيم جهدا ووقت كبير في التقييم.

عيوب هذه الطريقة :

- 1- نقص الموضوعية ب سبب الاعتماد الكلي على أداء الرأي الشخصي للمقيم.
- 2- نتائج تقييمها عامة غير تفصيلية، فلا توضح مستوى الأداء بشكل دقيق إذ تقتصر على بيان فلان أكفء من فلان.
- 3- لا توضح نتائج التقييم نقاط القوة والضعف في أداء الموارد البشرية.

4- صعوبة استخدام طريقة التوزيع الإجباري عندما يكون عدد الأفراد المقيم صغيرا

حيث لا يمكن تقسيمهم الى مجموعات حسب مستويات الكفاءة المحددة.¹

خامسا تقييم قوائم المراجعة :

حيث تقوم الإدارة بإعداد قوائم تضم عبارات تشرح جوانب كثيرة من سلوك العاملين في العمل والصفات الواجب توفرها فيهم، وعلى المقيم أن يختار العبارة التي تصف أداء الفرد، ويكون ذلك إما بنعم أو لا، وعند الإتمام ترسل القوائم إلى إدارة الموارد البشرية لتحليلها وتحديد أوزان لكل اجابة فيها حسب درجة أهميتها، ثم تجمع الأوزان ويكون الناتج هو مقدار كفاءة الفرد.²

مزايا هذه الطريقة :

- 1- تقلل من تحيز المقيمين لأنه يشارك في إعدادها رؤساء الوظائف المراد تقييمها.
- 2- بسيطة وسهلة الفهم والتطبيق.

عيوب هذه الطريقة :

ذات تكلفة عالية إذ تتطلب من المؤسسة إعداد قوائم بقدر ما يوجد من الوظائف فيها، حيث ان عوامل القوائم تختلف من وظيفة الى اخرى، كما تتطلب وقتا وجهدا لإعدادها.³

¹ عمر وصفي عقيلي، "غدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)"، دار وائل لنشر ، عمان ، الأردن ، 2005، ص 417-418.

² سهيلة محمد عباس ،محمد علي السلمي ،مرجع سابق ، ص 254.

³ زاوي صورية ، " دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة "، قسم علوم الاجتماع ، جامعة محمد خيضر بسكرة، جوان 2010، ص 14.

وفيما يلي نموذج عن هذه الصفات، أو المعايير التي تصاغ على شكل أسئلة مع إشارة إلى انه يمكن ألا تصاغ على شكل أسئلة بل تبقى عبارات يضع بجانبها المقيم إشارة في حالة انطباعها على الفرد، وإذا كانت غير منطقية يتركها بدون إشارة.¹

1- هل يصادق الناس بسهولة؟

2- هل يرغب في قيادة الآخرين

3- هل يهتم بعمله؟

4- هل يطيع الأوامر؟

5- ما مدى صداقته الآخرين؟

6- ما مدى أمانته؟

7- ما مدى طاعته للأوامر؟

8- ما مدى احترامه الآخرين؟

4-1-2-2 الطرق الحديثة

يمكن أن نقدم بعض الطرق الحديثة في عملية تقييم الداء كالاتي:

أولاً: طريقة الاختيار الإجباري:

في هذه الطريقة تتكون استمارة التقييم من مجموعة من العبارات أو الجمل تحتوي كل مجموعة على أربع عبارات، اثنان منهما تمثلان الصفات المرغوبة، واثنان الصفات الغير مرغوبة في أداء العامل. وهنا يقوم الرئيس باختصار عبارتين منهما فقط، واحدة تعبر عن الصفة المرغوبة في أداء العامل والأخرى تعبر عن الصفة الغير مرغوبة في أداء هذا الأخير. حيث أنه لا يعلم الوزن المخصصة للعبارات أو قيمتها وكل ما عليه هو الاختيار بموضوعية إحدى الإجابتين.

4- عبد الباري درة وآخرون ، مرجع سابق ، 2008 ، ص 286.

ولكن المشرف حين يقرأ العبارات كلها لا يدري أيها سيحسب في صالح الموظف وأيها منها سيحسب ضده، وتجري الإدارة أو قسم الأفراد عملية الحساب وتظهر نتيجة التقدم للأفراد.

- وكمثال على ذلك نورد الجمل الأربعة التالية: لتوضيح ما سبق
- أ- يقابل الموظف العمال المطلوبة منه والأعمال الإضافية أيضا.
- ب- ينجز الأعمال المطلوبة منه، والأعمال الإضافية أيضا.
- ت- لا يستطيع أن يحدد موقفه في المشاكل التي يصادفها.
- ث- لا يعد قادرا على اتخاذ القرارات.

وتمثل العبارات أ وب الصفات المرغوبة في أداء الموظف، بينما تصف العبارتين ت و ث الصفات الغير مرغوبة، ويختار المشرف كل من عبارتين عبارة واحدة تمثل الصفة المراد قياسها، وهو في ذلك يختار العبارة التي تعبر عن الأداء الحقيقي للموظف وليس على أساس أن واحدة من العبارتين تعتبر أحسن من الأخرى، لأنه لا يدري ماهي القيمة المعطاة لكل منها وبذلك ينعدم أو يقل تدخله الشخصي أو انجازه في التقييم.

مزايا هذه الطريقة:

- 1- توفر قدرا كبيرا من الموضوعية في التقييم.
- 2- تجبر المقيم على دراسة الداء والسلوك بشكل جيد وتحليله، لتمكنه من تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء.¹

عيوب هذه الطريقة:

عدم إمكانية استخدامها إذا كان الهدف من عملية تقييم الأداء تحديد الجوانب التي تحتاج إلى تطوير في أداء الأفراد العاملين، حيث أن هذه الطريقة لا تحدد جوانب النقص في

¹ عمر وصفي عقلي ، مرجع سابق ، ص 425.

الأداء وبالتالي لا يعرف المقيم ولا الفرد العامل السلوك المرغوب فيه والمطلوب منه في أدائه لعمله.¹

ثانياً: طريقة الأحداث الحرجة

يتم تقييم الأداء بموجب هذه الطريقة عن طريق دراسة طبيعية كل نوع من الوظائف من خلال نتائج تحليلها وتوصيفها، ومن ثم تحديد مجموعة من السلوكيات التي تؤثر في أدائها سلباً أو إيجاباً يشترط أن يكون يشترط أن تكون هذه السلوكيات هامة وحساسة وذات تأثير مباشر على أداء الأفراد الذين يمارسونها، ويعمل أي سلوك أو تصرف غير هام وليس له تأثير يذكر في الأداء ، أي أنه يطلب من المشرف ملاحظة سلوك كل موظف وتسجيل كل ما يمكن أن يشير إلى نقاط الضعف والقوة لديه وهذا الأسلوب قد لا يقدم صورة واضحة ووثيقة عن أداء الموظفين طوال العام وإنما يقيم ما يحكم به المشرف بأنه نقطة ضعف أو قوة تظهر في فترة من الفترات في أثناء العمل وليس دائماً ، والمطلوب من المقيم هو التركيز على السلوكيات وملاحظاتها بشكل عام ويحدد أي هذه السلوكيات له علاقة بفعالية أو عدم فاعلية أداء الفرد.²

مزايا هذه الطريقة:

- 1- تعطي الرئيس مقاييس موضوعية لتقييم أداء المرؤوسين.
- 2- إبراز نواحي الضعف والقصور في أداء العاملين.
- 3- تتيح الفرصة أمام الرئيس لمناقشة المرؤوسين في سبل تلاقي القصور.

ثالثاً طريقة الإدارة بالأهداف :

طورت من طرف العالم الإداري (peterduckers) في أواسط الخمسينيات، وهي طريقة تقوم بمقارنة نتائج الأداء بالأهداف المخططة، كوسيلة للتغلب على معظم عيوب الطرق التقليدية في الأداء، وتتم هذه الطريقة عبر المراحل التالية:

¹ سهيلة محمد عباس ،علي حسين ، مرجع سابق ، ص 256.

² إلياس سالم ، مرجع سابق ، ص 71.

- 1- تحدي أهداف كمية يمكن قياسها.
 - 2- اشتراك كل من الرئيس ومرؤوسيه في تحديد الأهداف.
 - 3- وضع خطة عمل لبلوغ الأهداف.
 - 4- تحديد المعايير التي يتم بناءا عليها قياس نتائج الأداء اذن وفقا لهذه الطريقة يقوم كل مرؤوس بتحديد مجموعة من الأهداف التشغيلية قصيرة المدى، مع مجموعة الأساليب التي يستطيع عن طريقها تحسين أدائه.
- يتضح من ذلك أن الدارة بالأهداف بوصفها مدخلا جيدا لتقييم الأداء ويختلف عن المدخل التقليدي المعروف في مجال التقييم من حيث غايته، ومجالات اهتمامه، ودو كل من الرئيس والمرؤوس الخاضع لتقييم.
- وفيما يلي جدول يوضح هذا الفرق.¹

الجدول رقم (01) الفرق بين مدخل الإدارة بالأهداف والمدخل التقليدي

المدخل التقليدي	مدخل للإدارة بالأهداف	التقييم
		عنصر المقارنة
الأداء المسبق إصدار حكم مسبق عليه إصدار الحكم والتقييم تبرير السلوك والدفاع عن النفس غالبا .	تحسين الأداء المستقبلي تتمية الفرد المعاونة والرشد والنصح المشاركة في التقييم بهدف التعلم	موضع الاهتمام الهدف دور الرئيس دور المرؤوسين

المصدر عبد الباري درة وآخرون، ادارة القوة البشرية، الشركة العربية المتحدة لتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2008، ص297.

¹ عبد الباري وآخرون، مرجع سابق، ص296.

مزايا هذه الطريقة :

- 1- هي من الطرق الموضوعية المعتمدة على الأداء الفعلي والمحدد بشكل كمي.
- 2- تعرف الأفراد على ما هو مطلوب مسبقا، وماهي إمكانياتهم.
- 3- تسهيل عملية التخطيط والتنسيق في الأهداف.¹

عيوب هذه الطريقة :

- 1- من الصعب مقارنة مستوى أداء الأفراد نظرا إلى أن كل فرد مقيم وفقا لمدى تحقيقه للأهداف المحددة.
- 2- صعوبة تطبيقها في الواقع العلمي لأنها تتطلب مهارات إدارية عالية لتحديد الأهداف والمشاركة كما تتطلب مهارة في صياغة الاهداف بشكل واضح، كما أن توزيع الأفراد كفرق عمل وعندما تكون النشاطات والفعاليات متداخلة، فإن ذلك يزيد من صعوبتها أيضا.²

رابعا طريقة مراكز التقييم :

هنا يجري تقييم الموظف في مركز خاص بالتقييم خارج مبنى المنظمة، يقوم أكثر من مقيم بتقييم عدد يتراوح بين 6 و 12 موظف لاسيما من شاغلي المناصب القيادية، ويجري التقييم من خلال أساليب مثل مقابلات تمثل الأدوار، سلة القرارات، مناقشات جماعية، الهدف بسيط هو تحديد مدى توافر خصائص الشخصية المتكاملة، ومهارات التعامل مع الآخرين أو كلها من متطلبات الوظائف الإدارية والقيادية، كذلك تحديد ما إن كان لدى الموظف المهارات اللازمة للعمل في الفريق.³

¹ محمد علي ربابعة ، مرجع سابق، ص 97.

² محمد علي ربابعة ، مرجع سابق ، ص 98.

³ أحمد سيد مصطفى ، "إدارة الموارد البشرية ، الإدارة العصرية لرأس المال الفكري" ، الدار الجامعية ، مصر 2004، ص 339-340.

مزايا هذه الطريقة :

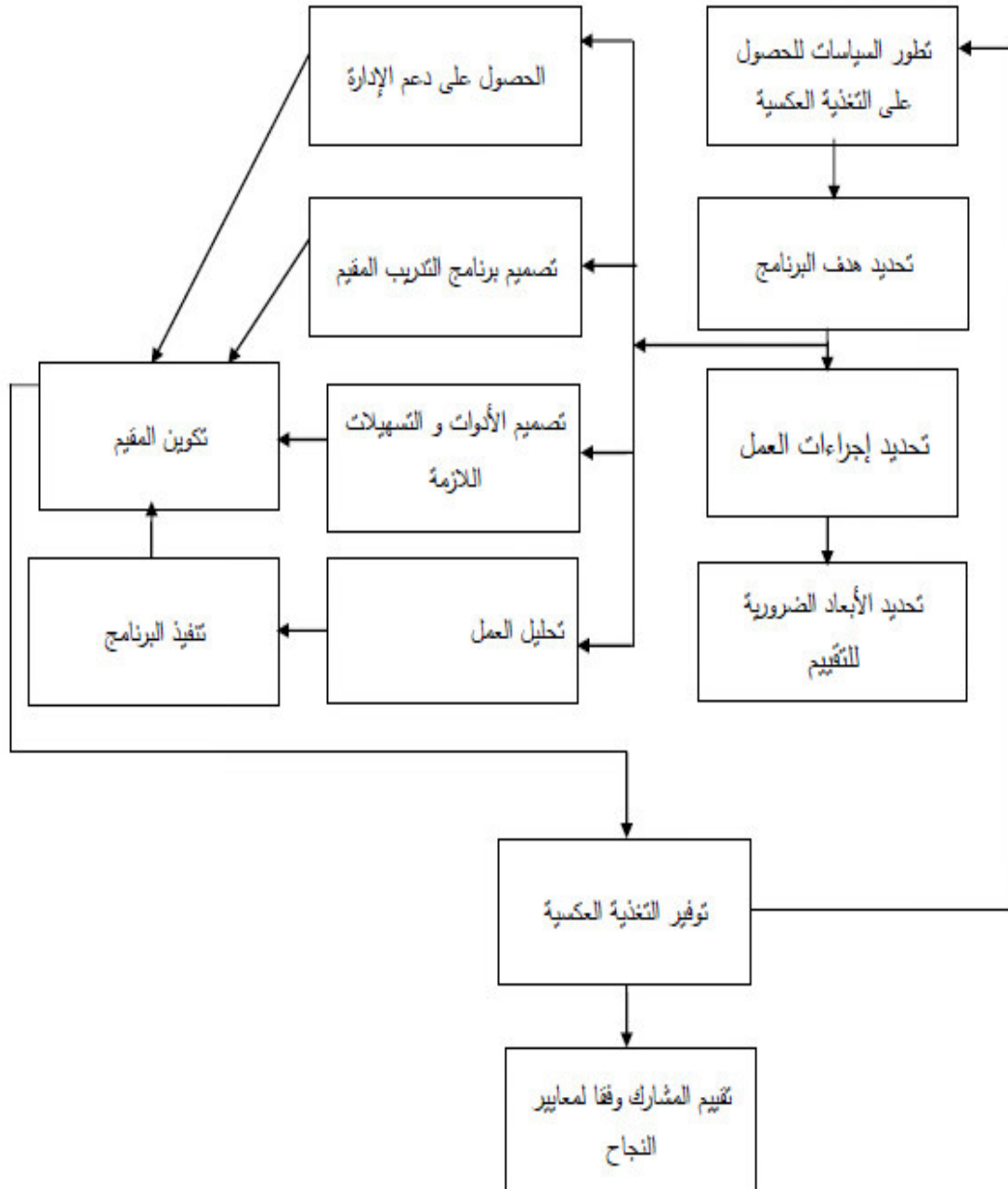
- 1- وتمثل الميزة الرئيسية لمراكز التقييم في توفير مقياس لأداء الأفراد للمهام الإدارية.
- 2- فإنها توفر معلومات مؤكدة محددة ويمكنها المساعدة في تصميم خطط إدارية فردية.
- 3- توفر معلومات مؤكدة محددة ويمكنها المساعدة في تصميم خطط إدارية فردية.
- 4- كما تتميز بالاعتمادية والصلاحية والقبول لدى المديرين والعاملين.

عيوب هذه الطريقة :

- 1- كلفة عالية.
 - 2- عدم إمكانية استخدامها في جميع المستويات الإدارية المختلفة.¹
- والشكل التالي يوضح خطوات التطوير والتقييم المستخدمة من قبل مراكز التقييم.

¹ محمد على رباحة ، مرجع سبق ذكره ، ص98.

الشكل رقم (05) خطرات مراكز التقييم في أداء العاملين



المصدر: سهيلة محمد عباس ، علي حسن، إدارة الموارد البشرية، دار وائل لنشر ، الردين ، 1999، ص 267.

ثالثا : العلاقة بين الإبداع الإداري وأداء الموارد البشرية

يؤثر الإبداع الإداري تأثيرا كبيرا على أنشطة المنظمات ، لكونه أحد السبل المهمة التي تساعد على رفع وتحسين كفاءة وفعالية المنظمات ، فالإبداع الإداري يرسم سياسة المنظمة حيث يعبر كل موظف عما بداخله من خلال المعتقدات والأفكار والقيم التي إكتسبها ، فيظهر ذلك من خلال حل المشكلات والتعامل مع القرارات وتحقيق لأهداف بطرق أكثر ابداعية ، وبما أن العاملين يحملون أفكارا ومعتقدات خاصة بهم فإن ذلك سيؤثر على التفاعل الاجتماعي والإبداعي داخل المنظمات التي يعملون بها ، وهذا ما أدى بالمنظمات إلى الإهتمام بالإبداع الإداري.

وحتى يبدع الفرد بمنظّمته ، يجب أن توفر المنظمة بيئة تقبل الإبداعات على أنواعها، إذ لا يمكن أن يبدع الفرد في بيئة ترفض كل ما هو جديد ، وحتى تصبح بيئة المنظمة بيئة إبداعية، يجب على الإدارات أن تعيد النظر في بعض القواعد التي تعيق من عملية الإبداع الإداري لدى الأفراد العاملين بما تحتويه من قيم وقواعد ومعايير وأنماط السلوك التي يشترك فيها العاملين في المنظمة .

ويمكن أن نوضح أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري من خلال ما يلي :

1- **العلاقة بين الطلاقة الفكرية واداء الموارد البشرية:** الطلاقة تعني قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار، تفوق المتوسط العام، في غضون فترة زمنية محددة، ويقال إن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية ، لذا فالفرد المبدع بالطلاقة في التفكير يعطى سرعة تفكير في اعطاء الألفاظ وتوليدها في نسق محدد ، وقادر على إنتاج عدد كبير من الألفاظ ذات المعنى الواحد ، بالإضافة إلى استدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن محدد .

وبوجود ميزة الطلاقة الفكرية لدى الأفراد العاملين فهذا يعمل على تبني مجموعة من الإتجاهات الإبداعية وصياغتها وترجمتها في نظم وأساليب توصل الإبداع في كل نشاطات

المنظمة ، وتسير بها نحو التطور والتي تعتمد بدرجة كبيرة على اتاحة الفرصة للعاملين بالتمركز نحو الإبداع والإنطلاق مما يعزز بدرجة عالية الوصول إلى ما توصلت اليه المنظمات الإدارية الناجحة بإيجاد استراتيجية تعمل على بلورة ثقافة ابداعية تتبنى الطلاقة الفكرية لدى افرادها التي تساهم في تطوير الأداء الإداري المبدع .

2- العلاقة بين الأصالة وأداء الموارد البشرية: وهي المقدره على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير المألوف وبعيد المدى ، ويتفق عدد من الباحثين على أن الأصالة هي " القدرة على إنتاج استجابات أصيلة أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها" ، فبوجود ميزة الأصالة في أفراد المنظمة يؤدي هذا إلى إنتاج أفكار نادرة ، والقدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة و القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة، وهذا الجانب يعد محكما جديدا للأصالة فيؤدي الى ظهور فئة عمالية ماهرة .

تعمل هذه الفئة من الأفراد على خلق أفكار أصيلة قليلة الشيوع ونادرة ، فهي تمثل ميزة تنافسية للمنظمة ، فهي أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للأفراد وتوجيه جهودهم لطرح أفكار ومقترحات جديدة ومفيدة ، وتشجع على الإبداع والمبادرة.

3-العلاقة بين الحساسية للمشكلات وأداء الموارد البشرية: ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة أشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها، ولا شك أن الأفراد الذين تزداد حساسيتهم في إدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة

تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيها ، وبالتالي فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق.

وتعتبر الحساسية للمشكلات سمية دافعية تعمل على التنبه بوجوه القصور في المشكلة والعمل على حلها، وهذه الميزة تعتبر نقطة قوة للمنظمة حيث تعمل على تحليل المشكل قبل تفاقمه ومعرفة نقاط القوة والضعف والعمل على تصليحها بشكل يتناسب مع احتياجات المنظمة ، واتخاذ القرار السليم .

4- العلاقة بين روح المخاطرة وأداء الموارد البشرية: هي مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة. كما تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها. وبالتالي الفرد الذي لديه الإستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك في ميدان العمل الإداري يكون المديرون الواعدون واعين لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين وتحسن المناخ التنظيمي، ومدركين لحاجة العاملين للمساندة والدعم للتغلب على التردد في تحمل الآثار المترتبة على المخاطرة مما يدفعهم إلى وضع أنظمة ومكافئات تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها ، وهذا يساهم بدوره في تنمية وتطوير أداء المنظمة.

خاتمة

تطرقنا في هذا الفصل إلى الإطار النظري لأداء الموارد البشرية حيث تناولنا فيه أربع مباحث أساسية حيث تناولنا في المبحث الأول ماهية أداء الموارد البشرية حيث يحتوى على مفهوم الأداء ومكونات الأداء، أما المبحث الثاني فتناول العوامل المؤثرة على الأداء وأهمية قياسه، كما استخلصنا مجموعة من العوامل المؤثرة على الأداء وأهمية قياسه، وتطرقنا في المبحث الثالث إلى مراحل تقييم الأداء وفي المبحث الرابع تطرقنا إلى خطوات وطرق تقييم أداء الموارد البشرية، حيث تطرقنا إلى خطوات تقييم أداء الموارد البشرية بالإضافة إلى مختلف طرق تقييم أداء الموارد البشرية.

مقدمة الفصل:

بعد التطرق إلى الجانب النظري والذي حاولنا فيه التركيز على الإبداع الإداري و أداء الموارد البشرية في بعدهما النظري وكذا المفاهيم المختلفة حولها، سوف يتم الإلمام في هذا الإطار بالجانب التطبيقي للدراسة، أين سنحاول تسليط الضوء على الواقع من خلال دراسة أثر الإبداع الإداري على أداء عينة من العاملين في الشركة الجزائرية للإنجاز المشاريع الصناعية بحاسي مسعود.

حيث سيتم التطرق إلى الإطار المنهجي لتصميم الدراسة من خلال توضيح أدواتها وإجراءاتها واختيار عينتها، ومعالجتها بأساليب إحصائية معينة، وكذلك عرض وتحليل نتائج هذه الدراسة.

وسنتطرق من خلال هذا الفصل إلى المحاور الرئيسية التالية:

أولاً: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

ثانياً: إجراءات البحث.

ثالثاً: خصائص مبحوثي الدراسة.

رابعاً: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة.

خامساً: اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

1-نشأة الشركة الجزائرية لإنجاز المشاريع الصناعية(sarpi):

بعد لاستقلال اختارت الجزائر نهج التنمية الاجتماعية والاقتصادية للإشباع الحاجات المهمة للأفراد، وبصفة عامة يعتر قطاع الطاقة جد مهم وهو محور الاستثمارات في الجزائر، وخاصة منذ تأميم المحروقات في 1971/02/24م، كما ان قطاع الطاقة يعتبر محرك الاقتصاد الجزائري، وذلك لدوره المهم في الصادرات الجزائرية بحيث تصل مساهمته من مدخلاتها من العملة الصعبة أزيد من 97 بالمئة.

وتعتبر (Sarpi) إحدى الشركات النفطية في الجزائر، وهي بمثابة المحرك للاقتصاد الوطني، وهي مرشحة للعب دور رئيسي في السوق الوطنية النفطية.

تأسست (Sarpi) في عام 1992/06/27 من قبل الشركة الوطنية سوناطراك و(ABB) الإيطالية، كان الهدف من تأسيسها هو إصلاح و إعادة تأهيل خطوط أنابيب النفط والغاز القائمة. وفي وقت لاحق كان هناك مشروع بناء محطة ضغط لخط أنابيب ترانس ميد الغاز والهيدروكربونات السائلة الحمراء الذي يربط الجزائر إلى إيطاليا عبر تونس.

وتأسست الشركة في شكل شركة ذات أسهم "ش ذ أ" بنسبة 50% لشركة سونطراك و50% لشركة (ABB) الإيطالية وحدد مقرها الاجتماعي حاليا بحيدرة (الجزائر) 24 شارع تمقاد، ومقر الشركة الإيطالية الكائن مقرها الاجتماعي بميلان، فيا فيتور بيسانى.

بدأت الشركة نشاطها كشركة صغيرة وتوسع مجال عملها عن طريق إختراق سوق الطاقة، ونجحت نجاحا كبيرا، من خلال فرض وجودها بين شركات الإنجاز الرئيسية في الجزائر حيث وصل عدد موظفيها في سنة 2016 الى 1463 موظف هذا ما يدل على قوة ونشاط الشركة.

2- مهام الشركة الجزائرية لإنجاز المشاريع الصناعية (isarp):

- 1) إنجاز الدراسات والتوريدات والأشغال وتقديم الخدمات التي تطلب منها في مجال تصور المنشأة الخاصة بشبكة القنوات وبناءها وتركيبها وإصلاحها والإشراف عليها و إقلاعها.
 - 2) إنجاز شبكات القنوات والمنشآت المركز والوحدات الصناعية في ميدان البترول والغاز والمياه والطاقة الكهربائية.
 - 3) إنجاز كل المنشآت الصناعية.
 - 4) تطوير نشاطات الصيانة العامة للمنشآت المركبة.
 - 5) كل العمليات الصناعية والتجارية والمالية والمنقولة والعقارية التي ترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة بالموضوع الاجتماعي أو من شأنها تسهيل تحقيقه وكذا كل نشاط مرتبط او ملحق بها.
- ويمكن للشركة ممارسة النشاطات المشار إليها سابقا خارج الجزائر وبصفة خاصة في إفريقيا والشرق الأوسط.

2- الشركة الجزائرية لإنجاز المشاريع الصناعية (isarp) ومكانتها في السوق:

منذ انشاء الشركة في عام 1992، كانت صاربي كانت دوما قائمة على نوعية وجودة خدماتها وتطورها الديناميكي على مر السنين ونموها المستمر كانت رائدة في قطاع الطاقة والنفط والغاز في الجزائر، في حين كان السوق الدولي متوتر جدا الا أن ساربي قادرة على التكيف مع مختلف التغيرات التي تمر بها ساحة الطاقة في الجزائر مستندة نهجها من وضع استراتيجية لتطوير وتعزيز مجالات خبرتها وقهر أسواق جديدة خاصة في مجال الصيانة الصناعية، والتي تهدف إلى التشغيل السلس لمعدات الإنتاج والتي أصبح قطاعا استراتيجيا لصاربي.

وعلى مر السنين، اكتسبت صاريي الدراية والخبرة وأن تشاركها مع عملائها أدركت مئات المشاريع مع سوناطراك وكبرى الشركات الدولية العاملة في الجزائر، وهي تدري بتأهيله 3 مجتمعات للغاز.

ورغم الأضرار الجسيمة خلال الهجوم الإرهابي في عام 2013. إلا ان هذا لم يؤثر على الشركة بل عملت على تنويع مصادر الطاقة، وعدم الاعتماد على الوقود الأحفوري وشاركت بشكل كامل في السنوات الأخيرة الى تحقيق الهجين المركزي حاسي الرمل 150 ميغاواط، وتهدف بالخبرة البشرية المؤهلة تأهيلا عاليا للمشاركة بنشاط في تنفيذ خطة التنمية التي أطلقتها الحكومة الجزائرية الذي يتبع هدف انتاج 22000 ميغاواط بحلول 2030.

3- الشركة الجزائرية لإنجاز المشاريع الصناعية (isarp) وجودة الإيزو:

تم اعتماد شركة صاريي الهندسة والتوريد والبناء وصيانة المشاريع الصناعية في مجال النفط والغاز و الطاقة وفقا لمتطلبات ISO 9001 منذ عام 2003. وكذلك شهادة إدارة الجودة وفق ال ISO 9001: 2008، وشهادة نظام لإدارة وفقا لمعايير ISO 14001 و OHSAS 18001

وتضع الشركة نهج عالي الجودة للعملاء في صلب اهتماماتها و يستند إلى أبحاث الأداء الاقتصادي من خلال جودة منتجاتها، و التمكن من التكاليف والوقت المناسب لخدماتها

4-التزامات الشركة الجزائرية لإنجاز المشاريع الصناعية (isarp):

- (1) تعزز جهاز تنصت لعملائها يرضي متطلباتها الحالية وتنفيذ الوسائل اللازمة لتلبية الاحتياجات في المستقبل.
- (2) إثراء محفظة عملائنا من خلال توفير منتجات وباستمرار الالتزام معها.

(3) تطوير مفهوم العميل الداخلي من خلال استخدام أفضل الوسائل للاتصال والتحسين المستمر لنظام إدارة الجودة.

(4) تطوير المهارات جنباً إلى جنب مع أعمال الشركة.

الحد الأدنى الالتزام هو الالتزام بالمتطلبات القانونية والتنظيمية وغيرها للمنتجات يتطلب تنفيذ سياساتها إشراك جميع الموظفين لضمان التدريب للأدوار و المهام و المسؤوليات المحددة بوضوح وترسل مع ضمان بيئة عمل آمنة.

الالتزام بتعبئة جميع الوسائل اللازمة لإنشاء نظام إدارة الجودة لدينا، و احترام وصيانة و تحسين مستمر.

5- أهداف الجزائرية لإنجاز المشاريع الصناعية (isarp):

الالتزام في تنفيذ نظام إدارة إدماج البيئة و الصحة و السلامة في العمل يؤكد نهج التحسين المستمر، من أجل الامتثال على الأقل مع المتطلبات القانونية و التنظيمية، و حماية البيئة والحفاظ على سلامة و صحة موظفينا و غيرهم من أصحاب المصلحة، ومن بين هذه الاهداف ما يلي:

1-الحفاظ على البيئة:

- ضمان الامتثال للقوانين والأنظمة البيئية.
- الامتثال للمتطلبات الأخرى التي قمنا مشترك.
- اعتماد الإدارة الرشيدة للنفايات والحد قدر الإمكان من إنتاجها.
- دمج البيئية في مرحلة تطوير المشروع.

2-حماية صحة وسلامة موظفينا والأطراف المعنية الأخرى:

- ضمان احترام السلامة في مكان العمل.
- احترام الأمن للمعدات والمرافق.

- الإدارة العامة (sarpi) واثقة من أن انضمام جميع الموظفين في السياسة البيئية والصحة - السلامة. انها يرجع الفضل في ذلك مسبقا، لكل الأنشطة مشاركة وديناميكية وحماس لتحقيق الأهداف المحددة.
- الوعي وتنمية المهارات والتدريب والإعلام بالمنهجية لأي شخص يعمل تحت مسؤولية الشركة تجاه السلامة والبيئة.

ثانيا: إجراءات البحث

تتضمن عملية تصميم الدراسة الميدانية ضمن إطارها المنهجي كيفية بناء استبيان الدراسة كأداة من أدوات جمع البيانات حول متغيرات الدراسة بأبعادها المختلفة، ثم إجراءاتها المرتبطة باختبار الصدق البنائي لأداة الدراسة ومدى ثبات نتائجها في القياس، بالإضافة إلى وصف تركيبية وبنية عينة الدراسة ومعرفة أهم خصائصها الشخصية وتوزيعاتها التكرارية بعد تبويب بياناتها الوصفية. وقبل عرض وتحليل هذه نتائج هذه الدراسة والإجابة عن أسئلتها الفرعية واختبار فرضياتها الإحصائية، كان من الضروري التطرق لأهم أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة والمستخرجة من برنامج الحزمة الإحصائية، كان من الضروري التطرق لأهم أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة والمستخرجة من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss).

1) -أداة الدراسة وإجراءاتها:

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى أداة بناء الدراسة وأهم إجراءاتها.

- بناء اداة الدراسة:

لقد تم جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة بواسطة استبانة تقيس كل من الإبداع الإداري وأداء الموارد البشري لعينة من عمال الشركة الجزائرية للإنجاز المشاريع الصناعية

(Sarpi) وذلك من خلال وجهة نظر العاملين للإبداع الإداري وتأثيره على أدائهم، وقد صممت في ضوء تساؤلات الدراسة وأهدافها، بناء على ما ورد في الدراسات السابقة و في الإطار النظري لهذه الدراسة باعتبارها من أنسب أدوات جمع البيانات والمعلومات اللازمة في مثل هذه الدراسات اشتمل هذا الاستبيان على 35 سؤالاً موزعاً على المحاور التالية:

المحور الأول الإبداع الإداري:

يشمل على 20 عبارة وهي العبارات (1-5) ثم (6-10) ثم (11-15) ثم (16-20).

المحور الثاني أداء الموارد البشرية يشمل على 11 عبارة وهي العبارات (1-4) ثم (5-7) ثم (8-11).

(2) ثبات أداة الدراسة:

يقصد بصدق عبارات الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة لما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين صدق المحتوى، صدق المحك وهذا الأخير سيتم توضيحه مع معاملات الثبات.

1- صدق آراء المحكمين (الصدق الظاهري) تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من خمس أساتذة يدرسون في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة " محمد خيضر بسكرة " وتوجد أسماء المحكمين بالملحق رقم (02)، وقد استجبنا إلى آراء المحكمين وقمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية. وهي ما هو موضح في الملحق رقم (01).

1- معاملات الثبات والصدق (المحك): يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الأخيرة نفس النتيجة لوم تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، بعبارة أخرى ثبات الاستبانة يعنى الاستقرار في نتائجها وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على

أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات إستبانة البحث من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ (Alpha de cronbach)، في حين معامل الصدق تم حسابه من خلال جذر معامل الفا كورنباخ وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي

جدول رقم: (02) معامل الثبات Alpha de cronbach

مجالات الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات	صدق المحك
الطلاقة الفكرية	5	,890	,943
الأصالة	5	,565	,751
الحساسية للمشكلات	5	,892	,944
روح المخاطرة	5	,706	,840
جودة الخدمة	4	,842	,917
المهارات البشرية	3	,641	,800
السلوك الإبداعي	4	,821	,906
بعد الإبداع الإداري	20	,883	,939
بعد اداء الموارد البشرية	11	,907	,952
الصدق والثبات العام	31	,918	,958

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss v20

يتضح من الجدول السابق ان معامل الثبات عال جدا حيث بلغ 92 % كما أن معاملات الثبات لمحاور الدراسة مقبولة، وقد تراوحت بين 56,5% و 89,0 % وهذا يدل ان لجميع مجالات الإبداع الإداري واداء الموارد البشرية على درجة مقبولة من الثبات، الأمر الذي يعني إمكانية الاعتماد عليها في دراستنا الميدانية، وهو أيضا ما يؤكد صدق المحك الذي بلغ معاملته 96% وهو معامل عال جدا في مثل هذه الدراسات.

ثانيا: خصائص مجبوثي الدراسة

طبقت مقاييس هذه الدراسة على عينة تم اختيارها بطريقة عشوائية على مجموعة من العاملين في الشركة الجزائرية لإنجاز المشاريع الصناعية (sarpi)، وتم التحصل على (55) استبانة صالحة لتحليل والدراسة وكانت بذلك هي المحصلة النهائية لعينة الدراسة، وفيما يلي توزيع الأفراد لهذه العينة وفقا لمعايير معينة، صنفت في الجداول التالية

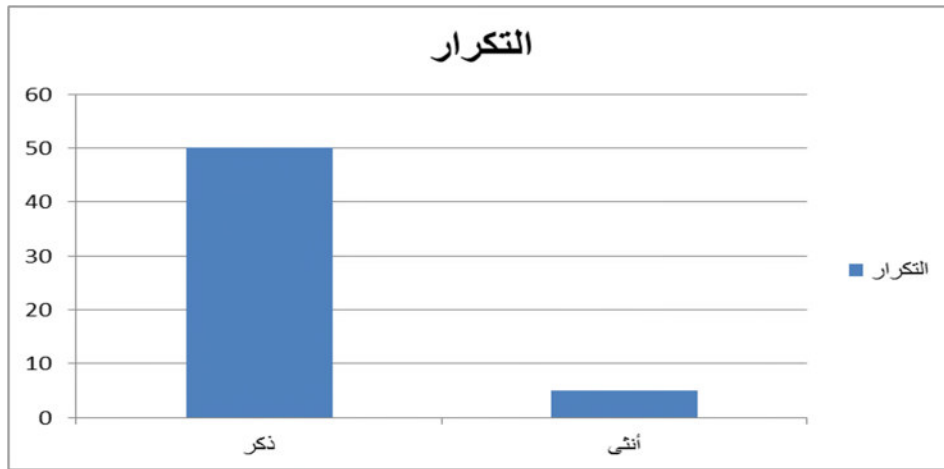
الجدول رقم (03) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
90,9%	50	ذكر
9,1%	5	أنثى
100%	55	المجموع

المصدر من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss v20

يلاحظ من خلال الجدول رقم (03) أن أغلبية أفراد العينة كانت ذكور، حيث بلغت نسبة الذكور (90,9%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الإناث (9,1%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، وبالتالي هذا يعكس واقع القوى البشرية في شركة صاربي. وفيما يلي تمثيل بواسطة العمدة البيانية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

الشكل رقم (06): يوضح الأعمدة البيانية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: مخرجات Excel بالإعتماد على جدول التوزيع التكراري لمتغير الجنس

ثانياً: توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

الجدول رقم (04): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
من 20-29 سنة	9	16,4%
من 30-39 سنة	19	34,5%
من 40-49 سنة	16	29,1%
من 50 سنة فأكثر	11	20,0%
المجموع	55	100%

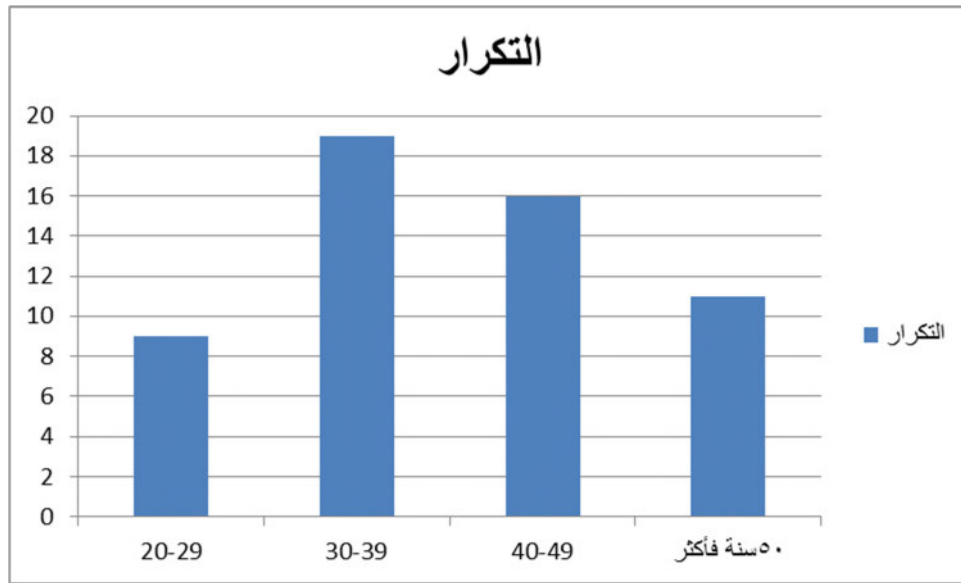
المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss v20

نلاحظ من خلال الجدول أن أعمار أفراد العينة تركزت عند الفئة (من 30-39 سنة) وذلك بنسبة 34,5% وعدد أفرادها هو 19، أما نسبة 29,1% فهي تمثل أعمار الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين (40-49 سنة) وتمثل عدد أفرادها 16 فرداً، أما الفئة (من 50 سنة فأكثر) فتمثل نسبتها 20,0% وعدد أفرادها من مجموع أفراد العينة هو 11، أما الفئة بين (20-

29 سنة) كان عدد أفرادها 9 بنسبة 16,4%، وبالتالي يمكن القول بأن هذه المؤسسة تتميز بارتفاع نسبة الشباب فيها وذلك راجع لطبيعة عملها الذي يعتمد على القوى العاملة الشابة القادرة على بذل الجهود وإنجاز المشاريع والمهام بالكفاءة والفعالية المطلوبة.

وفيما يلي تمثيل بواسطة العمدة البيانية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر.

الشكل رقم (07): يوضح الأعمدة البيانية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: Excel بالإعتماد على جدول التوزيع التكراري لمتغير العمر

ثالثاً: توزيع عينة الدراسة لمتغير المستوى التعليمي

الجدول رقم: (05) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

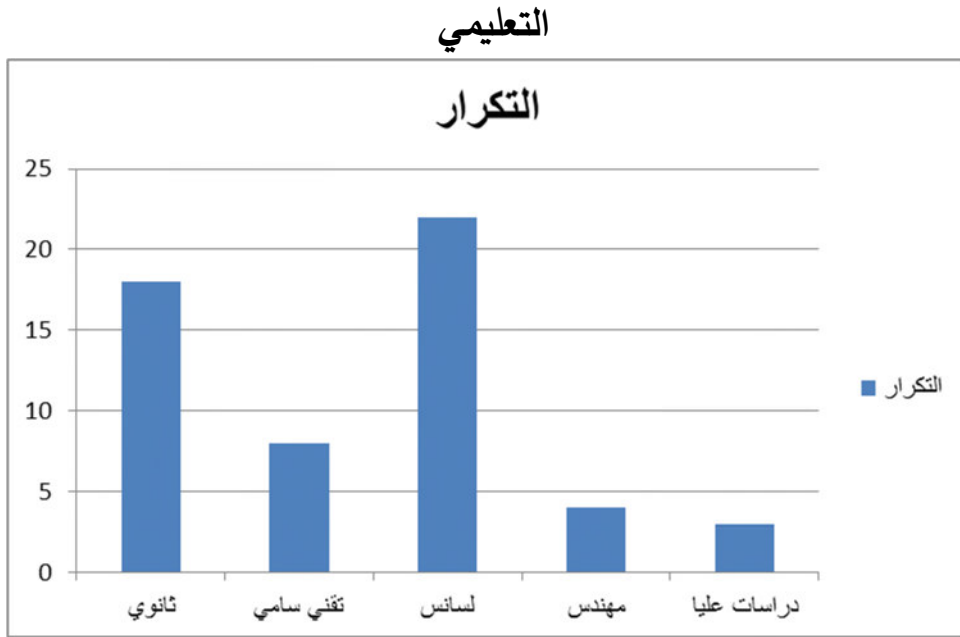
النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
32,7%	18	ثانوي
14,5%	8	تقني سامي
40,0%	22	لسانس
7,3%	4	مهندس
5,5%	3	دراسات عليا
100%	55	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss v20

يلاحظ من الجدول (05) أن لأفراد الذين مستواهم التعليمي ثانوي تمثل 18 فرداً من أفراد عينة الدراسة أي بنسبة 32,7%، أما الأفراد الذين تحصلوا على شهادة تقني سامي فيمثلون 8 أفراد من مجموع افراد العينة اي بنسبة 14,5%، كذلك الفراد الذين تحصلوا على شهادة لسانس بلغ عددهم 22 فرداً من مجموع افراد العينة، بنسبة 40,0% أما الفراد الذين لديهم شهادة مهندس فقد بلغ عددهم 4 افراد من مجموع أفراد العينة أي بنسبة 7,3%، أما الأفراد الذين تحصلوا على دراسات عليا فقد تمثل عددهم في 3 أفراد من مجموع أفراد العينة، بنسبة 5,5%، ومن خلال هذه النتائج نلاحظ انها تعكس الواقع للمؤهلات العلمية في شركة صاري.

وفيما يلي تمثيل بواسطة الأعمدة البيانية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

الشكل رقم (08): يوضح العدة البيانية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى



المصدر: مخرجات Excel بالاعتماد على جدول التوزيع التكراري لمتغير المستوى التعليمي

رابعاً: توزيع عينة الدراسة متغير سنوات الخبرة الجدول التالي يوضح هذا

الجدول رقم: (06) توزيع عينة الدراسة متغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
%10.9	6	أقل من 5 سنوات
%38.2	21	من 5-10 سنوات
%20.0	11	من 11-15 سنة
%30.9	17	من 16 سنة فأكثر
%100	55	المجموع

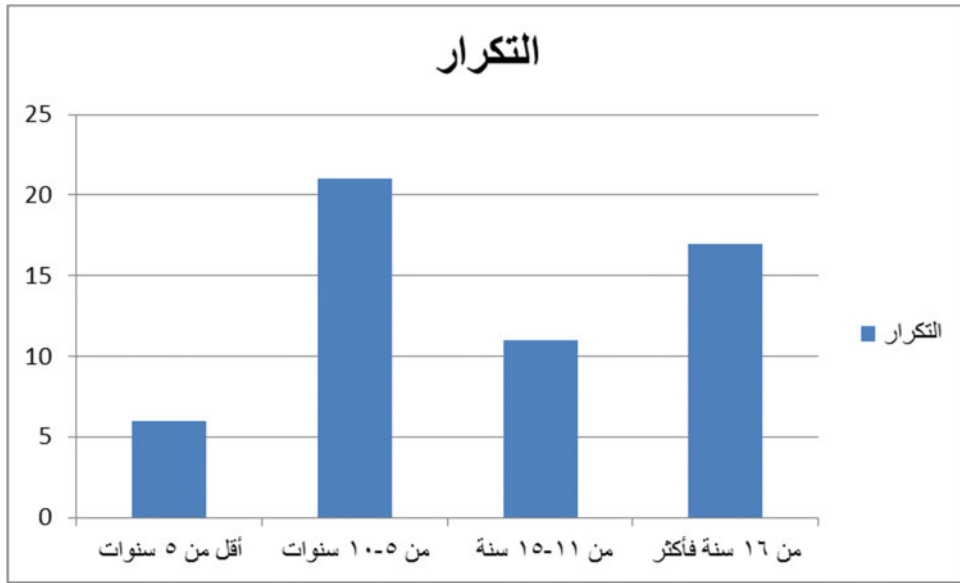
المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss v20

يلاحظ من الجدول رقم (06) أن سنوات الخبرة توزعت على أفراد عينة الدراسة كالتالي:

الفئة الأولى (5 سنوات فأقل) بنسبة (10.9%) وكان العدد (6) افراد، والفئة الثانية (5-10 سنوات) بنسبة (38.2%) وكان عدد الأفراد (21) فردا، بينما الفئة الثالثة (11-15 سنة) فكان عدد الأفراد (11) فردا أي بنسبة (20.0%) والفئة الرابعة (16 سنة فأكثر) وكان العدد (17) فردا أي بنسبة (30.9%).

الشكل رقم (09): يوضح العمدة البيانية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات

الخبرة



المصدر: مخرجات Excel بالاعتماد على جدول التوزيع التكراري لمتغير المستوى التعليمي

رابعاً: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة

في هذا المبحث سوف نتأكد من أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ثم بعد ذلك نقوم بتحليل محاور الاستبانة.

1- اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف - سمنروف. 1- sample)

سنعرض اختبار كولجروف - سمنروف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

ويوضح الجدول (09) نتائج الاختبار، حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور أكبر من (0.05) أي، $sig. > 0.05$ ، وهذا يدل أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

جدول (07): اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف - سمنروف. 1- sample)

K-S(

المحور	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة (sig)
الإبداع الإداري	1.92	0.132
أداء الموارد البشرية	2.748	0.212

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v20

2- تحليل محاور الاستبانة:

في هذا الجزء سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على تساؤلات البحث، حيث تم استخدام مقياس الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت 1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بمحوري البحث والمتمثلين في الإبداع الإداري وأداء الموارد البشرية، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1- أقل من 2.5) دالاً على مستوى "منخفض" من القبول، ومن (2.5- أقل من 3.5) دالاً على مستوى "متوسط"، ومن (3.5-5) دالاً على مستوى "مرتفع" وتظهر النتائج في الجداول التالية

أولاً: تحليل فقرات القسم الأول الإبداع الإداري:

جدول (08): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد

عينة البحث عن عبارات الإبداع الإداري.

الرقم	أبعاد الإبداع الإداري وعبارات قياسه	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	1-الطلاقة الفكرية	3.81	1.123	3	مرتفع
01	لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل	3.727	1.129	1	مرتفع
02	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	3.509	1.120	4	متوسط
03	لدي القدرة على انتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد للدلالة على فكرة معنية.	3.472	1.152	5	متوسط
04	لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.	3.618	1.113	3	مرتفع
05	لدي القدرة على التعبير عن افكاري بطلاقة حسب كل موقف.	3690	1.103	2	مرتفع
	2-الأصالة	3.890	0.737	1	مرتفع
06	أنجز ما يسند الي من أعمال بأسلوب متجدد.	3.709	0.619	3	مرتفع
07	أبتعد عن تكرار ما يفعله الاخرون في حل مشكلات العمل	3.345	1.004	5	متوسط
08	أشعر بالملل من تكرار الاجراءات المتبعة في انجاز الأعمال	3.818	0.964	1	مرتفع
09	أتمتع بقدرة عالية على اقناع الاخرين	3.763	1.070	2	مرتفع

				بأفكاري الجديدة.	
متوسط	4	1.084	3.563	أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل	10
مرتفع	2	0.890	3.845	3-الحساسية للمشكلات	
مرتفع	2	1.084	3.563	أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها	11
مرتفع	1	0.857	3.690	أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها	12
متوسط	5	0.900	3.509	أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل لمشكلات العمل	13
مرتفع	2	0.879	3.690	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل	14
مرتفع	3	0.879	3.690	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل	15
متوسط	4	0.970	3.145	4-روح المخاطرة	
متوسط	2	1.120	3.490	أقبل انتقادات الآخريين بصدور رجب	16
متوسط	4	1.224	3.272	أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة	17
متوسط	3	1.128	2.260	أخصص الأموال لتنفيذ ومتابعة أفكار تتسم بمخاطرة عالية	18
مرتفع	1	1.128	3.363	أميل الى القيام بأعمال ذات مخاطرة عالية	19
مرتفع	1	1.092	3.654	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج المترتبة عن ذلك.	20
مرتفع	-	0.742	3.690	الإبداع الإداري بشكل عام	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20

1-الطلاقة الفكرية: نلاحظ من خلال الجدول (08) أن هذا البعد جاء في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية لهذا البعد من قبل عينة الدراسة، بحيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات هذا البعد (3.81)، أما الانحراف المعياري فكان (1.12)، ووفقا لمقاييس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافقة مرتفعة، وأيضا نلاحظ أن متوسط الحسابية ما بين (3.47-3.72) كذلك تراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.10-1.12)، هذا يعني ان أن افراد الشركة يتمتعون بطلاقة فكرية عالية.

2-الأصالة: من خلال الجدول (08) ان بعد الأصالة جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل من قبل عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات لهذا البعد (3.89) بانحراف معياري (0.73)، ووفقا لمقاييس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافقة مرتفعة جدا، كما نلاحظ ان متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل درجة مرتفعة حيث تراوح المتوسطات الحسابية ما بين (3.34-3.81) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.6-1.08)، هذا يدل ان أفراد الشركة يتمتعون بنسبة جد عالية من الأصالة هذا ما ينعكس ايجابا على أداء الأفراد.

3-الحساسية للمشكلات: من خلال الجدول (08) أن هذا البعد جاء في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات لهذا البعد (3.84) بانحراف معياري (0.89)، ووفقا لمقاييس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافقة مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها مرتفعة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.50 - 3.69) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.85 - 1.08)، هذا يدل ان أفراد الشركة يتمتعون بالقدرة على تبيين أكبر عدد من المشكلات المرتبطة بموضوع العمل.

4-روح المخاطرة: فمن خلال الجدول (08) أن هذا البعد جاء في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات لهذا

البعد (3.14) بانحراف معياري (0.97)، ووفقا لمقاييس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافقة متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها متوسطة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.26 - 3.65) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.09 - 1.22) وهذا ما يدل ان افراد الشركة لا يقومون بتوسيع دائرة عملهم من خلال استعراض افكار ذات مخاطرة و إنما الاكتفاء بما لديهم من أفكار تحقق المطلوب.

وبناء على ما تقدم نستنتج أن مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالشركة الجزائرية للإنجاز المشاريع الصناعية جاء مرتفعا وفقا لمقاييس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات أفراد المبحوثين عن أبعاد الإبداع الإداري ككل (3.69) وهذا يدل أن العاملين في شركة صاري يتمتعون بسلوك إيجابي يتصف بالأصالة والحساسية للمشكلات وطلاقة فكرية، وهي التي من شأنها أن تحسن أداء الشركة.

ثانيا: تحيل فقرات القسم الثاني إدارة الموارد البشرية

الجدول (09): المتوسطات الحسابية وانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارة الإبداع الإداري.

الرقم	أبعاد أداء الموارد البشرية وعبارات قياسه	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	1- جودة الخدمة	3.563	0.957	1	مرتفع
01	يقوم العاملین بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة	3.400	0.973	4	متوسط
02	يؤدي العاملین المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة	3.400	0.914	3	متوسط
03	يبذل العاملین الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد	3.563	0.876	1	متوسط
04	تساهم معايير ضبط الجودة في انجاز الأعمال طبقا لخطط والبرامج المعتمدة	3.427	0.939	2	متوسط
	2-المهارات البشرية	3.509	1.051	2	متوسط
05	توفر المؤسسة برامج تدريب من أجل اكتساب مهارات جديدة للعاملین	3.127	1.277	3	متوسط
06	لدى العاملین المهارات الكافية لإنجاز المهام المطلوبة في الوظيفة	3.3454	0.996	2	متوسط
07	يقوم العامل باستغلال مهاراته أثناء أدائه الوظيفي	3.618	1.162	1	مرتفع
	3-السلوك الإبداعي	2.818	1.334	3	متوسط
08	تمنح المؤسسة مكافئات وحوافز للعامل المبدع	2.654	1.403	3	متوسط
09	يساهم اتصال العاملین مع بعضهم في العمل على إبداع	3.145	1.379	2	متوسط

متوسط	1	1.144	3.363	لدي الرغبة في تقديم أفكار جديدة متعلقة بالعمل	10
متوسط	4	1.324	2.363	يمكن للعاملين تقديم أفكارهم وابداعاتهم دون تكلف	11
متوسط	-	1.018	3.312	أداء الموارد البشرية بشكل عام	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20

1- جودة الخدمة: يلاحظ من الجدول (09) أن جودة الخدمة جاء بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث حقق هذا البعد وسطا حسابيا (3.56) وانحرافا معياريا (0.957)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافقة مرتفعة كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل درجة موافقة مرتفعة ومرتفعة جدا حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.40 - 3.56) أما الانحرافات المعيارية فتراوحت ما بين (0.87 - 0.97) مما يدل أن المؤسسة توفر للعاملين فيها الوسائل اللازمة من أجل تأدية العمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة وفق معايير الجودة.

2- المهارات البشرية: يلاحظ من الجدول (09) أن بعد المهارات البشرية جاء بالمرتبة الثانية من حيث النسبية حيث حقق هذا البعد وسطا حسابيا (3.50) وانحرافا معياريا (1.05)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافقة متوسطة كما نلاحظ أن من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل درجة موافقة متوسطة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.12 - 3.61) أما الانحرافات المعيارية فتراوحت ما بين (0.99 - 1.27) مما يدل أن العاملين بالشركة تتوفر فيهم المهارات والقدرات الكافية من أجل تأدية المهام المطلوبة.

3- السلوك الإبداعي: يلاحظ من الجدول (09) أن بعد السلوك الإبداعي جاء في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية حيث حقق هذا البعد وسطا حسابيا (2.81) وانحرافا

معياريًا (1.33)، ووفقًا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافقة متوسطة كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل درجة موافقة متوسطة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.36-3.36) أما الانحرافات المعيارية فتراوحت ما بين (1.01-1.40) مما يدل على أنها الشركة تعمل على توفير بيئة عمل مناسبة للعاملين من أجل تأدية المهام وتمنح لهم الحوافز والمكافآت من أجل تشجيعهم على تقديم أفكار جديدة.

خامسًا: اختبار فرضيات البحث

1- اختبار الفرضية الرئيسية.

H_0 يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمتغير الإبداع الإداري بأبعاده المختلفة على أداء العاملين في الشركة الجزائرية للإنجاز المشاريع الصناعية بحاسي مسعود عند مستوى الدلالة (0.05).

تم استخدام نتائج التباين للانحدار (Analyses of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول (10) بين ذلك.

جدول (10): نتائج تحليل التباين للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	18.593	1	18.593	64.451	*0.000
الخطأ	12.981	53	0.288		
المجموع الكلي	31.574	54			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20

مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

معامل التحديد $R^2=0.589$

معامل الارتباط $R=0.767$

يتبين من الجدول (10) أن هناك ثبات في صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث وصلت قيمة F المحسوبة (64.451) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وهذا ما يثبت صلاحية النموذج للاختبار الفرضية الرئيسية.

ومن أجل تحديد العلاقة بين المتغيرين المستقل الذي يتمثل بالإبداع الإداري والمتغير التابع المتمثل في أداء الموارد البشرية باستخدام أسلوب الانحدار البسيط، تم تلخيص أهم النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (11): نتائج تحليل الانحدار لأثر الإبداع الإداري على أداء الموارد البشرية

المتغير المستقل X	معامل الانحدار B	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة sig	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة sig
الإبداع الإداري	0.767	8.028	0.000	64.451	0.767	0.589	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V 20

من خلال النتائج الواردة في الجدول (11) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الإبداع الإداري وأداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، مما يشير الى وجود أثر بين الإبداع الإداري وأداء الموارد البشرية، وهذا ما يؤكد كل من F المحسوبة التي بلغت (64.451) وأيضا قيمة t البالغة (8.028) بمستوى دلالة 0.000، ونلاحظ أن معامل الارتباط بلغ (0.767) أي انه توجد علاقة، بين المتغيرين التابع والمستقل أما معامل التحديد البالغ (0.589) أي بنسبة 58.9% من التغيرات الحاصلة في الأداء ترجع الى التغيرات الحاصلة في الإبداع الإداري.

2- اختبار الفرضيات الفرعية:

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الطلاقة الفكرية وأداء العاملين في الشركة الجزائرية للإنجاز المشاريع الصناعية.

جدول رقم: (12): نتائج تحليل الانحدار لأثر الطلاقة الفكرية على أداء العاملين

مستوى الدلالة sig	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	قيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة sig	قيمة المحسوبة T	معامل الانحدار B	البعد الأول
0.000	0.616	0.785	70.715	0.000	8.409	0.785	الطلاقة الفكرية

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V 20

من خلال النتائج الواردة في الجدول (12) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) بين بعد الطلاقة الفكرية و المتغير أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، مما يشير الى وجود علاقة بينهما ، وهذا ما يؤكد كل من F المحسوبة التي بلغت (70.715) وأيضا قيمة t البالغة (8.409) بمستوى دلالة 0.000، ونلاحظ أن معامل الارتباط بلغ (0.785) و معامل التحديد البالغ (0.616) أي انه توجد علاقة قوية بين البعد الأول الطلاقة الفكرية و أداء الموارد البشرية.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الأصالة وأداء العاملين في الشركة الجزائرية للإنجاز المشاريع الصناعية.

جدول رقم: (13): نتائج تحليل الانحدار لأثر الأصالة على أداء العاملين

مستوى الدلالة sig	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	قيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة sig	قيمة المحسوبة t	معامل الانحدار B	البعد الثاني
0.000	0.523	0.723	48.155	0.000	6.939	0.723	الأصالة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V 20

من خلال النتائج الواردة في الجدول (13) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) بين بعد الأصالة و المتغير التابع أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، مما يشير الى وجود علاقة بينهما ، وهذا ما يؤكد كل من F المحسوبة التي بلغت (48.155) وأيضا قيمة t البالغة (6.939) بمستوى دلالة 0.000، ونلاحظ أن معامل الارتباط بلغ (0.723) و معامل التحديد البالغ (0.523) أي انه توجد علاقة قوية، بين البعد الثاني الأصالة واداء الموارد البشرية.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الحساسية للمشكلات وأداء العاملين في الشركة الجزائرية للإنجاز المشاريع الصناعية.

جدول رقم: (14): نتائج تحليل الانحدار لأثر الحساسية للمشكلات على أداء العاملين

مستوى الدلالة sig	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	قيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة sig	قيمة المحسوبة t	معامل الانحدار B	البعد الثالث
0.000	0.628	0.793	74.417	0.000	8.627	0.793	الحساسية للمشكلات

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V 20

من خلال النتائج الواردة في الجدول (14) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) بين بعد الحساسية للمشكلات و المتغير اداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، مما يشير إلى وجود علاقة بينهما ، وهذا ما يؤكد كل من F المحسوبة التي بلغت (74.417) وأيضا قيمة t البالغة (8.627) بمستوى دلالة 0.000، ونلاحظ أن معامل الارتباط بلغ (0.793) و معامل التحديد البالغ (0.628) أي انه توجد علاقة قوية، البعد الثالث الحساسية للمشكلات وأداء الموارد البشرية.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين روح المخاطرة وأداء العاملين في الشركة الجزائرية للإنجاز المشاريع الصناعية.

جدول رقم: (15): نتائج تحليل الانحدار لأثر روح المخاطرة على أداء العاملين

مستوى الدلالة sig	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	قيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة sig	قيمة المحسوبة t	معامل الانحدار B	البعد الرابع
0.000	0.528	0.793	64.414	0.000	8.261	0.693	روح المخاطرة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V 20

من خلال النتائج الواردة في الجدول (14) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) بين بعد الحساسية للمشكلات و المتغير أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، مما يشير إلى وجود علاقة بينهما، وهذا ما يؤكد كل من F المحسوبة التي بلغت (64.414) وأيضا قيمة t البالغة (8.261) بمستوى دلالة 0.000، ونلاحظ أن معامل الارتباط بلغ (0.793) و معامل التحديد البالغ (0.528) أي انه توجد علاقة قوية، البعد الرابع الحساسية للمشكلات وأداء الموارد البشرية.

خلاصة

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة، وذلك من خلال استمارة تم توزيعها على أفراد العينة، وقد تضمنت الاستمارة قسمين بحيث أن القسم الأول مخصص للمعلومات الشخصية أما القسم الثاني فهو مخصص لمحاور الاستبانة، بحيث تضمن المحور الأول على الإبداع الإداري والذي اشتمل على أبعاده وهي الطلاقة الفكرية، الأصالة، الحساسية للمشكلات، وروح المجازفة. أما المحور الثاني فقد اشتمل على أداء الموارد البشرية وتتضمن أبعاده جودة الخدمة، المهارات البشرية، السلوك الإبداعي، وهذه المحاور تجيب على الإشكالية الرئيسية للدراسة، وقمنا بتحليل عبارات الاستمارة بالاعتماد على الوسائل الإحصائية المختلفة التي من بينها التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري وغيرها من الأدوات المختلفة.

ومن خلال نتائج الدراسة تم التوصل إلى أن هناك تأثير لإبداع الإداري من خلال أبعاده على أداء الموارد البشرية في الشركة الجزائرية لإنجاز المشاريع الصناعية - حاسي مسعود-، وبالتالي إثبات الفرضية الرئيسية

خاتمة: (النتائج والتوصيات)

يتضمن هذا الجزء تحديد النتائج المستتبهة من الجانب النظري، وكذلك النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية، ومن ثم تحديد الاقتراحات الملائمة لهذه النتائج، لذا تم تقسيم هذا الجزء إلى جانبين أساسيين الأول يشمل النتائج، أما الجانب الثاني فهو مخصص للتوصيات.

أولاً: النتائج

أثار بحثنا جملة من التساؤلات وقدم أيضا فرضيات تعلقة بطبيعة العلاقة والأثر بين الإبداع الإداري وأداء الموارد البشرية، حيث توصلنا من خلاله إلى عدة نتائج ساهمت في حل إشكالية البحث والإجابة عن تساؤلاته وفرضياته، وفيما يلي سوف نحاول الإشارة إلى أبرز هذه النتائج وهي كالتالي.

- يوجد إثر ذي دلالة إحصائية للمتغير المستقل الإبداع الإداري على المتغير التابع تحسين أداء الموارد البشرية .
- تقوم الشركة بتكريم الموظفين المبدعين بشكل دوري ومستمر، وهذا دليل على اهتمام البنوك بتحفيز الموظفين المبدعين على العمل.
- أظهرت الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري لدى الشركة الجزائرية الإنجاز المشاريع الصناعية بحاسي مسعود كان مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة.
- أظهرت الدراسة أن الشركة الجزائرية الإنجاز المشاريع الصناعية تلتزم بأبعاد الإبداع الإداري التي تمت دراستها بمستوى مرتفع وفقا لتصورات المبحوثين ويمكننا ترتيبها وفقا لأهميتها النسبية كما يلي الأصالة، الحساسية للمشكلات، الطلاقة الفكرية، روح المخاطرة
- يوجد دور معنوي للإبداع لإداري بأبعاده المختلفة في تحقيق أداء الموارد البشرية لدى عمال الشركة الجزائرية لإنجاز المشاريع الصناعية عند مستوى دلالة (0.05).

ثانيا: التوصيات

بناء على النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم عدد من التوصيات وهي

كما يلي

- وضع استراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن المبدعين والموهوبين من المديرين والعمل على تدريبهم لتوفير قيادات إدارية مؤهلة قادرة على استثمار طاقاتها الإبداعية في تطوير أداء المورد البشري، لأن كشف المبدعين يمثل الخطوة الأولى على طريق الإبداع.
- ضرورة تشجيع الإدارة العليا على أفكار الجديدة التي تقدم من قبل العاملين باختلاف مستوياتهم في الشركة ودعمها بشكل عام.
- - تشجيع العاملين على العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة والمخاطرة.
- - ضرورة استخدام المعايير التي تهدف إلى تحقيق معدلات العمل المطلوبة.
- - ضرورة إدراك الشركة مدى أهمية توفير بيئة عمل مناسبة والاهتمام بتنمية القيم بين العاملين، لما لذلك من انعكاس إيجابي في قدرتهم على تحقيق الإبداع.
- ضرورة الاهتمام بتوفير أبعاد الإبداع الإداري، وخاصة ذات المستوى المنخفض كروح المجازفة.
- توصية الباحثين إلى إجراء دراسات مستقبلية تتعلق بالإبداع الإداري، وعلاقته بمتغيرات أخرى لم تتناولها الدراسة الحالية.

المراجع

❖ السور القرآنية

سورة البقرة - الآية 117 -

❖ الكتب

- 1/ الحمادي علي ، " شرارة الإبداع "، (لبنان : دار ابن حزم للطباعة و النشر، طبعة 1 ، 1999)
- 2/ نادية هائل السرور ، " مقدمة في الإبداع " ، (عمان: ديوتو للطباعة و النشر و التوزيع 2005)
- 3/ الشباع ، خليل محمد حسن و خيضر كاظم ، محمود ، " نظرية المنظمة" ، (عمان: دار المسيرة لنشر و التوزيع ، 2000)
- 4/ الفاعوري، رفعت عبد الحليم ، "إدارة الإبداع التنظيمي " ، (مصر: القاهرة، الطبعة 1 ، المنظمة للتنمية الإدارية ، 2005)
- 5/ الصرن ، رعد حسن ، "إدارة الإبداع و الابتكار"، (سوريا، دار رضا للنشر)
- 6 /الصرفي، محمد، "الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي: التحليل على مستو الجماعات"، (مصر: دارالمكتب، 2009،)
- 7/ اللوزي، موسى ، "السلوك التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة" ، (الأردن، الطبعة 1، دار وائل للنشر ، 1999،)
- 8/ المعاني، أحمد إسماعيل، وآخرون ، "قضايا إدارية معاصرة" ، (الأردن ، الطبعة 1، دار وائل للنشر)
- 9/ زيد الهويدي " الإبداع، ماهيته ، اكتشافه، تنميته " ، (الإمارات: العين، دار الكتاب الجامعي)
- 10/ أحمد سيد مصطفى ، "إدارة الموارد البشرية ، الإدارة العصرية لرأس المال الفكري" ، (مصر، الدار الجامعية ، 2004)
- 11/ أحمد ماهر ، "الإدارة ، المبادئ والمهارات"، (مصر، الدار الجامعية، 2002)

- 12/ جوبوتا ، برفين ، " الإبداع الإداري في القرن الواحد والعشرين " ، (ترجمة المغربي احمد)، مصر ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، (2008)
- 13/ حسن إبراهيم بلوط، "إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي"، (لبنان، دار النهضة العربية، ، (2002)
- 14/ حسن، حسين عجلان ، " استراتيجيات إدارة المعرفة في منظمات الأعمال " ، (الأردن، إثراء للنشر، ، 2008)
- 15/ حريم ، حسين ، " سلوك الأفراد في المنظمات "، (عمان ، دار زهران للنشر و التوزيع، 1997)
- 16/ حمود، خيضر كاظم، "السلوك التنظيمي" ، (الأردن، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، 2001)
- 17/ خيرانه، جمال ، "الإبداع الإداري"، (الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009)
- 18/ رواية حسن، "إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية"، (مصر، الدار الجامعية، 2003)
- 19/ سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، " إدارة الموارد البشرية"، (الأردن، دار الوائل للنشر، (1999
- 20/ عبد الباري درة وآخرون، "ادارة القوى البشرية" ،(مصر: القاهرة ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2008)
- 21/ علي السلمي ، "إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية"، (مصر، مكتبة غريب)
- 22/ علي محمد ربابعة، "إدارة الموارد البشرية" ،(الأردن، دار النشر والتوزيع ، 2003)
- 23/ عمر وصفي عقيلي ، "غدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)"، (الأردن ، عمان، دار وائل نشر، 2005)
- 24/ عبد الحكيم أحمد الخزامي ، "تكنولوجيا الأداء من التقييم إلنا لتحسين"، (القاهرة، الجزء الأول ، مكتبة ابن سينا، 1999)

- 25/ قطامي، نابغة وآخرون ، "تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في المؤسسة التربوية"، (مصر ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2008)
- 26/ كمال الدين حسين علي بابكر " القيادة التحويلية و الإبداع الإداري" (القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، الطبعة ، 2015)
- 27/ محمد سعيد ، أنور سلطان، "السلوك التنظيمي" ، (الاسكندرية ،دار الجامعة الجديدة، 2003)
- 28/ مصطفى محمد أبو بكر، "إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية"، (مصر، الدار الجامعية، 2003)
- 29/ وفيق محمد عبد المحسن ، "تقييم الداء (مدخل جديد للعالم)"، (القاهرة ، الطبعة 1 ،المكتبة الأكاديمية ، 2004،

❖ المذكرات

- 1/ الكليبي، صالح محمد علي ، " الإبداع الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات في الإدارة العامة: دراسة تطبيقية لعينة من الوزارات" ،(أطروحة دكتوراه، غير منشورة ،في الإدارة العامة ، اليمن، 2012)
- 2/ الجعبري ، عنان " دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية : دراسة تطبيقية على شركة كهرباء خليل"،(رسالة ماجستير ، غير منشورة ، تخصص إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا و البحث العلمي ،جامعة الخليل ، فلسطين، 2009)
- 3/ السليم عبد الله يوسف الزامل، "أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية"، (رسالة ماجستير، غير منشورة ، تخصص العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002)
- 4/ المشوط، محمد سعد فهد ، "أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبد انه للعلوم الأمنية" ،(رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2011)

- 5/ احمد فرمان ، مها " أثر تمكين العاملين على ممارسة الإبداع التنظيمي كما يراه العاملون في القطاع العام العراقي : دراسة حالة وزارة التخطيط و التعاون الإنمائي " (رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص الإدارة العامة ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، جامعة اليموك ، ، العراق ، 2010)
- 6/ أسعد أحمد محمد عكاشة، "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء التنظيمي"، رسالة ماجستير، غير منشورة ، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين غزة، 2008)
- 7/ أنور أبو موسى ويحي كلاب، "الاحتراف الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين"، (رسالة مقدمة لنيل درجة دبلوم مهني، تخصص إدارة منظمات المجتمع المدني، غزة 2011/2012)
- 8/ حاتم علي حسن رضا ، " الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي : دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية مطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة " ، (رسالة الماجستير، غير منشورة، تخصص العلوم الإدارية ،جامعة دايف للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية)
- 9/ زاحم، السلمي، وبن عوض الله، فهد، " ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة"، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008)
- 10/ سليمان محمد، " الابتكار التسويقي و أثره في تحسين أداء المؤسسة : دراسة حالة ملبنة الحصنة " ، (رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص علوم التسيير ، ، جامعة المسيلة ، الجزائر)
- 11/ سهيلة زغدود، "عملية التدريب ودورها في تحسين أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية" دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة،(رسالة ماجستير، تخصص التنظيم للموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، 2011)
- 12/ طلال عبد الملك الشريف، "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة" ، (كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004)

13/ عبد الله حمد محمد الجساسي، "أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان"، (رسالة ماجستير، غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، عمان، 2010/2011)

14/ عجلية محمد ، " الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة لصفات ومعوقات ومحفزات الإبداع بالمؤسسة الاقتصادية للأنايب الناقلة للغاز بولاية غرداية"، (رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة البليدة، 2005)

15/ ناصر محمد إبراهيم السكران، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"، (رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004)

16/ زكلال يمينة ،"أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مجمع طهراوي -بسكرة"، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير ، فرع تسيير المنظمات ، تخصص تسيير موارد بشرية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013، 2012)

❖ الملتقيات و المؤتمرات

1/ الرحيم، إياد محمود ، حنين دنيا ، " اثر إبداع العملية في تصميم المنتج : دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية"، (المجلة العراقية في العلوم الإدارية ، العراق ، مجلد 7. عدد 27 ، 2010)

2/ العبيدي، بشار محمد خليل ، العزاوي ، سحر أحمد كرجي، " الإبداع المنظمي و أثره في تحسين جودة المنتج : دراسة تحليلية لأداء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية"، (مجلة الإدارة و الاقتصاد ، جامعة المستنصرية)

3/ النجار، فايز، ملكاوي، نازم، " دور نظم المعلومات و أثرها على مستويات الإبداع : دراسة ميدانية في شركة التأمين الأردنية " ، (مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية ، سوريا ، مجلد 26 ، عدد 2، سوريا، 2010)

- 4/ احمد سيد مصطفى، "استراتيجيات إدارة الأداء والتطور الوظيفي"، (ورقة بحثية مقدمة إلى مؤتمر التطوير الوظيفي الأول، الكويت، 02-04 أكتوبر 2002)
- 5/ احمد شنهان فاضل ، " تأثير الثقافة التنظيمية في التغلب على معوقات الإبداع التنظيمي " (المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، الجامعة المستنصرية ، عدد 20 ، 2009)
- 6/ بديسي فهيمة ، و آخرون ، " تنمية الإبداع و دوره في الرفع من أداء المنظمات" ، (مداخلة ضمن أعمال الملتقى الدولي حول : "الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة " ، المنعقد يومي ، 18-19 ماي 2011، البليلة ، الجزائر ، جامعة سعد دحلب) 7/ بن نافلة، قدور، فلاق، محمد ، "أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين" ، مداخلة ضمن اعمال الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة" ، المنعقد يومي 18-19 ماي 2011، البليلة: جامعة سعد دحلب).
- 8/ بوطورة أكرم، "تأثير تكوين الموارد البشرية على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة"، (الملتقى الوظيفي حول تسيير الموارد البشرية بعنوان: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 21-22 فيفري 2012)
- 9/ حاتم عثمان محمد خير، "حو أداء متميز للحكومات"، (تجربة جمهورية السودان، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات الحكومية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 ماي 2005)
- 10/ د نبري لطفي (2010)، "مفاتيح إدارة جماعات العمل في التنظيم" (مجلة الباحث الاجتماعي، أم البواقي، جامعة العربي بن مهيدي، العدد 10، 2010)
- 11/ زدوري أسماء ، " راس المال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية في المنظمات الحديثة " ،(الملتقى الدولي الخامس دور رأس المال الفكري في منظمات العمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة ، 13-14 ديسمبر 2011، جامعة قالمة 08 ماي 1945)
- 12/ عبد الحق نقات، تمجدين نور الدين ، مؤشرات قياس الأداء من المنظور التقليدي إلى المنظور الحديث، (مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 22-23 نوفمبر 2011)

13/ عبد الناصر موسى، " تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات"، (مجلة العلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد السادس، جوان 2004)

15/ علي عبد الله، "الأداء المتميز"، (المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 08-09 مارس 2005)

16/ فرحات ، حسين ، منصور ، عامر ، " إدراك العاملين لخصائص البيئة التنظيمية الداخلية و مدى تشجيعها للإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدولية"، (مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث و الدراسات ، الأردن ، مجلد 1 ، 2006)

17/ كاظم عبد الله، " أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي"، (مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، العراق، جامعة القادسية ، مجلد 10 ، عدد 3 ، 2008)

18/ ماهر مفلح، والعدوان، زيد سليمان ، "أثر استخدام طريقة العصف الذهني في تنمية مهارات اتخاذ القرار لدى طلبة الصف التاسع أساسي في مبحث التربية الوطنية والمدنية" (مجلة الجامعة الإسلامية ، سلسلة الدراسات الانسانية، مجلد 17، عدد2 ، الأردن، 2009)

19/ قرين ربيع، عطاء الله ياسمين، فعالية بطاقات الأداء المتوازن في المنظمة، (مداخلة ضمن اعمال الملتقى العلمي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، 10 نوفمبر 2009)

❖ المراجع الاجنبية

1/encyclopédiedugestionrtmanagement ,edition 895 Robertleduff. ,daloz

2/ canier ,candGarand , D(1996 « **Le conceptinnovation** :DébatsetAmbiguités – 5éme conférence Internonale de management stratégique, (13 – 15 mai), lille .

المقدمة

الفصل الأول
الإطار النظري للدراسة

الفصل الثاني

الإطار التطبيقي للدراسة

خاتمة

قائمة المراجع