

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences gestion

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

الموضوع

أثر الإبداع والابتكار في إدارة الموارد البشرية في الجهات
الحكومية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

بن عبيد فريد

إعداد الطالب(ة):

رقيس هيفاء

لجنة المناقشة

| الرقم | أعضاء اللجنة | الرتبة | الصّفة | مؤسسة الانتماء |
|-------|--------------|---------------|--------|----------------|
| 1 | محبوب سعدية | أستاذ محاضر أ | رئيسا | جامعة بسكرة |
| 2 | بن عبيد فريد | أستاذ محاضر أ | مشرفا | جامعة بسكرة |
| 3 | فني فضيلة | أستاذ محاضر أ | ممتحنا | جامعة بسكرة |

السنة الجامعية: 2020/ 2019

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences gestion

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

الموضوع

أثر الإبداع والابتكار في إدارة الموارد البشرية في الجهات
الحكومية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

بن عبيد فريد

إعداد الطالب(ة):

رقيس هيفاء

لجنة المناقشة

| الرقم | أعضاء اللجنة | الرتبة | الصّفة | مؤسسة الانتماء |
|-------|--------------|---------------|--------|----------------|
| 1 | محبوب سعدية | أستاذ محاضر أ | رئيسا | جامعة بسكرة |
| 2 | بن عبيد فريد | أستاذ محاضر أ | مشرفا | جامعة بسكرة |
| 3 | فني فضيلة | أستاذ محاضر أ | ممتحنا | جامعة بسكرة |

السنة الجامعية: 2020/ 2019

كلمة شكر

نشكر الله العليّ القدير الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة ويسر لنا أداء هذا العمل المتواضع

ونسأله النجاح المتواصل لنا ولجميع من اتخذ العلم سلاحاً.

نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا على إنجاز هذا العمل المتواضع خاصة "الأستاذة بن عبّيد فريد" الذي لم ييخل

علينا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة طيلة إنجاز هذا العمل.

كما اشكر الأستاذة "اقتي جوهره" التي لم تتردد في تلبية نداء المساعدة

إلى كل من علمنا حرفاً طيلة مشوارنا الدراسي وساهم في تعليمنا أصول الحياة

شكراً جزيلاً

إهداء

إهداء قال الله تعالى " ووصينا الانسان بوالديه حملته امه وهنا على وهن وفصاله في عامين ان أشكر لي ولوالديك الى المصير "
"إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك، ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك، ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك،
الله جل جلاله .

" أهدي ثمرة جهدي هذا : الى من تتسابق الكلمات لتخرج معبرة عن مكنون ذاتها، من علمتني وعانت الصعاب لأصل ما أنا
عليه الآن، عندما تكسوني الهموم اسبح في بحر حنانها ليخفف من آلامي، أمي.

الى النور الذي ينير لي درب النجاح، وهو سبب وجودي في الحياة، والدي الحبيب .

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريقة إخوتي امين، يونس، مهدي، وسيم، سيف الدين، عبد الناصر وزكريا.

الى من أرى التفاؤل عيونهم والسعادة في ضحكتهم أخواتي عائشة وبلقيس.

الى من كانوا ملاذي وملجئي، الى من تذوقت معهم أجمل اللحظات إلى صديقات ورفيقات دربي، الى اخوتي في الله

الخنساء، ريان، زينب.

الى الأرواح الطيبة التي فقدتها ولم تستطع ان ترنا هنا الى روح طير الجنة حنين.

وعمي تغمد الله روحه.

جدتي الغالية.

الى كل من يحس بوجودي وأهداني كلمة طيبة أو ابتسامه صادقة . إلى كل من هم في قلبي ونسيهم قلبي.

الملخص

ان النظرة الى الابتكار الابداع قد تغيرت كثيرا في وقتنا الحالي على مستوى المؤسسات وحتى الدول فقد أصبح الابتكار والابداع معيارا يحدد على ضوءهما درجة التقدم كما يعدان عامل مهم بالدفع في عجلة التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

نشأت هذه الدراسة من قلة الدراسات النوعية والكمية التي المساعدة في قياس واستكشاف حالة الابداع والابتكار في القطاع الحكومي الجزائري.

اعتمدت الدراسة المنهجيات الكمية والنوعية على حد سواء والمستخدمه الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات الأولية من الدراسة المجتمع (كل من ولاية بسكرة وكذا دائرة اورلال وبلدية اورلال كعينة تمثل المجتمع ككل). النتائج الرئيسية للدراسة هي أن الابتكار والابداع في مجال العمليات هو الأكثر يشيع استخدام نوع الابتكار في المؤسسات الحكومية وذلك الداخلي المصادر هي أهم الأصول للأفكار المبتكرة حيث الموظفين وتصدرت الإدارة العليا قائمة الأفكار المبتكرة. البيئة الداخلية المحفزات مثل دعم الإدارة العليا، ونشر الثقافة الداعمة للابتكارات، وتوافر الموارد البشرية والمالية هي أهم المحفزات التي تحث المؤسسات الحكومية على الابداع والابتكار. في المقابل، فإن العناصر الأكثر تقييداً للابتكار والابداع هي العناصر المتعلقة بالبيئة التنظيمية الداخلية للمؤسسة وآلية إدارتها.

تهدف الدراسة إلى التعرف على آراء المديرين في القطاع الحكومي الجزائري عن مدى توفر الإبداع والابتكار (الأنماط الإدارية، الظروف التنظيمية، دعم الإبداع، الحرية، الاعتراف والتحدي) ومدى توفر خصائص الإداري المبدع. كما تهدف الدراسة إلى التعرف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى توفر الإبداع والابتكار في إدارة الموارد البشرية وكذا خصائص المورد البشري، تعزى للمتغيرات الشخصية للأفراد مجتمع الدراسة. وتهدف الدراسة أيضا إلى تحليل العلاقة بين مدى توفر خصائص المبدع الإداري المبدع وطريقة تسييره لإدارة الموارد البشرية وتأثيره عليها والعلاقة بين مدى خصائص الإداري المبدع والمبتكر ومدى توفر محفزات الإبداع.

الكلمات المفتاحية: الابداع، الابتكار، إدارة الموارد البشرية

Summary

The perception of **innovation, creativity**, has changed a lot in our current era, at the level of institutions and even countries.

This study arose from the lack of qualitative and quantitative studies that help in measuring and exploring the state of **creativity and innovation** in the Algerian government sector.

The study adopted both quantitative and qualitative methodologies and used the questionnaire as a main tool for collecting primary information from the community study (each of the willaya of Biskra, as well as the Dayra of Ourlal and the municipality of Ourlal as a sample representing the community as a whole. The main findings of the study are that **innovation and creativity** in the field of operations is the most common type of innovation used in government institutions and that internal sources are the most important assets for innovative ideas where employees and top management topped the list of innovative ideas. The internal environment. The incentives such as supporting senior management, spreading the culture supporting innovations, and the availability of human and financial resources are the most important incentives that encourage government institutions to innovate and innovate. In contrast, the elements that most restrict innovation and creativity are those related to the organization's internal organizational environment and its management mechanism.

The study aims to identify the views of managers in the Algerian government sector about the availability of **creativity and innovation** (administrative patterns, organizational conditions, support creativity, freedom, recognition and challenge) and the extent of the availability of the characteristics of the creative manager. The study also aims to identify the existence of statistically significant differences in the availability of **creativity and innovation in human resource management**, as well as the characteristics of the **human resource**, attributable to the personal variables of the individuals in the study community. The study also aims to analyze the relationship between the availability of the characteristics of the creative managerial creator and the manner in which he manages the human resources department and its effect on them, and the relationship between the extent of the characteristics of the creative and innovative manager and the availability of **creativity** incentives.

Key words : **innovation, creativity, human resources managemnt**

قائمة الجداول والاشكال

رسم توضيحي 1 العوامل المؤثرة في الابتكار.....

رسم توضيحي 2: الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

رسم توضيحي 3 مخطط يمثل الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم.....

رسم توضيحي 4: الأنشطة المشتركة بين إدارة الموارد البشرية وباقي الإدارات.....

تمثيل بياني 1 يمثل الجنس في العينة.....

تمثيل بياني 2 جهة العمل.....

جدول 01: الصدق البنائي لمؤشرات بعد إدراك الإبداع والابتكار.....

جدول 02 الصدق الذاتي لبعء حل المشكلات.....

جدول 03 لصدق الذاتي لبعء تقبل التغيير.....

اجدول 04 إعداء الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS.....

جدول 6 المتوسط الحسابي والانحرافات للمتغير المستقل.....

الجدول 7: إعداء الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS.....

المقدمة

الانسان هو أتمن شيء في الوجود وقد كرمه الله سبحانه وتعالى وانعم عليه بنعم لا تعد ولا تحصى، وفضله على كافة الخلائق، فهو عصب الحياة بل الحياة كلها. فإذا كان شأنه هكذا عند ربه الذي خلقه وصوره الا يجدر بنا نحن الحكومات واصحاب الاعمال ان نكرمه ونرعاه ونهتم بأمره وشؤونه في مكنا العمل داخل المنشئات حيث يجب ان يحتل المقام الأول في لائحة الاهتمامات.

لقد بات معروفا في يومنا هذا انه مع رياح العولمة والتغيير التي هبت على دول العالم والتي خلقت مناخا وساحة ساخنة من المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية، بان حصص المنظمات في هذه الأسواق قد اصبحت محدودة، والمنظمة أصبحت تريد توسيع حصتها أو على الأقل المحافظة عليها، ومطلوب منها تقديم منتج بجودة ترضي المستهلك وهذه الفجوة لن تتحقق بالتكنولوجيا فحسب بل بسواعد موارد بشرية فعالة تمتلك المهارات المتنوعة. فتشكيل مثل هذه الموارد البشرية التي نسميها بقوة العمل ليست بالمسألة الهامشية البسيطة، وليست مسألة شعارات براقية لتحقيق مكاسب شخصية، بل هي فعل ومسألة في غاية الأهمية والحساسية بل والخطورة أيضا، فالتخلف الذي يسود البلدان النامية سببه الأول عدم بناء الانسان بشكل صحيح كما يجب. لقد أصبحت هناك ضرورة ملحة تفرض نفسها على الحكومات ومنظمات الأعمال الا وهي تفعيل دور إدارة الموارد البشرية لديها باعتبارها الجهة المسؤولة عن شؤون قوة العمل ورعايتها وتنظيم امورها، لقد ان الأوان ان تحتل هذه الإدارة مكانتها في الدول النامية.

حتى في منتصف القرن العشرين، كان أينشتاين قلقاً بشأن الإبداع والابتكار. الآن مع انتقالنا إلى القرن الحادي والعشرين لا يزال لدينا تخصص كبير مخاوف بشأن كيفية إدارتنا لهذه في صناعاتنا. هذا بشكل خاص ذات الصلة في سوق تنافسية للغاية اليوم حيث دور الإبداع أصبح أكثر أهمية وفي كثير من الحالات يوفر تنافسية حافة في قطاع. تحاول العديد من الشركات تشجيع الابتكار في أعمالهم التجارية، ومع ذلك فهم يجدون أنه للقيام بذلك يجب عليهم باستمرار زيادة مهارات مديريهم في الإبداع والابتكار من أجل الحفاظ على ميزة السوق. تسعى الشركات التي تستثمر في هذه المهارات إلى الإجابة أسئلة مثل:

*كيف يمكننا إطلاق المواهب الإبداعية لشعبنا؟

• كيف يمكننا نقل الأفكار من خلال مؤسساتنا بكفاءة وتقديمها لهم في السوق بسرعة؟

للإجابة على هذه الأسئلة في الصناعة، فإن الخطوة الأولى هي إدراك ذلك الإبداع والابتكار لا يتعلقان فقط بتطوير أفكار جديدة رائعة، هم تدور حول تحويل تلك الأفكار الرائعة إلى منتجات أو خدمات جديدة رائعة يحتاج الناس حقاً.

من المهم أيضاً أن نفهم أن إدارة الإبداع والابتكار نوعان من المهارات المختلفة والربط بنجاح بين هذين المجالين لا يتطلب فقط عملية ولكن فهم المجالات. للقيام بهذا هو من الضروري أن يكون التسويق وتطوير المنتجات والتبصر التكنولوجي تبادل المعرفة وتنفيذ المشاريع وإدارة المواهب كلها تدار بطريقة متماسكة. لقد قيل أن "إدارة الإبداع والابتكار" هي تناقض لفظي، ولكن كما توضح هذه الورقة من الضروري أن يكون ذلك مناسباً استخدام تقنيات الإدارة.

إن تصورنا للتكوين الإبداعي للمنظمات من خلال ريادة الأعمال له تغير بشكل كبير خلال السنوات العشر الماضية لفترة طويلة، تم تفسير ريادة الأعمال من حيث إدارة المشاريع الصغيرة العمل أو أن يكون المالك مديراً لها. ومع ذلك، فإن ريادة الأعمال ليست مباشرة المرتبطة بهذا السياق بالذات؛ إنه في الأساس إبداع تنظيمي خالٍ من السياق من المحتمل أيضاً أن تكون حاضراً في جهود التجديد للشركات الكبيرة وفي تحديد الأسواق والتقنيات الجديدة كما هو الحال في مشاريع التنمية للمؤسسات العامة أو من أجل هذا مهم، في إعادة تنظيم الجامعات (راجع المشاريع المؤسسية أو الاجتماعية). في صميم ريادة الأعمال يكمن إنشاء واستغلال ريادة الأعمال الفرص بغض النظر عن السياق.

الرسالة المتعلقة بالدور الذي لا جدال فيه للموارد البشرية في نجاح يتم تحديد العمل على مستوى الكلام؛ من ناحية أخرى، على مستوى الشركة، فإن الواقع مختلط. تبنت بعض الشركات هذا الخطاب بشكل كامل ووافقت عليه تتجسد من خلال إنشاء إدارة الموارد البشرية (HRM) المقصود بها تطوير وتعزيز مواردهم البشرية، وخصائصها أن تكون قيمة نادرة، لا تضاهى وغير قابلة للاستبدال، على عكس الموارد المالية، التقنيات، وغيرها، التي يسهل اقتناؤها ونسخها من قبل السوق. شركات أخرى، فيعكس العكس من ذلك، ظل في مرحلة الكلام وأظهر القليل من الاهتمام مواردهم البشرية، حيث يستمرون في معاملتها على أنها تكلفة إدارية لتقليل. هذا المنطق يؤدي إلى تقدم جميع أشكال التكيف التي يتحمل رأس المال البشري العبء الأكبر: الخطط الاجتماعية وعمليات الترحيل. السؤال الذي يطرح نفسه في هذا المستوى هو سبب وجود فجوة بين الشركات التي تشارك في إدارة الموارد البشرية مبتكر والآخريين الذين لا؟

يعتبر الإبداع والابتكار اليوم بمثابة الأمل الأكبر للمؤسسات وللمورد البشري بشكل خاص لحل الكثير من المشكلات التي قد تواجهه، لذا فإن مستقبل الأمم لا يعتمد فقط على القوى العاملة بها وإنما يقوم على توفير يد عاملة ماهرة ولا يكون ذلك إلا بخلق ثقافة إبداعية داخل المنظمات، فالفرد المبدع يعد استثمار حقيقي بالنسبة لهم خاصة وأن العالم اليوم يشهد تطور كبير في مجال التقنيات والاستراتيجيات الإبداعية بالإضافة إلى أهمية وجود قيادة ذات كفاءة عالية لتسخير وتطوير مهارات المورد البشري.

ومنه أصبحت حاجة المنظمات للإبداع والابتكار متطلبا إجباريا إذا ما أرادت هذه المنظمات تحقيق التنمية الإدارية من خلال التميز في الأداء والمحافظة على استمراريتها بالبقاء والنمو فإن دور المنظمة في هذا هو توفير مناخ ملائم يعمل على تنمية قدرات أفرادها ومن أنظمة وأساليب تدعم التفكير الإبداعي باعتقاد وإيماننا منها بأن الإبداع والابتكار هو المجال الأكثر أهمية في التفاعل في المنظمة مما يحقق التنمية الإدارية وبالتالي استقرار ونمو المنظمة.

ويظهر دور الإبداع والابتكار من خلال إدراك الإداريين والمنظمات للحاجة إلى التغيير والتحسين في العمليات الإدارية وأهدافها ومن خلال تطوير أداء العاملين، حيث يرى الباحثون والإداريون انه ينبغي تقدير أهمية الإبداع من خلال الجهود الملحوظة لتوفير مناخ يمكن العاملين في المنظمات على اختلاف قدراتهم من إظهار ما لديهم من إبداعات واستغلالها الاستغلال الأمثل. مما يدفع عجلة تطور المنظمة للارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين فيها. حيث يمكن اعتباره شرط أساسي لبقاء المؤسسات نشطة في التحولات الراهنة في كافة المجالات الاقتصادية، اجتماعية، علمية أو تكنولوجية لأنه يساعد المؤسسة على حيازة القدرة على خلق الميزة التنافسية.

أما بالنسبة لقطاع معين كالقطاع العام أو الحكومي فهو كيفية التعامل مع هذه التحديات والعوائق التي تفرض على هاته المنظمات من أجل فهم وتحليل وتوقع هذه التغيرات إلى جانب الدور المهم الذي تؤديه السلطات من خلال تحمل مسؤوليتها في عدة مجالات كتأمين بيئة مناسبة للفرد إعداد البرامج التي تؤهله وكذا تقاسم المخاطر المحتملة ومن هنا تسمح المؤسسة بمشاركة الجهود مما تحقق رضا الفرد وتخلق بيئة إبداعية داعمة.

وانطلاقا من ذلك توجب طرح الإشكالات التالية: كيف يؤثر الإبداع والابتكار على إدارة الموارد البشرية وما مدى تطبيقه في

المؤسسات الحكومية؟

وللتعمق أكثر في مجريات الدراسة نتطرق للتساؤلات التالية:

- فيما يتمثل مفهوم الإبداع والابتكار وكيف تتم العملية الإبداعية والابتكارية؟
- كيف تسير عملية إدارة الموارد البشرية وما هي أهم المعوقات التي تواجهها؟
- هل للإبداع والابتكار أثر في إدارة الموارد البشرية الحكومية؟

وكفرضيات وضعت نذكر ما يلي:

- يتلخص مفهوم الإبداع والابتكار بالقدرات التي يتمتع بها الفرد ضمن بيئة إدارية مناسبة
- تقوم إدارة الموارد البشرية بتسيير الإبداع من خلال التخطيط والرقابة عليه.
- لمعوقات الإبداع والابتكار أثر على إدارة الموارد البشرية.

أهمية الدراسة وأهدافها:

من المعروف أن كل دراسة تستمد أهميتها من طبيعة الموضوع الذي نتناوله ومن جملة ونوع المشكلات التي تطرحها من جهة أخرى، ويمكن تحديد أهمية الدراسة فيما يلي:

- أهمية الموضوع والمتمثل في الإبداع في المؤسسات الحكومية وما أثره على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.
- توضح مدى مساهمة الإبداع المتمثل بملامح الشخصية الإبداعية ومبادئ وأنواع وأساليب الإبداع في تحسين إدارة الموارد البشرية .
- أهمية نتائج الدراسة التي ستظهر أهمية الاهتمام بالإبداع في تحسين أداء المورد البشري بما يعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها وإعطائها الأولوية.
- تعد هذه الدراسة إضافة علمية لحقل السياسة العامة والإدارة الحكومية فمما تُصل بموضوع الإبداع والابتكار في القطاع الحكومي.

الأهمية العملية: النتائج التي سنتوصل من خلال دراستنا كونها ستترصد أثر الابداع والابتكار في إدارة الموارد البشرية في

الجهات الحكومية الجزائرية. بصورة عامة

- إعطاء صورة واضحة لواقع الابداع والابتكار داخل المؤسسة الحكومية.

- قلة الدراسات التي تدرس عملية الابداع والابتكار في المؤسسات الحكومية الجزائرية بالخصوص.

- الرغبة في تشخيص دور الابداع والابتكار الذي يعتبر من بين العوامل المساهمة في نجاح المؤسسة والوصول على أهدافها

المنشودة.

يعتبر مجال البحث العلمي مجالاً واسعاً حيث تختلف أهدافه وتتعدد معطياته ويهدف إلى تبني أي باحث لموضوع معين لسد

الفضول المعرفي الذي يلزمه والغموض عن بعض القضايا، لذلك تهدف دراستنا إلى:

- محاولة معرفة واقع واثار الابداع والابتكار في المؤسسة الحكومية الجزائرية.

- تسليط الضوء على مكانة المورد البشري واهميته في المؤسسات الحكومية.

- محاولة إبراز أنواع الابداع والابتكار التي يقوم بها المورد البشري داخل المؤسسة الحكومية الجزائرية.

- محاولة التعرف على طرق الابداع والابتكار المعتمدة من طرف المورد البشري في المؤسسة الحكومية.

- محاولة الكشف لأهم العراقيل التي تواجهها إدارة الموارد البشرية في تحقيق عملية الابداع والابتكار.

- الوقوف على كيفية تقييم الموظفين لعملية الابداع والابتكار وكذا تعامل إدارة الموارد البشرية

التعامل معها.

منهج الدراسة:

باعتبار أن دراستنا تهدف إلى الكشف عن وأثر الابداع والابتكار في إدارة الموارد البشرية في الجهات الحكومية فإنها تندرج

ضمن الدراسات الوصفية، ويعتمد على الملاحظة بأنواعها بالإضافة إلى عمليات التصنيف والإحصاء مع بيان وتفسير تلك

العمليات. ويأتي على مرحلتين هما: المرحلة الأولى هي مرحلة الاستكشاف والصياغة التي تحتوي يدورها على ثلاث خطوات

والاستناد إلى ذوي الخبرة العلمية والعملية. والمرحلة الثانية فهي مرحلة التشخيص والوصف وذلك بتحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها تحليلًا يؤدي على اكتشاف العلاقة بين المتغيرات والتفسير.

كما أننا اعتمدنا على دراسة الحالة والتي تعتبر منهجًا مجد ذاتها وذلك باتباع الخطوات التالية:

- 1 -تحديد الظاهرة أو المشكلة أو نوع السلوك المطلوب دراسته.
- 2 -تحديد المفاهيم والفروض العلمية.
- 3 -اختيار العينة الممثلة للحالة التي يقوم بدراستها.
- 4 -جمع المعلومات من مصادرها بالوسائل التي تم تحديدها كالمقابلة والملاحظة والوثائق الشخصية.
- 5 -تنظيم وعرض تحليل البيانات.

فهنأ فقد قمنا في المرحلة الأولى بتحديد المشكلة وهي أثر الابداع والابتكار في إدارة الموارد البشرية
مرحلة الثانية تحديد مصطلحات ومفاهيم الدراسة لفلأ الغموض.

اختبار عينة الدراسة مكونة من 50مفردة.

-مرحلة جمع المصادر والمعلومات في المؤسسة الاستشفائية باستخدام وسيلة استمارة استبيان ونقوم بإعداد مجموعة من الأسئلة في كل محور وتأتي مرحلة التحكيم لتعديلات بعض الأسئلة بناء على التحكيم.

-تنظيم وعرض البيانات والتحليل للجدول المتحصل عليها.

-عرض النتائج النهائية التي تحصلنا عليها من خلال التحليل

اعتمدنا في هذا البحث على عدة وسائل من أجل إثراء موضوعنا بالمعلومات الكافية في جانبي النظري والتطبيقي تمثلت في جملة من المصادر والمراجع كالأآي:

تلك الأدوات التي استندنا إليها في جمع المادة العلمية الخاصة، باعتبارها مجموع الوسائل استخدمها الباحث قصد الحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، والأداة هي الوسيلة التي تشكل نقطة الاتصال بين الباحث والمبحوث التي تمكن من جمع المعلومات.

وقد اعتمدنا في دراستنا على الاستمارة كأداة رئيسية، ونقصد بها مجموعة من الأسئلة تطرح على عينة البحث والتي تعطينا إجابات لتفسير موضوع البحث.

مجتمع الدراسة:

يعتبر اختيار مجتمع البحث أو الدراسة وعينتها من أهم خطوات البحث العلمي الذي يساعد الباحث على دراسته والتواصل إلى النتائج المرغوب فيها بدقة. مصطلح علمي منهجي يراد به كل ما يمكن أن تصمم عليه نتائج البحث سواء كانت مجموعة أفراد وكتب...، وذلك طبقا لمجال الموضوعي لمشكلة البحث.

وهو أيضا مجتمع البحث الذي يقوم أولا على تحديد مجتمع البحث الأصلي، وما يحتويه من مفردات إلى جانب التعرف على تكوينه الداخلي تعريفا دقيقا، ويشمل طبيعة وحداته من خلال الاعتماد على الأساليب العلمية الدقيقة.

وتمثل مجتمع دراستنا في الأفراد العاملين في الهياكل الحكومية نظرا لكبر حجم مجتمع البحث من جهة وارتباط بحثنا قمنا باختيار جزء صغير ويسمى هذا الجزء بالعينة الحصصية. تعد اختيار العينة أهم خطوات البحث العلمي والتي تعرف على أنها تمثل المجتمع الأصلي وتحقق أغراض البحث وتغني الباحث على مشتقات دراسة المجتمع الأصلي الكلي، وإذا فان العينة جزء من المجتمع الأصلي

وعلى هذا الأساس اخترنا 60 مفردة من المجتمع الكلي اخترنا للدراسة العينة المتمثلة في ولاية بسكرة ودائرة اورلال وبلدية اورلال من ادارين ومتصرفين ومهنيين.

حدود الدراسة :

من خلال الأهداف التي أردنا تحقيقها قمنا بتحديد ثلاث حدود منها:

الحدود البشرية: تم إجراء هذه الدراسة على الأفراد العاملين من متصرفين ورؤساء مصلحة و أعوان ادارة الذين يزاولون عملهم في المؤسسة الحكومية الجزائرية.

الحدود المكانية:

تمثل الإطار المكاني الذي تم فيه إجراء هذه الدراسة المتمثلة في ولاية بسكرة و كذا دائرة وبلدية اورلال.

الحدود الزمنية:

فقد امتدت فترة توزيع الاستبيان واستعادته امتدت لظرف أسبوع من الزمن من تاريخ تسليمها الى استلامها

-الدراسات السابقة:

تقتضي المنهجية العلمية وقوف الباحث على ما يسمى بالدراسات السابقة التي تعد منطلقاً لأبحاث ودراسات فهي تساعد الباحث على الكشف عن الحقائق وتتبع تطورات الظاهرة محل الدراسة، فهي عامل ضروري في الأساس العلمي للدراسات اللاحقة حيث ان موضوع دراستنا يعتبر مجالاً مخصصاً للبحث العلمي، فلقد خصصنا عدد من الدراسات المشاهدة لدراستنا وتحدد كالاتي

- أثر الإبداع في تحسين أداء المنظمات الحديثة د. بورنان مصطفى مجلة اقتصاديات المال و الاعمال *jfbc* العدد

الثامن 04/01/20198 حيث كان محور الإشكالية الدراسة اثر الابداع في تحسين أداء المنظمات الحديثة اعتمدت الدراسة

على التساؤلات التالية:

- ما مدى فعالية الإبداع في تطوير المنظمات الحديثة ورفع من أداءها ؟

- ما هو الدور الذي تلعبه المنظمات في عملية الإبداع ؟

- ماهي استراتيجية الإبداع في تنمية وتطوير المنظمات الحديثة؟

- ماهي العوائق والمشاكل تحول دون فحوض الفرد بالإبداع داخل منظمته؟

- ماهي الحلول المقترحة لتحسين أداء المنظمات؟

منهج الدراسة :استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر أكثر ملائمة خاصة فيما يتعلق بالتعريفات وتطور بعض

المفاهيم بالإضافة إلى الاستعانة بمنهج دراسة حالة على اعتبار الباحث سيجري دراسة ميدانية، واعتمد على أداة الاستبيان

لجمع البيانات والملاحظة.

الدراسة الثانية أعموم من رمضان بن زاهي منصور معوقات الإبداع الإداري بالإدارة المحلية لمقر ولاية ورقلة مجلة العلوم

الإنسانية والاجتماعية العدد 12/سبتمبر 2013.

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى استكشاف ظاهرة الإبداع الإداري بمصالح الإدارة المحلية لمقر ولاية ورقلة والوقوف على أهم المعوقات الفردية والتنظيمية للإبداع بالإدارات المحلية لإيجاد أساليب تنمية التفكير الإبداعي لعمال المصالح الإدارية بمقر الولاية. كما هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات الإبداع الإداري لعمال بعض المصالح الإدارية بمقر ولاية ورقلة مع تحديد مستوى وجود معوقات الإبداع الإداري للعاملين بمقر الولاية وهل يختلف هذا المستوى باختلاف الجنس والمصالح الإدارية والأقدمية في العمل

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود معوقات فردية وتنظيمية للإبداع الإداري بمقر الولاية مما يدل على عدم توفر البيئة التنظيمية المشجعة للفكر الإبداعي، حيث تسيطر الإجراءات الروتينية في العمل الإداري.

- لا يوجد فرق بين عمال مصطلحي الميزانية والإدارة المحلية في مستوى معوقات الإبداع الإداري، كما لا يوجد فرق بين الذكور والإناث أو ذوي الأقدمية أقل من 5 سنوات وأكثر من 5 سنوات في وجود هذه المعوقات.

الدراسة الثالثة: الابتكار و الإبداع في جدلية العلاقة بين الجامعة و الصناعة. الكره محمد-طلبي خيرة جامعة الجلفة *مجلة انسة للبحوث والدراسات * المجلد السابع/العدد الأول جوان 2016 ص 385 حيث تمحورت الإشكالية على

● ما هي أبرز الفوائد أو المزايا التي تعود على الجامعات و الصناعة من تعزيز العلاقة بينهما؟ و ما انعكاس ذلك على مستويات الابتكار و الإبداع باعتبار الجامعات حاضنة لذلك؟.

● هل يمكن للمنظمات ان تحقق الريادة ضمن البيئة التنافسية بتعزيز الشراكة مع المؤسسات البحثية بنقل المعرفة و رعايتها وتجريبها في الحاضنات المعرفية أي الجامعة؟

● كيف يمكن الاستفادة من التجارب الدولية في تحقيق هذه العلاقة القائمة بين الجامعات و القطاع الصناعي؟

المنهجية المتبعة: من أجل الوصول الى تحقيق الغايات من دراستنا سنعتمد على حملة من المناهج التي نراها مناسبة لذلك من خلال المنهج الوصفي التحليلي لمختلف الظواهر و الاشكاليات المطروحة على مستوى الجامعة أو القطاع الصناعي كما سنعتمد على المنهج المقارن في الحديث عن مختلف التجارب الدولية و امكانية الاستفادة منها كما سنعتمد على دراسة الحالة في دراستنا لتجارب بعض الدول في ايجاد العلاقة بين الجامعة و الصناعة

هدف الدراسة: هو تحليل أهمية العلاقة بين الابتكار والابداع وفي المنظمات الحديثة. من خلال التعرض لمفاهيم الابتكار والابداع. واهم خصائصها التي تساعد المؤسسات على فهمها وتطبيقها. وقد خلصت الدراسة الى تأكيد دور الابتكار والابداع في دعم

وخلق قيمة كبيرة في المؤسسة وحيث هناك علاقة ارتباط ايجابية بين المفهومين

مشكلة الدراسة: وتم حصر مشكلة الدراسة في الاسئلة التالية:

- تحديد مفاهيم الابداع والابتكار والاختراع.
- تحديد الفروقات بين هذه المفاهيم.
- تحديد العلاقة بين هذه المفاهيم.
- تبيان معايير قياس الابداع والاختراع التكنولوجي في المنظمات العالمية.

نتائج الدراسة: توصلنا لتحديد العلاقة الموجودة بين الابتكار والابداع

كذلك من خلال البحث قد تبين الأهمية الكبرى لكل من الابداع والابتكار

كذلك الأهمية البالغة لكل من الابداع والابتكار في الشركات الحديثة ودورها في تحسين الأداء والميزة التنافسية.

الحث على ضرورة تطوير وزيادة النفقات للبحث والتطوير للوصول للإبداع التكنولوجي.

صعوبات الدراسة:

في مسيرة إعدادي لهذه الرسالة واجهتني مجموعة من الصعوبات، لكون أن أي بحث علمي، لا يخلو من معوقات، وتجلت هذه

الصعوبات فيما يلي:

-نقص المراجع التي تُعالج موضوع الابداع والابتكار وتأثيرهما في إدارة الموارد البشرية في الجهات الحكومية.

-نقص الإحصائيات الخاصة بالإبداع والابتكار الجهات الحكومية، وإن وجد بعضها فيتسم بالطابع العام، ناهيك عن

تناقض المعلومات وتعدد مصادرها.

-صعوبة الحصول على المعلومة من مصادرها الرسمية، والموقف السلبي من طرف بعض المسؤولين لعدم اكتراثهم بأهمية

البحث العلمي

1-لازمة العالمية الصحية التي ادت للتعطيل في جميع المجالات.

-الازمات النفسية والفواجع التي تعرضنا لها.

خطة الدراسة

الفصل الأول: الابداع والابتكار في المؤسسة.

المبحث الأول: ماهية الابداع في المؤسسة.

المطلب الأول: تعريف وأهمية الابداع.

المطلب الثاني: ابعاد الابداع.

المطلب الثالث: معوقات الابداع.

المطلب الرابع: مراحل العملية الإبداعية.

المبحث الثاني: ماهية الابتكار في المؤسسة

المطلب الأول: تعريف وأهمية الابتكار.

المطلب الثاني: أنواع الابتكار ومراحل العملية الابتكارية.

المطلب الثالث: العوائق التي تواجه الابتكار.

المطلب الرابع: مصادر الابتكار والعوامل المؤثرة فيه.

المبحث الثالث: العلاقة والفروقات الابداع والابتكار.

المطلب الأول: الفرق بين الابداع والابتكار.

المطلب الثاني: العلاقة بين الابداع والابتكار.

المطلب الثالث: الابداع والابتكار في المنظمة.

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية.

المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية وأهدافها.

المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: شروط مسؤولي إدارة الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها.

المطلب الأول: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.

المطلب الثاني: المسؤولين في إدارة الموارد البشرية.

المطلب الثالث: الشروط الأساسية لإدارة الموارد البشرية.

المبحث الثالث: إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية.

المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية.

المطلب الثاني: هيكل إدارة الموارد البشرية.

المطلب الثالث: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وباقي الإدارات.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية للإدارة المحلية لولاية بسكرة

المبحث الأول: ولاية بسكرة.

المطلب الأول: تعريف ولاية بسكرة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لولاية بسكرة.

المطلب الثالث: إدارة لموارد البشرية لولاية بسكرة.

المبحث الثاني: الدراسة القياسية.

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية.

المطلب الثاني: عرض وتحليل مستوى إدراك الموظفين لإبداع والابتكار.

المطلب الثالث: تحليل اثر لإبداع والابتكار على إدارة الموارد البشرية.

المطلب الرابع: نتائج الدراسة.

خاتمة عامة

المراجع

الملاحق

تمهيد للفصل الاول:

يعتبر العديد من العلماء الإبداع والابتكار من المواضيع الشائكة والمعقدة، والتي تتناول العملية التطويرية والسلوكيات والممارسات الإنسانية والاجتماعية، واختلفت التعريفات العملية للإبداعية الابتكارية، بحسب المنهجي العلمي.

فمن خلال هذا الفصل وللإيلاء لجميع معطيات هذا الموضوع فقد قسم الى ثلاث مباحث يندرج تحت كل مبحث العديد من المطالب.

ففي المبحث الأول والذي جاء للتعريف بماهية الابداع في المؤسسة ويذكر فيه كل من تعرف واهمية الابداع وكذلك ابعاده والمعوقات التي تواجهه وفي المطلب الأخير م المبحث الأول يحدد مراحل العملية الإبداعية.

اما المبحث الثاني فقد جاء حول ماهية الابتكار في المؤسسة والذي يندرج ضمنه أربع مطالب جاء في كل منها تعرف الابتكار واهميته، أنواع الابتكار ومراحل العملية الابتكاري كمطلب ثاني. وفي المطلبين الأخيرين نذكر العوائق التي تواجه الابتكار ومصادر والعوامل المؤثرة فيه.

اما المبحث الخاتم لهذا الفصل فحاج مبينا للفروقات بين الابداع والابتكار وكذا طبيعة العلاقة بينهما كذلك اعطى صورة للإبداع والابتكار داخل المنظمة بصورة عامة.

الفصل الأول: الابداع والابتكار في المؤسسات.

المبحث الأول: ماهية الابداع في المؤسسة

المطلب الأول: تعريف الابداع واهميتها.

كان ولا زال الوقت أضخم رأس مال يبني فيه الكثير وقد لا نبال إذا قلنا إن الذي لا يملك شيئاً من الثروة أو رأس المال لينفقها في سبيل بناء نفسه وتطوير مشاريعه وأعماله فإنه يكفيه الوقت هن ذلك، إذا عرف كيف يستمر ويجني ثماره...

ولا نعني بالوقت الزمن من ساعات وأيام، بل من فرص متاحة للإنسان فقد ثبت أ، للوقت أكبر دور في خلق الابداع وتقديم الاعمال الإبداعية حيث يعد الابداع عملية ذهنية ترتبط بأسلوب معالجة الافراد المواقف التي يوجهونها وفي أنماط الحلول التي يصلون إليها نتيجة المعاناة والخبرة للوصول إلى حلول مفيدة ومجدية ضمن الصور المقبولة.

ولقد شغل مفهوم الابداع العديد من الباحثين على مر العصور وصار استخدام هذه الكلمة شائعاً من قبل كافة المختصين ويرهم من الباحثين. فتعددت تعاريفه باختلاف وجهة نظر كل باحث فعرفه تورانس "أنه هو عملية وعي بمواطن الضعف وعدم الانسجام والنقص بالمعلومات والتنبؤ بالمشكلات والبحث عن حلول وإضافة فرضيات واختبارها وصياغتها وتعديلها باستخدام المعطيات الجديدة للوصول إلى نتائج جيدة لتقدم الآخرين".

اما ألكسندر روشكا "الابداع عبارة عن الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذو قيمة من الفرد والجماعة والابداع معناه الواسع إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشاكل والمناهج".

أما سميث "إن العملية الإبداعية هي التعبير عن القدرة على إيجاد علاقات بين أشياء لم يسبق ان قيل ان بينها علاقات"، وسيمسون يقول ان الابداع هو المبادرة التي يبدئها الشخص بقدرته على الانشاق من التسلسل العادي في التفكير إلى مخالفة كلية. (خير الله، الصفحات 6-7)

اما الابداع الإداري فهو مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي لتحسين المناخ العام في المؤسسة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر ابداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير.

أما من وجهة نظر درويش فالإبداع هو عملية التي يتميز الفرد بها عندما يواجه مواقف ينفعل لها ويعايشها بعمق ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته فتجني استجابته مختلفة عن استجابة الآخرين وتكون منفردة وتتضمن هذه العملية منتجات، خدمات تقنيات

عمل جديدة او أدوات وعمليات إدارية جديدة كما تشمل الفكر القيادي المتمثل في طرح أفكار جديدة (درويش، 2006،
صفحة 227)

وتعريف اخر يقول: أنه القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة و ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف ومبدع ثم
إيجاد الحل المناسب (جوبتا ، الابداع الاداري في القرن الحادي و العشرين، 2008، صفحة 200)

الابداع هو مزيج من القدرات والاستعدادات و الخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن ان ترقى بالعمليات
العقلية لتؤدي الى نتائج أصيلة و مفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة او لخبرات المؤسسة أو المجتمع أ، العالم، إذا كانت
النتائج من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الانسانية (حسن، 2017)

والإبداع ايضا: "هو عملية تتطلب التعاون والتنسيق بين عدد من الأنشطة المتداخلة في المنظمة من أجل استخدام وتبني الأفكار
الجديدة والتطورات التكنولوجية باعتماد أساليب علمية نظامية لغرض تقديم سلعة أو خدمة جديدة بالنسبة للمنظمة أو تحسينها
لغرض تحقيق أهداف المنظمة في البقاء والنمو وجعلها أكثر قدرة على المنافسة فهو في الحقيقة تقاطع بين ما هو ممكن تقنيا،
تكنولوجيا وما هو ممكن تجاريا واقتصاديا." (د.بورنان، 2019)

الابداع هو إيجاد وتطبيق فكرة جديدة من اجل انتاج شيء جديد أو إدخال تحسين معتبر على شيء موجود في ميدان الاقتصاد
والصناعة والإدارة وغيرها. فهو ظاهرة متعددة الأبعاد معقدة (رادى ن.، الابداع و الابتكار في المنظمات الحديثة دراسة
تجارب عالمية، 2014)

وأیضا هو القدرة على صنع شيء باستخدام العقل سواء لحل مشكلة جديدة أو طريقة أو جهاز أو شكل فني جديد ويعرف
ويكوف الابداع أنه الجدة والإفادة فهو رؤية الأشياء المحيطة ومحاوله خلق الجديد حسب الحاجة بإجراء اتصالات لم يقم بها
شخص اخر. فيقول بيرس "1974" لولا الابداع لما تم خلق الثقافة. فالأبداع يقود الابتكار من خلال دعم وتنظيم المهارات
الازمة للتكيف مع وتيرة وطبيعة التغيير في العالم الحديث والعمل كعنصر رئيسي في توليد فرص جديدة سواء في شكل منتج،
عملية نظام أو خدمة. يبدأ كل ابتكار بأفكار إبداعية، لكن الابداع ضروري الا انه ليس الشرط الكافي للابتكار فالابتكار هو
زرع الالهام الإبداعي.

(BOUDJANANE & CHIBI, 2017).

أهمية الابداع وفوائده:

إذا اتجهت الحكومات نحو مواجهة التحديات بحماس فسوف تتجسد فوائد الابداع اقتصاديا:

تشير منظمة التعاون والتطوير الاقتصادي من خلال لتحليلها للاتجاهات الاقتصادية الا ان الدولة المبدعة على مستوى عال تتمتع بمستوى عال من المعيشة.

أثناء فترة الركود الاقتصادي تصبح الحاجة لاتخاذ إجراءات لزيادة القدرة التنافسية للدولة وتحسين فرص الأمان والوصول لمكاسب عدة أكثر إلحاحا. وفي تلك الفترة يصبح الابداع العامل على التغيير بالإضافة الى الابتكار واستخدام أفكار جديدة لتحسين القدرة الإنتاجية وتحسين الدخل والبيئة الطبيعية والصحة والامن أكثر أهمية مما سبق. (جويتا، الابداع الاداري في القرن الحادي والعشرين، 2008، صفحة 200)

كما يمكن ان نقول من إيجابيات توفر الابداع في الوظيفة العامة:

- القدرة على الاستجابة لتغيرات البيئة مما يجعل المؤسسة في وضع مستقر اذ يكون لديها الاستعداد لمواجهة المتغيرات بشكل لا يؤثر على العمليات التنظيمية.
- تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد.
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق اتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات.
- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة.
- القدرة على احداث التوازن بين البرامج الاملائية المختلفة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة.
- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق اتاحة الفرصة بالبحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.
- يعتبر الابداع عامل أساسي في زيادة الإنتاج والمنتجات والمبيعات وبنسب مرتفعة.
- يساعد الابداع على جذب المزيد من الاستثمارات وخاصة من الخارج جديدة وفتح أسواق على عكس المؤسسات التي لا تهتم بالإبداع.

• يمثل الابداع الحافز الاساسي لخلق فرص عمل جديدة ودعم القدرة التنافسية ومن ثم تحقيق الرياد في المؤسسات المبدعة.

• يسمح الابداع في المؤسسة الى زيادة قدرتها على مواجهة تحديات المحيط الخارجي واستغلال الفرص المتاحة مما يمكنها التفوق على منافسيها والبقاء في السوق.

وبالنظر لهذه الفوائد يوجد عدة اثار إيجابية للإبداع في المؤسسة نلخصها فيما يلي:

تحسين أداء المؤسسة:

يؤدي الابداع التكنولوجي من خلال تفعيل وظيفة البحث و التطوير و استخدام التقنيات المتطورة الى زيادة القدرة الإنتاجية للمؤسسة كما يعمل على الاستعمال العقلاني للموارد المادية و البشرية مما يعمل على تحقيق الكفاءة و الفعالية في الأداء و قد بينت إحدى الدراسات التي شملت 1300 مؤسسة في أوروبا و اليابان و أمريكا الشمالية ان هناك ارتباط قوي بين الأداء و الابداع التكنولوجي ،حيث خلصت الدراسة على ان مستويات أداء و ارباح تلك المؤسسات كانت عالية و متميزة بسبب التكنولوجيا المتطورة على مستوى وظائف الإنتاج و العمليات.

تحسين التنظيم الإداري في المؤسسة:

يعمل الابداع على ترسيخ العمل الجماعي بين افراد المؤسسة كما يعمل على تشجيع الديمقراطية و المشاركة مما يشكل حافزا لطرح المبادرات و إظهار القدرات الإبداعية، كما يسمح الابداع بالتحول من الإنتاج الواسع للمنتجات النمطية الى انتاج وفقا لطلبات الزبائن، التي تتطلب الاعتماد على نظم إنتاج ذات مرونة تساعد على تقديم منتجات متميزة.

تدعيم تنافسية المؤسسة:

يعمل الابداع على اكتساب المؤسسة مزايا تنافسية تعزز مركزها التنافسي في السوق وهذا من خلال تحسين جودة المنتجات و التحكم في التكاليف، كما يعمل الابداع على زيادة القدرات التنافسية للمؤسسة من خلال سرعة تقديم منتج جديدة و تغيير عمليات الإنتاج. بالإضافة الى الاستجابة لحاجات و رغبات المستهلكين و سرعة تسليم المنتجات مما يؤدي الى تحسين صورة المؤسسة و مكانتها و إيجاد فرص جديدة لزيادة مبيعاتها و أرباحها و رفع حصتها السوقية.

يؤدي الابداع الى جعل المؤسسة قادرة على مواكبة التطور، وذلك من تكثيف نشاطات البحث والتطوير قد التحسين المستمر لمنتجاتها، وبالتالي تمديد دورة حياتها فالمؤسسات تعمل على إدخال التحسينات والتعديلات على منتجاتها أكثر من لجوئها لطرح منتجات جديدة، نظرا لما تطلبه هذه الأخيرة من إمكانات كبيرة قد لا تتوفر لدى كل المؤسسات (د.براهيمي، ودان ، و حجار، 2014، صفحة 350)

المطلب الثاني ابعاد الابداع الإداري.

توجد مجموعة من الابعاد للإبداع متمثلة في:

المرونة: القدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق أو تصنيف المختلف عن العادي والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفا أو وجهة نظر معينة وعدم التعصب.

حل المشكلات: الوعي بوجود مشكلات ومحاولة التخلص منها.

قبول المخاطرة: ففي ميدان العمل الإداري يكون المديرون الواعدون واعيين بأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقة الإبداعية مما يدفعها لوضع أنظمة مكافئة تشجعهم على قبول المخاطرة وعلى نتائجها. (يوسف، 2017، الصفحات 27-28)

وجاء أيضا كأبعاد للإبداع:

-القدرة على اتخاذ القرارات: يعد القرار جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المؤسسة وقد حظي القرار بعملية استثنائية في المجالات المختلفة للإدارة لأنه يساهم بشكل أساسي في تمكين المؤسسة من مواصلة أنشطتها ووظائفها، لذا هذا البعد يشير لقدرة المدير على تشخيص اسبا المشكلات وقدرته على إيجاد السبل لحلها وتحمل المسؤولية التي تعظم من تراكم قدراته الإبداعية.

-قدرة أو سعة الاتصال: وتتجسد في قدرة على تبادل الافكار مع ذوي الاختصاص ومتابعة الكتب والاصدارات والمشاركة في المؤتمرات قصد تطوير المهارات وتنمية القدرات الإبداعية والابتكارية وتقديم أفكار جديدة. ويلعب إدراك العاملين وشعورهم نحو العملية الاتصالية بمؤسستهم دورا هاما في مسالة التحفيز على الابداع.-روح المجازفة والمخاطرة: تشير لميل

المدرء للمبادرة بطرح أفكار جديدة تمتاز بمخاطر عالية دون تردد او انتظار نتائج التجربة فالمؤسسة تعيش في محيط متقلب ولكي تسير هذا عليها توفير قدرات إبداعية تعمل على إيجاد حلول مناسبة وطرح أفكار لم يسبق طرحها.

-تشجيع الابداع: تشير لقدرة المدير على تشجيع المقترحات والأفكار الجديدة المقدمة من مرؤوسيههم وتقديم التسهيلات لاستقطاب الافراد المبدعة.

-القدرة على التغيير الإبداعي: وتعبر عن ميل المدير لتبني طرق جديدة لاستثمار المواد الأولية المتوفرة والقدرة على المساهمة الفاعلة في الندوات والمؤتمرات المتخصصة فالقدرة على التغيير تؤدي لسيادة روح التفاعل والابداع ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية وتظهر الآراء المبدعة. (بوجمان و قريشي، 2019، الصفحات 256-257).

المطلب الثالث: مراحل العملية الإبداعية:

ان عملية الابداع مظهر نفسي داخلي للنشاط الإبداعي الذي يتضمن اللحظات والاليات والديناميات النفسية بدءا من ولادة المشكلة او صياغة الافتراضات الأولية انتهاء بتحقيق الناتج الإبداعي ولقد وحاول بعضهم ان يحدد بعضهم جملة من المراحل للعملية الإبداعية وأكثر هذه المحاولات شهرة هي محاولة والاس wallas الذي حدد أربعة مراحل:

الاعداد والتحضير. البروغ، الاستبصار والتحقيق. (روشكا، 1990، صفحة 32).

وحسب دوبراين aj dubrin فإن هذه الطريقة تتكون من المراحل التالية:

❖ إيجاد مشكلة: حيث يكشف الفرد بأن شيئا ما له قيمة يمكن من العمل أو انه يسبب اضطرابا او ازعاجا لا بد من معالجته.

❖ الانغمار: في التركيز على المشكلة يصبح الفرد مغمورا فيها فهو يطلب ويجمع المعلومات ذات العلاقة ويكون الخيارات بدون أي تنقيح.

❖ الحضانة: بعد تجميع المعلومات فإن الفرد يحتفظ بها في ذهنه ويقوم عقله اللاوعي في النشاط وتدوير حتى عند عدم القيام باي نشاط وهذا في العادة مبرر ليذهب للتمشي أو السرحان خلال ساعات العمل ليهتم بالحل الخلاق للمشكلة.

❖ التبصر: وهو ما يعرف بالحدس الذي يومض في العقل بالحل أو الجديد الغير متوقع في وقت غير متوقع أيضا، قد يكون اثناء المشي او قبل النوم، وفي نفس السياق يرى اخرون ان الابداع ليس بالشكل العفوي وهو نتيجة أربع مراحل:

❖ مرحلة التشبع: وهي التعرف على المشكلة بصورة مفصلة من جميع ابعادها والظروف المحيطة بها والأسباب التي أدت لظهورها وكافة الأفكار التي ترتبط بها.

❖ التفكير العميق: وهو التفكير المترکز على المشكلة وتحليلها وتفحص جميع جوانبها وراصة الأفكار والافتراضات المتعلقة بها.

❖ التأمل: ويمثل اختصار المشكلة في العقل الباطن حتى تتفاعل المعلومات مع بعضها البعض.

❖ التحقيق: وهنا يتم توضيح الفكرة الناتجة عن مرحلة الالهام وتفحص وملاءمتها لخصائص المشكلة وتكيفها بصورة تلائم تلك الخصائص وعرض صورتها على المختصين لأخذ آرائهم فيها قبل وضع الفكرة موضع التنفيذ. (الطيف ، 2017-2018، الصفحات 18-19)

وكما ذكر (خيري م.، 2012) ف أن روسمان علق على سبع مراحل للعملية الإبداعية:

1. ملاحظة وجود صعوبة معينة أو حاجة

2. التجريب لاختبار هذه الفكرة

3. مسح لكل المعلومات الممكنة.

4. وضع حلول موضوعية.

5. تحليل النقدي لهذه الحلول.

6. ميلاد فكرة جديدة.

7. تحليل الصعوبات او الحاجات.

المطلب الرابع: معوقات الابداع.

توجد العديد من المعوقات التي قد تؤثر في ابداع الفرد في المجالات المختلفة وقد يكون الشخص نفسه هو المسبب فيها او قد يتسبب بها للآخرين.

➤ على مستوى الفرد نفسه:

- الخوف من الخطأ وال فشل.
- التقيد بالعادات والتقاليد فالسير على سابق يقتل التفكير الإبداعي.
- الخوف والحجل من الرؤساء فالفرد هو أدرى من رئسه بما تشمله مهمته.
- التسويق والتأجيل فالتسويق وعدم المبادرة أحد اهم المعوقات.

➤ على مستوى المؤسسة:

- الاهتمام بالجانب الشكلي والنظامي وإهمال العملية الإنتاجية والجوانب الإبداعية.
- عدم الفصل بين الإدارة والسياسة في القطاع العام (الحكومي) من جهة والإدارة والملكية في القطاع الخاص. حيث يؤدي ذلك لتوليد المناصب الإدارية القيادية لأشخاص غير مؤهلين.
- الشك بالجانب الإبداعي والنظرة السلبية للإبداع مقارنة مع القيم الاجتماعية السائدة.
- ضعف الدعم المادي مما يؤدي الى امكان أداء تجارب إبداعية. (الوزير، 2020، الصفحات 13-14)

كما بينت بعض الدراسات ان الابداع على مستوى المنظمة قد يعاني الإعاقة للأسباب التالية:

- ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من رغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة المرؤوسين لهم او رغبة أصحاب الامتيازات المحافظة على امتيازاتهم.
- الرغبة في المحافظة على الأساليب وطرق الأداء المعروفة.
- عدم الرغبة في تخفيض قيمة الاستثمار الرأسمالي في سلعة أو خدمة.

● المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن اختلافات بين الثقافة السائدة في

المنطقة وبين التي يستلزمها التغيير. (خيرى م.، 2012، صفحة 64)

من جهة أخرى كما جاء على لسان (جلدة و عبوي، 2006، صفحة 64) ان الدراسات قد بينت تصنيف أحر للمعوقات التي قد تحول دون السلوك الإبداعي وهي:

معيقات ادراكية: لعدم إدراك الافراد بجوانب المشكلة بشكل صحيح.

معيقات وجدانية وشخصية: تتمثل في الخوف من المبادرة أو الوقوع في الخطأ.

معيقات ثقافية واجتماعية: تعود للضغوط الاجتماعية المختلفة التي تتدخل في تشكيل حالات الافراد.

كما جاء في كتاب (حسن، 2017، صفحة 39) ان الباحثين اضافوا الى ما سبق المعيقات التالية:

- الهيمنة القانونية التقليدية على الكثير من القيادات الإدارية مما يبرز القانونية كأهم محدد.
- تقييم كفاءة الموظفين بغض النظر عن مدى كفاءتهم الإنتاجية وقدراتهم الإبداعية.
- هيمنة النظرة التقليدية للربحية للاعتقاد بان أفضل مدخل لمزيد من الربح هو التقليد.
- التكاليف الامر الذي ظل يحول دون تخصيص ميزانية مهمة لأغراض البحث العلمي ورعاية المبدعين كون ذلك سيزيد من التكاليف وتقليل من الربحية.

المبحث الثاني: الابتكار في المؤسسة

المطلب الأول: تعريف الابتكار وأهميته.

يشار للابتكار انه يشمل جميع جوانب حياة الفرد بحيث يصبح الابتكار دالا على نوع أو أسلوب حياة ما. حيث يقول "ماسارو ايبوكا" مؤسس شركة سوني: يكمن سر نجاح الشركات اليابانية في عدم تقليدها لأي شركة أخرى حيث نجد لدى هذه الشركة منزلة عالية من الابتكار ومن هذا المثال يمكن ان نذكر الاختلاف العديد من تعاريف الابتكار حيث يرى جيل فورد أن الابتكار هو التفكير والتغيير، كما يذكر شتاين انه العملية التي ينتج عنها عمل جديد مقبول أو ذو فائدة لدى مجموعة من الناس. ويعرفه روجرز: «الابتكار ظهور انتاج جديد ناتج عن تفاعل بين الفرد والمادة (الالوسي، 2002، صفحة 7)

الابتكار يعني وفق تعريف شائع ومتداول أنه التوصل لما هو جديد. إلا ان هذا التعريف عام وشامل مما يفقده القدرة على تحديد ما هو مطلوب للفهم والتطبيق فالجديد قد يكون فكرة جديدة أو مفهوم جديد ورغم أهمية الفكرة والمفهوم إلا انها لأغراض بيئة الاعمال واستخداماتها لا يكونان كافيين اذ لابد من التطبيق الجديد في منتج جديد أو عملية. لهذا فإن الابتكار هو التوصل إلى ما هو جديد بصيغة التطور المنظم والتطبيق العلمي لفكرة جديدة. مما يعني الابتكار لا يقف عند عتبة الفكرة الجديدة لما يعبرها الى التطبيق العلمي في تحقيق الشركة لأهدافها في السوق. والجديد في هذا التعريف يمكن ان يغطي ثلاث حالات:

الجديد بالنسبة للشركة دون ان لذلك في للسوق كما في تشبه الشركة بالشركات الأخرى في ادخال منتج. على أساس " انا ايضا me too" أو الجديد بصيغة التحسين كما هو الحال في تحسين القهوة سريعة الذوبان instant coffee الى قهوة نشيطة Bean coffee وأخيرا الجديد الذي لا يشبه ما سبقه كما في التوصل الى عقار جديد للقضاء على السرطان الذي لايزال غير موجود حتى الان.. **Source spécifiée non valide** أما بيتزر فأشار الى ان الابتكار هو التعامل مع شيء جديد، أي شيء لم يسبق اختباره. وعرف Jared الابتكار بأنه تقديم شيء جديد، وأشار الى مفهوم بأنه العملية التي تحول المعرفة الى قيمة. وفي منبر اخر الابتكار هو عملية بدأها تصور سوق جديدة أو فرص خدمة فالابتكار يؤدي لأنشطة التطوير والإنتاج والتسويق ويهدف الى النجاح. يتم تعريفه أيضا على انه جميع المناهج العلمية والتكنولوجية والتنظيمية والمالية والتجارية التي تنتج أو المفترض ان ينتج عنه انتاج منتجات او عمليات جديدة (د.نجم ، صفحة 19)

وفي المنظمة أو الإدارة عرف الابتكار أيضا انه إطلاق سلعة، خدمة جديدة لحد كبير معدلة تقنيا، أو استخدام عملية تكنولوجية أو معدلة بشكل ملحوظ. أو هو تنفيذ الأساليب التنظيمية الجديدة بحيث يمكن ان تكون كتغييرات في ممارسات الشركة أو تنظيم مكان العمل أو العلاقات الخارجية للشركة (REMON, 2010)

فالابتكار مفهوم متعدد الواجهه ويمكن ان يتخذ أشكالا عديدة حيث أخذنا أفكار شومبتير ببعض التبسيط فيها. وقد أدى ذلك الى اعتبار نظام الابتكار عملية خطية هذا ما يحلل التغيير التكنولوجي في شكل العملية الإبداعية، حيث يحدث في مراحل مختلفة من ولادة فكرة المنتج أو الخدمة حتى مفهومها وإطلاقها وتشغيلها وهذا ما يستدعي المرء للمرور بمخزون المعلومات العلمية نتيجة البحث الأساسي للاختراع المحدد بأنه أي فعل نظري أو تقني يعدل حالة أو هيكل الفضاء العلمي الناتج عن أعمال البحث التطبيقي. فالابتكار يعرف مثل ما عرفه شومبتير بأنه الاطلاق الناجح للاختراعات في السوق (al bachawaty, 2015).

أهمية الابتكار:

في بيئة الاعمال السريعة الابتكار أصبح الابتكار جوهر من أجل البقاء لان بقاء المنظمة هدف استراتيجي، لذا تعد جميع الابتكارات.

لذا المنظمة التي لا تملك القدرة على الابتكار في مجال عملها ستواجه بالتأكد تحديات كبيرة وصعبة، وذلك ان منافسيها وببساطة يقومون بالابتكار والتحسين المستمر لمنتجاتهم وخدماتهم وعملياتهم لهذا فإن الابتكار من أولويات اهتمام المنظمة في جميع المجالات بلا استثناء من اجل البقاء في السوق، والابتكار ذو أهمية كبيرة في تحقيق ما يلي:

"نموذج التركيب التراكمي: وهذه النظرية تقوم على جهود التفكير والتحليل والترابط والتحقيق من أجل التوصل الى الأفكار ومن ثم المنتجات والخدمات الجديدة وهذه تفسر التحسينات الكثيرة على المنتجات الحالية من خلال التوليفة الجديدة أو إضافة مكون جديد او سمة جديدة (خيري ح.، 2012، صفحة 73).

وكذلك ان الابتكار أسلوب خاص من أساليب الحياة به يرى الفرد الجديد في القديم ويصبح كل يوم ميلاد جديد ويقبل على الحياة بمواقفها المتعددة كما لو كان يخبرها للمرة الا ولى ليس هناك قديم وليس هناك تكرر في الحياة، فالفرد لا يرى إلا الجديد ومن ثم استجابته الدائمة وجديدة واصيلة وهذا أسلوب من أساليب الحياة الغنية الفعالة، هذا هو الابتكار كأسلوب حياة.

هناك فائدة أخرى للابتكار تقع على المبتكر في حد ذاته وهي تنضح إذا كانت الظروف التربوية التعليمية او عوامل النشأة الاجتماعية لا تساعد على ظهور ابتكارية الافراد ونموها في هذه الحالة يضطر الفرد للتخلي عن ابتكاراته ما يترتب عليه ان تنقصه الثقة في تفكيره أثناء نموه ويكون مفهوما غير محدد عن ذاته ويصبح معتمد على الاخرين (مسلم، 2014، صفحة

152)

المطلب الثاني أنواع الابتكار ومراحل العملية الابتكارية.

توجد عدة محاولات لحصر أنواع الابتكار في تصنيفات مختلفة وهذا بسبب تعدد المعايير وفي هذا الإطار تم تقسيمها الى ما يلي:

-الابتكار الجذري والابتكار التدريجي: حيث تعد درجة عمق التغييرات التي يحدثها الابتكار في المنظمة هي أساس هذا التقسيم حيث ان بعض الابتكارات تحدث تغييرات جديدة للمؤسسة فتدعى بالجذرية.

-ابتكارات المنتجات وابتكار العمليات: حيث يتعلق ابتكار المنتج بخصائص ومكونات المنتج نفسه وهو احداث تغيير في

مواصفته وخصائصه لكي يلي بعض الرغبات او يشبع بعض الحاجيات بكيفية أحسن بينما عملية الإنتاج فهو يخص ابتكار

أسلوب الفن الإنتاجي حيث يعرف بأنه «كل تجديد او تغيير في أساليب الإنتاج يهدف لتحسين الإنتاج وتخفيض التكاليف»

-حسب مصدر الابتكار: ابتكارات داخلية وابتكارات خارجية وهنا تصنف الابتكارات طبقا لمن يبادرها. وهنا يمكن تمييز بين

نوعين من الابتكارات حيث يقصد بالابتكارات الداخلية وهي ناتجة من داخل المؤسسة والتي بدورها يمكن ان تكون مفروضة

على المؤسسة من الخارج أو عن طريق التراخيص أو شراء مؤسسة أخرى بالكامل صاحبة الاختراع.

ابتكارات كلية أو جزئية: تتعلق بالسلع الجديدة أو التقنية أو التكنولوجية التي من شأنها احداث تغييرات.

-حسب النظم الاجتماعية والفنية: ابتكارات فنية وإدارية.

-حسب خصائص الابتكار: مبرمج او غير مبرمج، مساعد أو لهائي، الاصاله.

كما ان للابتكار اشكال عدة في المؤسسات منها:

● الابتكار الإداري: يهتم بالعلاقات التفاعلية لإنجاز المهام، اهداف العمل.

● الابتكار التقني: وهو يحدث التجديد التقني ضمن نشاط العمل الأساسي للمؤسسة.

- الابتكار الإضافي: الذي يذهب لما وراء الوظائف التقليدية حيث تمتد عبر حدود البيئة التنظيمية والتي تذهب الى ابعاد من الوظائف الابتدائية للعمل للمؤسسة وتتجاوز وظائف العمل الأساسية. (الكره و طليبي، 2016، الصفحات 392-393).

وهناك من يصنف الابتكار حسب مصدره لقسمين:

-الابتكارات الناتجة عن التطور التكنولوجي والتقني وتطور العلم والمعرفة وهي ما تعرف بابتكارات دفع التكنولوجيا. وتكون جذرية حيث تمثل تجسيديا ملموسا للأفكار الجديدة في ميدان العلم والمعرفة في المنظمة ويعرف هذا النوع من الابتكار بمقاربة المهندسين او التقنيين.

-الابتكارات الناتجة عن تغيير سلوك الزبائن والمستهلكين وهي ما تعرف بابتكارات جذب السوق. (راي ن.، الابداع والابتكار في المنظمات الحديثة -دراسة تجارب عالمية-، صفحة 136). وأيضا هناك:

ابتكار الاستخدام innovation d'usage : يأتي مباشرة من المستخدمين الذين سيحلون الوظيفة الرئيسة للمنتج او الخدمة لإنشاء منتج جديد على سبيل المثال .تعد SMS مثلا على ابتكار الاستخدام الذي تم تصميمه كنظام إشارات بين الهاتف المحمول و محطة الأساس الخاصة به ومع ذلك فان المراهقين المستخدمين له قاموا بتحويل الاستخدام الاولي ليصبح ظاهرة اجتماعية حقيقية مع رموز اللغة الخاصة.

الابتكار التخريبي innovation perturbatric: تم اطلاق مفهوم الابتكار التخريبي لأول مرة بواسطة كلايتون إم. كريستنس في 1997 في كتابه معضلة المبتكر سوف يشكك الابتكار التخريبي في أداء السوق الذي يعمل فيه. لا يمكن ان تنشأ عن حاجة المستخدمين لانهم سيخسرون كل شيء اذا تجاوز هذا الشكل الجديد من الابتكارات التكنولوجية الحالية التي تميل الى ان تأتي من المنافسة والمنافسين.

الابتكار في مجال الذكاء: الابتكار في مجال الذكاء المناسب. يتوافق بتطوير أو لتحسين كل ما يجمع الابتكار والذكاء معا على سبيل المثال يمثل الذكاء التنافسي وحو الامية في المعلومات وحتى الذكاء الاقتصادي.

مجموعات الابتكار: وفقا لشومبتير لا يأتي الابتكار بمفرده بل يأو اقل وهكذا يولد اي فكرة اكتشافات جديدة وبالتالي صياغة مجموعات الابتكار.

الابتكار الريادي: يعد عملية نمو تتيح للشركات تطوير واثراء اختراعاتها من خلال تبادل الأفكار والتعاون بين الشركات والتعلم بين الشركات المبتكرة. (GUICHARD, 2005-2006, pp. 16-17)

مراحل العملية الابتكارية:

أجمعت معظم الادبيات في هذا المجال على أربعة مراحل للعملية الابتكارية:

1. مرحلة الاعداد: تجمع البيانات والحقائق التي يحتاجها الفرد.
2. مرحلة الكمون: حالة استرخاء عقلي فيها لا يبذل المفكر جهد للوصول الى حل المشكلة. بل يترك الموقف عقليا حتى يأتي الحل تلقائيا.
3. مرحلة الومضة او الاستبصار: حيث يفاجئ المفكر بظهور الحل ويسما بالالهام.
4. مرحلة التقييم: حيث يخضع الإنتاج لعملية التقييم. (خيري ح.، 2012، صفحة 50ذ)

وأیضا هناك تقسيمات أخرى لمراحل الابتكار:

المرحلة الاولى خلق ظروف الابتكار: يفتقر معظم الناس للتدريب والخبرة على الاستعداد للابتكار ولكن لإعادة التعلم وتصبح المؤسسة مبتكرة اذا كان افرادها مبدعين ويجب عليها للوصول للابتكار ان تطبق الممارسات الإدارية التي تساعد على:

— تعلم مهارات فكرية جديدة

— المبادرة

— العمل الجماعي

— مشاركة الناس وتنميتهم

المرحلة الثانية تحديد اهداف الابتكار: لا يجب على الابتكار ان يجلب شيئا مختارا فقط بل ميزة جديدة وتنافسية للشركات

لذلك يجب ان تكون الشركة على دراية ببيئة اعمالها من خلال التركيز على:

O عملية التخطيط الاستراتيجي.

O أنشطة المراقبة التكنولوجية والاستراتيجية والتجارية.

O التعريف بمجالات الابتكار والنتائج المنتظرة.

الرحلة الثالثة تعميق معرفتك بالقضايا: غالبا ما يتبع الافتقار الى الابتكار من حقيقة ان هناك الكثير منا في عجلة من امره لإيجاد

حل. هكذا تضع الكثير من الطاقة والموارد. وإيجاد حل جيد لمشكلة سيئة من المهم معرفة المزيد عن المشكلة الحقيقية

بالتقنيات المناسبة.

المرحلة الرابعة توليد الأفكار: بعد تجربة الطرق التحليلية لتحديد الطريقة الصحيحة يجب ان تكون الشركة قادرة على تحديدها

وتنفيذها من اجل الحصول على العديد من الحلول والأفكار.

المرحلة الخامسة اختر مجموعة المشاريع الخاصة بك: من الأفضل اختيار بعض المشاريع التي يتم تنفيذها بشكل استراتيجي على

الرغم من تنفيذ عدد كبير من المشاريع التي تستخدم الموارد دون الوصول لمرحلة النتائج.

المرحلة السادسة تطوير المشاريع المختارة: تشكل الانتقال بسرعة كبيرة من الفكرة الأولية لمرحلة التطوير خطأ فادح لان

التغييرات التي أجريت في بداية الدورة تغيير تكلفة ومن اجل تقليل التكاليف تقوم الشركة بتقسيم تطوير المشروع لمراحل.

حيث تقدم هذه الخطوة عملية ملموسة تتكون من بوابات ومراحل ومخرجات كل مرحلة يتخذ فيها قرار.

المرحلة السابعة تنفيذ المشاريع: في هذه المرحلة يتم الاستفادة من فوائد الابتكار وتهدف هذه الخطوة للتأكد من الابتكار الذي

سيتم تبنيه من قبل العملاء والموظفين(2005)

المطلب الثالث: العوائق التي تواجه الابتكار.

رغم ان العبارة ليسوا هم القادرين فقط على طرح أفكار إبداعية إلا ان الرهبة من الابتكار لاتزال تسيطر على عقول الكثيرين

ومن بين هذه العوائق:

- الصرامة **rigidity** غالبا الكثير من الناس ينحازون لمعايير محددة سلفا لدرجة أنهم لا يمكنهم الأداء او التفكير خارج الصندوق.
- الحساسية المفرطة: إذا تخلى الفرد عن السيطرة مما يدور حوله فرما يؤدي ذلك للحد من قدرته على التفكير فيما يتجاوز حدود قدرته وخبرته.
- ضعف حيلة **ressource myopie** بعض الناس يتقاعسون عن تجريب قدراتهم الابتكارية. وبما يتميزون بضعف البصيرة. لا يمكنهم النظر وراء الأفق القريب.
- الإذعان **conformity**: بعض الناس يفضلون الالتزام بالأداء و السلوكات المسيرة للمعايير الاجتماعية و التقاليد والقواعد كما أنهم لا يفكرون خارجها وهذا الخوف يكبح التفكير خارج المعية وبالتالي يقضي على الابتكار.
- الجزع **touchniess**: (الاعتداد بالنفس و الخوف من الرفض) بعض الناس لديهم حساسية تجاه الذات ego وليس لديهم الرغبة في كشف ذاتهم بالمشاركة في عملية الابتكار.
- النفور من الغموض: إذا لم تكن صياغة المشكلة واضحة جدا فسوف يحجم الفرد عن مجرد المحاولة.
- الخوف من الفشل: وهذا ما يجعل الفرد متخاذلا في مواجهة المخاطر والابداع بسبب خوفه من الفشل اذ ربما يسع ذلك لسمعته او يعرضه للعقاب. (جوبتا، الابداع الاداري في القرنين الحادي والعشرين، 2008، الصفحات 127-128)

وهناك معوقات ما هو كثير نذكر منه ما جاء عن لسان (خيرى ح.، 2012، صفحة 80):

- ✓ التمويل الغير ملائم: فعدم توفير تمويل المناسب في الوقت المناسب تدعم من فاعلية الابتكار
- ✓ تجنب المخاطرة: فالشركات التي تتجهد في تحديد المخاطر انما هي تقتل الابتكار لا تنميه فهو يحل المخاطر المرتبطة في كل مرحلة.

✓ الصوامع الوظيفية: ان الشركات تنشأ لتحمي الحدود وتحدد المسؤوليات وتضع قواعد ونتيجة لذلك تحرم الافراد من ميزة العمل المشترك. فالمبتكر بطبيعته يميل لتخطي الحدود وانشاء وضعيات جديدة هؤلاء المبتكرين الذين يستفيدون من الشركة ككل قد يواجهون صعوبة فالتخصص مما قد يقتل الابتكار.

✓ الالتزام بالوقت: الوقت نادر وهو أكثر قيمة وعمل الإدارة يتمثل في تقييم تلك الدقائق من وقت العمل وكيف يمكن ان تكون ذات مردود مناسب وهذا ما لا يمكن عمله مع الابتكار اذ من الصعب اثبات الابتكار مردود مناسب في اغلب مراحلها قبل ان يصل للمنتج.

✓ المقاييس الغير السليمة: تعتمد الكثير من الشركات لاستخدام مقاييس العوائد والأرباح لأنها الاسهل في التقييم من تلك اللاملموسة من سمعة ومعرفة والقيادة وغيرها من الأصول التي تساهم في صنع القيمة الحقيقية للشركة وبالتالي فان الفرد قد يكبح قدرته الابتكارية.

المطلب الرابع: مصادر الابتكار والعوامل المؤثرة فيه.

هناك الكثير من الدراسات التي تناولت الابتكار والنشاط الابتكاري قد ساهمت في تحديد الكثير من هذه العوامل المؤثرة فيه وهناك مجموعات من العوامل المترابطة وذات التأثير المتبادل والمؤثرة في الابتكار وهي: (الكره و طليبي، 2016، صفحة

397)

- مجموعة الخصائص الشخصية على مستوى الفرد المبتكر
- مجموعة العوامل التنظيمية
- مجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 02 : العوامل المؤثرة في الابتكار



رسم توضيحي 1 العوامل المؤثرة في الابتكار

مصادر الابتكار الإداري

مصادر الابتكار في البيئة العاملة: تشمل التغيرات والعوامل التي تتصل بالبيئة العامة وتعتبر مصادر تدفع المنظمة للابتكار ومن

بينها:

التغيرات السكانية: ان التغيرات الخاصة بحجم وتركيبية السكان تشجع المنظمة على التفكير الإبداعي. فالتغيرات في الفئات العمرية السكانية ومستوى التعليم والدخل ويمكن ان تخلق فرص الابتكار، حيث التغير في السوق يحصل في حاجات وعادات السكانية الشرائية مما يجعل ما كان سائدا من منتجات غير ملائم مع ما يطلبه السكان الذين طرأت عليهم التغيرات. لا بد من الاستجابة لها.

تغيرات في الادراك والأنماط والمعاني المتداولة في المجتمع: ان فرص الابتكار يمكن تطويرها عندما تتغير الافتراضات العامة للمجتمع، فالمواقف والمعتقدات وغيرها يمكن ان تكون مصدر يشحذ الابتكار.

المعرفة الجديدة: ان التقدم في المعرفة العلمية والغير علمية خلقت منتجات وأسواق جديدة. فالتقدم الذي يحصل في محالين مختلفين يدفع أحيانا الى التكامل باتجاه تكوين قاعدة لمتنوع جديد.

مصادر الابتكار في البيئة الخاصة:

اقترح الكاتب دريكر عدد من مصادر الابتكار:

-مصادر الابتكار الغير متوقعة: يمثل هذا المصدر احتمالية أو حالة غير محسوبة مسبقا بقدر ما تجد المنظمة نفسها امام حالة تتطلب التجديد والابتكار.

-عدم الكفاية: ويعني انه يشير للتناقض بين الحقيقة أو الواقع وما يجب ان يكون أي ما بين ما هو كائن وما يجب ان يكون وبين هذه وتلك ويمكن خلق فرصة للابتكار.

-الابتكار على أساس الحاجة للعملية ذاتها: ان هذا المصدر يركز على ان العملية المراد القيام بها تتطلب القيام بشيء ما مفقود وان الناس يقومون بالدوران حول هذه الحلقة المفقودة دون ان يقوموا باي شيء ازاءها فان الفرصة قد تبدو لشخص ما أو شركة ترغب بعرض هذه الحلقة المفقودة وعرضها للأخرين مثل تطوير نوع من الانزيم يقاوم التلف والذي كانت العمليات الجراحية للعيون بأمس الحاجة له والذي كان بمثابة الحلقة المفقودة ورغم ان الانزيم موجود الا انه يتلف. مما دفع لتطوير المكونات المتواجدة وتجاوز التلف.

-التغيرات في الصناعة وهيكل السوق: ان المنظمة مستعدة لابتكار السلعة، الخدمة او المدخل للأعمال لأنها عندما تفرز الصناعة او السوق مخرجات تجعل فرصة الابتكار متاحة كما حصل لدا شركة جونسون عندما شخصت بوجود حاجة في السوق لمنتوج يعالج الشعر المجعد لدا السود في أمريكا. (مسلم، 2014، الصفحات 158-159)

ووفقا للاستطلاع PME Innovation حيث تواصل ليل وفلاندرز مع ما يقارب 5800 مدير من الشركات الصغيرة والمتوسطة لمعرفة مصادر الابتكار وتوصلوا الى:

-الاستماع الى السوق المباشر : موظفي المبيعات والمنافسين والعملاء 43%.

-الانفتاح على البيئة غير المباشرة : النوادي، الشبكات والمعارض التجارية 18%.

-الدعم : المجالات المتخصصة، براءات الاختراع 16%.

-الموارد الخارجية : الموردون 12%.

-الموارد الداخلية : موظفو الإنتاج ومكاتب التصميم 11%.

حيث وضح هذا الاستطلاع الترابط الموجود بين السوق والابتكار حيث ان الاستماع للسوق هو أكبر مصدر الابتكار على

العكس من ذلك مكاتب التصميم المكرسة بشكل عام لتطوير والبحث المشاريع الجديدة التي تمثل 11%.

من مصادر الابتكار (GUICHARD, 2005-2006, p. 212)

المبحث الثالث: الفرق والعلاقة بين الابداع والابتكار في المنظمة

المطلب الأول: الفرق بين الابداع والابتكار.

أشار Garrie LAGRAND الى ان الابداع بصفة عامة يسبق الابتكار. حيث اوضحوا أن الابداع Créativité و الابتكار innovation هو أ، الابداع يتعلق باكتشاف فكرة جيدة مميزة، أما الابتكار فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة تقدمها المنظمة لربائنها. أما من وجهة نظر Daft. فان الابداع هو موهبة فطرية يولدها الانسان مع مجموعة من المهارات المكتسبة و استخدامها من خلال حل المشكلات اليومية و تجب الإشارة ان (الديب 2008ض32) أوضح أيضا ان طريق الابتكار تمر غالبا عبر محطة الابداع. فيما يرى Halilen, ST Jean ان الابتكار ظاهرة معقدة حيث يمكن القول ان لديها العديد من الاشكال المختلفة. (د.هلسة، 2016، صفحة 286).

كما أكد David ان "الابتكار ما هو الا نتيجة للإبداع ويستخدم كوسيلة لإخراج منتج الى السوق". اما التعريف الاوضح هو للابتكار هو ان الابتكار هو تطبيق العلمي للأفكار المبدعة. (راي ن.،، صفحة 134)

جدول:01 يمثل الفرق بين الابتكار والابداع

| الابداع | الابتكار | |
|----------------------------|-------------------------------|-----------------------|
| فردية. | جماعية | المحاولة |
| متقطعة لحظية. | مستمرة وطويلة | العملية |
| غير قابل للقياس، محتمل. | قابلة للقياس، مؤكد | الأثر |
| استعمال وتعلم طرق التفكير. | استعمال الأدوات الاستراتيجية. | التكوين |
| عصف الأفكار. | تسيير المشاريع. | نوع الاجتماعات |
| تظاهر بالأفكار. | تقارب الأفكار والاجماع حولها. | نوع التفكير |
| التوجه نحو التفكير. | التوجه نحو التطبيق. | نوع المشرف او المسؤول |
| مصدر ressource | الكفاءة compétence | أهمية في المؤسسة |

(بن نويزة، 2005، صفحة 55)

ويكن القول ان الابداع تصرف فردي او شخصي مصدره عقل الفرد نفسه. بينما هو عملية جماعية يتدخل فيها عدد من المتعاملين وبذلك يفترض الابداع ان الفكرة جديدة كلياً بالنسبة لمقترحها بينما درجة الجدة ترتبط بمجال معين في الابتكار على اعتبار ان الأولى هيا عملية ادراكية وعقلية والثانية عملية تفاعلية ومن هذا المنطلق يمكن القول ان الابداع يسبق الابتكار.

المطلب الثاني: العلاقة بين الابداع والابتكار.

كان هناك قدر كبير من الكتابة على مدار 15 سنة الماضية حول "خط انابيب الابتكار" او "مسار الابتكار"، وكأنها تدعو لوجود نظام ربط مرحلة الابداع بمرحلة الابتكار ثم تجديد وتطوير المنتج او الخدمة. كل هذه تشمل نوع من التصفية يقيم الأفكار او الأبحاث القادمة من المرحلة الأولية وينجح فقط نسبة تعتبر ذات قيمة الى مرحلة الابتكار. ويوجد يشكل عام اقتران ضعيف بين الباحثين في الواجهة الامامية (الابداع) وفرق تطوير المنتجات والخدمات (الابتكار) المعروف عموماً فجوة

الابتكار. (patmore, whittaker, wart kins, & hessey, 2009, p. 7)

ويقول أيضا آخرون ان الابداع هو امتلاك الأفكار وليس بالضرورة تنفيذها بمده المرحلة من التفكير والتخيل والغيان الذهني، يقوم بتطوير سيناريوهات والخطط والتفكير في التكاليف والجودة ولكن دون تجاوز مرحلة المفهوم. هل لديك ألف فكرة في الدقيقة لتغير العالم؟ هل تؤدي جلسات العصف الذهني الى اقتراحات اصلية؟ إذا لقد أصبحت مبدعا.

ويمكن للإبداع ان يجعل من الممكن معالجة مشكلة او عيب او نقص يمكنها تعرف عليها وتشريحها وحلها. مزيج من الفصول والجرأة يجعل من الممكن توليد الأفكار دون رقابة. ومع ذلك، ستبقى هذه الأفكار في المرحلة المجردة ما لم تنتقل الى مرحلة الابتكار.

تخيل ان Xerox في السبعينيات ترفض تنفيذ مقترحات من مهندسيها مثل بروتوكول ethnol او الواجهة الرسومية او طابعة الليزر وهيا أفكار انتهت بمنافسين Apple و HP.

من ينفذ الأفكار؟ لا داعي للذعر. فالإبداع يعمل مثل معظم المهارات انها لعبة جيمار فهيا تتكون من دمج الأفكار لإنتاج أفكار جديدة أكثر ابداع. يعد العصر الذهني أحد أكثر الطرق فعالية الى جانب التفكير التصميمي.

قوة الابتكار: يتعلق الابتكار بتنفيذ فكرة، وليس بالضرورة عدة او ليس بالضرورة فكرة بمعنى اخر، يمكن احداث ثورة في الطريقة التي يعمل بها العلم بفكرة واحدة او بفضل قدرتك على اكتشافها.

فالابتكار هو مرحلة العمل، على عكس مرحلة الانشاء وهو عملية متعددة الخصائص تحتكر مهارات الممول والمنظم... باختصار مهارات رائد الاعمال في هذه المرحلة تدخل مرحلة الاختبار والنماذج الأولية والتمويل والموارد بهدف ملموس: طرح فكرتك في السوق بهدف تحقيق اهداف.

ان التخصص العظيم ليس لعمالقة التكنولوجيا ليس الابداع بقدر الابتكار. نذكر ان شركة Apple لم تخترع مشغل MP3 ليس أكثر من كومبيوتر لوحي او هاتف ذكي ... ومن ناحية أخرى أصبحت العلامة التجارية الرائدة في فن أفكار الآخرين للمنتجات للنجاح.

من الناحية المثالية لا يمر الابتكار دون الابداع، والعكس صحيح من الأفضل ان تكون لديك مجموعة من الأفكار للحصول على نتيجة ملموسة، والفكرة الجيدة لا تقود بعيدا دون التنفيذ الفعال الذي يتحقق من خلال المكاسب توجيه الأفكار وتحسين تطبيقها من ناحية أخرى وغالبا ما يكون الدعم أساسيا لكليهما.(FRERY, 2017)

المطلب الثالث: الابداع والابتكار في المنظمات.

وتظهر أهمية الإبداع الإداري في أنه يساعد المنظمة على العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي، كما يؤدي إلى تسهيل العمليات الإبداعية التي تمكن المنظمة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية، وإلى إحداث تغييرات إيجابية في بناء المنظمة وفي عملياتها الإدارية، ويساعدها على التكيف والتفاعل مع المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجيتها، والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها، وإيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب

عمل جديدة مبدعة وخلاقة، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج نشاطات المنظمة الرئيسية، وتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للجمهور المستفيد من الخدمة وزيادة مدخلاتها المالية. (عوض، 2013، صفحة 209)

وأظهرت العديد من الأبحاث ان المنظمات التي تطبق الابداعات من اجل تحسين عملياتها وتمييز منتجاتها أو خدماتها وتتفوق على منافسيها في معايير من حيث الحصة السوقية و الربحية ، معدل نمو المبيعات كما سلطت الضوء على الأبداع باعتباره عاملا ضروريا بخلق ميزة تنافسية و تحقيق بقائها على الرغم من الابداع في نفس الوقت نشاط في غاية الخطورة و الذي يتطلب باستمرار الموارد المالية و البشرية الهائلة، لذلك فان مهمة المديرين تكون ضمان استمرارية الابداع ،وإذا كانت القدرة على الابداع و الخيارات الاستراتيجية ، عمليات ونماذج الابداع ليست فقط عوامل تساهم لحد كبير في الحد من مخاطر الاستثمار في الابداع لكنها أيضا تؤدي لتحقيق نمو المنظمة (لبوخ و بويهي، 2018، صفحة 232)

وكما جاء في مقال (الصابر، العامري، و علي، 2007، صفحة 46) فالابتكار والابداع يعد ان قوة مواجهة تحديات البيئة تقضي الى تهيئة فرص الترقى والازدهار والريادة. تمتاز بما المنظمات الواعدة تقود البيئة وتواجهها لمصلحتها من خلال تأثيرها في البيئة. فاستمرار الابتكار والابداع يحقق للمنظمة ميزات تنافسية من خلال الاستجابة لمتطلبات التغيير.

إذا فهي تخلق الفرص والسوق الا ان تبحث عنهما. وهذا مطلب جوهرى يخرج بالمنظمة من مأزق المنافسة الى ساحة رحبة حرة الحركة والانتقال وتصبح المنظمة سيده فلا منافس حتى تخشاه. ومن هنا يبدو واضحا ان الابتكار والابداع هو أكثر عناصر قوة المنظمة للقدرة على خلاف الميزة التنافسية تحقق لها الأهمية والزيادة في السوق

اليوم أصبحت المنظمة التي لا تمتلك القدرة على الابداع والابتكار في مجال عملها ستواجه بالتأكيد تحديات كبيرة وصعبة وذلك لان منافسيها يقومون بالابتكار من أولويات الاهتمام المنظمة في جميع المجالات بالاستثناء للبقاء (محمد و الهاشمي،

2016، صفحة 9)

مقدمة الفصل الثاني

في هذا الفصل يتم تناول ماهية ادارة الموارد البشرية في الاجهزة الحكومية وقد تم تقسيمه لثلاث مباحث بغرض تسهيل الشرح تحت كل مبحث تدرج ثلاثة مطالب فالمبحث الاول ماهية ادارة الموارد البشرية بما جاء فيها من مفهوم ادارة الموارد البشرية (HRM) تم تحديدها في البداية ووصفت النماذج المختلفة لإدارة الموارد البشرية. ثم يتم النظر في أهدافها وأهميتها ووظائفها. وجاء في المبحث الثاني ذكر التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية والتعريف المسؤولين في إدارة الموارد البشرية وماهي الشروط الأساسية لإدارة الموارد البشرية .

واختتمنا هذا الفصل بمبحث تحت عنوان إدارة الموارد البشرية في الجهات الحكومية حيث جاء فيه تعريف بإدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي وكذلك توضيح الهيكل التنظيمي لها كما بينا العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وباقي الإدارات.

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية في الجهات الحكومية.

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية.

تعد إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الإدارية لا العامة منها والخاصة حجر الزاوية في العملية الإدارية وذلك لأن مدى فاعلية هذه الأجهزة في تحقيق رسالتها يعتمد لحد كبير على مواردها البشرية، وما يتمتع به أفرادها من مهارات وقدرات وما لديهم من طاقات ودوافع وطموحات. فهم الذين يرسمون الاستراتيجيات والسياسات والخطط. وهم الذين يضعون البرامج وهم الذين يقومون بتنفيذها وهكذا يمكن القول ان نجاح المنظمات أو إخفاقها في تحقيق غايتها الأساسية يعتمد بصورة أساسية على نوعية القوى العاملة. مما دعت الحاجة للاهتمام بشكل متزايد بالموارد البشرية وإدارتها. خاصة مع زيادة الاتجاه نحو توسع حجم الأجهزة الإدارية والخبرات الشخصية فحسب بل أصبحت عنصراً جوهرياً في العملية الإدارية يجمع بين العلم والفن. ولم يعد ينظر إليها على أنها مسؤولة عن أداء بعض الوظائف الرقابية التقليدية فحسب. بل أصبح يتوقع منها القيام بدور رئيس في التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات ومشاركة جميع الوحدات الإدارية الأخرى قراراتها.

لكن عند محاولة إيجاد مفهوم لمصطلح إدارة الموارد البشرية فليس هناك تعريف متفق عليه لنشاط إدارة الموارد البشرية. فمثلاً يعرفها البعض على أنها الاهتمام الكلي بشؤون الأفراد في المنظمة، بينما يصفها آخرون بأنها عملية ضم الموظفين الكفاء، وتميئتهم وخلق ظروف تنظيمية تشجعهم على تقديم أفضل الجهود في أداء العمل. كما تم تعريفها على أنها تلك النشاطات التي تشمل كل القرارات والممارسات الإدارية التي تؤثر مباشرة في العلاقة بين الموظفين ومنظمتهم.

وتعرفها الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد بأنها فن اكتساب القوى العاملة ذات الكفاءة وتميئتها والاحتفاظ بها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأقصى قدر من الكفاية والاقتصاد (مازن، 2001، صفحة 13)

وتختلف وجهات نظر المديرين في الحياة العملية في تحديد مفهوم موحد لأداره الموارد البشرية وهناك وجهتا نظر وهما كما يلي:

➤ وجهة نظر تقليدية: يرى بعض المديرين ان إدارة الموارد البشرية ماهي الا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشآت

وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية مثل حفظ ملفات العاملين وضبط أوقات الحضور والانحراف والاجازات

ولم تحض إدارة الموارد البشرية باهتمام هؤلاء المديرين حيث يرون ان تأثيرها ضئيل على نجاح وكفاءة المنشآت.

➤ وجهة نظر حديثة: يرى البعض الآخر من المديرين إدارة الموارد البشرية تعتبر من اهم الوظائف الإدارية في المنشآت

ولا تقل أهمية عن باقي الوظائف كالتسويق والإنتاج والمالية لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية

للمنشآت وتمت أنشطة رئيسية أهمها: توصيف الوظائف -تخطيط الموارد البشرية

-جذب واستقطاب المورد البشري

-تدريب وتنمية المورد البشري. بالإضافة الى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية. (جبالي ، 2005، صفحة 5).

"كما يعرفها MARTIN: "ذلك الجانب الإداري الذي يهتم بالناس كأفراد او مجموعات وعلاقاتهم داخل التنظيم وتلك

الطرق التي تستطيع بها الافراد المساهمة في كفاءة التنظيم" (غري ع.، 2004، صفحة 17).

تعرف إدارة الموارد البشرية على انها نهج استراتيجي و متماسك لإدارة الأصول الأكثر قيمة للمؤسسة. فالأشخاص الذين

يعملون هناك والذين يساهمون بشكل فردي او جماعي في تحقيق أهدافها.

فيعتقد جون ستوري 1989 انه يمكن اعتبار إدارة الموارد البشرية انها مجموعة من السياسات المترابطة ذات الأساس

الأيدولوجي والفلسفي. ويقترح جوانب تشكل النسخة ذات المغزى من إدارة الموارد البشرية:

● كوكبة مبنية من المعتقدات والافتراضات.

● التوجه الاستراتيجي لإبلاغ القرارات حول إدارة الافراد.

● المشاركة المركزية للمديرين (armstrong, p. 4)

قدم محمد سعيد سلطان بتعريف شامل لإدارة الموارد البشرية حيث يعتبر البشر مورد بالنسبة للمنظمة فهو يمثل استثمارا ولكي

تستطيع المنظمة استخدامه واستغلاله وتنمية هذا الاستثمار فعليها إدارته بمعنى أنه يتطلب "التخطيط، التنظيم التوجيه والتقييم.

" مثلما يتطلب ذلك استخدام العوامل المادية للإنتاج. ويعبر المتغير المحوري في كل المنظمات والذي بدونه تفقد الأصول المادية

قيمتها تماما وبالتالي فان إدارة الموارد البشرية يكون هدفها التفهم والاستخدام الفعال للعلاقة بين الموارد البشرية والمهمة التي

يقوم بها. لذا يجب على إدارة الموارد البشرية التقدم من خلال التخطيط وتنظيم وقيادة المورد البشري. (سلطان، 1993،

صفحة 31).

وجاء أيضا ان إدارة الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والعاملين فيها حيث يقول فرانزاش انها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة في المنظمة. اما فيليبو فيرى انها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الافراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق اهداف المنظمة. (مرجان، 2012، صفحة 41).

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية.

I. أهمية إدارة الموارد البشرية

ان الممارسات الجيدة لإدارة الموارد البشرية تبدو واضحة من قدرة المنظمة على الاستقطاب والاحتفاظ بأفضل الموارد البشرية فالتخطيط للمورد البشري ينه المنظمة مبكرا لنوعية العمالة المطلوبة في الاجل القصير والمتوسط والطويل.

كما ان الاستقطاب والاختيار الجيد يحدد أفضل الافراد والاعمال والوظائف المتاحة ويؤكد على الاحلال والتعيين السليم، ثم يأتي التدريب والتنمية ليقوما بدورهما في اكساب الافراد المهارات والاتجاهات والمعارف المختلفة، إضافة لذلك فان الممارسة الجيدة للإدارة الموارد البشرية تساعد على تحفيز الافراد للعمل، كما تضمن الالتزام والانضباط بالمنظمة والمشاركة الإيجابية في التنظيم بالشكل الذي يساعد على خلق اتجاهات إيجابية للعمل (المغربي، 2016، صفحة 29).

وتعني إدارة الموارد البشرية في المنظمات كل ما يتعلق بشؤون الافراد وبالعلاقات الإنسانية في المنظمة، ومن هذا المنظار يرى الكثير من المفكرين في حقل الإدارة ان إدارة الموارد البشرية تعد المفتاح الرئيسي للمنظمات. لأنها تؤثر في كل فرد من افراد المنظمة. بل تؤثر في أولئك الذين ليسوا جزءا منها. فهي تؤثر في معنويات الموظفين وفي أدائهم وانجازاتهم في مدى تحقيق المنظمات الإدارية لأهدافها وفي كيفية اشباع حاجيات موظفيها. (مازن، 2001، صفحة 17).

وكذلك يمكن ان نعد بعض النقاط التي تمثل أهمية إدارة الموارد البشرية حيث ان الإدارة الجيدة للمورد البشري تؤدي لتحقيق أفضل النتائج المالية وقد بدأت بالفعل محاولات جادة لحساب النتائج الاقتصادية من الإدارة الجيدة للمورد البشري عن طريق تحليل التكلفة والعائد وكذلك عن طريق أسلوب محاسبة المورد البشري.

❖ تؤدي الإدارة الجيدة للمورد البشري الى تقليل التعارض بين الإدارة والعمل والافراد العاملين أيس تحسين العلاقة بين

الإدارة والأجهزة العمالية كالنقابات.

❖ تتلاءم إدارة الموارد البشرية وتنكيف مع القيود أو الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة التي أهمها التشريعات الحكومية الخاصة بقوانين العمل.

❖ تؤدي لخلق وتنمية قوة عمل تكون محبة وراغبة في العمل مما يعني ارتفاع إنتاجية الفرد الواحد نتيجة وجود مناخ تنظيمي مناسب مما تكون مطلب أساسي لتحقيق الرضا عن العمل في المنظمة ورفع الروح المعنوية لدى الافراد العاملين فيها. (الطائي و العبادي، 2015، الصفحات 46-47).

أهداف إدارة الموارد البشرية.

ومن بين الأهداف التي يمكن تعديدها والتي جاءت عند اغلب الباحثين نذكر ما جاءت به (د.مخلوف و د.شريك، 2018، صفحة 232):

- تكوين قوة عاملة ومستقرة وذات كفاءة.
- تنمية وتدريب القوة العاملة بالمنشأة والمحافظة على مستوى معين من المهارة والقدرة على الإدارة.
- المحافظة على القوى العاملة وتأمين مساهمتها المستمرة في إنجاح أهداف المنشأة.
- إعداد سجلات كاملة ومنظمة للعاملين.
- العمل على تحقيق التعاون بين العاملين حيث ساهم كل منهم بشكل إيجابي في اشباع في تحقيق المستوى المنشود في الأداء.

وجاء أيضا استراتيجية الموارد البشرية وفق متطلبات واحتياجات تنفيذ وانجاز استراتيجية المنظمة الحالية والمستقبلية لتسهم من خلالها بتوفير قوة بشرية ذات مستوى عالي من الإنتاجية الفاعلية والتنظيمية. حيث تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بأعلى مستوى من الأداء والانجاز من أجل ضمان نجاحها وبقائها واستمرارها (العقيلي، 2005، صفحة 29).

مما سبقنا في الذكر من بين أهداف إدارة الموارد البشرية هو زيادة المساهمة الفاعلة و المنتجة التي تقدمها الافراد للتنظيم، الا انه قد تم تقسيم أهدافها كما جاء في كتاب (المغربي، 2016، صفحة 31) كما يلي:

✓ اهداف اجتماعية: المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية عن طريق تحقيق احتياجات الافراد والتحديات في المجتمع مع المحافظة على تقليل الاثار السلبية لها على التنظيم ذاته.

✓ اهداف تنظيمية: المساهمة في تحقيق الفعالية التنظيمية حيث ان الموارد البشرية ليس لها نهاية فهي في حد ذاتها بل هي وسيلة بمساعدة التنظيم في تحقيق أهدافه.

✓ أهداف وظيفية: الحفاظ على مساهمة في إدارة الموارد البشرية بالمستوى المناسب لحاجات التنظيم أي انه على إدارة الموارد البشرية ان تراعي المستوى التنظيمي الذي تقدم اليه خدماتها وبالتالي اشباع حاجاته دون زيادة او نقص حيث ان ذلك يؤدي الى عدم الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة.

✓ أهداف الافراد: مساعدة أعضاء التنظيم على تحقيق أهدافهم الشخصية وذلك للحفاظ عليهم وتحفيزهم لبذل المزيد جهد وزيادة درجة ولائهم وانتمائهم للتنظيم.

المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

وهي المهام والواجبات التي يقوم بها مديرو الموارد البشرية لتحديد احتياجات المنظمة من موارد بشرية من خلال الاختيار والتعيين والتنمية والمكافأة والتعامل مع الاتحادات النقابية. فهناك من يقسمها الى قسمين:

I. وظائف رئيسية:

-تحليل العمل: تعني التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتوصيف الوظيفة وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها وتصميم الوظيفة بشكل مناسب وتحديد مواصفات من يشغلها.

-تخطيط القوى العاملة: تعني بتحديد احتياجات المنظمة من أنواع واعداد العاملين ويتطلب هذا تحديد طلب المنظمة من العاملين وتحديد ما هو معروض ومتاح منها والمقارنة بينها وتحديد صافي العجز والزيادة في القوة العاملة في المنظمة.

-الاختيار والتعيين: وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصفيتهم من خلال طلبات التوظيف، الاختبارات وغيرها من الأساليب لضمان وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

-تصميم أنظمة الحوافز: وتعني بمنح مقابل عادل للأداء المتميز ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي أو الجماعي وتظهر الحوافز الفردية والجماعية وأيضا حوافز على أساس أداء المنظمة ككل.

-تصميم أنظمة مزايا وخدمات للعاملين: تقوم المنظمة بمنح عاملها مزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز كما تهتم بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية أو اجتماعية ...

-تقييم الأداء: تهتم كل المنظمات تقريبا بتقييم أداء موظفيها ويتم ذلك من خلال أساليب معينة. وغالبا ما يقوم بالتقييم الرؤساء المباشرين بغرض التعرف على الكفاءة العامة للعاملين وبغرض التعرف على أوجه القصور في هذا الأداء.

-التدريب: تمارس المنظمات أنشطة التدريب بعرض رفع كفاءة ومهارة العاملين وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة وعلى الشركة ان تحدد احتياجات المرؤوسين للتدريب وان تستخدم الأساليب والطرق المناسبة.

-تخطيط المسار الوظيفي: تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط بتحركات الوظيفة المختلفة للعاملين بالمنظمة وعلى الأخص فيما ينص النقل والترقية والتدريب. ويحتاج هذا على نقاط القوة لدى الفرد ولدى الفرد.

II. وظائف مساعدة:

-العلاقات العامة مع النقابات وهي تهتم بتنظيم العلاقة مع التنظيمات العمالية والتطرق الى موضوعات والشكاوى والتراعات والفصل من الخدمة.

-امن وسلامة العاملين: وهي تهتم بإجراءات الحفاظ وحماية سلامة العاملين.

-ساعات وجدول العمل: وتهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل والراحة والاجازات وفقا لما يناسب طبيعة المنظمة ووضع نظام يكفل كفاءة العمل. (ماهر، 2004، الصفحات 29-30)

وأيضا جاء في بعض مهام إدارة الموارد البشرية:

■ الإدارة الفردية والجماعية للموظفين من التوظيف الى نهاية عقد العمل.

- ضمان الامتثال للالتزامات القانونية والتنظيمية لتحسين كل عوامل النظافة والسلامة وظروف العمل للموظفين في إطار الضرورات الاقتصادية للشركة.
- تطوير واقتراح ثم تنفيذ المعلومات والاتصالات.
- تفسير وتطبيق وشرح القانون الاجتماعي الفردي والجماعي (حق العمل والضمان الاجتماعي).
- تطوير واقتراح سياسة التدريب ثم تنفيذ الإجراءات للتحكم في تطبيقهم من اجل مطابقة المهارات المطلوبة وموظفين اكفاء بالمهارات المطلوبة من قبل الشركة.
- تعظيم كفاية المورد لاحتياجات الشركة في الوقت الحاضر الى المدى القصير والمتوسط والطويل كما ونوعا وكذا تحفيز المورد البشري من خلال الإدارة المهنية الفردية.
- تحديد واقتراح وتنفيذ المخطط مع الإدارة والموظفين كإدارة وقت العمل.
- ضمان التنظيم الإداري للوافدين من مغادرتهم حتى عودتهم "إدارة استقبال المغتربين." كما انها تتحكم في تكاليف الاغتراب وتقديم المشورة للشركة في التنقل الدولي.
- تحسين أداء الشركة في العمل سوءا كنت تبحث عنها او لا. فالاتفاقيات التي تحترم التوازن الاقتصادي للشركة في إطار الاستراتيجية المحددة للشركة.
- تحديد واقتراح وتنفيذ سياسة وعملية التوظيف في الاستقبال والاندماج.
- الحفاظ على الحوار الاجتماعي مع مراعات التشريعات ومتطلبات الجوانب الاقتصادية الاستراتيجية التي وضعتها لنفسها من خلال التوفيق للأهداف ورضى الموظفين كما انه من اجل تسوية النزاعات وتقديم الدعم للإدارة في إدارة التغييرات والصراعات.
- اقتراح سياسة المكافآت وتنفيذها وتحليلها لنتائج لتحسين التوازن الاجتماعي والاقتصادي وفق استراتيجية الشركة ومواردها. (IGALENS, 2005, pp. 28-29)

كما جاء في كتاب إدارة الموارد البشرية ان أنشطة وظيفة الموارد البشرية (التوظيف، ظروف العمل، المفاوضة الجماعية) ومهامها وهي متنوعة (تشغيلية إدارية واستراتيجية).

ويقسم citeau أنشطة وظيفة الموارد البشرية الى ثلاثة مجالات متميزة ولكنها مرتبطة والتي تعكس درجة إضفاء الطابع الرسمي والاندماج في المنظمة وكذلك اثرائها هي:

● إدارة شؤون الموظفين.

● تسيير الموارد البشرية.

● التنمية الاجتماعية

ونضيف ببساطة ان المهمة الرئيسية لإدارة شؤون الموظفين هي تلبية التطبيق الرسمي للنظام القانوني المتعلق بجميع الموظفين (الامر الذي يتطلب مهارات محددة في المجال التشريعي). وان إدارة الموارد البشرية تغطي المزيد من الجوانب المتعلقة بديناميات الموارد البشرية (كفاية الاحتياجات والموارد المتاحة والمساوات بين المساهمات والمكافئات). فهي أكثر من مجال مخصص للمتخصصين الذين من المتوقع ان يلعبوا أدوارا في تقديم المشورة والترويج والتنسيق. ويجب ان نذكر أيضا ان التنمية الاجتماعية تتعلق بالجوانب الأطر استراتيجية لوظيفة الموارد البشرية باعتبارها وظيفة مشتركة الإدارة وإدارة الموارد البشرية هي التي تقترح وتنفذ. (LEURE, 2007, p. 316)

المبحث الثاني: هيكل إدارة الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها.

المطلب الأول: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.

إن العديد من التحديات التنافسية المؤثرة على ممارسات إدارة الموارد البشرية بما يلزمها بضرورة دراستها وتحليلها واستخلاص

آثارها المتعددة ونذكر منها:

1) تحديات العولمة الجردة:

- التحديات الاجتماعية (التغيرات الديمغرافية).
- التغير في هيكل القطاعات الاقتصادية في الدولة.
- إزالة فجوة المهارات.
- التغيرات في قيم وأخلاقيات العاملين.
- التغيرات التشريعية والقضائية وتغير العرف والتقاليد.

2) تحديات نظم الأداء المتميز في العمل:

- التغير في أدوار قوة العمل او متطلبات المهارة.
- التغير في طبيعة العمل الإداري.
- التغير في هيكل المنظمة.
- ازدياد أهمية قاعدة البيانات المرتبطة بنشاط المورد البشري في المنظمة.
- تغير طبيعة المسار الوظيفي. (رضوان، 2012، الصفحات 15-16)

كما قسم¹ (BERRICHI, pp. 50-51) أنواع أخرى للتحديات:

-تحدي متمثل في مشاركة الموظفين: وذلك في تطويرهم وتحفيزهم ومشاركتهم بغض النظر عن القلق الذي قد ينجم لدمج

أفكارهم.

-تحدي المواهب le défi des talents: يمثل جذب المواهب التي تحتاجها الشركة وتحديدها وتطويرها والاحتفاظ بها هو

التحدي في سياق النقص المطول في المواهب وهذا يعني ان تكون صاحب عمل جذاب وان تكون "Great place to

work" وان تكون افضل مهارات العمل وذلك لجذب المواهب الخارجية والحفاظ عليها.

التغيير: قيادة التغييرات والتحولات الأساسية مع مراعاة تأثيرها على الموارد البشرية هو التحدي الثالث حيث يجب توخي الحذر

للحفاظ على الصحة والسلامة والرفاهية والمعيشة الأفضل للجميع في ظل التغييرات حيث تعتبر مصدر توتر لدى الموظفين.

تجديد الإدارة: تنطوي التحديات السابقة على مشاركة قوية للمديرين اما هذا التحدي فيكون من خلال اعداد وتدريب

المديرين على دورهم كمديرين للغد ومساعدتهم على دعم مجموعتهم البشرية وتحقيقها مجموعة من الأهداف لاكتساب

السلوكيات الإدارية المناسبة.

التنوع: حيث يجب مراعاة تنوع الموظفين للقضاء على أي تمييز بين الموظفين مباشر او غير مباشر.

تحدي الحوار الاجتماعي: من اجل مواجهة التحديات السابقة فان جودة الحوار الاجتماعي حيث قد تعتبر أكبر عائق قد يواجه

إدارة الموارد البشرية.

وكما جاء في كتاب (PERETTI , pp. 03-06) من تحديات.

○ التغيير التكنولوجي والتحول الرقمي وإدارة التغيير.

○ زيادة المنافسة على المستوى العالمي.

○ التغييرات الاقتصادية.

○ التغييرات الاجتماعية والتنوع.

○ الشركاء الاجتماعيون.

○ المسار التشريعي والتنظيمي.

○ الاستثمار في المسؤول الاجتماعي (أي تطويره).

كذلك من بعض ما نتج عن تطوير إدارة الموارد البشرية من عراقيل أصبحت تعتبر تحديا لإدارة الموارد البشرية نذكر:

- ◆ تزايد البطالة وتدهور بعض الصناعات وازدهار البعض الآخر.
- ◆ الاتجاه للصناعات الخدمية.
- ◆ ضرورة زيادة الإنتاجية.
- ◆ المطالبة بمزيد فرص العمل والترقية.
- ◆ النمو المتزايد للشركات والمؤسسات المتقدمة تكنولوجيا.
- ◆ تزايد المنازعات القانونية من جانب العاملين خاصة للحصول على فرص أكثر للعمل
- ◆ تزايد الاهتمام بتوفير الأمان والرعاية الصحية للعاملين.
- ◆ ضرورة توافر العمالة ذات المهارات العالية نظرا لتعقد العمليات الإنتاجية.
- ◆ النظام العالمي الجديد والتكتلات الإقليمية. (المغربي، 2016، صفحة 173)

المطلب الثاني: المسؤول عن إدارة الموارد البشرية.

في مؤسسة صغيرة جدا قد يؤدي المديرون جميع الوظائف او قد يقومون بتعيينها يأتي المستشارون حسب الحاجة ولكن مع زيادة حجم المؤسسات تصبح وظائف إدارة الموارد البشرية أكثر تعقيدا حيث سيكون له قسم موارد بشرية بما في ذلك محترفين في إدارة الموارد البشرية المتخصصين في مجالات محددة فيها مثل اختيار الموظفين إدارة التعويضات على نحو متزايد. ويتم الاستعانة بمصادر خارجية لوظائف إدارة الموارد البشرية بالاستشاريين الذين يؤدون هذه الوظائف على أساس تعاقدية.

(BUSINESS, 2017, p. 2)

ويمكن القول عن مدير الموارد البشرية هو المسؤول عن صياغة وتصميم سياسة الموارد البشرية بما يتوافق مع قوانين العمل ويرى جميع الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية تبدأ من التوظيف الى فصل الموظفين.

فمدير الموارد البشرية مسؤول عن الاشراف على الأنشطة الخاصة بالموارد البشري وفقا لتوجيه المستوى التنفيذي، أي انه يشرف على الموظفين بالإضافة الى الاطلاع على التوظيف والتعويضات وتقييم مزايا الموظفين وتوفيرها وتوفير التدريب

والتطوير.(harvred bussnis review, s.d.)

ويرى البعض الاخر ان وظيفة إدارة الموارد البشرية هي من اختصاص مدير الموارد البشرية لأنه أكفأ الناس في إدارتها. لكن هناك وجهة نظر حيث يرى البعض ان كل مدير هو مدير للموارد البشرية فهو المسؤول عن اعماله من خلال الموارد البشرية المتاحة له، فهو إذن مسؤول عن ادارتها. وبما انه مسؤول عليها فلا بد ان يعطى السلطة والصلاحيه لإدارتها. إلا انه قد ينقصه المهارة والمعرفة والوقت لإدارة الموارد البشرية بكفاءة.

وهناك من يقول انها التعاون المشترك بين إدارة الموارد البشرية وكل المديرين حيث الهدف منها رفع كفاءة العنصر البشري، ويجب ان يكون هناك تعاون بين جميع الادارة في موقع العمل. (السلمي، صفحة 70)

المطلب الثالث: المقومات المطلوبة في مسؤولي إدارة الموارد البشرية

هناك مجموعة من المقومات التي يجب توافرها في مسؤولي إدارة الموارد البشرية وفيما يلي عرض موجز لتلك المقومات.

اولا: المعرفة بأعمال وانشطة المؤسسة

يتعين لدى مسؤولي إدارة الموارد البشرية المعرفة بطبيعة أعمال المؤسسة و إمكانياتها في مختلف المجالات و منها المعرفة بالإمكانات الاقتصادية و المالية للمؤسسة و تتضمن المعرفة بمكونات هيكل رأس المال و أساليب تنميته و كيفية إدارة تكلفة رأس المال و كيفية تخصيص الموارد وفقا للمعايير المالية و المعرفة بمنتجات المؤسسة و خدماتها من خلال الفهم لاحتياجات العملاء و الخصائص المميزة للمنتج و المعرفة بالنواحي التكنولوجية و تتضمن المعرفة بالعمليات الإنتاجية لتطوير المنتج مجالات البحث و التطوير بالمؤسسة ، فكل هذا لا يعني معرفة الدقيقة لمسئولي الموارد البشرية ولكن المطلوب منهم هو المعرفة العامة التي تمكنهم من ربط أنشطة و برامج إدارة الموارد البشرية باحتياجات المؤسسة و بالتالي يمكنهم أن يصبحوا شركاء فعليين في وضع استراتيجية المؤسسة و بناء قدرتها التنافسية.

ثانيا : تصميم و إيصال برامج إدارة الموارد البشرية

يجب أن يتوافر لدى مسؤولي إدارة الموارد البشرية مهارات إعداد برامج الموارد البشرية و توصيلها بفعالية و في الوقت المناسب و حتى يمكنهم أداء ذلك يجب أن يعملوا على التحديث المستمر لمهاراتهم و لإدارتهم في مختلف المجالات المتعلقة بالعنصر البشري من خلال المداومة على حضور مؤتمرات و إجراء الأبحاث و الاستعانة بخبراء في مجال الموارد البشرية ، كما يتعين عليهم. مراجعة برامج الموارد البشرية من تعيين ، تطوير العاملين ، إدارة الأداء ، نظم المكافآت ، باستمرار لتعديلها بما يتفق و التغييرات في أهداف المؤسسة.

ثالثا : إدارة عملية التغيير

يجب أن يتوافر مسؤولي إدارة الموارد البشرية القدرة على إدارة عملية التغيير و من أهم تلك المهارات القدرة على كسب النفوذ داخل المؤسسة ، مهارات التشخيص و حل المشكلات ، ومهارات التأثير لإدخال التعديلات المطلوبة تطبيق التغييرات لتسهيل كسب الميزة التنافسية و تقييم نتائج التغيير و عمل البدائل ، و تقليل المقاومة المحتملة للتغيير (سليمان ، 2011/2010 ، صفحة 73)

المبحث الثالث: إدارة الموارد البشرية في أجهزة الحكومية

المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية

تهدف إصلاحات الدولة إلى تحديث الإدارة العامة وندرة الموارد المالية ، بما يتماشى مع الاحتياجات المتزايدة للتعليم الجيد لفرضت جميعها تحديد مهام وهيكل وظيفة إدارة الموارد البشرية وتوسيع نطاقها. في العديد من البلدان، تعمل إدارة الموارد البشرية في قطاع التعليم يتطور من مهمة إدارة شؤون الموظفين نحو مهمة إدارة الموارد البشرية يقتصر إدارة شؤون الموظفين على تطبيق اللوائح المعمول بها وتنفيذ ومتابعة قرارات الإدارة وحفظها وتحديثها الوثائق والسجلات وملفات الموظفين. إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى هذه المهام الثقيلة، ولكن أساسي، يغطي مجالات أوسع، مع مراعاة:

- أبعاد جديدة لإدارة شؤون الموظفين مثل توقعات التوظيف،
- الخطط المهنية وتقييم الموظفين والترقية؛
- تطوير وتنفيذ خطط التدريب.
- تحسين ظروف عمل الموظفين.
- الإعلام والتواصل.

المطلب الثاني: هياكل إدارة الموارد البشرية.

• على المستوى المركزي:

من حيث الهياكل، كانت الوحدة المسؤولة عن إدارة شؤون الموظفين تفعل ذلك بشكل عام جزء من إدارة الشؤون الإدارية و / أو المالية. لقد تطورت منذ ذلك الحين، من أجل في الإدارة المركزية، مع خدمات لامركزية على المستويات الإقليمية والمقاطعة (المقاطعات). مهام هذا القسم واسعة أو أقل اعتماداً على مرحلة النضج لوظيفة إدارة الموارد البشرية.

يوجد في فرنسا قسم عام للموارد البشرية مهمته الأساسية:

- تحديد وتنفيذ سياسات التوظيف والإدارة التخطيط الوظيفي.

- تطوير المشاريع القانونية والتعويضية.

- مراقبة تنفيذ برامج التعليم المستمر.

- المشاركة في الحوار الاجتماعي بين الوزارات.

في المغرب، يتم توفير وظيفة إدارة الموارد البشرية من قبل الموارد البشرية والتدريب الإداري، ومهامه الرئيسية على النحو

التالي:

- الإدارة المتكاملة لحالات الموظفين الإدارية.

- تنسيق ومراقبة التدريب الأولي والمستمر.

- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.

- تحسين ظروف العمل وتعزيز العمل الاجتماعي.

- تطوير نظام معلومات إدارة الموارد البشرية.

في السنغال، يوجد أيضاً قسم للموارد البشرية مهمته الأساسية:

- إعداد قرارات الإدارة والإخطار واستخدام أفعال هذه الإدارة.

- تنسيق ومراقبة عمليات التوظيف وتنسيب أعضاء هيئة التدريس وغير المعلمين المتاحين للخدمات المركزية

واللامركزية.

- إنشاء إدارة استشرافية للموظفين والمهارات.

- مراقبة المسار الوظيفي الإداري والمهني للموظفين.

ولكن مهما كانت أهمية قسم الموارد البشرية، وظيفة إدارة الموارد البشرية بشكل عام، مشتركة بين عدة إدارات. الكيانات التي تتدخل إلى جانب تنمية الموارد البشرية، تتولى مسؤولية التنبؤ بالقوى العاملة والإدارة التعليمية وتدريب.

• على مستوى الخدمات اللامركزية

توجد بشكل عام ثلاثة مستويات من عدم التركيز، تتوافق مع مساحات اللامركزية. هذه هي المنطقة والمحافظات أو القسم والبلدية. تتمتع الوزارات بخدمات لامركزية في كل من هذه المستويات إداري على عكس بعض الإدارات غير الممثلة في كل مكان. هذه هو مصدر لمنع نقل أوسع للمهارات إلى الخدمات الخارجية من الرجال.

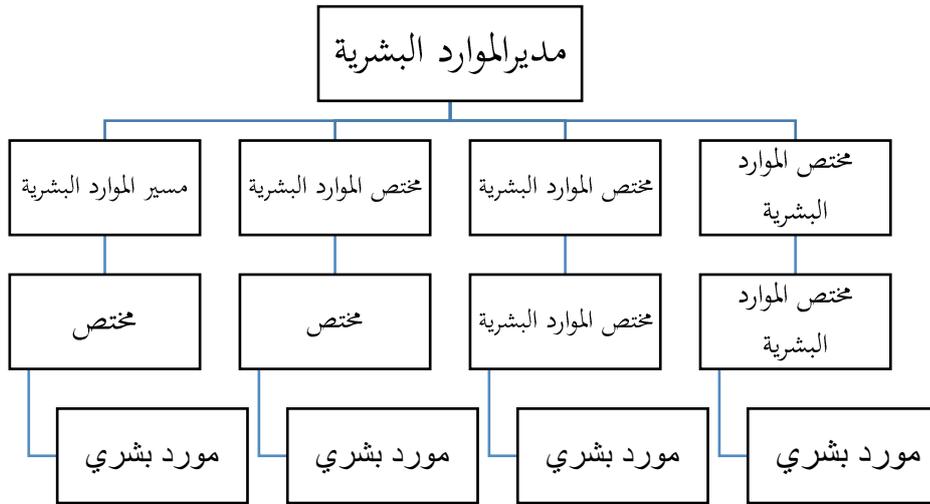
هياكل إدارة الموارد البشرية موجودة في جميع الأكاديميات أو المديرية الإقليمية التعليم والتدريب وعلى مستوى إدارات التفتيش أو الوفود وزارات المقاطعات. لكن المهام التي يؤديها غالباً ما تكون من مسؤولية مجال التنفيذ. يتم نقل المهام وليس المسؤوليات بصعوبة كبيرة، بقدر ما يجب أن تكون أعمال إدارة الموارد البشرية الرئيسية تذهب من خلال CED المركزية.

إصلاحات لتحديث الإدارة على أساس الإدارة المحلية، فرض تقسيم جديد للمسؤوليات بين وزارات التربية والتعليم خدمات مركزية وخارجية. نقل المهارات مصحوبا ببرامج تدريبية تدريب مديري الموارد البشرية الإقليميين تدريجياً مكان، في شكلين مختلفين على الأقل. هذه مشاركة حسب نوع شخصي، أو نوع التصرف الإداري. المغرب، على سبيل المثال، لديه اللامركزية في المرحلة الأولى، جميع الأعمال الإدارية التي لا تتطلب تأشيرة CED. (hadigui, 2006, p. 33).

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للموارد البشرية.

قد يكون الهيكل التنظيمي للموارد البشرية على أساس نموذج شريك أعمال الموارد البشري انظر كما هو موضح في الشكل . مثل هذا الهيكل يساعد إدارات الموارد البشرية لتنفيذ استراتيجية الشركة بشكل فعال وإدارة تنفيذها من منظور الموارد البشرية.

يجب أن يتطابق هيكل الموارد البشرية مع هيكل الأعمال. سيؤدي هيكل أعمال الشركة القابضة إلى منظمة موارد بشرية لامركزية ومشتتة. سيكون لدى شركة الأعمال الفردية نوع آخر من الموارد البشرية يسمح هذا النوع الجديد من الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية لأقسام الموارد البشرية تعكس هيكل الأعمال بطرق أكثر فعالية ومنطقية. يتم تعيين شركاء أعمال الموارد البشرية مباشرة إلى رؤساء أقسام الشركة المختلفة. هذا يسمح للمنظمة لضمان علاقة أوثق بين الموارد البشرية والأعمال



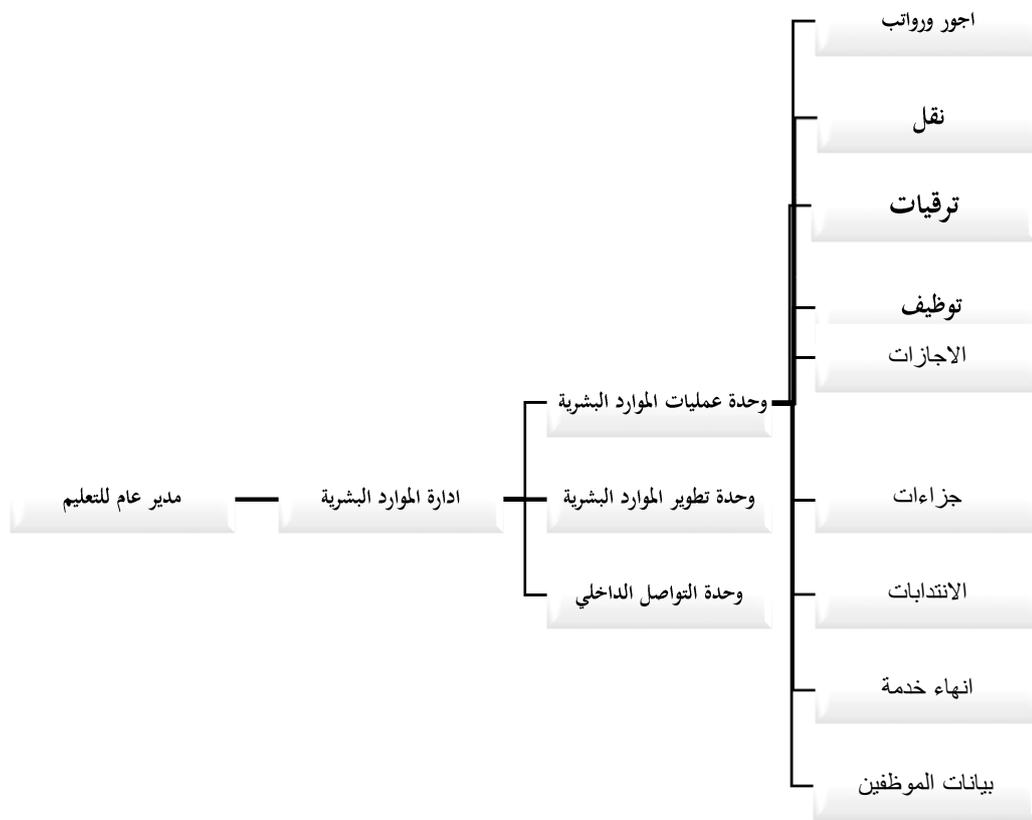
رسم توضيحي 2: الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

قد يكون الهيكل التنظيمي للموارد البشرية على أساس نموذج شريك أعمال الموارد البشرية مثل هذا الهيكل يساعد إدارات الموارد البشرية لتنفيذ استراتيجية الشركة بشكل فعال وإدارة تنفيذها من منظور الموارد البشرية.

يجب أن يتطابق هيكل الموارد البشرية مع هيكل الأعمال. سيؤدي هيكل أعمال الشركة القابضة إلى منظمة موارد بشرية لامركزية ومشتتة. سيكون لدى شركة الأعمال الفردية نوع آخر من الموارد البشرية قسم يسمح هذا النوع الجديد من الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية لأقسام الموارد البشرية تعكس هيكل الأعمال بطرق أكثر فعالية ومنطقية. يتم تعيين شركاء أعمال الموارد البشرية مباشرة إلى رؤساء أقسام الشركة المختلفة. هذا يسمح للمنظمة لضمان علاقة أوثق بين الموارد البشرية والأعمال.

من ناحية أخرى، من الممكن تقسيم دور أقسام الموارد البشرية إلى أعمال معاملات وتحويلية عمل. واجبات المعاملات موحدة وروتينية وإدارية ومن المستحسن التعامل معها من خلال مراكز الخدمات أو الاستعانة بمصادر خارجية. العمل التحويلي،

المتمايز والاستراتيجي، وتتركز في مراكز الموارد البشرية من الخبرة ومجموعات من شركاء الأعمال أو اختصاصي الموارد البشرية الذين يمثلون في الغالب استراتيجية أدوار الشريك ووكيل التغيير في نموذج شريك أعمال الموارد البشرية في الشكل العمليات الإدارية ولذلك فهي مسألة مراكز خدمة مشتركة. هذه تمكن من الوصول الموحد إلى العمليات والتقنيات، يمكن تنفيذ سياسة الموظفين بسرعة وكفاءة. متخصصون وخبراء في الموارد البشرية عاملين معاً في مركز الخبرة، مما يؤدي إلى إنشاء شبكة من المعرفة المتخصصة التي يمكن مشاركتها داخل المنظمة والتي يمكن للشركة الاستفادة منها. (stritety, 2014, pp. 133-134) كما يمكن التوضيح الشكل التالي :



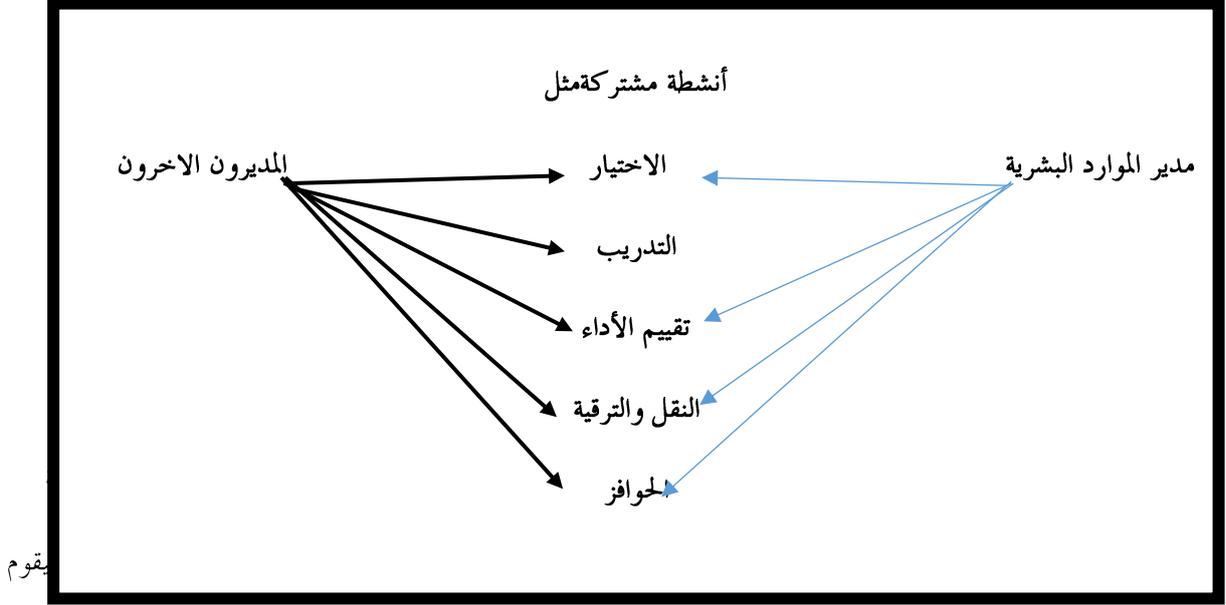
رسم توضيحي 3 مخطط يمثل الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم.

المطلب الثالث: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وكل المديرين.

حيث ان الهدف من إدارة الموارد البشرية هو رفع كفاءة وفعالية استخدام العنصر البشري، فانه يجب ان يكون هناك تعاون كبير بين إدارة الموارد البشرية وبين باقي المديرين في كل مواقع العمل.

وسوف نقوم باتباع مفهوم او مدخل التعاون المشترك في إدارة الموارد البشرية وهذا المفهوم يعني ان هناك بعض الوظائف التي تخص الافراد و التي تمارس بين كل من مدير الموارد البشرية و المديرين في كل المواقع والشكل التالي يوضح

رسم توضيحي 4: الأنشطة المشتركة بين إدارة الموارد البشرية وباقي الإدارات.



بها بكفاءة أكثر، وإلا فإن اختلاط الأمور سيؤدي في النهاية الى سوء إدارة الموارد البشرية.

فالتعاون المشترك يهدف أساسا لتحديد الطرف الذي سيقوم بإدارة الموارد البشرية بأسلوب أكفأ. فهناك بعض الوظائف التي

يفضل ان تمارس بالاشتراك بين مدير الموارد البشرية وباقي المديرين، وهناك وظائف أخرى يقوم بها مدير الموارد البشرية

مستقلا كما ان هناك وظائف يقوم بها باقي المديرين وحدهم.

| المدرء الاخرون | مدير الموارد البشرية |
|---|--|
| <p>- يقرر ما إذا كان سيتولى المقابلة الشخصية النهائية يتلقى التدريب من مدير الموارد البشرية عن كيفية المساهمة في مقابلات الاختيار.</p> <p>- يقوم بالمقابلات الشخصية والتعيين عندما يتطلب الامر ذلك.</p> <p>- يقوم بإخطار مدير الموارد البشرية بنتيجة المقابلات التي عقدها، وقراره بخصوص الاختيار.</p> | <p>- يقوم بإعداد وتطوير أساليب إدارة المقابلات الشخصية.</p> <p>- يقوم بتدريب المديرين الاخرين على كيفية المساهمة في المقابلات الاختيار.</p> <p>- يقوم بإعداد الاختبارات والمقابلات الشخصية.</p> <p>يرسل المرشحين للمقابلات الشخصية الى المديرين الذين يرغبون في إدارة المقابلات بأنفسهم.</p> <p>- يقوم بعمل المقابلات النهائية والتعيين لبعض المديرين.</p> |

جدول 2 الأنشطة التي تقع في منطقة التعاون المشترك بين وظيفة مدير الموارد البشرية وبين وظيفة باقي المديرين

اما الجدول التالي فيوضح مثالاً لبعض الأنشطة التي تقع في منطقة التعاون المشترك بين وظيفة مدير الموارد البشرية وبين وظيفة باقي المديرين ما لا شك فيه ان الاشتراك المديرين الاخرين مع مدير الموارد البشرية في اختيار أدوات وأساليب وطرق الموارد البشرية سوف يؤدي الى رفع كفاءة استخدام هذه الأدوات. كما انه من المهم ان نوضح انه إذا كان هناك مدير متخصص لإدارة الموارد البشرية فان كل مدير تنفيذي هو مسؤول في حدود معينة على إدارة الموارد البشرية التي تتبعه. (ماهر، 2004، الصفحات 32-33).

الفصل الثالث: دراسة حالة بعض الجهات الحكومية

المبحث الأول: ولاية بسكرة

المطلب الأول: تعريف الولاية

تعتبر الجماعات المحلية جزءا لا يتجزأ من الدولة، أي انما تابعة لها بالرغم من وجود اللامركزية التي تعتبر أسلوبا من أساليب التنظيم الإداري التي تعني توزيع الوظيفة الإدارية بين السلطات المركزية في الدولة والهيئات الإدارية المنتخبة التي تباشر مهامها تحت رقابة السلطة فالولاية تشمل العديد من الإدارات والمصالح وستتناول في تقريرنا هذا مصلحة مهمة بالولاية الا وهي مصلحة المستخدمين او الموظفين ولكن قبل التطرق الى هذه المصلحة لا يفوتنا ان نعرفكم عن هذه الوحدة الإدارية

تعريف ولاية بسكرة

تقع ولاية بسكرة في الناحية الجنوبية الشرقية للبلاد؛ تحت سفوح كتلة جبال الأوراس، التي تمثل الحد الطبيعي بينها وبين الشمال، وتربع على مساحة تقدر بـ 509.8021 كلم² وتضم 33 بلدية و 12 دائرة و يجدها: ولاية باتنة من الشمال. و ولاية مسيلة من الشمال الغربي. ولاية خنشلة من الشمال الشرقي. أما ولاية الجلفة من الجنوب الغربي ولاية الوادي من الجنوب الشرقي. من الجنوب ولاية ورقلة.

● الإطار الإداري

صنفت بسكرة "ولاية" أثناء التقسيم الإداري لسنة 1974 وكانت تضم آنذاك 22 بلدية وستة (6) دوائر. وبعد التقسيم الإداري لسنة 1984 انقسمت إلى شطرين: ولاية الوادي التي تشكلت بضم دائرتي الوادي والمغير وولاية بسكرة التي أصبحت تضم 33 بلدية وأربعة (4) دوائر، هي أولاد جلال، سيدي عقبة، طولقة، الوطاية أما بسكرة كونها تمثل مقر الولاية فبقيت بلدية على حدة، وقد ألحقت بالولاية بلديات جديدة على إثر هذا التقسيم وهي:

• بلدية خنقة سيدي ناجي من ولاية تبسة.

• بلدية القنطرة وعين زعطوط من ولاية باتنة.

بلدية الشعبية (أولاد رحمة) من ولاية المسيلة. في سنة 1991 تم تعديل إداري طفيف على الدوائر حيث أصبح عددها 12

دائرة وبقي عدد البلديات على حاله أي 33 بلدية، أعيد توزيعها على الدوائر حسب التقسيم الحالي. وفي سنة 2015،

أنشئت بها ولاية منتدبة هي "أولاد جلال"، تضم دائرتي أولاد جلال والبلديات التابعة لها وهي: أولاد جلال، الشعبية، و الدوسن. أما سيدي خالد: والبلديات التابعة لها وهي: سيدي خالد، البساس، وراس الميعاد.

وعرفت المادة الأولى من القانون 90-09 الولاية بأنها:

جماعة عمومية إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وقد عرفتها المادة الأولى من قانون 1969 "الولاية جماعة عمومية إقليمية ذات شخصية معنوية واستقلال مالي. ولها اختصاصات سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية..." وتحدث الولاية طبقا للقانون الحالي أو القديم. بموجب قانون بالنظر لأهميتها، هذا ويجدر التنبيه ان الولاية أساس دستوري كمختلف الوثائق الدستورية ورد فيها ذكرها باعتبارها جماعة إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية.

الإطار الإقليمي للجماعات المحلية: يستهدف هذا القانون تحديد الإطار الإقليمي الجديد للولايات وطبقا لمبادئ اللامركزية ويتكون التنظيم الإقليمي الجديد من 48 ولاية و1540 بلدية " قانون 84/90 المؤرخ في 04 فيفري 1984"

خصائص الولاية:

تمتاز الولاية كمجموعة إدارية لامركزية إقليمية. مجموعة من الخصائص والمميزات الذاتية منها:

-الولاية هي وحدة أو مجموعة إدارية لامركزية إقليمية وجغرافية وليست مجموعة أو وحدة لامركزية فنية أو مصلحة أو مرفقية فقد وجدت ومنحت الاستقلال والشخصية المعنوية ومنحت قسطا من سلطة الدولة على أساس إقليمي جغرافي أساسا وليس على أساس فني أو موضوعي.

تعد الولاية كوحدة ومجموعة إدارية لامركزية في النظام الإداري الجزائري وهمزة وصل بين حاجيات والمصالح والمقتضيات المحلية المتميزة عن مصالح الدولة ككل وبين مصالح ومقتضيات واحتياجات المصلحة العامة في الدولة.

فالولاية بجهازها الإداري ونظامها القانوني واختصاصاتها العامة تعد عاملا فعلا وحيويا ووسيلة فنية منطقية ناجعة في إقامة وتحقيق التنسيق والتعاون بين وظائف واختصاصات المجموعات الجهوية (البلديات) وبين أعمال السلطات المركزية في الدولة والولاية هي وسيلة وعامل الانسجام والتوازن بين مصلحة المحلية الإقليمية والجهوية والمصلحة العامة في الدولة ولذلك كانت الولاية صورة من صور نظام اللامركزية الإدارية المطلقة مثل البلدية.

تمتاز الولاية باعتبارها مجموعة او وحدة إدارية لامركزية في النظام الإداري الجزائري بأنها أوضح صورة لنظام اللامركزية الإدارية النسبية وليست وحدة او مجموعة لامركزية إدارية مطلقة وذلك لان أعضاء الهيئة وجهاز تسييرها وادارتها لم يتم اختيارهم وانتقائهم كلهم بالانتخاب وانما يختار بعضهم بالانتخاب العام (الاقتراع) وهم أعضاء المجلس الشعبي للولاية بينما يعين باقي الأعضاء ووالي الولاية من قبل السلطات الإدارية المركزية. مرسوم وهم أعضاء المجلس التنفيذي للولاية والوالي: "يتولى إدارة الولاية مجلس شعبي منتخب بطريقة الاقتراع وهيئة تنفيذية تعين من قبل الحكومة ويديرها والي .

المطلب الثاني: هيئات الولاية:

للولاية هيئتان هما: المجلس الشعبي الولائي والوالي وهذا ما نصت عليه المادة 8 من القانون 1990

❖ المجلس الشعبي الولائي:

ان المجلس الشعبي الولائي هو جهاز مداولة على مستوى الولاية ويعتبر الأسلوب الأمثل للقيادة الجماعية والصورة الحقيقية التي بموجبها يمارس سكان الإقليم حقهم في تسييره والسهر على شؤونه ورعاية مصالحه

أما عن صلاحيات رئيس المجلس الشعبي الولائي فهي كثيرة نذكر منها:

- يتولى رئيس المجلس ارسال استدعاءات للأعضاء مرفقة بجدول الاعمال واشعار الوالي بذلك.
- يتولى إدارة المناقشات.
- يقترح مكتب المجلس ويقدمه للمجلس لانتخابه.
- يطلع أعضاء المجلس بالوضعية المالية العامة للولاية.

❖ الوالي:

يعتبر الوالي سلطة إدارية وسياسية في نفس الوقت ويستخلص من النصوص القانونية بانه يشكل السلطة الأساسية في الولاية وعلى هذا الأساس يتمتع بصلاحيات هامة جدا تتمثل في كونه من جهة ممثل للدولة ومن جهة أخرى ممثل للولاية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للولاية:

الوالي: وهو ممثل الدولية ومندوب الحكومة على مستوى الولاية، فهو ينفذ قرارات الحكومة زيادة على التعليمات التي يتلقاها من كل وزير من وزراء الحكومة، وبصفته هيئة تنفيذية بالولاية، ينفذ القرارات التي تسفر عن مداورات المجلس الولائي ويقدم عند كل دورة عادية للمجلس تقريرا حول الية المداورات، كما يطلع سنويا على نشاط مصالح الولاية.

الديوان: هو هيئة تحت اشراف الوالي مباشرة، وتحت رئيس الديوان الذي يساعد الوالي في ممارسة وتنفيذ مهامه في الولاية وفي هذا الإطار مكلف بما يلي:

- العلاقات الخارجية والبروتوكولات.
 - العلاقات مع أجهزة الاعلام والصحافة.
 - أنشطة مصلحة الاتصالات السلكية واللاسلكية والشفرة.
- يساعده 5-10 ملحقين بالديوان ويتم توظيفهم بناء على قرار وزاري مشترك بين وزير المالية المكلف بالداخلية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

رئيس الديوان وفي حدود صلاحياته يتلقى توجيهات من الوالي.

وينبثق عن الديوان كل من الخلايا ومكتب التنظيم ومكتب الوسيط الإداري.

الأمانة العامة:

هي تحت اشراف الوالي، يمكن تنظيم هيكلها في مصلحة واحدة او مصلحتين او ثلاث مصالح، تضم كل واحدة منها ثلاث مكاتب على الأكثر.

وحسب المادة 5 من المرسوم التنفيذي رقم 94-215 تمثل مهمة الأمين العام:

- السهر على ضمان استمرارية العمل الإداري.
- متابعة عمل مصالح الدولة الموجودة على مستوى الولاية.

- تنسيق اعمال المديرين في الولاية.
 - تنشيط على الهياكل المكلفة بالتوثيق والأرشيف والتركيب والتنسيق فيما بينها.
 - متابعة عمل أجهزة الولاية وهيكلها مع تنشيط الهياكل المكلفة بالبريد ومراقبتها على هذا الأساس، فهو مكلف بالاجتماع عند الضرورة مع عضوا او عدة أعضاء من مجلس الولاية لدراسة المسائل الخاصة والتي تدخل في إطار تنفيذ برنامج مجلس الولاية مع اعلام الوالي بسير الاشغال.
 - تنشيط مجموع برامج التجهيز والاستثمار في الولاية ويسهر على تنفيذها، كذلك متابعة مداورات المجلس الشعبي الولائي والقرارات التي يتخذها مجلس الولاية.
- وتتكون الأمانة العامة من ثلاث مكاتب وهي:

1-مصلحة التلخيص: وهي مصلحة تشرف على التنمية المحلية على مستوى الولاية ابتداء من فكرة المشروع الى غاية تجسيد الفعلي من طرف مصلحة التلخيص.

2-مصلحة التوثيق: وتتكون من مكاتبين

1. مكتب التوثيق وبنك المعلومات

2. مكتب التلخيص

3-مصلحة الأرشيف والمحفوظات: وتتكون من المكاتبين:

- مكتب الاعلام والمساعدة

- مكتب الحفظ

مديرية التنظيم والشؤون العامة:

تم انشائها وفق الهيكل والصلاحيات الموجودة حاليا بموجب المرسوم التنفيذي رقم 95-265 المؤرخ في 1995/09/6

المحدد لقواعد تنظيم وسير مصالح شؤون العامة والإدارة المحلية وهي المسؤولة على:

— ضمان تنفيذ وتطبيق القواعد القانونية العامة (نصوص قانونية، تنظيمية)

— ضمان المراقبة على شرعية تدابير معتمدة محليا (مداولات المجلس الشعبي الولائي والمجالس الشعبية البلدية).

— ضمان تقديم تقارير ودراسة الاعمال الإدارية للولاية والبلديات التابعة لها.

التكفل بمتابعة الإجراءات الخاصة ونزع الملكية ووضعها تحت تصرف الدولة لأجل المنفعة العامة قصد إنجاز مشاريع اقتصادية واجتماعية وتربوية ورياضية في إطار مختلف برامج التنمية المحلية وكذلك برامج التنمية القطاعية.

مصلحة التنظيم العام:

1. مكتب المؤسسات المصنفة.

2. مكتب الانتخابات والجمعيات.

3. مكتب حركة السيارات.

مصلحة تنقل الأشخاص.

1. مكتب تنقل الوطنيين.

2. مكتب الحالة المدنية والخدمة الوطنية.

3. مكتب تنقل الأجانب.

4. مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات.

وتتكفل هذه المصلحة بالشؤون القانونية والمنازعات للولاية ومديريات المجلس الولائي (المجلس التنفيذي) سابقا، حيث تقوم

بمراقبة مشاريع القرارات الولائية والقرارات التي تقدمها مديريات المجلس الولائي ويتم امضاءها من طرف الوالي او الكاتب

العام للولاية كون ان هذا الأخير له سلطة التفويض والاختصاص في المجالات التي تخص صلاحيات الوالي، وتتكون هذه

المصلحة من ثلاثة مكاتب وهي كالتالي:

1. مكتب نزع الملكية والمنازعات.

2. مكتب العقود الإدارية والمداولات الولائية.

3. مكتب العقود الإدارية والمداولات البلدية.

المفتشية العامة:

ويعين موظفيها بمرسوم رئاسي حيث تتولى تحت سلطة الوالي مهمة عامة ودائمة لتقويم نشاط الأجهزة والهياكل والمؤسسات يسيرها مفتش عام يساعده مفتشان او ثلاثة من نفس المرسوم.

المجلس الشعبي الولائي :

هو هيئة المداولة في الولاية ومجلس يتم انتخابه لمدة 5 سنوات. يعقد أربع دورات عادية في السنة، مدة كل دورة منها 15 يوم على الأكثر، ويمكن تمديدها عند اقتضاء من اغلبية اعضاءه لمدة لا تتجاوز 7 ايام او بطلب من الوالي، وتنعقد هذه الدورات خلال أشهر مارس، يونيو، سبتمبر وديسمبر، ويمكن ان يعقد دورة استثنائية وينتخب الرئيس من بين الأعضاء ويقوم بإرسال الاستدعاء لاجتماعات المجلس الشعبي الولائي مع اشعار الوالي بذلك.

يعالج المجلس الشعبي الولائي جميع شؤون التابعة للاختصاص عن طريق المداولة.

يقدم الآراء التي تفتضيها القوانين والتنظيمات، كما يمكنه ان يقدم الاقتراحات او الملاحظات الخاصة بشؤون الولاية التي

يرسلها الوالي للوزير المختص مرفقة برأيه لأجل أقصاه 30 يوم.

تشمل اختصاصات المجلس الشعبي الولائي بصفة عامة اعمال التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وهيئة إقليم الولاية

وحماية البيئة وترقية حصائلها النوعية. (زاوي، 2018/2017، الصفحات 1-10)

المطلب الثاني : الدراسة القياسية

أولاً: ثبات أداة الدراسة

يشير مفهوم الثبات إلى اتساق أداة القياس أو إمكانية الاعتماد عليها وتكرار استخدامها في القياس للحصول على نفس النتائج. للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده، وتم قبول الفقرات التي يكون معامل ثباتها يفوق 50% وقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجداول التالية:

معامل الثبات لفقرات بعد إدراك الإبداع والابتكار

1-1 بعد إدراك الإبداع والابتكار

| عدد الفقرات | الفا كورنباخ |
|-------------|--------------|
| 4 | ,668 |

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات إدراك الإبداع والابتكار يفوق (50%) حيث كانت نسبته (66.8%) وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

1-2 ثبات فقرات بعد حل المشكلات

معامل الثبات لفقرات بعد حل المشكلات

| عدد الفقرات | الفا كورنباخ |
|-------------|--------------|
| 3 | ,655 |

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات حل المشكلات يفوق (50%) حيث كانت نسبته (65.5%) وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

معامل ثبات فقرات بعد تقبل التغيير

1-3 ثبات فقرات بعد تقبل التغيير

| عدد الفقرات | الفا كورنباخ |
|-------------|--------------|
| 5 | ,618 |

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات تقبل التغيير يفوق (50%) حيث كانت نسبته (61.8%) وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

-ثبات فقرات المتغير المستقل (الإبداع والابتكار)

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات تقبل التغيير يفوق (50%) حيث كانت نسبته (80.7%) وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

-ثبات فقرات المتغير التابع (أداء الموارد البشرية) معامل ثبات فقرات المتغير التابع

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات المتغير التابع يفوق 50% حيث كانت نسبته (92.7%) وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول

ثانياً: صدق أداة الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على الصدق الذاتي ومن أجل قياسه تم حساب معامل الارتباط بين كل مؤشر والبعد الذي

تنتمي إليه، حيث يقترح الإحصائيين أنه إذا كانت للارتباط دلالة إحصائية

فالفقرة تحقق الصدق الذاتي، بينما يرى آخرون أن تحقق الدلالة لا يكفي بل

يجب أن يفوق معامل الارتباط نسبة 50% وآخرون يقدرون النسبة بـ

70%. وأي شرط تحقق بالنسبة لمؤشرات الاستبيان في هذه الدراسة فسيتم

قبوله.

| عدد الفقرات | الفا كورنباخ |
|-------------|--------------|
| 18 | ,926 |

جدول 3: الص1دق البنائي لمؤشرات بعد إدراك الإبداع والابتكار

من أجل قياس الصدق البنائي تم حساب معامل الارتباط بين كل مؤشر والبعد الي تنتمي إليه، حيث يقترح الإحصائيين أنه إذا

كانت للارتباط دلالة إحصائية فالفقرة تحقق الصدق البنائي، بينما يرى آخرون أن تحقق الدلالة لا يكفي بل يجب أن يفوق

معامل الارتباط نسبة 50% وآخرون يقدرون النسبة بـ 70%. وأي شرط تحقق بالنسبة لمؤشرات الاستبيان سيتم قبوله.

| | | إدراك الإبداع والابتكار |
|-----|---------------|-------------------------|
| x11 | معامل بيرسون | ,597** |
| | مستوى الدلالة | ,000 |
| | حجم العينة | 50 |
| x12 | معامل بيرسون | ,569** |
| | مستوى الدلالة | ,000 |
| | حجم العينة | 50 |
| x13 | معامل بيرسون | ,712** |
| | مستوى الدلالة | ,000 |
| | حجم العينة | 50 |
| x14 | معامل بيرسون | ,793** |
| | مستوى الدلالة | ,000 |
| | حجم العينة | 50 |
| | حجم العينة | 50 |

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 59.7% و 79.3% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 وهذا ما يؤكد الصدق البنائي للفقرات بعد إدراك الإبداع والابتكار

1. الصدق الذاتي لبعد حل المشكلات

جدول 4 الصدق الذاتي لبعء حل المشكلاء

| | | حل المشكلاء |
|-----|---------------|-------------|
| x21 | معامل بيرسون | ,501** |
| | مستوى الدلالة | ,000 |
| | حجم العينة | 50 |
| x22 | معامل بيرسون | ,781** |
| | مستوى الدلالة | ,000 |
| | حجم العينة | 50 |
| x23 | معامل بيرسون | ,861** |
| | مستوى الدلالة | ,000 |
| | حجم العينة | 50 |

يأضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 50.1% و 86.1% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي للفقراء بعد حل المشكلاء.

الصدق الذاتي لبعء تقبل التغيير

3 جدول 6الصدق الذاتي لبعء تقبل التغيير

| | | تقبل التغيير |
|-----|---------------|--------------|
| x31 | معامل بيرسون | ,688** |
| | مستوى الدلالة | ,000 |
| | حجم العينة | 50 |
| x32 | معامل بيرسون | ,654** |
| | مستوى الدلالة | ,000 |
| | حجم العينة | 50 |
| x33 | معامل بيرسون | ,664** |
| | مستوى الدلالة | ,000 |
| | حجم العينة | 50 |
| x34 | معامل بيرسون | ,528* |
| | مستوى ادلالة | ,020 |
| | حجم العينة | 50 |
| x35 | معامل بيرسون | ,617** |
| | مستوى الدلالة | ,000 |
| | حجم العينة | 50 |

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعء تراوحت بين 68.8% و 61.7% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق البنائي للفقرات بعد تقبل التغيير

الصدق الذاتي للمتغير التابع أداء الموارد البشرية

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعء تراوحت بين 52.5% و 52.6% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق البنائي للفقرات للمتغير التابع.

جدول 7 بيثل

| | | أداء المارد البشرية |
|-----|---|----------------------|
| y1 | معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة | ,525** ,000 50 |
| y2 | معامل بيرسون معامل بيرسون حجم العينة | ,693** ,000 50 |
| y3 | معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة | ,752** ,000 50 |
| y4 | معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة | ,829** ,000 50 |
| y5 | معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة | ,833** ,000 50 |
| y6 | معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة | ,793** ,000 50 |
| y7 | معامل بيرسون (مستوى الدلالة) حجم العينة | ,848** ,000 50 |
| y8 | معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة | ,913** ,000 50 |
| y9 | معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة | ,888** ,000 50 |
| y10 | معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة | ,879** ,000 50 |
| y11 | معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة | ,682** ,000 50 |
| y12 | معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة | ,709** ,000 50 |
| y13 | معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة | ,515* ,026 50 |

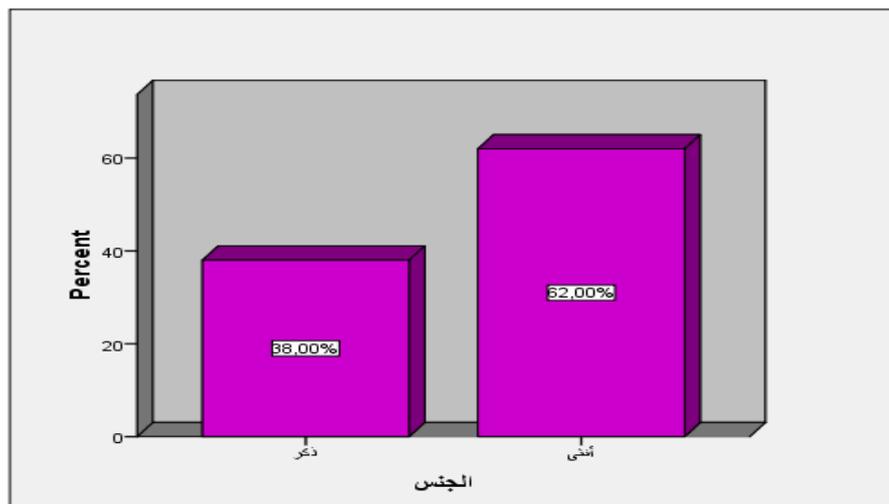
| | | |
|-----|---|----------------------|
| y16 | معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة | ,597** ,004 50 |
| y19 | معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة | ,576** ,000 50 |
| y20 | معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة | ,577** ,000 50 |
| y21 | معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة | ,511* ,029 49 |
| y22 | معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة | ,526* ,021 50 |

المطلب الثالث: وصف عينة الدراسة

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة الذكور في العينة بلغت حوالي 38% بينما نسبة الإناث 62% وهي نسبة متباينة .

| الجنس | | التكرار | النسبة |
|-------|-------|---------|--------|
| Valid | ذكر | 19 | 38,0 |
| | أنثى | 31 | 62,0 |
| | Total | 50 | 100,0 |

الجنس

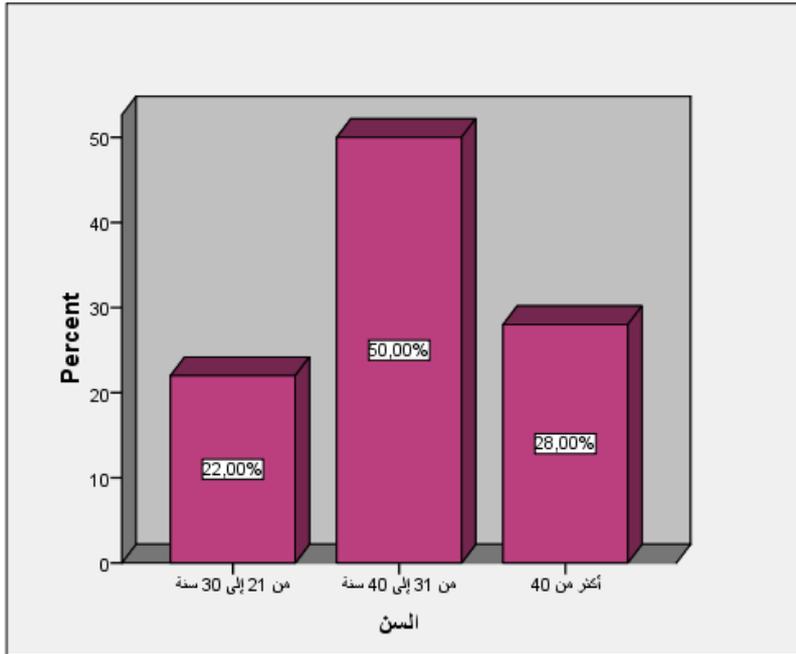


تمثيل بياني 1 يمثل الجنس في

العينة

| | | السن | |
|-------|------------------|---------|--------|
| | | التكرار | النسبة |
| Valid | من 21 إلى 30 سنة | 11 | 22,0 |
| | من 31 إلى 40 سنة | 25 | 50,0 |
| | أكثر من 40 | 14 | 28,0 |
| Total | | 50 | 100,0 |

السن



إذن من خلال هذه القراءة الإحصائية للجدول يمكن الوصول إلى أن أكبر قيمة تشكل من الفئة العمرية من (31-40) مما يدل على أن الأغلبية من الموظفين هم من الشباب وبلغت نصف العينة 50%، بينما كانت نسبة الفتتين (من 21-30) و(فما فوق 40) متقاربة وبلغت 22% و28% على التوالي

تمثيل بياني 3 يمثل توزيع السن حسب فئات في العينة

مستوى وظيفي

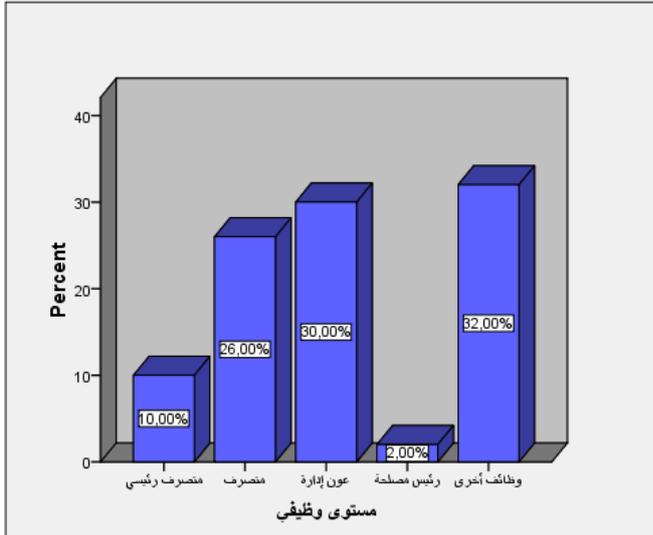
| | Frequency | Percent |
|-------------------|-----------|---------|
| Valid متصرف رئيسي | 5 | 10,0 |
| متصرف | 13 | 26,0 |
| عون إدارة | 15 | 30,0 |
| رئيس مصلحة | 1 | 2,0 |
| وظائف أخرى | 16 | 32,0 |
| Total | 50 | 100,0 |

نلاحظ من خلال الجدول وتحليله ان المجيبين من اعوان إدارة وبالنسبة لوظائف أخرى يشكلون نسب متقاربة حيث كانت تمثل 30% و32% أما بالنسبة للمتصرفين فيشكلون 26% من نسبة العينة وبالنسبة لمتصرف رئيسي ورئيس مصلحة

فكانت لهم النسب الأدنى حيث كانت

5% و1%.

مستوى وظيفي



تمثيل بياني 4 يمثل المستوى الوظيفي لافراد العينة

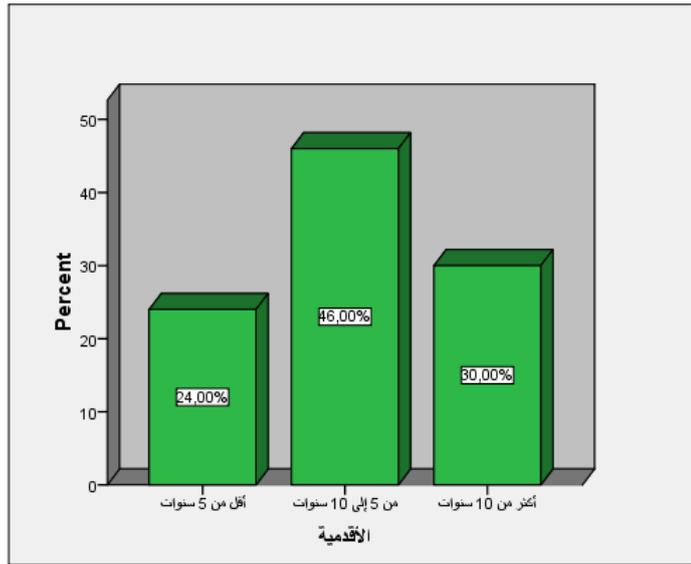
اجدول 85 اعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

الأقدمية

| | التكرار F | النسب |
|----------------------|-----------|-------|
| Valid أقل من 5 سنوات | 12 | 24,0 |
| من 5 إلى 10 سنوات | 23 | 46,0 |
| أكثر من 10 سنوات | 15 | 30,0 |
| Total | 50 | 100,0 |

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الموظفين الذين تتراوح سنوات خبرتهم في العمل ما بين 5 إلى أقل من 10 سنوات كانت أكبر نسبة حيث بلغت حوالي 46% تليها الذين أكثر من 10 سنوات بنسبة 30%، في حين تقارب الفئة أقل من 5 سنوات خبرة بنسبة 24%. وهذا يؤكد أن أغلب المستجوبين لا تتجاوز

الأقدمية



تمثيل بياني 5 يمثل الأقدمية في المؤسسة

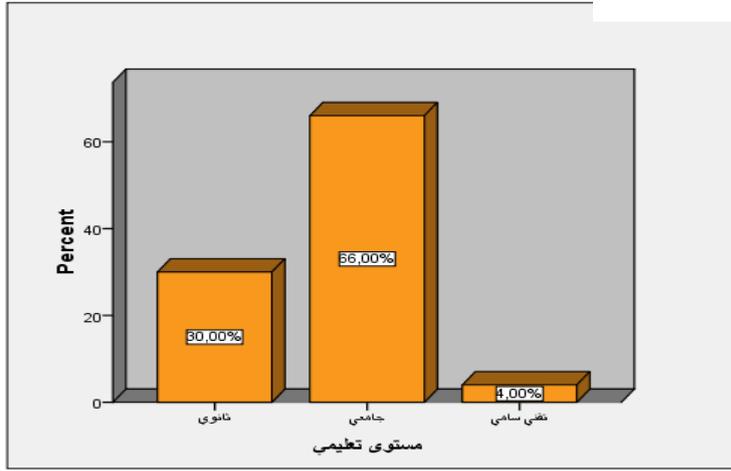
جدول إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS.

مستوى تعليمي

| | التكرار | النسب |
|-------------|---------|-------|
| Valid ثانوي | 15 | 30,0 |
| جامعي | 33 | 66,0 |
| تقني سامي | 2 | 4,0 |
| Total | 50 | 100,0 |

يوضح الجدول السابق أن أغلب الموظفين الإداريين الذين تم استجوابهم في مستوى جامعي حيث بلغت نسبتهم أكثر من 66% أو الحاصلين على البكالوريا أو أدنى مستوى تعليمي من ذلك وعادة هم مستوى ثلاثة ثانوي حيث بلغت نسبتهم أكثر من 30%. في حين باقي الفئات التعليمية فبلغت نسبة الحاصلين على شهادة تقني سامي 4%، وأخيرا هذا يدل على ان اغلب المستجوبين كانوا ذوي مستوى جامعي.

مستوى تعليمي



جهة العمل

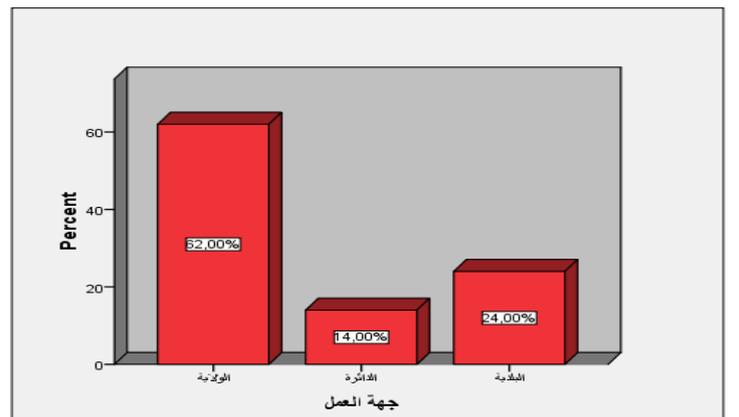
| | Frequency | Percent |
|---------------|-----------|---------|
| Valid الولاية | 31 | 62,0 |
| الدائرة | 7 | 14,0 |
| البلدية | 12 | 24,0 |
| Total | 50 | 100,0 |

من هذا الجدول قمنا بتحديد جهة العمل فحظيت الولاية على أكبر نسبة للدراسة بـ 62% ليها البلدية بنسبة 24% وفي الأخير كانت الدائرة و التي كانت بنسبة 14%.

جهة العمل 2 تمثيل بياني

جدول 11 الجدول من اعداد الطالب اعتمادا على نتائج spss

جهة العمل



المطلب الثاني: تقييم نتائج الدراسة

بغرض تقييم متغيرات الدراسة (اثر الابداع والابتكار في إدارة الموارد البشرية في الجهات الحكومية) في كل من ولاية بسكرة ودائرة اورلال وبلدية اورلال، سيتم التطرق إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتكرارات ونسب الموافقة.

المتوسط الحسابي ونسب الموافقة:

المتغير التابع: الابداع والابتكار

الجدول (1): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات الابداع والابتكار في المؤسسة.

| المؤشرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | التكرار والنسبة | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | الأهمية النسبية |
|---|-----------------|-------------------|---------------------|----------------|------------|------------|------------|------------|-----------------|
| إدراك الإبداع والابتكار | 3,6400 | ,69649 | | | | | | | متوسط |
| الإبداع والابتكار موهبة تولد مع الفرد ولا يمكن تعليمه | 4,0600 | 1,09563 | التكرار النسبة % | 1 2 | 7 14 | 1 2 | 20 40 | 21 42 | متوسط |
| الإبداع والابتكار هو خلق طريقة جديدة للعمل. | 4,4600 | 503460 | التكرار النسبة % | 0 0 | 0 0 | 0 0 | 27 54 | 23 46 | متوسط |
| تشجع الإدارة عملية الإبداع والابتكار | 3,3200 | 1,13281 | التكرار النسبة % | 5 10 | 4 8 | 18 36 | 16 32 | 7 14 | متوسط |
| المؤسسة تحتوي على الإبداع والابتكار | 2,7200 | 1,30993 | التكرار النسبة % | 14 28 | 6 12 | 13 26 | 14 28 | 3 6 | متوسط |
| حل المشكلات | 3,5200 | ,73820 | | | | | | | متوسط |
| بساهم الإبداع والابتكار في الحل السريع للمشاكل | 4,4200 | 537950 | التكرار النسبة % | 0 0 | 0 0 | 1 2 | 27 54 | 22 44 | متوسط |
| امتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون | 3,3000 | 1,09265 | التكرار النسبة % | 5 10 | 4 8 | 14 28 | 19 38 | 5 10 | متوسط |
| للإبداع والابتكار مكانة في ادارتكم | 2,8400 | 1267490 | التكرار النسبة % | 10 20 | 10 20 | 12 24 | 14 28 | 4 4 | متوسط |
| تقبل التغيير | 360000 | ,66148 | | | | | | | متوسط |
| هل تتقبل الأفكار المبدعة في الحلول المبتكرة | 3,5270 | 1,16128 | التكرار النسبة % | 5 6.8 | 11 14.9 | 12 16.2 | 32 43.2 | 14 18.9 | عال |
| هل تقبل لتغيير الناتج عن الإبداع بهدف التطوير | 3,6351 | 1,01461 | التكرار النسبة % | 4 5.4 | 6 8.1 | 14 18.9 | 39 52.7 | 11 14.9 | عال |
| هل يتمتع مسؤوليك بقدرات إبداعية وابتكارية | 3,2703 | 1,08914 | التكرار النسبة % | 4 5.4 | 17 23.0 | 15 20.3 | 31 41.9 | 7 9.5 | متوسط |

| | | | | | | | |
|--|----------|------|------|------|------|-----|-------|
| هل تواجه صعوبة عند محاولة طرح أفكار جديدة | العدد | 7 | 14 | 17 | 32 | 4 | متوسط |
| | النسبة % | 9.5 | 18.9 | 23 | 43.2 | 5.4 | |
| هل كلما زادت الاقدمية زادت القدرة على الابداع | التكرار | 8 | 19 | 19 | 24 | 4 | متوسط |
| | النسبة % | 10.8 | 25.7 | 25.7 | 32.4 | 5.4 | |
| يحترم المدير قناعات العاملين ويهتم بمتطلباتهم ورغباتهم | التكرار | 2 | 5 | 13 | 14 | 16 | متوسط |
| | النسبة % | 4 | 10 | 26 | 28 | 32 | |

جدول 8

6المتوسط الحسابي والانحرافات للمتغير المستقل

في القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن المستجوبين موافقون بدرجة متوسطة حول الابداع والابتكار ووجوده في المؤسسة بأبعاده إدراك الابداع والابتكار و حل المشكلات وكذا تقبل التغيير، وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل بعد:

بعد إدراك الابداع والابتكار: بلغ متوسطه الحسابي 3.64 وهذا يعني درجة موافقة عالية وبلغ انحرافه المعياري 0.69 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

المؤشر 01 (الابداع والابتكار موهبة تولد مع الفرد ولأيمكن تعليمه): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.06 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.09 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 42% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن الابداع والابتكار يولد مع الفرد، بينما حوالي 14% لا يوافقون على ذلك.

المؤشر 02 (الابداع والابتكار هو خلق طريقة جديدة للعمل): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.46 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.50 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 54% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن الابداع والابتكار هو خلق طريقة جديدة للعمل، بينما 46% يوافقون بشدة.

المؤشر 03 (تشجع الإدارة عملية الابتكار والابداع): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.32 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.13 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 36% من الموظفين المستجوبين محايدون في كون ان الإدارة تشجع عملية الابتكار والابداع .

المؤشر 04 (المؤسسة تحتوي على الابتكار والابداع): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.72 مما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.13 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 36% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تحتوي على ابداء وابتكار، بينما حوالي 12% لا يوافقون على ذلك.

بعد حل المشكلات: بلغ متوسطه الحسابي 3.52 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة، وبلغ انحرافه المعياري 0.73 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

المؤشر 01 (يساهم الابداع والابتكار في الحل السريع للمشاكل): بلغت قيمت متوسطه الحسابي 4.42% يعني درجة موافقة عالية اما انحرافه المعياري 0.53 أي لا يوجد تشتت في إجابات المبحوثين حيث بلغت نسبة 54% موافقين على ان الابداع والابتكار يساهم في الحل السريع للمشاكل و 0% غير موافقين.

المؤشر 02 (امتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون): بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا المؤشر 3.30% أي درجة متوسطة وانحراف معياري يقدر ب 1.09 أي يوجد تشتت بين الإجابات حيث 8% غير موافقين على امتلاكهم هذه الرؤية و 38% موافقين على ذلك.

المؤشر 03 (أحاول حل المشكلات في المؤسسة بالتقيد بقواعد المنظمة وقوانينها للتيسير): وقد بلغ المتوسط لهذا المؤشر 2.84% مما يعني درجة متوسطة وانحرافه قدر ب 1.26 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. حيث 20% غير موافقين على حل المشكلات بالتقيد بالقواعد و 28% قد وافقوا على ذلك.

بعد تقبل التغيير: بلغ متوسطه الحسابي 3.60 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة، وبلغ انحرافه المعياري 0.66 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

المؤشر 01 (هل تتقبل الأفكار المبدعة في الحلول المبتكرة): قد بلغ المتوسط لهذا المؤشر 4% مما يعني درجة عالية وانحرافه قدر ب 0.98 أي يوجد تشتت في الإجابات. حيث 2% غير موافقين على تقبل الأفكار المبدعة و 46% قد وافقوا على ذلك.

المؤشر 02 (هل تتقبل التغيير الناتج عن الابداع بهدف التطوير): قد بلغ المتوسط لهذا المؤشر 3.86% مما يعني درجة عالية وانحرافه قدر ب 0.96 اي ل يوجد تشتت في الإجابات. حيث 50% متقبلين التغيير بهدف التطوير و 2% لم يوافقوا على ذلك.

المؤشر 03 (هل يتمتع مسؤوليك بالقدرات الإبداعية والابتكارية): قد بلغ المتوسط لهذا المؤشر 2.82% مما يعني درجة متوسطة وانحرافه قدر ب 1.38 اي يوجد تشتت في الإجابات. حيث 20% موافقين على ذلك و 30% قد التزموا الحياد.

المؤشر 04 (هل تواجه صعوبة عند محاولة طرح أفكار جديدة): قد بلغ المتوسط لهذا المؤشر 3.54% مما يعني درجة عالية وانحرافه قدر ب 1.12 اي يوجد تشتت في الإجابات. حيث 20% لا يواجهون صعوبة عند طرح أفكار جديدة و 46% قد أكدوا على صعوبة ذلك.

المؤشر 05 (كلما زادت الاقدمية زادت القدرة على الابداع والابتكار): قد بلغ المتوسط لهذا المؤشر 3.74% مما يعني درجة عالية وانحرافه قدر ب 1.13 اي ل يوجد تشتت في الإجابات. حيث 10% غير موافقين على انه كلما زادت الاقدمية زادت القدرة على الابداع والابتكار على العكس فأكثر من 28% قد وافقوا على ذلك.

المتغير المستقل: إدارة الموارد البشرية

الجدول: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات إدارة الموارد البشرية.

| المؤشرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | التكرار والنسبة | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | الأهمية النسبية |
|---|-----------------|-------------------|---------------------|----------------|-----------|----------|----------|------------|-----------------|
| إدارة الموارد البشرية | 3.0731 | 0.8091 | | | | | | | متوسط |
| هل تحترم مبدأ الشخص المبدع عند الترقية | 4.000 | 1.17803 | التكرار النسبة % | 2 4 | 6 12 | 4 8 | 16 32 | 22 44 | عالية |
| هل توفر المؤسسة مجالاً لحرية المحاولة والخطأ | 3.0800 | 1.47579 | التكرار النسبة % | 8 16 | 8 16 | 14 28 | 12 24 | 8 16 | عالية |
| هل ان المؤسسة توفر المناخ المناسب للابداع والتفكير في طرق جديدة للعمل | 3,3514 | 1,13996 | التكرار النسبة % | 13 26 | 9 18 | 11 22 | 7 14 | 10 20 | متوسط |
| هل ان الأفكار المبتكرة والابداعات تحظى بالقبول من طرف المسؤولين | 2,8514 | 1,21275 | التكرار النسبة % | 12 24 | 9 18 | 12 24 | 10 20 | 7 14 | متوسط |
| يحرص المدير على إحداث تغييرات إيجابية في أساليب العمل كل فترة. | 3,2432 | 1,20286 | التكرار النسبة % | 11 22 | 9 18 | 15 30 | 9 18 | 8 16 | متوسط |
| هل توفر المؤسسة لكفاءتها الحرية في التصرف باتخاذ القرار المناسب | 2,6216 | 1,15513 | التكرار النسبة % | 11 22 | 8 16 | 15 30 | 11 22 | 5 10 | متوسط |
| تشجع إدارة المؤسسة المبتكرين والمبدعين وتكرمهم | 3,0946 | 1,07485 | التكرار النسبة % | 13 26 | 9 18 | 19 38 | 2 4 | 7 14 | متوسط |
| تقدم المؤسسة تسهيلات لجذب افراد المبدعين وتحاول الإبقاء عليهم | 2,6216 | 1,15513 | التكرار النسبة % | 13 26 | 11 22 | 15 30 | 8 16 | 3 6 | متوسط |
| تنظم مؤسستك اجتماعات لمناقشة الابتكار وتحفيز الابداع لدى العاملين | 2,6486 | 1,25439 | التكرار النسبة % | 15 30 | 7 14 | 19 38 | 5 10 | 4 8 | متوسط |
| في المؤسسة يتم تدريب الموظفين لتنمية ملكة الابتكار والابداع لديهم | 3,0270 | 1,12229 | التكرار النسبة % | 4 8 | 5 10 | 19 38 | 7 14 | 15 30 | متوسط |

| | | عن طريق الحاقهم بدورات | | | | | | |
|---|----|------------------------|----|----|----|----------|---------|--------|
| متوسط | 5 | 11 | 13 | 10 | 11 | التكرار | 1,03939 | 3,3514 |
| | 10 | 22 | 26 | 20 | 22 | النسبة % | | |
| التشديد على مواعيد نهائية جازمة لإنجاز الاعمال الموكلة للموظفين | | | | | | | | |
| عالم | 4 | 18 | 12 | 13 | 3 | التكرار | 1,16128 | 3,5270 |
| | 8 | 36 | 24 | 26 | 6 | النسبة % | | |
| يتم الاتصال وتبادل المعلومات بين الإدارات بسهولة ويسر | | | | | | | | |
| عالم | 5 | 13 | 19 | 11 | 2 | التكرار | 1,01461 | 3,6351 |
| | 10 | 26 | 38 | 22 | 4 | النسبة % | | |
| عندما تواجه مشكلة تقوم بحلها دون الرجوع للمشرف | | | | | | | | |
| متوسط | 12 | 20 | 14 | 2 | 2 | التكرار | 1,08914 | 3,2703 |
| | 24 | 40 | 28 | 4 | 4 | النسبة % | | |
| تتزم مؤسستك عمالها بتطبيق القانون دون الخروج عن ثقافة المنظمة | | | | | | | | |
| متوسط | 6 | 13 | 17 | 9 | 5 | العدد | 1,09828 | 3,1622 |
| | 12 | 26 | 34 | 18 | 10 | النسبة % | | |
| تشجع المؤسسة العمل الجماعي كأسلوب لاقتراح الأفكار الجديدة والحلول المناسبة | | | | | | | | |
| متوسط | 9 | 13 | 14 | 5 | 9 | التكرار | 1,34598 | 3.1600 |
| | 18 | 26 | 28 | 10 | 18 | النسبة % | | |
| تعمل المؤسسة على تهيئة الجهود المبذولة في سبيل التحسين بغض النظر عن النتائج | | | | | | | | |
| متوسط | 4 | 11 | 23 | 5 | 6 | التكرار | 107985 | 3.0408 |
| | 8 | 22 | 46 | 10 | 12 | النسبة % | | |
| لا تسامح الإدارة بالأخطاء المرتكبة من قبل الموظفين | | | | | | | | |
| عالم | 13 | 20 | 12 | 1 | 4 | التكرار | 1,12141 | 3,7400 |
| | 26 | 40 | 24 | 2 | 8 | النسبة % | | |
| استعدت من مسيرتي الدراسية من تنمية قدرة الابتكار والابداع لدي | | | | | | | | |

المصدر

7: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

في القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أنه لا يوجد ابداع وابتكار في الإدارة العمومية حسب رأي موظفي الإدارة حيث

كانت درجة الموافقة متوسط، وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج:

المؤشر الأول (هل تحترم مبدأ الشخص المبدع عند الترقية): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.17 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 44% من الموظفين المستجوبين يحترمون مبدأ الترقية للشخص المبدع والمبتكر، بينما أكثر من 4% لا يوافقون على ذلك.

المؤشر الثاني (هل توفر المؤسسة مجالاً لحرية المحاولة والخطأ): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.084 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.479 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن من 42% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة توفر المجال للخطأ، بينما أكثر من 28% محايدون.

المؤشر 03 (هل ان المؤسسة توفر المناخ المناسب للإبداع والتفكير في طرق جديدة للعمل): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.4 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.32 أي يوجد تشتت في الإجابات. حيث ان 26% موافقون بشدة على ان المؤسسة توفر المناخ المناسب للإبداع والابتكار 18% لا يوافقون على ذلك.

المؤشر 04 (هل ان الأفكار المبتكرة والابداعات تحظى بالقبول من طرف المسؤولين): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.8 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.30 أي يوجد تشتت في الإجابات. حيث ان 24% موافقون على ان أفكارهم تحظى بالقبول من طرف المسؤولين 14% لا يوافقون على ذلك.

المؤشر 05 (يحرص المدير على إحداث تغييرات إيجابية في أساليب العمل كل فترة.): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.82 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.28 أي يوجد تشتت في الإجابات. حيث ان 2% غير موافقون على هذا المؤشر.

المؤشر 06 (هل توفر المؤسسة لكفاءاتها الحرية في التصرف باتخاذ القرار المناسب): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.62 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.30 أي يوجد تشتت في الإجابات. حيث ان 30% كانوا محايدين في اجابتهم 22% يوافقون على ان المؤسسة توفر الحرية في التصرف.

المؤشر 07 (تشجع إدارة المؤسسة المبتكرين والمبدعين وتكرمهم): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.5 يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.21 أي يوجد تشتت في الإجابات. حيث ان 26% موافقون بشدة على ان المؤسسة تشجع للإبداع والابتكار وتدعم المبدعين 4% لا يوافقون على ذلك.

المؤشر 08 (تقدم المؤسسة تسهيلات لجذب افراد المبدعين وتحاول الإبقاء عليهم): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.52 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.24 أي يوجد تشتت في الإجابات. حيث ان 26% موافقون على ان المؤسسة توفر تسهيلات لجذب الافراد المبدعين وتحاول الإبقاء عليهم.

المؤشر 08 (تنظم مؤسستك اجتماعات لمناقشة الابتكار وتحفيز الابداع لدى العاملين): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.4 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.08 أي يوجد تشتت في الإجابات. حيث ان 38% كانوا محايدون اما 30% يوافقون على ان المؤسسة توفر دورات واجتماعات لمناقشة الابتكار وتحفيز الابداع.

المؤشر 09 (في المؤسسة يتم تدريب الموظفين لتنمية ملكة الابتكار والابداع لديهم عن طريق الحاقهم بدورات): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.16 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.02 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. حيث ان 22% موافقون على ان في المؤسسة توفر التدريب المناسب لتنمية للإبداع والابتكار 20% لا يوافقون على ذلك.

المؤشر 10 (التشديد على مواعيد نهائية جازمة لإنجاز الاعمال الموكلة للموظفين): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.38 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. حيث ان 36% موافقون بشدة على ان المؤسسة تشدد على انهاء الاعمال في الموعد.

المؤشر 11 (يتم الاتصال وتبادل المعلومات بين الإدارات بسهولة ويسر): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.76 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.0032 أي يوجد تشتت في الإجابات. حيث ان 26% موافقون على ان في المؤسسة يتم الاتصال وتبادل المعلومات بسهولة و 22% لا يوافقون على ذلك.

المؤشر 12 (عندما تواجهك مشكلة تقوم بحلها دون الرجوع للمشرف): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.12 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.152 أي يوجد تشتت في الإجابات. حيث ان 32% موافقون على انهم يحلون مشاكلهم دون الرجوع للمشرف عليهم.

المؤشر 13 (تلتزم مؤسستك عمالها بتطبيق القانون دون الخروج عن ثقافة المنظمة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.16 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.34 أي يوجد تشتت في الإجابات. حيث ان 40% موافقون على ان المؤسسة تلتزم بتطبيق القوانين دون الخروج عن ثقافة المنظمة 4% لا يوافقون على ذلك.

مؤشر 14 (تشجع المؤسسة العمل الجماعي كأسلوب لاقتراح الأفكار الجديدة والحلول المناسبة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.74 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.12 أي يوجد تشتت في الإجابات. حيث ان 26% موافقون على ان المؤسسة تشجع على العمل الجماعي كأسلوب لاقتراح الحلول والأفكار الجديدة.

المؤشر 15 (تعمل المؤسسة على تامين الجهود المبذولة في سبيل التحسين بغض النظر عن النتائج): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.16 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.32 أي يوجد تشتت في الإجابات. حيث ان 36% موافقون على ان المؤسسة تتمعن الجهد المبذول في سبيل التحسين.

المؤشر 16 (اتسامح الإدارة الأخطاء المرتكبة من قبل الموظفين): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.04 يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.07 أي يوجد تشتت في الإجابات. حيث ان 44% فضلوا التزام الحياد.

المؤشر 17 (استفدت من مسيرتي الدراسية من تنمية قدرة الابتكار والابداع لدي) بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.74 يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.12 أي يوجد تشتت في الإجابات. حيث ان 40% موافقون على انهم استفادوا من مسيرتهم الدراسية في تنمية قدرة الابداع الابتكار لديهم.

خلاصة:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة ولاية بسكرة ومسؤوليها وكذا الهيكلة الإدارية التي تدير وفقها، ولقد اعتمدنا في أجاز هذا العمل على طريقة الاستبانة التي وزعناها على العمال الإداريين العاملين بالإدارات العمومية والتي تحتوي على محورين الابداع والابتكار والمحور الثاني إدارة الموارد البشرية، وهدفنا من خلالها الى الإجابة على إشكالية بحثنا التالية "ما أثر الابداع والابتكار في إدارة الموارد البشرية في الجهات الحكومية" وبعها استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، و المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار الفا كرونباخ.....

ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات وتوصلنا الى قبول صحة الفرضيات حيث استنتجنا

خاتمة

اصبح للإبداع و الابتكار أمرا في غاية الأهمية، لما له من اثر إيجابي على نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها ، وفي تعزيز مقدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة، فالإدارة الناجحة هي الإدارة المبدعة المبتكرة للحلول للمشكلات التي تواجهها والتي قد تنجم عن العوامل المتغيرة، ومن اهم سبل نجاح المنظمات إيجاد الموارد البشرية القادرة على الابداع ونحل القدرة القادرة الابتكارية وكذا المساهمة في رسم سياسة المنظمة فيعبر المورد البشري عما بداخله من خلال المعتقدات والأفكار التي يحملها فيظهر ذلك في حل المشكلات والتعامل مع القرارات وتحقيق الأهداف بطرق اكثر إبداعية، ومما ان العاملين يحملون أفكارا ومعتقدات خاصة بهم فإن ذلك سيؤثر على التفاعل الإبداعي والابتكاري داخل المنظمات التي يعملون بها. ومن هذا المنطق يمكن ان نتوصل الى اثر الابداع والابتكار على إدارة الموارد البشرية. فالاتصال و تبادل الأفكار و العمل الجماعي و التحفيزات لها اثر على تفعيل الابداع والابتكار وكذلك المساهمة في توصيل وتبليغ الأفكار وتحقيق التنسيق لبن اقسام وإدارات المنظمة المختلفة من اجل تحقيق اهداف المنظمة، بالإضافة موائمة قيم الافراد مع افراد المنظمة، الى جانب تشجيع المجهودات المبدعة الناجحة وغير الناجحة، الاعتراف بمجهوداتهم لزيادة دافعيتهم للعمل.

ومن خلال الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بها والتي تدور حول اثر الابداع والابتكار في ادارة الموارد البشرية في الجهات الحكومية والتي قمنا بها على مختلف القطاعات الإدارية العمومية توصلنا الى مجموعة من النتائج والتوصيات المتمثلة فيما يلي:

أولا/ النتائج:

- كشفت الدراسة على ان الإدارة المبحوث فيها توفر المناخ المناسب للإبداع والابتكار حيث بلغ المتوسط الحسابي لمؤشر هذه النتيجة 2.4 أي درجة متوسطة وانحراف معياري قدر ب 1.21 أي ان الإجابة من طرف المبحوثين لا يوجد فيها تشتت.
- توفر الإدارة الحكومة الحرة والمجال للخطأ وذلك اعتمادا على نتائج التحليل حيث ان المتوسط الحسابي قد قدر ب3.08 أي درجة متوسطة و انحراف معياري 1.4.
- كما ان المؤسسة تشجع العمل الجماعي وكذا تشجع المبدعين والمبتكرين وتكرمهم.

- كما ان اغلب المحببين أكدوا على ضرورة التعليم والتطوير لتنمية الابداع و شحذ الابتكار وذلك من خلال اجابتهم حيث قد بلغ المتوسط الحسابي 3.04 و اما الانحراف المعياري فكان 1.07.

التوصيات:

- ✓ ضرورة العمل على زيادة الوعي والتعليم من اجل تنمية روح الابداع والابتكار.
- ✓ ضرورة تشجيع الإدارة العليا على اية أفكار جديدة تقدم من قبل الموظفين في الإدارة، باختلاف مستوياتهم الإدارية.
- ✓ ضرورة العمل على تشجيع حالة التنافس العلمي وتكريم المبدعين.
- ✓ العمل على تخصيص ميزانية وتنفيذ ومتابعة الأفكار التي تتسم بالمخاطر العالية.
- ✓ تشجيع الموظفين على العمل ضمن فرق تسودها روح الابتكار والمجازفة.
- ✓ ضرورة إدراك الإدارة العامة مدى أهمية توفير بيئة مناسبة، والاهتمام بتنمية القيم بين العاملين، لما لذلك من انعكاس إيجابي في قدرتهم على تحقيق الابداع والابتكار.
- ✓ توصية الباحثين الى اجراء دراسات مستقبلية تتعلق بالإبداع والابتكار خاصة في الجهات الحكومية وعلاقته بمتغيرات أخرى لم تناولها الدراسة الحالية.
- ✓ عمل دورات تدريبية لتدرب الإداريين لزيادة قدراتهم على التعامل مع الإرباك والفوضى والتشوش والقدرة على استيعاب الأفكار المثيرة للجدل والخلاف المتعلقة بالعمل، كذلك زيادة قدراتهم للأخذ بزمام المبادرة والمخاطرة وتنمية الأصالة.
- ✓ توجيه جهود الإدارة لدعم الإبداع والاعتراف بالجهود الإبداعية كمحفزات للإبداع والابتكار؛ وذلك لما لهد البعد من أثر في تنمية الإبداع في القطاع الحكومي.

المراجع

- احمد ماهر. (2004). ادارة الموارد البشرية. القاهرة: الدار الجامعية.
- الحسن علي الوزير. (2020). الابداع والابتكار دليل لكل رواد الابداع والابتكار.
- الكسندر روشكا. (1990). الابداع العام والخاص. (غسان عبد الحي ابو فخر، المحرر) كويت : المجلس الوطني الثقافي للفنون والاداب.
- برافين جوبتا . (2008). الابداع الاداري في القرن الحادي والعشرين (الإصدار الطبعة الاولى). (احمد المغربي، المترجمون) القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- حجيم يوسف الطائي، وفوزي هاشم العبادي. (2015). ادارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الاداري. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- حديد موفق. (2016). ادارة الاعمال الحكومية. عمان، الاردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- حسن خيرى. (2012). ادارة الابداع والابتكارات. دار الراهية للنشر والتوزيع.
- حمزة جبالي . (2005). مهارات وفن ادارة الموارد البشرية.
- دمحمد الفاتح محمود البشير المغربي. (2016). ادارة الموارد البشرية (الإصدار الاولى). الاردن: دار الجنان للنشر والتوزيع.
- سليم بطرس جلدة ، و زيد منير عبوي. (2006). ادارة الابداع والابتكار. دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- سليمان محمد الطماوي. (1975). مد الطماوي، الوجيز في القانون الإداري. القاهرة: دار الفكر الغربي.
- صائب الالوسي. (2002). تنمية الفكر الابتكاري. عمان، الاردن: دار المنهل.
- علي السلمي. (بلا تاريخ). ادارة الموارد البشرية. القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع.
- محمود عبد الفتاح رضوان. (2012). الاستراتيجيات الاساسية في ادارة الموارد البشرية . القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- مسلم، ع. ح. (2014). الابداع والاحتكار الاداري في النظم والنسق. عمان: دار المعتز.
- وصفي عمر العقيلي. (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي (الإصدار الطبعة الاولى). عمان: دار وائل للنشر.
- عبود نجم د. نجم . (بلا تاريخ). ادارة الابتكار مفاهيم، خصائص، تجارب حديثة (الإصدار الثانية). دار وائل للنشر.

المجلات والدوريات والمقالات:

الطيف ، ع. (2017-2018). محاضرات في إدارة الابداع والابتكار. بومرداس، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة محمد بوقرة-.

بن حراث حياة د.براهيمي، بوعبدالله ودان ، و اسية حجار. (سبتمبر، 2014). تجسيد ثقافة الابداع لدى المؤسسات الجزائرية و عوائق تفعيل دورها في تحقيق التنافسية. مجلة دفاتر بوادكس، 2، الصفحات 34-35.

تفعيل الموارد المالية للجماعات المحلية. (s.d.). جمال خير الله. (بلا تاريخ). الابداع الاداري. عمان، 2015، الاردن: دار اسامة للنشر و التوزيع.

د. عادل بوجمان، و محمد قريشي. (30 08, 2019). اثر التمكين في الابداع لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية-دراسة تطبيقية في جامعة بسكرة. مجلة الاستراتيجية والتنمية، 09، الصفحات 256-257.

سالم سليمان محمد يحي الصابر، عباس فاضل العامري، و د. صباح حميد علي. (29 04, 2007). الابتكار والابداع عنصر قوة للمنظمة في مواجهة تحديات العولمة. مجلة الادارة والاقتصاد، 72، صفحة 46.

سعاد د. مخلوف، و لوزية د. شريك. (9 سبتمبر، 2018). مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهدافها و التحديات التي تواجهها. مجلة البحوث نفسية واربوية، صفحة 232.

سلام رعد حسن. (2017). الابداع الاداري في الوظيفة العامة. العراق، العراق: وزارة الزراعة-مكتب المفتش العام.

سلمان محمد مرجان. (2012). دور ادارة الموارد البشرية في الهيكلة التنظيمي للمنظمة الحديثة. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 07، صفحة 41.

صفاء حسن ابراهيم يوسف. (2017). فؤق العمل وأثرها على الابداع الاداري. بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير في إدارة الاعمال، 27-28. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا.

عاطف عوض. (2013). اثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي(دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان). مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 03، صفحة 209.

عائشة سليمان . (2010/2011). دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية -عامل الكفاءات في المؤسسة- *دراسة حالة المطاحن الكبرى مستغانم*. رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير . تلمسان، الجزائر: جامعة ابي بكر بلقايد- تلمسان. -

عبد الرحمان بن عبد الملك بن طعمه العدواني. (2003). دور مراكز امارة منطقة مكة المكرمة في تنمية مجتمعها المحلي .

30. الرياض، المملكة العربية السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.

علي غربي . (2004). تنمية الموارد البشرية. قسنطينة: منشورات جامعة منتوري.

فاطمة لبوخ، و محمد بويهي. (30 04, 2018). اثر الابداع الاداري في تحقيق تميز المنظمة -دراسة حالة منظمة اتصالات الجزائر" موبيليس". مجلة المستقبل الاقتصادي، صفحة 232.

محمد الكره، و خيرة طليبي. (28 06, 2016). الابتكار والابداع في ظل الجدلية العالقة بين الجامعة والصناعة. مجلة انسة للبحوث و الدراسات، الاول، الصفحات 392-393.

- محمد د. هلسة. (6, 8, 2016). مبادئ و تصنيفات الابداع و الابتكار وأهميتها لمنظومة الاعمال المعاصرة . مجلة العلوم الانسانية، 6، صفحة 286.
- مروان جمعة درويش. (2006). ادارة المعرفة ودورها في تحقيق الابداع الاداري لدى مديري فروع البنوك العاملة الفلسطينية. المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الادارية (صفحة 10). القدس: جامعة العلوم التطبيقية الخاصة.
- مسعود بن نويزة. (2005). الابداع التكنولوجي لتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة. مذكرة ماجستير كلية علوم اقتصادية وعلوم التسيير. الاغواط، الجزائر: جامعة الاغواط.
- مصطفى د. بورنان. (04, 01, 2019). اثر الابداع في تحسين أداء المنظمات الحديثة. مجلة اقتصاديات المال و الاعمال، صفحة 56. تاريخ الاسترداد 15, 09, 2018.
- نور الدين رادي. (2014). الابداع والابتكار في المنظمات الحديثة -دراسة تجارب عالمية-. مجلة الابتكار و التسويق، الاول، صفحة 136
- نيفين حسين محمد، و ندى الهاشمي. (اوت, 2016). دور الابتكار و الابداع المستمر في ضمان المركز التنافسي للمؤسسات الاقتصادية والدول العربية. وزارة الاقتصاد، صفحة 9.
- وفاء افالو، و امينة شرقي. (2013). دور الحوكمة في تحسين الادارة المحلية الجزائرية. مذكر ماستر في العلوم السياسية، 40. قالمة، الجزائر: جامعة 8 ماي 1945.
- وهيبة غربي. (2014-2015). استخدام الشراكة لتحقيق خدمة متميزة في الادارة المحلية-دراسة حالة مجموعة من البلديات بولاية بسكرة. اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص علوم التسيير، 59-60. بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
- BOUDJANANE, d., & CHIBI, D. (2017, october). investigating the role of innovation and creativity on creating a comparative advantage: case study in the hospitality sector in algeria. agregats des connaissances , p. 4.
- .(2005)quebec: OCDE.
- armstrong, m. k. (s.d.). strategic H.R.M a guide to action. (3. eme, Éd.) london and philadelphia universty.
- BERRICHI, a. (s.d.). cours GRH. 50-51. faculté des sciences juridiques.economiques et sociales.UMP OUJDA.
- BUSINESS, U. S. (2017, mai 04). who is the responsible of HRM. Universty of British columbia.

FRERY, f. (2017, 10 27). Récupéré sur harvard business review france.

GUICHARD, N. (2005–2006). le management de l'innovation–pourquoi l'entreprise doit–elle créer stratégie d'innovation. letter de fin d'étude . france: univesité paris 1.

hadigui, E. (2006, december). la festin de ressources humaines dans le secteur de l'education. united nation eductionel scientific and cultural organization.

harvred bussnis review. (s.d.).

IGALENS, J. (2005, aout 25). Le GRH principe pratiqueet critique. management gestion de RH statigie . acteurs et pratiques, 28–29. paris, france: cité international univercitaire paris.

LEURE, l. (2007). L'approche systamique de GRH .hecontrant psholoqique des relations d'emploi dans administrations publiques 21 siecle. crateau martal. université québec.

patmore, j., whittaker, s., wart kins, s., & hessey, s. (2009, july). the mangement of creativty and innovation . 2.

PERETTI , j. m. (s.d.). gestion des ressources humains. (21, Éd.) france: vuibert.

stritety, M. (2014, January). New HR organizational structures in Czech and Slovak. Social and Behavioral Sciences.

الملاحق



LE DECANAT

عمادة الكلية

الرقم : 501 /ك.ق.ت.ت/2020

إلى السيد : مدير ولاية بسكرة

طلب المساعدة الاستكمال منذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي ، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة :

1- رقيس هيفاء

المسجلة بالسنة : الثانية ماستر تخصص : ادارة موارد بشرية

و ذلك لاستكمال الجانب الميداني للمذكرة المعنونة بـ : " اثر الابداع و الابتكار في سير الموارد بشرية في الجهات الحكومية "

تحت إشراف : أ/ بن عبيد فريد

و في الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير

بسكرة في : 2020/09/06

ع/ عميد الكلية

تأشيرة المؤسسة المستقبلة





LE DECANAT

عمادة الكلية

الرقم : 503 /ك.ق.ت.ت/2020

إلى السيد : مدير بلدية اورال بسكرة

طلب المساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي ، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة :

1- رقيس هيفاء

المسجلة بالسنة : الثانية ماستر تخصص : ادارة موارد بشرية

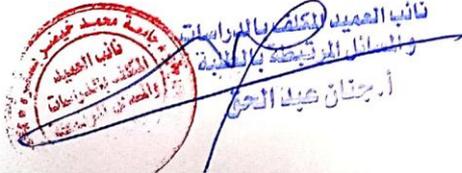
و ذلك لاستكمال الجانب الميداني للمذكرة المعنونة بـ : " اثر الابداع و الابتكار في سير الموارد البشرية في الجهات الحكومية "

تحت إشراف : أ / بن عبيد فريد

و في الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير

بسكرة في : 2020/09/06

ع / عميد الكلية



تأشيرة المؤسسة المستفيدة





LE DECANAT

عمادة الكلية

الرقم : 502 /ك.ق.ت.ت/2020

إلى السيد : مدير دائرة اورلال بسكرة

طلب المساعدة لاستكمال هذا كراسة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي ، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة :

1- رقيس هيفاء

المسجلة بالسنة : الثانية ماستر تخصص : ادارة موارد بشرية

و ذلك لاستكمال الجانب الميداني للمذكرة المعنونة بـ : " اثر الابداع و الابتكار في سير الموارد بشرية في الجهات الحكومية "

تحت إشراف : أ/ بن عبيد فريد

و في الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير

بسكرة في : 2020/09/06

ع/ عميد الكلية

تأشيرة المؤسسة المستقبلية





جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

أثر الابداع والابتكار في تسيير الموارد البشرية في الجهات الحكومية

استمارة استبيان لتحضير مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر تخصص: إدارة موارد بشرية.

رقيس هيفاء

من إعداد الطالبة:

تهدف هذه الاستبانة لمعرفة رأيك فيما يخص أسباب عدم الاهتمام بالإبداع أو الابتكار في المنشأة الحكومية الجزائرية وقررت أن اخذ إدارتكم كنموذج للدراسة. أرجو التكرم بمساعدتي بالإجابة عن جميع الأسئلة والعبارات الواردة فيها بتوضيح رأيك في كل عبارة بناء على تقديرك الشخصي.

ملاحظة: الفرق بين الإبداع والابتكار.

نعني بالابتكار انه التوصل لما هو جديد أي فكرة جديدة وتطبيقها على ارض الواقع. اما الإبداع أنه القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة وثم القدرة على التفكير بشكل مختلف ومبدع ثم إيجاد الحل المناسب

المحور الأول البيانات الشخصية. ضع علامة (*) في المكان المناسب

الجنس:

*ذكر..... انثى.....

السن:

من 21 إلى 30 سنة من 31 إلى 40 سنة
من 41 فما فوق.....

المستوى الوظيفي:

*متصرف رئيسي *متصرف
*عاون إدارة *رئيس مصلحة
وظائف أخرى

الأقدمية في المؤسسة:

*أقل من 5 سنوات *من 5 إلى 10 سنوات
من 10 سنوات فما فوق.....

المستوى التعليمي:

*ثانوي *جامعي
*تقني سامي

نوع جهة العمل:

الولاية..... () الدائرة..... () البلدية..... ()

المحور الثاني: البيانات الأساسية.

| الرقم | الابداع والابتكار | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|--|---|------------|-------|-------|----------|---------------|
| 01 | الابداع والابتكار موهبة تولد مع الفرد ولا يمكن تعليمه | | | | | |
| 02 | الابداع والابتكار هو خلق طريقة جديدة للعمل | | | | | |
| 03 | يساهم الابداع والابتكار في الحل السريع للمشاكل | | | | | |
| 04 | هل تتقبل الأفكار المبدعة في الحلول المبتكرة | | | | | |
| 05 | تشجع الإدارة عملية الابداع والابتكار | | | | | |
| 06 | هل تقبل التغيير الناتج عن الابداع بهدف التطوير | | | | | |
| 07 | هل يتمتع مسؤوليك بقدرات ابداعية | | | | | |
| 08 | المؤسسة تحتوي على الابتكار | | | | | |
| 09 | امتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون | | | | | |
| 10 | للابتكار والإبداع مكانة في ادارتكم | | | | | |
| 11 | هل تواجه صعوبة عند محاولة طرح أفكار جديدة | | | | | |
| 12 | هل كلما زادت الاقدمية زادت القدرة على الابداع والابتكار | | | | | |
| تأثير الابداع والابتكار على إدارة الموارد البشرية | | | | | | |
| 12 | هل تحترم مبدأ اختيار الشخص المبدع في المكان المناسب عند الترقية | | | | | |
| 13 | هل توفر المؤسسة مجالاً لحرية المحاولة والخطأ | | | | | |
| 14 | هل أن المؤسسة توفر المناخ الملائم للإبداع والتفكير في طرق عمل جديدة | | | | | |
| 15 | هل أن الأفكار المبتكرة والإبداعات تحظى بالقبول من طرف المسؤولين | | | | | |
| 16 | يحرص المدير على إحداث تغييرات إيجابية في أساليب العمل كل فترة | | | | | |
| 17 | هل توفر المؤسسة لكفاءتها الحرية في التصرف باتخاذ بعض القرارات المناسب | | | | | |
| 18 | تشجع إدارة المؤسسة المبتكرين وتكرمهم | | | | | |
| 19 | تقدم المؤسسة تسهيلات لجذب الافراد المبدعين وتحاول الإبقاء عليهم | | | | | |
| 20 | تنظم مؤسستك اجتماعات لمناقشة الابتكار وتحفيز للإبداع لدى العاملين | | | | | |
| 21 | في المؤسسة يتم تدريب الموظفين لتنمية ملكة الابتكار أو الابداع لديهم عن طريق الحاقهم بدورات أو أي وسيلة أخرى | | | | | |
| 22 | التشديد على مواعيد نهائية جازمة لإنجاز الأعمال الموكلة للموظفين | | | | | |
| 23 | يتم الاتصال وتبادل المعلومات بين الإدارات بسهولة ويسر | | | | | |
| 24 | عندما تواجه مشكلة تقوم بحلها دون الرجوع للمشرف عليك | | | | | |
| 25 | يفضل الأشخاص القيام بالأعمال بطريقة روتينية لأنه لا يترتب عليها أي مخاطر. | | | | | |
| 26 | أحاول حل المشكلات في المؤسسة بالتقيد بقواعد المنظمة وقوانينها للتسريها | | | | | |
| 27 | تلزم المؤسسة عمالها تطبيق القوانين دون الخروج عن ثقافة المنظمة | | | | | |
| 28 | اعبر عن آرائك وأفكارك بحرية بغض النظر على الانتقادات التي أوجهها | | | | | |
| 29 | أفضل العمل في المؤسسة بشكل فردي بدلاً من العمل في طار جماعي | | | | | |
| 30 | تشجع المؤسسة العمل الجماعي كأسلوب لاقتراح الأفكار الجديدة والحلول المناسبة | | | | | |
| 31 | تعمل المؤسسة على تامين الجهود المبذولة في سبيل التحسين بغض النظر عن النتائج | | | | | |
| 32 | لا تسامح المؤسسة الأخطاء المرتكبة من قبل الموظفين | | | | | |
| 33 | استفدت من مسيرتي الدراسية من تنمية قدرة الابتكار والابداع لدي | | | | | |

| | |
|----|--|
| 1 | المقدمة |
| 4 | أهمية الدراسة وأهدافها: |
| 5 | منهج الدراسة: |
| 7 | مجتمع الدراسة: |
| 8 | -الدراسات السابقة: |
| 10 | صعوبات الدراسة: |
| 12 | خطة الدراسة |
| 14 | تمهيد للفصل الأول: |
| 15 | الفصل الأول: الابداع والابتكار في المؤسسات. |
| 15 | المبحث الأول: ماهية الابداع في المؤسسة |
| 15 | المطلب الأول: تعريف الابداع واهميتها. |
| 17 | أهمية الابداع وفوائده: |
| 19 | المطلب الثاني ابعاد الابداع الإداري. |
| 20 | المطلب الثالث: مراحل العملية الإبداعية: |
| 22 | المطلب الرابع: معوقات الابداع. |
| 24 | المبحث الثاني: الابتكار في المؤسسة |
| 24 | المطلب الأول: تعريف الابتكار واهميته. |
| 25 | أهمية الابتكار: |
| 26 | المطلب الثاني أنواع الابتكار ومراحل العملية الابتكارية. |
| 28 | مراحل العملية الابتكارية: |
| 29 | المطلب الثالث: العوائق التي تواجه الابتكار. |
| 31 | المطلب الرابع: مصادر الابتكار والعوامل المؤثرة فيه. |
| 32 | مصادر الابتكار الإداري |
| 35 | المبحث الثالث: الفرق والعلاقة بين الابداع والابتكار في المنظمة |

| | |
|----|---|
| 35 | المطلب الأول: الفرق بين الابداع والابتكار. |
| 36 | المطلب الثاني: العلاقة بين الابداع والابتكار. |
| 38 | المطلب الثالث: الابداع والابتكار في المنظمات. |
| 40 | مقدمة الفصل الثاني |
| 41 | الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية في الجهات الحكومية. |
| 41 | المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية. |
| 41 | المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية. |
| 43 | المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية. |
| 44 | <u>أهداف إدارة الموارد البشرية.</u> |
| 45 | المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية |
| 49 | المبحث الثاني: هيكل إدارة الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها. |
| 49 | المطلب الأول: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية. |
| 51 | المطلب الثاني: المسؤول عن إدارة الموارد البشرية. |
| 52 | المطلب الثالث: المقومات المطلوبة في مسؤولي إدارة الموارد البشرية |
| 54 | المبحث الثالث: إدارة الموارد البشرية في أجهزة الحكومية |
| 54 | المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية |
| 54 | المطلب الثاني: هيكل إدارة الموارد البشرية. |
| 56 | المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للموارد البشرية. |
| 58 | المطلب الثالث: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وكل المديرين. |
| 61 | الفصل الثالث: دراسة حالة بعض الجهات الحكومية |
| 61 | المبحث الأول: ولاية بسكرة |
| 61 | المطلب الأول: تعريف الولاية |
| 62 | خصائص الولاية: |
| 63 | المطلب الثاني: هيئات الولاية: |
| 64 | المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للولاية: |
| 67 | المطلب الثاني : الدراسة القياسية |
| 75 | المطلب الثالث :وصف عينة الدراسة |

| | |
|----|------------------------------------|
| 80 | المطلب الثاني: تقييم نتائج الدراسة |
| 89 | خلاصة: |
| 90 | خاتمة |
| 91 | التوصيات: |
| 92 | المراجع |
| 96 | الملاحق |
