

المركز الجامعي الوشريسي - تيسمسيلت -

معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع:

دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تعزيز

مفهوم الإبداع

دراسة ميدانية مديرية توزيع الكهرباء و الغاز تيسمسيلت

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ل م د في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف الأستاذ:

د . العيداني إلياس

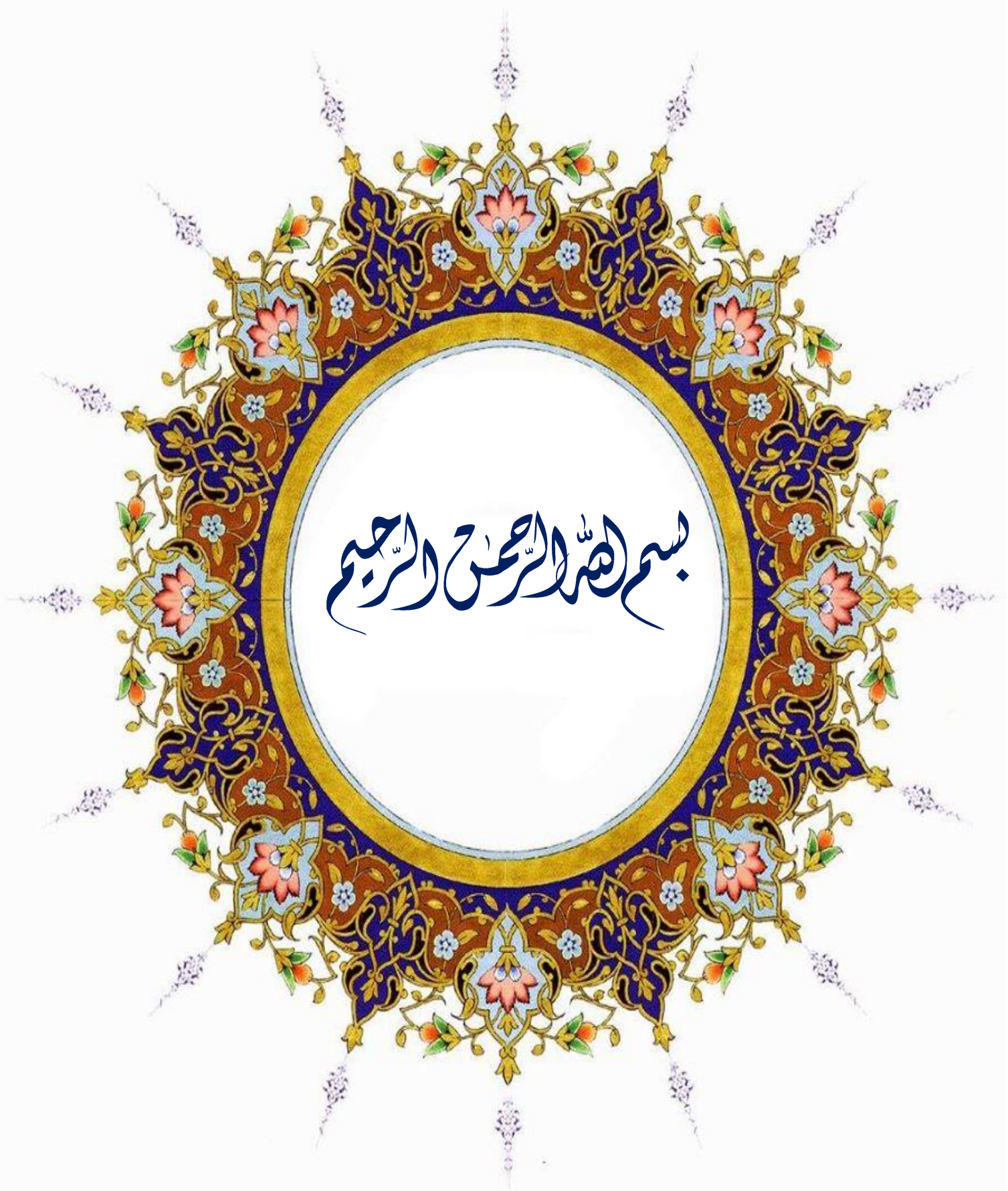
إعداد الطلبة:

- هبول جمال

- شرف الدين بقرنو

السنة الجامعية 2019/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



فهرس الدراسة

	الإهداء.
	تشكرات
	الملخص
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ	مقدمة عامة .
7	الفصل الأول : استراتيجية إدارة الموارد البشرية
8	مقدمة الفصل
9	المبحث الأول : الإدارة الاستراتيجية .
9	المطلب الأول : مدخل للإدارة الإستراتيجية
13	المطلب الثاني : مراحل الإدارة الاستراتيجية .
17	المطلب الثالث : مستويات الإدارة الاستراتيجية .
21	المبحث الثاني : إدارة الموارد البشرية .
21	المطلب الأول : مدخل لإدارة الموارد البشرية .
24	المطلب الثاني : أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية .
27	المطلب الثالث : وظائف إدارة الموارد البشرية .
29	المبحث الثالث : استراتيجية إدارة الموارد البشرية .
29	المطلب الأول : التحول إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية .
32	المطلب الثاني : مفهوم وأهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
38	المطلب الثالث : مكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية .
40	خاتمة الفصل
41	الفصل الثاني : تعزيز مفهوم الإبداع
42	مقدمة الفصل :
43	المبحث الأول : مدخل للإبداع
43	المطلب الأول : التطور التاريخي لمفهوم الإبداع
45	المطلب الثاني : ماهية الإبداع

50	المطلب الثالث : خصائص الإبداع و مستوياته
52	المبحث الثاني : نظريات الإبداع ، دوافعه ومراحله
52	المطلب الأول : نظريات الإبداع
62	المطلب الثاني : دوافع الإبداع ، وخصائصه
65	المطلب الثالث : مراحل الإبداع
69	المبحث الثالث : البيئة الإبداعية ، معوقات الإبداع و أساليب تنميته
69	المطلب الأول : البيئة الإبداعية
71	المطلب الثاني : معوقات الإبداع
73	المطلب الثالث : أساليب تنمية الإبداع
75	خاتمة الفصل
76	الفصل الثالث : الفصل التطبيقي دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز تيمسيلت
77	مقدمة الفصل
78	المبحث الأول : نبذة عن شركة سونلغاز
78	المطلب الأول : مدخل إلى شركة سونلغاز
80	المطلب الثاني : التطور التاريخي لشركة سونلغاز
83	المطلب الثالث : صلاحيات والتزامات شركة سونلغاز
85	المبحث الثاني : من شركة توزيع الكهرباء والغاز إلى مديرية التوزيع تيسمسيلت
85	المطلب الأول : شركة توزيع الكهرباء و الغاز SDC ومهامها
86	المطلب الثاني : مديرية توزيع الكهرباء والغاز تيسمسيلت
88	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز تيسمسيلت
93	المبحث الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسات الميدانية، التحليل الإحصائي و النتائج المتوصل إليها
93	المطلب الأول : تحديد أدوات جمع البيانات و مجتمع الدراسة وعينتها
95	المطلب الثاني : بناء أداة الدراسة وأساليب التحليل الإحصائي
97	المطلب الثالث : عرض نتائج الاستبيان و تحليلها
112	خاتمة الفصل
114	خاتمة عامة :

الملاحق :

أولاً: قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
11-10	المزايا التي تعود على المؤسسات ومتطلبات الإدارة الاستراتيجية.	1-1
31	سلم تطور إدارة الموارد البشرية من الدور الإداري إلى الدور الاستراتيجي	2-1
94	توزيع العمال على مستوى مديرية توزيع الكهرباء والغاز	1-3
97	مقياس ليكارت الخماسي	2-3
98	معامل المصدقية α كرونباخ	3-3
98	توزيع العمال حسب الجنس	4-3
99	توزيع العينة حسب متغير السن	5-3
101	توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	6-3
102	توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي	7-3
103	توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	8-3
106-105	المحور الأول أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	9-3
108	المحور الثاني تعزيز مفهوم الإبداع	10-3

ثانياً: قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
13	ممارسة عملية الإدارة الاستراتيجية للإدارة العليا	1-1
18	مستويات الإدارة الاستراتيجية في المنظمات ذات الأنشطة المنفردة	2-1
20	مستويات الإدارة الاستراتيجية في المنظمات متعددة الأنشطة	3-1
38	مكونات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	4-1
87	توزيع الوكالات التجارية لمديرية التوزيع تيسمسيلت	1-3
88	الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع تيسمسيلت	2-3
99	توزيع العمال حسب الجنس	3-3
100	متغير السن	4-3
101	توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	5-3
102	المستوى الوظيفي	6-3
104	عدد سنوات الخدمة في الوظيفة	7-3

قائمة الجداول والأشكال والملحق

ثالثا: قائمة الملحق

رقم الملحق	عنوان الملحق.
01	استمارة البحث - استبيان.
02	نتائج تحليل البيانات الشخصية.
03	نتائج بيانات ألفا كرونباخ ومعامل الارتباط.
06	نتائج تحليل محور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.
07	نتائج تحليل محور تعزيز مفهوم الإبداع .
08	اتفاقية تأطير
09	Systeme gestion des carrieres
10	الاتفاقية الجماعية
11	Guide d'évaluation

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

إلى كل من يزرع الأمل في قلوب اليانسين ، إلى كل من يرسم البسمة على وجوه النساء

إلى كل يرتبني ، وقلب ينبض بالحنان

إلى من بزلاحياتهما لكي أمسك القلم الذي علمني ما لم أكن أعلم من حروف حافظات اللهم

إلى روح والري الطاهرة رحم الله وأسكنه الفردوس الأعلى

إلى والدي حفظها الله وأطال في عمرها

إلى الأغر على قلبي زوجتي سنري في الحياة و إلى أولادي حفظهم الله

عبر الصحر ، رجاج ، رحاب عبر الباسط

إلى شموع قلبي إخواني ، وأخواني الأجزاء ، وأخص بالذكر روح أختي الطاهرة رحمها الله "كريمة"

إلى من جمعني بهم المحبة والصراقة ، إلى كل من أحبني يوما وتمنى لي النجاح .

إلى كل من جمعني بهم مشعل العلم من بريته خاصة طلبة ماستر إدارة أعمال

وإلى كل من هم على الرب سائرون

إلى من وقفوا معي يوما في لحظات الصعاب ، وساعدوني ولو بالكلمة الطيبة .

إلى من ذكرهم قلبي ونسيهم قلبي

إلى كل هؤلاء أهري ثمرة مجهري

جمال هبول

إهداء

إلى من قرن الله حقهما بحقه وشكرهما بشكره فقال:

(وأعبروا الله ولا تشركوا به شيئاً وبالوالدين إحساناً)؛

وقال فيهما أيضاً: (أن أشكر لي ولو الرديك إلي الصير).

اهري هذا الانجاز الى امي الحبيبه و أبي الغالي وهذا الانجاز الصغير بحقهما على كل ما قرماه

لي من دعم معنوي ومادي ووقوفهما بجانبني وتقربهما ما يستطيعان من صغير وكبير

حتى أنني هذا الشوار الصعب الذي دام اعوام عريده وكان له عقبات كبيره

وأود ان اهري هذا الانجاز الى اخوتي:عبر الهادي ورفيق و أصدرقاني

الذين وقفوا بجانبني سواء بتشجيع او بدعوه في وجهي او في غيابي اشكركم من اعماق قلبي .

وإلى كل أفراد عائلتي .

وإلى كل من وسعه صرري ونسيه قلبي .

شرف الرين بقنتو

تشكرات

المحمد والشكر الأول والأخير للجميل رب العرش العظيم ، الذي وفقنا لإتمام هذا العمل .

واعتزافنا بالفضل وتقديرنا للجميل ، نتوجه بخاص شكرنا ،

و امتناننا للأستاذ المشرف الدكتور / إلياس العيراني

الذي تحمل عناء الإشراف بالتوجيه والنصائح القيمة خلال إنجاز هذا العمل التواضع ،

فجزاه الله عنا وعن طلاب العلم خير الجزاء وزاده في العلم والرزق .

كما نتقدم بالشكر والتقدير إلى الأساتذة الذين وافقوا على مناقشة هذه المذكرة .

ومن باب الجميل نتقدم بخاص امتناننا إلى كل من ساعدنا على إتمام هذه المذكرة ونخص بالذكر كل من :

السيرة قنروز يمينة ، السير لجمال محمد ، السير بن سعرون خليفة ، السير هني عبر القادر ، السير عيش محمد .

وشكر خاص إلى الأنسة : لجمال أمال .

كما أن واجب الوفاء يماي علينا الشكر والتقدير إلى جميع أساتذة المركز الجامعي تيسهسيت .

وفي الأخير نرجو من الله سبحانه وتعالى أن يجعله من صالح أعمالنا التي ينتفع بها ،

و أن يكتبنا من الذين يعملون من العلم مسعى ، ومن العمل وسيلة ومن النجاح ثمرة تضيء على الأجيال بنور الفهم .

الخلاصة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تعزيز مفهوم الابداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "شركة توزيع الكهرباء و الغاز "بولاية تيسمسيلت"، ومعرفة علاقة الارتباط بين المتغيرين إدارة الموارد البشرية والابداع.

وقد استخدمنا استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تم توزيع (100) استمارة لعينة البحث شملت موظفي المؤسسة، كما تمثلت فرضية البحث الرئيسة بوجود علاقة ارتباط بين إدارة الموارد البشرية والابداع وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

إذ استخدمنا عدد من الأساليب الإحصائية للتحقق من صحة الفرضية ومنها الوسط الحسابي، والنسب المئوية وجاءت النتائج متطابقة لفرضية البحث، قد تبين وجود علاقة ارتباط بين إدارة الموارد البشرية وتعزيز الابداع، والتي على ضوءها تم صياغة مجموعة من التوصيات التي يؤمل أن يستفاد منها المعنيين في الدراسة الحالية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية، إدارة الموارد البشرية، الابداع.

Summary:

This study aimed to identify the role of strategic management of human resources in promoting the concept of innovation in the Algerian economic organization "Electricity and Gas Distribution Company" in Tissemsilt, and to know the correlation between the study variables, strategic human resources management and the creativity.

for that, we used the questionnaire as a method to have and collect information, and we distributed 100 questionnaires to a sample representative, which included employees of the organization.

The main hypothesis of research was that there was a relationship between strategic human resource management and creativity. We used a number of statistical methods to verify the validity of the hypothesis, including the arithmetic mean, and the percentages. The results were identical to the hypothesis of the research. as a result there is a correlation between human resources management and the promotion of creativity.

Keywords: Strategic Management, Human Resource Management, Creativity.

مقرمة عامة

مقدمة عامة

يعتبر موضوع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من أهم الموضوعات التي استحوذت على اهتمام وتفكير الكثيرين من الكتاب والمفكرين في مجال إدارة الأعمال نظرا لقيمتها في أي منظمة حيث أصبحت المنظمات تعتمد على إدارة الموارد البشرية في تنفيذ أنشطتها وبرامجها وتحقيق أهدافها، ولا تزال إدارة المنظمات تبحث كيف تجعل هذا المورد البشري يقدم أفضل ما لديه لصالحها، بما يؤدي ذلك إلى تحقيق أهدافها ودفعها نحو النمو والتطور وزيادة الإنتاجية وتحقيق الأرباح، أو تقديم الخدمات بكفاءة حيث إن أفضل استغلال لعناصر الإنتاج أو المدخلات يعتمد بضرورة أساسية على المورد البشري والعاملين في المنظمة وكانت المنظمات تعطي أولوية للجانب المادي على المورد البشري، فكانت تعمل على الزيادة في رأس مالها وإنتاجيتها نتيجة تأثرها بقانون العرض والطلب ومع مرور الوقت تطورت هذه المنظمات نظرا لحجم نشاطها، فظهرت بذلك أهمية تطوير أداء مواردها البشرية داخل المنظمة انطلاقا من أهمية المورد البشري في حد ذاته، باعتباره أحد عوامل الإنتاج والأكثر قابلية لرفع من مردوديتها، وبالتالي فإن الدور الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ومن هنا ظهرت ضرورة اهتمام إدارة الموارد البشرية بالإبداع داخل المنظمات، فالفرد المبدع يعتبر ثروة تفوق الثروة المادية، كما ينبغي تقدير أهمية دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تعزيز الإبداع من خلال جهود ملحوظة كتوفير مناخ ملائم يمكن للعاملين في المنظمات على اختلاف مستوياتهم في إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية و استغلالها الاستغلال الأمثل بما يعود إيجابا على روحهم المعنوية حيث يؤدي بهم الحماس إلى العمل والبحث عن حلول للمشاكل التي تواجههم بصورة إبداعية.

إن الإبداع يعتبر شرطا أساسيا لأي منظمة، لأن المنظمة التي لا تبذل في الوقت الحاضر سوف تواجه التخلف والزوال، لأن العالم اليوم تغير كثيرا في ظل المنافسة الشديدة والتحديات الكبيرة التي فرضت على المنظمات، غير أنه من الملاحظ في بعض المنظمات وجود الروتين عند أداء العاملين لأعمالهم، ومن هنا أصبح

إلزاما على إدارة الموارد البشرية أن تهتم بالإبداع للعاملين وتنمية روح الإبداع لديهم وتعزيزه وإتاحة الفرصة لعاملين للارتقاء بالمنظمات إلى مستويات أداء أفضل يتيح لها البقاء والصمود في ظل التغيرات الحالية. -ومن هنا ظهرت ضرورة لمراجعة دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تعزيز الإبداع في المنظمات الإقتصادية وعلى هذا الأساس قمنا بصياغة الإشكالية التالية:

إشكالية الدراسة :

ما مدى تأثير الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تعزيز مفهوم الإبداع لدى عمال مديرية التوزيع؟
ضمن التساؤل أعلاه تدرج الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما هي وظائف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية الأكثر تأثير على تعزيز مفهوم الإبداع .
- 2- ما علاقة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالإبداع؟

الفرضيات:

قصد الإجابة على الأسئلة السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- 1- كل وظائف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لها تأثير على تعزيز مفهوم الإبداع .
- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية و الإبداع لدى الموظفين بشركة سونلغاز بتسمسيت .

منهج الدراسة:

إن منهج الدراسة و باعتباره الطريقة التي يتبعها الباحث من أجل الوصول إلى النتائج المتعلقة أساسا بموضوع الدراسة ، حيث أنه هو الأسلوب المنظم والمستخدم لحل المشكلة المطروحة في الدراسة ، إضافة إلى أنه العلم الذي يهتم بكيفية إجراء البحوث العملية .

و لأن الهدف من هذه الدراسة هو الوصول إلى معرفة دقيقة و مفصلة حول دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تعزيز مفهوم الإبداع بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية تيسمسيلت ، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي و المنهج الاستقرائي باعتبارهما يتناولان الممارسات و الظواهر كما هي على أرض الواقع ، كما أنهما يتجاوزان جمع البيانات ووصف المظاهر إلى تحليل واشتقاق الاستنتاجات ذات الدلالة بالنسبة للمشكلة المعالجة .

أهداف الدراسة :

يهدف هذا البحث إلى :

- محاولة التعرف على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وأهميتها في المنظمة.
- محاولة معرفة ما المقصود بالإبداع وماهي الخصائص التي يمكن أن يشتمل عليها و مستوياته .
- تبيين دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الإبداع .
- توضيح أهمية تبني الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية للإبداع وذلك من خلال الدور الذي يلعبه الإبداع في تحسين مستوى الإنتاج و التأثير على الأفراد العاملين إيجابيا.

أسباب اختيار الموضوع:

- * طبيعة التخصص المدروس.
- *محاولة توضيح مدى أهمية الإبداع على إدارة الموارد البشرية.
- *مدى إقتناعنا بكون العنصر البشري هو أساس نجاح و فعالية المؤسسة و بقائها و السياسات المتعلقة بهم عبارة عن استثمارات خلاقة لرفع الأداء.
- * بروز إدارة الموارد البشرية كوظيفة مهمة على المستوى الداخلي للمؤسسة.
- * الحاجة لتطبيق الإبداع في المنظمة.
- * الرغبة الشخصية والملحة للبحث في هذا الموضوع وكذا التمتع الموضوع بنوع من الحيوية.

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في مايلي :

- 1- من خلال أهمية العلاقة بين إدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والإبداع.
- 2- تكمن أهمية هذا البحث في انه يعد من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة، إذ يتناول مفهومين مهمين إدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والإبداع.
- 3- تكمن أهمية هذا البحث لمسيرى المنظمة الاقتصادية في استراتيجيات من شأنها النهوض بواقع إدارة الموارد البشرية والإبداع وذلك لما يحققه من أهداف عديدة.

حدود الدراسة:

في مجال حدود دراستنا ونظرا لتوسع مجال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والإبداع قمنا بتحديد البحث في العناصر التالية :

- 1- يتناول البحث عدة مفاهيم أهمها: الإدارة الإستراتيجية، إدارة الموارد البشرية، الإبداع ونركز في البحث على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و إبراز دورها في تعزيز الإبداع في المنظمات الاقتصادية.
- 2- تمثل موضوع بحثنا في دور إدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تعزيز الإبداع في المؤسسة الاقتصادية فارتأينا أن يكون تطبيق موضوع بحثنا في مؤسسة اقتصادية جزائرية ووقع اختيارنا على شركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية تيسمسيلت.
- 3- أما عن حدود البحث الزمنية، فقد جرت الدراسة خلال المدة الممتدة من أواخر شهر فيفري إلى أوائل شهر أفريل مع مدة توزيع الاستبيانات وإعادة استرجاعها.

الدراسات السابقة :

- دراسة فوزية مقراش ، فيروز مصلح الضمور ، (2019) بعنوان : أثر الإبداع على الأداء التنظيمي ، دراسة حالة مجموعة فنادق بولاية جيجل - الجزائر ، حيث شملت الدراسة على مجموعة من الموظفين بفنادق جيجل ، باعتبارهم مسؤولين عن عملية الإبداع ، حيث يعتمد أداء الفنادق على مدى كفاءة و فعالية المورد البشري ، وخلصت إلى عدة توصيات أهمها ، تقديم لموظفي الفنادق دورات تدريبية توضح لهم أهمية الإبداع التنظيمي .
- دراسة مومني سارة ، طافر زوهير ، (2018) بعنوان : قوة المكافأة المعنوية في تنمية روح الإبداع ، دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري - بشار - ، وهدفت الدراسة إلى التحقق من أثر أبعاد قوة المكافأة المعنوية (إشراك العاملين ، الإعراف بمجهود العاملين ، توفير جهد العمل) ، ومن بين الاقتراحات المتوصل إليها زيادة الاهتمام بقوة المكافأة المعنوية ، وتقديمها للأفراد لزيادة أدائهم و تشجيعهم على الإبداع والابتكار و استخدام المكافآت المعنوية للتعبير عن الجهد المبذول .
- دراسة جزيري لمياء ، بديسي فهيمة ، (2018) بعنوان : الإبداع الإداري و أثره في تنمية رأس المال البشري دراسة ميدانية مديرية الاتصالات قسنطينة . حيث تهدف الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الإبداع الإداري في تنمية رأس المال البشري بمديرية الاتصالات قسنطينة ، ولقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر للإبداع الإداري في تنمية رأس المال البشري ، كما خلصت إلى أن تنمية رأس المال البشري يتطلب الاستمرارية في تبني مفهوم الإبداع الإداري ، وذلك من خلال الاهتمام بجميع أبعاده .
- دراسة يوسف بودلة ، (2015) بعنوان : أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تفعيل التغيير التنظيمي بالمؤسسات العمومية الاستشفائية ، دراسة حالة المركز الجامعي بن مسوس الجزائر ، ومن بين أهم

التوصيات المتوصل إليها هي : العمل على إيجاد توافق بين الأهداف الاستراتيجية بالمركز الجامعي
الاستشفائي ، و الأهداف الفردية للعاملين مع الدعم المتواصل من خلال إجراء تعديلات تنظيمية .

هيكل الدراسة :

للإجابة على الإشكالية المطروحة، قمنا بتقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول يمكن عرضها كالتالي:

الفصل الأول: وقد تمحور حول الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وقمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث، تناولنا في
المبحث الأول الإدارة الاستراتيجية و المبحث الثاني تناولنا إدارة الموارد البشرية وتمحور المبحث الثالث حول
إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثاني: وقد تطرقنا فيه إلى مفهوم الإبداع وقد قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث، تناولنا في المبحث الأول
مدخل للإبداع، وفي المبحث الثاني نظريات الإبداع ، دوافعه ومراحلها، أما المبحث الثالث فكان عن البيئة
الإبداعية ، معوقات الإبداع و أساليب تنميته.

الفصل الثالث: وهو الفصل التطبيقي، جاء عبارة عن دراسة ميدانية جاءت لإسقاط المفاهيم النظرية على الواقع
فتمثل في ثلاث مباحث، فتمحور المبحث الأول حول نبذة تاريخية عن شركة سونلغاز ، أما المبحث الثاني
فتطرقنا فيه إلى تطور الشركة من شركة التوزيع الكهرباء و الغاز إلى مديرية التوزيع تيسمسيلت ، وأما المبحث
الثالث فتمحور حول مجتمع الدراسة ، التحليل الإحصائي و النتائج المتوصل إليها .

الفصل الأول

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

مقدمة الفصل

لقد أصبحت المنظمات في الوقت الحالي تعمل في بيئة تشهد تحولات و تغيرات سريعة و معقدة من حيث المنافسة و ثورة المعلومات ، التكنولوجيا و العولمة، ذلك ما استلزم عليها العمل على مواجهة تلك التغيرات و مواكبة التقدم و التكيف مع البيئة المحيطة بها ، تحقيقا لأهدافها المتمثلة في النمو و الاستمرارية و التطور بتبني استراتيجيات متكاملة و شاملة ، تساعد على التجاوب مع الظروف البيئية المتغيرة و توحيد جهودها و التكامل ما بين مختلف الأنشطة الإدارية و التشغيلية على المستوى الكلي للمنظمة ، الهدف منه هو اتخاذ قرارات استراتيجية توحيدا لأداء المنظمة في الأمد الطويل.

لذا فإن فكرة التكامل بين استراتيجية المنظمة و استراتيجية إدارة الموارد البشرية و بقية الاستراتيجيات الوظيفية هو تحقيق التنسيق بين جميع موارد المنظمة تمكنها من تنفيذ استراتيجياتها الرئيسية بكل فعالية و كفاءة . أما إدارة الموارد البشرية فتربط مع المنظمة بتطوير استراتيجيات متكاملة و شاملة لجميع الوظائف المناطة بها ، و التي تتوافق مع التوجه الاستراتيجي العام للمنظمة.

ولأجل التقرب أكثر إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية سوف نتطرق إلى مايلي :

المبحث الأول : الإدارة الاستراتيجية .

المبحث الثاني : إدارة الموارد البشرية .

المبحث الثالث : استراتيجية الموارد البشرية .

المبحث الأول : الإدارة الاستراتيجية .

تعتبر الإستراتيجية من المواضيع التي تعنى باهتمام من قبل متخذي القرارات، والقائمين على الممارسات الإدارية في المنظمات وكذا انتقل هذا المفهوم من المجال العسكري إلى مجال العلوم لاقصادية والإدارية، مما أدى إلى اهتمام كبير في بيئة الأعمال نظرا لاشتداد المنافسة، وقلة الموارد، و هذا ما يستدعي وضع إدارة واعية من اجل فهم تغيرات وأحداث التي تقع في بيئة المنظمة ، وستناول في هذا المبحث النقاط التالية :

- مدخل للإدارة الإستراتيجية؛
- مراحل الإدارة الإستراتيجية؛
- مستويات الإدارة الاستراتيجية .

المطلب الأول : مدخل للإدارة الإستراتيجية .

يشير مصطلح الإدارة الإستراتيجية إلى التوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الاستراتيجي في إدارة المؤسسة كنظام شامل و متكامل ، باعتبارها طريقة في التفكير و أسلوب في الإدارة و منهجية في صنع و اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية.

أولا : نشأة الإدارة الاستراتيجية وأهميتها .

لقد بدأ تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية في ميدان الأعمال سنة 1951، إلى أن وضعت أولى الأسس الهامة لمفهوم التخطيط الاستراتيجي في الستينات، ومن هنا بدأ الكتاب والباحثين في الاهتمام أكثر بهذا الموضوع.

فالمكانة البارزة التي احتلها العمل الرائد لـ " Andrews " من خلال تشكيل حقل الإدارة الإستراتيجية أدى إلى ظهور نماذج تحليل المحفظة، وفي مقدمتها مصفوفة (BCG)، جماعة بوسطن الاستشارية، ومصفوفة جنرال إلكتريك، ونموذج ماكنزي، فأولى البذور لتطور الإدارة الاستراتيجية كانت في حقل أطلق عليه اسم سياسة الأعمال " BUSINESS POLICIES "، الذي بدأ في مدرسة هارفرد للأعمال، وقد أدى اهتمام الباحثين والرواد بتأثير العوامل

البيئية للمنظمة إلى الانتقال من مصطلح سياسات الأعمال إلى مصطلح الإدارة الاستراتيجية، على أساس أن هذا المصطلح الجديد يركز على إدارة المنظمة ككل¹.

ويوضح التطور التاريخي للإدارة الاستراتيجية مدى تغير فكر المؤسسات، حيث بدأ المديرين يهتمون بالمستقبل من خلال الاهتمام المتزايد بالبيئة ومشكلاتها، باعتبار أن أهمية الإدارة الاستراتيجية تزداد عندما تعمل في بيئة متغيرة، وقد تبرزت أهميتها في قدرة المؤسسات على التعرف أكثر على أهدافها وغاياتها وتحديد توجهاتها في وقت ملائم وسط بيئة متسارعة، وكذا المتابعة المستمرة من خلال تقييم وتنفيذ ومدى تقدمها، وكيفية مواجهتها للتحديات التي تتعرض لها²، يجعلها تحقق العديد من المزايا والمنافع، تتمثل في الرؤيا المستقبلية وتخصيص مواردها وفق ما يسهم باستغلال الفرص الممكنة والاستفادة من نقاط القوة وتجنب المخاطر وتجميع عوامل الضعف³. ويمكننا أن نلخص بعض نقاط المزايا التي تعود على المنظمات من جراء اهتمامها بالإدارة الاستراتيجية.

الجدول (1-1): المزايا التي تعود على المؤسسات ومتطلبات الإدارة الإستراتيجية

المزايا التي تعود على المؤسسات	متطلبات الإدارة الاستراتيجية .
• وضوح الرؤيا المستقبلية، واتخاذ القرارات الاستراتيجية.	• قدر كبير من دقة توقع الأحداث، و التنبؤ بمجريات الأحوال .
• التفاعل البيئي على المدى البعيد .	• يبنى على القرارات الاستراتيجية التي تمكنها من التأثير في بيئة المؤسسة .
• تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية المرصية .	• دقة اتخاذ القرار الاستراتيجي، يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية .
• تدعيم المركز التنافسي .	• نظرة توسعية للسيطرة على أمور السوق
• القدرة على إحداث التغيير .	• اعتمادها على كوادرات ذات تحديات ونظرات ثابتة للمستقبل
• تخصيص الإمكانيات الموارد (منتظمة)	• توجيه جمهور المنظمة توجيهها صحيحا، من خلال استخدام الموارد والإمكانات بطريقة فعالة .

¹ سعدون حمود جثير الربيعاوي وآخرون، الإدارة الاستراتيجية، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2018، ص 20، 21

² محمد هاني محمد، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار معتر للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015، ص 63 .

³ محمد طاهر الخلف وآخرون، الإدارة الاستراتيجية، ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر الطبعة الأولى، 2017، ص 29 .

• تدعيم التفكير الاستراتيجي للمديرين	• وجوب تنمية عادات التفكير في المستقبل .
• توفير فرص المشاركة لجميع المستويات الإدارية	• تحديد أهداف المنظمة وتنفيذها .
• تسهم في التوجيه للإهتمام بالمعرفة كقوة استراتيجية وميزة تنافسية .	• تطوير أساليب العمل من خلال تطوير معايير الأداء التنظيمي .

من إعداد الطلبة بالإعتماد على : المصدر ، محمد طاهر الخلف، الإدارة الاستراتيجية، ألف للوثائق، قسنطينة الجزائر، الطبعة الأولى، 2017، ص، ص 29، 31.

من خلال الشكل السابق يمكننا القول أنه للحصول على المزايا سالفه الذكر بالنسبة للمؤسسات يشترط هذا توفر عدة متطلبات للإدارة الإستراتيجية بغية الحصول على الأهداف المطلوبة و النتائج المرجوة فمثلا للوصول للمزايا التي تعود على المؤسسات مثل القدرة على إحداث التغيير يتطلب من الإدارة الإستراتيجية أن تعتمد على كوادرات ذات تحديات ونظرات ثابتة للمستقبل

ثانيا : أهم تعاريف الإدارة الاستراتيجية :

لم يتفق الكتاب والباحثون على مفهوم موحد للاستراتيجية كونها مصطلح ينظر إليه من زوايا مختلفة فظلا عن ذلك فقد تطور معنى الإستراتيجية ومحتواها عبر الزمن.

عند (كوتلر 1980)، هي عملية تنمية وصياغة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تحديد رسالة وأهداف واستراتيجيات النمو وخطط لمحفظة الأعمال لكل العمليات، والأنظمة التي تمارسها هذه المنظمة¹.

وقد أعطى THOMSON مفهوما شموليا للإدارة الاستراتيجية فهي، عملية تتمكن المنظمة بواسطتها من تحديد أهدافها وتحديد الأعمال اللازمة لإنجاز تلك الأهداف في الزمن المناسب والسعي لتحقيق تلك الأعمال والأنشطة، وتقويم مستوى التقدم والنتائج المتحققة²

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور الإدارة الاستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2007، ص 45.

² عبد العزيز صالح بن حبتور، نفس المرجع، ص 46 .

و عرفها ANSOFF بأنها تصور المنظمة عن طبيعة العلاقات المتوقعة مع البيئة الخارجية، والتي في ضوءها تحدد نوعية الأعمال، التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد الذي تسعى المنظمة من وراء تحقيق غاياتها وأهدافها¹

ونجد تعريف لنادية العارف : بأن الإدارة الاستراتيجية هي فن وعلم تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها .²

وقد قدم ROBERT تعريف الإدارة الاستراتيجية من ناحية مختلفة ووفق مدخل اتخاذ القرارات، بقوله أنها : عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المنظمة، من خلال تحليل العوامل البيئية، بما يعين المنظمة على تحقيق رسالتها والوصول إلى غاياتها وأهدافها المنشودة .³

ويعرفها DAVID بأنها صياغة وتطبيق وتقييم القرارات التي من شأنها أن تمكن المؤسسة، من وضع أهدافها موضع التنفيذ .⁴

من خلال ما سبق، يمكننا القول أنه لا يوجد تعريف شامل، والوصول إلى تعريف واحد يعد أمراً صعباً، إذن فالإدارة الاستراتيجية تختلف كفكر إداري، فالبعض يعني بها الغايات ذات الطبيعة الأساسية، والبعض يربطها بالأهداف المحددة والمدة الزمنية المرتبطة بها، كما أنها تهتم بصورة جوهرية بتصرفات الإدارة العليا .

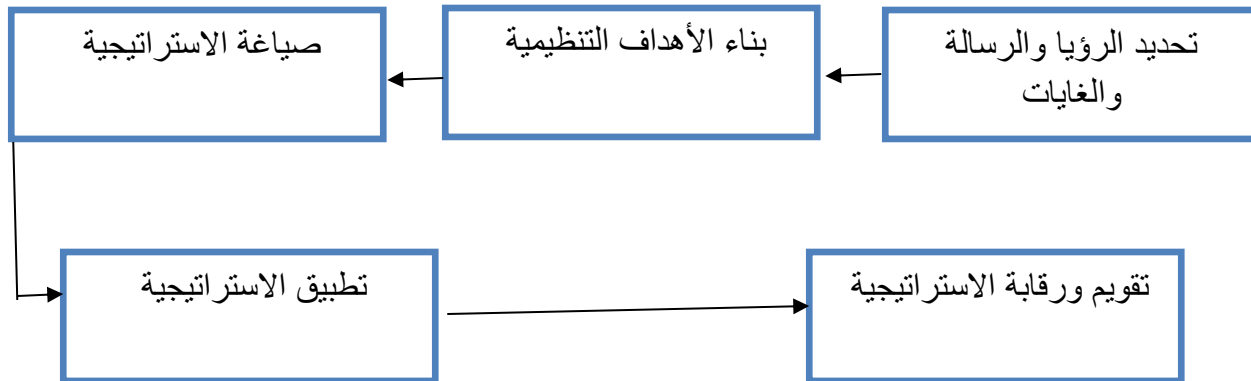
¹ . محمد طاهر الخلف وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 20، 21 .

² . محمد طاهر الخلف وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 22 .

³ الأستاذ الدكتور حمود جثير الربيعاوي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 23 .

⁴ زايروافية، الإدارة الاستراتيجية وأداء المؤسسات الاقتصادية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2019، ص 21 .

الشكل (1-1) ممارسة عملية الإدارة الاستراتيجية للإدارة العليا .



المصدر : محمد طاهر الخلف وآخرون، الإدارة الاستراتيجية، دار النشر ألفا للوثائق، قسنطينة الجزائر، الطبعة

الأولى، 2017، ص 20 .

من خلال الشكل الموضح أعلاه تبين لنا أن ممارسة عملية الإدارة الاستراتيجية للإدارة العليا، تنطلق من تحديد الرؤيا و الرسالة و الغايات التي تعتبر أساس عملية الإدارة الاستراتيجية ، ثم بناء الأهداف التنظيمية التي نقصد بها تحديد أهم أهداف و السعي إلى وصول إليها، ثم صياغة الإستراتيجية وتطبيق الإستراتيجية أي أن الأهداف تسطر بطريقة إستراتيجية و تطبق في الواقع، و في الأخير نصل إلى عملية تقويم ورقابة الإستراتيجية التي هي عبارة عن مقارنة ماتم التخطيط للوصول إليه والنتائج المحققة حاليا.

المطلب الثاني : مراحل الإدارة الاستراتيجية .

انطلاقا من الشكل السابق، يمكننا أن نتطرق إلى مختلف المراحل أو ما يسمى بالمكونات الأساسية للإدارة الاستراتيجية، حيث أن أغلب الرواد والباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية، قد أجمعوا على أنها تشتمل على المكونات الآتية وهي:

- التحليل الاستراتيجي .
- صياغة الاستراتيجية .
- تنفيذ الاستراتيجية .
- تقويم الاستراتيجية .

و سوف نتطرق إلى كل مرحلة على حدى وهي :

1- **التحليل الاستراتيجي** : تقوم المنظمة بعملية التحليل الاستراتيجي من اجل الكشف على الفرص المتاحة و التهديدات الموجودة في البيئة الخارجية، و التعرف على نقاط القوة و الضعف الموجودة في البيئة الداخلية للمنظمة ، من اجل الحفاظ على مركزها التنافسي .

أولا : تحليل البيئة الخارجية : إن البيئة الخارجية هي الإطار العام الذي تتحرك فيه المنظمة و تمثل كل الأطراف العناصر التي تحيط بها ، تهتم المنظمات بدراسة و تحليل البيئة الخارجية لسببين رئيسيين هما:

- أ- تحديد العوامل البيئة التي توفر فرصا والتي يمكن أن تستفيد منها المنظمة لتحقيق أهدافها عن طريق إجراء تعديلات على الاستراتيجية .
- ب- تحديد العوامل البيئة التي تشكل تهديدا على سياسة المنظمة و تعيق الوصول إلى أهدافها .

ثانيا : تحليل البيئة الداخلية : لا تستطيع أي منظمة مهما كان حجمها أن تضع استراتيجيتها دون تحليل و تقييم عناصر البيئة الداخلية من اجل تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف بما يساعد على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية.

2- **صياغة الاستراتيجية** : ويقصد بها إعداد خطط طويلة الأجل لتحقيق الإدارة الفعالة، للفرص و

التهديدات البيئية في ضوء ما تمتلكه المؤسسة من نقاط قوة أو ضعف .

ومنه، فإن عملية صياغة الاستراتيجية تحتوي على تحديد الاستراتيجيات المناسبة، وعلى ذلك نجد أن هذه المرحلة تشمل على مجموعة من الأنشطة تتمثل في : ¹

- أ- تحديد رسالة المنظمة .
- ب- تحديد الأهداف والغايات طويلة الأجل .
- ت- دراسة البيئة الخارجية لتحديد الفرص و المخاطر .
- ث- دراسة الإمكانيات الداخلية لتحديد عناصر القوة و الضعف .

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص 82 .

ج- تحديد البدائل الاستراتيجية .

ح- اختيار الاستراتيجية المناسبة .

وبناء على ما سبق ذكره يمكننا القول أن فريق الإدارة العليا يبحث عن بدائل مستقبلية، ثم يختار مواصفات الرؤية الاستراتيجية ويعدها، وتعتمد جودة صياغة الإستراتيجية على قوة العملية التي يتخذ الفريق من خلالها هذه القرارات، وكذلك الإمكانيات الإستراتيجية لأعضاء الفريق.

3- تنفيذ الاستراتيجية : تعتبر مرحلة تنفيذ الاستراتيجية من أهم مراحل الإدارة الاستراتيجية، ويقصد بها وضع

الاستراتيجية موضع التنفيذ .

و في خلال هذه المرحلة وجب على المؤسسة أن تقوم بتحويل الاستراتيجية إلى أفعال ملموسة، ذات نتائج لها دلالتها، ولا إنجاز ذلك لابد من مايلي :

1-3 تحديد الأهداف السنوية :

لها ارتباط مباشر لكل مدير من مديري قطاعات وإدارات وأقسام المؤسسة، حيث أنه وبناء على الأهداف السنوية يتم توزيع وتخصيص الموارد مع تحديد الأولويات، باعتبارها المحدد الأساسي لمدى التقدم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تتطلب أن يكون بينها، وبين الأهداف السنوية تنسيق¹

2-3 وضع البرامج الزمنية : و يعرف البرنامج على أنه عبارة عن خطة يتم تصميمها، لمواجهة موقف معين

يتطلب مجموعة من الأنشطة، لتحقيق هدف معين وتشمل البرامج الزمنية المهام التالية:²

أ- تحديد الأدوات والأساليب اللازمة للتنفيذ .

ب- تحديد المراحل التفصيلية للتنفيذ .

ت- تحديد الأطراف والجهات ذوي العلاقة بالتنفيذ .

ث- تحديد توقيت وأزمنة التنفيذ .

¹ د. محمد طاهر الخلف، مرجع سابق، ص 47 .

² زابر وافية، مرجع سبق ذكره، ص 76 .

ج- تحديد الاختصاصات والمسؤوليات والواجبات عن التنفيذ .

3-3 تخصيص الموارد اللازمة :

يعتبر تخصيص الموارد من الأنشطة الإدارية الرئيسية التي تسمح بتنفيذ الاستراتيجية، حيث أنه نجد لدى أي مؤسسة أربع أنواع من الموارد التي يمكن استخدامها في سبيل تحقيق أهدافها الموضوعية وهي :

- الموارد المالية .
- الموارد البشرية .
- الموارد المادية .
- الموارد التكنولوجية .

إن توزيع هذه الموارد على الإدارات والأقسام لا تعني بالضرورة نجاح عملية تنفيذ الاستراتيجية، إذ أن هناك عملية تتم بفعالية، وهي ممثلة في الحفاظ على الموارد النادرة، مراعاة المعايير المالية في الوقت القصير، البناء التنظيمي المناسب، مراعاة مختلف المخاطر، الدقة في معرفة احتياجات كل إدارة ومتى تحتاج إليها¹.

3-4 تحديد الإجراءات التنفيذية :

وهي الإجراءات التي يجب أدائها من أجل الإنجاز الدقيق لبرامج المؤسسة، وتكون ممثلة في نظام متكون من خطوات متتابعة، موضع الاستراتيجيات، موضع التنفيذ يتطلب توفير العناصر التالية :²

- وجود هيكل تنظيمي ملائم .
- ملائمة الاستراتيجيات للسياسات أو تعديلها .
- وضوح في المسؤوليات عن تنفيذ الاستراتيجيات .

وبناء على ما سبق لاحظنا أن مرحلة تنفيذ الاستراتيجية هي من أهم مراحل الإدارة الاستراتيجية حيث أنها تمر على 04 مراحل أساسية من بينها أولاً تحديد الأهداف السنوية التي هي من إخصاص الإدارة العليا للمؤسسة بعيد تعتمد على هذه المرحلة لتحديد الأولويات وتخصيص الموارد ثم تليها مرحلة وضع البرامج الزمنية التي

¹ زابر واقية، مرجع سابق ن ص 79 .

² . محمد طاهر الخلف، مرجع سابق، ص 48 .

بدورها تعتمد على خطة يتم تصميمه لمواجهة موقف طارئ يتطلب مجموعة من الأنشطة وبعدها تأتي مرحلة تخصيص الموارد اللازمة حيث تقوم هذه المرحلة بتخصيص الموارد التي هي من إختصاص الإدارة الرئيسية التي تسمح بتنفيذ الاستراتيجية حيث تستخدم مؤسسة أربع أنواع من الموارد وهي : الموارد المالية- الموارد البشرية- الموارد المادية- الموارد التكنولوجية، وفي المرحلة الأخيرة تأتي مرحلة تحديد الإجراءات التنفيذية التي تهتم بالإجراءات التي يجب أدائها من أجل الإنجاز الدقيق لبرامج المؤسسة، وتكون ممثلة في نظام متكون من خطوات متتابعة و لتنفيذها يتطلب توفير العناصر التالية : وجود هيكل تنظيمي ملائم- ملائمة الاستراتيجيات للسياسات أو تعديلها- وضوح في المسؤوليات عن تنفيذ الاستراتيجيات .

4-مرحلة تقويم الاستراتيجية :

تهتم الإدارة الاستراتيجية بتقييم الأداء الكلي للمؤسسة من خلال مراجعة الاستراتيجية لأدائها، ونسبة النجاح التي حققتها ولا يقتصر المراجعة والتقييم ككل على المؤسسة بصفة عامة، بل يكون بشكل أكثر دقة أو يكون التقييم على مستوى الوحدات والمجالات الوظيفية، وعند كل مستوى من مستويات الإدارة الاستراتيجية يتطلب تقييم الاستراتيجية وتحديد الأخطاء وتصحيحها تمهيدا لانطلاقة جديدة¹.

مما سبق لاحظنا أنه لا يوجد نموذج واحد لمراحل الإدارة الاستراتيجية ، والدليل على ذلك اختلاف الباحثين والكتاب في تسمية المراحل من مراحل إلى عمليات، إلى مكونات وصولا إلى مهام، إلا أن جوانب الاتفاق في المضمون أكبر من جوانب الاختلاف، وأن هتة المراحل التي تمر بها الإدارة الاستراتيجية لها أهمية كبيرة، سواءا من منظور الاستراتيجيات المقصودة أو الطارئة.

المطلب الثالث : مستويات الإدارة الاستراتيجية . تهتم الإدارة الاستراتيجية بوضع أجزاء المؤسسة في كيان متكامل ومنظم، وكذا مواجهة صوب هدف رئيسي، وهو ممثل في زيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء، والمساهمين والمجتمع ككل، وعليه سوف نقوم بعرض المستويات الثلاثة للإدارة الاستراتيجية باعتبار اتفاق أغلب الباحثين عليها .

¹ محمد هاني محمد، مرجع سابق، ص 166 .

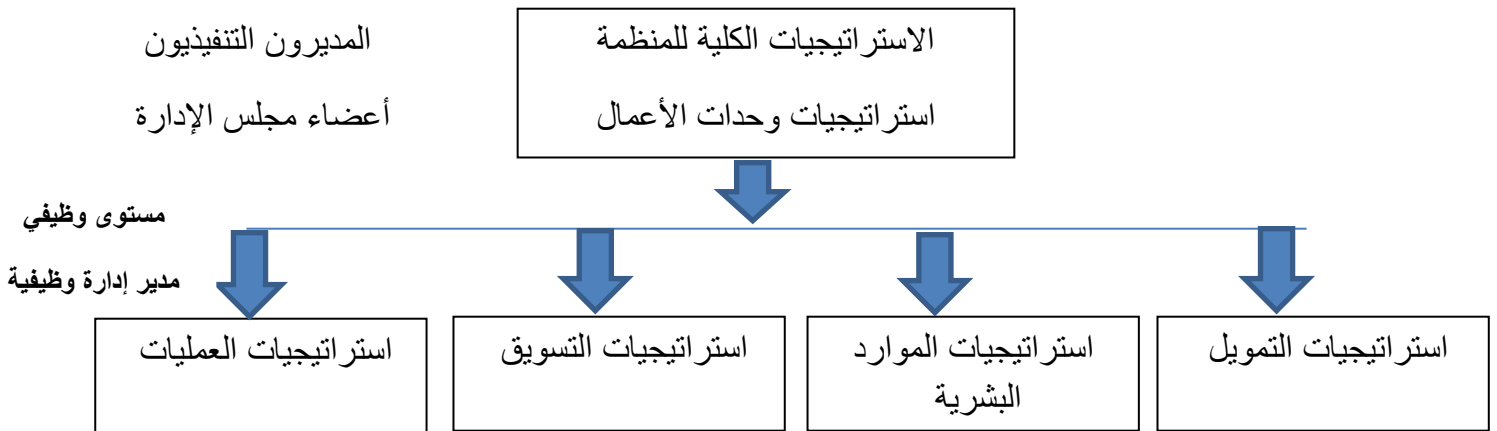
1 - الاستراتيجية على مستوى المنظمة .

إن المؤسسة التي لها ناظ واحد، وتمتلك أكثر من خط إنتاجي تتولد لها الحاجة أكر لممارسات الإدارة الاستراتيجية، وهذا من أجل القيام بتوجيه رسالتها في المجتمع، وبات خصائصها التي تعطيها ميزة عن المؤسسات الأخرى، إضافة إلى دورها في خلق وتعزيز التكامل لأنشطة الأعمال المختلفة لدى المنظمة.¹

و هنا يقوم المدراء بالدور الاستراتيجي من خلال امتلاكهم للرؤيا الشاملة، باعتبارهم أهم مدراء استراتيجيون حيث يقتصر دورهم على وضع الرؤيا والرسالة وتحديد الأهداف والغايات للمؤسسة كما أنهم مسؤولون على تخصيص الموارد اللازمة بين مختلف الأقسام.²

ومنه، فإن هذا المستوى يمثل الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة، فهي تمثل التوجه العام للمؤسسة .

شكل (1-2) مستويات الإدارة الاستراتيجية في المنظمات ذات الأنشطة المنفردة .



المصدر :د.زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، ص 36 .

من خلال الشكل المبين أعلاه نلاحظ أن مستويات الإدارة الإستراتيجية في المنظمات ذات الأنشطة المنفردة بأنه يوجد فيها الاستراتيجيات الكلية للمنظمة التي من اختصاص المدراء التنفيذيين ثم استراتيجيات وحدات الأعمال التي يوجد فيها أعضاء مجلس الإدارة ثم نتقل إلى المستوى الأدنى منه حسب المستوى الوظيفي الذي يوجد فيه أربع

¹ زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2013، ص 35.

² سعدون حمود حثير الربيعاوي، مرجع سابق، ص 29 .

استراتيجيات حسب كل إدارة وظيفية ولكل و لكل إدارة وظيفية مدير يقوم بتبني هذه الاستراتيجية الوظيفية و لكل إدارة وظيفية مدير يقوم بتبني هذه الاستراتيجية الوظيفية .

الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال .

تقوم الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال بالسعي لتحويل الخطوط العريضة لأهداف المؤسسة وترجمتها إلى استراتيجيات محددة للتنافس لكل وحدة من وحدات النشاط، ومنه لمدراء الإدارات العليا، ومدراء وحدات الأعمال وعرضها على فريق الإدارة العليا لمناقشتها وإقرارها .¹

و يعرف كل من جوج وكلويك (JAUCH & GLUECK)، وحدة الأعمال الاستراتيجية كونها إحدى الإدارات التنفيذية في منظمة، بأنها تلك الوحدة التي تقوم بإنتاج سلعة، أو خدمة في سوق محدد، أو مجموعة معينة من المستهلكين، أو منطقة جغرافية معينة، وتمتلك سلطة اتخاذ القرارات الاستراتيجية وفقا لتوجهات المنظمة وأهدافها²

و هنا يجب علينا أن نشير إلى الدور الفعال والهام الذي يجب أن تلعبه وحدة الأعمال لإعطاء إضافة لجهود الإدارة العليا، في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بفعالية، وكفاءة تامة، وعليه فإن الجهة المسؤولة عن وضع هذا المستوى هي الإدارة العليا لوحدة العمل مع تنسيق عال الدقة، ومتكامل مع الإدارة العليا للمؤسسة.

2- الاستراتيجية على مستوى الوظائف .

وهنا يتم تحديد الأعمال والوظائف، مثل (الموارد البشرية، المحاسبة، التمويل المالي، البحث والتطوير)، من خلال التركيز عليها من قبل مدراء الأقسام الوظيفية، وهنا يكون الدور الاستراتيجي أقل مقارنة بالمستويين السابقين، حيث يبقى لهم أنه لهم القدرة على تنفيذ الاستراتيجيات المتخذة على مستوى المؤسسة، أو على مستوى وحدات الأعمال، ويتم خلق حالة من التكامل بين المهام والأعمال داخل الوظيفة الواحدة .³

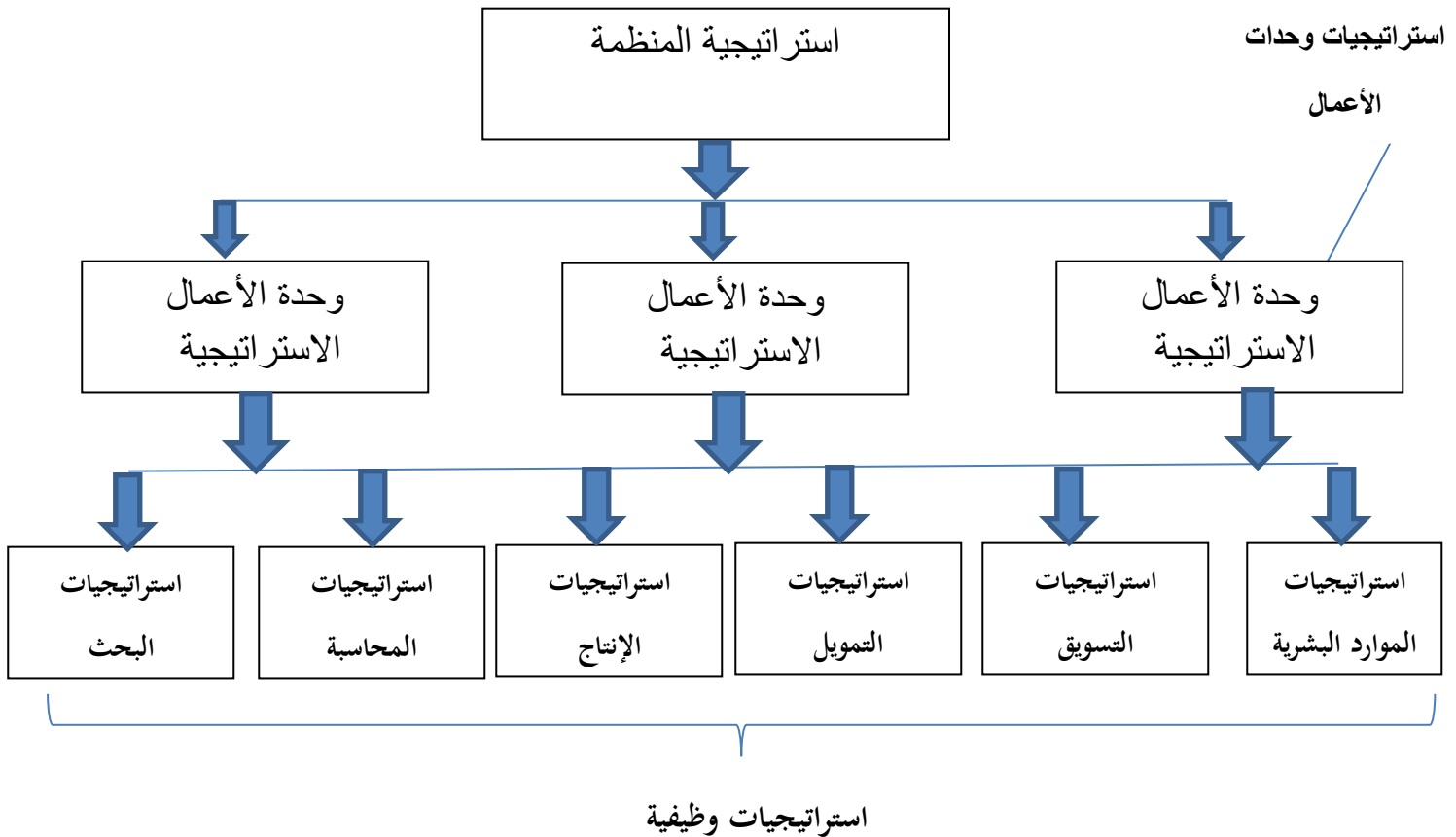
¹ سعدون حمود جثير الربيعاوي، مرجع سابق، ص 30 .

² زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق ص 36

³ سعدون جثير الربيعاوي، مرجع سابق، ص 30 .

من خلال ما سبق، يمكننا القول أنه هناك ضرورة ملحة لإيجاد الآليات المناسبة، و المتناسقة بين المستويات الثلاثة لغرض وضع الاستراتيجية، حيث أن هذا التنسيق يكتفي أهمية بالغة للمؤسسة بما يجعل العمل أكثر دافعية، وخلقاً للقدرة على التنافسية، بما يكفل تحقيق رسالتها، أهدافها النهائية .

شكل (1-3) : مستويات الإدارة الاستراتيجية في المنظمات متعددة الأنشطة .



المصدر : د . زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، ص 37

من خلال الشكل يتضح لنا ان المنظمة ككل تتبنى استراتيجية واحدة و التي تعبر عن مجموع استراتيجيات لوحدات الأعمال الفرعية مثل :وحدة البحث التي تتبنى بدورها استراتيجية البحث . و يكون هذا الحال على بقية الوحدات الفرعية و هذا يعني أن كل الاستراتيجيات لمجموع الوحدات الفرعية هي التي تساهم مجتمعة في تكوين الإستراتيجية الكلية للمنظمة .

المبحث الثاني : إدارة الموارد البشرية .

إن ما أحدثته التغيرات و التطورات التكنولوجية هو التأثير الجذري في مفاهيم الإدارة الجديدة، حيث أصبح الانشغال و العناية الفائقة بالموارد البشرية كبير، وذلك باعتبار المورد البشري حجر الأساس و المورد الأهم التي تعتمد عليه المؤسسة في تحقيق أهدافها و التماشي مع هذه التطورات و التغيرات ، حيث أننا سوف نتطرق إلى أهم النقاط التالية :

- مدخل لإدارة الموارد البشرية
- أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية
- وظائف إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول : مدخل لإدارة الموارد البشرية .

إن الوضع الذي وصلت إليه إدارة الموارد البشرية في الدول المتقدمة صناعيا وفي الدول النامية كان نتيجة عدة تطورات وعوامل متعددة :إقتصادية ، إجتماعية، سياسية وفكرية.إن هذه العوامل لعبت دورا في المجتمع أولا وفي إدارة الأفراد ثانيا، و قد حدث تطور في إدارة الموارد البشرية بشكل تدريجي ولم يتم طفرة واحدة.

أولا :التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية . إن الدراسات المجتمعية قد أبانت منذ بداية قيام المجتمعات البشرية، أن الإنسان أصبح في حاجة ماسة للتعاون مع غيره في تنسيق الجهود لأجل إشباع الحاجات من الثروات الطبيعية، ومن هنا بدأ مفهوم إدارة الموارد البشرية يتطور تدريجيا وهذا ما سوف نراه عبر عدة مراحل وهي :

المرحلة الأولى : مرحلة ما قبل الثورة الصناعية .¹ إن تكيف الفرد مع بيئته، جعله قادر على سد

حاجياته الشخصية من خلال التعاون والتنسيق بين الآخرين، وهذا التعاون جاء نتيجة قناعة الإنسان أن الطبيعة لا تعطيه كل متطلبات الحياة، فكان لزاما عليه تنسيق جهوده مع الآخرين لتسخير قوة الطبيعة وتحويل مواردها الأولية، إلى موارد أولية تساعده على البقاء والنمو ومع تطور المجتمعات أصبح بمقدور الإنسان أن يحقق ما يزيد عن حاجته وحاجة

¹ محمد جاسم الشعبان، الدكتور محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجود الشاملة – الهندرة، دار رضوان للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014، ص ص 25، 26 .

أفراد أسرته، وهناك حاجات أخرى لا يمكنه إشباعها إلا عن طريق تبادل الخبرات والمنافع بين الأفراد، حتى أصبح إنجاز الأعمال والمشاريع يتم على أساس الجهد الجماعي المنظم وتقسيم العمل، وقد فرض نظام الإقطاع على العامل الالتزام بواجباته مقابل أجر بسيط، وهنا بدأت تتطور أدوات العمل مع تزايد حاجات الانسان المتجددة، مما أدى إلى زيادة الإنتاج من خلال ظهور المهن والحرف، وهنا بدأ الشعور يتزايد بضرورة تنظيم العمل .

المرحلة الثانية : مرحلة الثورة الصناعية .¹ وفي هذه المرحلة ظهرت المصانع، وأصبح العامل مرتبط بالمصنع، وظهرت المجتمعات الصناعية في المدن، وهنا تحول مبدأ الإنتاج من اليدوي إلى الصناعي وبدأ تطبيق العلم والتكنولوجيا يشمل جميع النشاط الإنتاجي، وكان التخصص وتقسيم العمل من أهم نتائج الثورة الصناعية، وقد اعتبر الإنسان مجرد عنصر من عناصر الإنتاج عليه أن يحقق أقصى إنتاجية، ومثلما واكبت الثورة الصناعية آثار إيجابية مثل الزيادة الكبيرة في الإنتاج، وظهور بعض المبادئ العلمية في الإنتاج والتسويق إلا أنه صاحبها أيضا آثار سلبية كالبطالة وعدم استقرار العاملين وعدم شعورهم بالأمان الوظيفي وغيرها من السلبيات مهدت لظهور مراحل جديدة .

المرحلة الثالثة : مرحلة القرن العشرين .² من أبرزها ظهور مدرسة الإدارة العلمية بزعامة فريدريك تايلور F.Taylor

(1856-1915) الذي حاول أن ينظم العلاقة بين الإدارة والعاملين، وقد تلا هذه المدرسة ظهور علم النفس الصناعي وتركيزه على دراسة ظواهر معينة كالإصابات والإجهاد في العمل، ثم ما لبثت إلى أن ظهرت حركة العلاقات الإنسانية بزعامة **التون مايو Elton Mayo** التي اعتقدت أن إنتاجية العاملين لا تتأثر بتحسين ظروف العمل المادية بل أيضا بالاهتمام بالعاملين وهنا ظهرت المدرسة السلوكية التي أدت بدورها إلى تطور ممارسات إدارة الموارد البشرية .

من خلال ما سبق ذكره يمكننا القول أن إدارة الموارد البشرية لم تظهر طفرة واحدة بل تطورت عبر العصور بشكل تدريجي مع تطور العصور حيث أنها مرت عبر 03 مراحل وهي: أولا_مرحلة ما قبل الثورة الصناعية : حيث عرفت هذه المرحلة أول ظهور لمعنى الموارد البشرية بحيث شعر الإنسان في هذه المرحلة بأنه في حاجة إلى التعاون والتنسيق بين الآخرين لتكيف مع بيئته، بحيث عرف بأن الطبيعة لا تعطيه كل متطلبات الحياة، فكان لزاما عليه تنسيق جهوده مع الآخرين لتسخير قوة الطبيعة وتحويل مواردها الأولية، إلى موارد أولية تساعد على البقاء والنمو، ومع تطور المجتمعات

¹ محمد جاسم الشعبان، الدكتور محمد صالح الأبعج، مرجع سبق ذكره، ص 27، 28

² نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات علمية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2014، ص 28، 29 .

أصبحت هنالك حاجات لا يمكنه إشباعها إلا عن طريق تبادل الخبرات والمنافع بين الأفراد وبعدها جاءت المرحلة الثانية وهي مرحلة الثورة الصناعية التي ظهرت فيها المصانع، وأصبح العامل مرتبط بالمصنع، وظهرت المجتمعات الصناعية في المدن، وهنا تحول مبدأ الإنتاج من اليدوي إلى الصناعي وبدأ تطبيق العلم والتكنولوجيا يشمل جميع النشاط الإنتاجي، وكان التخصص وتقسيم العمل من أهم نتائج الثورة الصناعية وقد اعتبرها الإنسان على أنها مجرد عنصر من عناصر الإنتاج وبعدها جاءت المرحلة الثالثة وهي مرحلة القرن العشرين ومن أبرزها ظهور مدرسة الإدارة العلمية بزعامة فريدريك تابلور (1856-1915) الذي حاول أن ينظم العلاقة بين الإدارة والعاملين، وقد تلى هذه المدرسة ظهور علم النفس الصناعي وتركيزه على دراسة ظواهر معينة كالإصابات والإجهاد في العمل وبعدها ظهرت حركة العلاقات الإنسانية بزعامة ألتون مايو Elton Mayo التي اعتقدت أن إنتاجية العاملين لا تتأثر بتحسين ظروف العمل المادية بل أيضا بالاهتمام بالعاملين وهنا ظهرت المدرسة السلوكية التي أدت بدورها إلى تطور ممارسات إدارة الموارد البشرية .

ثانيا : تعاريف لإدارة الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية أهم عنصر في أي منظمة كونها تهتم بالأفراد وهي عبارة عن تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المرجو تحقيقها و قد أعطى الباحثين عدة تعاريف لها نذكر منها:

يعرف **Sekiou** إدارة الموارد البشرية على أنها : مجموعة إجراءات (سياسات، طرق عمل، برامج)، يكون فيها المورد البشري عنصرا مهما لتعظيم أداء كل من الفرد والمنظمة على حد سواء.¹

ويعرف **Bélangier** إدارة الموارد البشرية على أنها " مجموعة أنشطة تتمثل في الحصول والتطوير والحفاظ على المورد البشري بهدف تزويد منظمات الأعمال بيد عاملة منتجة ومستقرة وراضية ."²

¹ مصطفى كولار وآخرون، تسيير إدارة الموارد البشرية، الناشر ألفا للوثائق، قسنطينة الجزائر، الطبعة الأولى، 2019، ص 24 .

² مصطفى كولار وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 25 .

في حين يضيف **Citeau** بعدا آخر لنشاط إدارة الموارد البشرية : فهي تسعى لتحقيق أفضل توافق ممكن بين الفرد والمؤسسة، وتعمل ذلك من خلال مجموعة برامج وأنشطة وهياكل، فهي تشارك في تحقيق نوع من المصالحة بين الجانبين الاجتماعي والاقتصادي للمؤسسة .¹

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا القول أن إدارة الموارد البشرية على أنها الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنشأة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرار ورفع روحها المعنوية وذلك من أجل تحقيق الأهداف المرجوة وبأقل التكاليف في وقت وجيز.

المطلب الثاني : أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية .

تختلف أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية باختلاف المنظمة وطبيعة نشاطها و حجمها ومستوى تطورها، و يمكننا أن نبرز أهم أهدافها وأهميتها في مايلي:

أولا: أهداف إدارة الموارد البشرية . إن أهداف إدارة الموارد البشرية هي نفسها أهداف المنظمة، وهذه الأخيرة نجدها تنضوي تحت هدفين أساسيين هما العدالة والكفاءة، ويمكن قياس العدالة من زاويتين هما المنظمة والعاملين، إذ تستطيع المنظمة تحقيق العدالة من خلال عدم التحيز أو المحاباة، كما تتجسد الكفاءة من خلال العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية ومخرجاتها .²

في ضوء هذين الهدفين يمكن بلورة أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي :

- الوصول إلى إنتاج السلع والخدمات بأقل تكاليف بواسطة الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل .
- تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمنظمة والمحافظة على رغبتهم في العمل .
- من أجل مواجهة التغيرات البيئية التكنولوجية والإدارية فيها، لابد من تنمية درات العاملين عن طريق التدريب .
- قصد تمكين العاملين في العمل في ظروف مواتية وأداء عملهم بصورة أفضل قد تؤدي بهم إلى الزيادة في الإنتاج وتحقيق مكاسبهم لابد من توفر ظروف العمل .

¹ مصطفى كولار وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 25 .

² محمد حاسم الشعبان، الدكتور محمد صالح الابعج، مرجع سابق، ص ص 44-46 .

- إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين، وتتفادى المهام التي تعرضهم للأخطار غير الضرورية
- توقع العاملين وجود ضمان إجتماعي وصحي جيد .

إضافة إلى ما سبق يمكن إضافة بعض النقاط التي تبرز أهداف إدارة الموارد البشرية الحديثة ونذكر منها :¹

- وضع سياسات وطرق حديثة واستراتيجيات خاصة لاختيار وتعيين الموظفين والأفراد .
- وضع استراتيجيات لاختيار أفضل الموظفين وتطويرهم تطويرا يليي رغبات وأهداف المنظمات والمنشآت الحديثة
- قيام إدارة الموارد البشرية الحديثة بتحقيق الأهداف الوظيفية والاهتمام بالأهداف الوظيفية التخصصية المتعلقة بالكوادر والموارد البشرية الحديثة .
- دراسة وتشخيص ومعرفة الصعوبات والتحديات والمشكلات الأساسية المادية والإدارية والوظيفية المتعلقة بالأفراد، والعمل على حل هذه الصعوبات وتخطي هذه المشكلات الأساسية .
- وضع سياسات وخطط متعلقة بإدارة الأجور والحوافز والمكافآت المادية والمعنوية الخاصة بالموظفين والإداريين والعاملين .

ثانيا : أهمية إدارة الموارد البشرية .

إن تحسين مردودية المنظمة وفعاليتها ، أصبح مرتبط بتحسين قدرة وكفاءة مواردها البشرية، ولهذا وحتى تضمن المنظمة بقاءها ونجاحها لابد لها أن تركز اهتمامها في الاستثمار في هذا المورد البشري والذي يعتبر موردا استراتيجيا، فعوض أن يستعمل كبقية الموارد الأخرى (المادية والمالية وغيرها من الموارد) يجب أن يقوم بتسييره والاهتمام به، وهذا ما أكدته المدارس العلمية في إدارة الأعمال على أهمية الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة سواء باعتبارها مورد استراتيجي، أو كوظيفة مساعدة على تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاط المنظمة، أو كإدارة تساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية بفضل تعظيم الاستفادة من الكفاءات المتوفرة في المنظمة.²

¹ محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012، ص 21-23

² حمدوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر للجامعة قالة، 2004، ص 29 .

في حين يمكن تقسيم أهمية إدارة الموارد البشرية إلى :¹

1- أهميتها على مستوى المنظمة : قد تحدد الإدارة أهداف طموحة من أجل التميز على المنافسين، من خلال تحسين المركز المالي وزيادة الحصة السوقية، واهتمام الإدارة بتحديث التجهيزات، كل هذا لا يتسنى تحقيقه دون مورد بشري قادر ومحفز ويعمل في روح الفريق.

ومنه فأهمية إدارة الموارد البشرية، تنبع من أهمية الموارد البشرية نفسها، حيث أنها تتزايد قيمتها من خلال التجارب والخبرات المكتسبة مما يسهم في كفاءة وفاعلية أداء إدارة الموارد البشرية، في دعم أداء الإدارات الأخرى بالمنظمة، وتيسير بلوغ أهدافها والأهداف العامة للمنظمة .

2- أهميتها على المستوى القومي : تظهر أهمية الإدارة الفاعلة للموارد البشرية على المستوى القومي في المحاور الرئيسية التالية :

- الموارد البشرية أساس الاستقلال والنفوذ الاقتصادي : ويكون ذلك عبر موارد بشرية قادرة على الإدارة الفعالة ، وعلى أداء جاد ومثمر لتعظيم القيمة المضافة، وزيادة الناتج القومي في مختلف جوانب النشاط الاقتصادي
- الموارد البشرية أداة تنافسية عالمية : لكي يكون للموارد البشرية دورا في تحقيق المزايا التنافسية المستدامة، لا بد أن تتميز بالمهارات التالية :

- **مهارات عامة**، وهي المهارات التي يمتلكها الأفراد .

- **مهارات خاصة**، وهي المهارات التي توفر قيمة هامة لمنظمة معينة .

إن أهمية إدارة الموارد البشرية تنبع من أهمية الأهداف المسطرة والتي يراد تحقيقها، وعليه فإن تشغيل طاقات العنصر البشري العضلية والفكرية، ضرورة أساسية لأجل استمرار وتطوير الفرد والجماعة، والمجتمع بكامله، إذ أن عملية تفعيل وتشغيل هته الطاقات أصبحت تخضع لأسس وقواعد علمية في العصر الحاضر بغية تحقيق الكفاءة والفاعلية في ذلك التشغيل، كما تتطلبه العقلانية والرشد.²

¹ أحمد جابر حسين علي، الإدارة الفعالة للموارد البشرية دليل المدير المحترف، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة - مصر، الطبعة الأولى، 2014، ص 40-43 .

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2016، ص 10 .

المطلب الثالث : وظائف إدارة الموارد البشرية .

تختلف طبيعة المهام الموكلة لإدارة الموارد البشرية باختلاف المؤسسة، وطبيعة نشاطها وحجمها، ومستوى تطورها، ويمكن تقسيم هذه الوظائف إلى أولية وثانوية .

الوظائف الأولى لإدارة الموارد البشرية وتمثل في :¹

1- تحليل العمل : و يقصد به معرفة المتطلبات الأساسية لكل وظيفة، والخصائص الفردية للأفراد المناسبين لها وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقهم .

2- تخطيط القوى العاملة : و يقصد به إعداد خطة عن نشاطات الإدارة خلال فترة زمنية معينة، وهي تحديد احتياجات المنظمة من أنواع ، وأعداد المنظمة كما يعتبر تخطيط القوى العاملة مهما لكل من العاملين والمؤسسة .

3- الاختيار والتعيين : وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل، وتصفياتهم من خلال طلبات التوظيف والاختيار والمقابلات الشخصية، وذلك لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب .

4- تصميم هيكل الأجور : تهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة، وتحديد أجرها، وتحديد الدرجات الأجرية للوظائف، أي مكافأة الأفراد على أساس أهمية الوظائف التي يقومون بها ومستويات أدائهم

مما سبق ذكره يتضح لنا أن الوظائف الأولى لإدارة الموارد البشرية تشمل عدة وظائف أساسية لا بد منها وهي أولاً تحليل العمل الذي نعني به معرفة المتطلبات الأساسية للوظيفة والخصائص الفردية لتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقهم وثانياً تأتي وظيفة تخطيط القوى العاملة والتي نعني بها إعداد خطة عن نشاطات الإدارة خلال فترة زمنية معينة، وتحديد احتياجات المنظمة وهي مهمة للعاملين والمؤسسة معاً أما في الخطوة الثالثة تأتي وظيفة الاختيار والتعيين التي تهتم بالبحث عن العاملين وإستقطابهم وتصنيفهم من خلال طلبات التوظيف والاختيار والمقابلات الشخصية للحصول على الفرد أنسب و أكثر كفاءة و في الأخير نجد وظيفة تصميم هيكل الأجور التي تقوم بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها من خلال وتحديد الدرجات الأجرية للوظائف مع مكافئتهم لتحفيزهم على القيام بأفضل الأعمال بمستوى عال .

¹ مصطفى كولار وآخرون، مرجع سبق ذكره . ص 36 .

الوظائف الثانية لإدارة الموارد البشرية وتتمثل في: ¹ وهي الوظائف التي تأتي بعد تحسين الفرد في عمله وهي ممثلة في مايلي :

1- تصميم أنظمة الحوافز: وتعني التعرف على الاختلافات بين الأفراد، وتوجيههم إلى السلوك الإيجابي ومكافئتهم على أدائهم .

2- تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين : تهتم المؤسسة بمنح عاملها كمزايا معينة، مثل المعاشات والتأمينات الاجتماعية، كما نجد في بعض الحالات تقسيم خدمات مالية واجتماعية قد تمتد إلى الإسكان والمواصلات ووجبات الأكل ، وغيرها .

3- تقييم الأداء : وهو معرفة مستوى أداء كل عامل مقارنة بالعمل المطلوب منه، أي أن كل مؤسسة تهتم بتقييم أداء موظفيها من خلال أساليب معينة، بغرض التعرف على أوجه التطور في الأداء

4- التدريب : من أجل رفع كفاءة الأفراد ومهاراتهم ومعارفهم، وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة، وعلى الشركة أن تحدد احتياجات المرؤوسين للتدريب .

5- تخطيط المسار الوظيفي : وتهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للحركات الوظيفية المختلفة للعاملين في المؤسسة، ونخص بالذكر النقل والترقية والتدريب، ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة والضعف لدى الفرد .

في حين أننا نجد وظائف مساعدة لإدارة الموارد البشرية² وهي كالآتي :

1- العلاقة مع النقابات : وهي وظيفة تهتم بتنظيم العلاقات مع التنظيمات العمالية (النقابات)، والتطرق إلى الموضوعات مثل الشكاوي، والنزاعات العمالية .

2- أمن وسلامة العاملين : وهي وظيفة في حد ذاتها تهتم بإجراءات الحفاظ على سلامة العاملين، والأمن والصحة والاتجاهات السليمة النفسية لهم .

3- ساعات وجداول العمل : وتهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل، والراحة والإجازات وفقا لنظام يناسب طبيعة المؤسسة .

¹مصطفى كولار وآخرون، مرجع سابق، ص 37 .

²مصطفى كولار وآخرون، مرجع سابق، ص 37

وفي بعض المراجع نجد وظائف إدارة الموارد البشرية مقسمة إلى :

- أ- **وظائف إدارية** : وهي التي تتعلق بالوظائف التي تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة، وتشمل التخطيط، والتنظيم، الرقابة والتحفيز والتوجيه، وتحديد الخصائص الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية .
- ب- **وظائف فنية** : وتعلق بالوظائف الفرعية المتخصصة لإدارة الموارد البشرية، وتشمل تأمين وتهيئة قوة العمل، ومكافئتها، تطويرها وحمايتها وإجراء البحوث والدراسات لتغيير وتطوير هذه الأنظمة .

المبحث الثالث : استراتيجية إدارة الموارد البشرية .

تعد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من بين أهم الممارسات المعاصرة التي ترسم سياسة تعامل المنظمة طويلة الأجل مع العنصر البشري، وكل ما يتعلق بها من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله، و تتماشى مع ممارسات استراتيجية المنظمة العامة وظروفها ورسالتها و سوف نتطرق في هذا المبحث إلى :

- التحول إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
- مفهوم وأهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
- مكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

المطلب الأول : التحول إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية .

لقد ظهر منذ عقدين من الزمن تحولان عميقان في السلوك المعالج لتسيير الموارد البشرية للمنظمات، فالأول يأخذ بعين الاعتبار العنصر البشري كمورد هام في المنظمة، وهو ما يؤكد ضرورة تسييرها بطريقة ناجحة أي بمعنى التنسيق شكلا ومضمونا بين مختلف التطبيقات، والسياسات التقليدية لتسيير الأفراد .

وهنا يمكننا القول أن هذا التحول، يترجم من خلال الانتقال من تسيير الأفراد إلى تسيير الموارد البشرية والثاني هو الانتقال من تسيير الموارد البشرية، إلى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، أي الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، كنتيجة لتبني صفة الاستراتيجي على مختلف وظائف المنظمة.¹

¹ يحضيه سمالي، مرجع سبق ذكره، ص 104 .

إن التحول نحو المنظور الاستراتيجي من الناحية الواقعية يترجم إدارك تلك الوظائف بدورها الرئيسي ضمن نظام الإدارة الإستراتيجية للمنظمة، وإضافة إلى التنسيق بين مختلف سياسات الموارد البشرية يركز أيضا على التنسيق بين الموارد، والأهداف الإستراتيجية للمنظمة، حيث أن الانتقال من تسيير الموارد البشرية إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تبرره عوامل خارج المجال السلوكي للموارد البشرية منها بروز وتطبيق أولا مفهوم الإدارة الإستراتيجية، وثانيا نموذج القصد الاستراتيجي القائم على الموارد الداخلية¹.

كذلك تعتمد إدارة الموارد البشرية بشكل رئيسي على مشاركة القادة في إدارة الشركة، إذ أن الإدارة العليا لا تشارك مباشرة، بل تعتمد كذلك إلى حد كبير على مهارات فرق قسم الموارد البشرية، فإذا كانت تقتصر على إدارة شؤون الموظفين فقط فهذا يقلل من فرص أن تصبح شريكا استراتيجيا و العكس صحيح².

لم تكن إدارة الأفراد في الماضي تحظى باهتمام، ورعاية مسؤولي المؤسسات، حيث كانت نظرهم في كونها وظيفية، لا تأثير لها على المؤسسة، إلا أن تلك النظرة تغيرت بعدما تنامي الإدراك الإداري، بأهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف المؤسسة.

¹ عليب عبد الله، أ. مزياي أمين، مكانة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسات اقتصادية، دراسة حالة مؤسسات المغرب العربي، المدير، العدد 5 - ديسمبر 2017، ص 42، 43.

² YVES RÉALE, De la GRH au management stratégique des RH, Groupe Eyrolles, paris, France, 2018 p 16.

الجدول رقم (1-2) سلم تطور إدارة الموارد البشرية من الدور الإداري إلى الدور الاستراتيجي .

إدارة الموارد البشرية	إدارة الأفراد	إدارة المستخدمين	الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
		متابعة سجلات العاملين، والامتثال للقوانين واللوائح الموضوعية	المستوى الأول
	أداء السجلات، وضع معايير التوظيف		المستوى الثاني
أداء الأنشطة الروتينية، كالتوظيف، الأعمال المكتبية إلخ			المستوى الثالث
إدارة الموارد البشرية أصبحت محورا هاما في عمليات المؤسسة			المستوى الرابع
الانتقال من التركيز التشغيلي / العملي إلى التركيز الاستراتيجي .			المستوى الخامس
جميع أنشطة إدارة الموارد البشرية موصولة بإستراتيجية المؤسسة			المستوى السادس

Source: UK presidency of the EU, EPAN Human Resources working Group, **innovative HR strategies project**. Corporate Development Group Cabinet Office London, Publication Date: DECEMBER 2005, p 5.

من الجدول السابق يمكننا القول أن تطور إدارة الموارد البشرية تطور عبر عدة مستويات : فالمستوى 1 اهتم أو ركز على إدارة المستخدمين و ذلك بمتابعة سجلات العاملين، والامتثال للقوانين واللوائح الموضوعية، أما المستوى 2 فقد ركز على إدارة الأفراد و هذا من خلال أداء السجلات، وضع معايير التوظيف، أما المستوى 3 فنراه يتجه نحو

إدارة الموارد البشرية من خلال أداء أهم الأنشطة الروتينية : كالتوظيف، الأعمال المكتبية و من هاته المستويات 03 الأولى نجد أن التطور بدأ من إدارة المستخدمين إلى إدارة الأفراد ثم إدارة الموارد البشرية و هو تطور جوهري في فهم العلاقة مع الفرد المستخدم و ضرورة العناية به، أما في المستوى 4 فقد أصبح الإهتمام بإدارة الموارد البشرية كركيزة محورية أساسية في عمليات المؤسسة، أما المستوى ما قبل الأخير أي المستوى 05 فيهتم كسابقه بإدارة الموارد البشرية و لكن إنتقل من التركيز التشغيلي إلى التركيز الإستراتيجي أي التفكير و التخطيط بعيد المدى ، أما المستوى الأخير أي المستوى 06 فيهتم بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من خلال الجمع بين أنشطة الموارد البشرية مرتبطة بإستراتيجية المؤسسة ، و بهذا نصل إلى فكرة التدرج في الوصول إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية التي إرتقت تدريجيا للوصول إلى ما هي عليه الآن.

المطلب الثاني : مفهوم وأهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية .

تعد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من بين أهم الممارسات المعاصرة التي ترسم سياسة تعامل المنظمة طويلة الأجل مع العنصر البشري ، و كل ما يتعلق بها من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله ، و تتماشى مع ممارسات استراتيجية المنظمة العامة وظروفها ورسالتها.

أولا : مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية .¹ إن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (SHRM) قد

جذبت انتباه الكثيرين من العلماء في إدارة الموارد البشرية لمفهومها حيث تم تطوير العديد من التعريفات لكنها ليست مستقلة عن أفكار الإدارة الاستراتيجية العامة و الغرض منها إثارة ومقارنة القضايا في مجالات الموارد البشرية الاستراتيجية الإدارة ، و هي ، تعريف هاريسون (1993) الذي يحدد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على النحو التالي :

"تخطيط طويل الأجل شامل ومتناسك وإدارة قصيرة الأجل ومراقبة الموارد البشرية للمنظمة القيمة وأفضل وضع لأهداف المنظمة ومهمتها " ²

¹ بحضيه سملاي، مرجع سابق، ص 102، 103 .

² Josephat Stephen Itika , Fundamentals of human resource management , African Studies Centre ,2011 p 28 .

تعريف Chaturvedi: حيث اعتبر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأنها 'ربط الموارد البشرية بالأهداف والغايات الاستراتيجية من أجل تحسين أداء الأعمال وتطوير الثقافة التنظيمية التي تعزز الابتكار والمرونة. هذا التعريف مشتق من تبعية الموارد والإستراتيجية نظريات الإدارة في البيئة حيث نجاح المنظمة بناءً على القدرة على تطوير إستراتيجية العمل الأكثر قوة ، إلى جانب وجود الأشخاص المناسبين لمتابعة ذلك.¹

إن اختلاف الباحثين وتنوع نظرتهم للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية جعل لها عدة تعاريف يمكن أن نوجزها فيما يلي :

يعرف كل من (Wright , and McMahan , 1992) الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بأنها عمليات الموارد البشرية المخططة، والأنشطة الهادفة إلى تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها .

ويرى (مصطفى، 2000) أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تعد مدخلا لصنع القرارات الإستراتيجية الخاصة بالعاملين على كافة المستويات التنظيمية، بحيث يتم توجيهها في ظل الإدارة الإستراتيجية للمنظمة واستراتيجياتها التنافسية، كما تعبر تلك الإدارة عن الاتجاه العام للمنظمة لبلوغ أهدافها الاستراتيجية من خلال مواردها البشرية وكفاءاتها، وترتبط الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بمجالات عديدة كثافة المنظمة وتلبية احتياجاتها من الموارد البشرية وتنميتها وتحفيزها .

بينما أشار (Armstrong , 2006)، إلى وجود خمسة مفاهيم للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية متناسقة مع النماذج النظرية المشهورة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية حيث ساهمت في بلورة العديد من الأدوار التي تناولتها الدراسات المختلفة، ويتمثل الإطار العام لتلك المفاهيم في مايلي :

1- المفهوم المرتكز على المقاربة المبنية على الموارد والهادفة على تطوير قدرات استراتيجية تحقق التلائم الاستراتيجي بين الموارد والفرص، وتمكين المنظمة من الحصول على قيمة مضافة من خلال الانتشار الفعال للموارد، كما أنه ووفق هذا المدخل يتم زيادة القدرة الاستراتيجية للمنظمة من خلال تطوير قدرات المديرين والموظفين في مجال التفكير والتخطيط الاستراتيجي، وفهم القضايا الاستراتيجية الأساسية.

2- المفهوم المرتكز على وجود التلائم الاستراتيجي الذي يتطلب أن تكون إستراتيجية الموارد البشرية جزءا مكتملا لاستراتيجية المنظمة من خلال التكامل العمودي، لإضافة إلى التكامل الأفقي بين عناصر إستراتيجية الموارد البشرية .

¹ipid.p29.

3- المفهوم المركز على إدارة الأداء العالي الذي يهدف إلى إيجاد التأثير المطلوب على أداء المنظمة من خلال أفرادها ضمن مجالات عديدة كالإنتاجية والجودة وخدمة العملاء، والنمو والأرباح، بحيث تشمل تلك الإدارة إجراءات صارمة للتوظيف والاختيار، وأنشطة واسعة للتدريب وتطوير مهارات الفرد، ونظم التحفيز المادي والمعنوي وعمليات إدارة الأداء المفهوم المرتكز على إدارة عالية للإلتزام تهدف لإحداث التزام فردي خاضع للرقابة الذاتية والعلاقة المبنية على الثقة بين مختلف مستويات المنظمة .

4- المفهوم المرتكز على إدارة المشاركة العالية من خلال معاملة موظفي المنظمة كشركاء لا كأجراء، بحيث تهتم مصالحهم وتضمن حقهم في المشاركة في القرارات المؤثرة عليهم، وبالتالي يهدف هذا المدخل إلى خلق مناخ تنظيمي لفته الحوار بين المدراء وأعضاء الفريق بما يساهم في تحديد التوقعات والمشاركة في المعلومات الخاصة بمهام وأهداف وقيم المنظمة .

لقد أعطى الباحثين تعاريف عديدة على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على حسب تطورها ففي سنة 1992 يرى كل من **Wright , and McMahan** بأن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بأنها عمليات الموارد البشرية المخططة، والأنشطة الهادفة إلى تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها وبعدها في سنة 2000 يرى مصطفى أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تعد مدخلا لصنع القرارات الإستراتيجية الخاصة بالعاملين على كافة المستويات التنظيمية، وكما أنها تعبر عن الاتجاه العام للمنظمة لبلوغ أهدافها الاستراتيجية من خلال مواردها البشرية وكفاءتها، وأما في سنة 2006 رأى **Armstrong** أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية لا يمكن حصرها في تعريف واحد بل قسمها إلى خمسة مفاهيم وهي-1: المفهوم المرتكز على المقاربة المبنية على الموارد والهادفة على تطوير قدرات إستراتيجية تحقق التلائم الاستراتيجي بين الموارد والفرص،-2 المفهوم المرتكز على وجود التلائم الاستراتيجي الذي يتطلب أن تكون إستراتيجية الموارد البشرية جزءا مكملا لاستراتيجية المنظمة،-3 المفهوم المركز على إدارة الأداء العالي الذي يهدف إلى إيجاد التأثير المطلوب على أداء المنظمة من خلال أفرادها ضمن مجالات عديدة كالإنتاجية والجودة وخدمة العملاء، والنمو والأرباح،-4 المفهوم المرتكز على إدارة عالية للإلتزام تهدف لإحداث التزام فردي خاضع للرقابة الذاتية والعلاقة المبنية على الثقة بين مختلف مستويات المنظمة -5- المفهوم المرتكز على إدارة المشاركة العالية حيث تهدف إدارة العليا إلى معاملة موظفي المنظمة كشركاء و التقرب منهم ليشعروا بالأمان والولاء من خلال الإهتمام بمصالحهم ومشاركتهم في القرارات المؤثرة عليهم.

بينما نجد (Boxall , Purcell and Wright 2007) ، بأنها مدخل في الإدارة يشمل استراتيجيات الموارد البشرية المصممة لتحسين الأداء التنظيمي، وقياس تأثير تلك الاستراتيجيات على ذلك الأداء.

و يعرفها (Armstrong 2011)، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بأمرها منهج لإدارة الأفراد يركز على الكيفية التي تمكن الموارد البشرية من تحقيق أهداف المنظمة من خلال استراتيجيات وسياسات وممارسات متكاملة، كما يرى أن ذلك المفهوم يركز على أن الموارد البشرية تلعب دورا دورا استراتيجيا في نجاح المنظمة، وعلى ضرورة دمج استراتيجيات وخطط الموارد البشرية مع استراتيجيات وخطط المنظمة، على اعتبار رأس المال البشري مصدر الميزة التنافسية، وأن الموارد البشرية معنية بتنفيذ استراتيجيات المنظمة .

لقد تعددت القضايا التي تناولتها الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، كالقضايا التنظيمية العامة المتعلقة بالتغيرات في الهيكل، والثقافة، والفعالية التنظيمية، والأداء، ومطابقة الموارد للمتطلبات المستقبلية، وتطوير القدرات المتميزة، وإدارة المعرفة، وإدارة التغيير، إضافة إلى اهتمامها باحتياجات رأس المال البشري، وعملية تنمية القدرات، وبشكل عام غالبا ما تتعامل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مع قضايا الأفراد الرئيسية التي تؤثر أو تتأثر بالخطة الإستراتيجية للمنظمة، وبالتالي ووفق هذا المنظور فإن القرارات المتصلة بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تهدف إلى تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع البيئة التنافسية من خلال تحقيق المنظمة لأهدافها الإستراتيجية، ذلك التكيف لا يمكن أن يتحقق دون وجود مجموعة من الاستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية .

بناء على ما سبق، يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أنها نظام مرتبط بالإدارة الاستراتيجية يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للموارد والكفاءات البشرية كرأس مال بشري، والتعامل معها كشريك استراتيجي للمنظمة من خلال وضع أهداف، وتصميم استراتيجيات، وتطبيق أنظمة خاصة بالموارد البشري تمكن المنظمة من تحقيق الأداء العالي والتميز التنافسي المستدام .

ثانيا : أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية .¹

إنه ومن خلال أنشطة الموارد البشرية من تخطيط إلى توظيف إلى تعيين وتدريب، فتطوير وتقييم أداء الأجور والحوافز، فإن الإدارة الإستراتيجية البشرية تقبل إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في عملية صياغة إستراتيجيات المؤسسة وفي تنفيذ وتطبيق هذه الإستراتيجيات .

حيث يمكن أن تلعب الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية دور هام وفعال في عملية التشخيص البيئي، ومن هنا ترجع أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية إلى حقيقة القوى الدافعة في أي مؤسسة هي الموارد البشرية، مما يجعلها قادرة على تنفيذ الأفكار على حول استراتيجيات الموارد المخطط لها والمدروسة جيدا، مما يسمح لأي مؤسسة ببناء علاقة وطيدة مع العمال تتعايش بطريقة متبادلة المنفعة مع المجتمع التي تنشط فيه، ويساعد وجود إدارة إستراتيجية فعالة للموارد البشرية في نجاح المؤسسات من خلال تحقيق المزايا التالية :

1-الربحية : تعتبر زيادة الربحية من الأسباب الرئيسية، التي تعكس أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، إذ

انها تعمل على دعم وتعزيز مهارات الموظفين وتدريبهم لتلبية متطلبات الأعمال .

2-التمويل : باعتبار الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كشريك إستراتيجي تبرير التمويل الكافي لأنشطة الموارد

البشرية، تمويل تطوير وتدريب الموظفين، والرواتب التنافسية، وهذا ما يعطي للمؤسسة مكانة وقدرة تنافسية في جذب واستبقاء المواهب والخبرات القيمة .

3-مستوى إدراك الإدارة العليا للموارد البشرية :باعتبار إدارة الموارد البشرية كشريك إستراتيجي في ترسيخ

موقعها بوصفها جزءا لا يتجزأ من المؤسسة، مع إدراج إدارة الموارد البشرية في التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة مما يحسن مستوى إدراك الإدارة العليا للموارد البشرية .

4-التوازن : إن القيادة التنفيذية تتمكن من تحقيق التوازن داخل المؤسسة من خلال الإدارة الإستراتيجية للموارد

البشرية ، كما أن تطوير الإستراتيجية تعتمد فقط على قدرات المؤسسة المتعلقة بالإنتاج والإيرادات، ولا تأخذ في عين الاعتبار الموارد البشرية التي تنفذ الإستراتيجية دون تحقيق النجاح .

¹تبرورت علال، أطروحة دكتوراه، مقومات تفعيل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تطوير الميزة التنافسية، جامعة الجزائر 03، كلية العلوم إقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، نسخة غير منشورة، السنة الجامعية 2016/2015 ص 57، 58 .¹

5- القيمة : إن قيمة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بالنسبة للتخطيط الاستراتيجي مهمة جدا في تحقيق الأهداف على مستوى المؤسسة ، فمن المستحيل تقريبا أن تنفذ الخطط الاستراتيجية دون مدخلات من الموارد البشرية ومشاركة الموظفين .

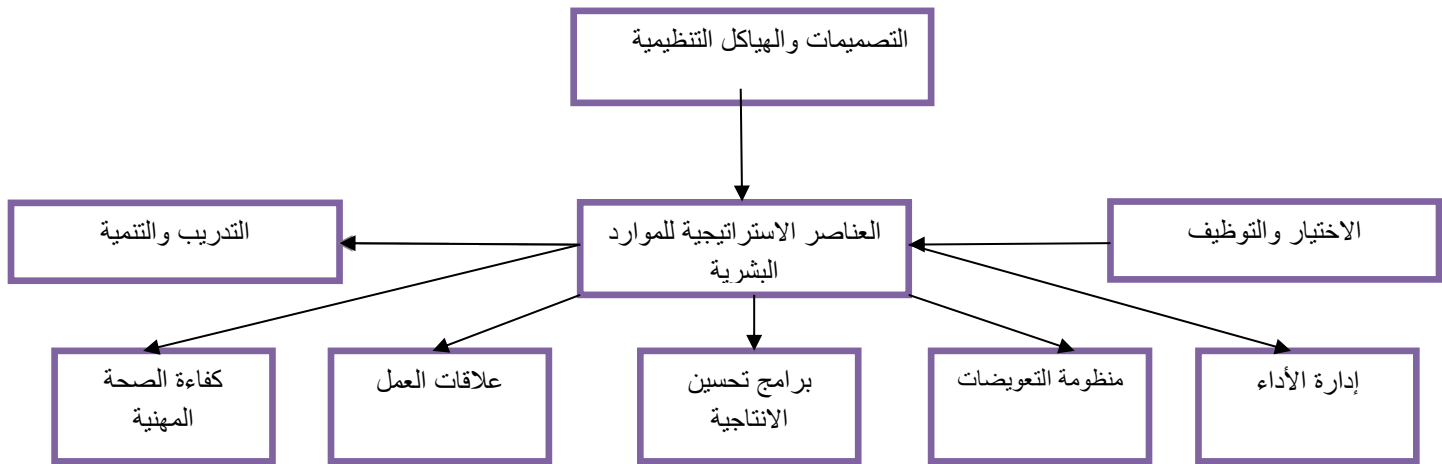
على ضوء ماسبق ذكره نلاحظ أن أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تكمن في أنها تقبل إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في عملية صياغة إستراتيجيات المؤسسة وفي تنفيذ وتطبيق الإستراتيجياتها بحيث يمكن أن تلعب الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية دور هام وفعال في عملية التشخيص البيئي أي أنها تسمح لأي مؤسسة ببناء علاقة وطيدة مع العمال ولتكون هنالك إدارة إستراتيجية فعالة للموارد البشرية في المؤسسات يتوجب تحقيق 04 المزايا وهي :

أولا: **الربحية:** التي تعكس مدى أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية حيث أنها تدعم وتعزز مهارات الموظفين وتدرهم لتلبية متطلبات الأعمال. ثانيا: **التمويل:** حيث أن للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية دور رئيسي في تمويل و إستقطاب أحسن الموظفين وتوفير رواتبهم وهذا يساعد مؤسسة في فرض هيمنتها وفي جذب واستبقاء المواهب والخبرات القيمة. ثالثا: **مستوى إدراك الإدارة العليا للموارد البشرية:** تبرز هنا أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في كونها شريك لا يتجزأ من إدارة الموارد البشرية وهذا ما يعطي إنسجام بينهما مما يحسن مستوى إدراك الإدارة العليا للموارد البشرية. رابعا: **التوازن:** هنا تبرز أهمية لإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بأنها لا يمكن لأية مؤسسة تحقيق التوازن بدونها حيث أنها لا يمكن لأية منظمة تريد أن تتطور الإعتماد فقط على الإنتاج والإيرادات دون الأجد بعين الاعتبار الموارد البشرية التي تنفذ الإستراتيجية مما يحقق النجاح. خامسا: **القيمة:** ويتضح لنا هنا أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لها قيمة كبيرة في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة و أن الموارد البشرية هي أساس كل خطة إستراتيجية .

المطلب الثالث : مكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

يمكن أن نعرض مكونات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (1-4) : مكونات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية



المصدر: بن قايد فاطمة الزهراء ، دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، دراسة حالة مركب السيارات بولاية 2008 / 20012 ، مذكرة ماجستير ، جامعة محمد بوقرة بومرداس ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، السنة الجامعية 2010/2011 ص 45 .

1- **التصميمات والهيكل التنظيمية:** و التي تكون فائقة التميز، ويتحقق ذلك عن طريق التخطيط الفعال للموارد البشرية، والشروط المعيارية للوظائف، وتحليل ووصف الوظائف وأسلوب اتخاذ القرار.

2- **الاختيار والتوظيف :** وتضم معايير الاختيار، التخطيط الاستراتيجي، اختيار المديرين والقيادات .

3- **التدريب والتنمية :** وتشمل أنواع التدريب الداخلي والخارجي، وتحديد الاحتياجات التدريبية وقياس عائد التدريب .

4- **إدارة الأداء :** وهذا من حيث الاتفاق على مقاييس قياس الأداء، وفرص لتحسينه، وقياس رضا العاملين والعملاء، والرضا الوظيفي، ووسائل تجميع ورد فعل لسياسات الموارد البشرية والتقارير .

5- **منظومة التعويضات :** وتشمل أنواع الحوافز الفردية والجماعية، السلبية والإيجابية، المادية والمعنوية، وأساليب دفع الأجور، التعويضات المادية والمعنوية الأخرى .

- 6- برامج تحسين الانتاجية : تشمل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، وقياس نتائج الجودة في المصادر والمدخلات، والعمليات والنتائج والاستخدامات، والبيئة والإدارة والتحسينات المستمرة، المقاربات التطويرية مع المنافسين .
- 7- علاقة العمل الإنسانية الفعالة : تشمل درجة الالتزام بتطبيق قوانين العمل، والتأمينات الاجتماعية والمعاشات والعلاج والدواء، وتحقيق الرضا الوظيفي .
- 8- كفاءة الصحة والسلامة : وتشمل تطبيقات السلامة المهنية والوقاية من الحوادث وتخفيض ضغوط العمل والأمراض .

خاتمة الفصل :

من خلال معالجتنا لفصل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية يمكننا القول بأن إدارة الموارد البشرية تمثل إدارة وظيفية أساسية في المؤسسة، حيث تعمل على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال إستراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة بشكل يتوافق مع استراتيجية المؤسسة و يسهم في تحقيق أهدافها، فمن خلال وضع إستراتيجية موارد بشرية وذلك من قبل الإدارة الإستراتيجية تكون وفق متطلبات و إحتياجات تنفيذ وإنجاز إستراتيجية المؤسسة الحالية و المستقبلية ، لتسهم من خلاله بتوفير قوة بشرية ذات مستوى عالي من الإنتاجية والفاعلية التنظيمية، بحيث تكون قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى مستوى من الأداء والإنجاز، من أجل ضمان نجاحها وبقائها و إستمرارها ، و هذا يستدعي ضرورة الاهتمام بالأفكار المبتكرة من خلال توظيفها واستغلالها في التغلب على المشاكل ، و هنا زادت الحاجة إلى أهمية تعزيز مفهوم الإبداع ، و هذا ما سنتناوله في الفصل الثاني .

الفصل الثاني

تعزير مفهوم البيع

مقدمة :

عندما يكون الإبداع في موضعه الصحيح ، يزدهر من القمة إلى القاعدة ، وفي جميع الوظائف ، و يبتكر الناس و الفرق أفكارا ناجحة تتحول إلى منتجات بتكاليف كبيرة ، او يقومون بحملات تسويق بارعة تزيد الأرباح ، أو يقودون برامج لتحسين العمل تسعد الزبائن والموظفين على حد سواء ، أو ينفذون مبادرات مبادرات لإعادة التنظيم تؤدي إلى تقليل النفقات إلى الحد الأدنى دون الحاجة إلى تسريح العمال ، و إن أغلب المشكلات والتحديات التي تواجهها مؤسسات الأعمال في هذا العصر، ناتجة عن التقدم المعرفي والتكنولوجي المتسارع وعولمة الحياة الاقتصادية، فصارت بيئة الأعمال كسوق صغيرة، تقصدها المؤسسات من كل حذب و صوب، وعلى اختلاف أحجامها ونشاطاتها، وكلها تناضل من أجل إيجاد مكان لها في ذلك السوق، ومن ثم الحفاظ عليه.

وبات من الضروري على كل مؤسسة تطمح إلى الأفضل، أن تلجأ للإبداع وتكف عن الأساليب التقليدية في معالجة المشكلات التي تعترضها . كما يجب على المؤسسات أن تستغل الموارد المتاحة إلى أقصى درجة ممكنة، وأن تحرص على إعداد الكفاءات والاهتمام بالمبدعين ومكافأهم، حتى تتمكن من استغلال قدراتهم الإبداعية، بما يمكن المؤسسة من الصمود في مواجهة التحديات القائمة و عليه سوف يتم التطرق في هذا الفصل إلى مايلي:

المبحث الأول : مدخل للإبداع .

المبحث الثاني : نظريات الإبداع ، دوافعه ومراحله .

المبحث الثالث : البيئة الإبداعية ، معوقات الإبداع و أساليب تنميته .

المبحث الأول : مدخل للإبداع .

بتزايد حدة المنافسة التي أصبحت تهدد الكثير من المؤسسات و الشركات العالمية ، أصبح اللجوء إلى الإبداع أمراً حتمياً ، بحيث تبحث المؤسسات عن مكان لها في الصدارة دائماً ، و تسعى لتكون في المقدمة و قادرة على مواجهة تلك المنافسة و تحقيق النتائج الأفضل ، و من المؤكد أن المؤسسات المتميزة هي التي تكون في المقدمة و تحقق نتائج أفضل ، و من المؤكد جداً أن المؤسسات المتميزة هي التي تكون قادرة على الإبداع و التجديد على أساس دائم ومستمر .

المطلب الأول : التطور التاريخي لمفهوم الإبداع .

في بداية الأمر لقد ذكر تاريخ التطور الاجتماعي أن الإنسان ، بدأ باكتساب ميول نحو امتلاك بعض الأصول و من هنا تطورت تلك الرغبة في المناقشة ممثلة في الرغبة في امتلاك المزيد ، والرغبة في امتلاك ما يجعل حياته أكثر سهولة ، و بمرور الوقت أصبحت تلك الرغبات قوية جداً ، تحولت إلى الشعور بالحاجة " الحاجة أم الاختراع " ، و قد كانت المعرفة في الماضي تخص فئة قليلة من البشر فقط ، ومع التطور التاريخي زاد الاهتمام بالمعرفة وصولاً إلى العصر الحالي و الذي أصبح يعرف بعصر المعرفة ، حيث يشارك الجميع فيها على نطاق واسع ، و إن الإبداع في المستقبل سوف ينجم عن اكتشافات فردية و جماعية بمعدل سريع التزايد ، حيث تظهر الدراسات أن الإبداع يقوم أساساً على كل من المعرفة السابقة والتجربة الدؤوب ، و الإبداع إنما يتطور من خلال عملية مخططة كما أنه منظومة يمكن التنبؤ بها فضلاً عن كونه عملية عشوائية قد تؤدي إلى نتائج مجهولة¹.

المرحلة الأولى :

تمتد هذه المرحلة منذ أقدم العصور التي نقلت إلينا أثارها المكتوبة أو المنقولة ، بدءاً من العصر الإغريقي ثم الروماني ، مروراً بالعصر الجاهلي ثم الإسلامي ، و انتهاءً بعصر النهضة الأوروبية و العقود الأولى من القرن العشرين ، و من أبرز السمات التي تميز المعرفة الإنسانية المرتبطة بمفهوم الإبداع في هذه المرحلة يمكن أن نورد ما يلي :

* الخلط بين مفاهيم الإبداع و العبقرية و الذكاء و الموهبة و النبوغ المبكر .

* الاعتقاد أن الإبداع والعبقرية تحركهما قوى خارجة عن حدود سيطرة الإنسان .

* التركيز على دور الوراثة والقطرة ، من حيث انتقال الإبداع أو العبقرية في سلالات معينة و عبر الأجيال من الآباء إلى الأبناء فالأحفاد .

¹ برفين جونتا ، ترجمة أحمد المغربي ، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين ، الطبعة الأولى ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة مصر 2008 ص 13 .

* اقتصار استخدام كلمتي " مبدع " و " عبقرى " على وصف قلة قليلة ممن يأتون بأعمال خارقة للعادة .

* التفاوت بين الحضارات في مختلف العصور فيما يخص ميادين العمل الإنساني التي حضيت الإنجازات الإبداعية فيها بالاعتراف و التقدير ، و اقتصارها على ميادين الحكم و الفلسفة و الأدب و فنون القتال و الهندسة المعمارية ، و الرسم و النحت بدرجة أقل في ميدان العلوم .

المرحلة الثانية :

بدأت هذه المرحلة مع نهاية القرن التاسع عشر عندما بدأ الحديث عن أثر العوامل الاجتماعية ، و البيئة في السلوك الإنساني و اتسعت دائرة النقاش و الخلاف خلال النصف الأول من القرن العشرين بين أنصار البيئة و الوراثة من حيث دورها في تشكيل السلوك و السمات و القدرات العقلية المختلفة .

ومن أبرز خصائص هذه المرحلة ما يلي :¹

* ظهور عدة نظريات سيكولوجية حاولت تفسير الظاهرة الإبداعية مثل نظرية القياس النفسي و التحليل النفسي

* المساواة بين مفاهيم الإبداع و العبقرية و الذكاء .

* حدوث تقدم في التمييز بين مفاهيم الإبداع و الموهبة والتفوق ، و انحصار عملية الربط بين الإبداع و الغيبات و الخوارق

* اتساع دائرة الاهتمام بالإبداع في مجالات العلوم الحياتية و الطبيعية .

* تطوير بعض أدوات قياس الإبداع و برامج تعليم الإبداع ولا سيما في مجالات الأعمال الصناعية و التجارية .

المرحلة الثالثة :

يمكن القول بأن المرحلة بدأت في منتصف القرن العشرين ، و امتدت حتى العصر الحاضر و فيها أصبح ينظر لمفهوم الإبداع على أنه توليفة تندمج فيها العمليات العقلية و المعرفية ، و نمط التفكير و الشخصية و الدافعية و البيئة ، ومع الانفجار المعرفي الهائل الذي شهدته البشرية ، ولا تزال تشهده إلى يومنا هذا ، بفضل التطور المذهل لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال ، تقدمت البحوث و الدراسات التي أخضع لها مفهوم الإبداع و تميزت هذه المرحلة بما يلي :²

- التمايز بين مفهومي الذكاء و الإبداع ، بمعنى أن الذكاء غير الإبداع و التمايز بينهما وبين مفهوم الموهبة
- ظهور نظريات جديدة في الإبداع كنظرية القياس النفسي للإبداع و النظريات المعرفية في الإبداع .

¹ فتحي عبد الرحمان جروان ، الإبداع مفهومه تدريبيه ، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع ، عمان الأردن ، الطبعة الأولى ، 2002 ، ص 18

² فتحي عبد الرحمان جروان ، مرجع سابق ، ص 19 .

- تطوير عدد كبير من الأدوات و المقاييس الاختيارية لقياس الإبداع .
 - تطوير عدد كبير من البرامج التربوية و التدريب لتعليم الإبداع .
 - الاعتقاد بأن الإبداع قدرة موجودة لدى جميع الأفراد كالذكاء و أنه يتوزع وفق منحى التوزيع السوي للقدرات العقلية ، تقدم البحوث و الدراسات التجريبية التي تناولت مفهوم الإبداع و شمولية النظرية العامة للإبداع كمفهوم يشمل الفرد و البيئة و العمليات العقلية و الأعمال أو النتائج الإبداعية .
 - اتساع دائرة مجالات العمل الإنساني التي تعترف المجتمعات بالمنجزات الإبداعية فيها .
- و بوجه عام فإن العنصر البشري هو الحجر الأساس في عملية الإبداع بغض النظر عن تحقيق الإبداع بناء على المشاركة التي تضم أفرادا مبدعين أو من خلال جماعات مبدعة متفرقة في جميع أنحاء العالم ، و بمعنى آخر فإن الإبداع المستقبلي يمكن أن ينتج عن اكتشافات تشاركية أو فردية بمعدل سريع للغاية .
- المطلب الثاني : ماهية الإبداع .**

لقد شغل مفهوم الإبداع العديد من الباحثين على مر العصور، و صار استخدام كلمة إبداع شائعا كثيرا من قبل كافة المختصين و غير المختصين ، مع أن أكثرهم يملك تفسيراً واضحاً لمعنى الإبداع .

أولاً : تعريف الإبداع: الإبداع في اللغة هو : احداث شيء جديد على غير مثال سابق .

أبدعت الشيء : اخترعه على غير مثال سابق (اخترعه على شكل ليس مكرر أو ما شابه لما قبله)

و الإبداع في اللغة : هو الاختراع و الابتكار على غير مثال سابق ، و بصورة أوضح هو إنتاج شيء جديد لم يكن موجوداً من قبل على هذه الصورة ، (إن الإنتاج الذي يتصف بالإبداع تتوفر في صياغته الأخيرة صفات الجدة و الطرافة و إن كانت عناصره الأولية موجودة من قبل) .¹

لقد جاء الإبداع على لسان العرب أن كلمة إبداع من بدع، و بدع الشيء أي أنشأه على غير مثال سابق، وقد جاء تعريفه في معجم إدارة الموارد البشرية بأنه " إيجاد طرق جديدة في العمل أو الأفكار حديثة في حل المشاكل، تؤدي إلى زيادة كفاءة العمل و قدرات العاملين فيه ."²

¹ جمال خير الله ، الإبداع الإداري ، الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 2009 ، ص ص 5، 6 .

² Habib sahhaf, dictionary of humain resources management, library du Liban publishers, Beirut, 2003, p :76.

- الإبداع "هو القدرة على إنتاج العمل الذي يتصف جديد".¹
- الإبداع Innovation هو صفة من الصفات الإنسانية التي يؤتها الله العلي القدير لمن يشاء من بني البشر ، فقد جاء في محكم كتابه الكريم (يؤتي الحكمة من يشاء ، و من يؤت الحكمة ، فقد أوتي خيرا كثيرا وما يذكر إلا أولو الألباب) ، و الحكمة هنا هي أعلى مراحل ومستويات المعرفة التي تشكل القاعدة الأساسية للإبداع ، و إن من لم تكن لديه مستويات عالية من المعرفة لا يمكن أن يكون مبدعا ، و قد أشار إلى ذلك Kuratko & welsch بأن التراكم المعرفي هو أول خطوة على طريق الإبداع ، و قد قدم Myers & Marquis في سنة 1969 أول مفهوم للإبداع باعتباره : ظاهرة إنسانية لم تخلق من جهد فردي ، بل هو حصيلة جهد متميز و مثابرة بالتفاعل مع الآخرين ، وهو لا يقتصر على ولادة فكرة جديدة ، بل هو حصيلة كل هذه المعطيات .²
- يرجع الفضل في استعمال الإبداع لأول مرة في المجال الاقتصادي إلى المفكر الاقتصادي النيوكلاسيكي جوزيف شومبيتر ، كما يتضح في كتابه "نظرية التطور الاقتصادي" لسنة 1912. وقد عرف جوزيف شومبيتر الإبداع على أنه "الحصيلة الناتجة عن إبتكار طريقة أو نظام جديد في الإنتاج يؤدي إلى تغيير مكونات المنتج ، و كيفية تصميمه"³
- ورد تعريف الإبداع في ثلاث سياقات مهمة ، استعمل السياق الأول منها إلى الإبداع كمرادف لمعنى الاختراع ، أي أنه يشير إلى العملية الخلقية كما عرف من قبل Utterback بأنه توليد أو خلق الفكرة التي تتضمن تركيب معلومات واسعة ومتباينة (عادة ما يكون موجودة للإيفاء تلك الحاجة ، ومعظم البحوث التي تتناول الخلقية لسكوت (scott) و ستاينر (Steiner) تتناول مصطلح الإبداع ضمن هذا السياق ، أما السياق الثاني فقد استعمل فيها الإبداع كفعل ، وليس كفكرة يوصف الإبداع في هذا السياق بأنه العملية التي بواسطتها يصبح الإبداع القائم جزءا من الحالة المدركة و الأدوار السلوكية للمتبني (Adpoter) ، و يتناول كلا من ايفان و بليك (Evan & Black) تعريف الإبداع من خلال تأكيدهم على الصفة العمومية دون التركيز على أنواع الإبداع ، حيث ورد بأنه تطبيق الإجراءات الجديدة و الأفكار سواء كانت نتيجة اختراع أو اكتشاف ، أما السياق الثالث فقد استخدم فيه مصطلح الإبداع للتعبير عن المخرجات الإبداعية الذي يشير إلى الفكرة أو الممارسة أو المادة بشريا و التي اخترعت أو أنجزت

¹ OLILa, "Open Innovation and Organizational Creativity do they go Together": Acase Study of the creative climate in an Open Innovation Arena, Master of science Thesis, chalamers university of technology, Goteborg, Sweden, S 2012, p5.

² مؤيد عبد الحسين الفضل ، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية ، الطبعة الأولى ، اثرأ للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص 13 .

³Jean La chman , Le financement des stratégies de l'innovation ,Economica, Paris, 1993,p 110.

مستقلة بجديتها عن تبنيتها أو عدم تبنيتها و بمعنى آخر فإنه يركز على وصف الشيء الذي يسمى إبداعاً من حيث توفر الجودة ، فالإبداع هو عملية جماعية تنظيمية تهدف إلى ضمان تبني تغييرات جديدة على المنظمة أو المنظمات ذات الأهداف المتشابهة تتمثل في مدخلات جديدة للمنظمة ، أو تحفيز أعضاء المنظمة على تقديم مقترحات .¹

● حسب تعريف العالم (GOWAN) الإبداع هو مزيج من القدرات و الاستعدادات و الخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية و مفيدة للفرد أو الشركة أو المجتمع أو العامل ، وفيما يلي بعض التعريفات²

كما أن العالم تورانس (Torance) قد عرف الإبداع فقال " الإبداع هو عملية وعي بمواطن الضعف و عدم الانسجام و النقص بالمعلومات و التنبؤ بالمشكلات و البحث عن حلول ، و إضافة فرضيات و اختبارها ، و صياغتها و تعديلها باستخدام المعطيات الجديدة للوصول إلى نتائج جيدة لتقدم للآخرين .

الكسندر روشكا : الإبداع عبارة عن الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية و الموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد و أصيل ذو قيمة من الفرد و الجماعة ، و الإبداع بمعناه الواسع يعني إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات و المناهج ..

سمبسون : إن الإبداع هو المبادرة التي يبديها الشخص بقدرته على الانشقاق من التسلسل العادي في التفكير إلى مخالفة كلية .

سميث : إن العملية الإبداعية هي التعبير عن القدرة على إيجاد علاقات بين أشياء لم يسبق أن قيل أتت بينها علاقات هافل : الإبداع هو القدرة على تكوين تركيبات أو تنظيمات جديدة .

ماكينون : إن للإبداع أربعة مكونات أساسية هي : العمل الإبداعي ، العمية الإبداعية ، الشخص المبدع ، الموقف الإبداعي .

وفي الأخير يمكننا القول بأن الإبداع هو التفوق في فهم الأمور و القدرة على تقديم حلول غير مسبقة لمشكلات قائمة ، أو ابتكار و إنجاز أساليب و طرق توصل إلى نتائج متفوقة و متميزة ، وهو القدرة على تكوين وإنشاء شيء

¹ طارق عبد الحميد السامرائي ، اتجاهات جديدة للإدارات و القيادات التعليمية في رعاية الإبداع التربوي ، الطبعة الأولى ، دار الابتكار للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2013 ، ص ص 38-41 .

² جمال خير الله ، الإبداع الإداري ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 6، 7 .

جديد أو دمج الآراء القديمة أو الجديدة في صورة جديدة ، أو استعمال الخيال لتطوير و تكييف الآراء حتى تشبع الحاجيات بطريقة ، أو عمل شيء ملموس أوغير ملموس بطريقة أو بأخرى .
و هو تفاعل عدد من القدرات و الاستعدادات و الخصائص الشخصية تؤدي إذا ما وجدت البيئة المناسبة إلى إنتاج أصيل و مفيد و جديد يساهم في تقدم و تطور الحياة الانسانية في الميادين المتعددة في العلم والتقنية و الإدارة و التعليم و الأدب و الفن .¹

ثانيا : مفاهيم لظواهر متداخلة مع الإبداع .

1- التغيير CHANGE : يشير مفهوم التغيير طبقا لنظرية النظم بانث أي تبديل أو تعديل في احد الأنظمة الفرعية من شكل إلى آخر و يرى (Bennis) بأن التغيير المخطط هو استجابة المنظمة نتيجة لوضع استراتيجية تنفيذية هادفة لتغيير المعتقدات و القيم و الاتجاهات ، فالتغيير عملية شاملة يخضع لها عناصر المنظمة كالمهمات ، التكنولوجيا ، الهيكل ، الأفراد و على ذلك هناك اتفاق بينه وبين مصطلح الإبداع في أن التغيير هو تغيير أيضا ، و قد استعمل هيج واكن (Hage & Aiken) في دراستهم للإبداع مصطلح معدل التغيير في البرنامج لقياس الإبداع بدلالة التغييرات الحاصلة في المنتج أو الخدمات كإضافة منتج أو خدمة جديدة .²

2- التطوير و التنمية : تتقابل الترجمة الإنكليزية لهذين المصطلحين بكلمة (Development) و يشير الأول إلى مفهوم نوعي و كمي بينما يتناول المصطلح الثاني مفهوما كمي و يمثل التطوير التنظيمي نوع محدد من أنواع التغيير التنظيمي ينطوي على التغيير المخطط للعاملين (سلوكهم ، قيمهم ، مهاراتهم) ، و تساهم جهود التطوير التنظيمي في خلق و تعديل المناخ التنظيمي المساعد على الإبداع ، في حين تتركز جهود التنمية الإدارية (في أدبيات الإدارة العامة) على تغيير الجهاز الإداري إدارة ، عاملين ، و تتوضح العلاقة بين الإبداع و هذه المفاهيم من حيث عدة جهود التطوير و التنمية ، كما أن نتائج هذه الجهود لا تكون ملموسة إلا إذا أنتجت مناخا صحيا لنجاح الإبداع .

¹ مؤيد عبد الحسين الفضل ، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية ، مرجع سبق ذكره ، ص 15 .

² طارق عبد الحميد السامرائي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 33 ، 34 .

ثالثا : المصطلحات المختلفة في الإشارة إلى الظاهرة الإبداعية .

تتضمن الأدبيات الإنكليزية رابع مصطلحات مختلفة تشير إلى الإبداع و هي : (التجديد ، الاختراع ، الاكتشاف ، الخلق أو الابتكار) و فيمايلي توضيح طبيعة الفروقات لهذه المصطلحات المختلفة :¹

1- التجديد : ذهب كل من دافت و ديل (Daft & Deal) إلى التركيز على الإبداعات التكنولوجية باعتبارها استغلال اختراع أو أسلوب تكنولوجي معروف لإنتاج منتج جديد أو منتج معروف بطرق إنتاجية حديثة.

2- الإختراع : و هو أحد جوانب الإبداع ، وجزء مهم منه و عبر عن إنتاج مركب جديد من الأفكار و هو بوجه خاص إدماج جديد لوسائل من أجل غاية معينة ، ويشير نايت (knight) بأنه العملية التي بواسطتها يجمع مفهوميين أو وحدتين أو أكثر بشكل جديد لإنتاج شكلا لم يكن معروفا من قبل للشخص المعني ، و قدم لنا روسمان (Rossman) وصفا للاختراع باعتباره مزجا لعناصر قديمة في إنتاج جديد و يعتبر كلا من بيكر و ويسلر (Becker & Whisler) الاختراع كعملية تسبق الإبداع ولكن يمكن فصلها عن بعض في الزمان و المكان في حين تناول شموكلر (Schmookler) الاختراع باعتباره تركيبا جديدا لمعرفة موجودة و التي تشبع رغبة (حاجة) ما ، و تقدم المنظمة العالمية للملكية الفكرية (wipo) توضيحا أكبر باعتباره الفكرة التي توصل إليها أي مخترع و تنتج عمليا حل لمشكلة معينة في مجال التكنولوجيا و حددت شروطا ثلاث يكون بموجبها الإختراع مؤهلا للحصول على البراءة و هي :

أ- الجدة (Novelty) .

ب - خطوة ابتكارية .

ج - إمكانية تطبيقية صناعيا .

3- الاكتشاف : يطلق على اكتساب معرفة جديدة لأشياء كان لها وجود من قبل ، سواء كان هذا الوجود ماديا

أو كان نتيجة تترتب بالضرورة على معلومات سبق وجودها كالاكتشاف البنسلين و الجاذبية .

4- الخلق أو الابتكار : هو انتاج شيء ما على أن يكون هذا الشيء جديدا في صياغتها ، و إن كانت عناصره

موجودة من قبل ، كإبداع عمل من أعمال الفن أو التخيل الإبداعي و يرى تشمان (Tushman) ، أن

الإبداع هو خلق أي منتج أو خدمة أو عملية هي جديدة لوصف العمل التجاري

¹ طارق عبد الحميد السامرائي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 36 ، 38

المطلب الثالث : خصائص الإبداع و مستوياته .

أولاً : خصائص الإبداع :

- تتصف العملية الإبداعية مما يقول يوسف ميخائيل أسعد في كتابه "سيكولوجية النمطية و الإبداعية" : بمجموعة من الخصائص و الصفات التي نستطيع أن نحدددها فيما يلي:¹
- 1- القدرة على اكتشاف علاقات جديدة.
 - 2- القدرة على استنتاج تلك العلاقات والإفصاح عنها.
 - 3- الربط بين العلاقات الجديدة وبين العلاقات القديمة التي سبق لغيره إكتشافها.
 - 4- توظيف العلاقات الجديدة لتحقيق أهداف معينة.
 - 5- الإحجام عن الأخذ عن الآخرين إلا بالقدر الذي يخدم ويحقق الإبداعية لديه.
- * الإبداع علم نظري تجريبي ليس نهائي، فبعض ما هو صحيح اليوم قد يلغى غدا و العكس صحيح.
- * يوجد الإبداع عند كل الناس بدرجات متفاوتة ومجالات مختلفة، فقد أوع الله سبحانه وتعالى القدرة على الإبداع في البشر وترك لهم أمر تنميتها و صقلها.
- * يعتمد الإبداع على التفكير (الإحاطي) الذي له أكثر من حل.
- * قادر على النظر إلى الأمور من زوايا مختلفة.
- * قابل للإنتقال و التطبيق.
- * حساس للمشكلات أي قادر على إيجاد حلول مختلفة لها.
- * قادر على ملاحظة التناقضات و النواقص في البيئة.
- * لا يشترط الجدة للآخرين بل يكفي أن تكون جديدة للشخص نفسه.
- * المبدع لا يفكر في حل جديد فحسب بل يدرك مشكلات جديدة وينظر إلى المؤلف والشائع من خلال منظور جديد.

¹ طارق محمد السويديان ، محمد أكرم العدلوني ، مبادئ الإبداع ، الطبعة الثالثة ، 2004 ، صص 26 ، 27 .

ثانيا : مستويات الإبداع .

هناك خمسة مستويات للقدرات الإبداعية وصل إليها الباحث (كالفن تايلور) الذي قاد مؤتمرات جامعة يوتا لدراسة الإبداع ، كما يقول الأستاذ المبدع زهير منصور المزدي في كتابه " مقدمة في نهج الإبداع " و قد صنفها كمايلي :¹

1- الإبداع التعبيري : يبدو أن ما يميز النابعين في هذا المستوى من الإبداع هو صفة التلقائية و صفة الحرية أو المستوى المستقل ، و غالبا ما يكون هذا المستوى أو النوع في مجال الأدب و الثقافة .

2- الإبداع الإنتاجي : و هو ناتج لنمو المستوى التعبيري و المهارات ، فيؤدي إلى إنتاج أعمال كاملة بأساليب متطورة غير مكررة ولا ينبغي أن يكون الإنتاج مستوحى من عمل الآخرين ، وغالبا ما يكون هذا المستوى أو النوع من الإبداع في مجال تقديم منتجات كاملة على مختلف أنواعها و أشكالها .

3- الإبداع الاختراعي : و هذا المستوى من الإبداع يتطلب مرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفا بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل ، و محاولة ربط أكثر من مجال للعلم مع بعض أو دمج المعلومات قد تبدو غير مرتبطة مع بعض حتى يمكن الحصول على شيء جديد عن طريق دمج هذه المعلومات أو مجالات العلم مع بعض ، وهذه العملية الذهنية تسمى التركيب ، كما هو الحال في اختراع آلة أو أساليب تشغيلية جديدة ، أو كمحاولة المدير ربط فكره الإداري مع الفكري الرياضي من اجل تقديم نموذج رياضي معين يمكن أن يستخدم لرقابة الإنتاج أو تحسين أحد الأقسام

4- الإبداع التجديدي : و يتطلب هذا المستوى من الإبداع قدرة قوية على التصوير التجريدي للأشياء مما يسير للمبدع تحسينها و تعديلها و يقوم المبدع عند هذا المستوى بتقديم اختراع جديد قد يتمثل في منتج جدي ، أو نظرية جديدة ، أو نوع جديد من منتج و يلاحظ أن معظم الاختراعات الكبيرة الجديدة تمثل اختلافا جذريا عن الأفكار أو النظريات السائدة عند تقديم هذه الاختراعات و تسمى التجديد (Innovation) .

5- الإبداع الانبثاقي : أرفع صورة من صور الإبداع و يتضمن تصور مبدأ جديد تماما هي أكثر المستويات و أعلاها تجريدا ، من مثل إيجاد و إبداع و فتح آفاق جديدة لم يسبق المبدع إليها أحدا .

¹ جمال خير الله ، مرجع سابق ، ص ص 20 ، 21

المبحث الثاني : نظريات الإبداع ، دوافعه ومراحله .

المطلب الأول : نظريات الإبداع .

إن من أهم النظريات التي اهتمت بدراسة موضوع الابتكار والإبداع ما يلي :

1- نظرية البحث عن التفوق

توصل بيترز ووترمان بعد دراسة تحليلية لمجموعة من المنظمات المتفوقة في كتابهما في البحث عن التفوق إلى ما يلي

: إن القيم والمبادئ المشتركة للمنظمات المتفوقة التي تتسم بدرجة عالية من الابتكار والإبداع هي:¹

1- الرغبة والتحفيز للإنجاز وإعطاء الأولوية دائماً للفعل والشروع في الأداء أكثر من إنفاق الكثير من الوقت في التحليل، وفي الاجتماعات والتقارير التفصيلية ل اللجان .

2- تنمية العلاقات والصلات مع المستفيدين من الخدمة أو الراغبين في السلعة المقدمة من المنظمة للتعرف عليهم والاستفادة من اقتراحاتهم.

3. إعطاء استقلالية للوحدات والأقسام بما يشجعها على التفكير المستقل والإبداع ويجفزها المنافسة الوحدات والأقسام الأخرى في الأداء المتميز .

4 - تأصيل مفهوم الإنتاجية وتحقيقها بتنمية قدرات جميع العاملين وتعميق المبادئ التي تجعل كل فرد يقدم أفضل قدراته وجهوده ، علماً بأنه مشارك في كل النتائج الإيجابية المترتبة على تفوق المنظمة .

5- تبسيط المستويات الإدارية بالاعتماد على القليل منها، وأن يكون الميل بصورة دائمة للحد من الوظائف القيادية

6- تنمية وتطوير بيئة تنظيمية تؤمن الانتماء للقيم الرئيسية للمنظمة، وتحقق في الوقت ذاته المرونة المطلوبة والمحددة

2 - نظرية الأداء الظافر The Winning Performance Theory:

توصل كليفورد وكافيني خلال دراستهما عن الأداء الظافر إلى أن المنظمات الصغيرة المتميزة ذات القدرات الإبداعية

والإبتكارية العالية تتصف بسمات متعددة تميز بيئتها التنظيمية و هي:²

¹ رعد حسني الصرن، نظريات إدارة الأعمال دراسات 401 نظرية في الإدارة وممارستها ووضائفها ، الطبعة الأولى ، دار الرضا للنشر 2004 ، ص ، ص 403 ، 404 .

² رعد حسني الصرن ، مرجع سبق ذكره ، ص 404

- 1- وضع وتطوير رسالة محددة للمنظمة، ومن الضروري أن تكون هذه الرسالة بمثابة القيم المشتركة للعاملين .
 - 2- من الضروري أن يركز الاهتمام على المقومات والمكونات الجوهرية للعمل.
 - 3 - أن يتم النظر إلى المنهج البيروقراطي على أنه عدو رئيسي .
 - 4 . تحفيز جميع العاملين للتدريب والتجريب .
 - 5- تطوير وتعزيز العلاقات الوثيقة مع المستفيدين من الخدمة أو الراغبين في السلعة، وبالقدر الذي يجعل جميع عمليات التطوير و الابتكار والإبداع جهوداً موظفة لتحقيق رغبات المتعاملين مع المنظمة .
 - 6 - إعطاء أولوية متميزة لتنمية وتطوير قدرات العاملين وحفزهم على الأداء المتميز والإبداع فيه .
- إن دراسة وتحليل القائمتين : الأولى : التي توصل إليها بيترز ووترمان ، والثانية التي وضعها كليفورديو كافيني تظهران لنا بوضوح تام أن القائمتين متماثلتان في المفاهيم والمبادئ. وإن هذا التماثل يدعم نتائج الدراستين، وبالتالي يؤكد أهمية المفاهيم والمبادئ التي سبق بيانها كإطار مرجعي للمنظمات التي تطمح إلى التفوق وتأسيس الابتكار والإبداع كمنهج فكري وعملي.

ويظل الهدف الأساسي قائماً على وضع هذه المفاهيم والمبادئ موضع التنفيذ الفعلي وفق تكامل عضوي لمقومات البيئة التنظيمية للمنظمة، وما ينظمها من نظم وأساليب وطرائق ووسائل عمل. وهنا تبرز ضرورة التفكير بهدف اكتشاف مقومات البيئة التنظيمية وما يحكمها من نظم وطرائق وأساليب ووسائل عمل ضرورية لتأصيل وتفعيل دور هذه المبادئ والمفاهيم).

3. نظرية التفكير الابتكاري : Innovative Thinking Theory

خرج ادوارد دي بونو في أواخر الستينات بنظرية، تتهم العقل البشري بالقصور وعدم القدرة على الوصول إلى ما أسماه التفكير الإبداعي، ويسمى أسلوبه في التفكير الإبداعي أو طريقته المبتكرة للتفكير باسم القبعات الست. وقد استخف بها الكثيرون في البداية، إلا أنها ما لبثت أن حازت بعد فترة على الإعجاب ثم الاقتناع والتطبيق في الكثير من المنظمات والشركات العالمية. حتى أن بعضها قد أنشأ مراكز للتفكير الابتكاري والإبداعي، ويعتمد هذا الأسلوب على مواقف عقلية تساعد صناع القرار على القيام بما يسمى بالتفكير المتوازي¹، أي أن الجميع يفكرون بطريقة واحدة أو منهج واحد حتى تكون الطاقة العقلية المجتمعية قادرة على تحقيق أعلى قدرة تفكير ممكنة، و تفيد القبعات في

¹ رعد حسي الصرن ، مرجع سبق ذكره ، ص، ص 404 ، 405

الاجتماعات الابتكارية ، حيث تساعد على التفكير الجمعي المتوازي الذي يعتمد على ارتداء الجميع لنفس القبعة لكي يكون عندهم نفس طريقة التفكير . فما هي ألوان هذه القبعات الست ، وما هي مسؤولية كل منها؟

لقد قسم دي بونو ألوان القبعات الست إلى الألوان التالية :¹

1 - القبعة البيضاء: وهي مسؤولة عن جمع المعلومات ومعرفة الوضع الحالي وما يحيط به من مشاكل وملابسات أي النظرة الموضوعية للأمور .

2 - القبعة الحمراء : وهي خاصة بالمشاعر، أي أنك عندما ترتديها تقول فقط ما تشعر به تجاه اقتراح ما دون إبداء الأسباب ، فهي خاصة بالانفعال والحدس والتفكير الفطري .

3 . القبعة الخضراء : وهي تزودنا بالأفكار الإبداعية والبدائل والخيارات والاحتمالات، وهي في الغالب مسؤولة عن الاقتراحات ، إنها قبعة الأفكار الجديدة والتفكير الخلاق.

4 - القبعة الزرقاء : ومهمتها مساعدتنا بالتحكم في التفكير والوصول إلى القرارات وتوقع النتائج أي بمعنى آخر، ضبط عملية التفكير .

5- القبعة الصفراء : وهي مسؤولة عن المنطق والفوائد وإظهار قيمة الأشياء، إنها قبعة الممكن والمنطق الإيجابي

6- القبعة السوداء : وهي قبعة التشاؤم والحذر، ويتم التفكير بها لمعرفة المشاكل ونقاط الضعف في الموضوع الذي تتم معالجته ، فهي قبعة التفكير السلبي.

لقد لاقى أسلوب القبعات الست قبولاً واسعاً بسبب سهولة تطبيقه، إذ يغير طريقة التفكير السائدة في الاجتماعات فبدلاً من أسلوب الحوار بين فريقين والذي يتخذ نمط (مع أو ضد) .

3 - نظرية وليم جوردن للتفكير الإبداعي: William Jordan's Theory for Creative

Thinking:

لقد عارض وليم جوردن المبادئ والأفكار التقليدية المرتبطة بالإبداع والتفكير الإبداعي. واعتبر أن للإبداع مفهوم حديث يجب تطويره وتنميته. ويعتبر وليم جوردن من الرواد الذين ساهموا في تطوير المفهوم المعاصر للإبداع. وتقوم

نظرية وليم جوردن للإبداع والتفكير الإبداعي على المبادئ التالية:²

¹ رعد حسني الصرن ، مرجع سبق ذكره ، ص ، 405

² رعد حسني الصرن ، مرجع سبق ذكره ، ص ، 406 ، 409

1- النشاط المجازي : Metaphoric Activity

وفقاً لهذا النشاط، إن الإبداع هو عملية مقصودة واعية من خلال النشاط المجازي، فالجهاز يقيم علاقة تشابه عن طريقة مقارنة شيء ما أو فكرة ما بشيء أو فكرة أخرى باستعمال كل منها مكان الأخرى. وتحدث العملية الإبداعية من خلال هذه التبديلات وربط المؤلف بالشيء غير المؤلف أو خلق فكرة جديدة من الأفكار المؤلف

2 - القياس : Analogy

يمكن قياس أو استعارة العمليات الإبداعية من خلال الأنواع التالية للقياس ، وهي :

أ. القياس الشخصي : Personal Analogy.

ب - القياس المباشر : Direct Analogy .

ج. النزاع المكثف : Compressed Conflict .

إن هاتين النقطتين يشكلان سيكولوجية الإبداع التي وضعها جوردن المسماة Synectics حيث تختص بحل المشكلات بالطرائق الإبداعية المشكلة لهذه السيكولوجية .

4 - نظرية الجوهر (الأساس) المزدوج للابتكار : The dual-Core Theory of Innovation:

تميز نظرية الأساس المزدوج للابتكار بين الابتكارات الفنية والإدارية ، ويعد هذا التمييز بين نوعي الابتكارات هاماً جداً، لأنه يرتبط بالتمييز الأكثر عموماً بين النظم الفنية والاجتماعية للمنظمة ، فالابتكارات الفنية تتعلق بالسلع والخدمات وتكنولوجيات عملية الإنتاج، كما أنها ترتبط بالنشاط الأساسي للعمل في المنظمة ويمكن أن تكون إما ابتكارات سلعية أو ابتكارات عملية . أما الابتكارات الإدارية فتتطلب هيكل تنظيمي وعمليات إدارية . وهي ترتبط بشكل غير مباشر بالنشاط الأساسي للعمل في المنظمة، وبشكل مباشر بإدارتها .

وتفترض نظرية الأساس المزدوج جانبيين هامين هما :

أ. الجانب الفني.

ب. الجانب الإداري .

ويهتم الجانب الفني بتحويل المواد الخام إلى سلع وخدمات تنظيمية، بينما تتمثل المسؤوليات الرئيسية

للجانب الإداري في :

أ- الهيكل التنظيمي . Organizational Structure

ب - نظم الرقابة . Control Systems

ج آليات التنسيق . Coordination Mechanisms

وعلى هذا، يمكن أن يظهر الابتكار في كل جانب . ولكن قد تتبع الابتكارات الفنية والإدارية عمليات مختلفة . فالابتكارات الفنية تنشأ بشكل نموذجي في الجانب الفني. وتتبع العملية من الأسفل إلى الأعلى، بينما تنشأ الابتكارات الإدارية بشكل نموذجي في الجانب الإداري وتتبع العملية من الأعلى إلى الأسفل، ويعتمد التوازن النسبي بين هذين النوعين على الظروف البيئية. فالأهداف التنظيمية و مسالة الإبتكار المواجهة للمنظمة تتعلق بالميدان الفني أو الإداري للمنظمة.¹

وتقترح نظرية الأساس المزدوج أيضاً، أن تسهل الابتكار في كل الجوانب المختلفة ، فالهيكل الميكانيكي يمكن استخدامه عندما تتكيف المنظمة مع التغيرات في الأهداف والسياسات والاستراتيجيات والهيكل ونظم الرقابة والأفراد. لذلك فإن الطرائق المهنية المنخفضة للعمال والمركزية الشديدة في اتخاذ القرارات والرسمية العالية للسلوك تسهل عملية الابتكار الإداري من الأعلى ، وفي الجهة المقابلة يمكن استخدام الهيكل العضوي المنظم عندما تكون التغيرات في السلع والخدمات التنظيمية والتكنولوجيا ضرورية. لذلك فإن الطرائق المهنية العلمية والمركزية المنخفضة والرسمية المنخفضة تسهل عملية الابتكار الفني من الأسفل إلى الأعلى وبناء عليه ، تقترح نظرية الأساس المزدوج أن الهيكل التنظيمي المناسب للابتكار يمكن أن يكون إما ميكانيكياً أو عضوياً ويعتمد على نوع الابتكار الذي تم تبنيه ..

5. النظرية الفطرية (الأصلية) للابتكار :

كما هو الحال في نظرية الأساس المزدوج، إن النظرية الفطرية للابتكار تميز مصطلح الابتكار من خلال تقسيمه إلى مصطلحين منفصلين. فالتغيرات المتعددة للمصطلحات المتزاوجة في النظرية الفطرية للابتكار تقترح من قبل الباحثين ، فعلى سبيل المثال يستعمل مصطلحي :²

أ. التغير . Variation

ب . إعادة التوجيه . Reorientation.

¹ رعد حسني الصرن ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 409 ، 410

² رعد حسني الصرن ، مرجع سبق ذكره ، ص 410 .

ويتضمن هذين المصطلحين تعديلات في السلع الموجودة تدل على التغييرات الأساسية .. ويميز كل من night و Nord و Tucker بين :

أ. الابتكارات الروتينية Routine Innovations

ب. الابتكارات غير الروتينية Non Routine Innovations

ويعتمد هذين النوعين على تقديم تغيرات ، أو تخفيض التغيرات الابتكارية في السلع والخدمات أو عمليات الإنتاج الرئيسية في المنظمة. ويميز Gross Man أيضاً بين :

أ - الابتكارات النهائية التي تكون نتائجها محصورة فيها دائماً

ب. الابتكارات المساعدة التي تسهل تبني الابتكارات النهائية في مراحلها النهائية بمرور الوقت .

وفي البحوث التجريبية يظهر نوعين للابتكارات هما :¹

أ. الابتكارات الجذرية (المتطرفة) والتي ينتج عنها تغيرات أساسية في نشاطات المنظمة. وهي تمثل انحرافاً واضحاً عن الممارسات الموجودة .

ب. الابتكارات الإضافية: وينتج عنها درجة أقل من الانحراف .

إن البحوث التجريبية التي تميز بين المتنبئين بالابتكارات الجذرية والإضافية غالباً ما تكون نادرة، ولا يمكن أن ينبثق عنها نظرية تصف الواقع وتضع أبعاده وتدرس جدواه وكيفية تطويره. وبناء عليه ، اقترح Deware and Dutton إن الاتجاه الإداري المفضل هو الذي يسعى باتجاه التغيير، والتركيز على المتخصصين الفنيين، وعمق الموارد المعرفية للمنظمة التي تسهل الابتكارات الجذرية . وقد ناقش Hage قائلاً : «إن المنظمات الابتكارية التي لديها هياكل عضوية منظمة يجب أن تبتكر إضافياً لأنها تمتلك قوى مشتركة، وقيم ديمقراطية أكثر. بينما المنظمات التي لديها هياكل ميكانيكية يمكن أن تكون مثمرة في ضوء التغيرات الجذرية».

وجد Ettie etal إن الابتكارات الجذرية تظهر أكثر ما يمكن من المنظمات التي لديها هياكل مركزية وغير رسمية، بينما الابتكارات الإضافية من المحتمل أن تظهر في الهياكل غير المركزية والمعقدة. وبرغم ذلك، فإن البحوث لم تقدم حتى الآن دراسة متماسكة. وغالباً ما يعتمد على دراسة مشابهاً لنظرية الأساس المزدوج. ويتوقف تبني الابتكارات الجذرية مقابل الابتكارات الإضافية على التمييز والتفريق بين عاملين رئيسيين هما :

¹ رعد حسني الصرن ، مرجع سبق ذكره ، ص 411 .

- أ- إن الابتكارات الجذرية تسهل عن طريق التعقيد التنظيمي أكثر من الابتكارات الإضافية .
 ب . إن الابتكارات الإضافية تعاق عن طريق الرقابة البيروقراطية وبشكل أقل من الابتكارات الجذرية .

6 - النظرية المخادعة (ذات الوجهين) للابتكار .

تركز النظرية المخادعة على عملية تبني الابتكار، وتتضمن عملية التبني هذه النشاطات السابقة للتبني التي تقود لاتخاذ قرار التبني، بالإضافة إلى النشاطات التي تسهل التطبيق والاستعمال المستمر للابتكار، وتحدد النظرية المخادعة مرحلتين في هذه العملية:¹

أ. مرحلة البدء : تألف من جميع النشاطات التي تختص بفهم وادراك المشكلة وجمع المعلومات وتكوين الاتجاهات وتقييم وتنمية الموارد التي تقود لاتخاذ قرار التبني .

ب. مرحلة التطبيق وتتألف من جميع الأحداث والأفعال التي تتعلق بالتعديلات في كل المنظمة وإبتكاراتها فالاستعمال المبدئي للابتكار، والاستعمال المستمر له يمكن أن يكون سمة روتينية للمنظمة، وكما هو الحال في كل من نظرية الأساس المزدوج والنظرية الفطرية للابتكار، فإن النظرية المخادعة تقترح وجود علاقة بين مجموعتين من العوامل الهيكلية ، ومرحلتين لعملية التبني. كما تقر بأن التعقيد المرتفع والرسمية المنخفضة والمركزية المنخفضة تسهل عملية البدء بالابتكارات. بينما التعقيد المنخفض والرسمية العالية والمركزية الشديدة تسهل تطبيق الابتكارات. لذلك، ووفقاً للنظرية المخادعة ، فإن مواصفات وخصائص التعقيد الهيكلية تؤثر بشكل قوي على البدء والانطلاق بالابتكار أكثر من تطبيقاته، في حين أن خصائص ومواصفات الرقابة البيروقراطية يكون لديها آثار مضادة معاكسة .

7. نظرية الهياكل المزدوجة للابتكار :

تقترح كل من النظريات السابقة هيكل مزدوج للابتكار. ويظهر هذا الهيكل على سبيل المثال ، من خلال العلاقة بين إحدى مجموعات الخصائص الهيكلية، والابتكارات الإدارية، أو العلاقة بين مجموعة أخرى للخصائص الهيكلية والابتكارات الفنية، ويساعد السؤالان التاليان في تقييم كفاءة ودقة النماذج الهيكلية المزدوجة:²

أ- هل دُعمت النظريات السابقة تجريبياً؟

¹ رعد حسني الصرن ، مرجع سبق ذكره ، ص ، 411 .

² رعد حسني الصرن ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 412 ، 413 .

ب . كيف يمكن مقارنة هذه النظريات فيما يتعلق بالخصائص الهيكلية التي يجب تسهيلها، أو الابتكار غير المسموح به.

وفي الإجابة على السؤال الأول، فإن نتائج البحوث التجريبية تراكمت بمرور الوقت، وهي غير مدعومة في النظريات الثلاثة السابقة . وفي دراسة أجراها Daman Pour أظهر فيها أثر التخصص على الابتكارات الفنية والإدارية، وبناء عليه ، تقترح البحوث التجريبية تحديد ظروف أفضل لتطبيق النظريات السابقة .

وفي الإجابة على السؤال الثاني ، لم تقدم النظريات الثلاثة السابقة هيكل متماسك بشكل كامل لتحديد الدارسين الهيكلين للابتكار .

تقترح كل من النظريات السابقة هيكل مزدوج يبي على بُعد واحد فقط للابتكار، ولكن الأبعاد الموجودة في المنظمات في الهيكل المزدوج المحدد على بعد واحد قد لا ينسجم مع الهياكل المناسبة لهذه المنظمات فعلى سبيل المثال يمكن أن تتفق نظرية الأساس المزدوج والنظرية المخادعة مع الخصائص الهيكلية للبدء بالابتكارات الفنية وتطبيق الابتكارات الإدارية، ولكن قد لا تتفق مع الخصائص الهيكلية لتطبيق الابتكارات الفنية والبدء بالابتكارات الإدارية، لذلك لا بد من تطوير نظريات تأخذ بعين الاعتبار الأبعاد المتعددة للابتكار، وبما أن للبيئة أثر قوي على الابتكارات التنظيمية، فلا بد من فحص الأبعاد المختلفة للابتكارات في سياق التغير البيئي الذي يقدم هيكل لتطوير نظريات أكثر تعقيداً فالظروف البيئية تسمح لنا بتصفية وتهذيب الإشارات والأدلة المعروفة من قبل النظريات الثلاث السابقة لذلك فهي تجيب على الأسئلة المرتبطة بالخصائص الهيكلية التي تسهل الابتكار .

8 - نظرية التدمير الابداعي : Theory of Creative Destruction

لقد تغيرت طرائق القيام بالأعمال بشكل مثير من خلال استعمال تكنولوجيا المعلومات . فالطرائق القديمة للتعامل مع الزبائن والموردين والعمال هدمت واستبدلت بطرائق جذرية جديدة، وقد أطلق الاقتصادي Peter Schum Peter على هذا اسم التدمير الابداعي ويعتقد أنه من خلال تدمير الطرائق القديمة للقيام بالأعمال يمكننا إيجاد طرائق جديدة فالممارسات القديمة للأعمال في نظرية التدمير الإبداعي تطرح خارجاً، أما الممارسات الجديدة لتكنولوجيا المعلومات فإنها تجلب إلى العمل. فعلى سبيل المثال، في بداية تقديم CD-ROM تمت مقاومتها، إلا أنه

بعد القيام بالانتشار الواسع والترويج والإعلان لها والنشر وزيادة الاستعمال في الانترنت أصبح لها قيمة فائقة وكبيرة و إن من أهم الأسباب التي أدت لظهور هذه النظرية ما يلي¹:

أ - انطلاق تكنولوجيا المعلومات كقوة هادرة تتفوق في تأثيرها على الإدارة ومنظمات الأعمال .

ب - عدم تناسب الأوضاع والهيكل التنظيمية مع الظروف الجليدية الناشئة عن ثورة التكنولوجيا والمعلوماتية .

ج - التطور الواضح في تركيب الموارد البشرية بمنظمات الأعمال وظهور العمال ذو المعارف

د- الأفكار الأساسية التي بنيت عليها النظرية هي :

1. إن المتغيرات المحيطة بمنظمات الأعمال تحمل معها الكثير من الخطر والتهديد .

2. قد يضطر الكثير من مديري المنظمات للتخلي عن مناصبهم نتيجة لسوء الأحوال في شركاتهم وانحدار مستوى الربحية والقدرة التنافسية.

إن التدمير الإبداعي هو عملية التحول المخطط من الوضع التنظيمي والممارسات الإدارية السائدة إلى وضع تنظيمي وممارسات تتفق مع عصر المعلومات.

9. نظرية التفكير المغامر (بارتليت) :

تقصد بارتليت بالتفكير المغامر التفكير التجريبي حيث تقول أن العالم التجريبي هو بالميل والممارسة كإنسان ينتهز الفرص وينتفع منها ، إذ عليه أن يركز على الحقائق المتسوسة كما يقول هارفي - التي تتوفر له حين يبدأ عمله . وعليه أن يستخدمها لاكتشاف حقائق أخرى، متقدماً خطوة باتجاه الفهم النهائي للعلاقات السببية التي يبحث عنها ، والمراقب الذي يبلغ مرحلة متقدمة من العمل في دراسة يقوم بها، لا بد أن يظهر له في الغالب ، تفكير العالم التجريبي وكأنه ضائع هدرًا ، موجه إلى أبعد مما تتطلبه مراحل بعينها، ضال وتائه فيما يخص القضايا النهائية ، وكذلك يبدو غير مقتصد إلى درجة ملحوظة ، بمعنى أن ما يستغرق من التجريب سنوات لإنجازه، قد لا يستغرق من المفسر كي يصفه ويصوره إلا دقائق فقط وتقوم هذه النظرية على الخصائص التالية للتفكير التجريبي².

¹ رعد حسني الصرن ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 410 ، 411 .

² رعد حسني الصرن ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 414 ، 415 .

- 1- يأتي التفكير التجريبي على شكل تطور متأخر نسبياً في السعي لمعرفة العالم، نظراً لأنه لا بد أن يقوم أساساً على الكثير من التراكمات السابقة لحقائق واضحة، وعلى وضعها وتصنيفها ، وكذلك على ابتكار طرائق خاصة وأدوات خاصة أيضاً من أجل إقامة ترابطات محكمة بين هذه الحقائق .
- 2 - يحدث التحريض الأساسي للتجربة حين يرى العالم المنتبِع حوادث و ظواهر تتكشف بوضوح عن فوارق يمكن ملاحظتها بالمشاهدة العينية أو حيث يشك بأنه يوجد فيها تراكيب ونقاط اتفاق بعدئذ يبدأ التجربة بغية تعليل هذه التراكيب وتحديد مداه ، وإيجاد النقطة التي تبرز عندها الاختلافات مرة ثانية .
- 3- يخضع التفكير التجريبي من بدايته ، وحتى نهايته إلى الضبط والتحكم التجريبي ، لذا فإنه يعتبر تعبيراً عن اهتمامات متخصصة أكثر من أي نوع آخر من أنواع التفكير التي نظر بها علماء آخريين.
- 4 - بما أن الأساس الذي يقوم عليه أساس تجريبي والتحكم به تجريبي أيضاً، فإن الفكر التجريبي نفسي بطبيعته . إذ يتعين عليه أن يحاول التعامل مع أوضاع ونظم بالغة التعقيد، ولا يمكن اكتشاف خصائصها البنوية إلا مع تقدم التجارب.
- 5 - يجب أن يكون مقدار كبير من التفكير التجريبي موافقاً للطرائق والأدوات. ويتضح هذا الأمر أكثر وأكثر مع تقدم التجربة وتطورها في أي ميدان من ميادين الاكتشاف .
- 6 - إن بعض أهم أشكال التفكير التي يفكر بها العلماء التجريبيون. وخاصة في المراحل الأولى من جولة تجريبية بعينها، تعني أساساً بتحديد المشكلات أو تعيينها، مما يساهم أكثر من أي شيء آخر في إنقاذ الجرب فلا يضيع في متاهات التفصيل.
7. إن الشكل التجريبي ، شأنه شأن جميع الأشكال الأخرى للتفكير، يبدأ كي يتوصل إلى حلول قضاياه وفق تسلسل متدرج لا بد أن يلقي قبولاً لدى جميع الناس العاديين الذين يتوفر لديهم الاستعداد لتقبل المنهج التجريبي . لكنه لا يكفي بهذا، بل يجد أن من الواجب عليه أيضاً أن يحقق فتوحات جديدة.
- 8 - إن الشرط الأهم من شروط الأصالة والإبداع في الفكر التجريبي هو القدرة على كشف التراكيب والتوافق بين مجموعات الحقائق وميادين الدراسة التي لم تتركب بصورة فعلية من قبل . وكذلك وضع هذه المجموعات على محك التجربة. ومن هنا ، فإنه من المحتمل أن بين أي علم تجريبي الأطوار المطولة المتسلسلة للتقدم والاندماج التي مر بها عبر مسيرته .

المطلب الثاني : دوافع الإبداع ، وخصائصه .

أولاً : دوافع الإبداع

لا تكمن أهمية الإبداع كما يقول (هارولد أندرسون) : في كونه عملية الإنتاج التي تشهد كل لحظة من لحظاتها ولادة جوهرة ذات قيمة آنية ، ليس ذلك فحسب بل تكمن الأهمية في كون الإبداع ضرورة من ضرورات الحياة ، ولقد أثبتت الدراسات أن التدريبات المناسبة تحسن القدرات الإبداعية و تكون كفيلة بتنمية و زيادة الإنتاج الإبداعي ، عند أصحاب القدرات الإبداعية إذا علينا أن نتعرف على دوافع الإبداع و نؤكد عليها و نتبعها بالتدريبات المناسبة التي تحسن القدرات الإبداعية .¹

ومنه فإن كل فرد قادر على أن يكون مبدعا لو عرف الطريق إلى ذلك و استطاع تنمية الدوافع التي تكمن وراء العمل الإبداعي .

ويمكن تصنيف هذه الدوافع إلى ما يلي :

1- الدوافع الذاتية الداخلية: ونميز منها الخصائص التالية²

- الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية (يجب أن أكون مفيداً للمجتمع).
- الرغبة في تقديم مساهمة مبتكرة وقيمة وصياغة جديدة ومبتكرة.
- الرغبة في معالجة الأشياء الغامضة والمعقدة.
- الرغبة في تجريب أكثر من مجال في العمل.
- الحصول على رضا النفس وتحقيق الذات.
- الإبداع يعطينا مجالاً لإشباع الحاجات الإنسانية بطريقة أحسن وأفضل من السابق ويساعدنا على الوصول إلى أهدافنا وتحقيقها بطريقة أسهل وأفضل .

¹ جمال خير الله ، مرجع سبق ذكره ، ص 15 .

² جمال خير الله ، مرجع سبق ذكره ، ص 16 .

2- الدوافع البيئية (الخارجية): و تتمثل في مايلي¹

الحاجة إليه في مجالات العمل المختلفة:

ثمة تسليم بإبداع الفنانين والكتاب والرسمين، كما أن هناك إقرار بإبداع العالم الكيميائي والفيزيائي، غير أن الإبداع في مجالات العمل لا يزال مهملاً إلى حد بعيد فهو يقترن عادة بالشعارات الدعائية، ولا يعتبر المدير العادي نفسه مبدعاً كما أنه لا يجد في الحقيقة حاجة لذلك، هذا الاعتقاد بدأ يتغير مع ظهور إبداع مراكز أو مستودعات التفكير وما صاحبها من دعاية.

الحيوية والنمو يحتاجان إلى ومضة الإبداع:

وتأتي المفارقة من أن التفكير الإبداعي ضروري بالطبع لإدارة أي مشروع فالحيوية والنمو يعتمدان على ومضة الإبداع وليس على مجرد المتابعة التحليلية للفكرة الخلاقة، وعملياً فإن كل جانب من الإدارة ينطوي على تفكير إبداعي. التصدي للمشكلات العامة والخاصة يتطلب الإبداع:

إن الإبداع ضرورة للتصدي للمشكلات مثل سياسة خدمة المواطن وتنويع وتحسين الخدمات والعلاقات العامة وتطوير القوى العاملة، كما أنه مهم كذلك في الهندسة والإنتاج إذ تتأمل في مشكلات العمل وتحليل القيمة والتنوعية، وفي شؤون الموظفين لدى الاختيار، وفي التدريب والعلاقات الإنسانية لمحاولة الوصول إلى حلول جديدة غير مسبقة. إننا في عالم سريع التغير ويحتاج إلى صنع الأحداث بطريقة إبداعية:

يقول (إدوارد دي بونو) وهو من أبرز رواد تعليم التفكير الإبداعي انه اقتنع منذ زمن طويل أن مجال الحياة العملية يستخدم التفكير أكثر مما يستخدمه الآخرون، فالإبداع لا غنى عنه في عالم سريع التغير ونحتاجه لصنع الأحداث ، فثمة على الدوام أمور ينبغي القيام بها ومشكلات تتطلب الحل، وثمة فرص مطلوب اكتشافها وتطويرها ومجازفات ينبغي التخطيط لها، ومشاريع يتعين تنظيمها، وتنبؤات ينبغي القيام بها وتقييمات يلزم تأديتها، ويختلف التفكير المطلوب لهذه الأمور ذلك التفكير المألوف في العالم الأكاديمي أو حتى العلمي حيث الوقت لا يكون ضاعطاً، والنفقات يسيرة.

¹ جمال خير الله ، مرجع سبق ذكره ص 16 ،

ان التقدم والازدهار مرتبطان بقدراتنا الإبداعية :

التفكير الإبداعي ليس حديثاً، فلقد وجد المبدعون منذ آلاف السنين، لكن التقدم الذي حصل منذ بداية هذا القرن في المجالات المختلفة للإلكترون و الكمبيوتر والراديو والتلفزيون والصواريخ وعلوم الفضاء يبين أن هذا القرن يعج بالمبدعين، أنهم يقدمون ومضة الأفكار الجديدة، وعلى الرغم من السخرية التي تحوط أحياناً بالمبدعين، فإن هؤلاء يواظبون على طرح أفكارهم التي تبدو مستحيلة، ففي بداية الستينات كانت الشكوك تحيط بأفكار من تنبأ بوصول الإنسان إلى القمر، لكنه وصل ، و فعلينا أن لا نتهيب من طرح أفكارنا الإبداعية مهما تشكك فيها أو سخر منها الآخرون، فالمبدعون عزائم وطموحات تتعدى هذه الأمور .

3- دوافع مادية ومعنوية: وهي دوافع تتمثل في مايلي :¹

* الحصول على رضا الله سبحانه وتعالى .

* الحصول على مكافآت مالية.

* الحصول على تقدير وثناء وسمعة وشهرة.

* الحصول على مرتبة علمية مرموقة.

* الحصول على درجة وظيفية متقدمة.

* الحصول على قبول الناس ورضاهم.

* خدمة الأمة أو الوطن.

4- دوافع خاصة بالعمل الإبداعي: الرغبة الشديدة في إيجاد الفكرة والحصول عليها² ، و يقول (شارلي شابلن):على

مدى الأعوام اكتشفت أن الأفكار تأتي من خلال الرغبة الشديدة عن الجديد في الملابسات إيجادها، والرغبة المتصلة تحول العقل إلى برج مراقبة يفتش التي تثير الخيال، فقد يؤدي مشهد غروب الشمس إلى إلهام بفكرة جديدة ، التقط أي موضوع يثير انتباهك ثم طوره وعالج تفاصيله فإذا وصلت به إلى مرحلة تعجز عن التقدم بعدها اطرحه جانباً والتقط موضوعاً آخر، فغربة الأشياء المتراكمة والتخلص من بعضها هو العملية التي تقودك إلى العثور على ما تريد، عند ولادة

¹ جمال خير الله ، مرجع سبق ذكره ، ص 16

² جمال خير الله ، مرجع سبق ذكره ، ص 17 .

فكرة جديدة ينبعث السرور في النفس وتنشأ رغبة قوية في الاستمرار واستبعاد أي محاولة للإحباط أو خيبة الأمل ومن ثم العمل على تحقيق الإشباع لدى الشخص وتكبر هذه الرغبة وهذا الإبداع كلما تقدم الفرد في عمله.

ثانياً: خصائص الإبداع:

تتصف العملية الإبداعية بمجموعة من الخصائص والصفات التي نستطيع أن نحددها فيما يلي :

1- القدرة على اكتشاف علاقات جديدة.

2- القدرة على استنتاج تلك العلاقات والإفصاح عنها.

3- الربط بين العلاقات الجديدة وبين العلاقات القديمة التي سبق لغيره اكتشافها.

4- توظيف العلاقات الجديدة لتحقيق أهداف معينة.

5- الإحجام عن الأخذ عن الآخرين إلا بالقدر الذي يخدم ويحقق الإبداعية لديه.

* الإبداع علم نظري تجريبي ليس نهائي، فبعض ما هو صحيح اليوم قد يلغي غدا والعكس صحيح.

* يوجد الإبداع عند كل الناس بدرجات متفاوتة ومجالات مختلفة، فقد أودع الله سبحانه وتعالى القدرة على الإبداع في البشر وترك لهم أمر تنميتها وصقلها.

* يعتمد الإبداع على التفكير الإحاطي الذي له أكثر من حل ، و قادر على النظر إلى الأمور من زوايا مختلفة .

* قابل للانتقال والتطبيق، احساس للمشكلات أي قادر على إيجاد حلول مختلفة لها ، و قادر على ملاحظة التناقضات والنواقص في البيئة ، لا يشترط الجدة للآخرين بل يكفي أن تكون جديدة للشخص نفسه.

* المبدع لا يفكر في حل جديد فحسب بل يدرك مشكلات جديدة وينظر إلى المؤلف والشائع خلال منظور جديد .

المطلب الثالث : مراحل الإبداع .

تمر عملية الإبداع بمراحل عدة حتى تكتمل وتظهر بصورة كاملة معبرة عن الموضوعية والنضوج الذهني ، وتتضمن هذه العملية النضوج العقلي للأفكار وموضوعية الأحكام التي يقدمها الشخص المبدع ، وحتى يكون الإبداع قائماً على الحقيقة ، فإنه لا بد وأن تتم ترجمته إلى واقع عملي يمكن للآخرين الاستفادة منه بقدر المستطاع ، خاصة إذا ما إستند إلى أدلة تثبت حقيقته وواقعيته وصحته ، وهناك العديد من النجاح التي إقترحها الكتاب والباحثون بشأن مراحل

وخطوات عملية الإبداع , تختلف عن بعضها البعض بدرجات متفاوتة ، ويقترح الكابنانان كرايتز وكيني كي (Kreitner & Knicki أن عملية الإبداع تتضمن المراحل الخمس التالية :-¹

- 1- الإعداد : وتتضمن المدة التي يقضيها الفرد في التعلم والقراءة والتدريب في العمل , وحضور المؤتمرات والندوات وغيرها , وذلك ليتمكن الفرد من الإحاطة بكافة أبعاد المشكلة والإحساس بها.
- 2 - التركيز : وفي هذه المرحلة يركز الفرد إهتمامه وجهوده وتفكيره على المشكلة .
- 3 - الإحتضان : وهنا ينخرط الفرد في أعماله اليومية بينما يجول ذهنه في البحث عن المعلومات . أي هي مرحلة تفاعل المعلومات والبيانات في العقل الباطني للمبدع . ونتيجة لهذا التفاعل تظهر الإبداعات .
- 4 - الشروق الإلهام : حيث أنه بينما يبحث الفرد عن المعلومات فإنه يعمل أيضاً على ربطها وإيجاد العلاقات فيما بين الأشياء , حيث يظهر الفكر الجديد على شكل إنارة ذات لمعان تنبئ الفرد المبدع مما يجعله في حالة إكتشاف بعد إتمام عملية الإيحاء حيث يتحرك تدريجياً ليحرك حالة اليقظة والانتباه عند الفرد المبدع كي يستطيع تقديم شيء بعد مرحلة النضوج.

5- الإثبات التحقق : وتعني إعادة العملية بكاملها من أجل إثبات الفطرة أو تعديلها أو تجربتها ، أي أن الشيء لإبداعي المقدم من الفرد والمتضمن (فكر سلوك ، إستجابة يخضع للإختبار بهدف التأكد من صحته ومصداقيته وصلاحيته للتطبيق كفكر جديد).

أما عالم النفس الأمريكي والاس (Wallace) فهو يحدد مراحل الإبداع بما يلي : -²

- 1- الإهتمام : تبدأ عملية الإبداع بالإهتمام أو الشعور بالحاجة , إذ لابد من وجود شيء يفرض نفسه .
- 2- الإعداد : وتتمثل في جمع المعلومات حول موضوع المشكلة التي تمثل محور إهتمام المبدع ، وهنا يتم تخطيط رحلة التفكير .

3 - الإحتضان : تشهد هذه المرحلة عمليات التفاعل وإرهاصاتها , وتتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الإنسان وكما وتحدث محاولات كبيرة إرادية وعفوية لتلمس حقيقة المشكلة ، أو موضوع البحث والحلول المناسبة بإختصار فإنها مرحلة التفاعل بين شخصية الباحث ومعلوماته وموضوع البحث ، ومرحلة توالد الحلول الممكنة , وبعبارة أخرى حل المشكلة عن طريق الحدس والبديهة.

¹ سليم بطرس جلدة ، زيد منير عيوي ، إدارة الإبداع و الابتكار ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2006 ، ص ، ص 41-45 .

² سليم بطرس جلدة ، زيد منير عيوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 44 .

4 - البروغ / الشروق : وفيها تنبثق بشكل مفاجيء الفكرة الجوهرية ، أو العمل النموذجي إنها الحالة التي يتمكن فيها الإنسان من إعادة ترتيب أفكاره وما يسمح له بالوصول إلى ما يمثل حلا نموذجياً .

5- التحقق : وتشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر ، و بالإستعانة بأدوات البحث المتاحة في الفكرة التي نتجت خلال مرحلة الشروق ، وذلك للتحقق من صحتها ولتحديد طرق تطبيقها ، وما هي مضاعفات التطبيق والمستلزمات المطلوبه لذلك ، وفي ذات السياق ، يرى آخرون أن الإبداع ليس بالشيء العفوي وإنما هو نتيجة الأربعة مراحل أساسية هي :
أ - مرحلة التشبع :

وهي التعرف على المشكلة بصورة مفصلة من جميع أبعادها والظروف المحيطة بها ، والأسباب التي دعت إلى ظهورها وكافة الأفكار التي ترتبط بها .
ب . التفكير العميق :

وهو التفكير المركز على المشكلة وتحليلها وتفحص جميع جوانبها ودراسة الأفكار والإفتراضات المتعلقة بها وتنظيم هذه الأفكار والعلاقات القائمة بينها بأشكال مختلفة .

ج- التأمل : ويمثل اختبار المشكلة في العقل الباطن حتى تتفاعل المعلومات مع بعضها البعض .
د- التحقق :

وهنا يتم توضيح الفكرة الناتجة عن مرحلة الإلهام وتفحص ملائمتها لخصائص المشكلة وتكيفها بصورة تلائم تلك الخصائص وعرضها بصورة نهائية على المختصين الأخذ رأيهم فيها قبل وضع الفكرة موضع التنفيذ ، ومن المحاولات أيضاً في إتجاه المراحل تقسيم هاريس (Harris) الذي يتكون من 6 خطوات لعملية الإبداع وهي :¹

1- وجود الحاجة إلى حل مشكلة ما .

2 - جمع المعلومات .

3- التفكير في المشكلة .

4 - تصور الحلول .

5 - تحقيق الحلول ، أي إثباتها تجريبياً

6- تنفيذ الأفكار .

¹ سليم بطرس جلدة ، زيد منير عبوي ، مرجع سبق ذكره .

وإن الإبداع لا يتم في كثير من الحالات وفق المراحل أو الخطوات السابق ذكرها بالتتابع والتسلسل الذي أشار إليه الكتاب والباحثون , فالمراحل والخطوات المختلفة في العملية الإبداعية متداخلة ومتشابكة في معظم الأوقات ، كما أنها ليست دائماً بالعملية العقلانية التي توجهها أهداف المنظمة رففي حالات كثيرة تتوالد أفكار جديدة قبل الشعور بالمشكلة .

وشتاين (Stien) مثلاً من الذين يرون أن مراحل العملية الإبداعية لا تحدث بطريقة منظمة ومرتبطة فهي تتداخل

وتمتزج معاً خلال فترة زمنية معينة , لذا فهو يقترح 3 مراحل وهي :

- 1 - تكوين الفرض : وتبدأ بالإعداد وتنتهي بتكوين فكرة مختارة من بين عدد كبير من الأفكار.
- 2 - إختبار الفرض : وذلك لتحديد مدى صلاحية الفكرة من عدم صلاحيتها ،
- 3 - الإتصال بالآخرين لتقديم الإنتاج الإبداعي.

المبحث الثالث : البيئة الإبداعية ، معوقات الإبداع و أساليب تنميته .

المطلب الأول : البيئة الإبداعية .

أولاً : مفهوم البيئة الإبداعية .

البيئة الإبداعية أو المناخ الإبداعي في معناه الواسع كما يقول (ألكسندر روشكا في كتابه الإبداع العام والخاص ، 1989) : يعني الوسط المباشر و التأثيرات الاجتماعية ، النفسية ، و الاقتصادية و الثقافية و التربوية التي تحفز الإبداع . وقد أظهرت الدراسات الكثيرة ، التي نظرت إلى تأثير الأسرة أن الأسلوب التربوي المعتدل للأباء تجاه أبناءهم ، بما يحتويه من التشجيع على الاستقلالية العقلية و إيجاد الظروف المناسبة لتطور الاهتمامات و الاستعدادات في مجالات النشاط المختلفة ، يمكن أن يسهم في تطور الشخصية المبدعة وعليه يمكن أن نعدد جملة من الظروف التي تدفع أو تنمي تطور السلوك الإبداعي للشخصية ، في إطار كل من الاسرة أو المدرسة ، عدم الإكراه ، و إبعاد العوامل التي تقود الصراع ، و تشجيع الاتصال و المخاطرة ، و اختيار الصعب في الحدود المقبولة ، وهناك حالات و مواقف خاصة تقود إلى تطوير روح البحث و التفكير الانتاجي .¹

ثانياً : العوامل اللازمة لإيجاد البيئة الإبداعية .

من البديهي القول بأن " البيئة الإبداعية " تنبت الإبداع ، وقد قامت الباحثة " تريزا أمابيل " مع " ستان كريسكويتش " بدراسة العوامل التي تؤثر على الإبداع لدى العلماء المتخصصين بالتطوير و البحوث في الشركات الكبرى ، وجاءت النتائج لتؤكد ما يسمونه بمبدأ " الدافعية الذاتية للإبداع " ، أي أن الأفراد يكونون في أحسن حالات الإبداع لديهم عندما يشعرون بالدافعية الذاتية التي مبعثها " الاهتمام الشخصي " بالعمل أو بإشباع حاجة نفسية لديهم أو شعورهم بالتحدي إزاء عمل ما ، ولكن إبداعهم يقل إذا كان المصدر خارجياً .²

إن المدير المبدع يعي و يقدر العوامل اللازمة لإيجاد بيئة إبداعية في العمل ، فبالإضافة إلى كونه يتمتع بصفات الشخص المبدع فهو يقوم باتباع أسلوب إداري يعكس و يترجم هذه الصفات في عمله ، و هذا الأسلوب عادة ما يتسم بالصفات التالية :³

- القدرة والحماس على تبني مشاريع جديدة .

¹ طارق محمد السويدان ، محمد أكرم العدلوني ، مرجع سابق ، ص 71 .

² طارق محمد السويدان ، محمد أكرم العدلوني ، مرجع سبق ذكره ، ص 72 .

³ طارق محمد السويدان ، محمد أكرم العدلوني ، مرجع سابق ، ص 72 ، 73 .

- القبول بمبدأ المجازفة لتجريب أفكار جديدة مصدرها العاملون في المؤسسة .
 - الثقة بقدرة العاملين على الإبداع إذا ما أعطوا الفرصة و الدعم والتشجيع .
 - تفهم عملية الإبداع و القدرة على مساعدة العاملين على تخطي العقبات .
 - الإحساس و التقدير لحاجات العاملين و آمالهم .
 - احترام الفروق الفردية و القيم الشخصية للعاملين .
 - المعرفة و الكفاءة في العمل .
 - القدرة على إلهام الآخرين و جعلهم يثقون بأنفسهم ، و تقدم الدعم المعنوي لهم ، و الثناء عليهم إذا أدو عملا مميزا
 - اللباقة و الصبر و القدرة على وصف السلوك بدلا من تقييمه .
 - الإيمان بأهمية الحوافز المادية و المعنوية للعمل الجيد .
- و هذا ما أكده (محمد عبد الغني هلال ، في كتابه : مهارات التفكير الابتكاري ، 1996) البيئة الإبداعية تهدف إلى مساعدتنا للذهاب بعيدا عن كل ما هو عادي و مألوف ، ونحاول الإجابة على الأسئلة اليومية التقليدية التي نسألها لأنفسنا أو يسألها الآخرون بإجابات غير مألوفة ، إننا نبحث في هذه البيئة عن الرؤية الأفضل و حل المشكلات حلا جذريا بحيث نقلص من الجهود المكررة و المستمرة في السعي لحل نفس المشكلات في كل مرة .
- ومنه يمكننا القول أن البيئة الإبداعية المناسبة ، بعناصرها الأساسية (الشخصية المبدعة ، وإدارة عملية الإبداع ، و الإنتاج المبدع) هي التي تتيح فرصة حية للتلاقح الفكري و توليد أفكار جديدة ، و لذا ينبغي أن تتصف البيئة الإبداعية بثلاث صفات رئيسية هي الاتجاه التجريبي ، وامتلاك روح المرح ، و التلقائية و العفوية .
- ثالثا : البيئة و الفعالية الإبداعية .

للبيئة ، أو المناخ تأثير على الفعالية الإبداعية ، وهذا ما يشير إليه (بوير 1987) حيث يعتبر أن الأفكار الجديدة المبتكرة غالبا ما تموت قبل ولادتها أو قبل وصولها إلى التحقيق بسبب أربعة عوامل و هي :¹

- القصور و عدم القدرة على تبيان الفكرة و إظهارها .
- الخوف من النقد خشية أن تكون الفكرة قد أخذت طريقها قبل الآخرين ، و بالتالي تعتبر مسروقة .
- الإحساس بعدم صلاحية و مشروعية الفكرة من أجل استخدامها العلمي .

¹ طارق محمد السودان ، محمد أكرم العدلوني ، مرجع سبق ذكره ، ص 74 .

- عدم القدرة على استغلال اللحظة المناسبة لظهور مثل هذه الفكرة .

المطلب الثاني: معيقات الإبداع

يقتضي الإبداع التغيير في الذهنيات والأساليب، وتحسين المناخ العام داخل المؤسسة، ومنح الحرية الفكرية للجميع بدون استثناء. والإنسان بطبيعته يخاف من المجهول ويرفض التغيير، لذلك فمن المتوقع أن يواجه المبدع جملة من المعوقات تحول بينه وبين تحقيق طموحاته، مما يدفعه للبحث عن الحلول السهلة، مضمونة النتائج، حتى لا يدخل في تعقيدات ومشكلات مع الآخرين. ومن تلك المعوقات ما يأتي: ¹

أولاً: المعوقات الاجتماعية والثقافية:

إن العوامل الاجتماعية والثقافية من بين أهم عوامل إعاقة الإبداع، فالأسرة التي تقلل من شأن أبنائها، يكون لها دور رئيسي في الحد من الإبداع لديهم. كما أن بعض العادات والتقاليد (القبلية وعقلية العصبية) تحد من الإبداع، وتقتل الطموح لدى أبناء المجتمع، و المناهج التعليمية غير المواكبة للتطور (غير معتمدة على الاحتياجات والتحليلات الضرورية لتطوير مدارك الطلبة) تحد من الإبداع كما أن استخدام طرائق غير مألوفة في التفكير، قد تتعارض وتقايد المجتمع وأعرافه إضافة إلى ما هو سائد لدى الكثيرين في العالم العربي، وهو أن الحكمة تزيد مع تقدم السن، أو لا يجوزها الشباب، وهذا من شأنه أن يكبح المبدعين الشباب، ويمنعهم من الوصول إلى المناصب الإدارية العليا .

ثانياً : المعوقات المتعلقة بالفرد:

وهي مجموعة من الأسباب المتعلقة بالشخصية، التي تقف حاجزا دون إظهار الفرد لقدراته الإبداعية واستغلالها في ميدان عمله، ومنها: المعوقات الإدراكية، متمثلة في النظرة النمطية للأمور، التصلب في الرأي والاستبداد به، المعوقات التعبيرية كعدم قدرة الفرد على إيصال أفكاره للآخرين، والشعور بالإحباط نتيجة عدم قدرته مثلا على استخدام لغة أجنبية معينة² .

ثالثاً: المعوقات المتعلقة بالمؤسسة:

إن محدودية الدرجة المتاحة للفرد للتعبير عن شخصيته وقدراته الفكرية والفنية، وتسلب القيادة التي لا تسمح بظهور الإبداع، بعدم منح الحرية للأفراد للتعبير عن آراءهم والمشاركة في اتخاذ القرار، والاعتماد المفرط على الخبراء، له آثار

¹ رعد حسن الصرن، إدارة الإبداع والابتكار، دمشق: دار الرضا للنشر والتوزيع، 2000 - ، ص ص 52 ، 53

² محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفكير البتكار، كيف تكون مبدعا، القاهرة: دار الكتاب، 1997 - ص 74 .

سلبية على العاملين، خاصة المتميزين منهم، إذ يمنع العاملين من تقديم آراءهم الإبداعية لشعورهم بأنها لن تقبل وتؤكد نظرية العلاقات الإنسانية أن غياب جو مرح ومسلي داخل المؤسسة، قد يحول دون تمكين العاملين من إظهار ما لديهم من إمكانيات وقدرات إبداعية¹.

وتعد الهيمنة التي يمارسها المديرون المفتقرون للمعرفة والمهارة في إدارة المؤسسات المعاصرة، سببا في إعاقة الإبداع داخل تلك المؤسسات. إذ إن الاستهانة بفكر المبدعين، وعدم الاستماع إليهم، وغياب الحوافز المادية والمعنوية، إضافة إلى قلة فرص التدريب، والالتزام الحرفي بالقوانين والأنظمة. كل تلك العوامل تتعارض مع صفات الشخص المبدع، بحيث لا يجد الموظف الفرصة لاستخدام ما لديه من مواهب في حل ما يواجهه من مشكلات، فهو يقوم بعمل يشبه العمل الآلي، الأمر الذي يقتل روح المبادرة والطموح والتفكير والتطلع لديه².

كما أن غياب المكافآت والحوافز يقف أمام طرح أفكار وحلول إبداعية جديدة، نتيجة شعور الموظف بأن ما يقوم به غير ذي شأن بالنسبة للمؤسسة، وأن هذا الجهد الزائد مضيعة لوقته مادام لا يكافئ عليه. وشعور الفرد بعدم أهميته داخل المؤسسة، إضافة إلى اللامبالاة في المستويات الإدارية، والنمط البيروقراطي للإدارة، والخوف من تحمل المسؤولية، كل هذه العوامل تفشل الإبداع على المستوى المؤسسي و تعيقه وتوجد معوقات خارجة عن المؤسسة وغير متعلقة بشخصية الفرد، وإنما تتعلق بشكل مباشر بالبيئة التي تنتمي إليها المؤسسة والفرد ويتفاعل معها منها: المعوقات الاجتماعية، وتتضمن العقائد السائدة والعادات والتقاليد، وإيديولوجية المجتمع وسياسة الدولة والنظام التعليمي؛ المعوقات البيئية الموجودة في الطبيعة، كالضجيج وعدم توفر المكان المناسب والمناخ.

وفي معرض الحديث عن المعوقات الإدارية، تعد البيروقراطية من أهم معوقات التطوير والإبداع، لما تركزه من ممارسات جامدة، كالارتباط بالقواعد والإجراءات، التي تصبح لاحقا جزءا من الطقوس المتعارف عليها في المؤسسة، والانشغال الدائم بالوسائل إلى درجة تصبح فيها أكثر أهمية من النتائج أو الأهداف نفسها.

وخلاصة القول إن تعرف الجهاز الإداري في المؤسسة على عناصر الإبداع الفعال وأنواعه، وكذلك معرفة المعوقات التي تحول دون تحقيقه. تتيح إمكانية التمييز بين الأفكار الإبداعية التي سيتم تبنيها وتطبيقها، من تلك الأفكار الروتينية العادية، التي لا تضيف جديدا. وذلك يسهل على القائمين اختيار نوعية الإبداع الذي يتلاءم مع الظروف،

¹ عبد الرحمن أحمد هيجان، "معوقات الإبداع في المنظمات السعودية" - ، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، العدد الأول، 1999، ص 59

² - رعد حسن الصرن، مرجع سبق ذكره، ص 55.

والهيكل التنظيمي للمؤسسة، إضافة إلى إتاحة الفرصة أمام الأفراد للمشاركة والتعبير عن أفكارهم بكل حرية وشفافية . كما يجب التعرف على المعوقات التي تقف حائلا دون انطلاق القدرات الإبداعية وتحدها، والعمل على التقليل من العقبات أمام المبدعين، وخلق الجو الملائم لنمو القدرات الإبداعية داخل المؤسسة، برعاية المبدعين وقبول الأفكار الإبداعية وتنفيذها.

المطلب الثالث : أساليب تنمية الإبداع .

أولا : أساليب تنمية الإبداع الفردية .

يقصد بها تلك الأساليب المصممة من أجل تحفيز الإبداع لدى الفرد عن طريق التعلم الذاتي أو بمساعدة مدرب أو مرشد أو معلم ، و تركز هذه الأساليب على التعامل مع الخصائص الشخصية ، و المعرفية للفرد ، أو على الخبرات المرافقة لمراحل العملية الإبداعية من تحفيز و صياغة للفرضيات و اختبارها ومن ثم التوصل لنتائج و تسويقها للجماهير.¹

1- الخصائص الشخصية التي تركز عليها الأساليب الفردية .

تعتمد هذه الاساليب على الافتراض بأن القائل بأن التغيير أمر ممكن ، و أن أي معوقات للعملية الإبداعية لدى الفرد يمكن إزالتها أو إبطال مفعولها بطريقة أو بأخرى .

2- الخصائص المعرفية التي تركز عليها الأساليب الفردية .

يقصد بالخصائص المعرفية : أنماط التعلم ، وحل المشكلات ، و الإدراك و الفهم التي يتميز بها الفرد عن غيره ، وترتبط بحالة الوعي لديه ، و قد ثبت أنه يمكن التأثير على حالة الوعي لدى الفرد ومن ثم توسيع آفاقه و تعديل طرائقه في حل المشكلات ، و إضافة إلى هذه الأساليب المستخدمة لتحفيز و تنمية التفكير الإبداعي عن طريق التأثير على الخصائص المعرفية ، و الخصائص الشخصية فهناك أساليب أخرى يمكن استخدامها مع الأفراد لتحفيز و تنمية أفكارهم الإبداعية في كل مرحلة من مراحل العملية الإبداعية .

ثانيا : أساليب تنمية الإبداع الجماعية .

تستخدم هذه الأساليب في مجالات العلوم التطبيقية و الإدارة و الصناعة و التربية و التعليم و التكنولوجيا ، و غيرها من المجالات المؤسسية التي تتأثر أعمالها أو منتجاتها بالانسجام و التكامل بين أفراد المجموعة أو الفريق المكلف بالعمل ، و أن الجماعات أو الأفراد العاملين ضمن فريق واحد أو مجموعة يمكن أن يتوصلوا إلى إنتاجات إبداعية كما يمكن أن

¹ سالم عبد الله الفاخري ، سيكولوجية الإبداع ، مركز الكتاب الأكاديمي ، 2018 ، ص 57 .

تكون لديهم مشكلات و صعوبات قد تحد من إبداعهم ، و في محاولة إزالة تلك الصعوبات أو تحديدها برزت الحاجة الملحة لأساليب الجماعية صالحة للاستخدام في ميادين كثيرة ومع جماعات متجانسة أو غير متجانسة ، ومن أشهر أساليب تحفيز و تنمية التفكير الإبداعي الجماعية المستخدمة في المؤسسات و أكثرها شيوعا و استخداما نجد التعلم بالاكشاف .¹

التعلم بالاكشاف : أسلوب تعليمي يعتمد على إعطاء المتعلم دورا أساسيا فاعلا و نشيطا في عملية التعلم من أجل اكتشاف المعلومة عن طريق إثارة تفكيره ، و قد دعى برونر إلى التعلم الاكتشافي ، بينما يرى كل من (جليزر و مكنر) أنه عرف بالطريقة الاستقرائية و النظرة السيكلوجية التي استند إليها دعاة التعليم الاكتشافي و تعتمد على البحوث التحريبية في مجال تكوين المفاهيم و حل المشكلة.²

¹ سالم عبد الله الفاخري ، مرجع سبق ذكره . ص 58 .

² سالم عبد الله الفاخري ، مرجع سبق ذكره ، ص 59 .

خاتمة الفصل :

حتى تتميز المؤسسة وتضمن أداء فعال لموردها البشري، فهي بحاجة لنهضة علمية اعتمادا على دراسات حقيقية تنطلق من رؤية شاملة للبنى الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، لأن النماذج الإبداعية الناجحة هي تلك التي تنطلق من نسيج الهوية والقيم الاجتماعية الفاضلة. وتبرز أهمية الإدارة في تعزيز و تحقيق الإبداع ، من خلال ما توفره من جو إنساني شبه عائلي تسوده الحرية والأخوة والتآلف، هذا الجو هو أخصب تربة ينمو ويتزعرع الإبداع فيها، كما أن الإدارة لا بد أن تقوم بخلق دافعية لدى الموظف، الذي يسعى جاهدا ليكون مثالا وليحقق تلك القيم التي غرست فيه من خلال ثقافة المؤسسة، وبذلك تنطلق شرارة الإبداع في التفكير لحل المشكلات، وتطوير طرائق العمل والتجديد في الأساليب ، وهذا ما سنكتشفه من خلال الدراسة الميدانية التطبيقية في الفصل الثالث .

الفصل الثالث

دراسة ميراثية بحيرية توزيع الكهرباء و الغاز

تيسهت

مقدمة الفصل

نقوم في هذا الفصل بإعطاء نظرة أكثر عمقا و دقة عن واقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و دورها في تعزيز مفهوم الإبداع من الناحية العملية ، فإن كان الجانب النظري يهدف إلى الحديث عما يجب أن يكون ، فإن الجانب التطبيقي يتبنى إظهار ما هو واقع وملموس ، و أخذنا مديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيسمسيلت كنموذج لتطبيق دراستنا النظرية و التحري والبحث عن هذا الواقع ، وملاحظة مدى تطبيق القواعد و النصوص و التنظيمات المعمول بها حيث نقوم بعرض تسلسلي كمايلي :

المبحث الأول : نبذة تاريخية عن شركة سونلغاز .

المبحث الثاني : من شركة توزيع الكهرباء والغاز إلى مديرية التوزيع تيسمسيلت.

المبحث الثالث : مجتمع الدراسة ، التحليل الإحصائي و النتائج المتوصل إليها .

المبحث الأول : نبذة عن شركة سونلغاز .

المطلب الأول : مدخل إلى شركة سونلغاز

إن تجمعات الشركات (Les groupes de sociétés) هي امتداد لانتشار شركات المساهمة التي كانت تعتبر الوسيلة المفضلة للرأسمالية في القرن التاسع عشر، هذه الوضعية إنقلبت لمصلحة تجمعات الشركات بعد تطورات تمت داخل شركات المساهمة، إذ أنها توسعت ماليا وجغرافيا فأصبح هيكلها ضخمة من الصعب أن تسيطر عليه هيئة مسيرة واحدة ، فقامت بالتفريع بغرض تحقيق الاستمرار فلم يكن بإمكانها أن تتطور إلا بالتعدد ، لذلك أنشأت في مرحلة أولى فروع ووحدات وزعتها في مناطق انتشارها ، لكن سرعان ما تحولت إلى شركات تابعة (filiales) وذلك بغرض توزيع المخاطر والإستفادة من الامتيازات التي تمنحها الدولة خاصة الجبائية منها ، نتج عن ذلك إنقسام الشركة الواحدة إلى شركات متعددة خاضعة لإدارة إقتصادية موحدة .

و عليه فإن بروز مؤسسة سونلغاز كمجمع صناعي وتجاري، سبقته مراحل متنوعة ، بدءا من مرحلة ما بعد الاستقلال التي تميزت بإستمرار مؤسسة " كهرباء غاز الجزائر"، في النشاط بالجزائر إلى غاية سنة 1969 ، حيث قامت الحكومة الجزائرية بمخططات تنموية، من شأنها تنمية و تطوير البلاد، و قد تطلب ذلك مخزون طاقة كهربائية ضخمة، مما دفع بها إلى حل مؤسسة كهرباء و غاز الجزائر واحداث الشركة الوطنية للكهرباء والغاز " سونلغاز"، لتعرف المؤسسة تغييرات هامة في مرحلة التسعينات.

فالشركة القابضة " سونلغاز " تشكل مع الشركات الفرعية التابعة لها، ولا سيما تلك المكلفة بممارسة نشاطات إنتاج الطاقة الكهربائية و نقلها و توزيعها و نقل الغاز و توزيعه مجمع شركات يسمى "مجمع سونلغاز " ، يظهر هذا المجمع كمجموعة من الشركات التي لكل منها شخصيتها المعنوية الخاصة بها، لكن تجد نفسها موحدة فيما بينها من خلال روابط مختلفة، على أساس أن واحدة منها وعلى العموم هي الشركة الأم " سونلغاز " تمارس رقابة على شركات أخرى فرعية تابعة لها، محدثة بذلك وحدة اتخاذ قرارات إقتصادية ، و في الواقع هذه التطورات، و ما صاحبها من تغييرات عميقة على شركة سونلغاز كان لها تأثيرات كبيرة على الخدمة العمومية بنواحيها المختلفة، و خصوصا أن القانون

01/02 ، جاء بمبادئ مختلفة تماما عما كان عليه القطاع، إذ فصل بين الدولة من جهة و مؤسسات القطاع من جهة أخرى، و من أهم ما جاء به ما يلي¹:

- القضاء على الاحتكار الذي كان تمارسه شركة سونلغاز في ظل القانون رقم 07/85 المؤرخ في 1985/08/06 المتعلق بإنتاج الطاقة الكهربائية و نقلها وتوزيعها .
- تخلي الدولة عن دورها التقليدي في تسيير المؤسسات العامة ، بحيث كانت مستثمرة و في الوقت نفسه هي من تحمي المصلحة العامة .
- تحسين نشاط القطاع بتحريره ومنح الفرصة لمن في الدخول إلى السوق في إطار مبادئ المنافسة .
- تحسين خدمة توزيع الكهرباء والغاز بوضع منافسة مقارنة بين الموزعين ، تمكن من التحكم في التكاليف .
- تبني الامتياز كطريق لتسيير مرفق توزيع الكهرباء و الغاز .
- تطبيق تعريف موحدة على الزبائن في إطار التعريف الخاضعة للضبط ، مع نظام التعديل المطلوب .
- إنشاء لجنة ضبط الكهرباء والغاز (CREG) .
- بقاء الدولة الضامنة للمرفق العام .

ومن ناحية أخرى ، تحمل هذه الإصلاحات في طياتها تحد كبير أمام مجمع يرمي إلى تعزيز موقعه في السوق العالمية ، و كذا فرض نفسه كمتعامل كبير ذي شأن في القطاعين الكهربائي و الغازي بالمغرب العربي و الحوض المتوسطي .

إذ تقوم العلاقة بين الشركة القابضة " سونلغاز " و الشركات الفرعية التابعة لها على أساس السيطرة من جانب الأولى أو التبعية من جانب الأخيرة، لكن هذا لا يمنع على الأقل من الناحية النظرية من أن تتمتع بشخصية قانونية مستقلة عن الشركة الأم التي تتبعها، هذه الخاصية هي التي تميز الشركات التابعة عن الفرع.

¹ وثائق الشركة .

المطلب الثاني : التطور التاريخي لشركة سونلغاز

أولا : 1-إنشاء المؤسسة العمومية " كهرباء وغاز الجزائر EGA " سنة 1947.

في الحقيقة تعتبر هذه المرحلة من المراحل الذهبية في تاريخ سونلغاز، إذ بعد أن حول القانون رقم 628/46 المؤرخ في 1946/04/08 قطاع الطاقة الكهربائية والغاز في فرنسا إلى القطاع العام ، صدر المرسوم رقم 1002/47 المؤرخ في 1947/06/05 الذي حدد كفاءات وإجراءات تطبيقه في الجزائر ، فتم إنشاء مؤسسة كهرباء و غاز الجزائر EGA¹ في شكل مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، تتمتع بالاستقلالية المالية و التجارية، وطبقا للمادتين 2 و 3 من المرسوم المذكور أنفا، فإن هذه المؤسسة العمومية يجري على تسييرها المالي ما يجري على عموم الشركات الصناعية و التجارية، و ابتداء من 1947/09/01 انطلقت عملية التأميم والتكفل بمصير المؤسسات المؤممة، شملت في الجزائر 32 مؤسسة عاملة في مجال الطاقة الكهربائية و 10 معامل غاز، من بينها مؤسسات كبيرة و صغيرة، و منها متفرعة عن شركات بترولية وأخرى تابعة للرأسمال أو الجمعيات المحلية، خلال فترة شهرين تمت المرحلة الأولى بضم عدد من الشركات وتلتها مراحل أخرى تدريجية، و هكذا شرعت المؤسسة الجديدة " كهرباء و غاز الجزائر EGA " في النشاط الفعلي يوم 1947/11/01 ، إستمرت في النشاط بعد الاستقلال إلى غاية 1969.²

-ثانيا إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز " Sonelgaz " سنة 1969

تم إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز " سونلغاز " وفقا للأمر رقم 59/69 المؤرخ في 1969/07/28 المتضمن حل مؤسسة " كهرباء وغاز الجزائر EGA " و إحداث الشركة الجديدة المتمثلة في " الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز Sonelgaz"³

1 Voir : Le décret n0 47/1002 du 5 juin 1947 fixant les conditions d'application à l'Algérie de la loi n0 46/628 du 8 avril 1946 sur la nationalisation de l'électricité et du gaz , Journal officiel de la République française, 6 juin 1947, page 25 .

² محمد حركات ، شبكة الكهرباء والغاز في الجزائر بين 1946 و 1962 ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2005 ، ص ص 78 ، 79 .

³ وثائق الشركة .

يندرج هذا الأمر في إطار تدابير تأميم القطاعات الحيوية للإقتصاد الوطني و هي العملية التي انطلقت في سنة 1966 ، ولكي تتمكن سونلغاز من المساهمة في بنا هياكل اقتصادية وطنية و تحقيق هدفها ، حدد لها الأمر رقم 59/69 مجال تدخل واسع جدا ، ومنح لها على الخصوص احتكار كلي لإنتاج الكهرباء والغاز المصنعين ونقلهما و توزيعهما .

ثالثا : تحويل وحدات سونلغاز إلى مؤسسات مستقلة سنة 1983

بقيت سونلغاز تمارس و تحتكر السوق في إنتاج الطاقة الكهربائية إلى غاية سنة 1983 ، حيث تم إعادة هيكلتها في إطار عملية إعادة الهيكلة المالية والعضوية الشاملة لكل المؤسسات العمومية التي ترتب عنها تحويل وحدات سونلغاز للأشغال و صنع المعدات إلى مؤسسات مستقلة تابعة لمؤسسات تسيير مساهمات الدولة ، متخصصة في مختلف المهن المتعلقة بالطاقة الكهربائية و الغازية ، و يتعلق الأمر بكل من كهريف (KAHRIF) للأعمال المولدة للكهرباء أو الأشغال الكهربائية ، كهركيب (KAHRAKIB) لتكيب البنية التحتية و المنشآت الكهربائية، كناغاز (KANAGHAZ) لإعداد و إنجاز قنوات نقل و توزيع الغاز، اينرغا (ENERGA) لأشغال الهندسة المدنية ، التركيب (ETTARKIB) للتركيب الصناعي، أم س (AMC) لصناعة العدادات و آلات القياس و المراقبة.¹

و بفضل هذه الشركات المتفرعة أصبحت سونلغاز تمتلك حاليا منشآت أساسية كهربائية وغازية تفي باحتياجات التنمية الاقتصادية و الاجتماعية للبلاد.

رابعا : سونلغاز مؤسسة ذات طابع صناعي و تجاري " EPIC " سنة 1991 .

تم تغيير الشكل القانوني للشركة الوطنية للكهرباء و الغاز "سونلغاز" المنشأة بمقتضى الأمر رقم 59/69 إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري EPIC ، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 475/91 المؤرخ في 1991/12/14 ، التي تسهر على أداء الخدمة العمومية في مجال الكهرباء و الغاز اخل التراب الوطني الجزائري²

¹ وثائق الشركة .

² أنظر : المرسوم التنفيذي رقم 475/91 المؤرخ في 1991/12/14 المتضمن تغيير الطبيعة القانونية للشركة الوطنية للكهرباء و الغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري ، جريدة رسمية ، العدد 66 ص ص 59 ، 69 .

و بصدر المرسوم التنفيذي رقم 280/95 المؤرخ في 17/09/1995 المتضمن القانون الأساسي للمؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري " سونلغاز " تم تأكيد الشكل القانوني لسونلغاز ، كمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري توضع تحت وصاية الوزير المكلف بالطاقة ، تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلالية المالية .

خامسا : سونلغاز شركة ذات أسيم SPA سنة 2002

عرفت سونلغاز سنة 2002 تغييرا ثانيا في طبيعتها القانونية فتحولت بصدر المرسوم الرئاسي رقم 195/02 المؤرخ في 01/06/2002 المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز " سونلغاز إلى شركة ذات أسهم SPA في شكل مجمع صناعي يتألف من عدة مؤسسات متخصصة ، دون إنشاء شخصية معنوية جديدة تنشط بواسطة فروعها في نشاطات الإنتاج ، النقل و توزيع الكهرباء ، وكذا نقل توزيع الغاز ، وتغير حتى اسمها من الشركة الوطنية للكهرباء والغاز إلى الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز ، و قد تجسدت ، و قد تجسدت إعادة الهيكلة في الفصل بين أنشطة إنتاج الكهرباء و نقلها و نقل الغاز و كذلك بين توزيع الكهرباء والغاز .¹

سادسا : إعادة هيكلة شركة سونلغاز نحو إنشاء مجمع صناعي و تجاري من سنة 2004 إلى سنة 2009

إنطلقت عملية إعادة هيكلة سونلغاز على شكل مجمع صناعي و تجاري في جانفي سنة 2004 بتحويل جميع الوحدات المكلفة بإنتاج و نقل الكهرباء و نقل الغاز إلى شركات فرعية منفصلة تسمى " فروع المهن القاعدية " تتمثل في : الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء SPE ، الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE ، الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز GRTG . و في سنة 2005 عرفت بعض الفروع المحيطة التي أنشأت في سنة 1998 إعادة هيكلة، حيث أدمجت الشركات الأربعة التابعة لصيانة و خدمات السيارات لتكون شركة وحيدة هي شركة " صيانة وخدمات السيارات " MPV ، و نفس الشيء حدث بالنسبة لشركات " صيانة المحولات الثلاث " التي تم جمعها في شركة وحيدة هي " شركة خدمات المحولات الكهربائية " SKMK ، و قد دع هذا الفرع بشركتين هما : الشركة المدنية لطب العمل SMT ، مركز البحث وتطوير الكهرباء والغاز . CREDEG و هكذا اكتمل شكل قطب فروع المهن المحيطة مع الشركات التي كانت موجودة ، لتعرف سنة 2006 إنشاء خمس شركات تضم لفرع المهن القاعدية

¹ وثائق الشركة .

المذكورة أنفا، فرع أول يضم مسير منظومة الكهرباء OS ، و المكلف بإدارة نظام إنتاج و نقل الكهرباء، و أربع شركات تضمن مهمة توزيع الكهرباء والغاز و هي : الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز الجزائر SDA ، الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز الوسط SDC ، الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز الشرق SDE ، الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز الغرب SDO ، في جانفي 2009 ، تم إنهاء عملية إعادة هيكلة مجمع سونلغاز و ذلك بإنشاء شركة هندسة الكهرباء و الغاز " CEEG " ، و هكذا إرتفع عدد فروع مؤسسات الأشغال إلى ستة فروع ، ليلتحق آخر فرع بالجمع في جوان من نفس السنة هـ " روية للإنارة." و لقد تمخض عن الفروع السالفة الذكر بروز سونلغاز في شكل مجمع صناعي و تجاري يضم الشركة الأم سونلغاز و 39 شركة فرعية تابعة لها .¹

سابعا : سونلغاز شركة قابضة في شكل مجمع صناعي و تجاري سنة 2011 .

بموجب المرسوم الرئاسي رقم 212/11 المؤرخ في 2011/06/02 المتضمن القانون الأساسي لشركة سونلغاز تم تنظيم الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز، شركة ذات أسهم في شركة قابضة تسمى سونلغاز، و ذلك دون إنشاء شخصية معنوية جديدة، هذا التغيير جاء على خلفية عدم ملائمة القانون الأساسي للشركة الذي تم إتخاذه عن طريق التنظيم من خلال المرسوم الرئاسي رقم 195/02 ، مع ما هو منصوص عليه في القانون رقم 01/02 المتعلق بالكهرباء و توزيع الغاز عبر القنوات .² تشكل الشركة القابضة " سونلغاز " والشركات الفرعية التابعة لها، ولا سيما تلك المكلفة بممارسة نشاطات إنتاج الطاقة الكهربائية و نقلها وتوزيعها و نقل الغاز وتوزيعه، ما يسمى " مجمع سونلغاز " ³

المطلب الثالث : صلاحيات والتزامات شركة سونلغاز .

أولا : الصلاحيات من ضمن صلاحيات شركة سونلغاز ما يلي ⁴ :

- ضمان نوعية واستمرارية الخدمة .
- استغلال و صيانة شبكات توزيع الكهرباء و الغاز .
- تطوير شبكات الكهرباء و الغاز من أجل ربط الزبائن الجدد .

¹ وثائق الشركة .

² وثائق الشركة .

³ وثائق الشركة .

⁴ زيارة موقع www.sdc.dz يوم 17 أفريل 2019 على الساعة 18:29

-ضمان أمن و فعالية الشبكات .

-ضمان التوازن بين العرض و الطلب على الطاقة .

-تسويق الكهرباء و الغاز .

ثانيا : إلتزامات شركة توزيع الكهرباء و الغاز كما يوجد لشركة سونلغاز نجد كذلك الإلتزامات وهي :¹

تعتمد الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز (فرع مجمع سونالغاز) اعداد برنامج من اجل تطوير شبكتها والذي تفوق تكلفته 370 مليار دج و هذا بحلول سنة 2023.

و يندرج هذا البرنامج في اطار مخططات الإلتزام لتحسين الأداء التقني و الاقتصادي للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز للفترة الممتدة بين 2019-2023.

وتحتاج الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز الى غلاف مالي اجمالي بقيمة 370,87 مليار دج من اجل تجسيد هذا البرنامج "الطموح" الذي يهدف الى تحقيق قرابة 85.000 كم من شبكة الكهرباء و الغاز و كذا هياكل طاوقية جديدة خلال الخمس سنوات القادمة.

ومن الجانب التقني, قامت مخططات الإلتزام 2019-2023 بتسطير اهداف جديدة ترمي الى ضمان "تخفيض معتبر, يرمي الى صفر انقطاع, لمدة و معدل الانقطاعات التي لها علاقة بحوادث التوزيع", حسب التوضيحات التي قدمها ممثلون عن الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز , و بخصوص نسب الخسائر, تهدف مخططات الإلتزام الجديدة الى بلوغ مستويات تقارب معدلا بنسبة 9% للكهرباء و بنسبة 2% للغاز.

وفي اطار تطبيق مخططات الإلتزام, تعتمد الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز نشر تقنية حساب الفواتير عن بعد و تعميم عمليات الحساب ما بين الوكالات من اجل تحكم افضل في التدفقات المادية و استبدال العدادات التقليدية بالعدادات الالكترونية و كذا تعزيز وحدات محاربة الغش.

وتتضمن أيضا تشجيع طرق الدفع الالكتروني و وضع تطبيق العلاقة مع الزبائن عبر الرسالة الالكترونية القصيرة و كذا عصرنة وسائل التسيير (الخزينة و المحاسبة).²

¹ وثائق الشركة .

² وثائق الشركة .

المبحث الثاني : من شركة توزيع الكهرباء والغاز إلى مديرية التوزيع تيسمسيلت

المطلب الأول : شركة توزيع الكهرباء و الغاز SDC ومهامها .¹

أقر المخطط التنظيمي الجديد المعد من طرف السلطات العمومية إنشاء الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز المسماة اختصارا SDC شركة ذات أسهم ، كنتيجة لضم شركات التوزيع للشرق والوسط والغرب من جهة وإلحاق شركة التوزيع للجزائر كفرع من جهة أخرى . حيث أنشئت الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز SDC " ش ذ أ " شركة ذات أسهم بتاريخ 2017/04/04 برأس مال يفوق 64 مليار دينار جزائري يتواجد مقرها الإجتماعي ب 20 نهج محمد بوضياف - بالبليدة ، تسير عبر 52 مديرية للتوزيع 48 ولاية موزعة عبر التراب الوطني.

بتواجدها في السوق الوطنية، تطور الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مجموعة من النشاطات تمس مجال شراء الطاقوتين (الكهرباء والغاز) وبيعهما للزبائن النهائيين (توتر عالي ومتوسط ومنخفض وضغط عالي ومتوسط ومنخفض)، كما تسير الشركة نمو وتطور الشبكات والتركيبات الكهربائية والغازية وتضمن معها تلبية كافة طلبات الربط بالتوتر المتوسط والمنخفض والضغط المتوسط والمنخفض في إطار دفاتر الشروط و النظام ساري المفعول وتتمحور مهام الشركة حول :

- تكييف الشبكات الحالية مع التكنولوجيات الحديثة للغد من أجل البقاء دوما على استعداد لتلبية حاجيات الزبائن.
- تأمين الهياكل والبنى الأساسية لمواجهة تزايد الاستهلاك وخاصة استهلاك الطاقة الكهربائية (قدرات الشبكات والمحولات الرئيسية ، تأمين الخطوط من العوامل المناخية) من جهة ، والتزايد المستمر في الإنتاج والحوادث واسعة النطاق
- تلبية طلبات الربط بالكهرباء والغاز في أحسن الظروف .
- المساهمة في بناء السياسة الاجتماعية انسجاما مع قيمنا و أهدافنا .
- في إطار برامج الدولة مرافقة وإنجاز مشاريع التنمية وفقا لمهام الشركة.

¹ زيارة موقع www.sdc.dz يوم 18 أفريل 2019 على الساعة 20:38 .

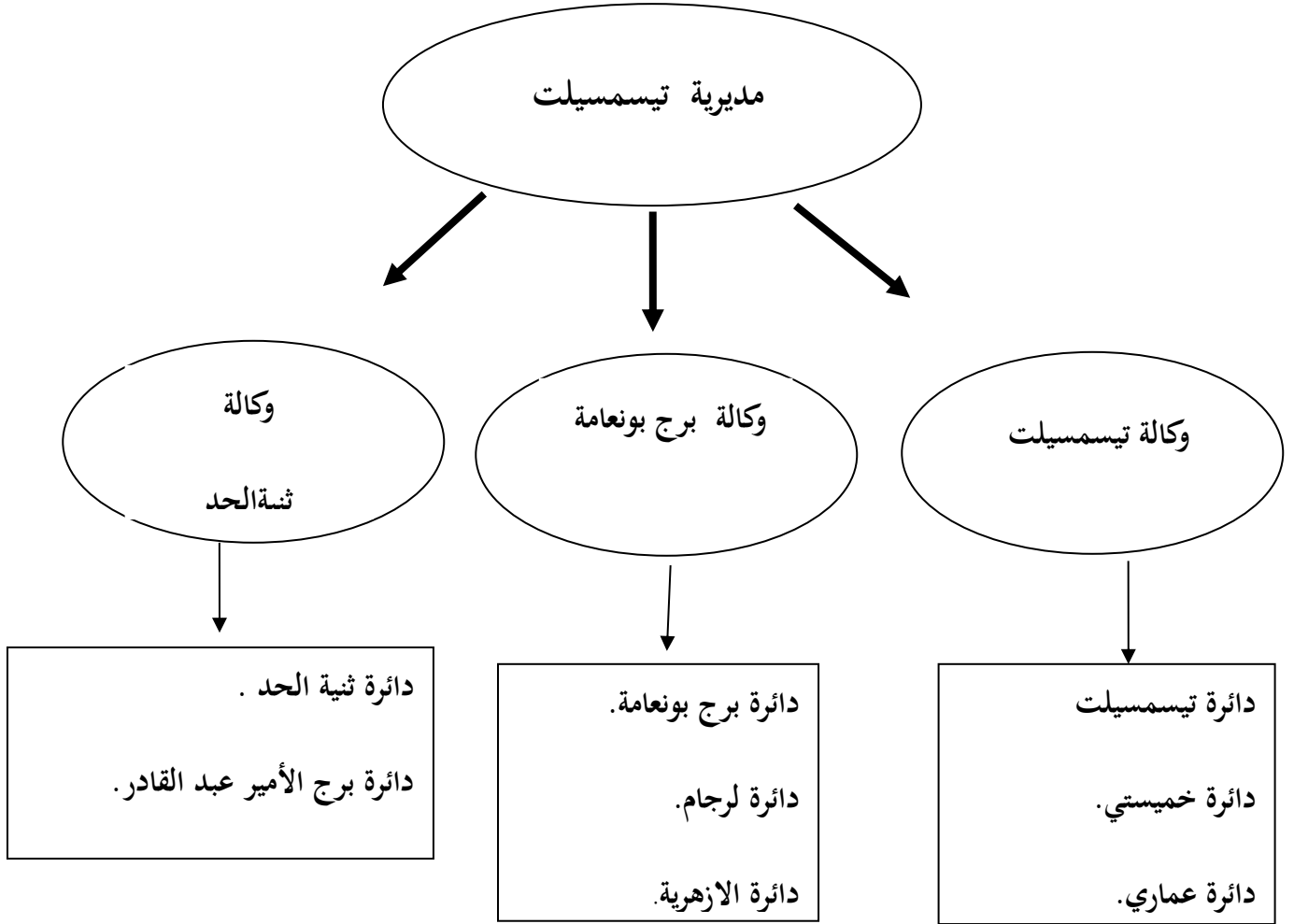
و عليه و في إطار مهامها و تخصصها، تضمن الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز توزيع وتسويق الطاقة الكهربائية والغازية، ومن أجل ذلك وضعت الشركة في خدمة زبائنها الذين يفوق عددهم 8 810 312 زبون في الكهرباء و 4 921 959 زبون في الغاز 190 مقاطعة للكهرباء و 181 مقاطعة للغاز بالإضافة إلى 353 وكالة تجارية¹.

تشير الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز شبكات كهربائية تتكون من 172 508 كلم في التوتر المنخفض و 143 825 كلم في التوتر المتوسط بمجموع 316 333 كلم من الشبكات، هذا من جهة، و من جهة أخرى ، شبكات للغاز الطبيعي تفوق 35, 92 107 كلم منها 85 074 كلم من البولي إيثيلان PE وبتعداد إجمالي للعمال يفوق 30060 عامل معظمهم من الموارد الشابة والمؤهلة، تسعى الشركة إلى تسخير كل طاقاتها وإمكاناتها في تحسين نوعية خدماتها التقنية والتجارية المقدمة لزبائنها وهذا من خلال إدخال الوسائل التكنولوجية الحديثة لتسهيل منظومة تسيير الزبائن واستغلال الشبكات الكهربائية والغازية .

المطلب الثاني : مديرية توزيع الكهرباء والغاز تيسمسيلت .

- ❖ قبل جانفي 2001 : مندوبية تيسمسيلت التابعة لمركز توزيع تيارت
 - ❖ جانفي 2001 : خلق مركز توزيع تيسمسيلت المستقل عن تيارت
 - ❖ جوان 2005 : إنشاء المديرية الجهوية للتوزيع تيسمسيلات
 - ❖ جانفي 2009 : تحويل اسم المديرية الجهوية الى مديرية التوزيع تيسمسيلت.
- هذه المديرية تسيير بدورها ثلاث وكالات إقليمية .

¹ وثائق الشركة .



شكل رقم (3-1) توزيع الوكالات التجارية لمديرية التوزيع تيسمسيلت.

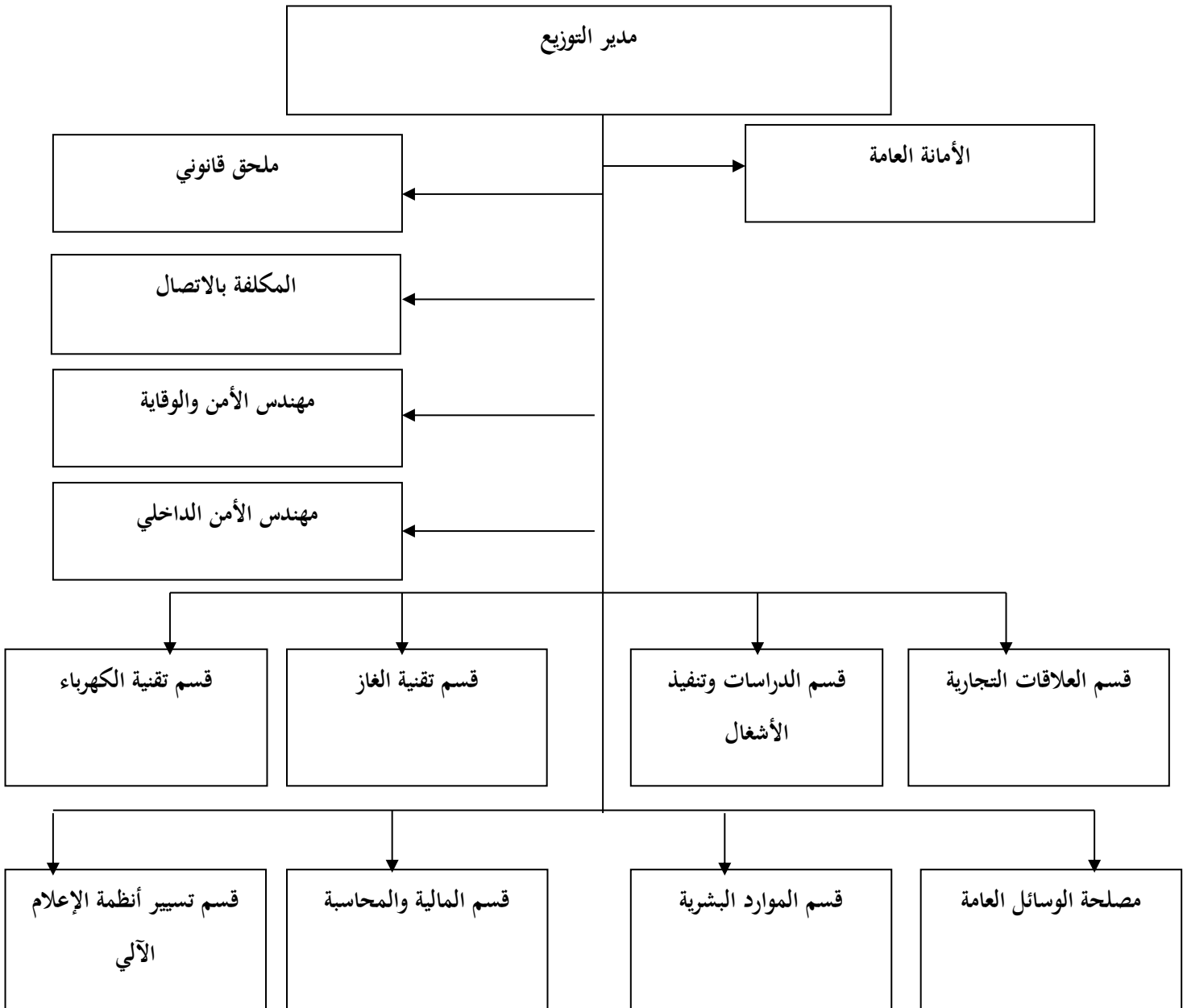
المصدر: وثائق مقدمة من طرف مديرية توزيع الكهرباء والغاز.

من وظائف المديرية مايلي :

- توزيع و تسويق الكهرباء عبر كل تراب الولاية
- توزيع و تسويق الغاز عن طريق الأنابيب عبر كل تراب الولاية
- تطوير الثمين بالخدمات الطاقوية (كهرباء و غاز)
- بصفة عامة مديرية التوزيع مكلفة بوظيفة الخدمة العمومية طبقا للتشريع المعمول به.

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز تيسمسيلت .

أولا : الهيكل التنظيمي .



شكل رقم (2-3) الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع تيسمسيلت .

المصدر: وثائق مقدمة من طرف مديرية توزيع الكهرباء و الغاز .

ثانيا : تحليل للهيكـل التنظيمي : تحتوي مديرية التوزيع للكهرباء والغاز تيسمسيلت على العديد من الأقسام التي تتكامل فيما بينها و هي ممثلة فيمايلي :¹

1- مدير مديرية التوزيع .:

وهو المكلف الأول بالإشراف على تسيير المؤسسة ، يتم تعيينه بموجب مرسوم و يكمن دوره في تسيير المديرية ماليا و إداريا و تمثيل المؤسسة ، وهو الذي يتخذ القرارات الإدارية و يقوم بتعيين الموظفين و يتخذ الإجراءات اللازمة لضمان السير الحسن للمؤسسة و يعمل على المراقبة والتنسيق بين مجمل الأعمال الإدارية .

2- كاتبة المديرية :

تقوم بعمل السكرتارية و هي بمثابة همزة وصل بين المدير و الموظفين ، والعمال ، ومن مهامها الاهتمام بانشغالات المدير واستقبال مكالماته و استقبال شكاوي الزبائن و تسجيل الوارد و الصادر.

3- المكلفة بالاتصال :

تقوم ببرمجة لقاءات صحفية و تمثيل المديرية في الإذاعة و القيام بزيارات للمدارس من أجل التوعية و تنشيط لقاءات و الأيام التحسيسية .

4- رئيس مصلحة الشؤون القانونية .

تقتصر مهامه على الدفاع عن مصالح المديرية عن طريق اللجوء إلى العدالة في حالة وجود شكاوي ضدها ، أو رفع شكاوي ضد الزبائن في حالة صدور بعض المشاكل منها ، كسرقة الكهرباء والغاز ، البناء على شبكة الغاز ، تقديم صكوك بدون رصيد .

5- مهندس الأمن :

يقوم بتوفير الأمن و حماية الموظفين داخل المديرية وخارجها.

6- المكلف بالأمن الداخلي :

يقوم بحماية العاملين عند حدوث أي طارئ داخل المنظمة، كما يتوفر يشرف على مختلف الأنظمة المتطورة للحماية من أجهزة إنذار ضد الحرائق، وأجهزة حراسة تعمل عمل كاميرا المراقبة.

¹ وثائق الشركة .

7- مصلحة الأنظمة المعلوماتية :

يعمل على إصدار مذكرات لمختلف الوكالات تحمل أوقات جمع حسابات الاستهلاك الجديدة للغاز و الكهرباء ، بتحديد الاستهلاك الفعلي بطرح القديم من الجديد ، و على مستوى هذه المصلحة يتم إعداد فاتورة مبيعات وصيانة شبكة الإعلام الآلي و تسهيل الاتصال بالمديرية العامة للشركة .

8-قسم استغلال الغاز :

و هو قسم يقوم له مهام تقنية ، حيث يقوم بدراسة أولية لتوصيل الغاز و الصيانة ، ونجد في هذا القسم :

- استغلال و مراقبة شبكة الغاز .
- فرع الخرائطية .
- تسيير المنشآت .

9-قسم استغلال الكهرباء :

و يقوم هذا القسم بدراسة الشبكة الكهربائية لتحسين نوعية الخدمات و صيانة الشبكات و صيانة الشبكة

ونجد فيها :

- استغلال و مراقبة الشبكة الكهربائية .
- تسيير المحولات الكهربائية .
- تسيير المنشآت .
- فرع الخرائطية .

10- مصلحة الشؤون العامة :

مهام هذه المصلحة تتلخص في مايلي :

- فريق حضيرة السيارات : ويقوم بصيانة و إصلاح السيارات و تسيير الوقود .
- فريق الأشغال العمومية : يقوم بتسيير و تأثيث و تموين المديرية بلوازم المكتب .

11-قسم المالية و المحاسبة :

يكتسب قسم المالية و المحاسبة أهمية بالغة في أي مؤسسة ، حيث يعتبر هذا القسم هو العصب الرئيسي باعتباره اداة

مراقبة و يشرف على تخلص الفواتير كذلك للمتعاملين .

12- قسم الموارد البشرية :

- ضمان السير الحسن للموظفين.
 - تحضير وتوجيه ومراقبة مختلف المخططات (التكوين، التوظيف، التحويل).
 - مساعدة المسيرين للكشف عن احتياجات المستخدمين.
 - توزيع قوانين الموارد البشرية وكذا مراقبة تطبيقها(النظام الداخلي، اتفاقية جماعية....الخ).
 - التسيير الإداري الشامل للمستخدمين (تسيير الغياب، الفواتير الخاصة، تجهيز ملابس العمل، تصفية الملفات.
- يحتوي قسم الموارد البشرية بالعديد من المهام تتمثل فيمايلي :

● مصلحة التكوين :

- تقوم هذه المصلحة بالمهام التالية :
- أ- تعنى بإحصائيات تكوين الموظفين .
 - ب-تحديد احتياجات التكوين .
 - ت-إنجاز العمليات التكوينية و متابعتها .
 - ث- العمل في هذا الإطار بالتنسيق مع مختلف الهياكل الداخلية والخارجية للتكوين .

● مصلحة تسيير الموارد البشرية :

- تقوم هذه المصلحة على مايلي :
- أ- التكفل بأجور العمال .
 - ب- تتكفل باحتياجات العمال و معالجة شكاويهم في هيئة أجور المستخدمين .
 - ت- دراسة ملفات العمال .
 - ث- ضمان ومراقبة شروط تطبيق قوانين التسيير الخاصة بالعمال لضما حقوق العامل .
 - ج- العلاقات مع الهيئات الخارجية مثل : طب العمل ، الضمان الاجتماعي ، التقاعد .
 - ح- احصائيات الغيابات و العطل و عدد الموظفين

● نشاط تنمية الموارد البشرية :

يهتم نشاط تنمية الموارد البشرية بالمسار المهني للعمال منذ دخوله للمؤسسة إلى خروجه منها ، حيث يتكفل بمايلي :

- أ- تحضير وتوجيه و مراقبة مختلف مخططات الموظفين (مخطط التوظيف) اعتمادا على احتياجات المؤسسة
لليد العاملة ، وكذلك مخطط التكوين ، كما يساهم في مختلف نشاطات تنمية الموارد البشرية من ترقية ،
تقييم ومتابعة المسار المهني للعامل .
- ب- التنسيق و مراقبة جميع الأنشطة الإدارية فيما يخص تسيير العمال من ناحية الاستقبال ، التكوين والتنقل

المبحث الثالث : مجتمع الدراسة ، التحليل الإحصائي و النتائج المتوصل إليها .

يختص هذا المبحث بمنهجية الدراسة و الإجراءات المتبعة في القيام بالدراسة الميدانية ، و المتمثلة في وصف عينة الدراسة و خصائصها ، أدوات جمع وتحليل البيانات و الأساليب الإحصائية المعتمدة في معالجة نتائج هذه الدراسة و عرض النتائج و تحليلها .

المطلب الأول : تحديد أدوات جمع البيانات و مجتمع الدراسة وعينتها.

أولا : أدوات جمع البيانات :

هناك مجموعة من الأدوات التي يتم الاعتماد عليها للحصول على البيانات، و نظرا لتعدد مصادر جمع هذه البيانات، فقد تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات لجمع البيانات الخاصة بهذه الدراسة وهي تتمثل في مايلي :

أ- الوثائق والسجلات: تم الاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف بعض مصالح المؤسسة محل الدراسة كوسيلة لجمع المعلومات، خاصة فيما يتعلق بالمعلومات الخاصة بالهيكل التنظيمي للمديرية والعروض التي تقدمها .

ب- المقابلة: لا يتمكن الباحث من الحصول على البيانات والمعلومات الكافية في ما يخص موضوع بحثه، إلا من خلال المقابلة المباشرة للمبحوثين ، من أجل الحصول على معلومات حول العدد الإجمالي للعاملين في الإدارة العليا بالمديرية، بالإضافة إلى تسميات المناصب التي تتبعها، وكذلك الخدمات والعروض التي تقدمها المديرية، وأيضا مهام كل مصلحة وقسم.

ت- الإستبيان: وهو إحدى الوسائل شائعة الاستعمال، للحصول على معلومات وحقائق تتعلق بآراء واتجاهات أفراد مستهدفين حول موضوع معين أو موقف معين، وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بمشكلة البحث، يعدها الباحث وتكون موجهة للمبحوثين من أجل الإجابة عليها.

ثانيا : مجتمع و عينة الدراسة .

و يمكن توضيح مجتمع و عينة الدراسة كما يلي :

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث ، أي بمعنى آخر هو جميع العناصر التي تتعلق بها مشكلة الدراسة ، و يتمثل مجتمع المعنية على مستوى المديرية الولائية والوكالات التجارية التابعة لها و البالغ عددهم 263 عون إلى غاية أفريل 2019¹ و الجدول التالي يوضح تصنيف الموظفين :

المجموع	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار	
06	00	00	06	المدير
22	00	12	10	قسمة العلاقات التجارية
11	00	04	07	قسمة المالية والمحاسبة
23	00	16	07	قسمة تقنيات الكهرباء
10	03	04	03	مصلحة الشؤون العامة
11	01	06	04	قسمة تقنيات الغاز
23	00	18	05	قسمة الدراسات وتنفيذ الأشغال
08	00	02	06	قسمة الإدارة و الصفقات
06	00	01	05	قسمة الموارد البشرية
02	00	00	02	مصلحة الأنظمة المعلوماتية
73	28	33	12	الوكالات التجارية
42	32	01	09	مقاطعات تقنيات الكهرباء
26	14	04	08	مقاطعات تقنيات الغاز
263	78	101	84	المجموع

جدول رقم (3-1) توزيع العمال على مستوى مديرية توزيع الكهرباء والغاز

المصدر : بالاعتماد على معطيات قسمة الموارد البشرية .

¹ وثائق الشركة .

ولقد ركزت الدراسة على فئة الموظفين الإداريين و التقنيين بمقر المديرية ، حيث استهدفت الدراسة عينة عشوائية قدرت ب (100 موظف)، ويعود سبب عدم الاعتماد على المجتمع الدراسة كاملا إلى صعوبة الوصول إلى بعض الموظفين نظرا لتعدد مسؤولياتهم و ضيق الوقت ، وبالتالي تم توزيع 100 إستمارة وذلك على جميع أفراد العينة، وتم إسترجاع كل الاستمارات أي بنسبة 38 % من إجمالي عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية تيسمسيلت.

المطلب الثاني : بناء أداة الدراسة وأساليب التحليل الإحصائي .

بغرض إتمام عمليات البحث، تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب اللازمة للدراسة وتحليلها إحصائيا لتحقيق أهداف الدراسة .

أولا : بناء أداة الدراسة :

بالإضافة إلى ما تم الاستعانة به من أدوات لجمع المعلومات، وكذلك اعتماد الوثائق والسجلات الخاصة بالمؤسسة، وذلك من أجل معالجة موضوع البحث، فإنه تم استخدام أداة أخرى لجمع البيانات وهي الاستبيان " ، والمتمثل في مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى معالجة موضوع البحث، حيث تم بناء هذه الأسئلة انطلاقا من ما تم تحديده من أهداف الدراسة، والتساؤلات الفرعية والفرضيات، وبناء على ذلك تم إعداد الاستبيان الذي يتضمن متغيرات الدراسة .

وفي ضوء الملاحظات المقدمة من قبل الأستاذ المؤطر، تم تعديل الاستبيان ليصبح في شكله النهائي، بحيث تألف من (30) عبارة مقسمة على محورين أساسيين ، ويمكن توضيح مكونات الاستبيان في ما يلي :

1- الجزء الأول : يضم مجموعة من البيانات الشخصية الخاصة بالعامل وهي تتمثل في (الجنس، العمر، المستوى التعليمي ، الوظيفة ، الخبرة المهنية) ، والهدف منها هو معرفة بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية المتعلقة بأفراد العينة، وذلك من أجل الاستعانة بها في التحليل .

2- الجزء الثاني : اشتمل على محورين أساسيين هما :

• **المحور الأول :** تضمن العبارات الخاصة بأبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة ، حيث شملت 16 عبارة تمحورت حول التدريب و التحفيز و الأجر و النشاطات التي تمارسها إدارة الموارد البشرية و غيرها من وظائف الموارد البشرية .

• **المحور الثاني :** تضمن العبارات الخاصة بالإبداع بالمؤسسة محل الدراسة وشملت 09 عبارات حول تعزيز الإبداع

وقد صيغ الاستبيان وفقا لسلم ليكارت للتدرج الخماسي والمتكون من خمس درجات وهي كالآتي :

موافق تماما (خمس درجات) ، موافق (أربع درجات) ، محايد (ثلاث درجات) ، غير موافق (درجتين) ، غير موافق تماما (درجة واحدة) .

وتستخدم هذه الدرجات لمعرفة مدى قوة وتوفر الإجابة، وعليه تم تحديد فئات مقياس ليكارت الخماسي (حدود الفئات وطول الفئة) كما يلي : و يتم حساب المدى حيث يساوي ($1 = 4-5$)

يتم حساب طول الفئة من خلال تقسيم المدى على عدد الفئات(الخيارات)، اذن $0.80 = 5/4$ فتكون الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي هي : من 1 الى $0.80+1$ ، وهكذا بالنسبة لبقية قيم المتوسطات الحسابية ، فيكون الجدول التالي الذي يبين طريقة تفسير قيم المتوسطات الحسابية .

- من 1 إلى 1.80 غير موافق تماما .
- من 1.81 إلى 2.60 موافق .
- من 2.61 إلى 3.40 محايد .
- من 3.41 إلى 4.20 موافق .
- من 4.21 إلى 5.00 موافق تماما .

أما بالنسبة للانحراف المعياري ، فهو أهم مقاييس التشتت والذي يعني مدى تباعد البيانات(الاستجابات) عن بعضها البعض وعن المتوسط الحسابي، ويحسب من خلال القانون التالي: الجذر التربيعي لمجموع مربعات انحرافات القيم عن متوسطها الحسابي مقسوماً على (عدد الأفراد الكلي - 1)، أما بالنسبة لتفسير قيم الانحراف المعياري ، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما قل التشتت وزاد تجانس الأفراد حول استجاباتهم واتفقهم على قيمة المتوسط الحسابي.

ثانياً : إجراءات تطبيق أداة الدراسة .

يتطلب تطبيق الاستبيان عددا من الإجراءات المهمة، والتي يمكن توضيحها في الخطوات التالية :

- الحصول على الوثيقة الإدارية (إتفاقية التربص) من المركز الجامعي - تيسمسيلت - ، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، وتكون مؤشرة من طرف إدارة المعهد .

- الحصول على الموافقة لإجراء الدراسة من قبل مدير مديرية التوزيع لولاية تيسمسيلت لتطبيق الدراسة الميدانية على أفراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة .
- القيام بإعداد الاستبيان وعرضه على الأستاذ المؤطر، بهدف تحكيمه وتقديم الملاحظات والتعديلات اللازمة من الناحية النوعية والكمية للأسئلة .
- توزيع الاستمارات على أفراد عينة الدراسة لأجل الإجابة على محاورها .
- إسترجاع الاستمارات التي تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة ، حيث تم استرجاع جميع الاستمارات .
- المباشرة في تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة في مثل هذه الدراسات .

المطلب الثالث : عرض نتائج الاستبيان و تحليلها .

جدول رقم (3-2) : مقياس ليكارت الخماسي

موافق تماما	موافق	محايد	موافق غير	غير موافق بشدة
05	04	03	02	01

أولاً: ثبات الاستبانة : تم استخدام معامل alpha cronbach للتأكد من ثبات الدراسة ، و هو يمثل أحد معاملات قياس و صدق البيانات ، في حين تتراوح قيمته ما بين (0-1) و زيادة قيمة α يعني زيادة قيمة البيانات و للتأكد من البيانات استخرجنا معامل α و هو معامل الصدق (وهو الجذر التربيعي لمعامل الثبات) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي :

- الجدول رقم (03-03) : معامل المصدقية α كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,930	25

المصدر : من إعداد الطلبة ,بناءا على مخرجات SPSS .

من خلال معامل المصدقية فإن معامل الثبات يساوي 0.865 و هذا ما يدل على ثبات أكبر لأداة القياس

- الجزء الأول :دراسة خصائص العينة

لقد تمت دراسة مجموعة من المتغيرات المتمثلة في (الجنس ، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي و

الخبرة المهنية)، حيث تم تحديد مجموعة من الخصائص تمثلت في :

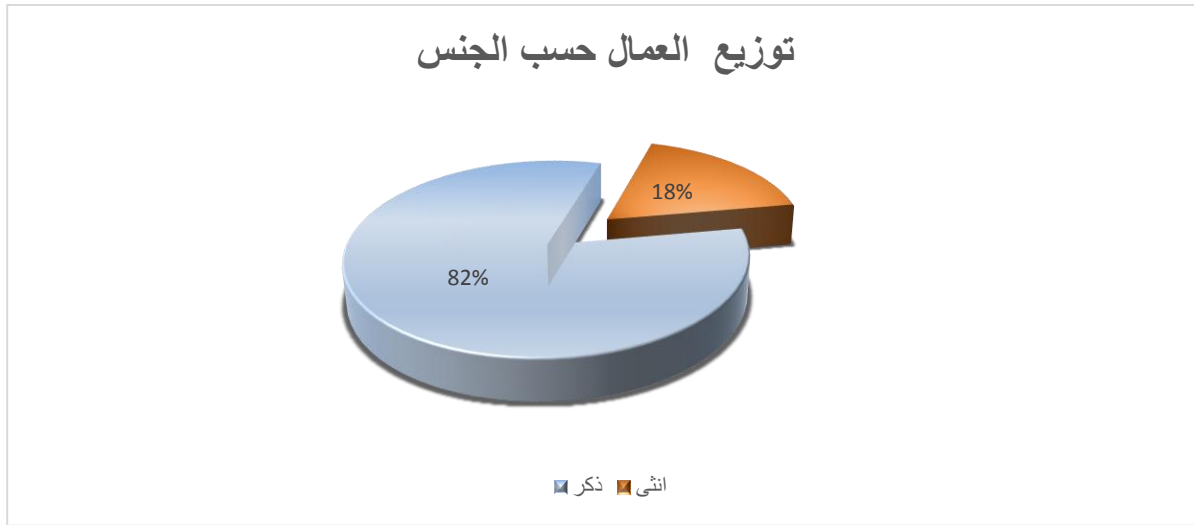
1- توزيع العمال حسب الجنس .

الجدول (3-4) : توزيع العمال حسب الجنس

النسبة	العدد	
82%	82	ذكر
18%	18	انثى
100%	100	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة ,بناءا على مخرجات SPSS .

الشكل رقم (3-3) : توزيع العمال حسب الجنس .



الشكل رقم (3-3) : توزيع العمال حسب الجنس .

من خلال الجدول و الشكل نلاحظ أن العينة مكونة من 100 فرد توزعت كما يلي: منها 82 ذكر ، أي ما يعادل 82% و 18 أنثى اي ما يعادل 18 % و هذا يدل على أن مديرية التوزيع للكهرباء و الغاز تعتمد بدرجة كبيرة على جنس الذكر نظرا لارتباطاتها الميدانية و طبيعة النشاط ، مما يستدعي ضرورة أو حتمية تناسب طبيعة العمل مع هذه الفئة .

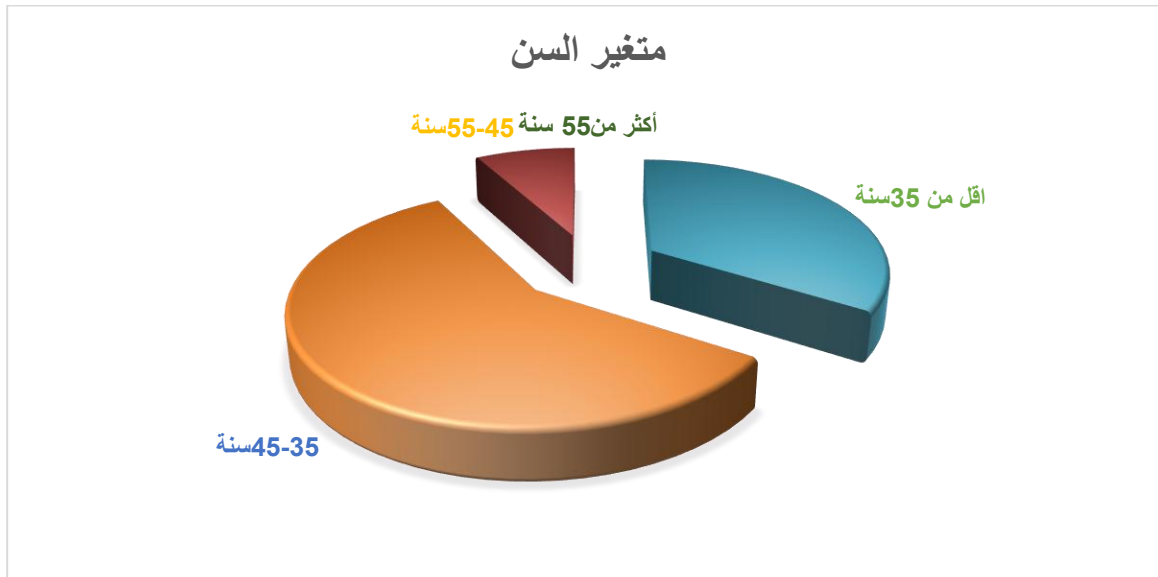
2- متغير السن :

الجدول رقم (03-05) :توزيع العينة حسب متغير السن-

متغير السن	العدد	النسبة
اقل من 35 سنة	34	34%
35-45 سنة	58	58%
45-55 سنة	8	8%
أكثر من 55 سنة	0	0%
المجموع	100	100%

المصدر : من إعداد الطلبة ،بناءا على مخرجات SPSS .

- الشكل رقم (03-04) :متغير السن .



المصدر : من إعداد الطلبة ,بناء على مخرجات SPSS .

من خلال الجدول و الشكل نلاحظ أن اعمار افراد العينة مكونة من 100 فرد كانت اغلبها تتراوح ما بين 35 الي 45 سنة بنسبة 58% ثم نجد الفئة العمرية الأقل من 35 سنة تمثل 34 % لتليها الفئة العمرية بين 45 و 55 سنة و تمثل 08 % بينما الفئة العمرية الأكبر من 55 سنة لا توجد أي بنسبة 0 % ، حيث أن الفئة العمرية انحصرت في أقل من 45 سنة ، علما أن المديرية عندها القيام بإعلانات التوظيف تقوم بوضع شرط السن كعامل أساسي في قبول التوظيف ، و هذا شيء واقعي نظرا لما تشهده مديرية توزيع الكهرباء والغاز من حركية و ديناميكية .

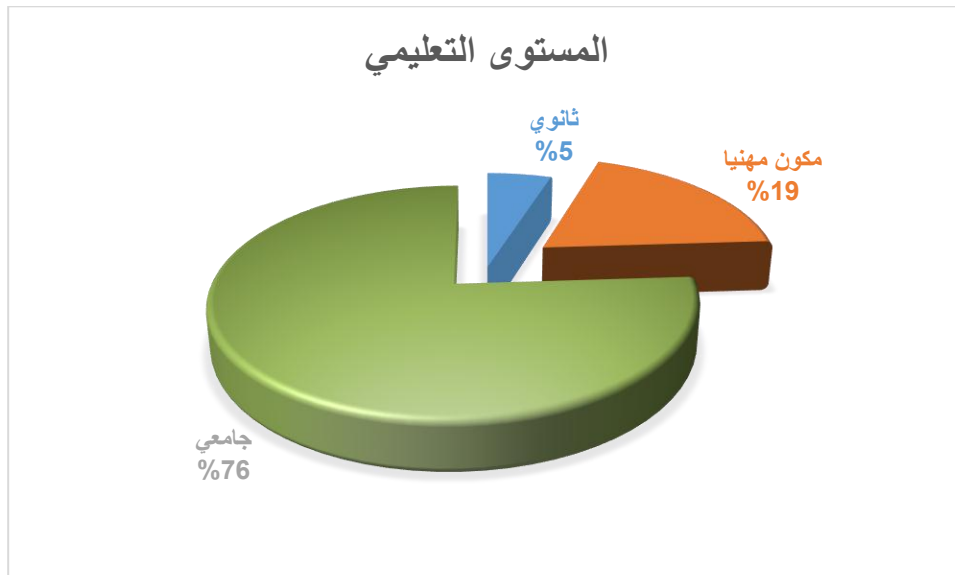
2- متغير المستوى التعليمي :

الجدول رقم (03-06) :توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي .-

النسبة	العدد	المستوى التعليمي
5%	5	ثانوي
19%	19	مكون مهنيا
76%	76	جامعي
100%	100	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة ,بناءا على مخرجات SPSS .

- الشكل رقم (03-05) : توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي .



المصدر : من إعداد الطلبة ,بناءا على مخرجات Spss

فمن خلال الجدول والشكل البياني تبين لنا أن فئة المستوى الجامعي قد تصدرت عينة الدراسة وهذا بنسبة

76% تليها فئة المتكويين مهنيا بنسبة 19% ثم بعدها فئة المستوى الثانوي بنسبة 5% .

و عليه و بما أن الدراسة تمت بنسبة كبيرة جدا على مستوى المديرية فهذا أمر بديهي بأن نجد فئة المستوى الجامعي تنصدر عينة الدراسة ، باعتبار عمال المديرية أغلبهم إطارات .

المستوى الوظيفي :

- الجدول رقم (03-07) :توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	العدد	النسبة
اطار	57	57%
عون تحكم	27	27%
عون تنفيذ	16	16%
المجموع	100	100%

المصدر : من إعداد الطلبة ,بناءا على مخرجات SPSS .

الشكل رقم (3-6) المستوى الوظيفي .



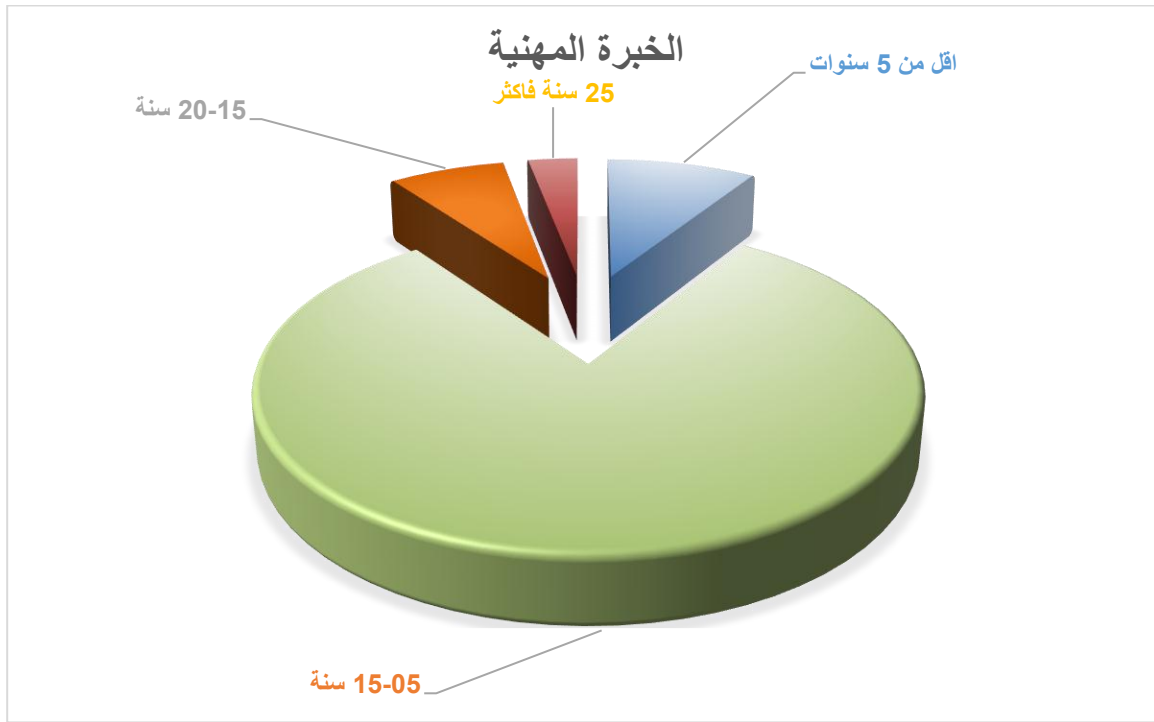
المصدر : من إعداد الطلبة ,بناءا على مخرجات SPSS .

فمن خلال الجدول والشكل البياني تبين لنا أن فئة الإطارات قد تصدرت عينة الدراسة وهذا بنسبة 57% تليها فئة عون تحكم بنسبة 27% ثم بعدها فئة عون تنفيذ بنسبة 16% .
و عليه و بما أن الدراسة تمت بنسبة كبيرة جدا على مستوى المديرية فهذا أمر بديهي بأن نجد فئة الإطارات تصدر الدراسة مع العلم أنه يوجد من بين فئة عون تحكم أفراد لهم مستوى جامعي ، حيث في الأونة الأخيرة قامت المديرية العامة بترقية عمالها الذين يحملون شهادات جامعية من أعوان تحكم إلى إطارات وفق الشهادات المتحصل عليها ، وكذا الطابع التأسيسي لمديرية التوزيع بولاية تيسمسيلت حيث أنها تأسست في سنة 2001.
- الجدول رقم (03-08) :توزيع العينة حسب الخبرة المهنية .

الخبرة المهنية	العدد	النسبة
اقل من 5 سنوات	9	9%
15-05 سنة	81	81%
20-15 سنة	7	7%
25 سنة فاكثر	3	3%
المجموع	100	100%

المصدر : من إعداد الطلبة ,بناء على مخرجات SPSS .

الشكل (3-7) . عدد سنوات الخدمة في الوظيفة



المصدر : من إعداد الطلبة ,بناء على مخرجات SPSS .

- عدد سنوات الخدمة في الوظيفة:

اعتمادا على الجدول والشكل البياني تبين لنا أن الأفراد الذين لديهم خبرة بين 05-15 سنة تشكل نسبة 81 % قد تصدرت عينة الدراسة ليليها الأفراد الذين لديهم خبرة تقل عن 05 سنوات وهذا بنسبة 9% يليها الأفراد الذين لديهم خبرة بين 15 و 20 سنة بنسبة 7% و أخيرا الأفراد الذين لديهم خبرة أكثر من 25 سنة بنسبة 3 % . وهذا راجع إلى مرونة الهيكل التنظيمي الذي عرف تغيرات ، وكذا الطابع التأسيسي لمديرية التوزيع بولاية تيسمسيلت حيث أنها تأسست في سنة 2001 ، كما أن المديرية شهدت عملية توظيف واسعة في الأونة الأخيرة .

- المحور الأول : تضمن العبارات الخاصة بأبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة ، حيث شملت 16 عبارة تمحورت حول التدريب و التحفيز و الأجر و النشاطات التي تمارسها إدارة الموارد البشرية و غيرها من وظائف الموارد البشرية .

الجدول (3-9) : المحور الأول أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية .

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	التكرار	العبارة
								%	
14	1.076	2.56	5	18	17	48	12	التكرار	1
			5	18	17	48	12	%	
15	1.159	2.51	7	16	15	45	17	التكرار	2
			7	16	15	45	17	%	
5	1.172	3.00	11	27	21	33	8	التكرار	3
			11	27	21	33	8	%	
12	1.048	2.75	5	22	24	41	8	التكرار	4
			5	22	24	41	8	%	
13	1.036	2.59	4	20	16	51	9	التكرار	5
			4	20	16	51	9	%	
8	1.198	2.91	10	27	17	36	10	التكرار	6
			10	27	17	36	10	%	
16	1.215	2.17	7	11	8	40	34	التكرار	7
			7	11	8	40	34	%	
1	1.183	3.56	23	38	17	16	6	التكرار	8
			23	38	17	16	6	%	
2	1.049	3.51	19	33	31	14	3	التكرار	9
			19	33	31	14	3	%	
7	1.136	2.96	10	26	20	38	6	التكرار	10
			10	26	20	38	6	%	
4	1.010	3.03	7	28	29	33	3	التكرار	11
			7	28	29	33	3	%	
8	1.020	2.90	6	26	23	42	3	التكرار	12
			6	26	23	42	3	%	
10	1.113	2.88	8	26	18	42	6	التكرار	13

			8	26	18	42	6	%	
3	1.109	3.11	10	32	22	31	5	التكرار	14
			10	32	22	31	5	%	
5	1.128	3.00	8	32	19	34	7	التكرار	15
			8	32	19	34	7	%	
10	1.104	2.88	12	16	23	46	3	التكرار	16
			12	16	23	46	3	%	

المصدر : من إعداد الطلبة ، بناء على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن اتجاهات مفردات الدراسة كانت إيجابية نحو فقرات الوظائف الرئيسية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.89 ، وهو ما يقابل مستوى قريب من الموافقة ، فالملاحظ هو وجود اتفاق تقريبا في الإجابات اتجاه فقرات الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، حيث كانت محصورة بين 2.17 و 3.56 وهو ما يدل على أن الشركة تولي اهتمام كبيرا للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، إلا أن ممارستها تبقى من صلاحيات إدارة الموارد البشرية والتي تفتقد إلى مسؤول عنها في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية تيسمسيلت ، وهو ما لاحظناه أو ما لمسناه من خلال الإجابات التي كانت أحيانا موافق و أحيانا كثيرة في محايد أو غير موافق ، حيث تصدرت العبارة 8 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.56 وانحراف معياري 1.183 بتكرار 38% غير موافق و 23% غير موافق أي أن هناك نسبة 61 % غير موافقين على نظام الترقية المعمول به في شركة توزيع الكهرباء و الغاز و غير واضح تماما ، لتأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم 9 بمتوسط حسابي 3.51 وانحراف معياري 1.049 بتكرار 33% غير موافق و 19% غير موافق تماما و 31% محايد أي بنسبة (52 % غير موافقين ، و 31 % محايد) على النشاطات التي تمارسها إدارة الموارد البشرية ، و أنها لم تصل تماما لتجسيد الدور الاستراتيجي في الواقع العملي ، ثم نجد العبارة 14 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.11 وانحراف معياري 1.109 و بتكرار متفاوت من موافق ب 31% و محايد ب 22% و غير موافق ب 32%) ، أي أن في بعض القسمات لا يقوم الرؤساء والمرؤوسين في وضع خطط طارئة للتعامل مع المشكلات التي تواجه عملهم ، و نجد في المرتبة الرابعة العبارة رقم 11 بمتوسط حسابي 3.03 وانحراف معياري 1.010 و بتكرارات متقاربة (موافق ب 33% محايد ب 29 % غير موافق ب 28 %) ، أي أن مشاركة العامل مع رؤسائه في المؤسسة في تحديد أهداف القسم الذي يعمل فيه ، يكون في قسمات معينة فقط ، و نجد كذلك في المرتبة 5 العبارتين (15 و 3) بمتوسط حسابي

3.00 وانحراف معياري (1.172 ، 1.128) ففي العبارة 15 نجد أن بعض العمال يقومون بوضع خطط وتنفيذها ، و هذا ما يفسره وجود تكرار 34 %موافق و 19 %محايد و 32 %غير موافقين ، والعبارة 3 نجد أكبر تكرارات بين موافق ومحايد و غير موافق (33 % موافق ، 21 % محايد ، و 27 % غير موافق) وهذا نسبة كبيرة غير راضية على أداء إدارة الموارد البشرية على العمل على تطوير المهارات والخبرات ، بينما نجد في المرتبة السابعة العبارة 10 بمتوسط حسابي 2.96 وانحراف معياري 1.136 ، أي أن يوجد أغلبية العمال موافقين على أن التوظيف يتم بطرق علمية مدروسة بتكرار 38% ، و 20 %محايد و 26 %غير موافقين ، و 10 %غير موافقين تماما ، و نجد في المرتبة الثامنة العبارتين (6 ، 12) بتكرار 2.91 وانحراف معياري (1.198 ، 1.020) ، ففي العبارة 6 نجد أن 36 %من المجتمع المدرس راضين على الاجر الذين يتقاضونه مقابل الوظيفة و 17 %موظف محايد و 27 %غير راضين على الاجر الذين يتقاضونه ، و في العبارة 12 نجد 42 % يجدون أن الأهداف الموضوعية بالمؤسسة واضحة ومحددة ، ونجد في المرتبة العاشرة العبارتين (13،16) بمتوسط حسابي قدر ب 2.88 وانحراف معياري (1.113 ، 1.104) ، ففي العبارة 13 نجد أن 42 % موافقين على أنه يوجد تكامل بين الأنشطة في المؤسسة بينما نسجل 18 %محايد ، و 26 %غير موافقين على وجود تكامل بين الأنشطة ، و نجد في المرتبة الثانية عشر العبارة 4 بمتوسط حسابي 2.75 و انحراف معياري 1.048 أي بمعنى أن 41 % يؤمنون بأن إدارة الموارد البشرية تعمل على القيام بدورات تدريبية داخل المنظمة أو خارجها ، بينما نجد 24 % في رتبة محايد و 22 % لا يوافقون ، ونجد في المرتبة الثالثة عشر العبارة 5 بمتوسط حسابي 2.59 وانحراف معياري 1.036 ، حيث نجد 51 % موافقين على أن مواضيع برامج التدريب تتناسب مع طبيعة الوظيفة التي يشغلها الموظف و هي أعلى نسبة سجلت في الدراسة بدرجة موافق و نجد 16 % محايد و 20 % غير موافقين و نجد في المرتبة الرابعة عشر العبارة 1 بمتوسط حسابي 2.56 وانحراف معياري 1.076 ، أي أن 48 % موافقين على أنه هناك معاملة إنسانية بين الرئيس و المرؤوسين قائمة على المحبة و التعاون و الأخوة و 18 % غير موافقين ، و 17 % محايد ، و 12 % موافقين تماما و 5 % غير موافقين تماما و نجد في المرتبة الخامسة عشر العبارة 2 بمتوسط حسابي 2.51 و انحراف معياري 1.159 أي بمعنى 45 % تتناسب وظيفتهم مع المؤهلات العلمية والخبرة والمهنية و 17 % موافقين تماما ، و 15 % محايد بنما نجد 16 % غير موافقين و 7 % غير موافقين تماما و نجد في المرتبة 16 و الأخيرة العبارة 7 بمتوسط

حسابي 2.17 و انحراف معياري 1.215 نجد 40 %موافقين على أن المكافآت و العلاوات ترفع من القدرات و المهارات و 34 %موافقين تماما و 8% محايد ، و 11 %غير موافقين و 7% غير موافقين تماما .
المحور الثاني : تضمن العبارات الخاصة بالإبداع بالمؤسسة محل الدراسة وشمّل 09 عبارات حول تعزيز الإبداع .

الجدول (3-10) : تعزيز مفهوم الإبداع

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	التكرار	العبرة
								%	
9	1.134	2.63	6	24	7	53	10	التكرار	1
			6	24	7	53	10	%	
8	1.140	2.71	8	19	20	42	11	التكرار	2
			8	19	20	42	11	%	
7	1.220	3.26	17	30	24	20	9	التكرار	3
			17	30	24	20	9	%	
2	1.085	3.56	21	36	24	16	3	التكرار	4
			21	36	24	16	3	%	
5	1.059	3.50	16	42	21	18	3	التكرار	5
			16	42	21	18	3	%	
3	1.019	3.54	18	38	25	18	1	التكرار	6
			18	38	25	18	1	%	
4	1.049	3.51	19	35	25	20	1	التكرار	7
			19	35	25	20	1	%	
1	1.091	3.61	23	37	20	18	2	التكرار	8
			23	37	20	18	2	%	
6	1.147	3.28	15	33	22	25	5	التكرار	9
			15	33	22	25	5	%	

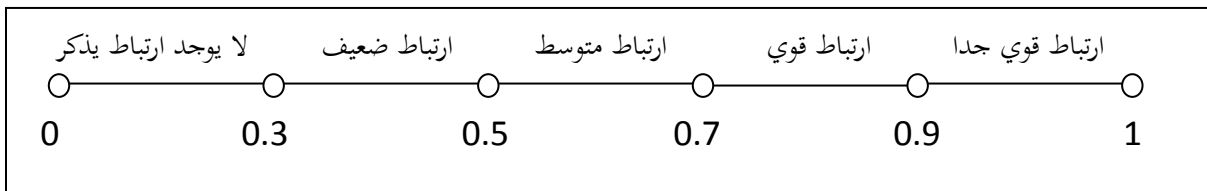
المصدر : من إعداد الطلبة ، بناء على مخرجات SPSS

الملاحظ من خلال نتائج الجدول المتحصل عليها وفقا لأراء مفردات تعزيز مفهوم الإبداع ، إلى أن المتوسط الحسابي لهذه الفقرات قد بلغ 3.28 ، وتشير هذه النتائج إلى أن تعزيز مفهوم الإبداع في المديرية غير واضح أو أن إدارة الموارد البشرية في مديرية التوزيع لم تلعب الدور الكافي من أجل تعزيز مفهوم الإبداع لدى موظفيها ، حيث تصدرت العبارة 8 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب 3.61 و انحراف معياري 1.091 ، فنجد 37 % غير موافقين على أن الإدارة تؤمن بالإبداع و تكرم و تحفز الموظفين و نجد 23 % غير موافقين تماما و 20 % في خانة الحياد بينما 18 % موافقين تماما و 2 % موافقين تماما ، وهذا ما يعني أنه لا توجد استراتيجية واضحة للتحفيز ، ونجد في المرتبة الثانية العبارة 4 بمتوسط حسابي 3.56 و انحراف معياري 1.085 ، فنجد أن 36% لا يوفقون على ممارسات الشركة اتجاه دعم و التشجيع على الإبداع و 24% في خانة الحياد و 21 % غير موافقين تماما ، و 16% وافقوا على ممارسات الشركة من ناحية تدعيم وتشجيع الإبداع و 3% موافقين تماما ، نجد في المرتبة الثالثة العبارة 6 بمتوسط حسابي 3.54 و انحراف معياري 1.019 حيث نجد 38% غير موافقين على فكرة أن رؤساء المصالح والأقسام يوفرون المثال النموذجي من حيث الإبداع في العمل و 25 % محايد ، وتقاسم كل من غير موافق تماما و موافق نسبة 18% ، ونجد في المرتبة الرابعة العبارة 7 بمتوسط حسابي 3.51 و انحراف معياري 1.091 حيث نجد 35 % غير موافقين على بيئة العمل من حيث تعزيز مفاهيم والابتكار و ترسيخ ممارسات الإبداع ، بينما نجد 25% محايد و 19% غير موافقين تماما ، و 20 % موافق ، ونجد في المرتبة الخامسة العبارة 5 بمتوسط حسابي 3.50 و انحراف معياري 1.059 ب 42 % غير موافق على أن المديرية تتوفر على بيئة عمل تحفز على الإبداع و زيادة الانتاجية ، وهنا يمكننا توضيح أن العبارات في المحور الثاني هي متقاربة ومختلفة في التعبير فقط حتى يمكننا معرفة هل يوجد إبداع من المفهوم إلى التطبيق في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بولاية تيسمسيلت ، حيث التمسنا أغلب الإجابات بغير موافق ، في حين نجد في المرتبة الثامنة العبارة 2 بمتوسط حسابي 2.71 و انحراف معياري 1.140 ب 42 % موافق على أن مشاركة العمال تساعد في تحديد أهداف المديرية على إيجاد روح الإبداع لدى العامل ، ونجد في المرتبة الأخيرة العبارة 1 بمتوسط حسابي 2.63 و انحراف معياري 1.134 ، حيث نجد 53 % وهي أعلى نسبة سجلت في المحور الثاني إذ أنه يمكن للعامل في المديرية تقديم العديد من الأفكار ، التي تفيد عمله في فترة وجيزة ، وعليه مما سبق يمكننا أن نستخلص أن الاهتمام بالموارد البشري يؤدي إلى رفع التحدي و استظهار الخصائص الشخصية قد تؤدي إلى نتائج تعود بالفائدة على الفرد و الشركة و المجتمع .

ثالثا : تحليل معامل الارتباط "بيرسون"

معامل إرتباط بيرسون ملائم لقياس الإرتباط الخطي بين متغيرين كميين.
 تتراوح قيمة معامل إرتباط بيرسون بين -1 و $+1$ أي أن : $-1 \leq r \leq +1$.
 يتم الحكم على قوة العلاقة الخطية بالنظر للقيمة المطلقة لمعامل إرتباط بيرسون $|r|$ فكلما اقتربت القيمة المطلقة لمعامل إرتباط بيرسون من الواحد الصحيح دل ذلك على وجود علاقة خطية قوية.
 يتم الحكم على إتجاه العلاقة من خلال إشارة معامل إرتباط بيرسون. فالإشارة الموجبة لمعامل إرتباط بيرسون تعني علاقة طردية (موجبة) والإشارة السالبة تعني علاقة عكسية (سالبة).
 عندما يكون معامل إرتباط بيرسون مساويا للصفر (أو قريبا منه) فإن ذلك يعني عدم وجود علاقة خطية (أو أن العلاقة الخطية ضعيفة جدا) ولكن لا يمكننا القول بعدم وجود علاقة بشكل مطلق فقد يكون هناك علاقة بين المتغيرين ولكنها علاقة غير خطية وفي تلك الحالة لن يكون معامل إرتباط بيرسون الأداة المناسبة للكشف عن مثل هذا النوع من العلاقة.

باستخدام تحليل البياني لمعامل الارتباط بيرسون



وعليه سيتم اختبار الفرضيات الآتية :

الفرضية الأولى :

H10 الفرضية الصفرية : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظائف الإدارة الاستراتيجية للموارد

البشرية وتعزيز مفهوم الإبداع عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$.

H11 الفرضية البديلة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظائف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

وتعزيز مفهوم الإبداع عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$.

الفرضية الثانية :

H20-الفرضية الصفرية : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية و الإبداع لدى

الموظفين بشركة سونلغاز بتسمسيلت عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$.

H20- الفرضية البديلة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية و الإبداع لدى

الموظفين بشركة سونلغاز بتسمسيلت عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$.

- الجدول رقم (03 - 10): تحليل معامل الارتباط بين المحاور

Corrélations			
		المحور الأول	المحور الثاني
المحور الأول	Corrélacion de Pearson	1	,761**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	100	100
المحور الثاني	Corrélacion de Pearson	,761**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	100	100

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر : من إعداد الطلبة ، بالاعتماد على مخرجات **spss** .

إذا كانت قيمة sig أصغر من 0,05، فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل البديل، والفرض البديل يعني: أنه العلاقة

دالة إحصائيةً فالفرض البديل أو الموجه وهو الذي يشير إلى أن المتغير المستقل يؤثر في المتغير التابع .

- من خلال الجدول نلاحظ ان العلاقة بين المحور الأول و المحور الثاني علاقة ارتباط قوية موجبة حسب الخط البياني

لمعامل الارتباط بيرسون بقيمة بلغت 0.761 عند مستوى الدلالة 0.05 ، أي أن تعزيز مفهوم الإبداع يتأثر بالدور

الإيجابي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية .

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل إسقاط ما جاء في الجانب النظري على شركة توزيع الكهرباء والغاز لولاية تيسمسيلت وذلك للوقوف على أحسن دور للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كأداة لتعزيز مفهوم الإبداع لدى العاملين من خلال الاستبيان الموزع على عمال الشركة ، وإن أهم ما يمكن الوصول إليه أن الاهتمام بالموارد البشري باعتباره أهم مورد بالشركة من خلال التحفيز فهو مصدر لتمييزها عن منافسيها كما يعتبر مصدر للإبداع والذي تسعى قيادة المؤسسة إلى توفير المتطلبات اللازمة لإطلاق والاستفادة من قدراته وطاقاته الكامنة، من خلال تطوير وإعداد العمال من ناحية بعث روح الإبداع وهذا راجع إلى اهتمام المؤسسة لسياسات توليد الأفكار والحوافز المقدمة المادية والمعنوية، مما يؤدي إلى الاستفادة من افكار العمال نحو تحقيق الأهداف المرغوبة والقدرة على إحداث التغييرات والإبداع في مختلف جوانب المؤسسة في استراتيجياتها إلا أن نتائج الدراسة أظهرت أن دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ضعيف نوعا ما مما أدى التأثير على مستوى الإبداع لدى موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز لولاية تيسمسيلت وهذا راجع لعدة أسباب قد نحصرها في غياب رئيس قسمة الموارد البشرية حيث التمسنا أن العمال القائمين على إدارة الموارد البشرية يقومون بالأعمال الروتينية فقط .

خاتمة عامة

تعيش مؤسساتنا اليوم في محيط كثير التقلبات ، شديد المنافسة والتعقيد والتطور ، هذه التغيرات وغيرها تتحكم فيها عدة أدوات أهمها المورد البشري ، فالتغيير أصبح جزء لا يتجزأ في دنيا الأعمال وعلى هذا الأساس أردنا من خلال دراستنا هذه الكشف عن دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تعزيز مفهوم الإبداع ، من حيث الإحاطة بإدارة من إدارات المنظمة" الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية" ولما لها أهمية كبيرة ومكانة بالغة في المنظمة ، ولما لها مكانة في الاقتصاد، والتي لها أثر فعال في المنظمة ومحاولة منا لدراسة هذا المجال، ولأجل التعرف أكثر على الإطار العام لإدارة الموارد البشرية وتبيان أهم أهدافها ووظائفها وكذلك فاعليتها في تحسين أداء المنظمة الاقتصادية الجزائرية" شركة توزيع الكهرباء و الغاز "بولاية تيسمسيلت، قمنا بالدراسة هذه" ما مدى تأثير الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تعزيز مفهوم الإبداع لدى عمال مديرية التوزيع ؟

إن الاهتمام أكثر بالمورد البشري يعتبر أفضل وسيلة لمختلف المؤسسات في هجرة التقليد (الانتقال من ادارة الموارد البشرية إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية) و التعامل مع روح التغيير و إدارته بنجاح حتى تتمكن من البقاء ، وتحقيق النتائج التي ترقى إلى مستوى الأهداف المرجوة ، لذا يمكن القول بأنه كلما كان الاهتمام أكبر بالمورد البشري زادت فرصة تعزيز مفهوم الإبداع و تحقيق الرفاهية و النفع .

حيث كانت الدراسة بواسطة استبيان وزع على موظفي مديرية التوزيع ، وقد كانت فقرات الاستبيان توافق الفرضية الرئيسية للبحث وفرضيات الدراسة ومن أهم النتائج التي توصلنا إليها مايلي:

أولاً: النتائج

قمنا بتقسيم النتائج الى قسمين:

- نتائج الدراسة النظرية:

-أغلب الباحثين اختلفوا حول مفهوم إدارة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ومامدى علاقته بالإبداع وأتضح أن إدارة الموارد البشرية تعد مفتاح للوصول إلى الإبداع في المنظمات والإبداع بدوره مفتاح للوصول بالمنظمة المبدعة إلى الريادة.

- و قد اتفق معظم الباحثون على أن المورد البشري هو دعامة محركة للمنظمة وأساس نجاحها .

-وقد إتفق معظم الباحثون أيضا أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي الأنشطة التي تهدف لتحقيق أهداف المنظمة.

-و إتفق معظم الباحثون كذلك أن الابداع ضروري للتغلب على المشكلات والعقبات التي تواجه المنظمة.

* نتائج الدراسة الميدانية :

- حقق متغير إدارة الموارد البشرية وسطا حسابيا مقبولا، مما يشير إلى أهمية إدارة الموارد البشرية في تسيير الموارد البشرية بالشكل الذي يجعلهم يحققون شيئا من الإبداع في عملهم.
- ظهر وجود علاقة ارتباط بين إدارة الموارد البشرية والإبداع في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز لولاية تيسمسيلت مما يشير إلى تماسك المتغيرين.
- ظهر وجود ضعف الإبداع الإداري بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية تيسمسيلت ، فعليها باستعمال أساليب عمل جديدة لإبراز الأفكار ورفع مستوى المهارات الإبداعية.
- ضعف الاتصال بين الموظفين، فلا بد أن تركز المؤسسة على ضرورة الاتصال وإيجاد نظام اتصالات فعال.
- على إدارة الموارد البشرية وضع خطة مستقبلية مبنية على معايير واضحة، للكشف عن المبدعين وتدريبهم واستثمار طاقاتهم الإبداعية، لتحقيق الإبداع الإداري بالمؤسسة .

ثانيا: اقتراحات

- 1- لا بد من إتاحة الفرصة للورد البشري للمشاركة في حل المشكلات .
- 2- لا بد أن تعزز الإدارة من تعميق مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية لدى الموظفين لتحسين الابداع.
- 3- التقييم بشكل مستمر وموضوعي للعاملين في المنظمة من خلال الإعتماد على معايير واضحة ومعروفة وتحديد نقاط الضعف في الإدارة ومعالجتها.
- 4- توزيع العمال وفقا لكفاءاتهم وولائهم و إرتباطهم بقادتهم.
- 5- على المنظمات التي تعاني من ندرة الكفاءات اللجوء إلى توظيف الأفراد وتكوينهم و التدريب لاكتساب مهارات عالية وبالتالي توفر كفاءات.
- 6- إبراز دور إدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في توزيع هيكل الموارد البشرية إذا كان داخل المنظمة أو خارجها.
- 7- مكافأة العاملين المبدعين ماديا في عملهم لتحفيزهم على الإبداع.
- 8- وضع استراتيجية مبنية على معايير دقيقة لاكتشاف المبدعين.

ثالثا: أفاق البحث

- 1- دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تعزيز الثقة بالكفاءات الموجودة لديها
- 2-مراجعة إدارة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ومدى فعاليتها في تحسين طرق التوظيف.

قائمة المراجع

- 1- أحمد جابر حسين علي ، الإدارة الفعالة للموارد البشرية دليل المدير المحترف، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة - مصر، الطبعة الأولى، 2014.
- 2- برفين جوبتا ، ترجمة أحمد المغربي ، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين ، الطبعة الأولى ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة مصر 2008.
- 3- جمال خير الله ، الإبداع الإداري ، الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 2009
- 4- حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004.
- 5- رعد حسن الصرن ، نظريات إدارة الأعمال دراسات 401 نظرية في الإدارة وممارستها ووضائفها ، الطبعة الأولى ، دار الرضا للنشر 2004
- 6- رعد حسن الصرن، إدارة الإبداع والابتكار، دمشق: دار الرضا للنشر والتوزيع، 2000 -
- 7- زاير وافية، الإدارة الاستراتيجية وأداء المؤسسات الاقتصادية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2019.
- 8- زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2013.
- 9- سالم عبد الله الفاخري ، سيكولوجية الإبداع ، مركز الكتاب الأكاديمي ، 2018.
- 10- سعدون حمود جثير الربيعاوي وآخرون ، الإدارة الاستراتيجية، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2018
- 11- سليم بطرس جلدة ، زيد منير عبوي ، إدارة الإبداع و الابتكار ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2006
- 12- طارق عبد الحميد السامرائي ، اتجاهات جديدة للإدارات و القيادات التعليمية في رعاية الإبداع التربوي ، الطبعة الأولى ، دار الابتكار للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2013
- 13- طارق محمد السويدان ، محمد أكرم العدلوني ، مبادئ الإبداع ، الطبعة الثالثة ، 2004

- 14- عبد الرحمن أحمد هيجان، " معوقات الإبداع في المنظمات السعودية " - ، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، العدد الأول، 1999
- 15- عبد العزيز صالح بن حبتور الإدارة الاستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2007.
- 16- عليب عبد الله، أ. مزياني أمين، مكانة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسات اقتصادية، دراسة حالة مؤسسات المغرب العربي، المدير، العدد 5 - ديسمبر 2017.
- 17- فتحي عبد الرحمان جروان ، الإبداع مفهومه تدريبيه ، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع ، عمان الأردن ، الطبعة الأولى ، 2002
- 18- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2016.
- 19- محمد جاسم الشعبان، الدكتور محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة - الهندرة، دار رضوان للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014.
- 20- محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012،
- 21- محمد طاهر الخلف وآخرون ، الإدارة الاستراتيجية، ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر الطبعة الأولى، 2017
- 22- محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفكير البتكاربي، كيف تكون مبدعا، القاهرة :دار الكتاب، 1997 -
- 23- محمد هاني محمد ،ا لإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار معتز للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015
- 24- مصطفى كولار وآخرون ،تسيير إدارة الموارد البشرية، الناشر ألفا للوثائق، قسنطينة الجزائر، الطبعة الأولى، 2019.

- 25- موريس أنجوس ، ترجمه ، بوزيد صحراوي ، كمال بوشرف ، سعيد سبعون ، الإشراف و المراجعة ، مصطفى ماضي ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية (تدريبات علمية) ، دار القصة للنشر ، 2004 .
- 26- مؤيد عبد الحسين الفضل ، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية ، الطبعة الأولى ، اثرأ للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009
- 27- نادر أحمد أبو شيخة ، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات علمية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2014.
- 28- يحضيه سملاي، كلية إدارة الأعمال – جامعة الملك فيصل السعودية، تحليل الأدوار الحديثة للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 13، 2018.

الكتب باللغة الأجنبية

- 29- Habib sahhaf, dictionary of humain resources management, library du Liban publishers, Beirut, 2003.
- 30- Jean La chman , Le financement des stratégies de l'innovation ,Economica, Paris, 1993.
- 31- Josephat Stephen Itika , Fundamentals of human resource management , African Studies Centre.
- 32- Ollila, " Open Innovation and Organizational Creativity do they go Together": Acase Study of the creative climate in an Innovation Arena, Master of science Thesis, chalamers university of technology, Goteborg, Sweden, S 2012.
- 33- UK presidency of the EU, EPAN Human Resources working Group, **innovative HR strategies project**. Corporate Development Group Cabinet Office London, Publication Date: DECEMBER 2005.

المذكرات .

- 1- تبرورت علال، أطروحة دكتوراه، مقومات تفعيل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تطوير الميزة التنافسية، جامعة الجزائر 03، كلية العلوم إقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، نسخة غير منشورة، السنة الجامعية 2015/2016.
- 2- محمد حركات ، شبكة الكهرباء والغاز في الجزائر بين 1946 و 1962 ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة 2005 .

الوثائق :

- 1- وثائق الشركة .

المراسيم :

2-Le décret no 47/1002 du 5 juin 1947 fixant les conditions d'application à l'Algérie de la loi no 46/628 du 8 avril 1946 sur la nationalisation de l'électricité et du gaz , Journal officiel de la République française, 6 juin 1947, page 5221]

- 3- المرسوم التنفيذي رقم 475/91 المؤرخ في 14/12/1991 المتضمن تغيير الطبيعة القانونية للشركة الوطنية للكهرباء والغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري ، جريدة رسمية ، العدد 66

المواقع الالكترونية

- 1- www.sdc.dz

قائمة الامتحان

تحت إشراف الدكتور :
العيداني إلياس .

قسم علوم التسيير
تخصص : إدارة أعمال

استمارة استبيان

من إعداد الطالبين :

- هبول جمال .
- بقننو شرف الدين .

الأخ الكريم ، الأخت الكريمة ...السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته
يهدف هذا الاستبيان للحصول على المعلومات الضرورية للوصول إلى النتائج
الحقيقية لبحث مذكرة ماستر بعنوان:

دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

في تعزيز مفهوم الإبداع.

دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية تيسمسيلت

لذا يرجى التكرم بمساعدتنا في الإجابة على أسئلة الاستبيان بكل صراحة
وموضوعية، وكلنا أمل في أن تسهموا في إثراء هذا البحث بخبراتكم العملية وأرائكم
النيرة، التي تؤدي إلى إنجاح هذه الدراسة إننا نشكركم على حسن تعاونكم ،
مؤكدين لكم، بأن بيانات الاستبيان سوف تستخدم فقط في مجال البحث العلمي

وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

في كل سؤال توضع العلامة (X) في الخانة التي توافق إجابتكم في جميع محاور الاستبيان .

المحور الأول : البيانات الشخصية .

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- السن : أقل من 35 سنة 35- 45 سنة 45- 55 سنة أكثر من 55 سنة
- 3- المستوى التعليمي : ثانوي مكون مهنيا جامعي
- 4- الوظيفة : إطار عون تحكم عون تنفيذ

5- الخبرة المهنية :أقل من 05 سنوات 15-05 سنة 25-15 سنة أكثر من 25 سنة

المحور الثاني : الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية .

تعد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مدخلا لصنع القرارات الإستراتيجية الخاصة بالعاملين على كافة

المستويات التنظيمية، بحيث يتم توجيهها في ظل الإدارة الإستراتيجية للمنظمة واستراتيجياتها التنافسية .

6- يعامل الرئيس مرؤوسيه معاملة إنسانية قائمة على المحبة والأخوة والتعاون .

موافق تماما موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة

7- الوظيفة التي تشغلها حاليا تتناسب مع مؤهلاتك العلمية و خبرتك المهنية .

موافق تماما موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة

8- تعمل إدارة الموارد البشرية على تطوير المهارات و الخبرات للموظفين .

موافق تماما موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة

9- تعمل إدارة الموارد البشرية على القيام بدورات تدريبية داخل المنظمة أو خارجها .

موافق تماما موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة

10- تناسب مواضيع برامج التدريب طبيعة الوظيفة التي يشغلها الموظف .

موافق تماما موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة

11-الأجر الذي تتقاضاه مقابل وظيفتك يرضيك .

موافق تماما موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة

12 -المكافآت و العلاوات ترفع من قدراتك و مهاراتك .

موافق تماما موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة

13 - نظام الترقية المعمول به تتبع طرق علمية واضحة و عادلة .

موافق تماما موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة

14-النشاطات التي تمارسها إدارة الموارد البشرية وصلت إلى تجسيد الدور الاستراتيجي في الواقع العملي .

موافق تماما موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة

15 - التعيين في الوظائف يتم حسب أسس علمية مدروسة

موافق تماما موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة

16- يشترك العامل مع رؤسائه في المؤسسة في تحديد أهداف القسم الذي يعمل فيه.

موافق تماما موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة

17- جميع الأهداف الموضوعية للإدارة والأقسام بالمؤسسة واضحة ومحددة .

موافق تماما موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة

18- هناك تكامل بين الأنشطة في أقسام المؤسسة لوجود هدف مشترك .

موافق تماما موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة

19 - يشترك الرؤساء و المرؤوسين في وضع خطط طارئة للتعامل مع المشكلات التي تواجه عملهم.

موافق تماما موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة

20- يشترك العمال في وضع الخطط وكيفية تنفيذها .

موافق تماما موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة

21- يقوم الرؤساء بتفويض سلطات وصلاحيات لمساعدتهم .

موافق تماما موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة

المحور الثالث : الإبداع .

الإبداع هو مزيج من القدرات و الاستعدادات و الخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى

بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية و مفيدة للفرد أو الشركة أو المجتمع أو العامل.

22- يمكن للعامل في المديرية تقديم العديد من الأفكار، التي تفيد عمله في فترة وجيزة .

موافق تماما موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة

23-تساعد مشاركة العمال في تحديد أهداف المديرية على إيجاد روح الإبداع لدى العامل .

موافق تماما موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة

24 - استراتيجية الشركة واضحة و تحفز على الإبداع .

موافق تماما موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة

25- سياسة وممارسات الشركة تدعم وتشجع على الإبداع.

موافق تماما موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة

26- تتوفر في المديرية بيئة عمل تحفز على الإبداع وزيادة الإنتاجية .

موافق تماما موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة

27- رؤساء المصالح والأقسام في المديرية يوفرون المثال النموذجي من حيث الإبداع في العمل

موافق تماما موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة

28- تتوفر بيئة عمل تعزز مفاهيم الابتكار و ترسخ ممارسات الإبداع .

موافق تماما موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة

29- الإدارة تؤمن بالإبداع و تكرم وتحفز الموظفين

موافق تماما موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة

30- الاتصال و التواصل بين موظفي المديرية العامة يتسم بالوضوح و الانفتاح .

موافق تماما موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة

ناحية التوزيع للغرب
مديرية التوزيع تيسمسيلت
قسمة الموارد البشرية

13 مارس 2019

تيسمسيلت في،

رقم: /748...../ق.م.ب/2019

اتفاقية تأطير

المتربصين:
- بقتنو شرف الدين
- هبول جمال

بين هيئة التكوين ممثلة بـ:

السيد: بن شيخ عبد الرحمان-رئيس قسم العلوم الاقتصادية

هيئة التكوين:

المقرر: مركز تيسمسيلت

من جهة،

والوحدة الممثلة بـ

السيد: مدير التوزيع

الوحدة: تيسمسيلت

المقرر: حي الصديق بن يحيى -تيسمسيلت

من جهة أخرى

اتفق على مايلي

المادة 01: أنجزت الاتفاقية الحالية بموجب مقتضيات المنشور رقم 93/101 المؤرخ في 93/11/08، المتعلق

بالتأطير في الشركة وتهدف إلى تحديد:

- العلاقات بين الوحدة وهيئة التكوين

- شروط تحقيق النشاط

- مقتضيات نظام النظمات والخلافات التي يمكن أن تنشأ بين الطرفين



المادة 02: الوحدة المعنية المكلفة بتأمين

- التكوين العملي للمتربصين
- وضع الوسائل والمعدات اللازمة قصد تحقيق مهمة التأطير (نقل، دعم.... الخ)

المادة 03: الوحدة المعنية مكلفة بالمتابعة الإدارية لمهمة التأطير على مستوى الاجتهاد والتكفل بالمتربصين، وذلك لتأمين تحقيق البرنامج المسطر في أحسن الظروف.

المادة 04: تسمح الوحدة بمشاركة المؤطرين في التجمعات، المجالس البيداغوجية، اجتماعات التنسيق ومناقشة مذكرات التخرج المنظمة من قبل هيئة التكوين.

المادة 05: تضع الوحدة اتفاقا مشتركا مع هيئة التكوين في أجل أقصاه شهر قبل البدء الفعلي لعملية التأطير، قائمة المؤطرين والمتربصين بالإضافة إلى الأمكنة، مدة وفترة سير المراحل العملية.

المادة 06: تلجأ الوحدة إلى تغيير المؤطر بنفس الشروط التي سبقت تعيينه وذلك في الحالات التالية:

- عدم احترام التزامات التأطير.
- غياب لمدة طويلة.

المادة 07: تخضع الوحدة للمتربصين لنفس للنظام الداخلي المطبق على العمال الآخرين.

المادة 08: تضع هيئة التكوين تحت تصرف المؤطر، قبل بدء عملية التأطير، الوسائل البيداغوجية اللازمة (دليل المؤطر.... الخ).

المادة 09: تضع هيئة التكوين تحت تصرف المؤطر قبل بدء عملية التأطير الوسائل البيداغوجية على مستوى الوحدات.

المادة 10: إن هيئة التكوين مكلفة بتنظيم دورات تحسين المستوى تقنيا وبيداغوجيا لفائدة المؤطرين.

المادة 11: تمنح هيئة التكوين وسائل تشجيعية للمؤطرين الجديرين (التسجيل في لوحة الشرف، اختيار أحسن المؤطرين للتنشيط على مستوى مراكز التكوين..... الخ).



المادة 12: كل مقتضى تكميلي متعلق بعملية التأطير يتم تحديده باتفاق مشترك بين الأطراف الموقعة على الاتفاقية الحالية.

المادة 13: في حالات الصعوبات التي يمكن أن تنجم عن تطبيق الاتفاقية الحالية، يلتزم الطرفان بالتسوية الودية لخلافاتهم.

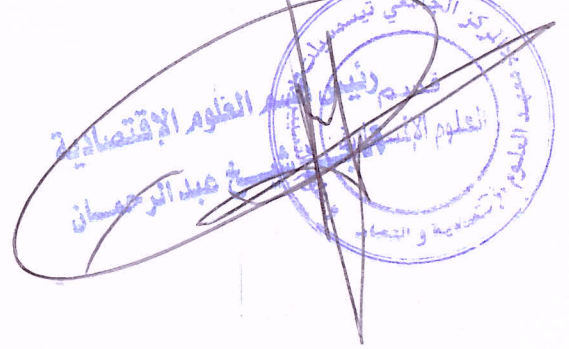
المادة 14: يمكن لكل واحد من الطرفين إلغاء كل أو جزء من مقتضيات الاتفاقية الحالية في حالة عدم احترام البنود المتفق عليها من أحد الأطراف.

المادة 15: تدخل الاتفاقية الحالية حيز التطبيق لمدة شهر (30) يوم ابتداء من 2019/03/01.

إمضاء مدير التوزيع



إمضاء هيئة التكوين



S O N E L G A Z

Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial

DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

SYSTEME GESTION DES CARRIERES

OUTILS ET TECHNIQUES

FASCICULE N° 1

PROFIL D'EMPLOI ET DE COMPETENCES

21 MAI 2019

12 MAI 2019

12 MAI 2019

Septembre 1997

P.E.C

شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب
Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Ouest



شركة توزيع
الإتفاقية الجماعية
جويلية 2009 متممة و محدثة في 2014

طبعة محدثة في أبريل 2014



شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب
Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Ouest

شركة

CONVENTION COLLECTIVE
DE JUILLET 2009 COMPLETEE ET MISE A JOUR EN 20

SDO

EDITION 2014 MISE A JOUR A AVRIL 2014

التكوين في تسيير المؤسسة

كون للمؤسسة في المستقبل متطلباتها الخاصة التي هي محسوسة بيا، يكون تطورها في وسط متحرك، و غير ثابت، غير متوقع بسة الغد ستكون مؤسسة التحديات، فهي تشترط من رجالها بصفة ة و من مسيرها بصفة خاصة كفاءات تجعل المؤسسة تحتل مستوى النتائج القياسية.

وصول الى مستويات النتائج القياسية المشترطة، ما هو الا فعل ترك، موجه من طرف المسيرين الذين يتحكمون في تقنيات ادارة جال.

المصدر النادر ليس فقط رأس المال و انما الكفاءة البشرية حمسة.

وصول على المعرفة و التصرفات القاعدية، الاختصاصات الحالية، التفكير، تعلم كيفية التعلم، فتح الابتكار يشكل بالنسبة انا إلزامية

إلزامية الثانية تتمثل في ضرورة تطوير طرف التسيير المشاركة. كانكم أن تكون المسير من العصرين بامكانكم الحصول على ت التسيير و ادوات تنشيط الرجال، المقترحة عليكم في هذا نامج الذي هو برنامج التكوين في تسيير المؤسسة. از هذا الطرف حاليا، يشكل بالنسبة لنا ورقة رابحة للغد.

S O N E L G A Z

DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

DEPARTEMENT DEVELOPPEMENT DE LA RESSOURCE HUMAINE

EVALUATION DES CADRES RESPONSABLES DE STRUCTURE

GUIDE D'EVALUATION


```

GET
FILE='C:\Users\STATISTIQUE\Desktop\djamel\Spss DJAMEL.sav'.
DATASET NAME Ensemble_de_données1 WINDOW=FRONT.
FREQUENCIES VARIABLES=الخبيرة الوظيفة المستوى السن الجنس
/STATISTICS=MEAN
/ORDER=ANALYSIS.

```

Effectifs

		Remarques	
Résultat obtenu			03-juin-2019 15:06:00
Commentaires			
Entrée	Données	C:\Users\STATISTIQUE\Desktop\djamel\Spss DJAMEL.sav	
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1	
	Filtrer	<aucune>	
	Poids	<aucune>	
	Scinder fichier	<aucune>	
	N de lignes dans le fichier de travail		100
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.	
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur toutes les observations dotées de données valides	
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=السن الجنس الخبيرة الوظيفة المستوى /STATISTICS=MEAN /ORDER=ANALYSIS.	
Ressources	Temps de processeur		00 00:00:00,000

Remarques

Résultat obtenu		03-juin-2019 15:06:00
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\STATISTIQUE\Desktop\djamel\Spss DJAMEL.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	100
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur toutes les observations dotées de données valides
Syntaxe		<p>FREQUENCIES VARIABLES=السن الجنس الخبرة الوظيفة المستوى</p> <p>/STATISTICS=MEAN</p> <p>/ORDER=ANALYSIS.</p>
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,000
	Temps écoulé	00 00:00:00,004

[Ensemble_de_données1] C:\Users\STATISTIQUE\Desktop\djamel\Spss DJAMEL.sav

Statistiques

		الجنس	السن	المستوى	الوظيفة	الخبرة
N	Valide	100	100	100	100	100
	Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne		1,18	1,74	2,71	1,59	2,04

Tableau de fréquences

الجنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	82	82,0	82,0	82,0
	أنثى	18	18,0	18,0	100,0
Total		100	100,0	100,0	

السن

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	-35	34	34,0	34,0	34,0
	35-45	58	58,0	58,0	92,0
	45-55	8	8,0	8,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

المستوى

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	5	5,0	5,0	5,0
	موكن مهنيا	19	19,0	19,0	24,0
	جامعي	76	76,0	76,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

الوظيفة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطار	57	57,0	57,0	57,0
	عون تحكم	27	27,0	27,0	84,0
	عون تنفيذ	16	16,0	16,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

الخبرة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5	9	9,0	9,0	9,0
	5-10	81	81,0	81,0	90,0
	10-15	7	7,0	7,0	97,0
	225	3	3,0	3,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	