

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



BADJI MOKHTAR UNIVERSITY - ANNABA
UNIVERSITE BADJI MOKHTAR - ANNABA

جامعة باجي مختار - عنابة

كلية: العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم: التسيير

مخبر الانتماء: L.A.R.M.O

أطروحة دكتوراه

مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم

تنمية القدرات الإبداعية وتأثيرها على نجاعة المؤسسة
الاقتصادية: حالة مؤسسة المناجم فرفوص تبسة

الشعبة: التسيير

للطالب: يحيى درار

مدير أطروحة التخرج: عبدة حجار أستاذ محاضر أ جامعة عنابة

أمام أعضاء اللجنة

- | | | |
|-----------------------|-------|--------------------------|
| الأستاذ: سلايمي أحمد | رئيسا | جامعة باجي مختار - عنابة |
| الدكتورة: عبدة حجار | مقررا | جامعة باجي مختار - عنابة |
| الأستاذ: رواينية كمال | عضوا | جامعة باجي مختار - عنابة |
| الدكتور: طيار احسن | عضوا | جامعة سكيكدة |
| الدكتور: مقيم صبري | عضوا | جامعة سكيكدة |
| الدكتور: زراولة رفيق | عضوا | جامعة قالمة |

السنة الجامعية 2018 / 2019

التصريح

أنا الممضي أسفله الطالب الباحث يحي درار أصرح بشرفي أن هذا العمل البحثي في أطروحة الدكتوراه الموسومة: تنمية القدرات الإبداعية وتأثيرها على نجاعة المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة المناجم فرفوص تبسة

و المقدم لنيل شهادة الدكتوراه علوم هو عمل أكاديمي خاص بي.
كما أنه غير مقدم لا جزء منه ولا كله لأية مؤسسة علمية أخرى بهدف نيل شهادة أكاديمية أو غير ذلك،
وأتحمل المسؤولية كاملة عن ما جاء في مضمونه.

المعني بالأمر الاسم واللقب: درار يحي

الإمضاء:

الملخص:

في بيئة يسودها التغيير المستمر والمنافسة الشديدة يفترض على المؤسسة الاقتصادية الباحثة عن الاستمرارية أن تحسن نجاعتها، أدائها باستمرار ومن بين أهم العوامل التي تساهم في تحقيق ذلك تنمية قدراتها الإبداعية وفي هذه الدراسة كان الهدف هو التعرف على تأثير تنمية القدرات الإبداعية بأبعادها (الأصالة، المرونة، الحماس للمشكلات) لدى العاملين بمؤسسة مناجم الفوسفات على نجاعة المؤسسة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، ومنهج دراسة الحالة، وتكون مجتمع الدراسة من مجموع العاملين بالمؤسسة كما تم اخذ عينة عشوائية قدرها 114 عامل من جميع المستويات الإدارية وتم تصميم إستبانة الدراسة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة، تم توزيعها على العينة، وتم تحليل الإستبانة باستخدام برنامج SPSS 20 الإحصائي واستخدمت الاختبارات الإحصائية المختلفة مثل (معامل الارتباط بيرسون – اختبار ألفا كرونباخ- الإشارة الإحصائية sig) وغيرها من الأدوات الإحصائية بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم هدف الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- 1- توجد علاقة طردية القدرات بين تنمية القدرات الإبداعية والنجاعة بمؤسسة مناجم الفوسفات
- 2- تتوفر لدى العاملين بمؤسسة مناجم الفوسفات جميع القدرات الإبداعية (الأصالة ، المرونة ، الحماس للمشكلات) بدرجة جيدة.
- 3- التدريب في المؤسسة يراعي جوانب تنمية الإبداع خاصة فيما يتعلق بالأهداف التدريبية والمادة التدريبية
- 4- مستوى النجاعة مرتفع لدى مؤسسة مناجم الفوسفات

الكلمات المفتاحية : القدرات الإبداعية، الابتكار، التدريب، النجاعة، الأداء، الإنتاجية.

Résumé :

Dans le contexte de changements constants et de concurrence intense, l'organisation économique en quête de continuité doit améliorer son efficacité et ses performances et l'un des facteurs les plus importants pour y parvenir est le développement de ses capacités créatives. Le but de cette étude est de déterminer l'impact du développement de ces capacités, souplesse, enthousiasme face aux problèmes) des employés des mines de phosphate sur l'efficacité de l'organisation, l'étude reposait sur une approche descriptive et la méthodologie d'étude de cas. La communauté d'étude et constituait de l'ensemble des employés de l'organisation. Il a été pris également un échantillon aléatoire de 114 travailleurs de tous les niveaux administratifs. Le questionnaire a été conçu comme un moyen de collecter des données nécessaires, qui ont été distribuées à l'échantillon, et analysées à l'aide du programme statistique SPSS20, en utilisant divers tests statistiques, tels que le coefficient de corrélation Pearson, Alpha Cronbach, SIG et d'autres outils statistiques, pour arriver à des indications de valeur et des indicateurs à l'appui de l'objectif de l'étude. Celle-ci a obtenu des résultats, les plus importants sont :

- 1-Il trouve relation proportionnelle entre les développements de capacités créatives et efficacité dans les mines de phosphates
- 2-Le personnel d'organisation des mines de phosphates possède toutes les capacités créatives (originalité, flexibilité, enthousiasme face aux problèmes) dans de bonne mesure.
- 3-La formation à organisation prend en compte les aspects du développement de la créativité, notamment en ce qui concerne les objectifs et le matériel de formation.
- 4-Le niveau d'efficacité des mines de phosphate est élevé .

Mots clés: capacités créatives, innovation, formation, efficacité, performance, productivité.

absract:

In the context of constant change and intense competition, the economic institution seeking continuity must improve its efficiency and performance, with one of the most important factors in achieving that the development of its creative capabilities. The study is to determine the impact of the development of these capabilities, flexibility, enthusiasm about the problems) among the employees of phosphate mines on the effectiveness of the society, the study was based on a descriptive approach and the methodology of the case study. The study community consisted of all the employees of the society. A random sample of 114 workers from all administrative levels was also taken. The questionnaire was designed as a mean of collecting necessary data, which were distributed to the sample, and was analyzed using the SPSS20 statistical program, using various statistical tests, such as the Pearson correlation coefficient, Alpha Cronbach , SIG and other statistic tools, to arrive to valuable indications and indicators which support that objectives' study. The latter has obtained results, the most important ones are:

- 1-There is propotionnelle between the development f creative abilities skills and the affiance in the society of the phosphate mine.
- 2-The staff of the Phosphate Mining Institute has all the creative capacities .(problems 'originality, flexibility and enthusiasm) to a good extent
- 3-The training at the institution takes into account aspects of the development of creativity, especially with regard to the objectives and the training materials.
- 4-The level of efficiency of the phosphate mines is high

Key words: creative abilities, innovation, training, efficiency, performance ,
productivity

كلمة شكر

"رَبِّي أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ
وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ
الصَّالِحِينَ". سورة النمل، من الآية 19.

فحمدا لله كثيرا الذي أمانني على إكمال الموضوع.
من دواعي السرور، الإعتزاز والإمتنان أن أتقدم إلى الدكتور
حبار عبيدة بالشكر الجزيل على توجيهاتها القيمة والمهذبة،
وعلى بذلها للجهد والوقت في إشرافها على الموضوع.
كما لا أنسى الطاقم الإداري لكلية العلوم الاقتصادية والتسيير
لجامعة باجي مختار عناية.

بناء على أنه لا يشكر الله من لا يشكر الناس، أتقدم بالشكر
إلى كل من ساعدني على إنجاز هذا الموضوع من قريب أو من
بعيد، كما أتقدم بالشكر إلى موظفي شركة مناجم الفوسفات.

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى الأب والأم وجميع أفراد العائلة كـبيراً
وصغيراً، إلى كل الأحبة والأصدقاء، الزملاء، إلى كل من يسعى
للتزود بالعلم والمعرفة ويحاول إخراج الأمة من التخلف، وإلى أعز
الأصدقاء جمعني الله بهم في الدنيا والآخرة.

1- قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	ايجابيات وسلبيات الإبداع الجماعي	21
2	خوافر الشركات للابداع	26
3	مجالات، أهداف، المقاييس المبكرة والمتأخرة لبطاقة الأداء المتوازن	169
4	تصنيف جيدسون للعوامل المؤثرة في الإنتاجية	182
5	مقياس ألفا كرونباخ لعبارات الاستمارة	224
6	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	225
7	توزيع أفراد العينة حسب العمر	226
8	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	227
9	توزيع أفراد العينة حسب المستوى	228
10	استجابات أفراد العينة ايزاء عنصر الأصالة	230
11	استجابات أفراد العينة ايزاء عنصر الطلاقة	231
12	استجابات أفراد العينة ايزاء عنصر المرونة	233
13	استجابات أفراد العينة ايزاء عنصر الحساسية للمشكلات	234
14	استجابات أفراد العينة ايزاء عنصر المادة التدريبية	236
15	استجابات أفراد العينة ايزاء عنصر الأهداف التدريبية.	238
16	استجابات أفراد العينة ايزاء محور النجاعة	240
17	معامل الارتباط بيرسن بين النجاعة والقدرات الابداعية بابعادها الأصالة الطلاقة المرونة و الحساسية للمشكلات	245
18	معامل الارتباط بيرسن بين النجاعة وتنمية القدرات الإبداعية	246

2- قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
1	يوضح نظام الابتكار والإبداع في المنظمات	44
2	نموذج الشركات اليابانية للإبداع	59
3	فكرة نموذج (Kotler)	61
4	نموذج الروابط الأفقية	64
5	نظام التدريب المدخلات، العمليات، المخرجات، البيئة والأهداف	90
6	التكامل في نظام التدريب من ناحية المدخلات، الأنشطة و النتائج	92
7	يوضح هرمية الاحتياجات	106
8	نموذج الجبالي لتحديد الاحتياجات التدريبية	121
9	عمليات ادارة الاداء	157
10	يوضح نموذج تحسين الأداء وفق إدارة الجودة الشاملة	163
11	أثر الإنتاجية في تحقيق الربحية	175
12	أهمية قياس و تحليل الإنتاجية	177
13	العمليات الإدارية لتحسين الإنتاجية	186
14	منحنى تطور الإنتاجية	188
15	نظام تحسين الإنتاجية	188
16	إستراتيجية تحسين الإنتاجية	190
17	يوضح إعادة هيكلة شركة الأبحاث المنجمية والإستغلال	206
18	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات	211
19	أهم مراحل الانتاج في مؤسسة مناجم الفوسفات	217
20	نموذج الدراسة	221
21	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	225
22	توزيع أفراد العينة حسب العمر	226
23	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	227
24	توزيع أفراد العينة حسب المستوى	229

أ	تصريح
ب	الملخص باللغة العربية
ت	الملخص باللغة الانجليزية
ث	الملخص باللغة الفرنسية
ج	الاهداء
ح	كلمة شكر
خ	قائمة الجداول
د	قائمة الاشكال
ذ- ز	فهرس المحتويات
12-1	المقدمة
13	الفصل الاول: تأطير مفاهيمي للقدرات الابداعية
13	المبحث الاول: ماهية القدرات الابداعية
13	المطلب الاول: ماهية القدرات الابداعية
32	المطلب الثاني: نظرية الموارد كاطار للقدرات الابداعية
36	المطلب الثالث: نظريات الابداع
42	المبحث الثاني: البيئة الإبداعية
42	المطلب الأول: نظام الابتكار والإبداع في المنظمات
47	المطلب الثاني: بيئة الإبداع المؤسسي
55	المطلب الثالث: نماذج الإبداع في منظمات الأعمال الإنتاجية
64	المبحث الثالث: دوافع الإبداع وخصائص الشخصية المبدعة
64	المطلب الأول: دوافع الإبداع
66	المطلب الثاني: القدرات المميزة للشخصية المبدعة
74	المطلب الثالث: معوقات ومحفزات الإبداع
81	الفصل الثاني: التدريب أداة لتنمية الإبداع
82	المبحث الأول: طبيعة التدريب
82	المطلب الأول: مفهوم التدريب
89	المطلب الثاني: التوجهات الحديثة في التدريب
96	المطلب الثالث: قواعد وأساليب عملية التدريب
99	المبحث الثاني: تحديد احتياجات التدريب

99	المطلب الأول: ماهية احتياجات التدريب
100	المطلب الثاني: طرق وأساليب تحديد احتياجات التدريب
108	المطلب الثالث: النماذج النظرية لتحديد احتياجات التدريب
122	المبحث الثالث: تنفيذ وتقييم البرنامج التدريبي
123	المطلب الأول: تحديد متطلبات التدريب
127	المطلب الثاني: تنفيذ التدريب واختيار الأساليب التدريبية الإبداعية
148	الفصل الثالث: النجاعة واثر القدرات الإبداعية عليها
149	المبحث الأول: ماهية النجاعة
149	المطلب الأول: مفهوم النجاعة
153	المطلب الثاني: تصنيف النجاعة
155	المطلب الثالث: النظرة الحديثة للأداء
160	المبحث الثاني: مداخل إدارة الأداء
161	المطلب الأول : النجاعة وإدارة الجودة
165	المطلب الثاني: بطاقة الأداء المتوازن
169	المطلب الثالث: مدخل الهندسة القيمة للأداء
172	المبحث الثالث: الإنتاجية معيار لقياس النجاعة
173	المطلب الأول: ماهية الإنتاجية
180	المطلب الثاني: تصنيف العوامل المؤثرة على الإنتاجية
199	المطلب الثالث: تأثير الإبداع على النجاعة
204	الفصل الرابع: أثر تنمية القدرات الإبداعية على النجاعة بمؤسسة مناجم الفوسفات
204	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية الحديد والفوسفات
205	المطلب الأول: التطور التاريخي للمؤسسة
208	المطلب الثاني: أهداف مؤسسة مناجم الفوسفات
209	المطلب الثالث: مهام مؤسسة مناجم الفوسفات وهيكلها التنظيمي
215	المبحث الثاني: منتج مؤسسة مناجم الفوسفات ومحيطها
215	المطلب الأول: منتج المؤسسة
216	المطلب الثاني: مراحل الانتاج
218	المطلب الثالث: محيط المؤسسة

220	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية
220	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
225	المطلب الثاني: تحليل المعلومات المرتبطة بعينة الدراسة
242	المطلب الثالث: تحليل الارتباط واختبار الفرضيات
249	الخاتمة
255	المراجع
266	الملاحق

تمهيد:

التحديات التي تواجهها المؤسسات بصفة عامة والعمومية بصفة خاصة تتجلى في الأساس في البحث عن رفع وتحسين نجاعتها (أدائها) والتي تمثل العامل الأساسي في تنافسيتها ومن ثمة استمراريتها، والموارد البشري له دور في ذلك، فمنذ الثمانيات ومع تطور الفكر التسييري في سياق استراتيجي تغيرت وجهة نظر الباحثين للمورد البشري من كونه يعتبر مصدر للتكلفة إلى اعتباره أصل أو مورد من الموارد وأصبح لزاما على المؤسسة أن تتبنى فكرة إدارة الموارد البشرية بدل النظرة التقليدية التي تعتبرها مصدرا للتكاليف، ومع تلك التطورات ساهمت المقاربة المبنية على الموارد RVB * لـ Wernerfelt في التأكيد على أن تنافسية وتحقيق المؤسسة للأداء المتميز لا يتعلق بالمنتج والتوجه نحو السوق بل بما تملكه من موارد داخلية سواء أكانت ملموسة وغير ملموسة، حيث اعتبرت الموارد غير الملموسة من أهم الموارد في المؤسسة وبعد مقاربة الموارد وفي ظل اقتصاد المعرفة جاءت بعد ذلك المقاربتين المبنية على المعرفة (KBV)، وكذا المقاربة المبنية على الكفاءات (CBV) لتصب في نفس الهدف للمقاربة المبنية على الموارد والمتمثل في تعزيز وتأکید الدور الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال سلوكياتها ومهاراتها في تحقيق التفوق في المؤسسة.

فقد كان تركيز إدارة المؤسسة في السابق على أنماط تسييرية عديدة تركز تارة على الإنتاج، على المردودية المالية وعلى التسويق متجاهلة عن عمد وغير عمد العامل الجوهري وهو العامل البشري واثرا انصباب الاهتمام بهذا الأخير ظلت وظيفة الموارد البشرية طيلة القرن الماضي

* RBV : Ressource- based view, CBV : competncies- based view, KBV : knowledge - based view

تولى عناية خاصة وبمنحى تصاعدي ولكن ما يزال الاهتمام غير كافي فيما يخص أحد العناصر الجوهرية للمورد البشري ألا وهي القدرات الإبداعية.

لابد وأن تكون المؤسسة وصلت إلى مستوى من الإبداع التنظيمي لكي تعي وتضع إستراتيجية لتنمية القدرات الإبداعية لعاملها، فهناك تأكيد كلي من عدة كتاب بأن تحسين القدرات الإبداعية للأشخاص لا يمكن إلا إذا كانت محاطة بنظام يركز بالأساس على هذه القدرات وبالتالي تصبح هذه الأخيرة مهمة جماعية صادرة عن إستراتيجية المؤسسة، إلا انه تجدر الإشارة إلى أن تشكيلة وخصوصية هذه القدرات تختلف من مؤسسة إلى أخرى ، ومهما كان هذا الاختلاف يبقى هدف كل مؤسسة هو خلق القيمة بطريقتها الخاصة وتحقيق الأداء الجيد.

إن مصطلح القدرات الإبداعية مرتبط بمصطلح النشاط كأرضية تتجسد فيها هاته القدرات من جهة ومن جهة أخرى هذه القدرات تحتاج إلى موارد تدعيميه ويبقى هدف المؤسسة ومجهودها هو كيف تجند هذه القدرات الإبداعية لتحقيق أهدافها الاقتصادية بصفة عامة والتركيز على مستوى الأداء الجيد المشتمل على مصطلح النجاعة، وهذا التركيز ليس عشوائيا بل هو مقصود من طرف الباحث نظرا لأهمية النتائج الملموسة والمحققة وانعكاساتها على تفوق المؤسسة واستمراريتها.

تتوفر قناعة أن المؤسسة التي وصلت إلى التعرف على أهمية القدرات الإبداعية ودورها في تحقيق الأهداف الاقتصادية ستكون لامحالة قادرة على فهم وتقدير دور هاته القدرات في الحصول على الأداء الجيد أي النجاعة، لكن القناعة وحدها غير كافية بل لابد من البرهنة عن حقيقة وجود علاقة بين تنمية القدرات الإبداعية ونجاعة المؤسسة العمومية وخاصة مؤسسة مناجم الفوسفات

تتوفر لدى الباحث مصدرين لتدعيم أو نفي الإشكالية التي تتمثل في نتائج المراجع والدراسات السابقة، فكل من هذه الأخيرة تقرر بالعلاقة الموجودة بين تنمية القدرات الإبداعية للمؤسسة ونجاعتها إلا أنها تتجاهل السيرورة التي تنطلق منها هذه القدرات الإبداعية فتطورها ليس سهلا بل

تعتبره الكثير من القيود التي تعيق تطور الإبداع، كما أن بعض المنظرين لم يشيروا من قريب أو من بعيد إلى أهمية ودور نمط التسيير المناسب والممكن الاعتماد عليه في تطوير قدرات الإبداع والذي عرف بالتسيير طبق الموارد، وهذا المنطلق يعتبر منطلق مهما حيث أنه يضع المورد البشري كمركز أساسي تبني عليه القدرات الإبداعية وبقية الموارد الأخرى المالية والمادية والتقنية تصبح موارد تدعيمية.

التطرق إلى موضوع اختيار النمط التسييري الذي يسهم في تسيير القدرات والموارد والحفاظ عليها وجعلها وفية يكشف قدرة المؤسسة على وضع منهجيات تسمح لها بجعل هذه القدرات مساهمة في خلق القيمة وبأن تتغلب على القيود المادية والتنظيمية.

بالنسبة للمؤسسات العمومية الجزائرية والتي شهدت إعادة هيكلتها وبرامج تأهيلها ورغم إدخال المبادئ العلمية للتسيير والتزامها بتحقيق النتائج الاقتصادية يبقى موضوع تنمية القدرات الإبداعية جد مطروحا، ونظرا لهيمنة ثقافة الإدارة العمومية يبدو أن مهمتها صعبة في الوقت الحالي خاصة إذا كانت تريد الدخول في مجال تحسين الأداء وتحقيق التنافس،

ومن هنا يتضح أن تحقيق النجاح يشكل تحدياً لأي مؤسسة نظراً إلى ما له من أثر كبير في استمرارية المؤسسات وتقدمها وتحقيقها أكبر قدر من الأداء المتميز على صعيد أفرادها وتنظيمها، ولتحقيق هذا الهدف لابد أن تدرك أهمية القدرات الإبداعية ودورها في تحقيق هذا الهدف، بناء على ذلك حاولت هذه الدراسة معرفة مدى تأثير تنمية القدرات الإبداعية على النجاح ومن خلال ذلك يمكن صياغة الإشكالية التالية:

1 - الإشكالية:

- ما تأثير تنمية القدرات الإبداعية في تحسين نجاعة مؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة ؟
- ومن خلال الإشكالية الرئيسية تنبثق التساؤلات الجزئية كما يلي:
- ما القدرات الإبداعية بأبعادها الأصالة ، والطلاقة ، والمرونة، والحساسية للمشكلات ومأمستها بمؤسسة مناجم الفوسفات ؟
- ما الأساليب التدريبية التي تساهم في تنمية القدرات الإبداعية؟
- هل يتم التدريب في المؤسسة بشكل يراعي جوانب تنمية القدرات الإبداعية بحيث يؤدي ذلك إلى التحسين والتطوير المستمر للمؤسسة؟
- ما مفهوم النجاعة في المؤسسة وما مداخل تحسينها؟
- ما مستوى العلاقة بين القدرات الإبداعية والنجاعة بالمؤسسة؟

2 - الفرضيات:

- من خلال ما تقدم يمكن صياغة الفرضية الرئيسية التالية:
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير تنمية القدرات الإبداعية على تحسين النجاعة بمؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:
- الفرضية الفرعية 1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للأصالة على النجاعة بالمؤسسة
- الفرضية الفرعية 2: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للطلاقة على النجاعة بالمؤسسة.
- الفرضية الفرعية 3 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمرونة على النجاعة بالمؤسسة.
- الفرضية الفرعية 4: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للحساسية للمشكلات على النجاعة بالمؤسسة.

- الفرضية الفرعية 5: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للأهداف التدريبية على النجاعة بالمؤسسة.

- الفرضية الفرعية 6: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمادة التدريبية على النجاعة بالمؤسسة.

3- أهمية الدراسة وأسباب اختيار:

بالنسبة للباحث هذا النوع من الدراسات يفتح مجالا للبحث في ميدان التسيير ونظرية المنظمات وفي مجال سيرورة التعليم والتدريب على الابداع، وفي مجال البيئة الإبداعية و محفزات ومعوقات الإبداع، فكل هذه المصطلحات ستكون مركز اهتمام هاته الدراسة مع التركيز على المصطلح الأساسي المتمثل في القدرات الإبداعية، فكيف يتم ترجمته في واقع المؤسسة المعينة ذات الخصوصيات المحددة، هل مصطلح القدرات الإبداعية ستكون له فعالية أم لا في واقع المؤسسة، ومن الناحية النظرية يتم التعرف على كيفية معالجة هذا الموضوع من طرف المنظرين ولماذا توسعت أهميته مع شراسة التنافس بين المؤسسات.

بالنسبة للمؤسسة مثل هذا الموضوع بمثابة أساس لتركيز اهتمام المؤسسة ولفت نظرها وسلوكها نحو قدرات مواردها البشرية، فمجرد ملكية هذه القدرات يبقى غير كافي أو دون جدوى مالم تستثمرها كل هذه القنوات قد تكون موجودة لدى المؤسسة أو غير موجودة

فالحصول والتحكم في القدرات الإبداعية للمؤسسة ليس بالمهمة السهلة وعملية غير محصورة في وقت قصير، فهي تتطلب وقت ومجهودات متكاملة ومستمرة من طرف كل مستويات المؤسسة، وبالنسبة للمؤسسة العمومية الجزائرية نظرا لخصوصيتها وتاريخها ووضعيته الحالية تصبح من الضروري أن تعرف كيف تتعامل مع كل مواردها المادية وغير المادية عامة والقدرات الإبداعية كأهم العناصر غير المادية خاصة.

فمؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة إذا أرادت أن تحقق أهدافها الاقتصادية والإستراتيجية ماعليها إلا الاهتمام بالقدرات الإبداعية لمواردها البشرية، فإذا توفرت لها القناة بالعلاقة الموجودة بين القدرات الإبداعية ونجاحاتها فقد تكون المؤسسة مرت بمراحل متقدمة للحصول على هذه القدرات الإبداعية كتحصيل لمسار طويل.

4-هدف الدراسة:

الهدف من هذه الدراسة هو فهم وتحليل إمكانية توفر قدرات إبداعية لدى مؤسسة مناجم الفوسفات نظرا لاحتمال تأثيرها الايجابي على نجاعة المؤسسة ، والمهم من هذا التحليل هو تحديد العوامل التي تساهم في وجود العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في تنمية القدرات الإبداعية والمتغير التابع المتمثل في نجاعة المؤسسة، وعدم وجود هذه العلاقة محتمل في غياب العوامل المدعمة للمتغير المستقل بيان تأثير هذا الغياب تأثير سلبي على المتغير التابع.

5-حدود الدراسة:

الحدود المكانية للدراسة مؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة، خلال سنة 2017 في شهري مارس وافريل، وبوعي عن الإطار العام المتعلق بتدعيم نمو القدرات الإبداعية المتمثلة في نمط التسيير والقدرات التنظيمية والقدرات الجماعية وإستراتيجية التغيير ، ولأسباب موضوعية ومنهجية تم فانه تم تسليط الضوء في هذه الدراسة على العوامل الدقيقة ولها فعالية في واقع المؤسسة لأنه تم الانطلاق من اعتقاد هام بان المؤسسة غير قادرة على وضع إستراتيجية لتنمية القدرات الإبداعية لديها.

6- صعوبات الدراسة:

من الناحية النظرية تتمثل الصعوبة في قلة المراجع التي تناولت مختلف متغيرات الدراسة ومن الناحية التطبيقية تمثلت في نقص الوعي والثقافة التنظيمية لدى بعض العاملين بالمؤسسة،

وغياب التنظيم في حفظ الوثائق مما يصعب الحصول عليها، وصعوبة تحصيل واسترجاع الاستثمارات.

7- منهج الدراسة:

لمعالجة مشكلة البحث وإثبات صحة الفرضيات المتبناة تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري نظرا لما تقتضيه طبيعة الدراسة القائمة وذلك لوصف طبيعة الظاهرة المراد بحثها وتحديد العلاقة بين متغيراتها من خلال التطرق إلى القدرات الإبداعية، وعرض التدريب كأهم مورد تدعيمي للقدرات الإبداعية، وكذلك في التطرق إلى النجاعة للمؤسسة الجزائرية، كما تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي لإسقاط ماتم التطرق إليه في الجانب النظري على الواقع.

8- تقسيم الدراسة:

دراسة الموضوع تتم من خلال أربعة فصول، يتطرق الفصل الأول إلى تاطير مفاهيمي للقدرات الإبداعية وتضمن المباحث التالية: ماهية الإبداع، البيئة الإبداعية، دوافع الإبداع وخصائص الشخصية المبدعة وخصص الثاني للتدريب كمدخل لتنمية الإبداع وتضمن المباحث الآتية: طبيعة التدريب، تحديد احتياجات التدريب و تنفيذ وتقييم البرنامج التدريبي

أما الفصل الثالث فخصص لنجاعة المؤسسة واثرت تنمية القدرات الإبداعية عليها وتضمن المباحث التالية: مفهوم النجاعة، مداخل ادارة النجاعة والإنتاجية كمؤشر لقياس النجاعة أما الفصل الرابع احتوى على بيان واقع تنمية القدرات الإبداعية وتنميتها واثرت هذه الأخيرة على النجاعة بمؤسسة مناجم الفوسفات وتضمن المباحث التالية: تقديم عام لشركة مناجم الفوسفات طبيعة الشركة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

9-الدراسات السابقة:

من بين أهم الدراسات السابقة نذكر:

-دراسة سمولنسكي وكليئر (1995)⁽¹⁾ بعنوان: كيف ندرب العاملين على التفكير بطريقة إبداعية

هدفت هذه الدراسة إلى فحص القدرات الإبداعية المرتبطة ببيئة العمل ومواقف المؤسسة منها وتوصلت إلى نتائج أهمها:

-الإبداع يمثل إيجاد أفكار، منتج جديد وتطوير المنتجات ويشتمل كذلك على تشكيل أشياء بطريقة جديدة؛

-توفير البيئة الإبداعية يساعد العاملين في تطوير أدائهم ويفيد المؤسسة في المدى الطويل؛
-التركيز على تطوير قدرات العاملين من خلال التدريب يعد من أعلى وأحسن أنواع الاستثمار في الموارد البشرية للمؤسسة من خلال التفكير الإبداعي وحل المشاكل بطريقة إبداعية.

- دراسة محمد أبو فارس (1990 م)⁽²⁾ بعنوان: الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة الإبداع لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية وتوصلت الى نتيجة مفادها أن هناك درجة عالية من الإبداع لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، على الرغم من عدم تشجيع المؤسسات للإبداع، وقد أوصت الدراسة بما يلي: ضرورة العمل على تشجيع الإبداع والمبدعين واحتضان الأفكار الإبداعية التي تعمل على تحسين وزيادة الأداء والعمل على إيجاد نوع من التفاعل والتواصل مع المؤسسات الأكاديمية الدراسات الميدانية التي تهدف للكشف عن المبدعين.

(1) توفيق عطية، (2009): الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية على

وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة غزة، فلسطين، ص100

(2) محمد أبو فارس، (1990): الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، الأردن

—دراسة يوسف عبد عطية بحر(2010)⁽¹⁾ بعنوان القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

لمديري القطاع العام بوزارات قطاع غزة وتوصلت إلى نتائج أهمها:

تتوفر لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية. عناصر الأداء الجيد (المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة بمتطلبات الوظيفة والمجالات المرتبطة بها) متوفرة لدى المديرين، أداء المديرين محكوم بضوابط تمثل معايير الأداء الجيد، تقييم الأداء الوظيفي بوزارات قطاع غزة يتم بشكل روتيني دون جدوى حقيقية تخدم الموظف والوزارة معاً.

—دراسة Dobni (2011)⁽²⁾ بعنوان :

The relationship between innovation orientation and organizational performance

هدفت الدراسة الى اختبار العلاقة بين التوجه الإبداعي والأداء المنظمي لخمسة وثلاثين مؤسسة هندية وتوصلت الدراسة إلى نتائج مفادها أن هناك علاقة ايجابية بين التوجه الإبداعي والأداء المنظمي للمؤسسات محل الدراسة وان هناك علاقة ايجابية بين النمو ورضا الزائن وأكدت الدراسة على وجود ارتباط بين العائد على الاستثمار والتوجه الإبداعي لهذه المؤسسات

—دراسة(Sanjar & Levin⁽³⁾ بعنوان :

Using Old Stuff in New Ways: Innovation as A Case Evolutionary Tinkering

⁽¹⁾ يوسف عبد عطية بحر، (2010): القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام بوزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة غزة، فلسطين

⁽²⁾ جواهر عبد الهادي محمد العبيد، (2013): أثر التوجه الإبداعي وإستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، الكويت، ص67

⁽³⁾ المرجع نفسه ص67

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الآلية التي ينبثق منها الإبداع وطبيعته وخصائص المؤسسة التي تشجع الإبداع أو تعيقه وقسم الباحثين الإبداع إلى شقين إبداع فني متعلق بالمنتوج أو الخدمة وإبداع منظمي يشمل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، واعتمدت الدراسة على مسح شامل لمجتمع الدراسة وتوصلت إلى النتائج أهمها:

- أن الإبداع ينشأ عن المعرفة والخبرة الحالية واستخدامها بطرق حديثة.
- أن الإبداع يحل المشاكل الإنتاجية والتسويقية ويحقق الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين
- دراسة عاطف عوض (2013)⁽¹⁾ بعنوان أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي (دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان وأثره في التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد والجماعة والتنظيم ضمن هذه المؤسسات وتوصلت إلى نتائج أهمها:
- يتلخص مفهوم الإبداع الإداري بالقدرات التي يتمتع بها الفرد ضمن بيئة إدارية مشجعة ومناخ إداري مناسب، ويهتم بفكرة أو عمل جديد يتميز بالطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وتتميتها وتطويرها بحسب قدرات الأفراد والجماعات.
- الاهتمام بالإبداع الإداري ورعايته وتطويره باستمرار وذلك لأهميته ببقاء هذه المنظمات وتطورها ومن ضمنها مؤسسات الاتصالات، وذلك من خلال دور المديرين وتشجيعهم ورعايتهم للإبداع.

⁽¹⁾ عاطف عوض، (2013) ، أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في

مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان ،مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 29 ، العدد الثالث، ص197

-دراسة جواهر عبد الهادي محمد العبيدي(2013)⁽¹⁾ بعنوان: أثر الإبداع وإستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الإبداع وإستراتيجية التدريب على أداء العاملين وتوصلت إلى نتائج أهمها:

-وجود علاقة ارتباطيه بين عناصر التوجه الإبداعي وعناصر إستراتيجية التدريب على تطوير أداء العاملين بمستوى مرتفع؛

-وجود أثر لعناصر التوجه الإبداعي على تطوير أداء العاملين ووجود أثر لعناصر التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت.

-دراسة صبرينة ترغيني(2015)⁽²⁾ دور التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة دراسة حالة مجمع صيدال هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية بصيدال وتوصلت إلى نتائج أهمها:

يشير مفهوم القدرات الإبداعية للمؤسسة إلى القدرات التي تمكن المؤسسة من التكيف مع تغيرات المحيط وتقديم كل ما هو جديد في مجالها من خلال تجميع، دمج وإعادة تجميع واستغلال الموارد والمعارف والمهارات

- في ظل المنافسة المحتدمة، أصبح التفكير الإستراتيجي ضرورة لابد منها لمعالجة المشكلات التي تواجه المؤسسات بطرق إبداعية تسمح لها بالتميز والتفوق مقارنة مع نظيراتها

تم عرض عدد من الدراسات ذات الصلة بالدراسة الحالية، التي أوضحت أن موضوع الإبداع يعتبر من الموضوعات التي نالت اهتمام الباحثين، وقد تبين ما يلي:

⁽¹⁾ جواهر عبد الهادي محمد العبيدي، (2013): اثر التوجه الإبداعي وإستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت،رسالة ماجستير غير منشورة

⁽²⁾ ترغيني صبرينة ،(2015):دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ،جامعة محمد خيضر بسكرة

- أن هذه الدراسات تساهم في إبراز أهمية موضوع القدرات الإبداعية مما يجعل الباب مفتوحاً لأي باحث للإسهام في إثراء الجانب المعرفي أو التطبيقي في موضوع القدرات الإبداعية فمثل هذا التنوع يثري المعرفة في جوانب الإبداع المختلفة.
- قد ركزت الدراسات على أحد الجوانب الهامة المتعلقة بالإبداع سعياً إلى فهم عميق لمفهومه، و العوامل المؤثرة فيه، ومحفزاته و المعوقات التي تحد من وجوده وبذلك استطاعت أن تسهم مجتمعة في تكوين إطار مفاهيمي للاتجاه الإبداعي ومن ثم تفسير ما يحيط بهذا المفهوم من غموض وتأكيد واقعيته وترجمة عناصره ومفرداته بما يتلاءم مع العمل المؤسسي.
- كان للدراسات السابقة فائدة كبيرة في مساعدة الباحث في تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة الأمر الذي ساهم في صياغة مشكلات وفروض الدراسة.
- كما غاب عن الدراسات السابقة تقديم كيفية سيورة تطور القدرات الإبداعية.
- تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة فيا يخص إدراج التدريب كأهم مورد تدعيمي للقدرات الإبداعية، حيث نجد أن معظم الباحثين لم يقدموا رؤية حول كيفية التدريب على الإبداع.
- كما أن هذه الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة من ناحية الإطار المكاني والإطار الزمني بالمؤسسة محل الدراسة ذات طابع إنتاجي وتنتمي إلى قطاع الطاقة والمناجم.
- أن هذه الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة من ناحية أن هذه الأخيرة لم تتناول العلاقة بدقة بين تنمية القدرات الإبداعية والنجاحة في المؤسسة.

تمهيد:

التحديات التي تواجهها المؤسسات بصفة عامة والعمومية بصفة خاصة تتجلى في الأساس في البحث عن رفع وتحسين نجاعتها (أدائها) والتي تمثل العامل الأساسي في تنافسيتها ومن ثمة استمراريتها، والموارد البشري له دور في ذلك، فمنذ الثمانيات ومع تطور الفكر التسييري في سياق استراتيجي تغيرت وجهة نظر الباحثين للمورد البشري من كونه يعتبر مصدر للتكلفة إلى اعتباره أصل أو مورد من الموارد وأصبح لزاما على المؤسسة أن تتبنى فكرة إدارة الموارد البشرية بدل النظرة التقليدية التي تعتبرها مصدرا للتكاليف، ومع تلك التطورات ساهمت المقاربة المبنية على الموارد RVB * لـ Wernerfelt في التأكيد على أن تنافسية وتحقيق المؤسسة للأداء المتميز لا يتعلق بالمنتج والتوجه نحو السوق بل بما تملكه من موارد داخلية سواء أكانت ملموسة وغير ملموسة، حيث اعتبرت الموارد غير الملموسة من أهم الموارد في المؤسسة وبعد مقاربة الموارد وفي ظل اقتصاد المعرفة جاءت بعد ذلك المقاربتين المبنية على المعرفة (KBV)، وكذا المقاربة المبنية على الكفاءات (CBV) لتصب في نفس الهدف للمقاربة المبنية على الموارد والمتمثل في تعزيز وتأکید الدور الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال سلوكياتها ومهاراتها في تحقيق التفوق في المؤسسة.

فقد كان تركيز إدارة المؤسسة في السابق على أنماط تسييرية عديدة تركز تارة على الإنتاج، على المردودية المالية وعلى التسويق متجاهلة عن عمد وغير عمد العامل الجوهري وهو العامل البشري واثرا انصباب الاهتمام بهذا الأخير ظلت وظيفة الموارد البشرية طيلة القرن الماضي

* RBV : Ressource- based view, CBV : competncies- based view, KBV : knowledge - based view

تولى عناية خاصة وبمنحى تصاعدي ولكن ما يزال الاهتمام غير كافي فيما يخص أحد العناصر الجوهرية للمورد البشري ألا وهي القدرات الإبداعية.

لابد وأن تكون المؤسسة وصلت إلى مستوى من الإبداع التنظيمي لكي تعي وتضع إستراتيجية لتنمية القدرات الإبداعية لعاملاتها، فهناك تأكيد كلي من عدة كتاب بأن تحسين القدرات الإبداعية للأشخاص لا يمكن إلا إذا كانت محاطة بنظام يركز بالأساس على هذه القدرات وبالتالي تصبح هذه الأخيرة مهمة جماعية صادرة عن إستراتيجية المؤسسة، إلا انه تجدر الإشارة إلى أن تشكيلة وخصوصية هذه القدرات تختلف من مؤسسة إلى أخرى ، ومهما كان هذا الاختلاف يبقى هدف كل مؤسسة هو خلق القيمة بطريقتها الخاصة وتحقيق الأداء الجيد.

إن مصطلح القدرات الإبداعية مرتبط بمصطلح النشاط كأرضية تتجسد فيها هاته القدرات من جهة ومن جهة أخرى هذه القدرات تحتاج إلى موارد تدعيميه ويبقى هدف المؤسسة ومجهودها هو كيف تجند هذه القدرات الإبداعية لتحقيق أهدافها الاقتصادية بصفة عامة والتركيز على مستوى الأداء الجيد المشتمل على مصطلح النجاح، وهذا التركيز ليس عشوائيا بل هو مقصود من طرف الباحث نظرا لأهمية النتائج الملموسة والمحققة وانعكاساتها على تفوق المؤسسة واستمراريتها.

تتوفر قناعة أن المؤسسة التي وصلت إلى التعرف على أهمية القدرات الإبداعية ودورها في تحقيق الأهداف الاقتصادية ستكون لامحالة قادرة على فهم وتقدير دور هاته القدرات في الحصول على الأداء الجيد أي النجاح، لكن القناعة وحدها غير كافية بل لابد من البرهنة عن حقيقة وجود علاقة بين تنمية القدرات الإبداعية ونجاح المؤسسة العمومية وخاصة مؤسسة مناجم الفوسفات

تتوفر لدى الباحث مصدرين لتدعيم أو نفي الإشكالية التي تتمثل في نتائج المراجع والدراسات السابقة، فكل من هذه الأخيرة تقرر بالعلاقة الموجودة بين تنمية القدرات الإبداعية للمؤسسة ونجاحاتها إلا أنها تتجاهل السيرورة التي تنطلق منها هذه القدرات الإبداعية فتطورها ليس سهلا بل

تعتبره الكثير من القيود التي تعيق تطور الإبداع، كما أن بعض المنظرين لم يشيروا من قريب أو من بعيد إلى أهمية ودور نمط التسيير المناسب والممكن الاعتماد عليه في تطوير قدرات الإبداع والذي عرف بالتسيير طبق الموارد، وهذا المنطلق يعتبر منطلق مهما حيث أنه يضع المورد البشري كمرتكز أساسي تبنى عليه القدرات الإبداعية وبقية الموارد الأخرى المالية والمادية والتقنية تصبح موارد تدعيمية.

التطرق إلى موضوع اختيار النمط التسييري الذي يسهم في تسيير القدرات والموارد والحفاظ عليها وجعلها ودية يكشف قدرة المؤسسة على وضع منهجيات تسمح لها بجعل هذه القدرات مساهمة في خلق القيمة وبأن تتغلب على القيود المادية والتنظيمية.

بالنسبة للمؤسسات العمومية الجزائرية والتي شهدت إعادة هيكلتها وبرامج تأهيلها ورغم إدخال المبادئ العلمية للتسيير والتزامها بتحقيق النتائج الاقتصادية يبقى موضوع تنمية القدرات الإبداعية جد مطروحا، ونظرا لهيمنة ثقافة الإدارة العمومية يبدو أن مهمتها صعبة في الوقت الحالي خاصة إذا كانت تريد الدخول في مجال تحسين الأداء وتحقيق التنافس،

ومن هنا يتضح أن تحقيق النجاح يشكل تحدياً لأي مؤسسة نظراً إلى ما له من أثر كبير في استمرارية المؤسسات وتقدمها وتحقيقها أكبر قدر من الأداء المتميز على صعيد أفرادها وتنظيمها، ولتحقيق هذا الهدف لابد أن تدرك أهمية القدرات الإبداعية ودورها في تحقيق هذا الهدف، بناء على ذلك حاولت هذه الدراسة معرفة مدى تأثير تنمية القدرات الإبداعية على النجاح ومن خلال ذلك يمكن صياغة الإشكالية التالية:

1 - الإشكالية:

- ما تأثير تنمية القدرات الإبداعية في تحسين نجاعة مؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة ؟
- ومن خلال الإشكالية الرئيسية تنبثق التساؤلات الجزئية كما يلي:
- ما القدرات الإبداعية بأبعادها الأصالة ، والطلاقة ، والمرونة، والحساسية للمشكلات ومأمستها بمؤسسة مناجم الفوسفات ؟
- ما الأساليب التدريبية التي تساهم في تنمية القدرات الإبداعية؟
- هل يتم التدريب في المؤسسة بشكل يراعي جوانب تنمية القدرات الإبداعية بحيث يؤدي ذلك إلى التحسين والتطوير المستمر للمؤسسة؟
- ما مفهوم النجاعة في المؤسسة وما مداخل تحسينها؟
- ما مستوى العلاقة بين القدرات الإبداعية والنجاعة بالمؤسسة؟

2 - الفرضيات:

- من خلال ما تقدم يمكن صياغة الفرضية الرئيسية التالية:
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير تنمية القدرات الإبداعية على تحسين النجاعة بمؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:
- الفرضية الفرعية 1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للأصالة على النجاعة بالمؤسسة
- الفرضية الفرعية 2: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للطلاقة على النجاعة بالمؤسسة.
- الفرضية الفرعية 3 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمرونة على النجاعة بالمؤسسة.
- الفرضية الفرعية 4: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للحساسية للمشكلات على النجاعة بالمؤسسة.

- الفرضية الفرعية 5: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للأهداف التدريبية على النجاعة بالمؤسسة.

- الفرضية الفرعية 6: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمادة التدريبية على النجاعة بالمؤسسة.

3- أهمية الدراسة وأسباب اختيار:

بالنسبة للباحث هذا النوع من الدراسات يفتح مجالا للبحث في ميدان التسيير ونظرية المنظمات وفي مجال سيرورة التعليم والتدريب على الابداع، وفي مجال البيئة الإبداعية و محفزات ومعوقات الإبداع، فكل هذه المصطلحات ستكون مركز اهتمام هاته الدراسة مع التركيز على المصطلح الأساسي المتمثل في القدرات الإبداعية، فكيف يتم ترجمته في واقع المؤسسة المعينة ذات الخصوصيات المحددة، هل مصطلح القدرات الإبداعية ستكون له فعالية أم لا في واقع المؤسسة، ومن الناحية النظرية يتم التعرف على كيفية معالجة هذا الموضوع من طرف المنظرين ولماذا توسعت أهميته مع شراسة التنافس بين المؤسسات.

بالنسبة للمؤسسة مثل هذا الموضوع بمثابة أساس لتركيز اهتمام المؤسسة ولفت نظرها وسلوكها نحو قدرات مواردها البشرية، فمجرد ملكية هذه القدرات يبقى غير كافي أو دون جدوى مالم تستثمرها كل هذه القنوات قد تكون موجودة لدى المؤسسة أو غير موجودة

فالحصول والتحكم في القدرات الإبداعية للمؤسسة ليس بالمهمة السهلة وعملية غير محصورة في وقت قصير، فهي تتطلب وقت ومجهودات متكاملة ومستمرة من طرف كل مستويات المؤسسة، وبالنسبة للمؤسسة العمومية الجزائرية نظرا لخصوصيتها وتاريخها ووضعيتها الحالية تصبح من الضروري أن تعرف كيف تتعامل مع كل مواردها المادية وغير المادية عامة والقدرات الإبداعية كأهم العناصر غير المادية خاصة.

فمؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة إذا أرادت أن تحقق أهدافها الاقتصادية والإستراتيجية ماعليها إلا الاهتمام بالقدرات الإبداعية لمواردها البشرية، فإذا توفرت لها القناة بالعلاقة الموجودة بين القدرات الإبداعية ونجاحتها فقد تكون المؤسسة مرت بمراحل متقدمة للحصول على هذه القدرات الإبداعية كتحصيل لمسار طويل.

4-هدف الدراسة:

الهدف من هذه الدراسة هو فهم وتحليل إمكانية توفر قدرات إبداعية لدى مؤسسة مناجم الفوسفات نظرا لاحتمال تأثيرها الايجابي على نجاعة المؤسسة ، والمهم من هذا التحليل هو تحديد العوامل التي تساهم في وجود العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في تنمية القدرات الإبداعية والمتغير التابع المتمثل في نجاعة المؤسسة، وعدم وجود هذه العلاقة محتمل في غياب العوامل المدعمة للمتغير المستقل بيان تأثير هذا الغياب تأثير سلبي على المتغير التابع.

5-حدود الدراسة:

الحدود المكانية للدراسة مؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة، خلال سنة 2017 في شهري مارس وافريل، وبوعي عن الإطار العام المتعلق بتدعيم نمو القدرات الإبداعية المتمثلة في نمط التسيير والقدرات التنظيمية والقدرات الجماعية وإستراتيجية التغيير ، ولأسباب موضوعية ومنهجية تم فانه تم تسليط الضوء في هذه الدراسة على العوامل الدقيقة ولها فعالية في واقع المؤسسة لأنه تم الانطلاق من اعتقاد هام بان المؤسسة غير قادرة على وضع إستراتيجية لتنمية القدرات الإبداعية لديها.

6- صعوبات الدراسة:

من الناحية النظرية تتمثل الصعوبة في قلة المراجع التي تناولت مختلف متغيرات الدراسة ومن الناحية التطبيقية تمثلت في نقص الوعي والثقافة التنظيمية لدى بعض العاملين بالمؤسسة،

وغياب التنظيم في حفظ الوثائق مما يصعب الحصول عليها، وصعوبة تحصيل واسترجاع الاستثمارات.

7- منهج الدراسة:

لمعالجة مشكلة البحث وإثبات صحة الفرضيات المتبناة تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري نظرا لما تقتضيه طبيعة الدراسة القائمة وذلك لوصف طبيعة الظاهرة المراد بحثها وتحديد العلاقة بين متغيراتها من خلال التطرق إلى القدرات الإبداعية، وعرض التدريب كأهم مورد تدعيمي للقدرات الإبداعية، وكذلك في التطرق إلى النجاعة للمؤسسة الجزائرية، كما تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي لإسقاط ماتم التطرق إليه في الجانب النظري على الواقع.

8- تقسيم الدراسة:

دراسة الموضوع تتم من خلال أربعة فصول، يتطرق الفصل الأول إلى تاطير مفاهيمي للقدرات الإبداعية وتضمن المباحث التالية: ماهية الإبداع، البيئة الإبداعية، دوافع الإبداع وخصائص الشخصية المبدعة وخصص الثاني للتدريب كمدخل لتنمية الإبداع وتضمن المباحث الآتية: طبيعة التدريب، تحديد احتياجات التدريب و تنفيذ وتقييم البرنامج التدريبي

أما الفصل الثالث فخصص لنجاعة المؤسسة واثر تنمية القدرات الإبداعية عليها وتضمن المباحث التالية: مفهوم النجاعة، مداخل ادارة النجاعة والإنتاجية كمؤشر لقياس النجاعة أما الفصل الرابع احتوى على بيان واقع تنمية القدرات الإبداعية وتنميتها واثر هذه الأخيرة على النجاعة بمؤسسة مناجم الفوسفات وتضمن المباحث التالية: تقديم عام لشركة مناجم الفوسفات طبيعة الشركة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

9-الدراسات السابقة:

من بين أهم الدراسات السابقة نذكر:

-دراسة سمولنسكي وكليئر (1995)⁽¹⁾ بعنوان: كيف ندرب العاملين على التفكير بطريقة إبداعية هدفت هذه الدراسة إلى فحص القدرات الإبداعية المرتبطة ببيئة العمل ومواقف المؤسسة منها وتوصلت إلى نتائج أهمها:

-الإبداع يمثل إيجاد أفكار، منتج جديد وتطوير المنتجات ويشتمل كذلك على تشكيل أشياء بطريقة جديدة؛

-توفير البيئة الإبداعية يساعد العاملين في تطوير أدائهم ويفيد المؤسسة في المدى الطويل؛
-التركيز على تطوير قدرات العاملين من خلال التدريب يعد من أعلى وأحسن أنواع الاستثمار في الموارد البشرية للمؤسسة من خلال التفكير الإبداعي وحل المشاكل بطريقة إبداعية.

- دراسة محمد أبو فارس (1990 م)⁽²⁾ بعنوان: الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة الإبداع لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية وتوصلت الى نتيجة مفادها أن هناك درجة عالية من الإبداع لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، على الرغم من عدم تشجيع المؤسسات للإبداع، وقد أوصت الدراسة بما يلي: ضرورة العمل على تشجيع الإبداع والمبدعين واحتضان الأفكار الإبداعية التي تعمل على تحسين وزيادة الأداء والعمل على إيجاد نوع من التفاعل والتواصل مع المؤسسات الأكاديمية الدراسات الميدانية التي تهدف للكشف عن المبدعين.

(1) توفيق عطية، (2009): الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية على

وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة غزة، فلسطين، ص100

(2) محمد أبو فارس، (1990): الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، الأردن

–دراسة يوسف عبد عطية بحر(2010)⁽¹⁾ بعنوان القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

لمديري القطاع العام بوزارات قطاع غزة وتوصلت إلى نتائج أهمها:

تتوفر لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية. عناصر الأداء الجيد (المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة بمتطلبات الوظيفة والمجالات المرتبطة بها) متوفرة لدى المديرين، أداء المديرين محكوم بضوابط تمثل معايير الأداء الجيد، تقييم الأداء الوظيفي بوزارات قطاع غزة يتم بشكل روتيني دون جدوى حقيقية تخدم الموظف والوزارة معاً.

–دراسة Dobni (2011)⁽²⁾ بعنوان :

The relationship between innovation orientation and organizational performance

هدفت الدراسة الى اختبار العلاقة بين التوجه الإبداعي والأداء المنظمي لخمسة وثلاثين مؤسسة هندية وتوصلت الدراسة إلى نتائج مفادها أن هناك علاقة ايجابية بين التوجه الإبداعي والأداء المنظمي للمؤسسات محل الدراسة وان هناك علاقة ايجابية بين النمو ورضا الزائن

وأكدت الدراسة على وجود ارتباط بين العائد على الاستثمار والتوجه الإبداعي لهذه المؤسسات

–دراسة(Sanjar & Levin⁽³⁾ بعنوان

Using Old Stuff in New Ways: Innovation as A Case Evolutionary Tinkering

⁽¹⁾ يوسف عبد عطية بحر، (2010): القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام بوزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة غزة، فلسطين

⁽²⁾ جواهر عبد الهادي محمد العبيد، (2013): أثر التوجه الإبداعي وإستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، الكويت، ص67

⁽³⁾ المرجع نفسه ص67

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الآلية التي ينبثق منها الإبداع وطبيعته وخصائص المؤسسة التي تشجع الإبداع أو تعيقه وقسم الباحثين الإبداع الى شقين ابداع فني متعلق بالمنتوج او الخدمة وإبداع منظمي يشمل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، واعتمدت الدراسة على مسح شامل لمجتمع الدراسة وتوصلت الى النتائج أهمها:

- أن الإبداع ينشأ عن المعرفة والخبرة الحالية واستخدامها بطرق حديثة.
- أن الإبداع يحل المشاكل الإنتاجية والتسويقية ويحقق الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين
- دراسة عاطف عوض (2013)⁽¹⁾ بعنوان أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي (دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان)هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان وأثره في التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد والجماعة والتنظيم ضمن هذه المؤسسات وتوصلت إلى نتائج أهمها:
- يتلخص مفهوم الإبداع الإداري بالقدرات التي يتمتع بها الفرد ضمن بيئة إدارية مشجعة ومناخ إداري مناسب، ويهتم بفكرة أو عمل جديد يتميز بالطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وتتميتها وتطويرها بحسب قدرات الأفراد والجماعات.
- الاهتمام بالإبداع الإداري ورعايته وتطويره باستمرار وذلك لأهميته ببقاء هذه المنظمات وتطورها ومن ضمنها مؤسسات الاتصالات، وذلك من خلال دور المديرين وتشجيعهم ورعايتهم للإبداع.

(1) عاطف عوض، (2013) ، أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في

مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان ،مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 29 ، العدد الثالث، ص197

-دراسة جواهر عبد الهادي محمد العبيدي(2013)⁽¹⁾ بعنوان: أثر الإبداع وإستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الإبداع وإستراتيجية التدريب على أداء العاملين وتوصلت إلى نتائج أهمها:

-وجود علاقة ارتباطيه بين عناصر التوجه الإبداعي وعناصر إستراتيجية التدريب على تطوير أداء العاملين بمستوى مرتفع؛

-وجود أثر لعناصر التوجه الإبداعي على تطوير أداء العاملين ووجود أثر لعناصر التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت.

-دراسة صبرينة ترغيني(2015)⁽²⁾ دور التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة دراسة حالة مجمع صيدال هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية بصيدال وتوصلت إلى نتائج أهمها:

يشير مفهوم القدرات الإبداعية للمؤسسة إلى القدرات التي تمكن المؤسسة من التكيف مع تغيرات المحيط وتقديم كل ما هو جديد في مجالها من خلال تجميع، دمج وإعادة تجميع واستغلال الموارد والمعارف والمهارات

- في ظل المنافسة المحتدمة، أصبح التفكير الإستراتيجي ضرورة لابد منها لمعالجة المشكلات التي تواجه المؤسسات بطرق إبداعية تسمح لها بالتميز والتفوق مقارنة مع نظيراتها

تم عرض عدد من الدراسات ذات الصلة بالدراسة الحالية، التي أوضحت أن موضوع الإبداع يعتبر من الموضوعات التي نالت اهتمام الباحثين، وقد تبين ما يلي:

⁽¹⁾ جواهر عبد الهادي محمد العبيدي، (2013): اثر التوجه الإبداعي وإستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت،رسالة ماجستير غير منشورة

⁽²⁾ ترغيني صبرينة ،(2015):دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ،جامعة محمد خيضر بسكرة

- أن هذه الدراسات تساهم في إبراز أهمية موضوع القدرات الإبداعية مما يجعل الباب مفتوحاً لأي باحث للإسهام في إثراء الجانب المعرفي أو التطبيقي في موضوع القدرات الإبداعية فمثل هذا التنوع يثري المعرفة في جوانب الإبداع المختلفة.
- قد ركزت الدراسات على أحد الجوانب الهامة المتعلقة بالإبداع سعياً إلى فهم عميق لمفهومه، و العوامل المؤثرة فيه، ومحفزاته و المعوقات التي تحد من وجوده وبذلك استطاعت أن تسهم مجتمعة في تكوين إطار مفاهيمي للاتجاه الإبداعي ومن ثم تفسير ما يحيط بهذا المفهوم من غموض وتأكيد واقعيته وترجمة عناصره ومفرداته بما يتلاءم مع العمل المؤسسي.
- كان للدراسات السابقة فائدة كبيرة في مساعدة الباحث في تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة الأمر الذي ساهم في صياغة مشكلات وفروض الدراسة.
- كما غاب عن الدراسات السابقة تقديم كيفية سيورة تطور القدرات الإبداعية.
- تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة فيا يخص إدراج التدريب كأهم مورد تدعيمي للقدرات الإبداعية، حيث نجد أن معظم الباحثين لم يقدموا رؤية حول كيفية التدريب على الإبداع.
- كما أن هذه الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة من ناحية الإطار المكاني والإطار الزمني بالمؤسسة محل الدراسة ذات طابع إنتاجي وتنتمي إلى قطاع الطاقة والمناجم.
- أن هذه الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة من ناحية أن هذه الأخيرة لم تتناول العلاقة بدقة بين تنمية القدرات الإبداعية والنجاحة في المؤسسة.

الفصل الأول: تأطير مفاهيمي للقدرات الإبداعية مقدمة:

تواجه المؤسسات المعاصرة العديد من التحديات سواء في البيئة الخارجية أو الداخلية، ولمواجهة هذه التحديات تتجه إلى مواردها البشرية لإيجاد الطرق المثلى للتأقلم والتكيف مع تلك التحديات وخاصة من يمتلكون طاقات إبداعية، فيتحتم عليها معرفة من يتميزون بسمه الإبداع أو التفكير الإبداعي الخلاق الذي سيرتقي بها إلى الأداء المتميز.

فموضوع الإبداع أو القدرات الإبداعية من أكثر المواضيع التي حازت على قسط وافر من اهتمام الباحثين، وهذا الاهتمام يمكن التماسه من خلال ظهور العديد من المعاهد التدريبية للإبداع وذلك باعتباره مطلباً أساسياً من متطلبات التغيير والنجاح فلقد أثبتت الأبحاث أن الإبداع استعداد فطري قابل للتطبيق حيث يمكن تعلمه و التدريب عليه وفي هذا المضمار سيتم التطرق إلى ماهية الإبداع والقدرات الإبداعية، البيئة الإبداعية ودوافع الإبداع وخصائص الشخصية المبدعة.

المبحث الأول: ماهية القدرات الإبداعية

يتميز العصر الحالي بالتغيير والتطور السريع، الأمر الذي يحتم على المؤسسات توفير فرص التميز والإبداع لدى الفرد لكي يتكيف مع الظروف والمتغيرات والمستجدات المحيطة، وعلى هذه المؤسسات أن تكون على درجة من الكفاءة والفعالية والتي لا تتحقق إلا بجهود إبداعية متميزة، وفي هذا المبحث سيتم التطرق إلى طبيعة الإبداع، المقاربة طبق الموارد كإطار عام للقدرات الإبداعية ونظريات الإبداع.

المطلب الأول: طبيعة القدرات الإبداعية

لقد كان موضوع القدرات الإبداعية (الإبداع) ولا يزال محل اهتمام العديد من الدراسات التكنولوجية، التقنية والإدارية وذلك أملتة مطالبة المستهلكين بضرورة تقديم خدمات ومنتجات عالية

الجودة وفي هذا السياق سيتم التطرق إلى التطور التاريخي لمفهوم الإبداع، مفهوم الإبداع ومستوياته وأصنافه، خصائصه، المرتكزات التي يقوم عليها الإبداع الإداري وقواعده الأساسية.

أولاً: التطور التاريخي

يمكن رصد ثلاثة مراحل أساسية تعكس التطور التاريخي الذي حدث لمفهوم القدرات الابداعية علي مدار العصور وهي: (1)

المرحلة الأولى: تمتد من العصر الإغريقي ثم الروماني مروراً بالعصر الجاهلي ثم الإسلامي وانتهاءً بعصر النهضة الأوروبية والعقود الأولى من القرن العشرين، و أبرز ما يميز هذه المرحلة ما يلي:

-الخلط بين مفهوم الإبداع و الذكاء و الموهبة؛

-الاعتقاد بأن الإبداع و العبقرية تحركهما قوة خارجة عن سيطرة الإنسان و اقتصار استخدام كلمة الإبداع على وصف القليل ممن يأتون بأعمال خارقة للعادة؛

-التركيز على دور الوراثة في انتقال الإبداع.

المرحلة الثانية: بدأت هذه المرحلة من نهاية القرن التاسع عشر عندما بدأ الحديث على تأثير العوامل الاجتماعية البيئية، وزاد النقاش حول هذه المسألة خلال النصف الأول من القرن العشرين بين أنصار البيئة و الوراثة من حيث دور كليهما في تشكيل السلوكيات والقدرات العقلية المختلفة ومن أهم خصائص هذه المرحلة مايلي:

- ظهور النظريات السيكلوجية التي حاولت تفسير الظاهرة الإبداعية مثل نظرية التحليل النفسي والقياس النفسي؛

(1) فتحي جروان، (2002): الإبداع، الطبعة الأولى، دار وائل لطباعة و النشر: الأردن، ص17.

-المساواة بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء، وحدث تقدم في التمييز بين مفهوم الإبداع والموهبة والتفوق؛

-اتساع دائرة الاهتمام بالإبداع في مجالات الحيات والطبيعة بعد ما كان منحصرًا في المرحلة السابقة على الحكم والفلسفة؛

-تطوير أدوات قياس الإبداع وبرامج تعليم الإبداع ولاسيما في مجالات المؤسسات الصناعية والتجارية.

المرحلة الثالثة: بدأت في منتصف القرن العشرين إلى وقتنا الحالي، ومن خلالها أصبح ينظر لمفهوم الإبداع على أنه توليفة تتدمج فيها العمليات العقلية والمعرفية ونمط التفكير والشخصية والبيئية، مما زاد في التطور التكنولوجي والاتصالات والمعلومات، وتقدمت البحوث والدراسات التي اخضع لها مفهوم الإبداع واتسعت المعرفة حول تركيب الدماغ والوظائف العقلية والذكاء الاصطناعي. وأهم ما يميز هذه المرحلة هو الاعتقاد بأن الإبداع قدرة موجودة لدى جميع الأفراد وتقديم البحوث والدراسات التي تناولت موضوع الإبداع بنظرة عامة وشمولية كمفهوم يشمل الفرد والبيئة والعمليات الفعلية والأعمال أو الانتاجات الإبداعية.

ثانياً: المفهوم، المستويات والأصناف

على الرغم من كثرة استخدام مفاهيم الإبداع وتداوله في العديد من الدراسات والبحوث العلمية، إلا أن المتتبع لهذه المفاهيم لمس فيها اختلافاً جلياً بين الدارسين على تبني مفهوم موحد للإبداع، وهذا ما يستدعي إلى المزيد من البحث والاستقصاء ولهذا سيتم التطرق إلى أهم التعاريف التي وردت ويجدر الإشارة أن مفهوم القدرات الإبداعية هو نفسه الإبداع كما سيتم التطرق إليه في هذه التعاريف التي وردت فيه وهي:

الإبداع لغة: إن أصل كلمة إبداع في اللغة العربية مأخوذة من بدع الشيء أو ابتدعه أي: أنشأه وبدأه، وبدعه بدعا أي أنشأه على غير مثال، أي صياغة غير مسبقة.⁽¹⁾

أما اصطلاحاً: فهناك العديد من التعريفات لمفهومه فقد عرفه galton بأنه: عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي جماعة ما أو تقبله على أنه مفيد.⁽²⁾

فالإبداع من أكثر الموضوعات إثارة للجدل، وينظر إلى مفهومه على أنه من المفاهيم المرنة التي تستوعب كثيراً من الاجتهادات، فعرف على أنه :

العملية التي تؤدي إلى ابتكار أفكار جديدة تكون مقبولة ومفيدة اجتماعياً عند التنفيذ⁽³⁾ وعرف كذلك: على أنه إنتاج أفكار جديدة خارجة عن المألوف على شرط أن تكون أفكار مفيدة، وقد يكون الإبداع في مجال يجلب الدمار والضرر وهذا لا يسمى إبداع بل تخريب.⁽⁴⁾

ويوجد تعريف يركز على عملية التفكير الإبداعي أكثر من التركيز على النواتج، حيث يرى سبيرمان أن الإبداع يحدث عندما يتمكن العقل من إدراك العلاقة بين شيئين بطريقة يتولد عليها ظهور شيء ثالث، كما عرفه أيضا الباحث جيلفورد عام 1986 بأنه: سمات استعداديه تضم الطلاقة في التفكير والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيلات أو الإسهاب.⁽⁵⁾ بالإضافة إلى جيلفورد تم التطرق إلى القدرات الإبداعية من طرف العديد من

(1) بلال خلف السكارنة، (2011): الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، ص 16.

(2) بلال خلف السكارنة المرجع السابق، ص 17.

(3) جمال خير الدين، (2009): الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع: الأردن، ص 8.

(4) جمال خير الدين، المرجع نفسه، ص 8.

(5) عوني معين شاهين وحنان فاضل زايد، (2009): الإبداع، دراسة في الأسس النفسية والاجتماعية و التربوية لظاهرة الإبداع الإنسانية، الطبعة العربية الأولى، دار الشروق: عمان، ص 28.

الباحثين منهم ⁽¹⁾ فتحي عبد الرحمن جروان 1998 ، ص: 96-99 و مصطفى سويف، 2000 ، ص 60-61 والمعايطة خليل والبوليز محمد، 2000 ص 181-187 و عوض بن سعيد العمري ، 2002 ص 4 لاحظنا أن هناك اتفاق على أربع قدرات من مجموع القدرات التي أشاروا إليها وبناءا على ذلك تم اعتماد هذه القدرات في هذه الدراسة.

ويعرف كذلك على أنه أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكنيكي لأنه لا يشتمل على تطوير السلع والعمليات المرتبطة بها وإعداد السوق فحسب بل يتعدى كذلك إلى المعدات والآلات وطرق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا عن العمل بما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية. ⁽²⁾

من خلال ما تقدم من التعاريف يمكن اعتبار القدرات الابداعية (الابداع) عملية تتعلق بالفرد أو الجماعة أو المنظمة ككل و هو يعبر عن الإتيان بالجديد وهو قدرة عقلية تؤدي إلى ظهور أفكار جديدة متعلقة بحل مشكلات العمل أو بأساليب وطرق إنتاج جديدة، بالتنظيم، والتسويق والقدرة الإبداعية يمكن تتميتها على حسب قدرات الأفراد والجماعات والهدف من وراء ذلك كله هو الوصول إلى إحداث أثر ايجابي في أداء المنظمة.

وتمر العملية الإبداعية بأربعة مراحل قبل أن يظهر الناتج النهائي وهي: ⁽³⁾

⁽¹⁾ السعيد عواشرية، (2009) : العوامل المؤثرة على الإبداع في المؤسسات الحكومية، المؤتمر الدولي للتنمية

الادارية الرياض 1-4 نوفمبر

⁽²⁾ أرعد الصرن، (2001): إدارة الإبداع والابتكار، الطبعة الأولى، دار الرضا : دمشق، سوريا، ص 374.

⁽³⁾ شاكر عبد الحميد، (1995): علم النفس الإبداعي، دار غريب: القاهرة: مصر، ص 19.

- المرحلة الأولى: مرحلة الإعداد والتحضير: وفي هذه المرحلة تحدد المشكلة وتفحص من جميع جوانبها، وتجمع المعلومات من الخبرات السابقة ومن القراءات ذات العلاقة ثم يتم تناول موضوع الإبداع أو تحديد المشكلة.

- المرحلة الثانية: مرحلة الاحتضان وفي هذه المرحلة يكون التفكير الواعي أو العقل ليس عاملاً هاماً، فالأفكار الجديدة تكون مختزنة تحت مستوى الوعي النفسي أو العقلي منذ المرحلة السابقة، وقد تستغرق هذه المرحلة مدة طويلة أو قصيرة، وهي تمثل أدق مراحل الإبداع وأهمها لأنها تشهد عمليات التفاعل بكل ما تشمله من معاناة الباحث اللاشعورية في شخصية الإنسان.

المرحلة الثالثة: مرحلة الإشراق أو الإلهام ومضمون هذه المرحلة هو إدراك الفرد العلاقة بين الأجزاء المختلفة للمشكلة وانبثاق شرارة الإبداع أي اللحظة التي تتولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي إلى حل المشكلة، كما تتجسد في هذه المرحلة خصائص الإبداع الذاتية التي تمثل فاصلاً فعلياً بين ما يمكن أن يقوم به أي باحث وبين ما يقوم به المبدعون.

المرحلة الرابعة: مرحلة التحقق وهي آخر مرحلة من مراحل الإبداع و يتعين على الفرد المبدع أن يختبر الفكرة المبدعة و يعيد النظر فيها و يعرض جميع أفكاره للتقييم، وهي مرحلة التجريب للفكرة الجديدة المبدعة.

توجد خمس مستويات من القدرات الإبداعية والتي توصل إليها الباحث كالفن تايلور وهي: ⁽¹⁾ الإبداع التعبيري، الإبداع الإنتاجي، الإبداع الاختراعي، الإبداع التجديدي والإبداع الانبثاقي.

1- الإبداع التعبيري: يتميز هذا النوع من الإبداع بالتلقائية وصفة الحرية و يمكن تنمية مثل هذا النوع من الإبداع من خلال إستراتيجية العصف الذهني.

⁽¹⁾ جمال خير الدين، المرجع السابق، ص 19-21.

2-الإبداع الإنتاجي: وهو ناتج عن النمو فيؤدي إلى إنتاج أعمال بطرق متطورة، ويجب أن لا يكون الإنتاج منبثق من عمل الآخرين، ويغلب على هذا النوع من الإبداع تقديم منتجات كاملة من مختلف أنواعها وأشكالها.

3-الإبداع الاختراعي: ومثال عن هذا النوع من الإبداع اختراع آلة أو أساليب تشغيلية جديدة، أو كمحاولة المدير ربط الفكر الإداري مع الفكر الرياضي لأجل تقديم نموذج رياضي يستخدم في رقابة الإنتاج أو تحسين إنتاج معين وهذا المستوى من الإبداع يتطلب مرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل، ثم إدخال تعديل تقني عليها لتأخذ شكلا جديدا وتؤدي مهمة متميزة.

4-الإبداع التجديدي: في هذا النوع يقوم المبدع بتقديم اختراع جديد قد يكون جدي أو خدمة جديدة أو نظرية جديدة، والملاحظ أن معظم الاختراعات الجديدة الكبيرة تمثل اختلافا جذريا عن الأفكار السائدة وذلك عند بروز مثل هذه الاختراعات.

5-الإبداع الانبثاقي: وهو أرقى صور الإبداع و يشمل على أي تصور لمبدأ جديد تماما مثل إيجاد وإبداع أفاق جديدة لم يسبق إليها أحدا.

وهناك من يرى أن مستويات الإبداع: تتمثل في الإبداع على مستوى الفرد و الإبداع على مستوى الجماعة والإبداع على مستوى المنظمة.

1-الإبداع على مستوى الفرد: وهو الإبداع التي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد وذلك بتطوير العمل من خلال خصائص فطرية، كالذكاء والموهبة وخصائص أخرى مكتسبة مثل حل المشكلات والمثابرة، القدرة على التحليل، وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتتميتها.⁽¹⁾

وتتمثل مؤشرات الأفراد المبدعين فيما يلي:

(1) بلال خلف السكارنة، المرجع السابق، ص125.

-توليد عدد كبير من الأفكار؛

-المرونة في التفكير؛

-الرؤية العميقة و الثاقبة؛

-استنتاج العلاقة بين الأشياء؛...

وتتمثل خصائص المديرين المحفزين للإبداع هي:

-الارتياح لما يعرض من أفكار ولو كانت غير مكتملة والحرص على الاتصال الفعال مع

الآخرين؛

-القدرة على صنع قرارات سريعة و صحيحة؛

-تجاهل الأخطاء القديمة؛

-الاستعداد للتعامل مع المخاطر؛...

2-الإبداع على مستوى الجماعة: هو العمل الذي يؤدي إلى تبني أفكار جديدة في محيط الجماعة

بحيث تعمل هذه الأخيرة على وضع هذه الأفكار موضع التنفيذ من خلال المناقشات ومحاولة

إعادة بناء الأفكار الأصلية مع مرور الوقت.

والإبداع الذي تقدمه الجماعة أكبر من الإبداع الذي يقدمه الفرد، بحيث تعمل أفراد الجماعة

بتطبيق الأفكار التي يحملونها بالتعاون فيما بينهم إلى الأفضل.

و من بين الأسباب التي توجب الإبداع الجماعي مايلي:

- صعوبة الاعتماد على الإبداع الفردي في المؤسسة بسبب اختلاف قدرات الأفراد الإبداعية؛

-هناك تأثير و قبول للإبداع الجماعي أكثر منه للإبداع الفردي؛

والجدول التالي يوضح إيجابيات وسلبيات الإبداع الجماعي.

الجدول رقم(1): يمثل ايجابيات وسلبيات الإبداع الجماعي

الايجابيات	السلبيات
طرح أفكار وافرة و كثيرة	يتطلب وقت أكثر
الأفكار قوية و جد مقبولة	قد ينجز نتيجة الضغط و المتابعة المستمرة
حل المشكلات يكون بطريقة سريعة	لا وجود فيه للمشاركة في الرأي
الاستعادة من خبرات الجماعة	عدم تقديم الدعم للمبدعين قد يسبب الإحباط
قلة درجة المقاومة	وجود اختلاف في الاهتمامات الشخصية للجماعة المبدعة

المصدر: بلال خلف السكارنة، المرجع السابق، ص 127

وتتمثل مراحل وآلية العمل الإبداعي الجماعي فيما يلي:

-مرحلة التكوين و تحديد منهج العمل؛

-مرحلة تحديد المشكلات؛

-مرحلة تحديد الأهداف والأدوار؛

-مرحلة وضع القواعد الأساسية و معايير العمل و الأداء.

3-الإبداع على مستوى المنظمة: ويعرف على أنه المخرجات الناتجة عن التفاعل الذي يحدث

بين الخطة الإستراتيجية والبناء التنظيمي من جهة، والثقافة والمناخ التنظيمي من جهة أخرى،

باعتبارها عوامل مؤثرة في العملية الإبداعية، وهو أيضا تبني فكرة أو سلوك معين جديد بالنسبة

للمنظمة. وهذا الإبداع يتم التوصل إليه عن طريق المنظمة ككل، حيث توجد منظمات متميزة في

مجال الإبداع، وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لابد من توافر إبداع فردي وجماعي في

المنظمة، وقد أثبتت الدراسات بأن المنظمات التي تقدم المساعدات المادية والمعنوية للمبدعين هي التي تساعد على تنمية الإبداع التنظيمي.

كما توجد للإبداع التنظيمي مداخل هي: الإبداعات الطارئة، الإبداعات المتنبأة والإبداعات المفروضة وإبداعات لحل المشكلات

وتتمثل مؤشرات الإبداع على مستوى المنظمة في وجود عدد كبير من الأفراد المبدعين وانتشار حلقات الإبداع، ووجود نظام لجميع العمليات التشغيلية وتوفير الخدمات وكذلك ارتفاع نسبة الرضا للعاملين.

لقد تعددت تصنيفات الباحثين في مجال السلوك التنظيمي وعلم المنظمة لأنواع الإبداع التنظيمي منطلقين بذلك من منطلقات مختلفة وهي:

1- هناك من صنفه وفقا لاستعمالاته إلى نوعين هما:

-إبداع المنتج **product innovation**: وهو تغيير الخصائص المادية أو الأدائية للسلعة أو الخدمة الحالية أو إنتاج منتجات أو خدمات جديدة؛⁽¹⁾

-إبداع العملية **process innovation**: ويقصد به تغيير طرق تصنيع السلع أو تقديم خدمات، ويشمل ذلك توزيعها. من الصعب التفريق بين إبداع العملية وإبداع المنتج وذلك لتداخل العلاقات فيما بينهما، واحتمال عمل النوعين معا مثل: علاج الطبيب للمرضى فانه يستخدم التشخيص (إبداع عملية)، وكفاءة الدواء (كإبداع منتج).

2-و لقد صنفه آخرون وفقا لمجالاته إلى نوعين هما:

⁽¹⁾مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالي، (2007): الإدارة و الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر: الأردن، ص410.

-إبداع إداري **managerial innovation**: ويقصد به تغيير في العمليات الإدارية، والتي بواسطتها يمكن انجاز وتقديم وتسليم الخدمة أو السلعة أو المنتج للمستهلكين.⁽¹⁾ وتعمل الإبداعات الإدارية على التغيير في هيكل المنظمة أنظمة ووظائف الموارد البشرية والأساليب الإدارية؛

-إبداع تكنولوجي **technological innovation**: ويعنى به تغيير في المظاهر المادية أو الأدائية للسلعة أو الخدمة أو تغييرا في العمليات الإنتاجية. ويمكن أن يكون الاختلاف بين الإبداع التكنولوجي والإداري في أن هذا الأخير يحدث أقل تكرار من الآخر.

3-وقد تم تقسيمه بحسب طبيعة تأثيره إلى نوعين هما: -الإبداع الجذري **radical innovation**: و يقصد به إنتاج منتجات بشكل سلع أو خدمات جديدة أو تكنولوجيا مطورة من بل المنظمة لتحل محل سلع و تكنولوجيا موجودة في القطاع الذي تعمل فيه المنظمة؛⁽²⁾

و هذا النوع من الإبداع يقدم قفزات أساسية، والتي تعمل على إحداث تغييرات أو ابتكارات في صناعات واسعة و لا يمكن اعتبار الإبداع جذريا ما لم يشمل على النقاط التالية:

- إشباع حاجات حديثة لدى الزبائن؛
 - إشباع حاجات قائمة للمستهلكين تفوق بعدت درجات عما اعتادوا عليه؛
 - تخفيض تكاليف الإنتاج و تحقيق أرقام مبيعات مميزة.
- الإبداع التدريجي (المتزايد): **incremental innovation**: وهو عبارة عن سلعة أو خدمة أو تكنولوجيا مطورة على ما هو موجود و يتزايد باستمرار⁽³⁾ ويستند هذا النوع على أساس استمرارية

⁽¹⁾المرجع نفسه ، ص410.

⁽²⁾المرجع نفسه، ص410.

⁽³⁾ مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالي، المرجع السابق، ص410.

التحسين وتوزيع التطبيقات الخاصة بالإبداعات الجذرية، ومن خلاله تجبر المنظمات على الاستمرار بالتحسينات الخاصة بالمنتج وبذلك تستطيع الصمود أمام المنافسين.

4- وهناك من صنفه وفقا لمصدره إلى نوعين هما:

-إبداع داخلي: **internal innovation** هو الإبداع الذي تتبناه المنظمة و يكون مصدر الأفكار

فيها من داخل المنظمة كالإدارة العليا والعاملين و أقسام المنظمة كالبحث و التطوير؛⁽¹⁾

-إبداع خارجي: **external innovation**: ويتمثل في تلك الأفكار التي تتحصل عليها المؤسسة

من مصادر خارجية، كالمؤسسات المماثلة التي تعمل في نفس النشاط، أو مراكز بحثية وغيرها.

5-و قد تم تصنيفه على أساس القرار المتخذ إلى نوعين كذلك هما:

إبداع بقرارات فردية وتكون صادرة عن الإدارة العليا، وإبداعات جماعية تكون صادرة بمشاركة

أعضاء المنظمة العاملين فيها.

ثالثا: خصائص الإبداع تتمثل خصائص الإبداع في مايلي:⁽²⁾

-الإبداع يمثل الجديد: ويعني ذلك الإتيان بالجديد سواء كليا أو جزئيا فهو مصدر التجدد من أجل

الحفاظ على الحصة السوقية للمؤسسة وتطويرها.

- التمايز بمعنى بما هو مختلف عن المنافسين المباشرين بحيث ينشئ شريحة سوقية من خلال

الاستجابة المتفردة بحاجاتها عن طريق الإبداع.

- الإبداع هو أن تكون المتحرك الأول في السوق وهذا يغني أن هناك تمايز لصاحب الإبداع

يجعله الأول في التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق قبل الآخرين وهم المقلدون، وفي حالة التحسين

⁽¹⁾بشارمحمد خليل العبيدي و كرجي الغراوي و سحر أحمد،(2010): الإبداع المنظمي و أثره في تحسين جودة

المنتج، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد(84)، ص219.

⁽²⁾بلال خلف السكارنة، المرجع السابق، ص ص20-21.

الجزئي فان صاحب الإبداع الجزئي يكون الأول بما أدخل على المنتج من تعديلات وهذه هي صفة السبق في الإبداع، بحث يكون صاحب الإبداع أسرع من منافسيه في التوصل إلى ما هو جديد.

- الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص وهو يمثل نمطا من أنماط الإبداع الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات ورؤية خلاقة لاكتشاف قدرات المنتج الجديد في خلق طلب فعال ولاكتشاف السوق الذي هو غير موجود حتى الآن، ولا دلائل على حجمه وخصائصه ولهذا ترى الشركات المبدعة في اكتشاف الفرص مالا تراه الشركات الأخرى المنافسة.

رابعاً: أهمية الابداع وقواعده الأساسية

1-أهميته:

-الأهمية الاقتصادية: أشار الباحثان loilier et tellier، سنة 1999 إلى دراسة أمريكية أوضحت أن المؤسسات الأكثر كفاءة وأداء في قطاعها من ناحية النمو والأرباح ،حققت 49 بالمئة من رقم أعمالها من مبيعات منتجات عمرها اقل من خمس سنوات و يمكن أن نبين أهم الحوافز التي تؤدي إلى الاهتمام بالإبداع لمتغير مهم في نجاح المؤسسة، وهذا وفقا للدراسة التي قامت بها مصلحة الدراسات و الإحصائيات الصناعية التابعة لوزارة الاقتصاد والصناعة والشغل الفرنسية سنة 2007 في الجدول التالي:

الجدول رقم(2):حوافز الشركات للإبداع

الحافز للإبداع	نسبة المؤسسات
دخول أسواق جديدة والرفع من الحصة السوقية	57.8
تحسين جودة المنتجات	50.2
توسيع تشكيلة المنتجات	49.7
استبدال المنتجات القديمة	23.6
تقليص التكلفة الاجرية لكل وحدة منتجة	22.7
تبني تشريعات و مقاييس جديدة	22.5
تحقيق مرونة في الإنتاج	20.3
تقليص استهلاك المواد	17.6
الاستجابة لمتطلبات البيئة	11.8

المصدر: مقدم عبيرات، (2012): نظرية إدارة الإبداع في ظل عولمة الإدارة، مؤتمر علمي

المنعقد 15 - 17 ديسمبر جامعة الجنان، طرابلس ، لبنان، ص11

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن دوافع حوافز المؤسسات الاقتصادية اتجاه عملية الإبداع تتنوع وتتعدد، كما تختلف أهميتها وفقا لحجم المؤسسة، ووفقا لمجال نشاطها وإستراتيجيتها ورؤيتها المستقبلية، إضافة إلى البيئة التي تعمل بها والتي قد تكون مستقرة أو ديناميكية.

2-الأهمية الاجتماعية: تطرح الحاجة إلى تبني الشركة للتكنولوجيا والتطور السريع للأسواق، قضية جوهرية، ألا وهي: تهمين الكفاءات البشرية بها، فمن المتوقع أن تتخلى عن المنتجات القديمة، والتي فقدت حصتها في السوق، وتحاول استبدالها بمنتجات جديدة وهذا يعني تغييرا فيها، وعليه فإن

السؤال المطروح، ماذا يحدث للكفاءات البشرية التي تم توظيفها وفقا لنظام إنتاج المنتج السابق؟ بينما قد لا يكون النشاط الجديد بحاجة إلى الكفاءات السابقة، بل أقل منها خاصة إذا تم تطوير أسلوب تصنيع جديد يقلص العمالة بالموازاة مع تطوير منتج جديد، صف إلى ذلك أن الأفراد ليس لهم نفس الكفاءة للتحويل أو التكيف مع الوضع الجديد، مما قد يخلق مقاومة لذلك التغير، وقد يؤدي إلى إفشال عملية الإبداع.⁽¹⁾

وعليه تدخل هذه المسؤولية الاجتماعية في مجال إدارة الإبداع في الشركة، خاصة في إدارة محفظة المشاريع الإبداعية و في التفكير الاستراتيجي على مستوى الهرم الأعلى للإدارة أو حتى على المستوى التنفيذي و العملي، فعلى الإدارة أن تعرف كيف تموقع هذا الجانب الاجتماعي وتحسين استغلاله، وتجعله بعدا أساسيا في اتخاذ قرارات الإبداع، كما أن عملية الإبداع في حد ذاتها تحمل في طياتها العديد من القيم بالنسبة للمساهمين والعاملين والعملاء على حد سواء.

2- القواعد الأساسية للإبداع:

يقوم العمل الابداعي على مجموعة من المراكز وقواعد أساسية تساهم في تنميته وقد قام الباحثين بيتر و وترمان (Peter and Waterman) بتحديد ركائز للتفوق والإبداع ينبغي أن تتوفر في كل مؤسسة أو منظمة من أجل التقدم والتطور وليس فقط العمل من أجل البقاء، واستعمال طرق مؤقتة لإخماد الحرائق التي تشب في تلك المؤسسات إن كانت تربية أو مهنية أو غير ذلك.⁽²⁾ وأهم هذه الركائز:⁽³⁾

⁽¹⁾François, Romon ,(2003): **Le Management de l'innovation : Essai de modélisation dans une perspective systémique, thèse de doctorat**, Ecole Centrale des Arts et Manufactures, Ecole Centrale, Parie, p 24

⁽²⁾ Tom Peters and Bob Waterman, (1982) :**in search of Excellence**, Harper and Row: New York , p 15.

⁽³⁾عبد الله طربية، إدارة الإبداع في المؤسسات،مجلة جامعة،مركز الابحاث للعلوم التربوية والاجتماعية، عدد السادس ، ص 103.

-التعريف بالقيم التنظيمية وتعميقها؛

-التركيز على الأداء؛

-تشجيع روح الاستقلالية والمغامرة والإبداع؛

-معاملة العاملين معاملة حسنة وبكرامة وإنسانية؛

-تبسيط الإجراءات الإدارية؛

-خلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة؛....

الإبداع يبدأ من الإنسان لذلك تجد الكثير من المبدعين قد انطلقوا من بيئة ضيقة ومحدودة،

كما أن الرؤية الإيجابية للنفس هي سبب النجاح، ولذلك فإن الإبداع يقوم على مجموعة من القواعد

الأساسية والتي من أهمها ما يلي:⁽¹⁾

- الرغبة: أي عندما تكون هناك رغبة فإنه بالمقابل توجد طريقة؛

-تأجيل رغبة النجاح: يقول سقراط هنا: إذا وصلت رغبتك في الحصول إلى الحكمة درجة رغبتك

في الحصول على الحياة في لحظة الغرق ستحصل على الحكمة؛

-الهدف (Aim-Goals): يجب على الشخص أن يكون له لديه هدف واضح يريد تحقيقه ويسعى

إليه؛

-رفع مستوى الأهداف (Increasing Goals Level): ويكون هدف الشخص عاليا ليصل إلى

القمة الذي سيصل إليها؛

-التعلم (Learning): تقف الحياة عندما يقف التعلم وبالتالي مما لا جدل فيه أن العمل القائم

على الخبرة والتعليم والتدريب أفضل من العمل بدون تعلم وتدريب؛

⁽¹⁾ جمال خير الدين، (2009): الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، ص 245.

- العمل (Well-Doing): بالعمل نستطيع الوصول إلى أهدافنا كما يقول أيضا في هذا الشأن
- التحدي (Challenge): الإيمان بأنه يمكن عمل أي شيء؛
- التركيز على التخصيص: أي التركيز على ما يمكنك فعله على ما لا يمكن فعله وذلك قبل أن يبدأ في الإبداع لذلك يجب تحديد نقاط الوصول؛
- تحديد النقاط التي توصل إلى الهدف (Goals and Results): تحديد نقاط الوصول إلى الهدف هو الإبداع الحقيقي في التخطيط للوصول للهدف، فكل هدف بداية يجب الاستمرار في تحقيقه؛
- المرونة (Flexibility): ومعناها أن تكون للإنسان أكثر من طريقة ووسيلة للوصول إلى تحقيق أهدافه⁽¹⁾، كما يقول في هذا الصدد أحد الباحثين غير طريقتك ... إذا استمر فعلك بنفس الطريقة فستجني دائما نفس النتيجة.
- عدم استعجال النتائج (Long Term Results): حيث يقول الباحث في هذا الصدد: الحياة كثمرة الشجرة ... عندما تتضج تسقط بمفردها، لأنه بعد العمل الشاق وخلال مدة طويلة تأتي النتائج الجيدة؛
- الاستمرار في النجاح (Continuous Success): لأن الحياة دائمة التجدد والتغير وبالتالي من الممكن جدا أن الذي يصلح اليوم لا يصلح للغد، كما يقول الباحث كونفوشيوس: إن التميز لا يبقى وحيدا بمفرده ... فمن المؤكد أنه سيجتذب له جيرانا؛
- العودة من جديد: يقول ريتري ببتول: ليست العبرة بعدد المرات التي سقطت فيها أرضا ... بل بعدد المرات التي استطعت أن تقف فيها ثانيا.⁽²⁾

(1) علاء محمد سيد قنديل، (2009): القيادة الإدارية و إدارة الابتكار الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون و موزعون: عمان، الأردن، ص142.

(2) جمال خير الدين ، المرجع السابق، ص246.

-التنمية المستمرة (Continuous Developing): فالتنمية المستمرة هي التي تستطيع عن طريقها مواجهة كل المستجدات والتغيرات فالتدريب والتنمية هما عملية تقود إلى طرح حلول أكثر تنوعا للمشكلات التي تواجهها، كما يساعد على إنتاج الكثير من الأفكار وذلك عن طريق تنمية المهارات الفكرية وطرق التفكير الصحيحة.

ولكي تكون المؤسسات مبدعة ينبغي مراعاة مجموعة من المبادئ الأساسية التي سيتم التطرق إليها فيما يلي: (1)

- فسح المجال لأية فكرة لكي تنمو وتكبر ما دامت في إطارها الصحيح وذلك ما لم يتم الحكم عليها بفسلها، فهناك من الاحتمالات أصبحت حقائق، لذلك يجب أن يعطى للأفراد حرية كبيرة لكي يبدعوا، ويجب أن تتركز هذه الحرية في المجالات الرئيسية للعمل وتصب في الأهداف الأساسية للمؤسسة؛

-أن الأفراد العاملين في المؤسسة مصدر قوة فالاعتناء بتنميتهم يجعل من المؤسسة الأكثر ابتكارا و ربحا؛

-احترام الأفراد اتجاههم وإتاحة الفرصة لهم بالمشاركة في القرار يحقق النجاحات للمؤسسة، فتتميتهم وإشراكهم في القرار كفيل بأن يبذلوا ما في وسعهم لتحقيق الأداء على الوجه الكامل فالمؤسسة هي مجموعة جهود عمالها وتضافرهم؛

-تنمية القدرات الإبداعية من خلال التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل؛

-تحويل العمل إلى شيء ممتع لا أن يكون وظيفة فحسب؛

(1) بلال خلف السكارنة، المرجع السابق ، ص ص222-224.

-التجديد المستمر للأفكار والطموحات، ومن خلال ذلك يشعر الفرد العامل بأنه يتكامل في عمله، وأن هذا الأخير ليس وظيفة فحسب، أن هذا الشعور يدفعه ببزوغ الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله وتوظيفها في خدمة الأهداف، وعلى المسؤول عن المؤسسة أن يكتشف طرق التحفيز لكي يجعل من الأفراد العاملين مبدعين بالفعل وبذلك تصبح المؤسسة كئل خلاقه؛

-التطلع إلى المستوى الأعلى من شأنه أن يحفز الأفراد نحو العمل ويبذل المزيد، ذلك أن الشعور بالرضا بالموجود ينعكس على المؤسسة من خلال الوقوف على ما أنجز وهو بذاته تراجع وخسارة، ولذلك يجب السعي إلى تحقيق الأهداف الأبعد وباستمرار وكلما تحقق هدف يجب النظر إلى الهدف الأبعد منه وذلك لضمان مسيرة فاعلة ومستمرة ومتكاملة؛

-ليس الإبداع نسخة مكررة بل هو نسخة رائدة و فريدة، ولذلك يجب ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها وأخذ ما هو مفيد منها و ترك ما هو رديء لتكون الأعمال ايجابية؛

فالمؤسسات وفق الإستراتيجية الإبداعية إما أن تكون قائدة أو تابعة فالأولى مهمة صعبة ينبغي بذل قصار الجهد من أجل الوصول إليها فإذا حدث العكس فستكون من المكررين أو التابعين؛

-لا يجب إهمال الفكرة الجيدة التي تنقصها آليات في التنفيذ بل يجب أخذها بعين الاعتبار وعرضها على النقاش من الحين إلى الآخر فالعديد من الأفكار تولد مع مرور الوقت، ومن خلال المناقشة المتكررة قد تتضح الرؤيا لكي يتم تنفيذها؛

-لا بد من إعطاء التعلم في العمل أهمية كبيرة، لأنه الكفيل بتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج الأفراد بالوظائف.

- إن الميل للنزعة الطبيعية لأصحاب القرار هو البقاء على العادات والروتينيات القديمة التي تجري عليها الأعمال، فالتغيير يحتاج إلى شجاعة وتحدي، ذلك أن التغيير والتجديد مخيف لأنه مجهول المصير لذلك فالإبداع يحتاج إلى روح التحدي وبأن يعتقد الأفراد بأن أعمالهم الإبداعية

تعود بمنافع أكثر لهم وللمؤسسة ويتحقق ذلك إذا كانت المؤسسة تستقبل المبدعين وأعمالهم الإبداعية وتدعمهم ماديا ومعنويا.

المطلب الثاني: نظرية الموارد كإطار للقدرات الإبداعية

تعد نظرية الموارد والمهارات مجموعة من التوجهات النظرية التي تطورت بتراكم الأبحاث،

حيث يعود أصل هذه المقاربة إلى أعمال كل من barny1986.peteraf1993

وترتكز هذه المقاربة على أهمية قدرات المنظمة الداخلية وبما أن القدرات الإبداعية تتدرج ضمن هذا الإطار سيتم التطرق إلى هذه المقاربة.

نظرية الموارد التي ظهرت في الثمانيات من القرن الماضي كمحور ضمن الإدارة الإستراتيجية، انصببت على دراسة أسباب وجود اختلافات جوهرية في مستويات الأداء بين المؤسسات داخل الصناعة الواحدة. وهي تفسر هذا الاختلاف الموجود بين الشركات من حيث الموارد والإمكانيات التي تمتلكها فحين تستخدم المؤسسة مواردها وإمكانياتها بالشكل الأمثل وتعمل باستمرار على تطويرها فهي تقوم باستعراض قدراتها ومهاراتها في القيام بالنشاطات الإنتاجية.⁽¹⁾ أساس مدخل الموارد هي الموارد والكفاءات أو القدرات حسب بعض الدارسين فالموارد هي كل العوامل والأصول التي تمتلكها المؤسسة وتسيطر عليها، أما الكفاءات فهي تشير إلى قدرة المؤسسة على توظيف هذه الموارد من أجل تحقيق هدف معين

فافتراضات هذه النظرية أن المؤسسات التابعة لنفس القطاع يمكن أن تكون لها موارد إستراتيجية متباينة، أي أن الموارد قابلة للتمايز من مؤسسة لأخرى، وتقوم كذلك على افتراض أن حركية

⁽¹⁾ www.9alam.com/consulte20/04/2018

الموارد نسبية وليست مطلقة نظرا لوجود عوامل تقيد حركتها فإذا كان بالإمكان مثلا أن نقوم بنقل التكنولوجيا من مؤسسة لأخرى فإن براءات الاختراع قد تحول دون سهولة ذلك.⁽¹⁾

إن قائمة الموارد والكفاءات في أي مؤسسة قد تكون فعلا ومعروفة، لكن ما ليس معروفا (الجديد الذي جاءت به نظرية الموارد) هو أن الكفاءات والقدرات المتاحة لا تتساوى من حيث أهميتها و لا من حيث امتلاكها القدرة على إيجاد ميزة تنافسية مستدامة، وأن الكفاءات التي تتميز بكونها ذات قيمة نادرة -متفردة- صعبة التقليد وغير قابلة للإحلال، هي وحدها التي تكون الأساس القوي للميزة التنافسية.

استعمل براهالد وهامل (prahald et hamel 1990) مصطلح الكفاءات المركزية أو الأساسية (core competencies) للدلالة على تشكيلات من الموارد الإستراتيجية والقدرات الخاصة التي تمتلكها أو يجب أن تمتلكها المؤسسة لاستحداث قيمة عليها للزبون. وهما يعرفان الكفاءات المركزية بالتعلم الجماعي في المنظمة، وبصفة خاصة آليات التنسيق بين مهارات إنتاجية متعددة وإدماج تيارات تكنولوجية كثيرة. وبحسب هاذين الكاتبين، فإن ما يميز الكفاءات المحورية عناصر ثلاثة: 1- تمكن المنشأة من الوصول إلى العديد من الأسواق تسهم بشكل بارز في استحداث القيمة كما يتصورها الزبون .

2- يصعب تقليدها أو استنساخها⁽²⁾ وبشكل عام، فإن نظرية الموارد متفردة ذات قيمة وغير قابلة للتقليد أو المحاكاة واستخدامها.

(1) سمالي يحضيه، بلالي أحمد، (2004) :الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية من منظور المقاربة المرتكزة على الموارد⁽²⁾ الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة قاصدي مباح-ورقلة، الجزائر، ص15

(2) www.9alam.com/consulte20/04/2018

3-البعد الاستراتيجي كعملية دقيقة وحاسمة يتطلب أن تقوم المؤسسات، في البداية وقبل أي شيئاً آخر بتحليل سلسلة القيمة الخاصة بالمؤسسة من أجل تحديد ما تعتبره الإدارة كفاءاتها المركزية - النشاطات السلع والخدمات - التي تحتل أو يمكن أن تحتل فيها الصدارة وتزود بفكرة تحمل قيمة متفردة للزبون ولكن تحديد مفهوم الكفاءات المركزية ليس أمراً سهلاً فمثلاً يرى كوين وهيلمير أن الكفاءات المركزية ليست المنتجات أو الخدمات أو الأشياء التي نتقنها نسبياً وإنما هي تلك النشاطات ذات المحتوى الفكري أو النظم التي تتحكم فيها المنشأة أفضل من أي مؤسسة أخرى بمعنى أنها مجموعات من المهارات أو النظم ذات المستوى العالمي تمكن المؤسسة من خلق قيمة عليا متفردة للزبون.

تتمثل المبادئ الأساسية لنظرية الموارد في مايلي:

- تتمثل المؤسسة في محفظة من الموارد المالية، التقنية، البشرية...⁽¹⁾ وفي نفس الوقت محفظة من المنتجات والأجزاء الإستراتيجية المركزة على سوق معينة -ضعف موارد المؤسسة لا يمنعها من تحقيق التفوق في السوق العالمية، كما لا تضمن لها وفرة الموارد تحقيق النجاح الأكيد.
- كل مؤسسة لها طريقتها في مزج مواردها مما يطرأ عنه فروقات بينها تختلف في كيفية دخولها للأسواق وتموقعها وفي النواتج التي تستخلصها من الموارد المتاحة.
- تحسين الإنتاجية كعلاقة بين المخرجات والمدخلات، والاعتماد على مضاعفة المخرجات أفضل من تحسينها على اعتبار أن هذه الأخيرة وفرت أصلاً لتحقيق أقصى ناتج ممكن.
- التركيز على هدف استراتيجي بدلاً من استعمال للموارد بصفة عقلانية بتجميعها وإشراكها المتكامل وتوظيفها يتم التركيز على هدف إستراتيجي أساسي والاقتصاد فيها حيث ما يكون ممكناً، وتسريع استرجاعها بتقليص الآجال بين التوظيف وتحقيق العوائد. ⁽¹⁾

(1)greny johnson ,rechard uhihington,kevan scholes et frediric frery;(2005):stratigique,personeduction:France,p5-8

لقد قدمت هذه المقاربة إسهامات مهمة حول المعرفة في المؤسسة، وأبرزت العلاقة بين تطور المعرفة وتدعيم الإستراتيجية في المؤسسة وكذلك أظهرت أن الامتياز التنافسي للمؤسسات يعتمد أساسا على الموارد المتاحة، عكس أطروحات بورتر **Porter** الذي يرى أن هذا الامتياز يعتمد على التكلفة.

حسب مقارنة الموارد تكتسب الموارد المعنوية أهمية كبيرة نظرا لقلتها وصعوبة تكوينها، حيث يتم تراكمها تدريجيا عبر إتقان تنفيذ نشاطات معينة عبر خيارات متخذة في الماضي فالتعقيد والطبيعة الضمنية للمعرفة وخاصة هذه الموارد تؤدي إلى الحصول على امتياز تنافسي صعب الملاحظة والتقليد على المدى القريب من طرف المنافسة (2)

يوجد خمس خطوات لإجراء عملية تحليل الموارد تحليلا استراتيجيا كما أشار كانت والتي تتمثل في (3)
- تحديد وتصنيف موارد المؤسسة في ضوء نقاط القوة والضعف.
- لتحديد الدقيق والتقييم الجيد لقدرات المؤسسة.

- تقييم مدى إمكانية تحقيق هذه الموارد والقدرات للربح مستقبلا إذا تم استخدامها مدة طويلة من قبل المؤسسة، وتعتمد العوائد المتحققة من موارد وقدرات المؤسسة على عاملين هما الأول مدى تواصل الميزة التنافسية التي تستطيع المؤسسة إنجازها، والثاني على مقدرة المؤسسة على تحقيق العوائد المكتسبة من مواردها وقدراتها.

(1) منصوري كمال، منصوري إلهام،: (2012) مساهمة المهارات المحورية في تحقيق ميزة تنافسية، الملتقى الوطني

الأول حول :تسيير الموارد البشرية 22فيفري 2012 ،جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، ص21

(2) موساوي زهية، خالدي خديجة (2005) : نظرية الموارد التجديد في التحليل الإستراتيجي للمنظمات الكفاءة كعامل لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الأداء المتميز، المؤتمر العلمي دولي جامعة قاصدي مرباح 8مارسورقلة، الجزائر ص176

(3) صبرينة ترغيني،(2015): دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ،جامعة محمد خيضر بسكرة،ص28

- اختيار الإستراتيجية الخاصة باستثمار واستغلال هذه الموارد والقدرات في ضوء الفرص الخارجية المتوقعة، ويتم اختيار الإستراتيجية وفقا لخصائص الموارد والكفاءات الأكثر أهمية للمؤسسة من حيث درجة استمرارها، صعوبة تقليدها، عدم إمكانية تحويلها، مدى صعوبة تنميتها ذاتيا من قبل المنافسين.

- تحديد فجوات الموارد وتوضيح كيف يمكن تقليص نقاط الضعف وتنمية الموارد، ويتحقق ذلك من خلال إحلال وتجديد الاستثمارات للمحافظة على مخزون المؤسسة من الموارد، ويهدف توسيع الميزة التنافسية وزيادة مجموعة الفرص الإستراتيجية.⁽¹⁾

تعرضت هذه النظرية لانتقادات كثيرة رغم إسهامها في تطور الفكر الإستراتيجي ومن بين هذه الانتقادات:

- أن رواد هذه المقاربة لم يشيروا إلى سبب اختلاف المؤسسات في الموارد الذي ينتج عنه تمايز في الأداء.

- النظرية يشوبها الإطار والمفاهيم والمصطلحات النظرية والنقص في الميدان التجريبي.

- إذا لم تستطع المؤسسة تمييز نفسها فستهمش في المجال التنافسي الحالي والمستقبلي فالقليل من المؤسسات القادرة على الاستغلال الأمثل في الصناعة.

المطلب الثالث: نظريات الإبداع

توجد العديد من النظريات في مجال الإبداع والتي عالجت مسألة الإبداع في المؤسسات ونذكر أهم هذه النظريات: ⁽¹⁾

⁽¹⁾ السالم مؤيد سعيد، (2005): أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع: الأردن، ص115-118

1- نظرية الأداء الظافر:

- لقد توصل إلى هذه النظرية كل من الباحثين جليفورد وكافين ووجدا الباحثين بعد دراستهما عن الأداء الظافر أن سبب تميز بعض المؤسسات بالقدرة الإبداعية العالية يعود إلى وجود خصائص ومميزات تميز بيئتها التنظيمية ومن بين هذه السمات نذكر بعض منها:
- القيام بوضع رسالة محددة للمؤسسة والعمل على تطويرها وتكون هذه الرسالة بمثابة القيم المشتركة للعاملين؛
 - تركيز الاهتمام على المقومات والمكونات الجوهرية للعمل؛
 - التخلي عن المنهج البيروقراطي نهائيا؛
 - تحفيز العاملين على التدريب والتجريب؛
 - تعزيز العلاقات مع المتعاملين وتكثيف عمليات التطوير والإبداع لإرضائهم؛
 - تنمية وتطوير قدرات العاملين وتحفيزهم للأداء المتميز والإبداع.

2- نظرية سيمون ومارتش (Simon – March: 1958):

وقامت هذه النظرية بتفسير الإبداع على أنه معالجة للمشكلات التي تعترض المؤسسة، إذ تواجه بعض المؤسسات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل حيث أن عملية الإبداع وفق هذه النظرية تمر بعدة مراحل وهي: فجوة أداء، عدم رضا، بحث وعي، وبدائل ومن ثم إبداع، وسبب الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية والتي من بينها:

(1) شهيناز دريوش، (2012): أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، أطروحة ماجستير غير منشورة، قسنطينة، الجزائر، ص 114.

التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية هذا من جهة وإلى عوامل داخلية من جهة أخرى.⁽¹⁾

3-نظرية ولسون (Wilson 1966):

لقد أشار ولسون إلى عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل حيث كان هدفها إدخال تغييرات في المؤسسة وهي إدراك التغير، اقتراح التغير، وتبني التغير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، وافترضت هذه النظرية نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاثة متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام، تنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهمات المختلفة كلما ازدادت المهمات غير الروتينية وهذا ما يجعل إدراك الإبداع بصورة جماعية سهلا، وعدم ظهور أية صراعات، وللحوافز هي الأخرى تأثيرات إيجابية لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المؤسسة.⁽²⁾

4-نظرية برنز وستولكر (Stalker – Burns 1961):

وهما أول من أكدا على أن التراكيب والهيكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، حيث أن من خلال دراستهما توصلا إلى أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تساهم في تطبيق الإبداع في المؤسسات، وبالتالي النمط الآلي يلاءم بيئة العمل المستقرة، والنمط العضوي يلائم البيئة سريعة التغير، والذي يقوم أساسا على مشاركة أعضاء المؤسسة في اتخاذ القرارات، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

(1) أمينة بواشري بنت بن ميرة، (2011): دور الإبداع والابتكار في إدارة التغير التنظيمي والتغير الإستراتيجي وفق مفهومي المعرفة وتكنولوجيا المعلومات (نموذج مقترح)، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب المنعقد بتاريخ 18 و 19 ماي، البليدة، الجزائر، ص 12 - 13.

(2) سليم بطرس جلدة وزيد منير عبوي، (2006): إدارة الإبداع و الابتكار، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع: عمان، الأردن، ص 39.

5- نظرية هايك وأيكن (Aiken - Hage):

هذه النظرية تعد أكثر شمولية، لأنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع، فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، وقامت بتفسير الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المؤسسة، تتمثل في إضافة خدمات جديدة، ومراحل الإبداع التي حددتها هي:⁽¹⁾

- مرحلة التقييم: أي تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه؛
- مرحلة الإعداد: ومعناها الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي؛
- مرحلة التطبيق: البدء بإتمام الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة.

6- نظرية (Zaltman and others 1973):

وهذه النظرية نظرت إلى الإبداع على أنه عملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق وهما مرحلتين أساسيتين في الإبداع واعتبرت المراحل الأخرى مراحل جزئية، وتم فيها وصف الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على نظرية Hage and Aiken إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية، وأضافوا متغيرات أخرى هي: العلاقات الشخصية، أسلوب التعامل مع الصراع. ومراحل الإبداع التي حددها هي كالتالي:

- مرحلة البدء: وتوجد بها مراحل ثانوية وهي:
- وعي المعرفة؛
- مرحلة ثانوية حول مراحل الإبداع؛
- مرحلة ثانوية للقرار؛
- مرحلة التطبيق: وبها مرحلة التطبيق التجريبي ومرحلة التطبيق المتواصل.

⁽¹⁾ شهيناز دريوش، المرجع السابق، ص116.

7-نظرية هارفي وميل (Harvey and Mill):

لقد اعتمد هذان الباحثان على ما توصل إليه الباحثون الآخرون خاصة (سيمون ومارتتش) و (برنز وستولكر)، فكان تركيزهما خاصة على فهم الإبداع، وذلك من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية لما يعرف بالحالة والحلول.

فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المؤسسات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك المشكلة عن طريق ما تحتاجه من فعل لمواجهةها، أو القيام بالبحث بهدف تقدير الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المؤسسة أو القيام باختيار الحل الأمثل أو البديل، أو إعادة التعريف، أي استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب، وتسعى المؤسسة لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل بهدف معالجة المشكلات غير الروتينية أو غير المألوفة، ولقد تناولوا الباحثين فضلا عن ذلك أيضا العوامل المؤثرة في الحلول الإبداعية والروتينية مثل: حجم المؤسسة، درجة المنافسة، درجة التغيير التكنولوجي، ودرجة الرسمية في الاتصالات، وبالتالي كلما زادت مثل هذه الضغوطات كلما تطلب الأمر أسلوبا أكثر إبداعا لمواجهةها. ⁽¹⁾

8-نظرية البحث عن التفوق:

وأطلقا الباحثان هذا الاسم على هذه النظرية نسبة لكتابهما (in search of exelance) حيث في هذا الكتاب دراسة تحليلية لمجموعة من المؤسسات المتفوقة جدا خاصة في مجال الإبداع وقاما بالبحث عن المبادئ والقيم المشتركة بين هذه المؤسسات، وحيث ذكر فيه أهم هذه القيم والمبادئ وهي: ⁽²⁾

⁽¹⁾ شهيناز دريوش، المرجع السابق، ص 117.

⁽²⁾ رعد حسن الصرن، (2000): إدارة الإبداع والابتكار، الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق، الطبعة الأولى، الجزء الأول، دار الرضا للنشر:الأردن ، ص 38 - 39.

- الاهتمام بالإنجاز والشروع في الأداء والتطبيق خوفا من ضياع الوقت في التحليل والاجتماعات؛
- تطوير العلاقات بين ومع المتعاملين مع المؤسسة لكي يتم الاستفادة من مقترحاتهم وتنمية قدراتهم وتحفيزهم، وإشراكهم في النتائج الإيجابية المترتبة على تفوق المؤسسة وهذا يجعلهم أكثر أداء؛
- منح الاستقلالية للأقسام والوحدات وبالتالي تشجيعها وتحفيزها على الإبداع وعلى التنافس فيما بينها لتقديم أداء متميز؛
- تبسيط المستويات الإدارية، وتطوير البيئة التنظيمية لتأمين وضمان الانتماء للقيم الأساسية للمؤسسة؛
- استمرار تخصص المؤسسة في السلع والخدمات التي أثبتت فيها إبداعها وتميزها؛
- أن تبقى وتظل القيادات التنفيذية للمؤسسة مراقبة لمدى تطابق النشاطات الرئيسية مع قيم ومبادئ المؤسسة.

9-رهانات تطبيق نظرية شاملة لإدارة الإبداع

- هذه النظرية حاولت أن تبين متابعة النظريات التي حاولت تفسير الإبداع في الشركات، أن غالبيتها تقع في العديد من التحديات التي تجعل دراسة الإبداع أيا كان المدخل المستخدم صعبة جدا، والتي نذكر منها: ⁽¹⁾

- 1-التحديات العامة: والتي يقصد بها الصعوبات التي تواجه الباحثين عموما في محاولاتهم لوضع نظرية شاملة لإدارة الإبداع نذكر منها:

⁽¹⁾ François Roman, (2003): **le Management de L'innovation** , Essai de modélisation dans une perspective systémique, thèse de doctorat, Ecole centrale des arts et Manufactures, Ecole central pavie, p 18.

- كل النظريات تتفق على أن الإبداع هو الإتيان بالجديد مهما كان مستواه أو نوعه، ولكن الاجتهادات تختلف في الإجابة على السؤال التالي: جديد بالمقارنة بماذا؟ وهل هذا الجديد من وجهة نظر المؤسسة أو الزبائن أو كليهما معا؟

- يطرح توقيت نجاح الإبداع هو الآخر مشكلا معقدا، فهل هو يبدأ مع لحظة إدخاله السوق أو لحظة نجاحه التقني؟ مع وجود العديد من الاختلافات بين المستعمل للإبداع والمنتج له من حيث النظر له.

- إن الباحث النمساوي جوزيف شامبيتر هو أول من وضع مصطلح الإبداع ونشره وقدمه اقتصاديا من خلال كتابه "نظرية التطور الاقتصادي" وهو مرادف للتغير التقني وأخذ فيما بعد معنى أكثر اتساعا وهو التغير التنظيمي والإداري إلى جانب التغير التقني، وبعض الباحثين يروا أن الإبداع يتدرج من الجانب الإداري والتنظيمي والتكنولوجي الواسع جدا إلى الجانب التقني فقط كجانب ضيق لدراسة الإبداع.

- لقد وجد الباحثون والدارسين للإبداع صعوبات كثيرة خاصة من جانب تحديد معناه وفي فصله عن العديد من المصطلحات المتداخلة معه مثل: الاختراع، البحث، التطوير والتكنولوجيا، على أساس أن بينهما تبادلية.⁽²⁾

- تلاقى العلوم الدقيقة مع عملية الإبداع، حيث يتطلب فيها أحيانا اكتشافا علميا واختراعا، والعلوم الهندسية التي تساعد على تحويل الاختراع إلى منتج قابل للتسويق، وغيرها العديد من الأمثلة.

(2) مقدم عبيرات، المرجع السابق، ص 18 - 19.

المبحث الثاني: مفهوم الابداع كنظام وبيئته الابداعية ونماذجه

لقد تبنى هذا الموضوع العديد من العلماء والباحثين، حيث يرى هؤلاء الباحثين أن الإبداع ظاهرة اجتماعية و ذات محتوى حضاري وثقافي، لأنه لا يمكن وصف الفرد بالمبدع إلا إذا تجاوز تأثيره على المجتمع حدود المعايير العادية، ويستعمل مصطلح المناخ الإبداعي في الأدبيات المتخصصة بتسميات عديدة منها: الوضع الإبداعي، العوامل الاجتماعية الاقتصادية والثقافية للإبداع... الخ. و سيتم التطرق في هذا المبحث إلى نظام الإبداع، بيئة الإبداع المؤسسي، نماذج الإبداع في منظمات الأعمال الإنتاجية

المطلب الأول: نظام الابتكار والإبداع في المنظمات

إن عملية الابتكار والإبداع في المنظمات لها نظام خاص له مدخلات والكثير من عمليات التمويل والتشغيل ولها أيضا مخرجات، ومن الأكيد أن له احتكاك مع البيئة الخارجية.

الابتكار والإبداع في المنظمات نظام يجسد الترابط بين مكونات المدخلات ومكونات العمليات، ومكونات المخرجات، التي بدورها تؤدي إلى تكوين منظومة للمعرفة من خلال التغذية الراجعة. ويتأثر النظام أيضا بالمتغيرات الكمية والسلوكية والخبرة السابقة والتعلم، والتفاعل والمعرفة والإدراك، والشخصية، والانفتاح الفكري والذاكرة، والحاجات والإمكانات والقدرات الذاتية والمكتسبة وهو ما يوضحه الشكل التالي:

```

graph TD
    Inputs[المدخلات] --> Processes[العمليات]
    Processes --> Outputs[المخرجات]
    subgraph Processes_Box [العمليات]
        direction TB
        subgraph Left [المناخ المحيط للإبداع]
            direction TB
            L1[نتائج البحوث والدراسات والتطبيقية]
            L2[الاختراعات]
            L3[الابتكارات]
            L4[الابداعات]
            L5[معارف أخرى]
        end
        subgraph Right [طريقة تنظيم نظام الإبداع]
            direction TB
            R1[ميزانية نقدية]
            R2[خبراء]
            R3[معامل وأدوات]
            R4[اجراءات ولوائح]
            R5[برنامج للتقييم]
            R6[جدول زمني]
            R7[للعمليات]
        end
    end
    Feedback[التغذية الراجعة] --> Left
    Feedback --> Right

```

المتواصلة، مؤسسة شباب الجامعة: الإسكندرية، مصر، ص 436.

-المعرفة بتطوير السلع والعمليات: أي الحاجة إلى معرفة كبيرة بعمليات الإنتاج ورقابته، ولحاجات الزبائن وخصائص قنوات التوزيع، ... الخ.

-المعرفة بكيفية تنفيذ السلع والعمليات الجديدة: وهذه المعرفة خاصة بتطوير عمليات الإنتاج واختيار الآلات وترتيبها، ومختلف العراقيل الخاصة بالتنظيم الداخلي، كما يتطلب هذا النوع أيضا

(1) بلال خلف السكارنة، المرجع السابق، ص 32.

من المعارف معرفة عمليات الإمداد والتزويد والرقابة على الإنتاج من حيث الجودة والتعبئة والتغليف.

-المعرفة بالعملية والإنتاج: وتتعلق المعرفة هنا بالعمليات الجارية والفنية في المصانع، وتنظيم البيئة الأساسية للتوريد والخدمات والقيام برقابة العمليات وجدولة الإنتاج.

-المعرفة بكيفية إدارة ورقابة المشروعات المنتجة: هذا النوع من المعارف يشير إلى المهارات والاتجاهات الإدارية في التنظيم والعمل ورقابة المشروعات، واكتساب وتطوير المنفعة الاقتصادية للموارد في جميع أنحاء الموارد البشرية والمواد والأموال.

-المعرفة بالصيانة والخدمة: وهذه المعرفة تتعلق بالخدمة والصيانة والعناية المناسبة بالسلع والآلات والعمليات في الاستعمال وذلك نظرا لصفات الخدمة المحددة للتجهيزات، والمعلومات الخاصة بتطوير التكنولوجيا الجديدة من خلال زيادة قدرتها على الاستعمال.

-المعرفة المتعلقة بالسلعة: وهي المعرفة الكاملة بخصائص السلعة والمهارات المتعلقة بكيفية تطوير السلع والمنتجات بما يحقق رغبات الزبائن.

-المعرفة المتعلقة بالسوق: أي معرفة الطلب المحتمل والواقعي على السلع في السوق، لأن السلع المتطورة والمنتجة لا تتناسب فقط مع الطلب عليها، بل أيضا يجب أن تتناسب مع التكلفة وقابلية الاعتماد والسهولة في الخدمة والصيانة.

-المعرفة بالأمور المتعلقة بالزيادة: ومعناها القدرة على الربط ما بين الأنواع السابقة من المعارف، وتقديم الأفكار وربطها بالتكنولوجيا المعروفة والأشكال التنظيمية، وبث السوق لها، والقدرة على تنظيم الإنتاج والتسويق والخدمة بمعدلات معقولة لكل من التكلفة والسعر.

إن عمليات الابتكارات التي تقوم بها منظمات الأعمال، لها مصادر داخلية وأخرى خارجية تسمح بتوليد الأفكار الابتكارية لهذه المنظمات، ومن بين هذه المصادر ما يلي:

- 1-العاملون: يعد العاملون مصدرا هاما لمفاهيم وأفكار السلع الجديدة، من الأمثلة على ذلك: رجال المبيعات، والعاملين في التصنيع وخدمة الزبائن، والتعبئة والتغليف، وبالتالي العاملين الذين يتعاملون مع الزبائن ومشاكلهم وبشكل مباشر هم الذين يقترحون أغلب الأفكار الجديدة.
 - 2-الزبائن: وهم المصدر الأكثر توليد للمفاهيم والأفكار الخارجية للسلع الجديدة، أو كما يطلق عليهم المستهلكون لأن أغلبية أفكارهم موجهة نحو تطوير وتحسين السلع القائمة وتطوير السلع الجديدة، ويمكن أيضا عن طريق المسح الميداني لجمع الأفكار المتعلقة بالزبائن.
 - 3-وسطاء التسويق: يعتبر مصادر خارجية للمعلومات كل من السماسرة والمصنعين والموزعين الصناعيين والوسطاء الكبار ومنظمات التجزئة الكبيرة.
 - 4-الموردون: وهم الأشخاص القريبين من سلعة الإنتاج والذين يقدمون النصائح والإرشاد والاستثمارات للمنظمات التي يتعاملون معها.
 - 5-المنافسون: يمكن أن تشكل سلع المنافسين مصدرا غير مباشر للسلع الجديدة.
 - 6-مصادر أخرى: ومن بينها: المستشارون، وكالات الإعداد وشركات التسويق والجامعات والكليات ومختبرات البحوث والحكومات والانترنت والكتب والمجلات.
- وعندما يرتبط الابداع بمنتوج جديد فانه يمر بالمراحل التالية:⁽¹⁾
- 1- مرحلة توليد الأفكار: وهي المرحلة التي من خلالها يتم تكوين الفكرة الرئيسية لتطوير السلع الجديدة.
 - 2-مرحلة فحص الأفكار الجديدة: ويتم فيها التأكد من صحة وسلامة هذه الأفكار ومدى انطباقها مع حاجات ورغبات الزبائن.

⁽¹⁾ Cooper. Arnold,(2000): **Entrepreneur ship Technology**. www.destination.km.com. Cited.. P30

3-مرحلة التحليل التجاري: من خلال هذه المرحلة يتم التأكد من الأفكار التي تم الحصول عليها وفحصها إذا كانت مربحة أثناء القيام بتحليلها، وتحديد إذا كان الطلب كاف على السلعة ودراسة الطلب وتحديد الكلف، الأرباح المتوقعة وتحديد المسؤول عن إنتاج السلع وتطويرها.

4-مرحلة الإنتاج: وهنا تحول الفكرة إلى واقع عمل والقيام بإنتاج السلع وفقا للمخططات التي تم اعتمادها، لكن يجب أن يكون الإنتاج في البداية قليل وذلك بهدف إجراء الفحوصات الفنية والمخبرية اللازمة لمعرفة مقدار الجودة من الناحية الفنية.

5-مرحلة المعاينة والفحص السوقي: تتم هنا دراسة السوق وتحديد الأسواق التي سيتم توريد السلع إليها أولاً والكميات المتوقعة.

6-مرحلة التسويق على نطاق واسع: أي إنتاج كمية من السلع الجديدة، وبعدها يتم تنظيم برنامج متكامل لتسويق هذه السلع، والاعتماد على السياسات الإعلانية والترويجية لما لها من أهمية كبيرة.

المطلب الثاني: بيئة الإبداع المؤسسي

يمكن للإبداع أن ينمو في بيئة مناسبة تساهم في تحفيزه وتطويره هذه البيئة يجب ان تتوفر فيها مجموعة من الخصائص سيتم التطرق إليها إضافة إلى إيراد العلامات الدالة على الإبداع، وأساليب للجوء إليه.

أولاً: خصائص مناخ الإبداع

ففي هذا الميدان فقد سجل كوجوكارو (c.cojocaru1975) بعض الملاحظات الهامة فيما يخص ضرورة وإمكانية دراسة الجو المناسب للإبداع في المؤسسات فقال في كتابه الإبداع

والاكتشاف ينبغي الانطلاق من أن كامل شخصية المؤسسة يمكن اعتبارها مصدرا للأفكار، ولقد استند في ذلك إلى النتائج التي أوردتها المختصون في معهد ماساتشوستس التكنولوجي والتي تؤكد بأن 80% من المبيعات التي تحققت من الانتاجات الجديدة ليس سببها هوا لباحثين ، وإنما إلى بعض المكتشفين الذين كانوا من مستوى عمال تقنيين. حسب رأي هذا الباحث أنه يقول لكي تتحقق وتظهر الأفكار الإبداعية يجب الأخذ بمعيارين: (1)

1-على كل مدراء أي مؤسسة أن يضعوا آليات وأنظمة لاكتشاف واختيار الأفراد الذين لديهم مواهب من أجل إدراجهم في نطاق فرق الإبداع؛

2-ينبغي على إدارة أية مؤسسة أن تقوم بإجراءات لاكتشاف وجمع الأفكار لكل شخصية بالمؤسسة.

قامت الباحثة روكو بدراسة بعض الخصائص للبيئة المبدعة من خلال بحث المناخ المشجع أو المحرض على الإبداع، و توصلت إلى أن ذلك مرتبط ب:

1-خصائص أنظمة التقويم في نظام الجماعة أو المؤسسة؛

2-الجوانب الدافعية في شخصية رئيس المؤسسة.

ففيما يخص أنظمة التقويم فيجب أن تكون كاملة ومرنة تأخذ بالفروق الموجودة وأن تكون موضوعية قدر الإمكان ،أما ما يتعلق بالجوانب الدافعية في شخصية رئيس المؤسسة فتطلب أن يكون المدير مثيرا لأعضاء الجماعة، له ميزة الاندفاع الذاتي يطبق الأصول والواجبات الأدبية ويطبق قانون المؤسسة على الأعضاء وعلى نفسه، و يكون ذا تطلع واسع، مبدعا في نظريته وحله للمشكلات وإحساسه بها.

(1)عوني معين شاهين وحنان فاضل زايد، (2008):الإبداع دراسة في الأسس النفسية الاجتماعية و التربوية لظاهرة الإبداع الإنسانية، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر و التوزيع: القاهرة، ص39.

وفي مجال إبداع الجماعات وفقا لما تقوم عليه تقنيات عصف الأفكار أو كما يطلق عليها العصف الذهني (brainstorming)، فإن ميزة المناخ في هذه التقنية هي في و عدم تقويم الفرد للأخر، لأنها تعتقد أن التقويم بين الأعضاء يعيق السير الحر للأفكار، وبالتالي تستبعد هذه التقنية الانتقادات أو التقويمات لكي يتوفر المناخ المناسب للأفراد لكي يفكروا بحرية. توجد خصائص للجماعات التي تدعم و تشجع إبداعية أعضائها التي حددها كل من سيجل و كاميرير s.siegl et maemmerer1978 و هي كالآتي:⁽¹⁾

- 1- توفر قيادة جماعية تدعم المبادرة وتطور الأفكار الجديدة وتشجع النمو الفردي للشخص وتعمل على احترام قدراته كعضو فيها؛
- 2- شعور أعضاء الجماعة بأنهم ينظمون أفكارهم ويطورون فيها ويقومون بالإجراءات بأنفسهم، والمشاركة في اتخاذ وصنع القرار؛
- 3- أن يكون نظام الجماعة مستجيبا للتنوع والاختلاف لدى أفرادها بشكل إيجابي، ويعمل على استقلالية الأفراد؛
- 4- في حالة الفشل يجب التصدي له بأسلوب ناجح من خلال التطور المستمر في نظامها وأهدافها وهي تبحث عن حلول مختلفة لمشاكلها، أي تطبيق مبدأ: "الأشياء ليست ثابتة ثباتا مطلقا"؛ ويرى الباحث جيب أن هناك أربع عوامل تعيق الإبداع لدى الجماعة وهي:

-الخوف وعدم الثقة الكافية بين الأفراد؛

-التقيد المستمر للاتصال؛

-فرض سلوك معين؛

-فرض نظام أو قانون محدد للنواب والعقاب.

⁽¹⁾عوني معين شاهين و حنان فاضل زايد، المرجع نفسه، ص40.

وللظروف التاريخية والاجتماعية هي الأخرى دورا هاما في ظهور الإبداع وصياغة المناخ المناسب له الذي يؤثر على الأفراد المبدعين، حيث أن الشخصية المبدعة في أي مجال من مجالات النشاط لا توجد خارج الإطار الاجتماعي، حيث تعيش وتبدع، وهذا ما أكده الباحث بياجيه بقوله: إن الفرد لا يصل إلى إبداعه وأعماله العقلية إلا بمقدار ما يحتل مكانا في تفاعل الجماعات، وبالتالي في إطار المجتمع ككل، إن كبار الناس الذين خطوا اتجاهات جديدة، لم تكن أعمالهم إلا نتاج تفاعل وتركيب لأفكار أعدت في إطار تعاوني مستمر.

- إن جميع الاكتشافات والإبداعات العظيمة لم تظهر هكذا من دون علاقة مع اكتشافات أخرى مشابهة، ومع الجو العلمي السائد حولها ويتضمن تاريخ العلوم أمثلة متعددة من الاكتشافات المتزامنة لباحثين عملوا مستقلين، وهذا دليل واضح على تأثير العامل التاريخي الاجتماعي على الإبداعات والاكتشافات.

وهذا يقود إلى أن المناخ الإبداعي في المجتمع يتحقق عندما تتوفر الوسائل المادية والثقافية والانفتاح على الثقافات والحرية وعدم التمييز وقلة القمع والظلم، والتسامح مع الآراء ووجهات النظر المتباينة وتوفير الحوافز للنواتج الإبداعية.

- ضرورة الاهتمام بتصميم وتطوير برامج النشاطات الصيفية بما يتناسب مع الجهود المبذولة والاهتمام المتزايد، والتركيز على إنعاش التراث كمصدر إثرائي للمحتويات العلمية للمناهج، والحاجة إلى جمعيات محلية لتوفير المشورة المتخصصة حول أساليب رعاية المواهب والتميز والتفوق.

ثانيا: العلامات الدالة على الإبداع في المنظمات

توجد العديد من العلامات والإشارات التي تدل على إمكانية الإبداع في المنظمة وقد تكون مرشدة جيدة في الغالب ولا تكون كذلك في حالات أخرى، ومن بين أهم هذه العلامات الآتي:⁽¹⁾

1- علامة المبدع: إن من الضروري أن يكون المبدع نفسه هو نقطة البداية، فهناك من الأفراد من ينظر خارج الصورة ويجب أن يتطلع إلى ما هو أبعد من كفاءة الحالة الموجودة، ومن أبرز ما يميز هؤلاء الأفراد ما يلي:

-يفضل عدم التأكد في العمل والظروف؛

-النفور من الخطط، الموازنات، والبرامج المحددة مسبقا؛

-طرح أسئلة وتقديم الأجوبة غير المألوفة؛

-التفكير المستقل عما هو متعارف عليه في المنظمة.

2- علامة الجديد ليس غريبا: من المتعارف عليه أن كل جديد يعتبر إلى حد ما غريبا لأنه غير مألوف سابقا، ولكن بالنسبة للمنظمة يكون العكس، لأنه مركز اهتمامها الأول وموضوع لقاءاتها واجتماعاتها، والعنوان الأكثر ألفة في شعاراتها وسياساتها وبرامجها.

3- علامة التعلم والتقاسم: عندما يكون هناك إبداع أو ابتكار قد يعرفه إلا فريقه ولكن الجميع في المنظمة يتوقعونه، لأنه عندما يأتي لابد أن يتطلع ويعرفه الجميع ويتقاسموا معارفه ومعلوماته وآثاره ونتائجه لكي يصبح جزء من معرفتهم التي تشكل الكيان المعنوي الحقيقي القوي للشركة.

4- علامة المعايرة: وهذه العلامة تعد الأكثر تأشيراً للإدارة على موقفها الابتكاري، والمهام التي تنتظرها بواسطة المعايرة فإن المنظمة تعرف جيدا درجتها في الابتكار، فإذا كان الجواب أنها

⁽¹⁾ بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، المرجع السابق، ص 57-58.

الأولى فهنا ستكون المهام الأصعب لأن الأول لا يتفوق عن الثاني والثالث، إلا في العليل جدا والذي يكون هو الأصعب في التطوير والابتكار.

5- علامة الفريق: إن الفريق ضروري في الابتكار لأنه يوفر فرصا أفضل لتوليفات الأشياء والأفكار مابين المجالات والاختصاصات المختلفة. وأيضا هو أساس تقاسم المعلومات، وهو يحقق دورات أقصر باستمرار في عمليات التطوير بداية من الفكرة ثم إلى المنتج ثم إلى السوق.

6- علامة الإدارة الإبداعية: على الإدارة أن تمارس الجهد الابتكار وهذا ضروري من أجل رؤية رسالة وأهداف وسياسات ومفاهيم المنظمة الجديدة التي هي أفضل استجابة للبيئة المتغيرة كما أنه ضروري من أجل توفير المناخ الايجابي الداعم للابتكار في المنظمة.

ثالثا: أساليب اللجوء إلى الإبداع ومصادره

توجد عدة أساليب تؤدي إلى تبني الإبداع كما تتحصل عليه المؤسسة من عدة مصادر

1-أساليب اللجوء للإبداع:

ويتم اللجوء إلى الإبداع من مؤسسة إلى أخرى من خلال العديد من الطرق وبناء على مجموعة من العوامل (إمكانيات بشرية ومالية)، ويمكننا التطرق إلى مختلف طرق اعتماد الإبداع فيما يلي:⁽¹⁾

-إدماج نشاطات البحث والتطوير داخل المؤسسة:

يعد نشاط البحث والتطوير المغذي الرئيسي للإبداع خاصة في المؤسسات التي تتوافر على مخابر وإمكانيات مادية وبشرية معتبرة، ويعني بالبحث والتطوير كل المجهودات المتضمنة تحويل المعارف إلى حلول فنية في صور أساليب الإنتاج ومنتجات مادية استهلاكية أو استثمارية.⁽²⁾

⁽¹⁾ Jogl Broustail et Frederic Fréry, (1993): **le management Stratégique de l'innovation**, Edition Balloz: paris, France, p 146.

⁽²⁾ الجمعية العلمية، نادي الدراسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ملحق خروية، ص 4.
www.Clubnada.jeeran.com

وتعطي ممارسة وظيفة البحث والتطوير للمؤسسة استقلالية كبيرة لوضع وتسيير سياسة إبداعية تحقق لها نجاحا وأرباحا معتبرة، كما تضمن لها السرية لنشاطاتها مما يجد أخطار التقليد من طرف المؤسسات المنافسة وكما يقود الإدماج الفعلي لنشاطات البحث والتطوير إلى نتائج جيدة إلا أنه يعتبر الطريقة الأطول من ناحية الزمن والأكثر تكلفة في توفير وتخصيص الموارد والأكثر خطرا.

- عقود واتفاقيات التعاون:

قد تلجأ بعض المؤسسات إلى إبرام عقود واتفاقيات تعاون بينها وبين مؤسسات أخرى في مجال البحث والتطوير وذلك قد يكون سببه النقص في القدرات والإمكانيات المتاحة لدى المؤسسة، وأيضا بالنظر إلى الارتفاع في تكاليف إدماج نشاطات البحث والتطوير داخلها، وبالتالي فإن أساس إنشاء هذه العلاقات هو استغلال المعلومات والمعارف المكتسبة وتوحيد الجهود الرامية لإحداث الإبداعات أو اختصار مدة الإنجاز، وتحمل مشترك للتكاليف والأخطار، ومن المعلوم والأكد أن الطاقات والإمكانيات والمعارف لا تتواجد دائما وكلها في مجال ومكان معينين، وهذه العلاقات هي التي توحد هذه الطاقات والإمكانيات والقدرات بين المؤسسات خاصة مجال البحث والتطوير.⁽¹⁾

-المقولة الباطنية:

وهي تخص عقود البحث بين المؤسسة ومراكز البحث والتطوير والتي تتمثل في مراكز البحوث العمومية والخاصة والجامعات. إن مراكز البحث والتطوير هي التي توجد تقاليد رصينة للبحث الأساسي ومساهمته القيمة في التراث المعرفي الإنساني والبحث التطبيقي ومساهمته في تطوير رصيد المجتمع من إبداعات العملية.

⁽¹⁾ شهيناز دريوش، المرجع السابق، ص 141 - 142.

كما يمكن أن تتجسد علاقات التعاون بين المؤسسة والجامعات عن طريق البحوث المشتركة لفهم التطبيقات الأوسع للنشاطات التكنولوجية، وتقديم التقييمات المتوقعة للتكنولوجيا خاصة التي تهدف لكشف بعض الآثار السلبية المتعلقة بالبيئة والصحة الاجتماعية التي تنشأ نتيجة تقدم التطبيق الكبير للتكنولوجيا الجديدة⁽¹⁾

-اقتناء الرخصة:

معناها هو اقتناء رخصة من مؤسسة مبدعة أو فرد مبدع والذي يكون قد تحصل على براءة اختراع والتي هي شهادة أو وثيقة تمنحها هيئات رسمية معينة تتضمن الاعتراف باختراع ما، ويحول لصاحبه شخصا أو مؤسسة حق الملكية وبالتالي حرية الاستعمال. ونظام براءة الاختراع يلعب دورا فعالا في حماية وصيانة حقوق المبدعين، ولهذا يكون جد ضروري لتفادي ومنع التقليد بدون تعويض للمبدع الأصلي، ويعتبر هذا التعويض حافزا قويا للإبداع، هذا من جهة، ومن جهة أخرى قد يحد من انتشار الإبداعات والإنجازات لأن البراءة هي الاحتكار المحمي بالقانون، لهذا تعتبر مهمة بالنسبة للأفراد والمؤسسات.⁽²⁾ ونتيجة ما ذكر يمكن القول أنه يمكن لكل مؤسسة أن تختار الأسلوب الذي يناسبها لإحداث الإبداع، مع أخذ اعتبارها أن لكل أسلوب ايجابيات وسلبيات.

⁽¹⁾ نجم عبود نجم، (2003): إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر: عمان، ص142.

⁽²⁾ نجم عبود نجم، المرجع نفسه، ص142.

2- مصادر الأفكار الجديدة للإبداع:

الأفكار الجديدة تعتبر بالغة الأهمية في المؤسسات في تحقيق الإبداعات، لأنها نقطة الانطلاق التي تبنى عليها، ولهذا تركز المؤسسة كل طاقاتها وإمكانياتها للبحث في داخلها وفي بيئتها عن مصادر مختلفة لهذه الأفكار وأهم هذه المصادر نذكر ما يلي: ⁽¹⁾

المعارض العالمية: وهي تلك الأماكن المخصصة التي تساعد على اكتشاف الجديد وكذلك التعرف على المستجدات العالمية، وتبادل المعلومات يمكن أن يعطي أفكارا وحلولا إبداعية.

- زيارة المصانع: ولها دور كبير في التعرف على الكثير من المعلومات خاصة التي تتعلق بتطور التكنولوجيا التي تنتج منتجات جديدة من حين إلى آخر.

- السفر للخارج: ومن خلاله تتم رؤية المشاكل بنظرة مختلفة وجديدة تساعد على إيجاد حلول كثيرة ومختلفة. ومن الأمثلة على هذا كثيرة مثلا: لتلبية حاجة معينة للمستهلك نتجه إلى البلدان المتقدمة،

لأن بها إبداعات مهمة، ويمكن أيضا أن نجد منتجات جديدة في البلدان الصناعية الأقل تقدما، فاليابانيون مثلا هم الذين يحسنون استعمال هذه التقنية، حيث يبعثوا عدد كبير من الإطارات إلى

دول مختلفة لجلب الأفكار الجديدة وبعد ذلك يقومون بتحسينها، ولديهم العديد من الطرق الأخرى مثل: الجملة المكتوبة على حافظة الطائرة للمسافرين اليابانيين للخارج سوف ترون منتجات تلفت

انتباهكم، أو هي غير معروفة لدينا،...الخ.

-العلاقة مع الزبون: يعتبر الزبون من أهم المصادر الأساسية للأفكار الإبداعية، حيث تكون هذه المصادر على شكل حاجات ومتطلبات يعبر عنها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وعلى المؤسسة

⁽¹⁾ Maurice, reyne, (2002): **maitrise L'innovation technologique: méthodes et outils pour concevoir des produits nouveaux**, édition dunad , paris, pp 45 – 47.

أن تقوم بمراقبة الأسواق وتحديد احتياجات الطلب المتزايد والمستمر، وتقييم المنتجات الرائدة في السوق المنافسة الامر الذي يؤدي إلى اكتشاف الأفكار الجديدة المبدع.⁽¹⁾

إن الحقيقة العلمية والعملية المؤكدة هي أن ما نسبته 60% - 70% من الأفكار الجديدة للسلع والخدمات وحتى تعديل مواصفات المعدات تأتي غالبا من المستهلكين.⁽²⁾

- قنوات التوزيع: تأتي أهمية قنوات التوزيع كمصدر للإبداع من خلال معرفة الموزعين بأحوال السوق واحتياجاته ومتطلباته، ومساهماتهم بتقديم مقترحات جديدة تساعد المؤسسة في تطوير المنتجات.

المطلب الثالث: نماذج الإبداع في منظمات الأعمال الإنتاجية

الإبداع يمكن أن يكون في منظمات الأعمال الإنتاجية والخدمية خاصة تلك التي لديها رغبة في تقديم منتج جديد، والملاحظ أن عملية الإبداع تتطلب تهيئة المناخ التنظيمي المناسب وبناء نظم الحوافز وإشاعة ثقافة الإبداع في المنظمة وفيما يلي تقديم لعدد من النماذج.⁽³⁾

1- نموذج (Griffin & Hauser):

وفقا لهذا النموذج يتم التركيز على تنسيق نشاطات قسم البحث والتطوير مع الأقسام الأخرى للمؤسسة كقسم التسويق والعمليات، ويشتمل هذا النموذج على تكوين مجموعة عمل لتطوير المنتج الجديد والأعضاء هم أفراد ينتمون إلى قسم التسويق والإنتاج والهندسة بحيث يشتغلون بجد من بداية المشروع إلى نهايته.

⁽¹⁾ فايز جمعة صالح النجار و عبد الستار محمد العلي، (2006): الريادة و ادارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد:الاردين، ص15.

⁽²⁾ محمد ابراهيم عبيدات، (2004)، تكوين المنتجات الجديدة، مدخل سلوكي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر: عمان، الأردن، ص 57.

2- نموذج (Utterback):

هو نموذج ديناميكي للإبداع في مجال عمليات الإنتاج، ويفترض هذا النموذج أن إبداع المنتج والعملية يتبع بنماذج عامة بمرور الوقت، ويفترض أن هذين النوعين من الإبداع تربطهما علاقة مهمة، حيث يكون معدل إبداع المنتج عاليا في السنوات الأولى التشغيلية والمسماة المرحلة الانسيابية (Fluid Phase) وفيها يتم حدوث التجارب والتصاميم للمنتج والعملية الإنتاجية لتليها المرحلة الأخرى هي المرحلة الانتقالية (Transitional Phase) ويميزها تباطؤ معدل إبداع المنتج ويزداد معدل إبداع العملية، ومن خلال هذه المرحلة تثبت بعض المنتجات في السوق لأنها تحقق أفضل إشباع لرغبات المستهلكين وفي بعض الصناعات تلي هذين المرحلتين مرحلة خاصة (Specific Phase) والتي يتضاءل فيها الإبداع معدل الإبداع لكل من المنتج والعملية، حيث تركز هذه الصناعات على الكلفة، الحجم والسعة ولا أثر للإبداع إلا في حدود قليلة.

3- نموذج شركة (Thoistrup) الدانماركية:

أشار الأستاذ (Grunert) إلى النموذج الذي أتبعته الشركة المذكورة باعتمادها الأفكار التي قدمتها مجموعة تطوير المنتج (PDG) (Product Development Group) التي تأكد وتضمن استمرارية ونمو الإبداع وتتألف من: مدير الإدارة و مدير المبيعات والتسويق ومدير تطوير المنتج ومدير الإنتاج بحيث تجتمع هذه اللجنة دوريا وتأخذ على عاتقها عملية توليد الأفكار وتعرضها على أصحاب القرار وتحدد المشاريع وآليات تنفيذها ومتابعتها حتى تتجسد في منتج يقدم إلى السوق.

إن هذا النموذج يعتمد على الحدس والخبرة لأعضاء اللجنة وذلك بعد إنجازها لمجموعة من الدراسات مثل الحدود الاقتصادية واختبارات السوق وتحديد فترة رقابة تمتد من 2 إلى 3 أشهر وذلك لإجراء التحسينات المناسبة على المنتج وبعد ذلك تتحول الفكرة إلى مشروع ويطور المنتج

بشكل فعلي. ويستوجب هذا النموذج أن يكون عملية تطوير العملية من مستلزمات إبداع المنتج رغم وجود مشاريع مستقلة لتطوير العملية.

4- نموذج التطوير عبر قنوات المراحل (Stage Gate Development Tonnel):

قدم هذا النموذج من طرف الأستاذ (Clark & Weel Wright) وهو يقوم بحل المشاكل التي يقع فيها متخذي القرار في إدارة وتمويل مشاريع إبداعية وتطويرية في آن واحد، حيث يحدث التشتت للجهود ولا يتحقق أي هدف تم تحديده.

إن هذا النموذج يحتم على المديرين السيطرة على الجهود الإبداعية للمنتجات الجديدة والمفاضلة بينهما.

5- نماذج الشركات اليابانية:

لتنفيذ العمل الإبداعي وتطوير المنتجات الجديدة اعتمدت الشركات اليابانية على ثلاثة مسارات وهي:

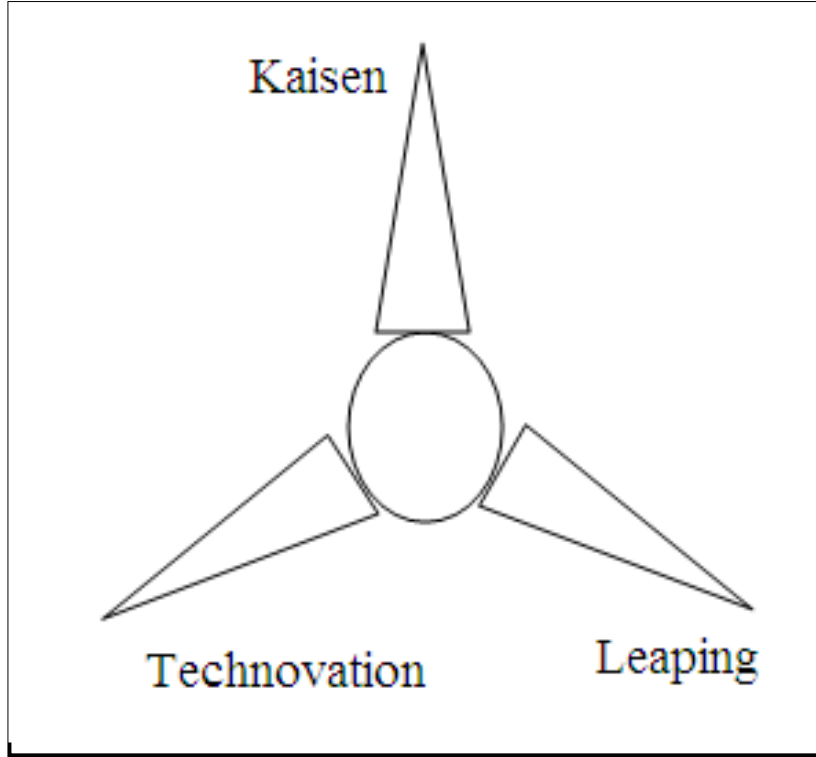
-المسار الأول: حدده أستاذ الجودة (Kaigen) حيث يرتبط هذا المسار بالتحسين المستمر وفق قواعد دقيقة مثل الأداء الأفضل وجعل التكاليف في حدودها الدنيا.

-المسار الثاني: هو مسار القفز (Leaping) ويعني تطوير منتج جديد يختلف عن المنتج القديم وفق تطورات معينة.

-المسار الثالث: مسار الإبداع الفني (Technovation) وهو المسار الذي يركز على تحقيق الإبداع عن طريق التكنولوجيا أو العمل على تطوير تكنولوجيا هجينة.

والشكل التالي يعبر عن المسارات الثلاثة:

الشكل رقم (2): يوضح نموذج الشركات اليابانية للإبداع



المصدر: مؤيد عبد الحسين الفضل، (2009): الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع: الأردن، ص35.

وفقا لها النموذج فإنه في وقت تطوير منتج جديد وتقديمه للسوق يجب أن المنظمة في نفس الوقت بتجديد المدة الزمنية لسحبه وذلك إدراكا منها إن لم تعمل على اختزال دورة حياة منتجاتها بنفسها فإن المنافسين سيعملون على ذلك، وقد ينجر على ذلك خسائر في السوق والأرباح.

6-نموذج (Kotler) في تبني الإبداع (Innovation Adoption Model):

قدم هذا الأخير الإبداع من وجهة نظر تسويقية وذلك وفق ثلاثة مراحل والتي بدورها تتجزأ إلى خطوات متتالية كما يلي:

-مرحلة الإدراك (Cognitive Stage):

ويعبر عنها بالوعي (Awareness)، وحيث هذه المرحلة تنتظر إلى أن المستهلك يصبح واعياً بالإبداع ولكن تنقصه معلومات تجاهه.

-مرحلة التأثير (Affective Stage):

وتتضمن بدورها مرحلتين هما: الاهتمام بالزبون باعتباره محفز للبحث عن المعلومات بخصوص الإبداع. والتقويم بحيث تأخذ ملاحظات المستهلك بعين الاعتبار.

-مرحلة السلوك (Behavior Stage):

وتشمل على مرحلتين هما: الحكم أي يعني حكم الزبون على الإبداع والتبني أي عندما يبدأ الزبون إشباع حاجياته وألفه على شراء المنتج واستخدامه بصفة منتظمة. ويمكن توضيح المراحل الثلاثة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3): يوضح فكرة نموذج (Kotler)

Awariness	الوعي	مرحلة الإدراك
	↓	
Interest	الاهتمام	مرحلة التأثير
	↓	
Evaluation	التقويم	
Trial	الحكم	مرحلة السلوك
	↓	
Adoption	التبني	

المصدر: مؤيد عبد الحسين الفضل، المرجع السابق، ص 37.

7- نموذج (Bass) لانتشار الإبداع (Bass diffusion Model):

هذا النموذج يعتمد على سرعة معدلات الإبداع، وسرعة معدلات التقليد من خلال سرعة انتشار استعمال المنتج الجديد وتبنيه، إن اعتماد كلا المعدلين بصفة سوية من شأنه أن يؤثر على سرعة تبني الإبداع والذي يتوقف بدوره على عاملين أساسيين هما: خصائص المنتج الجديد وتشجيع المستهلك القديم الجديد. فبالنسبة للعامل الأول فهناك خمسة خصائص للمنتج الجديد تدعو إلى تبني المنتج الجديد:

-الميزة النسبية للمنتج؛

-إمكانية المطابقة مع استخدامات المنتج الحالي، والتي تعبر عن إبداع مستمر إذا كانت تغيرات قليلة، وإبداع غير مستمر إذا كانت كثيرة؛

-التعقيد: ويقصد به مدى وجود غموض في فهم وإدراك الفكرة الجديدة التي تخص الإنتاج الجديد؛

-التجزئة: ويقصد بها وجود بعض المنتجات يمكن تجزئتها مثل: الأطعمة، كما توجد أيضا بعض المنتجات لا يمكن تجزئتها مثل: العقارات؛

-الانتقال: ويقصد به إمكانية مشاهدتها في المحلات العامة.

أما فيما يخص العامل الثاني فإن هذا النموذج يدعو إلى التركيز على المستهلك القديم الذي تبني المنتج وذلك بحدود 5-10% منهم وعلى 5-15% من المستهلكين المبكرين التالبيين، أما الأصناف الأخرى من المستهلكين الذين قرروا تبني المنتج فإن منهم الأغلبية المبكرة المتقدمة التي حددها النموذج بـ 30% والأغلبية المتأخرة 30% أيضا والبطيئين بـ 20% المتبقية، والمشكلة التي تعترض هذا النموذج هي كيفية تحديد من سيكون المستهلكين المبتدئين المبكرين كي يتم التركيز المبكر عليهم.

8-النموذج التفاعلي لعملية الإبداع (Interactive Model of Innovation Process):

وهذا النموذج إقترحه وقدمه الأستاذ (Ivancevich) سنة 1997، والذي بواسطته يعرض الإبداع بوصفه عملية متسلسلة يمكن تقسيمها إلى مراحل متفاعلة لكنها منفصلة وظيفيا، ويتم وصف العملية الإبداعية من خلال دمج الإمكانيات التكنولوجية وحاجات السوق. إذ يتضمن الإبداع النماذج الفنية والتصميمية والتصنيفية والإدارية والتجارية المدمجة في تسويق المنتج الجديد والمطور أو الاستعمال التجاري للعملية الجديدة أو المطورة.

9- نموذج مخطط إبداع المنتج (Product Innovation)(PIG):

قدم هذا النموذج في إطار مخطط إبداع المنتج وليس إبداع العملية وذلك من قبل كل من

(Crawford & Benedetto) وهو مبني على أربعة أسس وهي:

-الخلفية (Background) والتي تشير إلى الأفكار الأساسية لتحليل الحالة؛

-التركيز (Focus) على تكنولوجيا واحدة وبعد تسويقي واحد على الأقل متطابقان ولهما إمكانية

جيدة؛

-الأهداف (Goals) أي ماذا سوف يحقق المشروع على المدى القريب والبعيد؛

-التوجهات أو الخطوط المرشدة (Guidelines) التي توضح قواعد الطريق والمتطلبات المفروضة

من الحالة أو الموقف أو من الإدارة العليا وغيرها.

9- نموذج الروابط الأفقية (Horizontallin Koge Model):

وقدم هذا النوع من النماذج الأستاذ (Dafit) على أساس ربط الإبداعات بالحاجات الزبونية وذلك

مع استعمال التكنولوجيا والإدارة العليا المؤثرة التي تدعم الإبداع.

وهناك تأكيد على ارتباط التصميم الفاعل لإبداع المنتج برابطة أفقية عبر الأقسام وذلك بموجب

هذا النموذج. كما يتم بموجبه أيضا تصميم المنظمة لتحقيق إبداع المنتج وذلك بالاستناد إلى ثلاثة

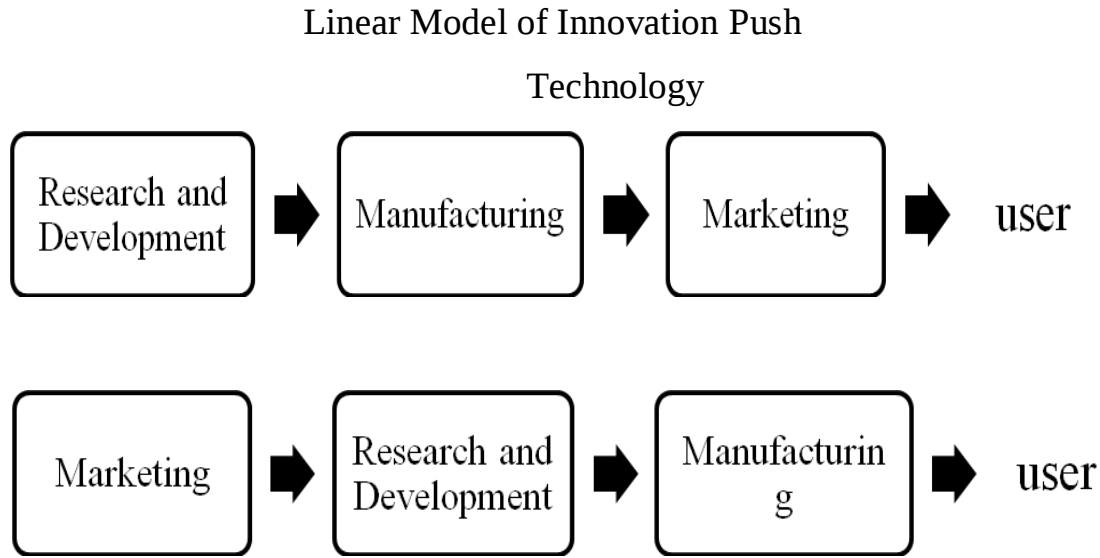
تراكيب وهي:

- التخصص حسب الأقسام (Departmental Specialization):

والذي يشير إلى الأقسام الرئيسية في هذا الصدد وهي البحث والتطوير والإنتاج والتسويق وأن لكل

قسم مهارات مختلفة، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (4): يوضح نموذج الروابط الأفقية



المصدر: مؤيد عبد الحسين الفضل، المرجع السابق، ص39.

المبحث الثالث: دوافع الإبداع وخصائص الشخصية المبدعة

ينطوي الإبداع على مجموعة من الدوافع الذاتية، الخارجية، مادية ومعنوية ودوافع خاصة بالعمل الإبداعي كما ينطوي الإبداع على مجموعة من قدرات ومهارات إبداعية تميز الشخصية المبدعة، كما للإبداع محفزات ومعوقات

المطلب الأول: دوافع الإبداع

إن أهمية الإبداع لا تكمن في كونه عملية إنتاج ذات قيمة آنية فحسب بل تكمن في كون الإبداع ضرورة من ضروريات الحياة. ولقد أثبتت وأكدت الدراسات أن التدريبات المناسبة تحسن القدرات الإبداعية وتكون كفيلة بتنمية وزيادة الإنتاج الإبداعي عند أصحاب القدرات الإبداعية إذ يجب التعرف على دوافع الإبداع والتأكيد عليها وتنميتها بالتدريبات المناسبة التي تحسن من القدرات الإبداعية ويمكن تصنيف الدوافع إلى مايلي: (1)

(1) طارق محمد السويدان ومحمد أكرم العدلوني، (2004): مبادئ الإبداع، شركة الإبداع الخليجي للاستثمار والتدريب: الكويت، ص ص 20 - 25.

1- الدوافع الذاتية (الداخلية):

- الحماس لتحقيق أهداف شخصية؛
- الرغبة في تقديم إسهام قيم وفي شكل جديد ومبتكر؛
- الرغبة في التطرق إلى الأشياء الغامضة والمركبة؛
- الرغبة في الإطلاع على أكثر من مجال في مجالات العمل؛
- الإبداع يعطي إشباعا للحاجات الإنسانية بطريقة أحسن ويساعد على الوصول إلى الأهداف وتحقيقها.

2- الدوافع البيئية (الخارجية):

- الحاجة إلى الإبداع في مختلف مجالات العمل؛
- الحيوية والنمو يحتاجان إلى الإبداع؛
- فالتفكير الإبداعي ضروري لأي مشروع والحيوية والنمو يرتكزان على ومضة إبداعية وليس على مجرد متابعة تحليلية لفكرة الخلاقة؛
- مواجهة المشكلات العامة والخاصة يستوجب إبداعا.
- إن الإبداع ضرورة ملحة لمواجهة المشكلات المرتبطة بالعمليات والإنتاج والتنوع ومشكلات العمل الأخرى مثل: شؤون العمال (الاختيار، التدريب) وذلك محاولة للوصول إلى حلول غير مسبقة؛

- سرعة التغير في المحيط تحتاج إلى صنع أحداث بطريقة إبداعية، يقول ادوارد دي بونو بأنه مقتنع من أمد طويل بأن مجال الحياة العملية يستخدم التفكير أكثر مما يستعمله الآخرون، فالإبداع أكثر من ضرورة في عالم يستمر بسرعة التغير. فثمة أعمال ينبغي فعلها على الدوام ومشكلات

تتطلب الحلول، وهناك فرص ينبغي اكتشافها وتطويرها وتهديدات ينبغي الاحتياط منها، ومشاريع

تستوجب تنظيمها، وتنبؤات ينبغي القيام بها وتقييمات يجب تأديتها؛

-التطور والنمو مرتبطان بالقدرات الإبداعية.

3- دوافع مادية ومعنوية: وتشتمل في:

-الحصول على مكافآت مالية؛

-الحصول على تقدير وثناء؛

-الحصول على درجة وظيفية متقدمة؛

-الحصول على رضا الله سبحانه وتعالى؛

-خدمة المؤسسة والأمة.

4- دوافع خاصة بالعمل الإبداعي:

ان الأفكار تأتي من خلال الرغبة الشديدة في إيجادها، والرغبة المتصلة تحول العقل إلى برج

مراقبة يفتش عن الجديد في الملابس التي تثير الخيال. فعند ولادة فكرة جديدة يسود الإشباع لدى

الفرد وتنشأ رغبة قوية في الاستمرار نحو الإبداع في العمل.

المطلب الثاني: القدرات المميزة للشخصية المبدعة

لم يكتفي الباحثون بالتعريفات المختلفة للإبداع بل عمدوا إلى التعريفات الأكثر تحديدا ولعل

التعريفات الإجرائية كانت مبتغ، وذلك لما يتميز من قابلية للقياس والملاحظة من خلال الاختبارات

التي جعلت لتقيس القدرات الإبداعية عند الأفراد، ومن بين هؤلاء الباحثين جيلفورد الذي أستند إلى

مسلمة أساسية تتمثل في أن الإبداع ليس هو القدرة الواحدة ولكنه مكون من مجموعة من القدرات⁽¹⁾.

وتعرف القدرة لدى علماء النفس بأنها القوة المتوفرة فعلا عند الشخص الذي تمكنه من أداء فعل معين، والقدرات الإبداعية هي تلك الاستعدادات العقلية التي يجب توفرها للأفراد حتى يقوموا بأنواع من السلوك الإبداعي، فالاستعداد هو قابلية الشخص لاكتساب قدر من الكفاءة بعد التدريب الرسمي أو غير الرسمي الذي يتراكم كنتيجة للخبرات السابقة، والإبداع ليس قدرة واحدة بسيطة بل هو مجموعة من القدرات يتم حصرها فيما يلي:⁽²⁾

1-الأصالة (Originality):

وهي القدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة والغير مرتبطة بأفكار سابقة وهي إنتاج غير مألوف وبعيد المدى⁽³⁾ والأصالة بذلك تتضمن ثلاثة جوانب رئيسية وهي:

- الاستجابة غير الشائعة أي إمكانية الحصول على أفكار جديدة ونادرة؛
- الاستجابة البعيدة (القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة) ؛
- الاستجابة الماهرة أي القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة، وهو الجانب الذي يعد مهما وجديدا للأصالة.⁽⁴⁾

والأصالة بدورها تختلف عن كل من الطلاقة والمرونة كون أن:

⁽¹⁾ محمد بكر نوفل، (2009): الإبداع الجاد مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الأولى، ديونو للطباعة والنشر والتوزيع عمان، الأردن، ص ص 53 - 56.

⁽²⁾ زكريا الشربيني و يسريه صادق، (2002): أطفال عند القمة، الموهبة، التفوق العقلي، الإبداع، دار الفكر العربي: القاهرة، مصر، ص 109.

⁽³⁾ نادية السرور، (2002): مقدمة في الإبداع، دار وائل للطباعة والنشر: عمان، الأردن ، ص 119.

⁽⁴⁾ علي الخطيب (1990): التربية الإبداعية تعلم في العمق و استمطار الأفكار، دار التربية: قطر، ص 137.

-الأصالة لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية التي ينتجها المبدع كما في الطلاقة بل تهتم بقيمة الأفكار وقوة جدتها.

-الأصالة تنظر إلى نفور الشخص من تكرار ما يقوم به الآخرون وليس إلى نفوره من تكرار تصوراته هو، وهذا ما يميزها عن المرونة التي لا يكرر فيها الشخص المبدع أفكار الغير وينفرد من حلولهم العادية للمشاكل، وبالتالي فالأصالة ترتب في أعلى درجات سلم الإبداع⁽¹⁾ ويعتبرها آخرون مرادفة للإبداع، ولكن رغم ذلك يجب أخذ الحيطة من البالغة في اعتبارها هي الإبداع لأنها تبقى عنصر مهم به وفقط.

1- الحساسية تجاه المشكلات (Sensitivity to problem):

يعرفها جيلفورد بأنه قدرة الفرد على رؤية المشكلات في أشياء أو أدوات أو نظم اجتماعية قد لا يراها الآخرون فيها، أو التفكير في إدخال تحسينات يمكن إدخالها على هذه النظم. ويقصد بها أيضا وعي الفرد بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف. وتعد عملية اكتشاف المشكلة أولى خطوات البحث عن حل لها يلي ذلك إضافة معرفة جديدة أو إدخال تحسينات وتعديلات على معارف أو منتجات موجودة.

وهذه القدرة تتضمن ملاحظة الأشياء غير العادية أو الشاذة أو حتى المحيرة في محيط الفرد، وبالتالي القيام بإعادة تنظيمها وتوظيفها أو إثارة تساؤلات ونقاشات فيما يخص هذه المشكلات⁽²⁾. والذي لا شك فيه أن الأشخاص المبدعين الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في الحالات المختلفة تزداد وتتعدد فرصهم لخوض غمار البحث فيها، وبالتالي فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق.⁽¹⁾

(1) عبد الإله الحيزان، (2002): لمحات عامة في التفكير الإبداعي، مطابع أضواء المنتدى: الرياض، السعودية، ص 33-34.

(2) محمد بكر نوفل، المرجع السابق، ص 55.

3- المرونة (Flexibility):

والتي تعني القدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف متغير ومختلف عن التصنيف العادي، والنظر إلى المشكلة من أبعاد مختلفة، وبها يستطيع الشخص المبدع تغيير موقفا أو وجهة نظر معينة، وعدم النفور من الأفكار⁽²⁾ ويقصد بها أيضا النظر إلى الأمور من عدة زوايا، فقد يمكن الربط بين الأفكار المتنافرة لتكوين أفكار جديدة.⁽³⁾

ومن خلال ذلك يمكن تصنيف المرونة إلى صنفين هما:

-**المرونة التلقائية:** ومضمونها قدرة الفرد على منح معلومات مختلفة تلقائيا لا تنتمي لفئة أو أصل واحد، وتظهر عند الفرد مباشرة دون الحاجة إلى ضرورة يتطلبها الموقف، فيعطي الشخص عدد كبير من المعلومات المختلفة والمتنوعة في مواقف كثيرة، وهذا ما يميزها عن الطلاقة بأنواعها، حيث أن أهمية المرونة تكمن في تغيير اتجاه أفكارنا، بينما تبرز أهمية الطلاقة في كثرة هذه الأفكار.⁽⁴⁾

-**المرونة التكيفية:** قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية عندما يكون أمام حل مشكلة معينة، ويمكن اعتبارها الطرف الموجب للتكيف العقلي، فالشخص المرن من حيث التكيف العقلي مضاد للشخص المتصلب عقليا.

ويتم قياس المرونة بأكثر من طريقة فمثلا: يتم الكشف عن عدد من التنتقات من فكرة إلى فكرة أو من نوع إلى نوع من المحتويات في السياق الواحد، أو عن طريق حصر الأفكار المختلفة

⁽¹⁾ عبد الستار إبراهيم، (2002): الإبداع قضايا و تطبيقاته ، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ص ص182-183.

⁽²⁾ نادية السرور، (2002): المرجع السابق، ص 118.

⁽³⁾ ابتسام حلواني، (1990): التغيير و دوره في التطوير الإداري، مجلة الإدارة العامة، الرياض، ص 63.

⁽⁴⁾ ممدوح الكناني، (1990): الأسس النفسية للابتكار، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع: الكويت، ص 35.

والصور التي أنتجها الشخص، ودرجة المرونة تكون هي عدد تلك التنقلات أما درجة الطلاقة فيكون العدد الكلي للأفكار التي رسمها الشخص بغض النظر عن أنواعها.

4- الطلاقة (Fluency):

ويعني بها القدرة على الإتيان أو إنتاج عدد كبير من الأفكار المناسبة لموقف معين، خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً.

وإذا تم مقارنة عملية الاستدعاء للأفكار بالأنواع الأخرى للتفكير غير الإبداعي، تكون قدرة الاستدعاء الإبداعي للأفكار المناسبة أكبر بكثير من غيره من ذوي التفكير التقليدي.⁽¹⁾

ويقال الطلاقة بنك القدرة الإبداعية، لأنه عندما تتساوى الظروف الأخرى تكون لدى الشخص المبدع فرصة أكبر لإنتاج عددا هائلا من الأفكار الجيدة، خلال فترة زمنية محددة.

والطلاقة يتم تحديدها من خلال كمية مقيسة بعدد الاستجابات وسرعة إنتاجه.⁽²⁾

وقد حدد الطيبي خمسة أنواع للطلاقة وهي:⁽³⁾

- طلاقة اللفظ: يقوم الشخص بإعطاء الألفاظ وإنتاجها في نسق محدد بسرعة؛

- طلاقة التداعي: أي ينتج الشخص أكبر عدد ممكن من الألفاظ لها نفس المعنى؛

- طلاقة الأفكار: وهنا يتم استدعاء الكثير من الأفكار في وحدة زمنية معينة؛

- طلاقة التعبير: أي التفكير بسرعة كبيرة في إنتاج كلمات وألفاظ متصلة تتناسب موقفا معينا؛

- طلاقة الأشكال: تقديم إضافات إلى أشكال معينة للحصول على رسوم حقيقية وكاملة.

بالإضافة إلى القدرات الإبداعية الرئيسية يمكن إضافة:

(1) نبيل عبد الفتاح، (1990): مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار، مجلة الإداري، مسقط، سلطنة عمان، ص 65.

(2) زكريا الشربيني ويسرية صادق، المرجع السابق، ص 12.

(3) محمد الطيبي، (2001): تنمية قدرات التفكير الإبداعي، دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، ص 55.

5- الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الاتجاه:

ويقصد بها إمكانية الشخص التركيز لمدة من الزمن في مشكلة معينة دون أن تحول المشتتات بينه وبينها، والمشكلة هنا كهدف تظهر بدرجات متفاوتة فيما يخص مضمونها ولكن مع ذلك يبقى التوجه حيالها قائما.⁽¹⁾ ويقصد بها أيضا عدم التنازل عن الهدف والتمسك به وتتبعه والسير في اتجاهه والعمل على تحقيقه سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

ورغم ذلك فعلى المبدع أثناء مواصلته لتحقيق اتجاهاته أن يعدل من أفكاره بأفضل طريقة ممكنة، ولا يتنازل عن مبتغاه، ويبقى متحفزا لنفسه بالمرونة المناسبة، التي تسمح له باكتشاف السبل الهادية ومقاصدها، ويحدث له العكس تماما إذا واصل اتجاهه بشكل متصلب. وبالتالي فهذه القدرة تعد أكثر السمات تكرارا في حالة ما إذا واجه الباحث خلال بحثه صعوبات مفاجئة، فإذا كان الباحث لا يتمتع بهذه الميزة أو القدرة قد ينتهي به إلى اليأس والإحباط وبالتالي يتوقف عن مواصلة بحثه.⁽²⁾

6- قبول المخاطرة (Risk-taking):

وتعني مدى شجاعة وقوة الشخص المبدع في تعرضه للفشل أو النقد الموجه له من طرف الغير، وتقديم تخمينات، والعمل تحت ظروف غامضة، والدفاع عن أفكاره الخاصة.⁽³⁾

⁽¹⁾مدوح الكناني، (1990): الأسس النفسية للابتكار، مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع: الكويت، ص35.

⁽²⁾حسين رشوان، (2002): الأسس النفسية والاجتماعية للابتكار، المكتب الجامعي الحديث: الإسكندرية، مصر، ص 41.

⁽³⁾عبد الله الصافي، (1997): التفكير الإبداعي بين النظرية والتطبيق، مطابع دار البلاد: جدة، السعودية، ص

كما يقصد بها: أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، بشرط أن يكون الباحث قادراً على تحمل المخاطر الناتجة عن أعماله، ويكون له كامل الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك.⁽¹⁾

أما فيما يتعلق بمجال العمل الإداري فعلى المديرين الواعدون أن يكونوا واعين لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار واستخدام الطاقات الإبداعية لدى العاملين، وتحسين المناخ التنظيمي الذي يتم فيه الإبداع، ومدركين حاجة العاملين للمساندة والدعم الكافي للتخلص من التردد في تحمل النتائج الناتجة على المخاطرة وهذا ما يؤدي بهم إلى وضع أنظمة ومكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها.

7- التحليل (Analysis)

وهو القدرة على تفكيك المركبات إلى عناصرها الأولية، والعمل على عزل هذه العناصر عن بعضها البعض، وبالتالي لا يمكن أن نقول على أي موضوع على أنه مشكلة إلا إذا كان معقداً مكون من أجزاء بعضهم غامض ملتبس في البعض الآخر، وأول خطوة يقوم بها المبدع هنا هي تحليل المادة المجمعة وبعدها يخلل المشكلة إلى مجموعة قضايا تساعد على إدراك ذلك العنصر المعقد.⁽²⁾

-الربط (Synthesis): ويعنى به القدرة على تكوين عناصر الخبرة، وتشكيلها في بناء وترابط جديد أو هو القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر والسبب والعمل على تفسيرها ثم استنساخ علاقات جديدة.

وقد ذكرت العديد من الأدبيات المتعلقة بالإبداع قدرات إبداعية أخرى هي:

⁽¹⁾ سعود النمر، (1992): الإبداع الإداري دراسة سلوكية، مجلة المدير العربي، العدد 117، القاهرة، ص 17.

⁽²⁾ حسين رشوان، المرجع السابق، ص 43.

8-الإفاضة (Elaboration): ويقصد بها القدرة على إضافة تفاصيل جديدة ومتنوعة لفكرة معينة

أو حل مشكلة، من شأنها أن تساعد على تطويرها وإغنائها وتنفيذها.⁽¹⁾

9-القدرة على التقييم (Evaluation): وقد قام الباحث جيلفورد بتعريفه كالاتي: هو الوصول

إلى القرارات واتخاذ الأحكام المرتبطة بما هو أحسن أو الأصح، والأنسب بالاستناد إلى معيار معين.⁽²⁾

يرى ديبونو De Bono أن للإبداع الجاد مهارات يمكن التدرب عليها وهذه المهارات هي:⁽³⁾

1-توليد إدراكات جديدة (Generation of new Perception):

ويقصد بالإدراك وعي أو فهم المتعلم للأشياء من خلال التفكير فيها بمعنى أن الإدراك هو التفكير الواعي الهادف لما يقوم به المتعلم من عمليات ذهنية بغرض الفهم أو اتخاذ القرار أو حل المشكلات أو الحكم على الأشياء أو القيام بعمل ما، فالإدراك نوع من الرؤيا الداخلية توجه المتعلم نحو الفكرة بقصد فهمها.

وقد أكد ديبونو أن التفكير والإدراك شيء واحد، ويعرف التفكير بأنه التقصي الخبرة لأجل غرض ما قد يكون هذا الأخير هو تحقيق فهم أو اتخاذ قرار أو حل مشكلات أو القيام بعمل ما.

2-توليد مفاهيم جديدة (Generation of new Concepts):

يرى ديبونو أن المفاهيم هي أساليب عامة لعمل الأشياء ويعبر عن المفاهيم أحيانا بطرق تتسم برؤية غير واضحة، ولكي يعبر عن مفهوم معين لابد من مجهود لاستخلاص المفهوم، وثمة ثلاثة أنواع من المفاهيم هي:

⁽¹⁾ فتحي جروان، (2002):الإبداع، مفهومه، معايير، نظرياته، قياسه، تدريبه، مراحله العملية الإبداعية، دار الفكر للطباعة و النشر: عمان، ص157.

⁽²⁾ ممدوح الكنانى، المرجع السابق، ص36.

⁽³⁾ محمد بكر نوفل، المرجع السابق، ص ص 135-140.

الأولى مفاهيم غرضيه أو ذات هدف وهي متعلقة بما يحاول المتعلم تحقيقه، ومفاهيم آلية وتتعلق بالأثر الذي ينتج من عمل ما، أما النوع الثالث فهي مفاهيم القيمة والتي تتعلق بالكيفية التي يكتسب العمل من خلال قيمته.

3-توليد أفكار جديدة (Generation of new Ideas):

يعرف ديبونو الفكرة بأنها شيء يفهم من خلال العقل والأفكار هي طرق مادية لتطبيق المفاهيم. والفكرة يجب أن تكون محددة وأن توضع الفكرة موضع الممارسة.

4-توليد بدائل جديدة (Generation of new Alternatives):

يهتم الإبداع باكتشاف طرق أخرى لإعادة وتنظيم المعلومات المتاحة وتوليد حلول جديدة، بدلا من إتباع نمط واحد، فالبحث عن الطرق البديلة أمر يشعر به المتعلمين، ولكن من خلال الإبداع يجب البحث عن أفضل البدائل الممكنة وقد تشكل أحد البدائل نقطة بداية مفيدة، كما قد يعمل على حل بعض المشكلات دون عناء.

5-توليد إبداعات (تجديدات) جديدة (Innovation Generation of new):

لقد أكد ديبونو أن الإبداع أو التجديد هو العمل على إنشاء شيء جديد بدل من تحليل حدث قديم، وبالتالي تشكل الإبداعات نمطا من الإبداع الجاد، حيث يكون توليد الإبداعات المألوفة سريعا أما الأصلية فيحدث ببطء، وبالتالي فإن نتائج الجهد المركز في المهمة يعمل على زيادة إنتاج الأفكار الإبداعية أو التجديدات الجديدة، وهذا لا يشترط في المبدع مستوى عالي من الذكاء، إنما يحتاج الإبداع إلى حد معين من الذكاء فقط.

المطلب الثالث: معوقات و محفزات الإبداع

معوقات الإبداع كثيرة تحول دون تنميته وتحقيقه ومحفزاته هي مؤثرات ايجابية تساهم في تنميته ، فيجب على المؤسسات اذا كانت ترغب في مواكبة التطورات الحاصلة ان تعمل على حصر المشاكل التي تحول دون تطوير قدراتها الإبداعية وفي مايلي إبراز لأهم معوقات ومحفزات الإبداع

أولاً: المعوقات

توجد العديد من الصعوبات و المعوقات التي تواجه الإبداع و بالتالي تمنعه من التحقق وخدمة الإنسان، فالمجتمعات في الغالب تستند على التقليد، لأن الإنسان بطبعه يرتاح للقضايا المألوفة، ويتحسس للأشياء الجديدة لأنه يعتبرها قضايا مجهولة وينظر إلى الحقائق من وجهة نظر ضيقة وتصعب عليه وجهات النظر المختلفة⁽¹⁾.

هناك العديد من الأبحاث و الدراسات التي أثبتت أن الإبداع على مستوى المنظمة قد يعاني من صعوبات للأسباب التالية⁽²⁾:

- المحافظة على الوضع الاجتماعي و عدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة و بين الثقافة التي يتطلبها التغيير.
- الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة حيث أن الإبداع في المنظمة يستلزم نفقات في بدايته على المنظمة أن تدفعها.
- عدم الرغبة في تخفيض قيمة الاستثمار الرأسمالي في سلعة أو خدمة حالية و عدم تغيير الوضع الحالي ذلك بسبب التكاليف التي يفرضها هذا التغيير.

⁽¹⁾عوني معين شاهين،حنان فاضل زايد،المرجع السابق،ص253.

⁽²⁾ محمود الفياض،(1995):أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية،رسالة ماجستير في الجامعة الأردنية،الأردن،ص67.

-ترسخ الثقافة البيروقراطية وثبت هيكل البيروقراطية وبالتالي رغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة وولاء المرؤوسين لهم أو رغبة أصحاب الامتيازات في المحافظة على امتيازاتهم.

ويمكن اعتبار أن السلطة المركزية من أهم عوائق القدرة على الإبداع ، فهذه الأخيرة بنوعيتها المركزية واللامركزية فالأولى تعني تركيز السلطة بين الرؤساء، وهي تتميز بعدم المرونة والحد من الإبداع لدى المرؤوسين ويمثلها القائد الديكتاتوري التي تمتاز بالمركزية والتسلطية والعقاب والاتصال الهابط ذي الاتجاه الواحد، مما يقلص من تبادل الأداء والأفكار، والذي بدوره يقتل الإبداع، على عكس اللامركزية؛ حيث توزع السلطة مما يتيح للمرؤوسين فرص الاجتهاد واقتراح الحلول والمشاركة في اتخاذ القرارات ، ويمثلها القيادة الديمقراطية القائمة على الاتصال ذي الاتجاهين وتفويض السلطة والثواب مما يشجع التفاعل وتقديم الأفكار الإبداعية⁽¹⁾

فمركزية الإدارة وعدم الإيمان بتفويض الأعمال الروتينية البسيطة إلى العاملين، أو عدم سهولة الاتصال بين العاملين والمسؤولين في الإدارة العليا حتى يوصلون أفكارهم ومقترحاتهم ويناقشوها تعد من مشبطات القدرة على الإبداع، كما ان الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون، كلها عوامل مؤثرة سلباً في الإبداع في المنظمات. مما ينتج عنه عدم قدرة التنظيم على الاستجابة والتكيف مع المتغيرات الخارجية أو الداخلية

وتوجد العديد من المعوقات الشخصية والبيئية :

1-المعوقات الشخصية: وتتمثل فيمايلي:

-التوبيخ العلني؛

-عدم توفير الحرية؛

⁽¹⁾السعيد عواشيرة، المرجع السابق ،ص18-19

- ضعف الثقة بالنفس: وهو عامل مهم في الإبداع لأنه يدفع الفرد للابتعاد عن التقليد و عن الخوف؛

- التشبع ويقصد به الاستغراق الزائد الذي يؤدي إلى الملل ونخفاض الوعي بالحيثيات الواقعية و بالتالي عدم الدقة في المشاهدات؛

-نقل العادة: تعني ربط استجابات قديمة نجحت في الماضي مع مواقف معينة جديدة ومتنوعة وتجاهل إجراءات أخرى جديدة أكثر فاعلية؛

-صعوبات في التعبير وهذا يؤدي إلى عدم القدرة على إيصال الفكرة للآخرين؛

- الجمود على الخطط و القوانين والإجراءات؛

-الأقوال السلبية المختلفة منها: هذا مستحيل، هذه فكرة تافهة، ستستغرق هذه الفكرة وقتا كبيرا، مؤسستنا صغيرة والفكرة كبيرة أو العكس؛

-التأخير في تنفيذ الأفكار؛

-العقاب في حالة الفشل؛

-الميل إلى تقييد حل المشكلة وعدم النظر إلى المشكلة من وجهات نظر مختلفة؛

-التسرع وعدم احتمال الغموض أي عدم احتمال المواقف المعقدة أو الغامضة و التهرب من مواجهتها.

2-المعوقات البيئية: يمكن تلخيصها في مايلي:

المعوقات الموجودة في الطبيعة التي تحد من النشاط الإبداعي الذي يمارسه الفرد أو في طبيعة السلوك الإبداعي الذي سوف يتشكل من فكرة جديدة كالضجيج، وعدم توفر المكان، والبيئة المكتظة وعدم تأييد الزملاء؛

-عدم التوازن بين الجد و المرح؛

-عدم التوازن بين التنافس و التعاون؛

-النقد بدل الاقتراح.

ثانيا: المحفزات

المحفزات هي مجموعة من المؤثرات التي تستخدم في إثارة دوافع الفرد وتحديد سلوكه. (1)
وللمنظمات دورا مهما وجوهريا في تنمية وتشجيع الإبداع وذلك نظرا لأهمية الإبداع في المنظمات
لتقوم بتحقيق أهدافا بأيسر الطرق وأقلها تكلفة ونظرا لأهمية المبدعين من العاملين
سواء على مستوى المدراء أو الموظفين فإن كثير من الكتاب يقترحون العديد من هذه الحوافز و
أهمها: (2)

-التهيئة المناسبة لبروز الأفكار الجديدة من خلال إتاحة الفرص للمبدعين للتعبير عن آرائهم و
مقترحاتهم وذلك عن طريق قنوات مناسبة وسريعة تصب فيها الأفكار وتحلل وتدرس
-أن يكون المدبرون والمشرفين قدوة للعاملين في التفكير المجرد، وأن يبتعدوا عن التفكير التقليدي،
أو يجعلوا الأنظمة واللوائح حجرة عثرة ترفض تقبل تطبيق الأفكار الجديدة
- العمل على تشجيع التنافس بين العاملين أو المبدعين في إبراز واقتراح الأفكار والآراء الجديدة
المتعلقة بالعمل وإعطاء الأفراد المبدعين المكافأة المجرية مالية كانت أو معنوية

(1) صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات، (2004):الملتقى الدولي حول التنمية
و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية المنعقد في 9-10 مارس، جامعة بسكرة، ص17.
(2) محمد زويد العتيبي، (2007): الطريق إلى الإبداع و التميز الإداري، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر و
التوزيع: القاهرة، مصر، ص:18.

-تدريب العاملين على استخدام الأساليب الإدارية الحديثة في حل ومعالجة المشكلات مثل: استعمال أسلوب العصف الذهني أو أسلوب دلفي وغيرها من الأساليب التي تساعد على التنوع من الأفكار وطرح الآراء المختلفة لحل المشكلات؛

-تطبيق نظام و مقنن و محدد للحوافز ويقوم بتقديم المكافأة المجزية لأصحاب الأفكار الجيدة على أن يكون هذا الجزاء حافزا سريعا و متناسبا مع الفكرة وفائدتها وعائدها؛

كما أن الدراسات في مختلف المؤسسات الإنتاجية والخدمية والبحثية أثبتت أن عملية التحفيز لها دور كبير في تشجيع الإبداع واستمراره و تطوره ،لأنه قلة الحوافز المادية تجعل الفرد ينشغل بتدبير مصادر رزقه دون الاهتمام بالعمل الإبداعي، وقلة الحوافز المعنوية تحبط وتنشط استعداداته النفسية وأهم المحفزات المعنوية مايلي⁽¹⁾:

- إغناء الوظيفة:أي جعل الوظيفة أكثر تنوعا، وإغناء الوظيفة يعني محاولة شمول محتواها لمستويات أعلى من عناصر التحدي والإنجاز من أجل اكتشاف الطاقة الإبداعية لدى الأفراد؛

-تدريب الأفراد على العمل في مستويات مرتفعة من الاختلاف حتى لهم الاستمتاع بالتحديات الجديدة؛

-تدريب الموظفين على عدم قبول الحل الأول الظاهري للمشكلات ويعني ذلك عدم تطبيق أي فكرة حتى يتم تطوير وتقييم عشرين فكرة بديلة على الأقل؛

-المشاركة في اتخاذ ووضع القرارات.

(1) عبد الحليم رفعت الفاعوري، (2005):إدارة الإبداع التنظيمي، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: مصر، ص210.

خاتمة:

من خلال هذا الفصل تم الإلمام بجميع عناصر القدرات الإبداعية ابتداء من تطورها التاريخي مفهومها ومفهوم الإبداع كنظام وصولاً إلى محفزات ومعوقات الإبداع ومن خلال ذلك يتضح أن المنظمات بجميع أنواعها بحاجة إلى الإبداع، لما تواجهه من تحديات سياسية وقانونية واقتصادية تتسارع بشكل هائل ومتلاحق، حيث يعد الإبداع في مثل هذه المنظمات من أهم العناصر الرئيسية القادرة على إحداث التطوير والتنمية في هذه المنظمات، فالإبداع عبارة عن توليد وقبول وتطبيق الجديد من الأفكار، المفاهيم، العمليات والمنتجات والخدمات، الإجراءات والأساليب من قبل الفرد أو الجماعة أو المؤسسة، تتبناه المؤسسات لتعزيز أدائها، وتحقيق أهدافها في النمو والتكيف مع محيطها.

وقد تبين أن الإبداع يشتمل على مجموعة من السمات الشخصية متمثلة حسب ما اجمع عليه الباحثين في سمات شخصية متمثلة في الأصالة، الطلاقة المرونة والحسية للمشكلات هذه العناصر هي لب وجوهر الإبداع فهذا الأخير ينطلق من الشخص لتتحول إلى أشياء جديدة وطرائق عمل جديدة وإلى منتج جيد إذا ما استغلت بجدية ستحسن لامحالة من نجاعة المؤسسة.

الفصل الثاني: التدريب أداة لتنمية الإبداع

المقدمة:

يشير المختصين في مجال تنمية الإبداع إلى أن القدرات الإبداعية قابلة للتنمية والتحسين عن طريق التدريب الأمر الذي يزيد في الكشف عن المزيد من الطاقات المبدعة وتوظيفها والاستفادة منها فتسعى إدارة المؤسسة الى حسن اختيار العناصر البشرية المتميزة، وتسعى إلى تنميته والاستثمار فيها من خلال أسباب النمو والرقى العلمي، وتكوين خبرات ومهارات تساهم في جودة الأداء.

وهذا يعكس اهتمام المؤسسة بتنمية موظفيها بما يؤثر إيجاباً على تحقيق أهداف المؤسسة، فانعدم برامج التدريب التي تساهم في تنمية القدرات الإبداعية، واقتصار المادة التدريبية على أنماط متكررة ليس فيها تجديد من شأنه أن يؤثر سلباً في قدرات الإبداع وفي دراسة تم الإشارة في هذا المجال إلى أن نقص خبرة الموظفين وعدم توافر البرامج التدريبية الموجهة يعتبر من معوقات الإبداع في المنظمات.⁽¹⁾

ولكي تتمكن المنظمة من مواكبة تحديات الجودة وانتهاج نظم العمل ذات الأداء المتميز، عليها القيام بتنمية قدراتها الإبداعية التي تعتبر أهم العوامل التي تكسب المؤسسة ميزة التأقلم مع متطلبات الأداء المتميز والجودة والنوعية، ويتم ذلك من خلال التدريب الذي يعتبر وظيفة إدارية رئيسية من واجبات الإدارة الحديثة في مختلف المنظمات فالتطور العلمي والعملية مستمر ولا بد من التعرف عليه أولاً بأول، فينتج عن مختلف التغيرات التكنولوجية وإستراتيجية المؤسسة وأذواق المستهلكين فجوة في أداء العاملين، إذ تعد هذه الأخيرة احتياجات تدريبية مشكلة محور عملية

⁽¹⁾ حامد بن عاتق بن مرزوق السميوي، (2003): العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات العامة -دراسة ميدانية على المنظمات العامة في محافظة جدة، رسالة ماجستير جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية ص21

التدريب وهدفها الجوهرى، وسيتم التطرق في هذا الفصل إلى مايلي: ماهية التدريب، تحديد احتياجات التدريب، تصميم برنامج التدريب واختيار الأساليب الإبداعية وتقييمه.

المبحث الأول: طبيعة التدريب

يحتل موضوع التدريب مكان الصدارة في العديد من الدراسات الحديثة، لما له من أهمية في تنمية مهارات وقدرات الأفراد العاملين بالمؤسسة بغية الارتقاء وتطوير الاداء، ومن ثمة فقد أصبح أكثر من ضرورة وركيزة أساسية في تنمية الأفراد، يتحول لسياسات إنتاجية تستثمر لتحقيق الأهداف المنشودة، وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى مايلي: مفهوم التدريب، التوجهات الحديثة في التدريب، قواعده وأساليبه.

المطلب الأول: مفهوم التدريب

العنصر البشري هو المحرك الأساسي لأنشطة المؤسسة عندما يتسم بنوعية معرفية وسلوكية ويعتبر التدريب الأداة الملائمة لإكساب للأفراد العاملين ولقد تعددت المفاهيم التي تناولت موضوع التدريب ألا أنها تصب في نفس الإطار وسيتم التعرض إلى أهمها بالإضافة إلى إبداء مسؤوليته، أصنافه، معوقاته، الأهمية والأهداف.

برزت فكرة التدريب بعد الحرب العالمية الثانية كأداة لتحسين أداء العاملين وتغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم، وذلك من أجل تحسين إنتاجية المؤسسات، وقد واكب فكرة التدريب ظهور مدرستين تستند الأولى إلى آراء علماء النفس والتربية وترى أن التدريب الناجح هو الذي يركز على السلوك والمدرسة الثانية تستند إلى آراء مفكري الإدارة وترى أن التدريب الناجح هو الذي يدر عائدا على الأموال والجهود المستثمرة فيه، وهذا العائد يجب أن يكون ملموسا.⁽¹⁾

⁽¹⁾ طلعت السمري، (1997): فنون التدريب الإداري، شركة مطابع الطوبجي: القاهرة، مصر، ص24.

لقد شهد العقد السادس من القرن العشرين الانطلاقة الحقيقية للتدريب والاهتمام به من قبل المؤسسات، وشهد العقد السابع من نفس القرن زيادة الدعم الموجه إلى المراكز التدريبية واتسعت العمليات التدريبية والاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية.⁽¹⁾

لقد وردت عدة تعاريف للتدريب، فعرف على أنه: "جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الإستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد، الحالية والمستقبلية"،⁽²⁾ ويعرف على أنه عبارة عن النشاط المخطط يبذل بهدف إحداث تغييرات في المعارف و المهارات اللازمة لتنمية وصقل خبرات المتدربين لرفع مستوى الأداء ولتغيير سلوكهم واتجاهاتهم واهتماماتهم في الاتجاه المرغوب فيه لصالح الفرد والمنظمة والمجتمع ⁽³⁾ كما يعرفه حربي على أنه: "عملية تعديل ايجابي لسلوك الفرد مهنيًا، أو وظيفيًا بهدف إكسابه معارف ومهارات لأداء العمل وتعديل مواقفه لصالح العمل والمنظمة، فهو محاولة لتغيير سلوك الأفراد نحو استخدام طرق وأساليب أفضل في أداء العمل".⁽⁴⁾ وعرف بأنه عمليات مستمرة لمساعدة العاملين على الأداء بأعلى مستوى من اليوم الأول لبدءهم عملهم عن طريق تحسين مهاراتهم وتنميتهم التنمية المستمرة لمقابلة احتياجاتهم ولتحقيق أهداف المنظمة .⁽⁵⁾

⁽¹⁾ علي عبد الرحمن توفيق، (1997): التدريب الأصول والمبادئ، مركز الخبرات المهنية للإدارة: القاهرة، 1997، ص50.

⁽²⁾ خالد عبد الرحيم الهيدي، (2005): إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر: عمان، الأردن، ص225.

⁽³⁾ عبدالفتاح الصيرفي، (2009): التدريب الإداري، دار المناهج للنشر والتوزيع :عمان، الأردن ، ص19.

⁽⁴⁾ محمد حسن حربي و آخرون، (1996): المدخل التنظيمي كأسلوب شامل و مرّن لتحديد الاحتياجات التدريبية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد1، المجلد 10، عمان، الأردن، ص 73.

⁽⁵⁾ علاء محمد سيد قنديل، (2009): القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، الطبعة الأولى، دار الفكر: عمان، الأردن، ص228

الملاحظ على التعاريف السابقة أنها تحمل ذات الدلالة رغم اختلاف تركيبتها، ومن خلالها

يمكن أن نستشف المعاني الآتية:

-التدريب عملية مخططة ومستمرة، وجهود دائمة هدفها الفرد من خلال ما تستهدفه من تغيير لمعارفه ومهاراته، بغية تحسين أدائه، ومن ثمة تحسين نتائج المؤسسة.

-كما أن فوائد هذه العملية تعود على الفرد، المنظمة والمجتمع لما لها من أهمية في تحسين نوعية العمل المنجز

-التدريب أداة لتعديل السلوك لخدمة العملية الإنتاجية وهو عنصر حيوي لإحداث التنمية الاقتصادية، ويعتبر التدريب وسيلة إدارية وفنية وعملية وعلمية لكي يصل بالأداء الإنساني في العمل إلى أفضل حد ممكن، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة للمؤسسة.

ل للوصول إلى الأهداف التدريبية والاستفادة منها لابد من وجود جهة بالمؤسسة تتحمل مسؤولية التدريب، هذه الجهة يقع على عاتقها عملية تخطيط وتصميم العملية، كما أن هذه الجهة تحاسب في حالة تقصيرها في أداء مهامها، ولقد اختلفت الآراء حول مسؤولية التدريب، هل الإدارة العليا هي التي توكل لها عملية التدريب؟ أم الوسطى أم إدارة مستقلة؟، وهناك من يعتبر أن المسؤولية تقع على المدير كونه الأقدر على معرفة مواطن القوة والضعف في أداء العاملين، ويمكن إبداء مسؤولية التدريب في الإدارة العليا، إدارة الموارد البشرية، المشرف المباشر⁽¹⁾

(1) عادل حرشوش صالح ومؤيد سعيد السالم، (2006): إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان ، ص148-149.

للتدريب معوقات على الرغم من اهتمام المنظمات به باعتباره من أهم العوامل التي تؤدي إلى تحسين كفاءة العاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم، إلا أن هناك صعوبات متعددة تحول دون تحقيق أهدافه، و يكمن إجمال عدد من المعوقات فيما يلي:⁽¹⁾

1-معوقات خاصة بالمتدربين هي:

-عزوف بعض المتدربين عن حضور البرامج التدريبية لشعورهم بعدم أهميتها أولا أنها لا تلبي احتياجاتهم التدريبية؛

-تخلف بعض المتدربين وعدم حضورهم نتيجة لعدة عوامل كأن يكون وقت البرنامج غير مناسب أو المكان بعيد أو عدم وجود حوافز لاستثارة المتدربين أو تكرار البرامج التدريبية.

2-معوقات خاصة بالمدرسين هي:

-عدم وجود معايير واضحة لاختيار المدرب الكفاء؛

-افتقار بعض المدرسين الى المهارات الأساسية للتدريب؛

-نقص العدد اللازم للمدرسين المتميزين لتغطية مجال التدريب.

3-معوقات خاصة بالبيئة التدريبية وهي:

-عدم تهيئة الأماكن التدريبية بصفة جيدة؛

-عدم تجهيز الأماكن بالوسائل التدريبية الحديثة.

4-معوقات خاصة بالبرامج التدريبية وهي:

-غلبة الجانب النظري على البرامج التدريبية مع إهمال الجانب العملي؛

-تكرار المحتوى من المادة التدريبية؛

-عدم الربط بين أهداف البرنامج التدريبي والاحتياجات الفعلية للمتدربين؛

⁽¹⁾ علاء محمد سيد قنديل، المرجع السابق، ص: 246-247

-شمولية أهداف البرنامج وافتقارها إلى الشكل القابل للتقييم.

5- معوقات خاصة بالتقييم:

-صعوبة متابعة انتقال اثر التدريب عند عودة المتدربين الى عملهم؛

-روتينية التقييم وعدم استمراريته.

وتكمن أهمية التدريب في انه أصبح له دور مهم في حياة الأفراد والمؤسسات في العصر الحديث لما يكتسبه من أهمية ومكانة خاصة بين الأنشطة في المؤسسة والهادفة إلى تحسين مستويات الإنتاجية، فالتدريب أهمية بالغة للمؤسسة، ذلك أن نجاح هذه الأخيرة واستمراريتها مرتبط بشكل وثيق بالتدريب والذي يعد أهم مقومات بناء جهاز قوي لإدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية في المؤسسة الحديثة. فالتدريب هام ومجدي للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها، ذلك أن وضع خطة عمل تتوفر على جميع الوسائل لتنفيذها لا تجد طريقها للنجاح ما لم يغفل تكوين العمال ضمن تلك الخطة، كما أن التدريب يعتبر وسيلة للتنمية الاقتصادية والازدهار، والتأمين على البطالة وفقدان الوظيفة وعدم ملائمة الفرد لعمله،⁽¹⁾ فالتدريب عملية مستمرة يحتاج إليها كل عامل بالمؤسسة مهما كانت وظيفته وذلك للحصول على مهارات جديدة وتطوير وتحسين أدائه، ويعزى للتدريب من الأهمية في مستويين أهمية بالنسبة للمؤسسة وأهمية بالنسبة للفرد، فمن الفوائد التي يحققها التدريب في المؤسسة ما يلي:

- يؤدي التدريب إلى رفع أداء العاملين وهو ما يحسن من إنتاجية المؤسسة؛

- إن إكساب الأفراد المهارات والمعارف لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم

بكفاءة و تقليص الوقت الضائع في العمل، وتقليص الفاقد في المواد المستخدمة في الإنتاج؛⁽²⁾

⁽¹⁾Lakdhar schiou , (1990): *Gestion du personnel*,3 édition, paris:les éditions d'organisation, , p293.

⁽²⁾ سهيلة محمد عباس،(2003):إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر: الأردن، ص 187.

- التدريب يساعد على مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة، فمن نتائج التطور التكنولوجي استعمال الآلات الحديثة والمعقدة، مما يحتم على المؤسسات تكوين الأفراد وصيانة معداتها الحديثة، إذ بدون التدريب لا تستطيع المؤسسة مواكبة سيرورة التطورات التي تحدث في مجال التكنولوجيات والابتكارات؛

- يؤدي التدريب إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسة ويحسن صورتها في المجتمع، ويعمل على تقليص الفوارق بين المؤسسة وعملائها حيث تقدم لهم الخدمات التي ترضيهم.
كما تتمثل أهمية التدريب بالنسبة للفرد فيما يلي:

- تقليل التوتر الناجم عن النقص في المهارة كما ينمي القدرات الذاتية للعاملين؛⁽¹⁾
- تقليل الحاجة إلى الإشراف، أي أن العامل المكون يصبح يعي ما يناط به من أعمال دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من رؤوسيه، وهو ما يوفر للمشرفين القيام بنشاطات أخرى لصالح المؤسسة؛

- تدعيم روح الاتصال داخل الجماعة ويزيد في درجة الاهتمام بالمعلومات التي يتم نقلها.⁽²⁾
ان الاهداف تتعلق بالجانب العملياتي أو الفني بالمؤسسة وخاصة فيما يخص تشغيل الآلات والمعدات، الصيانة والإنتاج وأهم هذه الأهداف نذكر ما يلي:

- تقليل حوادث العمل: تعد عملية إكساب العامل لمهارات من شأنها أن تقلل أو تخفض من معدلات تكرار الأخطاء أثناء العمل كنتيجة للإدراك والفهم الواسع للمهام المنوطة بالعامل، إذ أن تلك المهارات والسلوكات من شأنها أن تمثل قاعدة عملية يقلل من خلالها حوادث العمل؛⁽³⁾

(1) سهيلة محمد عباس، المرجع نفسه، ص 188.

(2) Marie José,(1988):Avenue le pilotage stratégique dans l entreprise, paris : Edition du CNRS, p 180.

(3) عاطف محمد عبيد،(1966): إدارة الأفراد دراسة علمية و عملية، دار النهضة العربية: لقاهرة ، ص 282.

- تخفيض تكاليف الصيانة:⁽¹⁾ يؤدي برنامج التدريب إلى تخفيض تكاليف الصيانة كنتيجة لتكون العامل على كيفية استخدام الآلة، مما يساعد على تخفيض أو تقليل الأخطاء مما يوفر على المؤسسة صيانة تلك الآلات؛

- التقليل من التالف: إن سد التغيرات الموجودة في المهارات والسلوكيات تجعل العامل أكثر كفاءة في أداء عمله وهو ما يجسد التقليل من التالف وهو ما يخفض التكاليف بالنسبة للمؤسسة؛

- معالجة مشاكل وعراقيل العمل: يؤدي التدريب إلى مواكبة العاملين للتغيرات داخل المؤسسة بدلا من عرقلتها وإفشالها من خلال التظلمات والشكاوي والانقطاع عن العمل وتخفيض معدل دوران العمل فعملية التدريب من شأنها أن تقضي أو تساهم في القضاء على المشاكل المتعلقة بالعمل. أما الأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي يسعى كل برنامج تكويني لبلوغها فيمكن صياغتها فيما يلي:

- رفع الكفاءة الإنتاجية: تهدف المؤسسة عندما تقوم بتكوين عمالها وإكسابهم المهارات إلى زيادة الإنتاج، وتخفيض التكاليف وبالتالي استخدام أمثل للموارد المتاحة لأجل رفع أو تحسين الكفاءة الإنتاجية؛⁽²⁾

- زيادة الأرباح: يؤدي تقليل التالف وزيادة الإنتاج وانخفاض تكاليف الصيانة إلى زيادة المبيعات وتحقيق الأرباح؛

- القدرة على المنافسة: تزداد مبيعات المؤسسة و أرباحها فترتفع حصتها في السوق وهو ما يساعد على الصمود في وجه المنافسة وهو ما يحقق نموها واستمراريتها؛

- تقديم منتج عالي الجودة: إذ يؤدي ذلك إلى كسب رضا الزبائن وكسب زبائن جدد؛

⁽¹⁾ عمر وصفي عقيلي، (2005): إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان، ص 440.

⁽²⁾ علي غربي، بلقاسم سلاطينية و إسماعيل فيره، (2002): تنمية الموارد البشرية، الجزائر، عين مليلة، ص 110.

- رفع معنويات الأفراد: تهدف المؤسسة عند قيامها بالتدريب بهدف اجتماعي يتمثل في شعور الفرد بالاستقرار والرضاء مما يطور ويحسن العلاقات الإنسانية وهو ما يرفع معنويات العامل.⁽¹⁾

المطلب الثاني: التوجهات الحديثة في التدريب

تتمثل إشكالية التدريب في النظر إليه أنه عنصر مستقل عن بقية العناصر الأخرى المتعلقة بالموارد البشرية، إلا أن التدريب يعتبر نظاما متكاملًا من نظام أكبر هو نظام الموارد البشرية، كما أن موضوع التدريب يحظى بتصورات حديثة سيتم تناولها.

أولاً: مفهوم التدريب كنظام يعرف النظام على أنه: "الكل المنظم أو الوحدة المركبة التي تجمع وترتبط بين أشياء أو أجزاء تشكل في مجموعها تركيباً كلياً موحداً"،⁽²⁾ فالنظام هو مجموعة من الأجزاء تتربط ببعضها البعض وتتفاعل فيما بينها، وهذه الأجزاء تؤدي وظائفها اللازمة من أجل تحقيق هدف النظام ككل، والتدريب هو نظام فرعي من نظام أشمل وأعم ألا وهو نظام إدارة الموارد البشرية. ويجب توفر خصائص في النظام هي:⁽³⁾

- إن النظام لا يحقق أهدافه ما لم يؤخذ بعين الاعتبار أنشطة التدريب باعتبارها نشاط ضروري وأساسي لتحقيق أهداف النظام؛

- إن نظام التدريب متكامل، بمعنى أن كل مرحلة من مراحله على ارتباط بغيرها من المراحل بشكل وثيق، وكفاءة نظام إدارة الموارد البشرية هو نتاج لكفاءة أجزائه المختلفة، والتدريب كنظام فرعي كذلك ترتبط كفاءته بكفاءة مراحله المتتابعة؛

(1) حسن أحمد الطعاني، (2007) التدريب الإداري المعاصر، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان، ص 32.

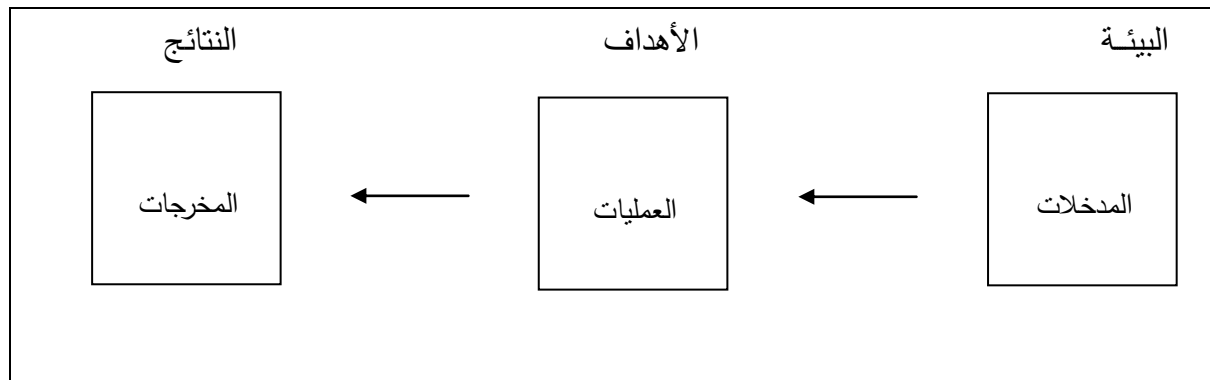
(2) فؤاد الشيخ سالم و آخرون، (1995): المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الخامسة، مركز الكتب الأردني: الأردن ، ص 55.

(3) حسين الدوري، (1976): الإعداد و التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق، مطبعة العاصمة القاهرة: القاهرة: ص 128.

- إن نظام التدريب متكامل من حيث النتائج التي يستهدفها، فيهدف التدريب إلى إحداث تغيرات في السلوكات والمهارات لدى المتدربين، وكذلك تحقيق نتائج تتعلق بتحسين الأداء ومن ثم تحقيق الأرباح وبالتالي فهدف التدريب متكامل لتحقيق أهداف اقتصادية وسلوكية.

وفق مفهوم نظام التدريب يمكن اعتبار هذا الأخير نظام فرعي من المؤسسة ويتكون من أجزاء مرتبطة ببعضها بشكل وثيق وغاية في التعقيد ولكل من هذه الأجزاء دوره في ذلك النظام ويتكون نظام التدريب من: المدخلات، العمليات والمخرجات، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (5): نظام التدريب المدخلات، العمليات، المخرجات، البيئة والأهداف



المصدر: علي السلمي، (2001): إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة، ص 213.

الملاحظ من خلال الشكل أن نظام التدريب يتكون من المدخلات وهذه الأخيرة تخضع للعمليات والتي تؤدي بدورها إلى المخرجات. تمثل المدخلات في نظام التدريب كل المعلومات التي تشكل المادة الخام في عمليات التدريب، وهي المحرك والدافع لتحقيق هدف النظام ويتم إخضاعها إلى عمليات معينة لتتحول من طبيعتها إلى شكل آخر يلائم ما يحتاجه النظام، وتتكون المدخلات من العناصر التالية: المدخلات الإنسانية (قدرات الأفراد، رغباتهم، اتجاهاتهم وسلوكياتهم المتعلقة بالنظام وأهدافه، أي كافة الأفراد في عملية التدريب سواء مكونين أو ممتكونين أو المشرفين.⁽¹⁾، وتشمل المدخلات المادية على: (المعدات، التجهيزات، الأموال والمواد التي يستخدمها النظام في

(1) حسين الدوري، المرجع السابق، ص 125.

عملياته⁽¹⁾، وتتمثل المدخلات المعنوية في الإجراءات والمعايير والأساليب المتعلقة بعملية التدريب وتضم البحوث والتجارب التي تخص موضوع نظام التدريب، كما تضم المعلومات والظروف المحيطة بالنظام وما فيه من قيم ومفاهيم،⁽²⁾ والمدخلات السالفة الذكر الإنسانية، المادية، والمعنوية مصدرها البيئة الداخلية والخارجية للنظام، هذه المدخلات تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق هدف النظام.

كما أن الهدف الذي تصبو إليه الإدارة من خلال التدريب هو تلك النتيجة المرغوب الوصول إليها، ويعتبر الهدف جوهر عملية التدريب وينبغي أن يضع مخطط عملية التدريب الهدف الذي يمكن تحقيقه بما هو متاح من موارد مالية وبشرية ويجب أن يتماشى الهدف مع إستراتيجية المؤسسة وأن يحقق مبتغاها ومبتغى الأفراد في آن واحد. وتتمثل البيئة في تلك المتغيرات والظروف التي تحيط بالنظام، هذا الأخير يتأثر بالبيئة ويؤثر فيها ويمارس نظام التدريب أنشطته داخل هذه البيئة.

يتصف التدريب بكونه منظومة متكاملة، تتكون من أجزاء متكاملة ومتداخلة تتجر عنها علاقات تبادلية من أجل تحقيق النتائج المستهدفة التي تحققها المؤسسة ككل، والشكل الموالي يوضح ذلك:

(1) حسين الدوري، المرجع نفسه، ص 126.

(2) محمد عبد الفتاح ياغي، (1996): التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق، ، دار الخريجي للنشر والتوزيع:الرياض ، ص 36. ص 36.

الشكل رقم: (6) التكامل في نظام التدريب من ناحية المدخلات، الأنشطة و النتائج



المصدر :محمد جمال الكفافي، (2007):الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الطبعة الأولى،الدار الثقافية للنشر: القاهرة ،ص195.

– التكامل في مدخلات التدريب يتمثل في:(الأفراد المطلوب تدريبهم، الخبرات والمعارف المطلوب إكسابها للمتدربين، القائمون بالتدريب، توقيت التدريب ومكانه).

– التكامل في الأنشطة تتمثل: (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرنامج التدريبي، تنفيذ البرنامج التدريبي و متابعة وتقييم نتائجه).

– التكامل في نتائج التدريب تتمثل في تحقيق النتائج الاقتصادية كتحسين الإنتاج والإنتاجية وتخفيض التكاليف، والفاقد بالإضافة إلى النتائج السلوكية المتمثلة في تحسين سلوك المتدربين وتحسين العلاقات الإنسانية وتعميق الانتماء إلى المؤسسة.

ثانيا: الرؤى الحديثة للتدريب ان التدريب ينتمي لمنظومة التنمية الشاملة في إطار التوجهات العالمية وتتوعها في المستقبل المنظور وسيتم التطرق الى اهم الرؤى الجديدة التي تميز موضوع

التدريب فيمايلي:(¹)

(¹) مدحت محمد ابو النصر،(2008):إدارة العملية التدريبية، دار الفجر للنشر والتوزيع :القاهرة،ص286-296

- 1-توظيف التقنية في التدريب: لقد شملت الثورة التقنية جميع مناحي الحياة وصناعة التدريب ليست بمعزل عن تأثير هذه الثورة ولقد تأكد بان الادبيات الحديثة التي اهتمت بالتدريب أعطت جانبا مهما لتوظيف التقنية وقد أصبح الاهتمام حاليا بتحقيق المكاسب من التقنيات والمتمثلة أساسا في السرعة والرفع من جودة المنتجات ولقد احدث توظيف التقنيات في إحداث قفزات نوعية كثيرة شملت جميع مراحل العمل التدريبي ومن أهم المجالات التي برزت جراء توظيف التقنيات ما يلي:
 - التدريب الافتراضي: يمثل التدريب الافتراضي احد التوجهات الحديثة والمتنامية في التدريب المعتمد على التقنيات وهذا النوع من التدريب يؤدي إلى تقليص النفقات وملائمة وقت العاملين؛
 - شبكة الانترنت: تشير الدراسات إلى الارتفاع في نسبة التدريب عن طريق شبكة الانترنت وارتفاع استخدامها من 8.4 بالمئة سنة 1999 إلى حوالي 30 بالمئة سنة 2004 ؛
 - الحقائب التدريبية الالكترونية: يمثل إنتاج واستخدام الحقائب التدريبية الالكترونية وجها من أوجه استخدام التقنيات في التدريب والتعليم الالكتروني وذلك باستخدام الحاسبات الآلية كأداة أساسية في التدريب والتعليم؛
- 2-العائد من التدريب: يمثل موضوع العائد على التدريب احد أهم المواضيع الرئيسية في اهتمام الكثير من الدارسين وفي هذا الصدد يشير oakes بأنه على القائمين بالتدريب زيادة العائد والتقليل من التكلفة من اجل تحقيق قيمة مضافة في المؤسسة؛
- 3-الاعتماد المهني: يقول vince servetlla (مسؤول مركز crainer للتعلم) أن الارتقاء بمهنة التدريب والتطوير في غاية الأهمية بالنسبة للمؤسسات والمعنيين بالتدريب والتطوير على حد سواء، لذلك فإنه من الضروري فهم وتحديد ادوار القائمين على نشاط التدريب والتطوير وتخطيط المسارات الوظيفية بأسلوب جيد لتحقيق مخرجات مقنعة يتطلب رفع مستوى أداء المدربين من

خلال الاعتماد المهني فالاعتماد على هذا الأخير كفيل بالحد من الاعتماد على الذين لا يمتلكون لمهارات لازمة للتدريب؛

4- التعاقد الخارجي لتنفيذ التدريب: تتجه المنظمات نحو التركيز على أهدافها الأساسية والحصول على الخدمات الأخرى من جهات متخصصة تقدم الخدمة بأكثر جودة وذلك من خلال التعاقد ومن هذه الخدمات التي تحصل عليها نشاط التدريب حيث يلاحظ توجه العديد من المؤسسات إلى التخلي عن التدريب الذاتي لمؤسسيها والتعاقد مع مراكز تدريبية متخصصة لتدريبه؛

5-التدريب على رأس العمل: من التوجهات الحالية في التدريب مايعرف بالتدريب على رأس العمل وتعرفه الجمعية العالمية للتدريب على رأس العمل بأنه شراكة تفاعلية تهدف إلى تحقيق الأهداف الشخصية والمهنية للموظف ضمن سياق أهداف المنظمة وتشتق مميزات هذا النوع من التدريب من الكلمة الانجليزية focusالمكونة من خمسة أحرف وكل حرف من أحرف الكلمة له معنى كما يلي :

-المواجهة face it:عندما يناط بالعمال الجدد مهام جديدة لا يعرفون عنها شيئاً فإنهم يتحاشون القيام بها والتدريب على رأس العمل كفيل بتزويد العاملين بمهارات جديدة في بيئة المساندة والإحساس بالمكان مما يساعد على القيام بالمهام الجديدة .

- الانفتاح open minded: مع مرور الوقت يتحول السلوك الذي يمنح النجاح إلى معوقات، فالأفراد يكررون الأساليب والأعمال التي تثبت نجاحها في موقف معين لتصبح بعد ذلك عادة لديهم والتدريب على رأس العمل يساعد على إعادة التفكير في هذه المواقف ويساعد على اكتشاف المسلمات لدى الموظف.

ج- الخيارات choices: يهتم التدريب على رأس العمل بالأفكار الملحة وتتويع النظر في الاحتمالات والبدائل واختبار البدائل الجديدة لمتخذ القرار.

د-التقليل من الغموض unambiguous movement: يتطلب تحقيق النجاح المهني تطور مستمر في القيام بالأعمال الصحيحة بأيسر وقت وذلك ما يتطلب وضوحا في الرؤية بما يساهم في تحقيق النجاح ويعتبر التدريب على رأس العمل من الأدوات التي تزيل الضبابية والتي قد تسود مستقبل الفرد المهني.

هـ-ترسيخ التعلم: حيث يساعد التدريب على رأس العمل في التعلم من خلال الاستفادة من الأخطاء التي تقع خلال تأدية الأعمال ومحاولة التخلص منها (أي الأخطاء).

ومن الأهداف الإستراتيجية للتدريب على رأس العمل ما يلي :

تكوين علاقة صلبة بين المسؤولين في المؤسسة يساعد على فهم الرسائل المرسله من طرف الشخص للآخرين دون أن يدرك، وكذلك يساعد على استخدام المنطق في التفكير والتحليل قبل اتخاذ القرار، كما انه وسيلة لكن يعرف العامل موقعه حاليا وهل هو على الطريق الصحيح وماذا يجب عليه أن يفعل للتقدم والتطور في مهنته.

ورغم إن التدريب على رأس العمل يعتبر أسلوبا مهنيا لتحقيق النجاح إلا انه ليس بديلا للتدريب الرسمي، فالتدريب على رأس العمل إنما هو تدريب ليس إرشاديا ولا يعني بتقديم إجابات وإنما يساعد على طرح أسئلة لاكتشاف الإجابات؛

6- حقوق الملكية للمواد والبرامج التدريبية: أصبح موضوع حقوق الحماية الفكرية موضوعا مهما في الكثير من دول العالم والمواد التدريبية ليس بمنأى عن ذلك؛

7-الموضوعات التدريبية: أجرت الجمعية الأمريكية للتدريب سنة 2005 مسحا اشتمل على 380 مديرا بهدف التعرف على الموضوعات التدريبية فأظهرت الدراسة إن المهارات القيادية والاتصال والسياسات التنظيمية والموازنة بين متطلبات العمل ومتطلبات الحياة والتخطيط للمسارات الوظيفية قد نالت قسطا أوفرا من الاهتمام وأظهرت هذه الدراسات بان الأشخاص الذين حققوا

النجاح هم من يملكون الذكاء العاطفي الوجداني والذي يجمع بين الذكاء النفسي والاجتماعي والتدريب يساعد على تحقيق التميز في الأداء لذلك الفرد الذي يتميز بالصفات سالفة الذكر بذلك متفوقا ومتميزا أو مبتكرا أو مخترعا.

المطلب الثالث: قواعد و أساليب عملية التدريب

العملية التدريبية كغيرها من العمليات بالمؤسسة تستند إلى مرتكزات تؤدي إلى زيادة احتمالات نجاحها، كما أنها تستند إلى أساليب تؤدي إلى نجاحها بحسب مستويات المتدربين وميزانية المؤسسة.

تتطلب عملية التدريب قواعد أساسية تستهدف تغيرات هادفة في سلوكات الأفراد وذلك بالتخلي عن سلوكات قديمة وتطبيق المعارف الجديدة وإدماجها في السلوك الوظيفي، ومن المبادئ الهامة التي تضمن احتمالات النجاح هي: التخطيط، الاستمرارية، الوضوح، المرونة، كفاءة التخطيط، الدافع ومراعاة الفوارق التعليمية.

- التدريب عملية منظمة تقتضي الاعتماد على التخطيط العلمي الفعال لتحقيق الأهداف المرجوة وليس نشاطا عشوائيا، فيجب أن يكون التدريب استثمارا مخططا في مجال تطوير المعرفة والمهارات والمواقف التي يحتاج لها الفرد لأداء عمله بمستوى عال.

- التدريب نشاط ضروري ومستمر على مدى الحياة الوظيفية للفرد، ونشاط ملازم للتطور الوظيفي للفرد شامل لجميع المستويات التنظيمية وليس مجرد مخرج مؤقت لمشكلة تواجه المؤسسة أو نشاطا مؤقتا أو أمرا كماليا تلجأ إليه المؤسسة، وتتخلى عنه متى شاءت، لذا يجب على المؤسسة أن لا تتوقف على النشاط عند حد معين.⁽¹⁾

(1) حسن أحمد الطعاني، المرجع السابق، ص36.

- التدريب عملية ذات أطر واضحة وليس نشاطا مفتوحا بلا حدود فهو لا ينتج من فراغ و لا يتجه إلى فراغ وإنما هناك علاقة بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة به، والمناخ العام الذي يتم به العمل التدريبي.

- التدريب يمتاز بالمرونة والتجدد باستمرار لمواكبة المتغيرات، هذه التغيرات تحدث في الوظائف وتقنيات العمل والتكنولوجيا.

- إن التدريب عملية إدارية وفنية فمن جانب الإدارة ينبغي أن تتوفر مقومات العمل الإداري الكفاء مثل: وضوح الأهداف وتناسقها وتوفر الخطط، الرقابة، التوجيه والتنظيم، ومن الناحية الفنية توفر الخبرات في تحديد الاحتياجات التدريبية وتنفيذها، وفي نقل تلك المهارات المنشودة للعاملين وتقييم فعالية التدريب.

- توفر الدافع والحافز لكي تحقق عملية التدريب استثمار للطاقة البشرية، ينبغي ربط هذه العملية بحوافز معينة للمكونين، والمتابعة لهؤلاء بعد تكوينهم ومن أهم العوامل التي بإمكانها تحفيز العمال على التدريب ما يلي:⁽¹⁾

- تمكين الأفراد من معرفة الأهداف المسطرة والاطلاع عليها لمعرفة ما هو منتظر منهم.

- تحديد احتياجات التدريب والإعلان عليها بوضوح.

- تشجيع المشاركة في تصميم البرامج وتنفيذ عملية التدريب.

- وضع نظام المكافآت من ترقية و تعويضات ليشعر العاملون بالرضا عما تقوم به المؤسسة.

- الفروقات الفردية:⁽¹⁾ تظهر الفروقات الفردية في تلك الاختلافات بين الأفراد من حيث قدراتهم وطموحهم وذكائهم وتقبلهم لأنواع معينة من التعليم والتدريب، ويجب عند تخطيط البرامج التدريبية الأخذ بالحسبان إيصال المعلومات والمهارات لهؤلاء الأفراد.

⁽¹⁾ وسيلة حمداوي، (2004): إدارة الموارد البشرية ،مديرية النشر لجامعة قلمة: قلمة ، ص102.

للتدريب أساليب تعرف على أنها الطريقة التي تستعمل لنقل المادة التدريبية من المكون إلى المتكون،⁽²⁾ وتختلف أساليب التدريب وفقاً للاعتبارات الخمسة التالية:

– الهدف الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه من التدريب: فهناك من البرامج التدريبية من يهدف إلى تحسين المهارات الفنية بحيث تستلزم هذه الأخيرة أساليب معينة تختلف عن تلك البرامج التي تستهدف تطوير المعارف.

– نوعية المتدربين: تتباين مستويات الأفراد العاملين بالمؤسسة وهو ما يؤدي إلى اختلاف الأساليب الممكن استخدامها في تكوينهم، ويكمن الاختلاف في المستوى التعليمي والخبرة، وكذلك الاختلاف في المستوى الوظيفي، فالأفراد على اختلاف مستوياتهم يحتاجون إلى الأسلوب الذي يتلائم مع متطلباتهم.

– موضوع التدريب: لكل موضوع في مجال التدريب أسلوب مناسب فتحثاج المواضيع ذات الأثر النظرية إلى أسلوب تكويني يختلف عن المواضيع التي تشمل على تقنيات تحتاج إلى التوضيح والرؤية.

– فترة التدريب: تؤثر فترة التدريب على نوع الأسلوب المناسب للتدريب، فالبرامج القصيرة تستخدم أسلوب تكويني يختلف عن البرامج الطويلة.

– مدى العمق والشمول في عرض المعلومات: تتطلب الموضوعات التي تتطلب التعمق والشمول في عرضها إلى أسلوب تكويني يختلف عن تلك التي تهتم بإثارة الاهتمام حول موضوع معين، ومن خلال ذلك فإن مدى التعمق والشمول يعد من محددات أسلوب التدريب.

(1) خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، المرجع السابق، ص 228.
(2) السيد عليوة، (2001): تحديد الاحتياجات التدريبية، الطبعة الأولى، إيتراك للنشر والتوزيع: مصر، ص 71-72.

يختلف الأسلوب في عملية التدريب باختلاف الظروف والمواقف، فاختلاف المستوى الوظيفي للمتدربين يحتم استخدام النوع الذي يتلاءم مع المعطيات التي تخص عملية التدريب، فهناك العديد من الأساليب التي تأخذ صورا متعددة كما لا يوجد أسلوب مثالي يصلح لجميع الحالات، ومن بين التصنيفات ما يلي:⁽¹⁾

- مجموعة الأساليب الفردية: وفيها يتم التدريب بشكل مدرب ومتدرب.
- مجموعة الأساليب الجماعية: العملية تتم بشكل جماعي بشكل مكون واحد ومجموعة من المتدربين.
- مجموعة الأساليب التدريسية: ويغلب على هذه الأساليب الجانب النظري وتتم في قاعات خاصة بالمحاضرات.
- مجموعة الأساليب المخبرية: هذه الأساليب تستهدف الجانب العملي في التدريب.
- مجموعة الأساليب السلوكية: تستهدف إكساب المتدربين سلوكات جديدة أو التعديل في السلوكات الحالية.

المبحث الثاني: تحديد احتياجات التدريب

إن التدريب عملية مستمرة تسير وفق خطوات دقيقة تبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية وتنتهي بتقييم البرنامج التدريبي، وهناك إجماع لدى المختصين في الموارد البشرية على أن أساس التدريب هو تحديد الاحتياجات من التدريب حيث يتم معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى العملية التدريبية، وتحديد الموضوعات التي سيتم تكوينهم عليها، ومعرفة مقدار التغيير المراد إحداثه في معلومات أو مهارات واتجاهات الأفراد العاملين، كما يساعد تحديد الاحتياجات في معرفة مدخلات، ومخرجات

⁽¹⁾ عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص463.

وعمليات نظام التدريب وفي هذا الصدد سيتم التطرق الى ماهية الاحتياجات، طرق وأساليب تحديدها، والنماذج النظرية لتحديدها.

المطلب الأول: ماهية احتياجات التدريب

لقد استخدم مفهوم احتياجات التدريب للتعبير عن معان مختلفة، فبعض الأحيان للإشارة إلى الأفراد الذين هم بحاجة لعملية التدريب، وأخرى للدلالة على وجود بعض المشاكل في التنظيم يراد حلها عن طريق التدريب وهناك من ينظر إليها على أنها سلوكيات أو قدرات فنية يرغب في تعديلها بسبب تغيرات تنظيمية أو تكنولوجية، أو بسبب ترقيات وتقلات، أو لمواجهة توسعات للمؤسسة أو تطويرها، أو لحل مشكلات معينة أو متوقعة، أو مواجهة مناحي للضعف والنقص في الجانب الفني للأفراد العاملين بالمؤسسة.

يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للأسباب التالية:⁽¹⁾

-تمثل الاحتياجات التدريبية تقديراً لاحتياجات الفرد المتجددة.
-تمثل تحديد الاحتياجات التدريبية نوع من ممارسة العدالة وتجنب إصدار أحكام غير صائبة على أداء الفرد.

-تهيء عملية التحديد الأساس السليم للتدريب الناجح.

-تحديد الاحتياجات وجه للتخطيط السليم ومظهر من مظاهر التطوير الإداري والتنظيمي.

- تحديد الاحتياجات التدريبية يعكس أهدافاً تدريبية دقيقة.

-يساعد تحديد الاحتياجات التدريبية على تحديد الفئات التي يستوجب تدريبها.

⁽¹⁾ بلال خلف السكارنة، (2010): تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية، طبعة 2010، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، ص 87-88.

إن التدريب يكون بلا جدوى مالم يتم التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية، وفي هذا الإطار يطرح السؤال لماذا وكيف ومتى وأين ندرب وماهو نوع التدريب، والإجابة المفترضة على السؤال هي تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين. ويرى البعض من الكتاب أن مفهوم الاحتياجات يتعلق ببعدين زمنيين هما الحاضر والمستقبل، حيث يعبر الوضع الحالي عن معارف ومهارات يرغب في تحسينها أو ضعف في الأداء يرغب في تقاذه، أو مشكلة تنظيمية أو إنسانية يراد حلها، أما الوضع المستقبلي فيعبر عن تعديل لتلك الجوانب التي تعاني من نقص أو خلل معين.⁽¹⁾ وتعرف الاحتياجات التدريبية على أنها: ما يحتاجه الافراد من تدريب لتنمية شخصياتهم من: المعارف والمهارات الادارية والمهارت السلوكية والفنية.⁽²⁾ كما عرفت على أنها: "تعبير عن الأفراد المطلوب تكوينهم لمواجهة أي موقف من المواقف التي تشير المؤشرات التدريبية إلى احتمال حدوثها"،⁽³⁾ ويمكن تصنيف هذه المواقف إلى مايلي:

- الوضعية التي ترى فيها المؤسسة أن أداء الأفراد لا يتطلع إلى المستوى المطلوب وذلك يؤدي إلى النقص في مهاراتهم وسلوكاتهم.
- الوضعية التي ترغب فيها الإدارة تغيير الوظائف من ناحية المسؤوليات أو الصلاحيات.
- الوضعية التي تكون فيها المؤسسة بصدد تغيير ظروف أداء العمل.
- الوضعية التي ترغب فيها الإدارة إحداث وظائف جديدة، أو البدء في أنشطة لم يسبق للأفراد ممارستها.

(1) محمد جمال الكفاي، المرجع السابق، ص172.

(2) نجم الدين العزاوي، (2009): التدريب الاداري ومتطلبات المواصفة الدولية الايزو10015، دار اليازوري:عمان، ص117.

كما يشير السلمي إلى أن الاحتياجات التدريبية هي أهداف التدريب تسعى المؤسسة إلى تحقيقها كمرحلة في سبيل تحقيق أهداف أكبر للمؤسسة.⁽¹⁾ كما يعرفها بوتيرف على أنها الفروق الموجودة والمحتملة في درجة الكفاءة المكتسبة والتي ينبغي معالجتها بالتدريب.⁽²⁾

من خلال ماتقدم يمكن تعريف احتياجات التدريب على أنها هي الفرق بين المستوى المعرفي أو المهاري المطلوب لأداء عمل معين والمستوى الواجب توفره لأداء هذا العمل إذ يستدعي المعالجة عن طريق التدريب، ويعد تحديدها ركيزة أساسية من ركائز نجاح العملية التدريبية وعنصرا أساسيا في تحقيق كفاءة المؤسسة وتحسين أداء العاملين بها، كونها المحور الذي يدور حوله النشاط التدريبي، وأساس بناء البرامج التدريبية، ويمكن القول أن احتياجات التدريب من ناحية البعد الزمني ذات ثلاثة أبعاد:

- البعد الأول: الحاجة من منظور تحسين الأداء الراهن، ويتمثل في ذلك القصور أو الخلل بين مستوى الأداء الحالي وبين المستوى المطلوب من هذا الأداء وفق المعايير المحددة، فحدوث تلك الفجوة ناتج عن مستوى الأداء الحالي الذي هو أقل من المستوى المطلوب.
- البعد الثاني: الحاجة من منظور تحسين الأداء الحالي وذلك من أجل رفع مستواه إلى حد معين مستقبلا، أو رفعه إلى أقصى أو أعلى مستوى ممكن، وفي هذه الحالة تتمثل الفجوة في ذلك الفرق بين مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المستقبلي.
- البعد الثالث: الحاجة من منظور حاجات العمل الجديدة من مهارات وسلوكات تتطلبها التغييرات المتوقعة والتي تنوي المؤسسة تبنيها، فيجب اكتساب الموارد البشرية لمهارات وسلوكات

(1) علي السلمي و رسلان ساطع، (1974): تحديد الاحتياجات التدريبية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية :لقاهرة ، ص16.

(2) Francis Guerin et autres, **gestion des ressources humaines pratique et element de théorie**, 2 eme edition, Paris:dunod,p:406

تمكنها من مسايرة تلك التغييرات، والفجوة في هذه الحالة تتمثل في الأداء المتوقع والمطلوب وبين أداء الوضع الحالي.

تتكون الاحتياجات التدريبية في ثلاثة عناصر رئيسية هي:⁽¹⁾ المعلومات، المهارات والسلوكيات كما يلي:

- المعلومات: يقصد بالمعلومات الحصول على معارف وأفكار جديدة مع فهمها واستيعابها إلى الحد الذي يستطيع عنده الفرد أن يعبر عن هذه المعرفة وبالتالي الاستفادة منها كمعرفة القوانين التي تنظم العمل مثلا، ويؤدي ذلك إلى تحسين أداء الفرد.
 - المهارات: ويقصد بها عملية إكساب الفرد القدرة على استخدام وسائل جديدة بطريقة فعالة واستخدام نفس الوسائل بطريقة أكثر كفاءة، ويلزم الحصول عليها بالممارسة والتفاعل أثناء العمل.
 - السلوكيات: المقصود بالسلوك إكساب الفرد مؤشرات التصرف بطريقة جيدة وجديدة نحو الأشخاص والأشياء في عمله أو تكوين مسلك ذهبي أو عادات فكرية ايجابية تجاهها وهذا يتطلب التخلي عن الاتجاهات القديمة واكتساب العادات الجديدة والتدريب الذي لا يصاحبه التغيير في السلوك والاتجاهات يكون فيه انفصال بين ما يتلقاه المتكون وما يفعله.
- والتصنيفات الشائعة في أنواع الاحتياجات التدريبية هي: المنظمة، الوظيفية والأفراد.⁽²⁾
- احتياجات المنظمة: تشكل احتياجات المؤسسة احتياجات كلية شاملة وتستمد من أهدافها (المؤسسة).

⁽¹⁾ علي السلمي و رسلان ساطع، المرجع السابق، ص16.

⁽²⁾ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، (2007): الاتجاهات الحديثة في دراسة وممارسات إدارة الموارد البشرية، المنصورة، المكتبة العصرية، ص201.

ونتائج تحديد احتياجات المنظمة تستخدم في:

- التزامن بين الاحتياجات التدريبية وأهداف المؤسسة أي أنه يجب أن يكون هناك ارتباط وثيق بين احتياجات التدريب وأهداف المؤسسة.

- ربط احتياجات المؤسسة من التدريب باحتياجات العاملين من التدريب.

- تحديد القوى الخارجية التي يمكن أن تؤثر على المنظمة.

إن هذه العناصر المهمة في إحتياجات المؤسسة تمثل الأساس الذي تسند إليه المؤسسة وهي تقوم بتخطيط برامج التدريب.

- إحتياجات الوظيفة: تحتاج الوظائف التشغيلية التي تعتمد على تقنيات يمكن مشاهدتها إلى درجة أقل من الفهم والتحليل وتحديد المعارف والسلوكات اللازمة لأداء كل مهمة أو عمل من الأعمال وتحديد ظروفها ومن ثم تحديد معايير الأداء النموذجي لكل عمل، أما الوظائف الإدارية فهي أكثر تعقيدا لأنها تشتمل على أعمال لا يكون من السهل ملاحظتها حيث يغلب عليها الجانب السلوكي، وهذا النوع يتطلب الدقة في تحديد الاحتياجات الخاصة بها لكل فرد.

- احتياجات الفرد: يعتبر تحديد الاحتياجات لدى الأفراد الأكثر سهولة من سابقتها، إذ يغلب عليها طابع الوضوح وإمكانية التحديد، ويمكن التعرف عليها بتحليل الخصائص الجسمية، والعقلية، والخبرة والأداء السابق وما إلى ذلك، فاحتياجات الفرد هي التي تتبع من عمله الحالي أو تطور عمله في المستقبل، أو تساعد على الترقية.

تتمثل خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية فيما يلي:

- التحضير لعملية تحديد الاحتياجات من خلال تهيئة الأفراد الذين يتأثرون بالعملية لتأمين عدم اعتراضهم عليها.

- جمع المعلومات ودراسة الظروف الداخلية من ناحية الإمكانيات المادية والبشرية.

- تحديد المؤشرات التي تعد أساس تحديد الاحتياجات التدريبية وتحليل المؤشرات.
- تحديد الاحتياجات التدريبية المطلوبة من ناحية عدد الأفراد الواجب تكوينهم وكذلك نوع التدريب المناسب.
- تبرز أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية من كونها عنصرا فعالا في تحديد مخرجات النظام التدريبي وبالتالي تساعد في تقرير أنواع وحجم الفعاليات التدريبية.
- إن نجاعة أي برنامج تدريبي تتبع من مدى قدرته على تلبية الاحتياجات التدريبية لدى الأفراد، فلا شك أن تحديد الاحتياجات عملية حاسمة ومهمة تضمن الفعالية المنشودة من البرامج التدريبية ويغرى ذلك إلى الأسباب التالية:⁽¹⁾
- تؤدي إلى الأداء المناسب.
- تبين الفئة المعنية بالتدريب.
- تعد محور لدى المسؤولين عن البرامج للتقدير الجيد وتجديد الاحتياجات.
- أنها بمثابة الضوء الكاشف عن مستوى أولئك الأفراد المرغوب تدريبهم وتحديد عددهم ونوعية التدريب الملائمة لهم.
- أنها عملية تتميز بالحركية والاستمرارية.
- إن تحديد الاحتياجات التدريبية يتقرر على ضوءها محتويات الأنشطة التدريبية ومستلزماتها فاهتمام الجهات المسؤولة عن التدريب بتصميم البرامج التدريبية وتحديد أهدافها ومضمونها بمعزل عن الاحتياجات التدريبية واللجوء إلى تصورات وتخمينات مؤقتة يؤدي لا محالة إلى عدم الوقوف على الأهداف المرجوة من عملية التدريب.

⁽¹⁾ حسن أحمد الطعاني، المرجع السابق، ص 165.

ويضيف شيتس (Sheets) بأن تحديد الاحتياجات هو مفتاح نجاح وإذا لم تقم على تحديد منهجي فإن الجهود ستذهب هباءاً.

إن تحديد الاحتياجات يؤدي إلى قرارات تتسم بالفعالية والسلامة ويؤدي كذلك إلى حقائق علمية عن واقع مشكلات العمل، كما أن هذه العملية تؤدي إلى التخفيض من النفقات والتقليل من الأهداف.

ويضيف بعض الباحثين أهداف تحديد الاحتياجات إلى ثلاثة مجموعات هرمية كمايلي:

الشكل رقم (7): يوضح هرمية الاحتياجات



المصدر: حسن أحمد الطعاني، المرجع السابق، ص166

الأهداف العادية تساعد التنظيم على الاستمرارية في أداء العمل بكفاءة معتادة وتحافظ على بقاء القدرات والمهارات.

أما الأهداف لحل المشاكل فهي تهدف إلى الكشف عن المشاكل التي تعاني منها المنظمة وتدرس أسبابها لتوفر أساليب لعالجها.

أما الأهداف الابتكارية والإبداعية فتعتبر من أعلى المهام وتهدف إلى تحقيق الأشياء غير العادية وترتفع بمستوى الأداء نحو أفاق لم يتم الوصول إليها.

إن أهمية تحديد احتياجات التدريب تنبع من جملة من الأحوال نذكر منها:

-الإعداد لتوظيف أفراد جدد.

-عند نقل العامل من وظيفته أو تغيير المسار المهني.

-إدخال تغيرات تكنولوجية في الآلات والمعدات والأساليب.

-عند استحداث تغيرات تنظيمية كاستحداث وظائف جديدة.

-في حالة حدوث مشكلات في الإنتاج أو سوء العلاقات.

وتجدر الإشارة إلى أن حل مشكلات المنظمة ولو تعلق بالموارد البشري قد لا يكون بواسطة التدريب

وإنما خارجه وهذا يعني أن هناك حالات فقط يمكن معالجتها بواسطة التدريب.

وتواجه عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عدة عراقيل يتم ادراجها في الآتي:⁽¹⁾

- عدم تحديد الاحتياجات التدريبية بالشكل الصحيح وذلك قد يغري إلى عدم وعي الإدارة

بأهميتها والتعجيل بتنفيذ البرامج التدريبية.

- حدوث أخطاء في تحديد الاحتياجات ويكون ذلك عن طريق عدم الفصل بين المشاكل التي

تعالج التدريب والمشكلات التي تحل بغير التدريب.

- عدم اهتمام بعض الأفراد بتحديد احتياجاتهم التدريبية كأن لا يتجاوبوا بجدية حول مناقشتهم

لتحديد احتياجاتهم من التدريب مما يضاعف احتمالية تحديد فجوة الأداء لديهم بشكل جيد.

(1) حسن أحمد الطعاني، المرجع السابق، ص168-169.

- تكرار نفس البرامج التدريبية بمعنى تكوين نفس الاحتياجات التدريبية بأكثر من خطط تدريبية مما يؤدي إلى عدم التنوع والتغير في طرق الأعمال وعدم إدخال التعديلات الفنية والتنظيمية اللازمة.

- في بعض المؤسسات يمكن أن يكون قصور في المعلومات المتعلقة بالاحتياجات التدريبية حيث لا تقي المعلومات المتوفرة بالتحديد الجيد للاحتياجات التدريبية.

المطلب الثاني: طرق و أساليب تحديد احتياجات التدريب

يجمع الكثير من مختصي الموارد البشرية على أن تحديد الاحتياجات التدريبية يتضمن تحديد احتياجات الفرد، والوظيفة والمؤسسة وفق مجموعة من الطرق تؤدي إلى الوقوف عند مستويات الخلل في أداء الأفراد العاملين.

تظهر عملية تحديد الحاجة من التدريب في ثلاثة طرق رئيسية يمكن من خلالها لأي مؤسسة أن تتعرف من خلالها على ما تتطلب إليه من احتياجات في التدريب للوصول إلى الأهداف المسطرة في تلك العملية وتتمثل في: تحليل المنظمة، تحليل العمليات وتحليل الأفراد.

فتحليل المنظمة هو الفحص الدقيق لجميع العوامل التنظيمية كسياساتها وهيكلها التنظيمي وثقافتها لمعرفة مدى ملائمة التدريب للأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، ويتم ذلك من خلال الخطوات التالية:

- تحليل أهداف المنظمة: إن هدف أي مؤسسة هو ما ترغب في الوصول إليه، ويمكن التعبير عن هذا الهدف كمياً في ضوء الموارد المتاحة وخلال وقت معين، ونجاح المؤسسة يتوقف على ما ترسمه من أهداف، وكلما كانت هذه الأخيرة متناسقة، وواضحة، ومفهومة ومواكبة للأهداف الخاصة بالتدريب أدى ذلك إلى تحقيقها. إن تحليل الأهداف يعد أساس بداية تحديد احتياجات التدريب في أي مؤسسة ويجب القيام بتحليل الأهداف بشكل مستمر طالما أن البيئة تتغير.

- دراسة تطور المنظمة: تنصب دراسة تطور المنظمة على الموارد وأساليب العمل والإنتاج، بالإضافة إلى الأسواق التي تنوي دخولها وأساليب العمل التي تتبعها المؤسسات المماثلة، ومن ثمة تحدد الاحتياجات التدريبية.

- تحليل الخريطة التنظيمية للمنظمة: يقصد بها تحديد ومعرفة كل أقسام وهيكل المؤسسة الرئيسية والفرعية التي تتكون منها وفق اختصاصها ونشاطها الممارس، والتعرف على أهدافها، ثم فحص العلاقة بينها وبين توزيع السلطات ونطاق الإشراف ومدى تلاؤمه مع إمكانات الشخص، ومعرفة أساليب الاتصال المعتمدة، والهدف من وراء ذلك هو معرفة مدى ملائمة الهيكل التنظيمي للنشاطات الرئيسية للمؤسسة، وكذلك معرفة ما إذا كان الهيكل التنظيمي المعتمد بإمكانه أن يساعد على تطور نشاط المؤسسة، ومعرفة مدى ملائمة الوظائف للنشاطات الرئيسية.⁽¹⁾

- تحليل تركيبة القوى العاملة في المنظمة: يتم في هذه العملية فحص القوى العاملة، من حيث: الجنس، العدد، النوعية، التعليم، الخبرة ونوع الوظائف التي يشغلونها وكذلك استقرار العمال لمعرفة مدى ملائمة الأفراد العاملين بالمؤسسة وتحديد نوع التدريب اللازم، وكذلك لمعرفة الأفراد الذين يشملهم التدريب لتحسين أدائهم، أو الاستفادة من عاملين جدد لتوفير الحاجات المطلوبة من التدريب.

- تحليل معدلات الكفاءة:⁽²⁾ يقصد بها تحليل ودراسة المؤشرات (مؤشرات الأداء) للأفراد وإبراز نقاط القوة والضعف، من أجل تبيين نقاط القوة ومعرفة أسباب ومصادر نقاط الضعف واقتراح السبل

⁽¹⁾ قاسم جميل، التدريب و التطوير الإداري،(1989): دار الكتاب الجامعي: دولة الإمارات العربية المتحدة ، ص139-140.

⁽²⁾ علي محمد عبد الوهاب،(1981): التدريب والتطوير مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات،معهد الإدارة العامة: الرياض، ص69.

لمعالجتها وإعداد البرامج التدريبية الملائمة لتلك الاحتياجات، ومن بين هذه المؤشرات: الإنتاجية، معدلات التشغيل، دوران العمل، الرضا، الشكاوي، التكاليف والإنتاج.

- تحليل المناخ التنظيمي: يؤدي السلوك الإنساني الجيد داخل المؤسسة إلى رفع الروح المعنوية، مما يؤدي بدوره إلى استجابة الأفراد والعاملين لتحقيق أهداف المؤسسة، فالأفراد العاملين عندما يشعرون بالتقدير والاهتمام تكون مواقفهم إيجابية تجاه الأهداف المرسومة والعكس في حالة عدم شعورهم بالتقدير والاحترام فإن مواقفهم من الأهداف ستكون سلبية وبالتالي يجب تحليل المناخ السائد في التنظيم ومعرفة ما إذا كانت رؤية الأفراد لأهداف المؤسسة على أنها متفقة مع أهدافهم وحاجياتهم، لأن العمل في المؤسسة يتم بالتعاون والثقة وهو ما يمكن من الوصول إلى الأهداف الكلية، ويمكن أن يشمل تحليل المؤسسة الجوانب الأساسية التالية:

- مدى ملائمة الهيكل التنظيمي مع احتياجات وأهداف المؤسسة.
- مدى ملائمة المسؤوليات مع متطلبات العمل.
- مدى الاتصال بين أجزاء التنظيم ومستوياته.
- طبيعة العلاقات بين الوظائف في الهيكل التنظيمي.

أما تحليل الوظائف (العمليات) فيتمثل في دراسة الوظائف المتواجدة في المؤسسة من ناحية المسؤوليات والأعباء لتحديد التدريب المطلوب لكل وظيفة وتحديد المعارف والمهارات المطلوبة لإنجاز الوظيفة بفعالية، فهي تتضمن عملية جمع وتبويب البيانات الخاصة بوظائف حالية أو متوقعة بقصد التوصل إلى معدلات الأداء⁽¹⁾. والهدف من وراء ذلك هو دراسة الوظائف التي يقوم بها الأفراد العاملين من ناحية أداء مهامهم، ومؤهلاتهم والظروف المحيطة بأدائهم، ويشمل تحليل الوظائف الجوانب التالية:

(1) أمين ساعاتي، (1998): إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق"، دار الفكر العربي: القاهرة ، ص95.

- تحليل العمل (وصف الوظائف): يتطلب إعداد وصف مكتوب أو وثيقة مكتوبة تتضمن وصفا دقيقا لكل واجبات ومسؤوليات الوظيفة، فعدم وضوح الوصف يؤدي إلى عدم وضوح الاحتياجات.⁽¹⁾

- تحليل ظروف العمل: أي البيئة التي يتم فيها العمل كاجتماعية والقانونية وغيرها.

- تحليل المهارات اللازمة لأداء تلك الوظائف: أي المهارات التي تمكن من انجاز الوظائف بكفاءة عالية.

- تحليل معايير الأداء:⁽²⁾ لابد من تحديد نتائج العمل وكميته خلال فترة زمنية معينة، للوقوف على جوانب الضعف في انجاز الأدوار بالوظائف وذلك بمقارنة الأداء الفعلي بمستوى الأداء المعياري، فيمكن من خلال قياس الأداء التعرف على النقص في مؤهلات الفرد، وهو ما يؤدي إلى تحديد أكثر دقة للاحتياجات التدريبية، وتوجد عدة طرق يمكن إتباعها في عملية تحليل الوظائف منها:

- مراجعة البيانات المتعلقة بالوظيفة: حيث تشمل هذه البيانات إسم الوظيفة والمهام المتعلقة بها.

- الأداء الفعلي للوظيفة: ربما يحتاج المخطط لبرنامج التدريب إلى مسايرة الواقع الفعلي للوظيفة المراد تأهيل العاملين عليها وذلك بهدف جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات الصحيحة عن تلك الوظيفة وما يحيط بها من مزايا وحقائق على أن يتم في ظروف عادية.

أما تحليل الأفراد فيقصد به قياس قدرات العامل في أداء وظيفته الحالية وتحديد المعارف والمهارات التي من شأنها تطوير أدائه في وظيفته الحالية أو توجيهه لوظيفة أخرى في المستقبل،

(1) مصطفى محمود أبو بكر، (2006) - (2007): إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية: الإسكندرية، ص 285.

(2) محمد عبد الفتاح ياغي، (1996): التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، دار الخرجي للنشر والتوزيع، الرياض، ص 87.

ومن بين أساليب تحليل الفرد الاختبارات والمقابلات، ويجب اعتبار الأسس التالية في تحليل الفرد:⁽¹⁾

- تحليل الأفراد حسب المستوى الوظيفي: ويقصد بها تجزئة مجموعات العاملين إلى مستويات تتناسب والدرجات الوظيفية التي يشغلونها لأن هذا الإجراء يأخذ بعين الاعتبار أثناء الخطة التدريبية، والهدف منه هو تحقيق أعلى درجة من الفعالية التدريبية.
- تحليل الأفراد حسب تخصصهم الوظيفي العام: ويقصد بذلك تجزئة الأفراد بحسب اختصاصهم العام، ويرجى من ذلك اختيار مواضيع التدريب العامة بما يتناسب مع الأفراد المتدربين واختيار الأساليب الملائمة لكل تخصص.
- تحليل الأفراد حسب التخصص الوظيفي الخاص: يساعد تحليل الأفراد حسب التخصص الوظيفي الخاص في اختيار المادة التدريبية التي تستخدم فعلا في التدريب، وتقيد البيانات المتعلقة بهذا التحليل في وصف الوظائف ودراسات العمل.
- تحليل الأفراد حسب المؤهل الأساسي: ويعني بذلك تصنيف المتدربين حسب مؤهلاتهم سواء من حيث النوع أو المستوى ومهمة هذا التحليل إيجاد تجانس بين فئات المتدربين من ناحية وإيجاد المادة التدريبية المناسبة من ناحية أخرى، وبالتالي الوصول على تكوين أكثر فعالية.
- تحليل الفرد حسب المؤهلات الإضافية: ويقصد بها تحليل تلك المؤهلات غير الأساسية لدى الفرد المكون وهي بمثابة إضافات تتلاءم مع ظروف العمل ومتطلباته ويساعد تحليل الفرد حسب المؤهلات الإضافية إلى تعيين بعضهم كمكونين.

(1)-www.nauss.com, consulte.1/1/2018

- تحليل الفرد حسب الموقع التنظيمي: ويقصد بذلك معرفة الأقسام التي يعمل بها الأفراد وإبراز مؤهلاتهم وفئاتهم الوظيفية رغبة في الحصول على التجانس وتشكيل فرق تكوينية، وهو ما يؤدي إلى عمل تكويني أكثر فعالية.
 - تحليل الأفراد حسب مدة الخدمة: تعكس مدة الخدمة بالمؤسسة درجات مختلفة من المعرفة بالوظيفة، والقدرة على الإستعاب من خلال متابعة موضوع التدريب والقدرة على التكيف معه، ومن المفيد وجود فرق متجانسة للاستفادة أكثر من العمل التدريبي.
 - تحليل الأفراد حسب التدريب السابق: أي تصنيف المتدربين حسب تكوينهم الذي مضى والهدف في أن يؤخذ التاريخ السابق للمتكون بعين الاعتبار عند تصميم العمل كي لا يتكرر التدريب السابق مع التدريب الحالي، أو يكون أقل منه مستوى.
 - تحليل الأفراد حسب تقديرات الكفاءة: ويهدف هذا التحليل إلى تحقيق التجانس بين مختلف المتدربين حسب تقارير الكفاءة، وذلك يؤخذ من آخر تقرير كفاءة أو متوسط عدد من التقارير.
- يمكن كشف الاحتياجات التدريبية من خلال مايلي:⁽¹⁾
- المؤشرات: يمكن تقسيمها إلى أربعة مجموعات: تتمثل الأولى في معدلات الموارد البشرية مثل: معدل دوران العمل، معدل الغياب، معدل الإصابات في العمل ومعدلات الشكاوي، والمجموعة الثانية هي معدلات الإنتاج مثل: معدلات الفاقد، معدلات استخدام الطاقة، معدلات الإنتاج، الأداء الفعلي مقارنا بالمستهدف، والمجموعة الثالثة هي معدلات التكاليف مثل: معدل تكلفة الوحدة، التكاليف الثابتة، التكاليف المتغيرة، تكاليف المواد وتكاليف العمال، والأخيرة هي معدلات التسويق مثل: معدل دوران المخزون، متوسط فترة التحصيل ومعدلات البيع لكل فترة.

⁽¹⁾-John H. McConnel, (2003): **how to Identify Your Organization's Training Needs**, American Management Association, *Library of Congress American* , p 247.

- التحليل المتكامل للتنظيم والاستقصاءات والمقترحات: وذلك من خلال أساليب مختلفة منها: المقابلة، المقارنة، الاستقصاء، الاختبارات، السجلات ، الاستشارات، الأحداث الحرجة، مسح الاتجاهات، دراسة الحالة ، الفحص المعملّي والملاحظة.⁽¹⁾
- المقابلات الشخصية: تتم هذه المقابلات بين المشرف المباشر وشاغل الوظيفة، أو بين الرئيس والمرؤوسين للحصول على معلومات واقعية عن حجم العمل والأجزاء التي يتكون منها، ودرجة صعوبة الوظيفة أو سهولتها، وعلاقة الفرد برئيسه وزملائه في العمل، وتعد المقابلة الشخصية وسيلة مهمة في جمع المعلومات.
- المقارنة بين الأفراد المتميزين وضعيفي الأداء:⁽³⁾ يستخدم هذا الأسلوب لتحديد الفروق بين الأداء الجيد والضعيف وتقدير ما إذا كان هذا الفرق ناتج عن الحاجة إلى التدريب أو إلى ظروف أخرى مرتبطة بتنظيم العمل أو ضعف في قدرات الفرد واستعداداته.
- قوائم الاستقصاء: هي على شكل استمارات تتضمن عددا من الأسئلة مفتوحة أو محددة، وتهدف إلى الحصول على بيانات ميدانية عن الاحتياجات التدريبية.
- الاختبارات:⁽²⁾ تعتبر الاختبارات أداة قياس المعلومات والمهارات والاتجاهات لدى العاملين في كل وظيفة، هذه الاختبارات قد تكون كتابية أو شفوية، أثناء تأدية العمل، أو تحليل النتائج بعد انجاز العمل.
- السجلات والوثائق: عن طريق السجلات والوثائق يمكن الوصول إلى الخلل في المعلومات

⁽¹⁾ John H. McConnel, how to Identify Your Organization's Training Needs, p :191-195.

⁽²⁾ محفوظ أحمد جودة، (2001): تحديد احتياجات التدريب وأثره في إدارة الجودة الشاملة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراة في العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، ص 73-74.

⁽³⁾ عمار بوحوش، (1984): الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب: الجزائر ، ص 305.

والمهارات واتجاهات الأفراد العاملين، ومن أهم هذه الوثائق: (3) التقارير الدورية، الخطط المتوسطة وطويلة الأجل. فالأولى تتمثل في تقارير الإنجاز وتقارير المتابعة وتقييم الأفراد، إذ تكشف عن نقاط القوة والضعف في مهارات ومعلومات واتجاهات العاملين، ومشاكلهم في العمل. أما الثانية فهي الخطط التي تكشف عن اتجاهات المؤسسة في المستقبل وتغييراتها المحتملة في الأهداف والسياسات وربما في الهيكل الوظيفي وهي مؤشرات أساسية في تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال كشف النقائص المتوقعة في أداء الأفراد العاملين.

- الاستشارات: هذه الاستشارات هي طريقة جمع آراء الخبراء والمتخصصين وذوو الخبرة في مجالات معينة أو في المؤسسة ككل لتحديد احتياجاتها التدريبية.

- الأحداث الحرجة: الحدث الحرج هو موقف من المحتمل أن يكون له أثر على عمل أو مهمة معينة، وتتطلب هذه الطريقة من المشاركين أن يصفوا حادثة تمت بشكل خاطئ وتحديد السبب في وقوعها،

وتحديد ما إذا كان من الممكن التنبؤ بهذا الموقف، وكيفية تجنبه ويستفاد من هذه الطريقة في تصميم البرامج التدريبية على قدر احتياجات الأفراد والمؤسسة.

- مسح الاتجاهات⁽¹⁾: وهي عبارة عن أسئلة تتطلب إجابات مفتوحة يقوم فيها المستجيب بكتابة إجاباته، وأسئلة محدودة يقوم المستجوب بالاختيار منها، أو كلاهما، ويجب أن يتم إعداد الأسئلة بوضوح بحيث يكون من السهل فهمها، وتساعد مسح الاتجاهات على كشف رضا العاملين من عدمه.

(1) حسن أحمد الطعاني ، المرجع السابق، ص 67-68.

- دراسة الحالة: تستخدم دراسة الحالة من أجل تحفيز الأفراد عن طريق الاستجابات وذلك بطرح سؤال عام في موضوع متخصص على مجموعة متجانسة في العمل، ويتم تسجيل الاستجابات دون تعديلات وعند نهاية الوقت المحدد للإجابات، تتم دراسة الآراء والأفكار وترتيبها حسب تكرارها لدراستها وكشف جوانب الضعف فيها. ومن خلالها كذلك يتم تفريغ عدد من العاملين عن مهامهم الرسمية لمعالجة مشكلة معينة وتكون الحلول المقترحة مصدر لتحديد الاحتياجات التدريبية.

-الفحص المعلمي: حيث يتم تكليف مجموعة من الأفراد المتخصصين لانجاز مهمة معينة، وعن طريق متابعة أعمالهم ونسبة المشاركة لكل فرد في انجاز المهمة، يمكن تحديد جوانب النقص في مهاراتهم

ومعلوماتهم واتجاهاتهم، وبالتالي تحديد احتياجاتهم من التدريب.

- الملاحظة: هذه الطريقة تستخدم لاستقصاء المعلومات بطريقة منظمة حيث يتم تسجيل حركات وتصرفات العمال بشأن أعمال محددة وتتعدد أشكال الملاحظة منها البسيطة التي لاتوضع لها خطة مسبقة، والمنظمة التي يتم وضع خطة مسبقة لها، وما يميز الملاحظة هو الحصول على المعلومات عن الظاهرة كما هي دون الحاجة إلى التعاون معهم تحت الملاحظة.⁽¹⁾

وفي ضوء تعدد الأساليب في تحديد احتياجات التدريب بحسب كل مؤسسة والوظائف والأفراد العاملين، لا بد من مراعاة العناصر التالية عند اختيار أسلوب من الأساليب السابقة الذكر:⁽²⁾

- المشاركة: إسهام كل الأعضاء في تحديد احتياجات التدريب.

⁽¹⁾صلاح الدين عبد الباقي،(2002): الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دارالجامعة الجديدة للنشر: الإسكندرية ، ص105.

⁽²⁾ حسن أحمد الطعاني، المرجع السابق، ص67-68.

- التكلفة المنخفضة: ألا يكون الأسلوب المنتقى مكلف بحيث تصبح عملية التدريب بذاتها مكلفة للغاية، أو الاستعانة بمكتب تكاليفه باهظة.
- الكفاءة: أي استخدام الطريقة أثناء وقت العمل بالمؤسسة.
- وضوح المفاهيم: أي أن يكون الإجراء المستخدم سهل الفهم من طرف جميع الأفراد الذين تهمهم عملية التدريب، ويجب أن يشعر الأفراد المستهدفين من عملية التدريب أنهم محور العملية وجوهرها.
- التفرقة بين المشكلات: أي يجب أن تصنف المشكلات حسب مصادرها وطبقا للحلول الملائمة لها.
- توفير المعلومات: لتبرير نفقات التدريب ووصفه في إطاره الصحيح يجب توفر المعلومات لكي لا ترفض طلبات التدريب.

المطلب الثالث: النماذج النظرية لتحديد احتياجات التدريب

تختلف النماذج لتحديد تحديد الاحتياجات التدريبية منظمة الى أخرى سيتم التطرق إليها فيما يلي:

أهم النماذج لمعهد الإدارة الأردني مايلي:⁽¹⁾

نموذج روبرت ميغر وبيتربايت ويقوم على تحليل الأداء من قبل خبير متخصص ويتم تحديد مجموعة من الأسئلة ومن خلال الإجابة عليها يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وتتمثل هذه الأسئلة فيمايلي:

-الاختلاف بين الأداء الواقعي والأداء المطلوب.

-هل الاختلاف كبيراً؟

-هل يوجد نقص في مهارة العاملين؟

⁽¹⁾ نجم الدين العزاوي، المرجع السابق، ص118-120.

- هل كان الأداء في الماضي جيداً؟
 - هل تستخدم مهارات متعددة في الأداء؟
 - هل هناك طريقة أفضل لأداء العمل؟
 - هل هناك عقوبة على الأداء غير الجيد؟
 - ماهي القيود التي تحول دون تنفيذ الأداء الجيد؟
- نموذج دوجان ليرد والذي يقوم على تحديد الفجوة بين مستويات الأداء والمعايير المحددة ومن ثمة تحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء الخطوات التالية:
- جمع المعلومات عن المؤسسة التي تواجهها صعوبات.
 - المقارنة بين الأداء الحقيقي مع المعايير الموجودة والحقيقية.
 - تحديد الفجوة بين الأداء والمعايير.
 - تقدير أهمية الفجوة.
 - تحديد مدى معرفة العاملين لأداء اعمالهم بشكل مناسب.
 - تقدير الحلول التدريبية أو غير التدريبية.
- نموذج ميلان كوبر وجوزيف بروكوبنكو: ويقوم على تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال معرفة احتياجات العاملين ومتطلبات المنظمة وخاصة المشكلات التي تحول دون الأداء الجيد والاحتياجات اللازمة وذلك في ضوء الخطوات التالية:
- اكتشاف مشكلات التنظيم الإنتاجية، التسويقية، الجودة...وتحديد أهميتها
 - تحديد الأسباب والمجالات الرئيسية لمشكلات المنظمة والمتمثلة في: ضعف الروح المعنوية والالتزام بمعايير العمل، تعقد الهيكل التنظيمي، وجود معدات غير سليمة ونقص التواصل بين مختلف المستويات

- تكوين رؤية عن المشكلات وأسبابها ومجالاتها.
- تحليل الوظائف ومقارنة ذلك بمستويات الأداء ونتائج تقييم الأداء وتحديد الفجوة بين مستوى الأداء المطلوب ومستوى الأداء الفعلي .
- تحديد الحاجات اللازمة لتحسين الأداء وترجمة الاحتياجات إلى معارف ومهارات واتجاهات جديدة ومحددة.
- فصل الاحتياجات التدريبية عن الاحتياجات غير التدريبية واقتراح الحلول.
- تطوير معلومات عن البرامج التدريبية.
- الوسيلة المتكاملة في تحديد الاحتياجات التدريبية:
- وهذا النموذج يقوم على فصل الاحتياجات التدريبية عن فلسفة المنظمة والأهداف الأساسية ولا يرتكز هذا النموذج على الأداء لان ذلك يهمل الاحتياجات الخاصة بالإبداع بجميع أشكاله ومجالاته وتقوم هذه الطريقة على الخطوات الأساسية التالية:
- القيام بتحليل للمنظمة من حين لآخر على المستوى الجزئي والكلي لضمان الشمولية في التحليل للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- التعرف على جوانب ومؤشرات المشاكل التي تعانيها المنظمة.
- تحليل تلك المؤشرات والأعراض وتحديد أسبابها.
- تحديد المستوى الذي تقع فيه المشكلات .
- فرز المشكلات وتحديد الاحتياجات التدريبية.
- كما توجد نماذج أخرى هي:

- نموذج الفجوة بين الأدائين:⁽¹⁾ يقوم على جمع المعلومات من المؤسسة التي تواجه مشكلات، ثم مقارنة الأداء الحقيقي مع المعايير الموجودة، ثم اكتشاف وجود فجوة أو عدم وجود فجوة بين مستوى الأداء الحقيقي والمعياري ومن خلالها تحديد مستوى أو حجم الفجوة المكتشفة وتحديد مدى معرفة الأفراد العاملين بأداء أعمالهم ثم وضع برنامج تكوين لحل المشكلات.

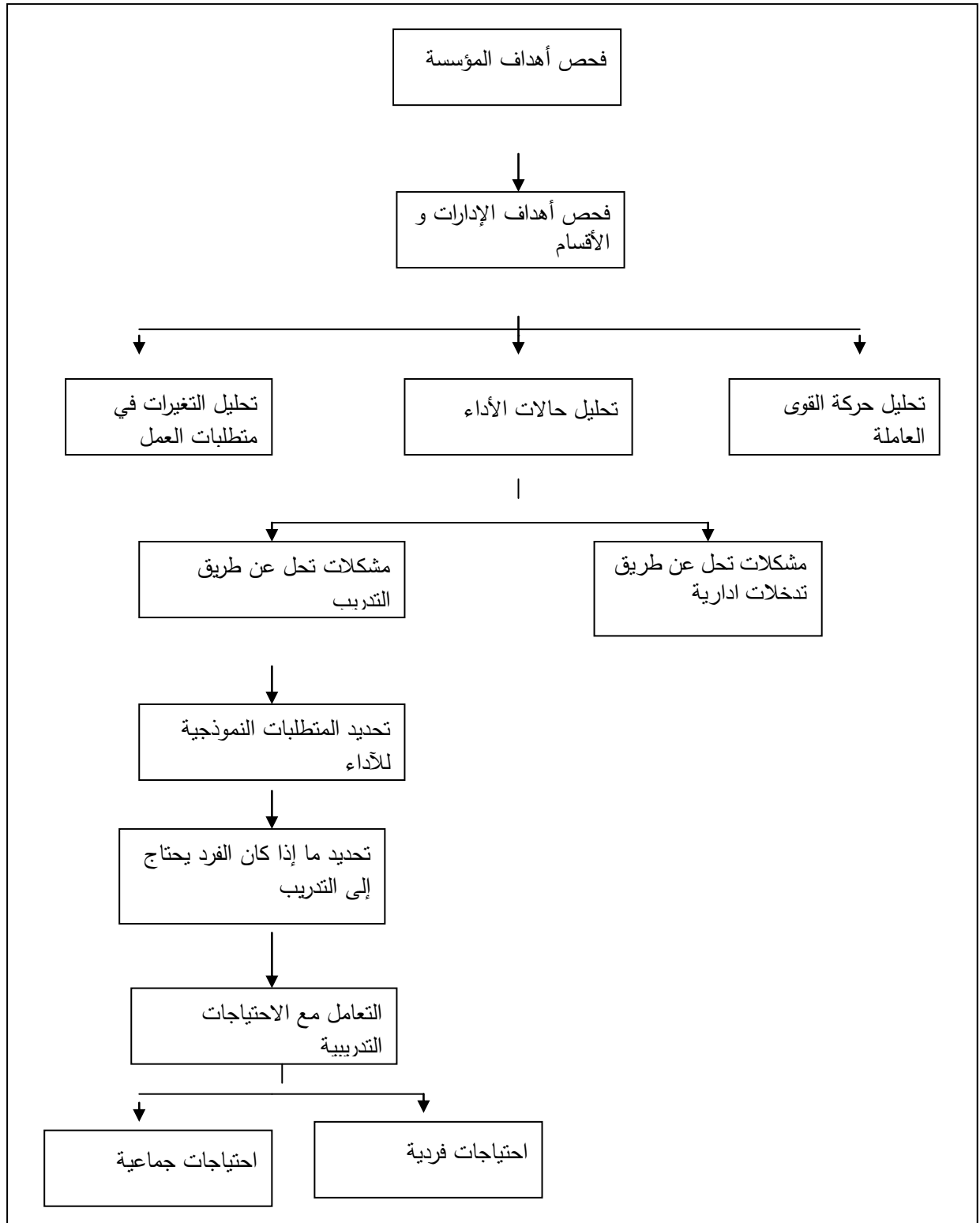
- نموذج ترشيد الاحتياجات التدريبية: يقوم على ثلاث خطوات تتمثل الأولى في فحص أهداف المؤسسة من خلال فحص الأهداف التشغيلية للوحدات التنظيمية، تحليل مشكلات الأداء، تحليل حركة القوى العاملة وتحليل التغيرات في متطلبات العمل، أما الخطوة الثانية فهي تحليل العمليات أو الوظائف وتشمل ما يلي: تحديد المهام الوظيفية، تحديد المعارف والمهارات اللازمة، تحديد المهام الحيوية وتحديد ظروف أداء المهمة، أما فيما يخص الخطوة الثالثة فتتعلق بتحليل الأفراد وتشمل مايلي: مدى حاجة الأفراد للتدريب (تحديد المعارف والمهارات) التي يشوبها النقص، تحديد قابلية الفرد التدريبية، التعامل مع الاحتياجات التدريبية وتقسيمها إلى: احتياجات لتحسين الأداء، احتياجات لتحسين الكفاءة

واحتمالات لتحسين الفعالية.

- نموذج الاستجابة للمشكلات الحالية وتجنب المشاكل المستقبلية وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

⁽¹⁾ حسن أحمد الطعاني ، المرجع السابق ، ص 31.

الشكل رقم(8): نموذج الجبالي لتحديد الاحتياجات التدريبية



المصدر:سعد أحمد الجبالي،(1989): تحديد الاحتياجات التدريبية نموذج مقترح يعتمد على الاستجابة للمشكلات

الحالية وتجنب المستقبلية، المجلة العربية للتدريب، المجلد الثاني، العدد الرابع، ص36.

يتضح من الشكل أن الخطوة الأولى هي تحليل المشكلات والثانية تحليل الوظائف والثالثة تحليل الأفراد، إذ يتم في المرحلة الأولى تحليل المشكلات التي تعترض المؤسسة حاضرا أو مستقبلا وذلك من خلال فحص أهداف المؤسسة المنبثقة عن أهداف الأقسام التابعة لها ويتم في المرحلة الثانية تحليل مهام الوظيفة ووصفها، وفي المرحلة الثالثة يتم تحليل الفرد من خلال تحليل مؤهلاته وقدراته والنظر في ملائمتها لأداء المهام المنوطة به.

- نموذج التحفيز: ويتكون هذا النموذج من الخطوات الخمسة التالية:

- تحديد القصور في الأداء ومعرفة أسباب القصور الحالي.

- إذا تبين أن العامل غير ناجح في أداء عمله، يستوجب إخضاعه للتدريب.

- البحث عن المشاكل التي تواجه العامل.

- دراسة نظام الحوافز والعمل على تحسين الأداء عن طريق التحفيز.

- تقويم العامل و تأديبه ما لم يستجب لتحسين الأداء.

المبحث الثالث: تنفيذ وتقييم البرنامج التدريبي

يعتبر البرنامج التدريبي الأداة التي تربط بين الاحتياجات التدريبية والأهداف المطلوب إحداثها من البرنامج والأساليب والموضوعات التدريبية لتحقيق أهداف المؤسسة، وينبغي أن يتوفر التعاون بين مختلف القائمين على التدريب، فعملية بناء البرامج التدريبية وتنفيذها وتقييمها تعد مرحلة أساسية في العملية التدريبية إذ يجب الأخذ بعين الاعتبار البعد الإنساني، المادي، البشري والمكاني وفي مايلي سيتم تناول تحديد متطلبات التدريب،تنفيذ واختيار الاساليب الابداعية وتقييم التدريب.

المطلب الأول: تحديد متطلبات التدريب

يقوم مصمم التدريب بتصميم البرنامج التدريبي المرافق للاحتياجات التدريبية الحقيقية من خلال وضع الأهداف المرغوبة، ووضع المادة التدريبية التي يفترض أن تغطي تلك الاحتياجات. إن برنامج التدريب يخطط وينظم عملاً بالأهداف المحددة⁽¹⁾، ويوجب وضع برنامج التدريب حيز التنفيذ تسطير أهداف يرجى تحقيقها من خلال هذا البرنامج، وهذا الأخير يتحدد من خلاله قائمة الوسائل لبلوغ تلك الأهداف، وتحدد الأهداف وفق حاجات التدريب المراد تغطيتها بواسطته، أو الانجازات المرغوبة، وتستخدم تلك الأهداف كأساس لتحديد معايير تقييم برنامج التدريب، إذ يتم الحكم من خلالها على مدى نجاح ذلك البرنامج.

فيجب على إدارة المؤسسة ترتيب احتياجاتها حسب الأولوية وهذا بنظر الاعتبار لمشاكل الخلل الوظيفي الحالية ومن بين هذه المشاكل: تردى نوعية الإنتاج، تكرار أخطاء التسيير، زيادة مدة الانجاز، ضعف المردود الجماعي، تعطل الآلات وأجهزة العمل وسوء استعمال الآلات⁽²⁾، ومن أهم أهداف تصميم البرنامج التدريبي ما يلي:

- ضمان أن المتدرب قد أخذ كل القواعد الأساسية للنشاط التدريبي.
- تجنب التكرار والتفكك في عرض المادة التدريبية.
- ملاحظة ما يمكن أن يحققه المتدربون من تقدم.
- يمكن استخدام تلك النماذج في تدريب مجموعات أخرى.

(1) Jean marie perehi,(2002): **resource humaine et gestion des personnes**,4^{eme} édition, libraries vui bert, p107.

(2) - John H. McConnell, **how to Identify Your Organization's Training Needs**, opcit, p:279.

يرى خبراء إدارة الموارد البشرية أن هناك متطلبات عملية لتصميم البرنامج التدريبي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار تتمثل فيما يلي:⁽¹⁾

- تصنيف النشاطات العامة للمؤسسة وبلورتها إلى أهداف فرعية يمكن قياسها.
- تحديد مستوى التدريب ومهارات المتدربين.
- تحديد النشاطات الأساسية المرتبطة بالأهداف التي أنشأت لأجلها المؤسسة.
- تحديد معايير الأداء التي تتضمن مجموعة المؤشرات لكل وحدة، على أن تكون المعايير كمية وزمنية ونوعية ومقارنة لما هو منجز بما هو مخطط له.

-تحديد المادة التدريبية:

كل برنامج تدريبي له محتوى معين مصدره الأهداف التدريبية التي تم صياغتها من الاحتياجات التدريبية ويدور محتوى البرنامج التدريبي على موضوعات أساسية تتمثل في:⁽²⁾

- المعلومات والمعارف المتعلقة بالعمل وظروف التنظيم.
- الطرق والأساليب والمهارات التي يمكن استخدامها لتطوير الأداء.
- أنماط السلوك والاتجاهات المرغوب تميمتها.
- ويختلف محتوى البرنامج التدريبي من برنامج لآخر من جانب العمق والشمول.

وانجاز برنامج التدريب لا يكون إلا بالأخذ بعين الاعتبار التدريب الذي له علاقة بالوظائف في المؤسسة، بمعنى أن محتوى المادة التدريبية يجب أن تتناسب مع الوظائف في المؤسسة،⁽³⁾ وما يجب مراعاته في تصميم المحتوى ما يلي:

(1) حسن أحمد الطعاني، المرجع السابق، ص218.

(2) عبد الباري إبراهيم درة و زهير نعيم الدباغ ، (2008):إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين ،الطبعة2008، دار وائل للنشر:الأردن ص32.

(3)Annik saint sauveur et jean pascal lama,(1984): **fonction de formation**, paris: édition garnier, p48.

- التركيز على المتدرب اكثر من التركيز على المدرب.
 - مراعاة الدقة والموضوعية والحدثة.
 - أن تكون المفاهيم متماسكة ومتتابعة ومتراصة.
 - أن تتناسب مع مستويات المتدربين.
 - أن تكون مصاغة بلغة سليمة وواضحة.
- ويرى الباحث ان تكون المادة التدريبية متطابقة مع متطلبات العمل الابداعي لامكانية الاستفادة القصوى منها وهو الامر الذي يجب ان يجري على كل مراحل التدريب.
- إختيار وسيلة التدريب:
- الوسيلة التدريبية هي الوسيط الذي يستخدمه المدرب في تحقيق أهداف عرضه لموضوعه وذلك لنقل المعلومات إلى المتدربين. فمنها الوسائل السمعية البصرية ومنها الوسائل التكنولوجية الحديثة وتكمن أهمية الوسيلة التدريبية في الآتي:⁽¹⁾
- تساعد المدربين في التواصل مع المشاركين والتفاعل معهم.
 - تساعد المتدرب في فهم واستيعاب ما يرى ويسمع من المتدرب.
 - تساعد في التقييم للتأكد من انتقال واستيعاب التعلم.
 - وينبغي مراعاة الأمور التالية في اختيار الوسيلة التدريبية.
 - أن تكون أساسية وضرورية للموقف التدريبي.
 - أن توفر الوقت والجهد في التدريب.
 - أن تتسم بالبساطة.
 - أن تتلاءم وأهداف البرنامج التدريبي.

(1) عبد الباري إبراهيم درة و زهير نعيم الدباغ ، المرجع السابق، ص323-324.

- تحديد الوقت المناسب ومكان تنفيذ البرنامج التدريبي:

يتضمن الجدول الزمني جميع الأنشطة التي تحقق أهداف البرنامج وهو ينظم ترتيب إجراء الفعاليات التدريبية والرحلات الميدانية والأنشطة الاجتماعية الترفيهية ويجب أن يكون الجدول مرناً وفقاً للظروف المستجدة ووفق اقتراحات المشاركين المعقولة.

ويلزم أن يكون الوقت كافياً يتفق مع طبيعة البرنامج وموضوعاته، وتختلف المدة على

اختلاف الاعتبارات التالية:⁽¹⁾

- طبيعة ونوعية المعارف والمهارات المرغوب إكسابها للمتدرب.
- الإمكانيات المتاحة كحاجة المؤسسة السريعة للمتدربين، أو عدم قدرتها على تفريغ المدربين أكثر من فترة معينة لحضور البرنامج.
- الأساليب التدريبية المستخدمة، فهناك من الأساليب من يتطلب وقت أكبر في التطبيق، وعليه فالوقت الكلي يوزع على موضوعات البرنامج التدريبي حسب أهمية كل موضوع ومدى تشابك محتوياته وتعقدها وكذلك مدى تعدد جوانبه.

يقوم مصمم التدريب بتحديد مكان تنفيذ البرنامج التدريبي الذي تتم فيه فعاليات العمل التدريبي، وقد يتم التدريب داخل المؤسسة وهو التدريب الداخلي حيث تتولى فيه وحدة التدريب بالمؤسسة، أو مركز التدريب التابع لها مسؤولية تنفيذ البرنامج التدريبي.⁽²⁾ إذ يتميز التدريب الداخلي بإمكانية تنفيذ برنامج التدريب على أساس ما تم تخطيطه لذلك البرنامج، وتتوفر إمكانية فرص الرقابة على تنفيذ البرنامج التدريبي، وقد يسبب هذا التدريب نقص في الخبرات والمهارات التي يرغب في إكسابها للمتدربين، لأنها مستقاة من العمل المتعلق بالمؤسسة ذاتها، وهو ما يؤثر على الاستفادة من خبرات

(1) عمر و صفي عقيلي، المرجع السابق، ص 474.

(2) عادل حرشوش صالح ومؤيد سعيد السالم، المرجع السابق، ص 138-139.

وأفكار جديدة. وقد يتم تنفيذ البرنامج التدريبي خارج مراكز التدريب بالمؤسسة أي أنه يتم في مراكز مخصصة وهو ما يسمى بالتدريب الخارجي ويميزه إمكانية الحصول على المهارات والخبرات اللازمة، وانتقالها إلى العديد من المتدربين نتيجة جمعهم في مكان واحد.⁽¹⁾

إن تحديد المكان المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي الذي يتوفر على الوسائل والمستلزمات يجب أن يتماشى مع إمكانيات المؤسسة من ناحية المكونين ووسائل التدريب التي تساعد على انتقال الخبرات والمهارات للمتكونين، وكذلك مدى توفر مراكز التدريب الخارجي وتوفرها على وسائل التدريب وإمكانيات التدريب والإشراف على تلك البرامج التدريبية المرغوبة.

المطلب الثاني: تنفيذ التدريب واختيار الأساليب التدريبية الإبداعية

اختيار المدربين والمتدربين عنصر أساسي في العمل التدريبي، فالمتدربين هم جوهر ومحور أي برنامج، وكذلك المدربين الذين يقدمون المادة التدريبية.

أولاً: استقطاب المدربين الأكفاء

يجب أن تتوفر خصائص وصفات تتمثل في:⁽²⁾

- الخبرة الواسعة في مجال التدريب.
- الإلمام بنظريات التعلم والعلوم السلوكية.
- التحلي بالمرونة والقدرة على تشخيص المشكلات.
- القدرة على التحدث بوضوح والإصغاء للمتدربين.
- توفر الحماس للقيام بمهنة التدريب.
- القدرة على استخدام أساليب تدريبية متنوعة والتقنيات الحديثة.

⁽¹⁾ يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسن الفضل وهاشم فوزي العبادي، (2006): إدارة الموارد الإستراتيجية مدخل إستراتيجي، مؤسسة الوراق، عمان ، ص304-305.

⁽²⁾ عبد الباري إبراهيم درة و زهير نعيم الدباغ ،المرجع السابق ، ص325

أعدت الجمعية الأمريكية للتدريب القدرات والمهارات اللازمة لممارسة التدريب تتمثل فيمايلي:⁽¹⁾

- مهارات سمعية بصرية: اختيار الوسائط المناسبة السمعية والبصرية لعملية التدريب.
- تنمية المسار الوظيفي: فهم الموضوعات والممارسات الشخصية والتنظيمية الوظيفية للأفراد وتطويرها.
- القدرة على استخدام الوسائل التكنولوجية: الفهم والقدرة على استخدام الحاسوب.
- مهارات تحديد القدرات: تحديد متطلبات المهام والوظائف والأدوار مع المعرفة والمهارة.
- مهارة تحليل الكفاءة: تقدير البدائل المتاحة وتحديد مزاياها وعيوبها المادية والنفسية والإستراتيجية.
- مهارات التفويض: تحديد المسؤوليات وحدود السلطات للآخرين.
- مهارات النصح والإرشاد: مساعدة الأفراد في فهم احتياجاتهم ومشاكلهم والتعرف على البدائل الممكنة.
- مهارات التسهيلات ومرونة العلاقات: أي تخطيط وتنسيق الإمدادات بطريقة جيدة وتعديل السلوكيات لإنشاء علاقات مع العديد من الأشخاص والجامعات.
- مهارة استرجاع الأثر: توصيل النتائج والأداء بطريقة واضحة واستخلاص البيانات المتعلقة بها.
- المرونة العقلية: إستخدام الأفكار والممارسات والتفكير المنطقي والخلق.
- مهارات مكتنية: جمع المعلومات من مصادرها وتبويبها.
- فهم مجال التدريب:الإلمام بالموضوعات الاجتماعية، الاقتصادية المهنية والقانونية والفنية بهذا المجال، بالإضافة إلى فهم الأساليب المستخدمة والملائمة للبرنامج التدريبية.

(1) حسن أحمد الطعاني، المرجع السابق، ص104-105.

- مهارات إعداد الأهداف وفهم المنشأة وسلوكها التنظيمي: إعداد الأهداف التي تعكس المخرجات المرغوبة أو إدراكه للمؤسسة بأنها ذات طبيعة اقتصادية واجتماعية لها رؤية ورسالة، كما أن هذه المؤسسة لها إستراتيجية وهيكل ومركز مالي ونظم خاصة بها ينبغي الإلمام بها.

تتحصل المؤسسة على المدربين من أماكن مختلفة،⁽¹⁾ سواء من داخلها أو من خارجها فقد يكون المدربين من مدربي المؤسسة نفسها، أساتذة الجامعة، مديرو ورؤساء الإدارات المختلفة، خبراء التدريب من خارج المؤسسة.

ثانيا: استقطاب المشاركين

نقطة الانطلاقة في استقطاب المشاركين هي تحديد الاحتياجات التدريبية فبناء على هذه الأخيرة يستقطب المشاركون الذين يحتاجون للتدريب وينبغي مراعاة أمور معينة عند توزيع المشاركين على البرامج التدريبية هي:

- مستوى الوظيفة.
- المؤهلات العلمية.
- المشكلات التي تواجههم.
- حجم المشاركين.

فكل هذه العناصر يجب مراعاتها لتكون المجموعات التدريبية متجانسة قدر الإمكان.

ثالثا: إعداد الموازنة التدريبية

على مصمم التدريب أن يأخذ في عين الاعتبار الجانب المالي للتدريب فهو عنصر أساسي فعليه ان يبين الموارد والنفقات فالمواد يمكن أن تكون جزءا من ميزانية المؤسسة أما النفقات فتشمل أجور المحاضرين ومصاريف الانتقال وأجور الإعلان وغيرها.

⁽¹⁾ حسن أحمد الطعاني، المرجع السابق، ص 110-112.

وتتقسم تكاليف التدريب إلى نفقات استثمارية ونفقات تشغيلية، تتمثل النفقات الاستثمارية في النفقات طويلة الأجل مثل التجهيزات والأبنية والمختبرات، أما النفقات التشغيلية فتتمثل في مصاريف الزيارات والفنادق ومكافئات المستشارين الخارجيين الذين يساعدون المؤسسة في عملها التدريبي.

رابعاً: تنفيذ البرنامج التدريبي

بعد أن يكون مصمم التدريب قد خطط لجميع عناصر البرنامج السابقة يتم التنفيذ ففي هذه المرحلة يتم إخراج البرنامج إلى حيز التنفيذ وهي مرحلة مهمة يتبين فيها مدى سلامة التخطيط والوصول إلى الأهداف الموضوعية.

وهناك عوامل أساسية تؤثر في فعالية البرنامج التدريبي بطريقة أو أخرى في نجاح البرنامج

التدريبي تتمثل في الآتي:⁽¹⁾

- التأكد من وصول البرنامج للمتدربين واستيعابهم له.
- التأكد من صحة تطبيق المتدربين لما تكونوا عليه في الميدان (ميدان عملهم).
- إدراك المتكون للأخطاء خلال تكونه ومعرفة أسباب وقوع الأخطاء وطريقة معالجتها.
- إكساب المتدربين لمهارات وسلوكات تساعد في أعمالهم الحالية والمستقبلية.
- حسن معاملة المتدربين وتشجيعهم على التدريب وخفض الضغوطات عليهم.
- عدم إغفال عنصر التشويق أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي وتوفير الإرشادات وحل المشاكل والرد على الاستفسارات.
- استخدام وسائل حديثة وعصرية في التدريب.
- توفير الجو الملائم المادي و المعنوي مما يجعل في الاستفادة من عملية التدريب.

⁽¹⁾ عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص 475-476.

لاشك أن توفير الظروف الملائمة للبرنامج التدريبي قبل وأثناء انعقاده تعد ضرورية لنجاحه أو فشله وتتمثل هذه الظروف في القاعة وظروف المشاركين، وتتمثل ظروف القاعة في العناصر التالية:⁽¹⁾

- الإضاءة: وتتمثل في درجة الإضاءة بما يناسب ظروف التشغيل وكذلك توزيع الآخذات الكهربائية.

- حجم القاعة: يجب أن تكون مناسبة لعدد المشاركين ومتسعة بشكل يسمح لهم بالحركة.

- المستلزمات داخل القاعة: يجب التأكد من توفر المستلزمات والوسائل المساعدة على التدريب والتأكد من درجة التبريد والتدفئة، ويجب أن تكون بعيدة عن الضوضاء ومتوفرة على المقاعد والمناضد اللازمة، كما يجب الأخذ بعين الاعتبار ظروف المشاركين فكثيرا ما تفشل البرامج التدريبية بسبب إغفال ظروفهم وتتمثل هذه الأخيرة فيما يلي:

- الخلفية: يجب أن تتوفر لدى المتكون صورة عن البرنامج الذي رشح له حتى يتمكن من متابعة الموضوعات المطروحة ويتمكن من التحصيل.

- العدد: يجب أن يكون عدد المشاركين مناسباً ليسمح بالحوار والمناقشة بالقدر المطلوب.

- النوعية: يجب مراعاة التجانس بين المشاركين ومحاولة تفادي التباينات بينهم.

- التوقيت: يجب مراعاة ملائمة التوقيت لظروف المشاركين بحيث لا يرتبط مع أي ضغوطات في عملهم.

(1) حسن أحمد الطعاني ، المرجع السابق، ص214.

خامسا: اختيار الأساليب والبرامج التدريبية الإبداعية

يوجد برامج غير تقليدية يجب اعدادها لتنمية عملية الإبداع لدى الافراد تتمثل في ما يلي: ⁽¹⁾

- 1- **برامج تنمية القدرة على استكشاف المشكلات:** وتهدف هذه البرامج الى شحذ حساسية الفرد للمواقف والأشياء التي تحتوي على مشكلات تتطلب الحل. وقد اهتمت الكثير من مراكز التدريب في العالم باهمية هذه البرامج لتنمية القدرات الإبداعية والابتكارية، حيث يتم تدريب المشاركين على معرفة الأساليب التي تمكنهم من خلالها في حل المشكلات التي تواجههم في بيئة العمل.
- 2- **برامج التدريب على مهارات الحل المبدع للمشكلات:** وتختص بامداد الفرد بالخبرات والمهارات المختلفة من خلال مجموعة متنوعة من أساليب وطرق الحل الابتكاري للمشكلات.
- 3- **برامج التوعية:** وتهدف الى احاطة الفرد بطبيعة الصفات الوجدانية التي يمكن أن تسهل أو تعوق عملية الإبداع.

- 4- **برامج الاعداد:** وتهدف الى اعداد الفرد وتنمية مهاراته في التأثير على الآخرين لنقل افكاره المبدعة أو تشجيعهم ومساندتهم لهذه الافكار.

تتجه معظم الأساليب العملية إلى التدريب على توليد الأفكار وتقوم على خطط ومبادئ محددة أو حلها سواء كانت ذات طابع عملي أو علمي، كتصميم جهاز جديد أو خلق أسواق جديدة للمنتجات الصناعية...الخ، فهي تركز خاصة على تنشيط العمليات المعرفية المختلفة التي تقوم عليها عملية الإبداع، وهي عمليات نفسية تشمل المعرفة والإدراك والفهم والتذكر وسيتم التطرق إلى عرض أهم الأساليب وهي: ⁽²⁾

⁽¹⁾ حسن أحمد الطعاني ، المرجع السابق، ص257.

⁽²⁾ دعوني معين شاهين و حنان فاضل زايد، المرجع السابق، ص179.

1-العصف الذهني: brainstorming

لقد استعمل الباحثين العرب مصطلح العصف الذهني وهو مرادف لعدد من المصطلحات منها: القصف الذهني، المفكرة ، إمطار الدماغ، إلا أن مصطلح العصف الذهني يعد أكثر استخداما وشيوعا لقربه للمعنى فهو يعصف بالمشكلة ويفحصها بهدف التوصل إلى الحلول الإبداعية المناسبة.

وهذا الأسلوب قد أسسه بصيغة علمية الباحث أليكس أوزبورن وذلك سنة 1938، والذي يقوم على الفصل المصطنع بين إنتاج الأفكار من جهة وتقويمها ومحاكمتها تطويرها من جهة أخرى.⁽¹⁾ ويرى أوزبورن كواشا أنه إذا ما سمح للذهن بأن يطلق العنان في حل مشكلة ما فإن الأفكار تتدفق دون توقف ندون النظر إلى مدى تحققها، كما توجد دلائل على الاستدلال المنطقي المتتابع لا يعتبر دائما أسلوبا للوصول إلى حل المشكلة ذلك لأن الاعتماد على السير في حل المشكلة خطوة وراء خطوة قد يبعد الأذهان عن إمكانيات التجريب وبالتالي تصنيع الطرق الأكثر فاعلية في الوصول إلى الحل.⁽²⁾

والعصف الذهني هو عبارة عن حلقة نقاش أو طريقة لتداول الأفكار بواسطتها يحاول مجموعة من الأفراد حل مشكلة معينة بتجميع و تقبيد كل الأفكار التلقائية.⁽³⁾

يعتمد استخدام وسيلة العصف الذهني على مبدئين أساسيين هما:

تأجيل الحكم على قيمة الأفكار: لأن انتقاد الأفكار بعد بداية ظهورها قد يدفع الشخص إلى الخوف أو الاهتمام بالكيف أكثر من الحكم، فيبطئ تفكيره و بالتالي تتخفص نسبة الأفكار المبدعة لديه، وهذا المبدأ لا تقتصر فائدته على الجلسات الجماعية فقط بل له قيمة أيضا على المستوى الفردي،

(1) محمد الطيبي، المرجع السابق، ص 165-166.

(2) زكريا الشربيني ويسريه صادق، المرجع السابق، ص 178.

(3) عبد الإله الحيزان، المرجع السابق، ص 77.

فكثير من الأفراد يكفون أنفسهم بأنفسهم، ولكن يبقى الحرص الأصالة من أهم العوامل التي تحد من قدرة الشخص على الأصالة فبمجرد تقييم الفرد لأفكاره في بدايتها سيعيق تلقائيتها.⁽¹⁾

الكم يولد كيف: وهذا المبدأ ينطوي على التسليم بأن الأفكار المبتكرة تأتي تالية لعدد من الأفكار الأقل أصالة، وأساسا يقوم هذا المبدأ على افتراض مستمد أصلا من النظريات الترابطية التي معناها أن أقرب التداعيات إلى الذهن هي الأفكار المعتادة، ولكي يكون للفرد أفكار أصيلة يجب أن يستنفذ كل ما لديه من الأفكار التقليدية والتداعيات المألوفة.⁽²⁾ وتوجد مجموعة من القواعد التي تحكم نجاح جلسات العصف الذهني حيث توصل أوزبون إلى أربع قواعد أو أسس يمكن عن طريقها الوصول إلى حلول إبداعية للمشكلات وهي:

-أن نقد الأفكار في بدايتها مستبعد فيجب أن يترك ذلك إلى أوقات متأخرة؛
-يجب نطق كل الأفكار التي تخطر عن الذهن حتى ولو كانت غريبة لأن أصالتها تكمن في غرابتها؛

-العمل على تشجيع العدد الأكبر من الأفكار المتدفقة لأن أصالة الأفكار تزداد بزيادة عددها و
الأفكار الأصيلة تأتي مع النهاية؛⁽³⁾

- ينبغي تقبل أي محاولة لتنمية فطرة صادرة عن شخص أو اضافة عناصر عليها أو ربطها بغيرها من الأفكار.

(1) عبد الستار إبراهيم، المرجع السابق، ص 182-183.

(2) ممدوح الكنانى، المرجع السابق، ص 160-161.

(3) زكريا الشربيني ويسرية صادق، المرجع السابق، ص 177

2-تحليل العوامل المؤثرة:

و لقد اقترحت هذه الوسيلة من قبل علم النفس الاجتماعي كيرت ليفين kurt levin وتم تسميتها بذلك لقدرتها على تحديد العوامل التي تساهم أو تعيق حل مشكلة ما، و يمكن استثارة التفكير الإبداعي للشخص من خلال:

-تحديد الهدف أو الشئئين الذي يسعى لتحقيقه؛

-العمل على تحديد جوانب القوة في هذا الهدف أو الشئء و التي من الممكن تدعيمها هذا من جهة و جوانب الضعف فيه لتقليصها أو إلغاؤها من جهة أخرى.⁽¹⁾

3-التحليل المورفولوجي:

وهذا النوع من الأساليب يهدف إلى تنمية مهارات الأفراد في إنتاج عدد كبير من التوافيق و التباديل الممكنة للعناصر التي تدخل في الشئء محل الدراسة و الاهتمام.

و يعمل هذا الأسلوب على دراسة المسألة لمحاولة طرحها بعبارات أوسع وأعم، ثم يقوم بعد ذلك باستقراء كل العناصر والأبعاد المكونة للمسألة العامة وفي الأخير يقوم بتحليل كل عنصر بالنسبة لأبعاده المختلفة، ويشكل جدول ذي مدخلين يحتوي على جميع العناصر.

والمرحلة الثانية يتم فيها دراسة كل الحلول الممكنة المطابقة للنقاط الثنائي لكل متغير، ومن خلال هذه المرحلة يمكن لجماعة المبدعين أن يتطور إبداعهم بفضل ما تمنحه لها شبكة الإستكشافات المنهجية من خلال التشجيع والتوجيه والإثارة.⁽²⁾

⁽¹⁾عبد الرحمان هيجان، (1998): معوقات الإبداع في المنظمات السعودية، مجلة الإدارة العامة، العدد الأول،

معهد الإدارة العامة: الرياض، ص369.

⁽²⁾جان كلود أبريك، (2000): الإبداعية الجماعية ترجمة أمحزون محمد، مجلة البيان، العدد156، لبنان، ص ص

وهذه الوسيلة تقدم حلول كثيرة وذلك من خلال دمج العناصر الجزئية ببعضها البعض بطريقة جديدة، ولكن قد تكون أغلبية هذه الحلول غير عملية، لذا فإن الخطوة الأخيرة في هذا الأسلوب هي القيام بتقييم الحلول واختيار الحل الأنسب والذي يعتبر في نفس الوقت أكثر الحلول جدية وأصاله.

4-أسلوب دلفي delphi:

وقد قام الباحث روبنز بتعريفه بأنه عبارة عن سلسلة من الأسئلة ترسل إلى عدد من الخبراء لا يتطلب أن يكونوا في مكان واحد ليقدموا آرائهم في مشكلة ما كل على حدا، ثم تعاد الإجابات لتصنف وترتب حسب توافق الآراء والأفكار وتعاد مرة أخرى للمشاركين للتدرب عليها.⁽¹⁾

وفي هذا الأسلوب يتم اختيار أحد الأفراد ممن له دراية كبيرة بكيفية تطبيق هذا الأسلوب من خلال توليه الإشراف والتنسيق على عملية استلام الحلول وتفرغها، ويقوم بهذه العملية عدة مرات إلى غاية التوصل إلى الثبات النسبي في الإجابات من خلال استخدام الإجابات للوصول إلى حل المشكلة المعروضة. وهدف هذه الطريقة هو تنمية عدد من الحلول البديلة و الممكنة، وربط النتائج بمدى متنوع من المعرفة حسب كل خبير وتعليم أفراد المجموعة المستجيبة كيفية التعمق والتفاعل مع مختلف النواحي للمشكلة المطروحة في العمل. ومع ذلك لم يخلو هذا الأسلوب من العيوب والتي من بينها:

-تباعد الخبراء؛

-المجهود الكبير الذي يقوم به المنسق؛

-إرهاق الخبراء بإعادة المقابلة مرات عديدة.

⁽¹⁾ رندة الزهري، (2002): الإبداع الإداري في ظل البيروقراطي، عالم الفكر: الكويت، ص 251.

5- تداعي المعاني: (1)

وهذا الأسلوب بني على أساس استغلال و توظيف قوة العقل غير المحدودة في الربط بين الأشياء أو المعاني بطريقة غير متناهية.

ولكي يتم تطبيق هذا الأسلوب يجب تجزئة المشكلة في صور مفردات مستقلة تمثل رموزاً أو كلمات أو أعداد أو ربما صور، وبعد هذه الخطوة يقوم الشخص بمحاولة الربط بين هذه المعاني بعضها ببعض أو بينها وبين مفردات أخرى بصورة لا تخضع للتبرير المنطقي أو التفسير.

المطلب الثالث: تقييم التدريب

يعتبر تقييم البرنامج التدريبي إجراء ضروري للوقوف على مدى فعاليته من منظور اقتصادي، ويتخذ التقييم شكلين الأول يهدف إلى توفير المعلومات عن تصميم البرنامج والتدخل لتعديل مساراته لكي تزداد فرص تحقيق أهداف البرنامج، ويهدف الثاني إلى توفير المعلومات للوقوف على درجة تحقيق الأهداف ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بالاحتياجات التدريبية وبالمراحل الأخرى من تصميم وتنفيذ للبرامج التدريبية.

أولاً: مفهوم تقييم التدريب

تقييم التدريب مرحلة هامة وضرورية للوقوف على فعالية البرامج التدريبية من خلال ماتم تحقيقه فعلاً منها وسيتم التطرق في هذا المطلب إلى تعريف التقييم، خصائصه، أهميته والجوانب التي يتطرق إليها.

لقد ظهر التقييم بعد ظهور الثورة الصناعية، وهو عملية تقدير قيمة الشيء أو كميته بالنسبة إلى معايير محددة أو معرفة مدى التوافق بين فكرة أو عمل قائم وبين القيم السائدة. (2) ولقد ذكر في

(1) عبد الرحمان هيجان، المرجع السابق، ص 376.

(2) حسن أحمد الطعاني، المرجع السابق، ص 231.

القرآن التقويم مصداقا لقوله تعالى: " لقد خلقنا الإنسان في أحسن تقويم " سورة التين، الآية الرابعة. ولقد جاء في الأثر أن عمر بن الخطاب رضي الله عنه عندما صعد فوق المنبر خاطب الناس قائلا: (إن أحسنت فأعينوني وإن أسأت فقوموني ... من رأى في اعوجاجا فليقومني)، وتقييم التدريب هو معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه وبيان نقاط قوة وضعف البرنامج ومن خلال ذلك يمكن تعريف تقييم التدريب على أنه معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المحددة وإبراز نواحي القوة لتدعيمها ونواحي الضعف للتغلب عليها أو العمل على تلافيها في البرامج المقبلة حتى يمكن تطوير التدريب وزيادة فاعليته بصورة مستمرة. وتواجه عملية تقييم التدريب عدة مصاعب تتمثل فيمايلي:⁽¹⁾

- عدم اهتمام الإدارة بالتقييم ونظرتها المحدودة إليه.
- أن آثار التدريب لا تتضح بعد عودة المتكون إلى عمله مباشرة.
- قد تتعلق عملية التقييم بقياس نتائج غير ملموسة كالرضاء الوظيفي.
- يمتاز التقييم بمجموعة من الخصائص تتمثل في مايلي: ارتباط التقييم بالأهداف المحددة سلفا، شمولية الأهداف، المهارات، المعلومات والمعارف، مراعاة الناحية الاقتصادية وتوفير الوقت، الجهد والمال، التنوع في الإدارات والأساليب والاستمرارية في التقييم.
- من الأهمية أن يقيم البرنامج التدريبي ويتم الوقوف على مدى تحقيق البرنامج للأهداف المخططة،

ويساعد تقييم التدريب في التعرف على الأسباب التي حالت دون بلوغ بعض الأهداف المسطرة، كما يساعد على حصر المشكلات التي تعترض تنفيذ البرنامج التدريبي الجديد والذي قد تنفذه

(1) محفوظ أحمد جودة ، المرجع السابق، ص 60-61

المؤسسة في المستقبل،⁽¹⁾ وتكمن أهمية التقييم كذلك في التقييم الذاتي للأجهزة القائمة بعملية التدريب، فهو يوفر دليل قوي على فعالية تلك الأجهزة والقائمين على إدارتها، وعلى الرغم من أن المؤسسات تنفق أموالاً طائلة على برامج التدريب، إلا أنها لا تقوم بتحديد العائد منه، أو مدى الاستفادة من تلك البرامج ففي الدول النامية لا تعطى أهمية لتلك البرامج. إن تقييم عملية التدريب تكتسي أهمية بالغة، وذلك تماشياً مع إعتبار التدريب استثمار بشري، له عائد وبالتالي يجب تقييم البرنامج لمعرفة عائدته وكشف جوانب الضعف التي حدثت في تصميمه والعمل على القضاء عليها وتجنبها في المستقبل،⁽²⁾ ويعزى للتقييم من الأهمية في النقاط التالية:

- يشكل التقييم دافعاً للأفراد وعامل من عوامل تقدير حاجات المتدربين قبل وبعد البرنامج.

- تقدير نتائج التدريب.

- تشخيص الصعوبات لتجنبها عند اعتراضها.

كما تتطرق عملية تقييم التدريب إلى جوانب أربعة هي: ردود الأفعال، السلوك، النتائج والتعلم

- ردود الأفعال:⁽³⁾ تتمثل في ردود الأفعال عن البرنامج التدريبي وذلك حول محتوى البرنامج،

هيكله وشكله وأساليبه الشرح، وقدرات ونمط المكون، والبيئة التدريبية ومدى تحقيق أهداف البرنامج

التدريبي. وتعطى قوائم للمكونين تحتوي على أسئلة متعلقة بمدى تفضيل البرنامج ومدى الرضا

لدى الأفراد المتدربين، ويكون ذلك فور الانتهاء من التدريب مباشرة، ولا يمكن لهذه العملية أن

تعطي صورة واضحة وكلية لإثبات التحسن الأداء.

⁽¹⁾Sergr Barzuckette et jean François claud,(1973): **Evaluation de la formation et performance de l'entreprise**, paris:édition liaison, p183.

⁽²⁾عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص476.

⁽³⁾عمر وصفي عقيلي، المرجع نفسه، ص477.

- السلوك: يتم التطرق إلى جانب السلوك من خلال التساؤل عن مدى تغيير سلوك المتكون بحصوله

على البرنامج ومن بين الإرشادات التي تساعد على تقييم التغيرات السلوكية ما يلي:

- تقييم أداء الفرد قبل وبعد التدريب.

- تقييم الأداء للمدرب والمتدرب وزميل المتدرب وكذلك رؤوس المتدرب مما يسهل الوقوف على أدائهم.

- إجراء تحليل إحصائي حول مقارنة الأداء قبل وبعد التدريب، لمراقبة التغيرات التي تحدث في البرنامج التدريبي عبر الزمن.

- النتائج: في هذا الصدد يطرح السؤال عن النتائج المتعلقة بالبرنامج متمثلة في بعض العوامل كتخفيض التكلفة أو معدل دوران العمل وتحسين المهارات وزيادة الإنتاج.

- التعلم: يكمن هذا الجانب في مدى ما تعلمه الفرد المتدرب من مفاهيم ومبادئ وحقائق من البرنامج، أي الوقوف على مدى الاستيعاب والفهم لمحتويات البرنامج، ومن خلال الاختيارات يمكن الوقوف على مدى استيعاب الأفراد المتدربين للمبادئ والمفاهيم المتعلقة بالعمل، ولكي تكون الاختيارات وسيلة مهمة في التقييم يجب إجراؤها قبل البرنامج و بعده.

ثانيا: خطوات وطرق التقييم

تقييم التدريب مرحلة مهمة في نجاعة وفعالية البرامج التدريبية ويتخذ التقييم في مجال التدريب طرق وخطوات متتابعة تؤدي إلى الوقوف على أوجه القوة والضعف في العملية التدريبية ومدى تحقيقها للأهداف المرجوة.

للتقييم خطوات تتمثل في النقاط التسعة التالية: (1)

- تحديد أهداف عملية التقييم وذلك بما يتلاءم مع أهداف البرنامج التدريبي.
 - القيام بالتقييم منذ الوهلة الأولى للبرنامج التدريبي وذلك لضمان فعاليته.
 - تحديد المجالات التي سيتم تقييمها.
 - تحديد معايير التقييم.
 - اختيار أدوات التقييم الملائمة لأهداف البرنامج التدريبي ومجالاته.
 - جمع المعلومات وفق جدول زمني.
 - تحليل وتفسير النتائج .
 - إصدار ما تم التوصل إليه من نتائج.
 - اتخاذ القرارات الملائمة في ظل ما تم التوصل إليه من نتائج.
- تتمثل أهم طرق التقييم في مايلي: الملاحظة، الاختبار، المجموعة التجريبية والضابطة، استقصاء رأي المتدربين وتقييم الأداء.
- الملاحظة: (2) يمكن تقييم البرنامج عن طريق ملاحظة الآخرين ورصد وتتبع رد فعلهم تجاه البرنامج التدريبي الذي تم تصميمه لتحقيق أهداف محددة، وتكون الملاحظة أثناء تنفيذ مراحل البرنامج أو من خلال الشكاوي المقدمة من العاملين، أو تلك الحوارات التي تتم بين المتدربين.
 - الاختبارات: (3) تعتبر الاختبارات وسيلة لتحقيق غايتين أساسيتين، تمثل الغاية الأولى تحديد احتياجات التدريب والثانية تتمثل في تقييم العملية التدريبية فهي تلعب الدور المهم في تحديد

(1)- حسن أحمد الطعاني، المرجع السابق، ص238.

(2) حسن أحمد الطعاني، المرجع السابق، ص234.

(3)-Michel de costeret et francois pichault, (1973): traite de sociologie du travail, paris : les éditions dorganisation, p 183.

قصور الأداء من أجل التخطيط الجيد للعملية التدريبية، وتتميز الاختبارات بأن نتائجها سهلة المقارنة، كما أنه تشوبها بعض السلبيات تتمثل في عدم توفر الاختبارات الملائمة لبعض المواقف في بعض الأحيان، ويمكن أن لا تصلح بعض الاختبارات في ظروف معينة، كما أنها تعطي مؤشرات عامة، وبالتالي فهي لا تكون مؤشرات نهائية في التقييم.

- المقابلة:⁽¹⁾ تتم المقابلة عن طريق لقاء بين شخصين هما المتكون والمكون للوقوف على المهارات والمعارف المكتسبة أثناء التدريب. ويجب أن تكون المقابلة هادفة وذلك عن طريق الأسئلة المطروحة بشكل واضح، ويتم فيها الإصغاء للمتكونين أثناء طرح أفكارهم، مع التريث في إصدار الأحكام المسبقة، وتمتاز المقابلة بإعطاء الوقت اللازم للمتكونين لطرح مقترحاتهم وتقديم آرائهم وإعطائهم الحرية لإبداء مشاكلهم وسبل معالجتها، كما أنها لا تخلو من السلبيات خاصة ما تعلق باستغراقها لوقت طويل، ومحدودية التطبيق بالنسبة لعدد المتدربين وتعرض المتكونون للإحراج.

- المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة: وتعني تحديد مجموعتين من الأفراد العاملين، الأولى يتم تكوينها والثانية لا يتم تكوينها، ثم يتم اختيار المجموعتين وذلك بموضوع إختيار واحد وفي نفس الظروف والفرق بين المجموعتين هو ناتج عملية التدريب.

- استقصاء رأي المتدربين: ويكون ذلك أثناء تنفيذ البرنامج وبعد الانتهاء منه، للوقوف على مدى الاستفادة من البرنامج التدريبية والوقوف على رأيهم بمكوناتهم والمناهج المستخدمة في البرنامج وللاستفادة أكثر بالبرنامج يستحب استقصاء رأي المتدربين بعد عودتهم لممارسة أعمالهم مباشرة لأن معرفة مدى استفادة المتكون من البرنامج التدريبي تكون بعد الانتهاء من البرنامج وإلا سوف لن يكون الاستقصاء موضوعيا.

(1) حسن أحمد الطعاني، المرجع السابق، ص 234.

- تقييم أداء المتدربين:⁽¹⁾ يبين تقييم أداء المتدربين بعد عودتهم لعملهم مدى الاستفادة من البرنامج وتطبيق ما تعلموه منه، حيث تتمثل هذه الاستفادة في تحسين مستوى أدائهم من حيث جودته وكميته وتكلفته وزمنه. إن التأكد من أن الفرد المكون قد اكتسب الكفاءة اللازمة للاستجابة لمتطلبات العمل تعد جوهر عملية التقييم، ذلك أن تحديد احتياجات التدريب وتصميم البرنامج وتنفيذه وما يكلف من مصاريف وأموال يجب أن يرافقه تحسين في أداء المتدربين.

ثالثاً: معايير وخصائص التقييم

يعتبر اختيار معايير التقييم من الأمور الهامة في إصدار الحكم حول الأنشطة المتعلقة بالبرنامج التدريبي وتعكس هذه المعايير التي يتم اختيارها أهداف البرنامج التدريبي، كما أن للتدريب الجيد خصائص تؤدي إلى الاستفادة منه.

- من أهم المعايير التي يمكن استخدامها من قبل المقوم ما يلي:⁽²⁾ معايير الأهداف، معايير الخطة، معايير العمليات ومعايير المخرجات. ويجب أن تتميز معايير الأهداف بمايلي:
- أن تلبي الأهداف وتترجم حاجات المتدربين الحقيقية.
- وضوح الأهداف بالنسبة للمتدربين وأن تكون الأهداف محددة و قابلة للقياس.
- إجرائية الأهداف و قابليتها للتطبيق.
- شمولية الأهداف لجميع نواحي البرنامج.
- كما يجب أن تتميز معايير الخطة بمايلي:
- وضوح إجراءات الخطة وقابليتها للتنفيذ.
- الترابط والتسلسل في الأهداف والوقت اللازم للخطة مع تحديد أساليب التقييم المستمر للبرنامج.

⁽¹⁾ عبد المحسن فالح اللحيد، (1997): تقييم البرامج التدريبية ، ندوة آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: عمان، ص252-254.

⁽²⁾ حسن أحمد الطعاني ، المرجع السابق، ص236.

- تصميم الخطة بشكل يجعل تحقيق البرنامج للأهداف كاملة ممكن، مع مراعاة متطلبات وإجراءات كل هدف.

- إحتواء الخطة لإجراءات كل هدف من أهدافها بحيث لا يترك مجال للشك أثناء التنفيذ.

- موضوعية الخطة ووضوحها لتسهيل فهمها وذلك للقيام بالدور على أكمل وجه.

- القابلية للمرونة والتعديل إذا اقتضت الضرورة.

تتمثل معايير العمليات في إجراء جميع العناصر في البرنامج التدريبي والأنشطة والفعاليات طبقا لما تم تحديده في الخطة، وتحديد الفوارق والتفاوت بين الخطة والواقع للتأكد من مدى فعالية البرنامج وملائمة التصميم، وإجراء التعديلات إذا اقتضت الضرورة.

كما تعطي المخرجات صورة حول مدى تطور البرنامج التدريبي، وذلك لتعزيز جوانب القوة وتعديل جوانب الضعف في البرنامج، وهو ما يساعد على اتخاذ القرار الملائم من حيث الاستمرار في البرنامج بوضعه الحالي أو تعديله. وجدير بالذكر أن تقييم أي برنامج تكويني يتم على ضوء تحقيق الأهداف وتأثيرها على المخرجات نهاية البرنامج وكذلك مدى تحقيق الأهداف ودورها في التأثير على المخرجات على المدى القريب والبعيد عند مواجهة مواقف أخرى.

كما توجد مجموعة أساسية تعد من خصائص التقييم الجيد تتكون من ستة عناصر يجب

الأخذ بها عند تقييم برنامج التدريب هي:⁽¹⁾

- الاستمرارية: عملية التقييم مستمرة وتشمل مراحل البرنامج قبل التنفيذ وأثناء التنفيذ وبعده.
- الشمولية: يشمل تقييم البرنامج التدريبي جميع مكونات البرنامج ومحتوياته ومستلزماته وأهدافه، والبيئة والوسائل، والمكان والزمان بالإضافة إلى تعزيز الجوانب الايجابية وتعديل الجوانب السلبية.
- المشاركة: تعني المشاركة إسهام الخبراء في مجال التدريب ومسؤولي التدريب والمشرفين

⁽¹⁾ حسن أحمد الطعاني، المرجع السابق، ص 237.

والمكونين والمتدربين في تقويم برنامج التدريب.

- اختيار أدوات التقييم: استخدام أدوات التقييم المناسبة مثل: الاستبيانات، الاختبارات والمقابلات.

- المقومين الأكفاء: يجب أن يقوم بعملية التقييم أشخاص لهم من الخبرة ما يكفي للقيام بواجبهم

ويجب أن يتصفوا بالصدق والموضوعية وقد يكونوا من خارج المؤسسة أو من داخلها.

- التغذية الراجعة: تعد التغذية الراجعة مهمة وضرورية في تحسين برنامج التدريب وتطويره

وتعديله من أجل تحقيق أهدافه، وتتمثل آراء المتدربين في مدى تحسن أدائهم، وكذلك نتائج

البرنامج أو مخرجاته من مصادر الحصول على المعلومات أو التغذية الراجعة، فهذه الأخيرة مهمة

لنجاح أي برنامج تكويني.

رابعاً: مجالات ونماذج التقييم في التدريب

يشمل التقييم في مجال التدريب على تقييم البرنامج، والمتدربين والمكونين، ويعد التقييم في

البرامج التدريبية من المجالات التي نالت اهتماماً كبيراً فهناك العديد من النماذج في تقييم العملية

التدريبية.

تشمل عمليات التقييم في التدريب المجالات الثلاثة التالية:⁽¹⁾تقييم البرنامج التدريبي قبل، أثناء

وبعد التنفيذ، تقييم المتدربين وتقييم المكونين، إذ يهدف تقييم برنامج التدريب لمعرفة مدى سلامة

خطة البرنامج وقدرتها على الوصول إلى الهدف، وكذلك مدى ملائمة الأساليب المستعملة لتنفيذ

الهدف.

ويهدف التقييم أثناء التنفيذ للتأكد من سير البرنامج التدريبي وفق ما تم تخطيطه، لتجنب الآثار

السلبية وتعزيز الجوانب الإيجابية فيه. وبعد التنفيذ يهدف إلى التأكد من تحقيق الأهداف المسطرة،

ومدى تحقيق الفوائد التي تعود على المتكون من معارف ومهارات، وكذلك التكاليف المالية التي تم

(1)- حسن أحمد الطعاني، المرجع السابق، ص236-237.

إنفاقها على هذا البرنامج. أما تقييم الفئة المستهدفة من عملية التدريب، فتتم للتأكد من كفاءة وفعالية برنامج التدريب في تلبية الاحتياجات التدريبية التي تم تحديدها والتي صمم برنامج التدريب لأجلها.

كما يتم تقييم المكونين للوقوف على كفاءتهم ومهاراتهم في تنفيذ برنامج التدريب، فوجود أي قصور في كفاءتهم تنعكس آثاره سلبيا على كفاءة عملية التدريب.

كما توجد عدة نماذج لتقييم التدريب من أهمها:

- أسلوب كيررك باتريك: يركز هذا الأسلوب في تقييم البرنامج التدريبي على أربعة مستويات أو مجموعات من الأسئلة هي: المستوى، رد الفعل، التعلم والنتائج.⁽¹⁾
- أسلوب باركر: يركز هذا الأسلوب في تقييم التدريب على أربعة مجموعات هي: أداء العامل، وأداء المجموعة ورضا الزبائن وكمية المعرفة التي اكتسبها المشارك في التدريب.
- أسلوب شركة بيل: يقيم التدريب وفق هذا الأسلوب على مستويات هي: مخرجات ردود الأفعال، مخرجات الإمكانيات، مخرجات التطبيق ومخرجات القيمة.
- أسلوب كيرو: يتضمن هذا الأسلوب تقييم السياق، تقييم المدخلات، تقييم ردود الأفعال وتقييم النتائج.

التوجه المعاصر في التدريب ينظر إليه على أنه حقل استثماري نظرا لأن ما ينفق عليه هو إنفاق استثماري له عائد شأن أي استثمار في الآلات وبرامج التسويق، إن عوائد هذا الاستثمار كثيرة منها تقديم الخدمة الجيدة للزبون و تحسين الإنتاج من حيث الكمية والنوعية.

⁽¹⁾ عبدالرحمن توفيق، (1998): تقييم التدريب، مركز الخبرات المهنية بميك: القاهرة، ص32.

استخدمت بعض المؤسسات الحديثة في الدول المتطورة معيار العائد على الاستثمار⁽¹⁾ كأداة للحكم على فعالية البرنامج التدريبي أو ما يسمى أسلوب تحليل نقطة التعادل في قياس العائد من التدريب، وذلك بناء على إعتبار التدريب استثمار له عائد، وليس من السهل تحديد قيمة العائد على الاستثمار نقداً، إذ يحتاج إلى قياس النتائج الإيجابية التي أحدثها برامج التدريب كزيادة المبيعات، زيادة الزبائن، إرتفاع كمية الإنتاج وتحسن نوعيته، انخفاض تكاليف التشغيل، وبعد عملية القياس يجب مقارنة التغيرات التي حدثت في المجالات سائلة الذكر وبين الوضع السائد قبل تنفيذ التدريب.

خاتمة:

من خلال هذا الفصل تم التطرق الى محور التدريب كأحد أهم الأساليب والموارد التوعيمية لتنمية القدرات الابداعية من خلال مفهومه وتحديد احتياجاته وتنفيذه وتقييمه والهدف من ذلك ابراز مكانة التدريب في تنمية القدرات الإبداعية وذلك من خلال ربط تنمية القدرات الإبداعية للأفراد بمختلف عناصر التدريب وعندها يجب أن تكون المادة التدريبية ملائمة لتنمية القدرات الإبداعية وبالنسبة للأهداف التدريبية يجب ان تكون متسقة مع الإبداع كما يلزم أن يتم تنمية القدرات الإبداعية بأحد الأساليب الحديثة والمستخدمة في تنمية الإبداع، كما يجدر الإشارة الى انه يجب أن يتم من خلال التدريب التركيز على كمية القدرة على اكتشاف مشكلات العمل وحلها والتركيز على برامج تدريبية تساعد على مهارات الحل الابداعي لمشكلات العمل من خلال امداد الفرد بالخبرات والمهارات المختلفة وتوعية العاملين وإعدادهم للتأثير على الآخرين من خلال نقل أفكارهم الابداعية وتشجيعهم ومساندتهم.

(1) عمر وصفي عقيلي ، المرجع السابق، ص478.

الفصل الثالث: النجاح وأثر تنمية القدرات الإبداعية عليها

مقدمة:

تعتبر النجاح أحد المفاهيم الأساسية في ميدان تسيير المؤسسات الاقتصادية والإدارية، وذلك لكونها من أساسيات التسيير التي يسمح أخذها بعين الاعتبار، بتحسين نشاط المؤسسة بكل أبعاد وجوانبه، كما أنه أصبح تحليل ودراسة مفهوم النجاح أو الأداء وعلاقتها بالجوانب التنظيمية والهيكلية للمؤسسة من المواضيع الحساسة والجد مهمة في ميدان علوم التسيير فحياة المؤسسات الحديثة تتوقف أساساً على قدرة المؤسسة على تحقيق النجاح.

لقد لاقى مصطلح النجاح الكثير من العناية من طرف الكثير من الباحثين في مجال الإدارة والاقتصاد، فأداء المؤسسة مرتبط أساساً بقدرتها على الاستفادة من مواردها وفق معيارين هما: الكفاءة الفنية والكفاءة الاقتصادية، فالكفاءة الفنية هي الانتقال إلى مستوى إنتاجي أحسن، وهي تفسر قياساً مادياً بالعلاقة بين المدخلات والمخرجات بناءً على استخدام الموارد، والصورة المعيرة بالتكاليف للكفاءة تظهر في الكفاءة المقابلة وتسمى الكفاءة الاقتصادية، هذه الأخيرة هي مؤشر يفسر قياساً مالياً بين المخرجات والمدخلات ويعد هذا التقسيم كأهم مداخل إدارة الأداء وتحسينه من منظور الكفاءة والفعالية وعليه فإنه يتعين على إدارة أي مؤسسة الاهتمام بمتابعة هذا الأداء بصفة مستمرة ومحاولة التحكم فيه من خلال التقييم المستمر لهذا الأداء حتى يتم التعرف على أوجه القوة فيه ومن ثم تطويرها وتنميتها وأوجه القصور فيه ومن ثم تصحيحها في الوقت المناسب

وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى ماهية النجاح، مداخل إدارة النجاح والإنتاجية مؤشر لتحسين النجاح مع إبراز العلاقة بين تنمية القدرات الإبداعية والنجاح في المؤسسة.

المبحث الأول: ماهية النجاح_الاداء_

تعتبر النجاح (الأداء) من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام والمواضيع المتعلقة بالمؤسسات بشكل خاص، ويرجع هذا لأهمية الموضوع على مستوى الفرد والمنظمة من جهة وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى وفي هذا الإطار سنتطرق إلى مفهوم النجاح، تصنيف النجاح النظرة الحديثة للنجاح.

المطلب الأول: مفهوم النجاح

ينظر لمصطلح النجاح عن عدة وجهات نظر، فهو قد يستخدم للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف أو استخدام الموارد، كما نجده في كثير من الأحيان يعبر عن انجاز المهام. و من هذا المنطلق فإن النجاح كمفهوم اقتصر لدى الكثير من الباحثين على كفاءة استخدام الموارد المتاحة وفي هذا السياق سيتم التطرق إلى مفهوم النجاح.

أولا : تعريف النجاح

مصطلح النجاح في اللغة العربية ذو معنى واسع وشامل فالنجاح في معجم لسان العرب من نجح، ينجح، نجوعا، بمعنى الفائدة أو الصلاح، عمل، ويقال أنجح إذا نفع، ونجح فيه القول والخطاب والوعظ إذا عمل فيه ودخل وأثر.⁽¹⁾ وباللغة الانجليزية هو performance و أصل هذا المصطلح هو لاتيني بمعنى تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، أو بمعنى to perform له معنى واضح و محدد القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.⁽²⁾

⁽¹⁾ ابن منظور ،(2011): لسان العرب، دار المعارف: القاهرة، ص4354

⁽²⁾ Oxford learner's pocket dictionary,(2003): Third edition. Oxford university press.oxford,P 318

وفي ميدان التسيير يستخدم كترجمة حرفية للكلمة الفرنسية والانجليزية performance⁽¹⁾ هذه الاخيرة تترجم في القواميس العامة بمصطلح انجاز، فعالية، أداء وهي تعني الطريقة التي يتم بها الفعل، ومقدرة الشخص العامة التي تؤثر على مجموعة من المراقبين أو الملاحظين بصفة مستمرة.

مفهوم النجاح في علوم التسيير ذو معنى شامل ويعتمد على أدوات لقياس نشاطات ونتائج المؤسسة، فمثلا يبرز هنري سافال⁽²⁾ التوافق والتكامل بين الجوانب الاجتماعية والجوانب الاقتصادية لتدعيم النجاح الشاملة (performance globale) فحسبه تحقيق هذه الأخيرة مرتبط بنوعية الهيكل التنظيمية السائدة في المؤسسة وبالأخص نوعية إدماج الموارد البشرية في تحقيق مشروع المؤسسة.

كما يعبر الكثير من المؤلفين المعاصرين بكون النجاح مرتبطة اساسا بعدة عناصر ومتغيرات أهمها يتعلق بما يجسد نظرة القائمين أو المشرفين على المشروع المؤسس نفسه.⁽³⁾ فنجد من يركز على الأداء الكلي للمؤسسة ومنهم من يركز على الأداء البشري، فيعرف الأداء على أنه: "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام وبالتالي يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد."⁽⁴⁾

(1) N.DANICH,(1974): the oxford English arabic dictionary of current usage, oxford université,P:898

(2) زهية بوراس و احمد بوشارب، (2014): مدى نجاح العمل الحكومي في الجزائر باعتماد الحومة الالكترونية، المجلة الجزائرية للعلوم والدراسات الاقتصادية، العدد5، ص12

(3) pierre gasbar ,jean-quy millet(1993): apprécier et valoriser les hommes **reflexions et pratiques**, 2eme edition liaison :paris ,p40

(4) محمد سعيد أنور سلطان، (2003): السلوك التنظيمي، الدار الجامعية: الاسكندرية، ص 219

ويعرف على أنه: "الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها"⁽¹⁾

وعرف أيضا أن الأداء هو محصلة لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها

بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها⁽²⁾

وعرف الأداء بأنه: النشاط الشمولي المستمر الذي يعكس نجاح المنظمة واستمراريتها وقدرتها على

التكيف مع البيئة، وفشلها وانكماشها وفق أسس ومعايير محددة تضعها المؤسسة.

من خلال هذه التعاريف السابقة حول تعريف النجاح، فقد حصر الأداء في كفاءة انجاز الأعمال

لتحقيق الأهداف ويمكن تعريف الأداء انه مؤشر لتحقيق النتائج والأهداف المرجو الوصول إليها

ويشمل كل وظائف المؤسسة وهو مهم للمؤسسة لإعادة تقييم نفسها وبناء خطط إستراتيجية

ثانيا: المفاهيم المرتبطة بالنجاح-الأداء-

بالرغم من الأهمية التي يكتسبها الأداء إلا أنه لا يزال يفتقر إلى إجماع حول مفهومه، وذلك

لاختلاف وجهات النظر وتعدد الآراء، فقد يرتبط مفهوم الأداء بمفاهيم أخرى يعتبرها البعض مرادفة

له وهي الكفاءة والفعالية.

1- الفعالية: وهي تعني النتائج المحصل عليها مع الأهداف المسطرة، ومن بين نتائج التنبؤ

بالفاعلية احترام الأهداف المسطرة، النتائج المالية المحققة، رقم الأعمال، معدل المردودية وغيرها.

والفاعلية إذن تقاس انطلاقا من أهداف المؤسسة، أي إلى أي حد تم تحقيق النتائج المرغوب فيها.

و تعرف على أنها: "القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة، والعلاقة التي

تربط بين الأهداف المحققة والأهداف المحددة، وتحسب نسبة الفاعلية بقسمة الأهداف المحققة على

الأهداف المستهدفة أو بقسمة المخرجات الفعلية على المخرجات المخططة".

⁽¹⁾ توفيق محمد عبد المحسن (2002): **تقييم الأداء**، دار الفكر العربي: مصر ، ص 3

⁽²⁾ وائل محمد صبحي إنريس، طاهر محمد منصور الغالبي، (2009): **أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن**، الطبعة

الأولى، الجزء الأول، دار وائل للنشر: عمان، الأردن، ص38

كما أنها تشير إلى قدرة المؤسسة واستعدادها للبقاء والتكيف مع المتغيرات والاستمرار بالإضافة إلى تحقيق نمو المردودية.

2- الكفاءة: إن مفهوم الكفاءة متصل بالتوازن بين كمية الموارد المستخدمة في المؤسسة كمدخلات وبين كمية النتائج المتحققة في المخرجات، أي أنه يرتبط باقتصادية العمل، فكلما كانت المدخلات أقل و كانت المخرجات أكثر عبر ذلك عن عنصر الكفاءة في الأداء، وهذا يدل على أن الكفاءة عنصر من الأداء.⁽¹⁾

ثالثاً: مؤشرات الأداء

لقد انصب اهتمام الباحثين على المقاييس الكمية لقياس الأداء أي على المقاييس الملموسة للأداء ثم تطور الاهتمام ليشمل مقاييس غير ملموسة كتلك المتعلقة برضا العملاء، وفي هذا الصدد سنتطرق الى مؤشرات قياس الأداء الكمية.

المؤشر عبارة عن معلومة تسمح وتساعد الفرد أو الجماعة على قيادة سيرورة العملية نحو

الوصول إلى الأهداف، وبما يسمح بتقييم النتائج⁽²⁾

وهناك من عرفه على انه أداة للتفسير يتم إعداده بجمع العديد من المعلومات⁽³⁾

لقد صنفت معايير الأداء إلى خمسة أصناف وهي:⁽⁴⁾

مقاييس المدخلات: تستخدم هاته المقاييس لمعرفة أداء الموارد البشرية ومعرفة الادعاءات المالية للوصول إلى النتائج المرغوبة.

⁽¹⁾ سيد محمد جاد الرب، (2009): إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، دون دار

نشر: مصر، ص 09

⁽²⁾ Philippe Lorino, (1991) : **Le control de gestion stratégique** ,Edition Dunod:Paris , P 148

⁽³⁾ Idem,p148

⁽⁴⁾ وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محمد منصور الغالبي، (2009): أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، الجزء الأول، دار وائل للنشر: عمان، الأردن، ص 75

- مقاييس العمليات: وتستعمل لمعرفة المراحل المباشرة في إنتاج المنتج.
 - مقاييس المخرجات: تستعمل لقياس المنتج أو الخدمة التي توفرها المؤسسة للعملاء.
 - مقاييس المحصلات: تستخدم لتقييم النتائج المتوصل إليها أو المرغوبة.
 - مقاييس التأثير: تستخدم لقياس الآثار التي تنشأ عن تحقيق أهداف المؤسسة.
- وهناك من يصنف المؤشرات الى:

- مؤشرات التكلفة: وتقيس المواد المستهلكة في العملية الإنتاجية
- مؤشرات النتائج: وتقيس كمية ونوعية النتائج المحققة
- مؤشرات النشاط : وتقيس تكاليف مختلف الأنشطة
- مؤشرات إستراتيجية: وتقيس تنفيذ إستراتيجية المؤسسة وأهدافها

المطلب الثاني: تصنيف النجاح

توجد عدة تصنيفات للأداء، وهذا التعدد نابع من اختلاف وجهات نظر الباحثين لمفهوم الأداء، وفي هذا السياق سيتم التطرق إلى أهم هذه التصنيفات حسب معيار مصدر الأداء، حسب معيار الشمولية وحسب المعيار الوظيفي.

أولاً: حسب معيار مصدر الأداء

تبعاً لهذا المعيار ينقسم الأداء إلى أداء داخلي وخارجي

1-الأداء الداخلي: وينبثق عن مختلف الأنظمة الفرعية للمؤسسة مثلاً أداء العاملين، الأداء المالي الناتج عن الوظيفة المالية والأداء التقني الناتج عن الاستثمارات.

2-الأداء الخارجي: وهو الأداء المنبثق عن البيئة الخارجية للمؤسسة وتبعاً لتغيراتها وهو مؤثر غير متحكم فيه وقد يكون تأثيره ايجابيا أو سلبي على المؤسسة وبالتالي قد يشكل فرصاً وتهديدات لها

وعليها أن تستغل تلك الفرص وتتلافى التهديدات عن طريق تحليل وقياس الأداء الناتج عن التغيرات في محيطها.

ثانيا: حسب معيار الشمولية

حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء كلي وأداء جزئي

1-الأداء الكلي: هو الأداء الناتج عن وظائف المؤسسة وأنظمتها الفرعية ككل ومن خلاله يتم ملاحظة مدى تحقق أهداف المؤسسة مثل الربحية والمردودية.

2-الأداء الجزئي: هو الأداء الناتج عن الأنظمة الفرعية للمؤسسة ووظائفها المختلفة وهو الأداء المشكل للأداء الكلي.

ثالثا: حسب المعيار الوظيفي

طبقا لهذا المعيار يقسم الأداء حسب أداء الوظائف الأساسية للمؤسسة وهي الوظيفة المالية، الإنتاج، الموارد البشرية والتسويق.

1- أداء الوظيفة المالية: يتمحور أداء الوظيفة المالي حول قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، تحقيق السيولة والاستقلالية المالية والوفاء بديونها تجاه دائنيها بالإضافة إلى تحقيق عائد جيد للأموال المستثمرة بما يرضي المساهمين بالإضافة إلى تحقيق مستوى جيد من المردودية وهذا الأخير يمثل بعدا مالي متعلق بالأداء الكلي للمؤسسة

2-أداء وظيفة الإنتاج: يتمثل أداء وظيفة الإنتاج باستعمال جيد لوسائل الإنتاج وتقليص تعطل الآلات الإنتاجية وتلبية الطلبات اللازمة، وتحقيق مستوى جيد من الإنتاجية مقارنة بإنتاجية المؤسسة لسنوات سابقة أو مع مؤسسات أخرى، وكذلك بتحقيق المؤسسة لمنتجات ذات جودة عالية وبأقل تكاليف وبسرعة تنافسي.

3-أداء وظيفة الأفراد: أو ما يطلق عليه بالأداء الوظيفي والذي يتحقق من خلال وظيفة الأفراد وهو من أهم الوظائف بالمؤسسة، فمن وجهة نظر حديثة أصبح المورد البشري بمثابة رأس مال بشري يتطور أداء المؤسسة باستمرار، ويتحقق الأداء الجيد للأفراد عن طريق اختار ذوي الكفاءات والمهارات العالية ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

4-أداء وظيفة التسويق: ينتج هذا النوع من الأداء من الأداء المتعلق بوظيفة التسويق من خلال مجموعة من المؤشرات متمثلة في المبيعات أو الحصة السوقية المحققة، معدل رضا الزبائن، معدل الاحتفاظ بهم.

المطلب الثالث: النظرة الحديثة للنجاح

إدارة الأداء من وجهة نظر حديثة هي مدخلا متكامل يتعامل مع مجمل العوامل والموارد المشاركة في أداء العمل والمؤدية إلى الوصول إلى أهداف المؤسسة، ويشمل على جميع العوامل دون استثناء كونها تنتمي إلى نظام مفتوح يستلزم الترابط والتنسيق بين أجزائه والمحيط.

تاريخيا أستملت عملية قياس تقويم أداء العاملين في الحضارات القديمة منها الصينية الرومانية، الفراعنة والرافدين، كما اهتمت في العصر الحديث الإدارة العلمية بتقويم أداء العاملين بما يحرز استخدام الأسلوب العلمي في عملية التقييم.⁽¹⁾ كما اهتمت مدرسة العلاقات الإنسانية بقياس الأداء حيث ركزت على ضرورة المزج بين المعايير العلمية والسلوكية عند تقويم الأداء، وتضم عملية تقويم الأداء ثلاث عمليات فرعية هي: قياس الأداء المحقق، وتحديد مستوى الأداء المنجز ويطلق عليه اسم التقييم وتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف. هذا بالإضافة إلى أن إدارة الأداء تشمل على التصميم والتخطيط وتحديد الأهداف والنتائج، وتوجيه الأفراد العاملين بما يلبي

(1) خالد عبد الرحيم الهيتي، (2005): إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر الطبعة الثانية، عمان، ص196.

ويحقق متطلبات الأداء من خلال التغيير في مهاراتهم وقدراتهم، كما تشمل إدارة الأداء على الرقابة والتقييم والتشخيص للانحرافات ووضع حل لها.

تكتسي عملية تقييم الأداء أهمية على مستوى المنظمة والفرد فتتجسد أهميتها على مستوى المنظمة فيما يلي:

- إيجاد المناخ الملائم في العمل والثقة بما يقلل من احتمال تعدد الشكاوي.
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية، لأن نتائج هذا التقييم يستخدم في الحكم على تلك السياسات.
- وضع معدلات أداء معيارية ودقيقة.

أما أهميتها بالنسبة للأفراد فتتمثل فيما يلي :

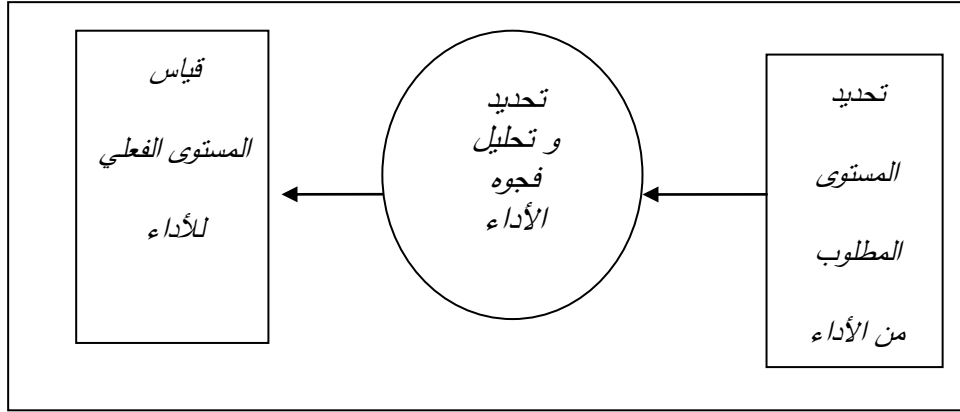
- دفع الأفراد إلى تنمية مهاراتهم وسلوكياتهم وإمكانياتهم بما يحقق الكفاءة في أدائهم.
- تقليص المشاكل والصعوبات المرتبطة بالعمل عن طريق فهم المشرفين لمشاكل مرؤوسيهم ومعالجتها.
- الشعور بالمسؤولية، وزيادة الجهود المبذولة في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.

تتكون إدارة الأداء من العناصر التالية:⁽¹⁾ المدخلات، العمليات والمخرجات، فمدخلات نظام إدارة الأداء هي المعلومات الأساسية التي يعتمد عليها النظام في تشكيل الأداء، والسبيل الذي يؤدي إلى الوصول للأهداف المرسومة من طرف المؤسسة، وتتمثل تلك المعلومات الأساسية في أهداف المؤسسة، وأغراضها، وسياساتها والخطط والبرامج المستهدفة في جميع المجالات، وكذلك الهيكل التنظيمي وعلاقة الوظائف ببعضها البعض، بالإضافة إلى التقنيات السائدة في المؤسسة

⁽¹⁾ علي السلمي، (2001): إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مكتبة الإدارة الجديدة: القاهرة ، ص 132-135.

وكذلك معرفة السوق المستهدف لمنتجات المؤسسة، والمعلومات عن إدارة الموارد البشرية المتاحة. وتمكن هذه المعلومات من الوصول إلى وصف الوظيفة والفرد الملائم لأداء المهام المتعلقة بتلك الوظيفة. أما عمليات نظام إدارة الأداء فيمكن التعبير عليها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (9): عمليات إدارة الأداء



المصدر: على السلمي، إدارة الموارد الإستراتيجية، المرجع السابق، ص 132.

يلاحظ من الشكل أن هناك ثلاثة مستويات في عمليات إدارة الأداء هي قياس المستوى الفعلي أي قياس مستوى الأداء الذي ترغب المؤسسة في تحسينه، وتليها مرحلة قياس أو مقارنة ذلك الأداء بالأداء المعياري أو الأداء المرغوب تحقيقه، ومن خلاله يقوم المخططون في المؤسسة بتصميم البرنامج الذي من شأنه أن يطور ويحسن الأداء وذلك عن طريق التشخيص وكشف مواطن الضعف في الأداء الحالي ومعرفة سبب الفجوة، والإستفادة من نقاط القوة وتثمينها والإنتفاع بها، وتشمل العملية كل مجالات المؤسسة وكذلك جميع المستويات، هذه العملية تشمل كما ذكرنا تخطيط البرامج.

وتوجيهها وتحسينها من أجل تحقيق الأهداف المتوخاة، وتستقي المعلومات الخاصة بهذه العملية من داخل المؤسسة أو خارجها، وتوضح العلاقة بين الفرد، الوظيفة والمؤسسة.

أما مخرجات نظام الأداء فهي ما يرغب في الوصول إليه من أهداف، مستويات، معدلات

وشروط وظروف الأداء المقبول، كما يتحدد في ضوءها معايير قياس الأداء الفعلي وتحسينه ليصل إلى المستوى المستهدف. ومن ناحية إدارة الأداء ينظر إلى التدريب من خلال العناصر الأربعة التالية:⁽¹⁾

- محاولة سد الفجوة في الخبرات والمهارات والمعلومات للقائمين بالعمل، والتي توجد بين الأداء المعياري والأداء الفعلي، وذلك يؤدي إلى تطوير الفرد العامل، أو المجموعات العاملة، وينبغي أن ينطلق ذلك من رؤية واضحة، بأهداف محددة، وتحليل وتقييم دقيق للأداء الحالي وتحديد أسباب الفجوة التي تحول دون تقارب أو تباعد المستوى الفعلي والمعياري.

كما تتضمن عملية توجيه الأداء المتابعة المستمرة لعناصر الأداء المختلفة،⁽²⁾ الأفراد العاملين، إمكانيات ومستلزمات الأداء، وكذلك التغيرات التي قد تطرأ على المحيط، كما تتضمن تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة المشاكل التي قد تعترضهم، وكذلك إعلامهم بمستوى المعدلات المعيارية ومنح الآليات التي تمكن من بلوغ تلك المستويات، بحيث يترك المجال للتحرك ومواجهة الصعوبات المعترضة. فعملية توجيه الأداء هي عملية متسمة بالاستمرار وتتم بين المشرفين والعاملين يتمثل الهدف من ذلك في توفير الظروف الملائمة ليتحقق الأداء المطلوب، ويستخدم المشرفين على عملية التوجيه وسائل الإتصال المتاحة لتحقيق التواصل بينهم وبين العاملين بغرض إعطاء الإرشادات والتعليمات المناسبة. ويؤكد توجيه الأداء ذلك التغير الذي يحدث في عناصر الأداء من تغيير في التقنيات أو الطاقات. وكذلك التغيرات التي تحدث في علاقات العمل، وتلك التي تقع في القدرات والمهارات لدى العاملين،

⁽¹⁾ علي السلمي، إدارة الموارد الإستراتيجية، المرجع السابق، ص 234.

⁽²⁾ علي السلمي، المرجع نفسه، ص 234-237.

لمؤسسة تحديات جديدة باستمرار تستوجب عليها مراقبة وقياس أدائها وقد تطورت فكرة الأداء حتى أصبحت من وجهة نظر حديثة بمجموعة من المراحل والتي تنطلق من وضع الأهداف وتخطيط الأداء وصولاً إلى تقييم الأداء وبالتالي يمكن ملاحظة تطور مفهوم الأداء من مدى توفر الموارد إلى استعمالها استعمالاً امثلاً وذلك لتحقيق الأهداف المحددة ، فقد التركيز منصبا على الفعالية فانتقل إلى الكفاءة ، ولقد زاد تطور هذا المفهوم ليشمل اليوم معنى أكثر اتساعاً ليقاس بمدى تأثيره على محيط الإنسان وحمايته بمعنى مراعاة الجانب الإنساني عند قياس الأداء⁽¹⁾

ويمكن القول بأن إدارة الأداء الحديثة تشمل المراحل التالية:

1- وضع الأهداف: والسبيل الأساسي لضمان وتأكيد تحقيق الأهداف هو تخطيط الأداء (الأنشطة) الموصلة إلى هذه الأهداف، إذ لا بد من بذل جهود للوصول إلى نتائج.

2- تخطيط الأداء: لكي يتم الأداء على الوجه الأفضل حسب التخطيط يجب توفير المستلزمات المادية و البشرية والمعنوية، ويجب تهيئة الظروف والأوضاع التنظيمية والإدارية، ويجب توفير المعلومات والإرشادات والمعايير الموجهة للأداء، أي تهيئة وتوجيه الظروف لإمكان الأداء.

3- تسهيل تحقيق الأداء: ولا تستطيع المؤسسة أو الإدارة المعنية أن تنتظر إلى نهاية الأداء لتكتشف عما إذا كانت الأهداف قد تحققت أم لا، بل يجب متابعة ومراجعة الأداء وتبيين احتمالات النجاح المستهدفة.

4- مراجعة الأداء: حيث تتغير الأوضاع و الظروف، وتتبدل الأساليب والتكنولوجيات وتختلف كفاءة العناصر المستخدمة في الأداء من فترة لأخرى وتستحدث أهداف وتطلعات متجددة، فإن الأمر يقتضي التطوير في الأداء وفقاً لتطور الظروف والموارد والمعوقات المتغيرة باستقرار.

⁽¹⁾ علي السلمي، (1998): تطوير أداء و تجديد المنظمات، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع: مصر، ص 11

5- تطوير الأداء: ونظراً لانفتاح الأسواق، واشتداد المنافسة تصبح المحافظة على المركز التنافسي النسبي أمراً صعباً للمؤسسة إن لم تعمل على تحسين أدائها، وتمييز منتجاتها للتفوق على المنافسين وإشباع رغبات المستهلكين، بشكل يتفوق تماماً على المنافسين.

6- تحسين الأداء: هذه العناصر الأساسية الست تكون جميعاً مفهوماً متكاملًا هو إدارة الأداء

7- إدارة الأداء: والمشكلة الأساسية التي تواجه الإدارة فيما يتصل بموضوع الأداء أنه في أغلب الأحيان تختلف الأداء الفعلي على الأداء المخطط (الأهداف).

8- فجوة الأداء: لحل هذه المشكلة هناك النموذج الديناميكي لتحسين الأداء، الذي يعتبر من أحدث النماذج وأحسنها لأنه يقوم على التعديل المستمر بدراسة الواقع الحالي للمؤسسة والواقع المحيط بها، ويتم التركيز على المورد البشري بالحفز على الابتكار واستثمار القوة الذهنية، وإعطاء الصلاحية للإنجاز، والتركيز كذلك بالمقابل على السوق والعملاء بإعطاء المفهوم الكامل للخدمة ومفهوم الحل الشامل وخلق القيمة لتصل في الأخير إلى إعادة البناء والتجديد وليس الترميم.

المبحث الثاني: مداخل إدارة النجاح-الاداء-

مع تطور موضوع الأداء زاد اهتمام الدارسين والمهتمين بهذا الموضوع وزادت مداخل إدارته وفي هذا السياق سيتم التطرق إلى أهم مداخل تحسين الأداء من خلال التطرق إلى مداخل إدارة الجودة الشاملة ومدخل بطاقة الأداء المتوازن وأخيراً مدخل الهندسة القيمية.

المطلب الأول: النجاعة وإدارة الجودة

إدارة الجودة الشاملة TOTAL QUALITY MANAGMENT تعد من أكثر المواضيع التسييرية التي حازت على قسط وافر من الاهتمام وبشكل خاص من المهتمين بتحسين وتطوير الأداء من خلال تحسين الجودة سواء في المؤسسات الإنتاجية أو الخدمية.

الجودة فهي نظام تسيير استراتيجي لتحقيق رضا العميل بمشاركة جميع العاملين كما يقوم باستخدام مختلف الطرق الكمية لتحسين العملية التسييرية بشكل مستمر.⁽¹⁾

وتعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها "حسن استخدام الموارد في مراحل إنتاج السلعة وتقديم الخدمة بحيث تتخفض التكلفة ويقل الهالك والفاقد في الخامات والموارد المادية، وينخفض وقت الأعطال وتوقيف العمليات الإنتاجية لأسباب متعددة تمثل في النهاية إهدار للموارد وهذا الاتجاه في التعريف يعادل بينها وبين الكفاءة (efficiency).⁽²⁾

وهناك من يربط مفهوم الجودة الشاملة بالتحسين المستمر في العمليات والمنتجات وتطويره من حيث التصميم أو طرق الإنتاج أو المدخلات المستخدمة في إنتاجها أو من حيث الوظائف التي تؤديها⁽³⁾

وتصبح إدارة الجودة أمراً حيويًا يتوجه للتعامل مع المتطلبات التالية:

ضمان انتشار مفهوم الجودة في جميع مستويات المؤسسة، وقبول العاملين المشاركة فيها وتحقيقها وتحمل نتائج القصور فيها.

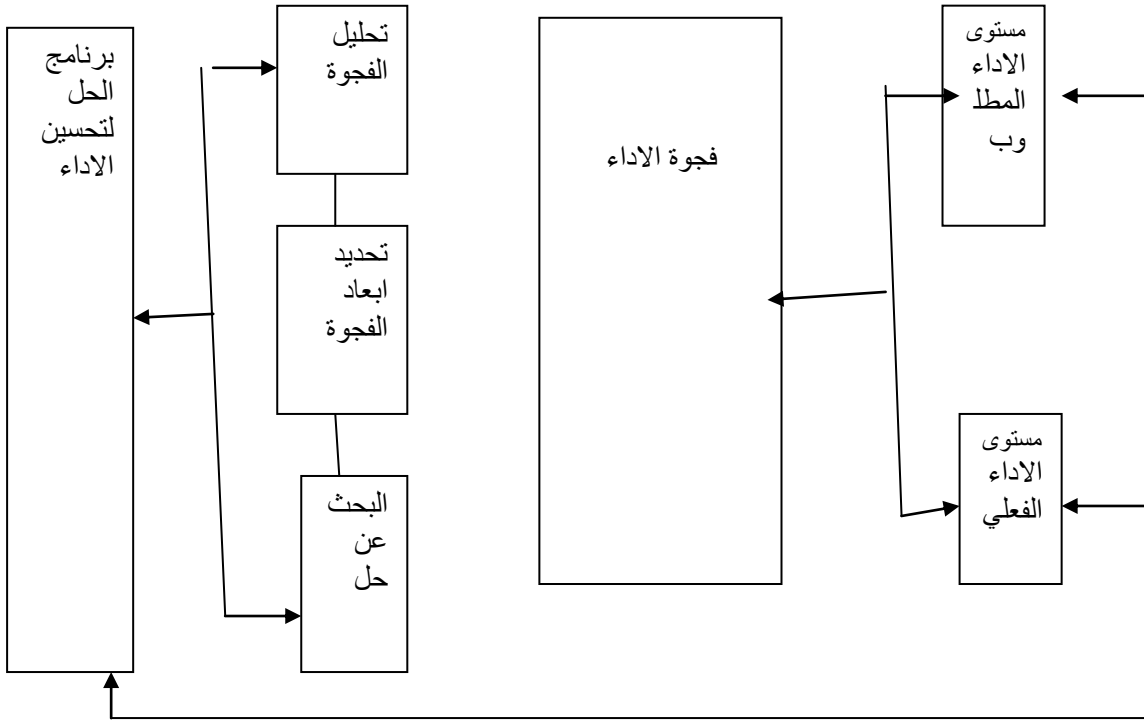
⁽¹⁾ خيضر كاظم حمود، (2000): إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للتوزيع والطباعة : الأردن ،ص7

⁽²⁾ علي السلمي، (2002)، إدارة التميز، مكتبة الادارة الجديدة: مصر،ص24

⁽³⁾ علي السلمي، (2002)، المرجع السابق،ص25

- الالتزام ببلورة مفهوم الجودة وفلسفتها بالمؤسسة وصياغتها في سياسات واضحة تهدف الى ترسيخ آليات ومعايير الجودة الشاملة في المؤسسة.
- العناية بتدريب العاملين في جميع المستويات والتأكيد على استمراريته، ومعالجة كل مشكلات أثناء التطبيق العملي لنظام إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة.
- ضمان المطابقة لمواصفات السلعة أو الخدمة لاحتياجات العملاء وتوقعاتهم.
- ضمان تطابق مواصفات واداء الخدمة للمواصفات العالمية المعتمدة.
- وحسب مفهوم الجودة الشاملة يتضمن الأداء البعد الكمي بمعنى كمية الأداء والكيفي بمعنى جودة الأداء ومن ثمة تتوجه برامج تحسين وتطوير الأداء إلى التعامل مع البعدين أي محاولة زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة ، والشكل التالي يوضح إطار برنامج تحسين الأداء وفق الجودة الشاملة

الشكل رقم: (10) يوضح نموذج تحسين الأداء وفق إدارة الجودة الشاملة



المصدر: علي السلمي، المرجع السابق، ص25

يستخدم هذا النموذج المبين أعلاه لتحديد فجوة الأداء الفعلية أي انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف ثم البحث في مصادر الانحرافات وتحليلها وعلاجها والعودة بالأداء إلى المستوى المرغوب ، وتتوفر لدى الإدارة وسائل عديدة لفكرة تحليل فجوة الأداء وتتعلق كلها من منطق واحد كمايلي:

- تحديد عناصر المدخلات وعمليات ومخرجات الأداء.
- تحديد المستوى المطلوب الواجب الالتزام به في اداء العمل سواء تعلق الأمر بالمدخلات، أو الأنشطة، او المخرجات.
- تمتلك الإدارة وسائل لقياس الأداء الفعلي (المدخلات ، العمليات، المخرجات).

- تتم عملية مقارنة مقاييس الأداء الفعلي بالمستويات المخططة لتحليل الانحرافات.
 - يتم تحليل الانحرافات وتحليلها والبحث في أسبابها.
 - تبحث الإدارة عن طرق لعلاج أسباب الانحرافات لكي يتحقق الأداء المرغوب.
- تعتبر إعادة الهندسة جوهر عملية تطوير الأداء فعلية تحسين الأداء في المؤسسة من منظور إدارة الجودة الشاملة تتعلق بمفهوم إعادة الهندسة⁽¹⁾
- وأساس إعادة الهندسة تقوم على بدل المفاهيم والفروض المعتادة من الإدارة وتركز الإدارة على قواعد ومفاهيم جديدة تهدف إلى إعادة تصميم العمليات بعد اختبار أهميتها بحيث تكون أكثر كفاءة وفعالية وتتشكل عمليات إعادة الهندسة من العناصر التالية:
- إعادة التفكير في الأساسيات.
 - إعادة التصميم الجذري.
 - التركيز على العمليات.
 - تحقيق نتائج باهرة.
- فإعادة الهندسة تركز على الفاقد في العمليات وتحول إزالته عن طريق أسلوب إعادة تصميم العمليات بصفة جذرية وليست وقتية، فيترتب على عمليات إعادة الهندسة تأثيرات جلية على هيكل الوظائف بالمؤسسة وينتج لتقليص حجم الموارد البشرية كنتيجة لدمج الأنشطة والوظائف وإعادة تصميم العمليات للاستفادة من التقنيات المستحدثة، وتحدث تغيرات تخص قيم المؤسسة من خلال التركيز على الفعالية، ويتغير دور المدير والمشرف إلى مساندين لعمل الآخرين، كما يتغير دور الإدارة العليا من تسجيل الأداء والحكم عليه إلى قادة، وتلعب نظم المعلومات في المؤسسة دورا

⁽¹⁾ علي السلمي ، المرجع السابق، ص26

بارزا في عملية إعادة الهندسة بحيث تكون المعلومة متاحة لجميع العاملين ومن خلالها يساندون ويدعمون القرار داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: بطاقة الأداء المتوازن والنجاحة

في فترة السبعينات من القرن العشرين قامت مجموعة من الأكاديميين بتقديم منهج يربط بين هيكل المعلومات في المنظمة و كل من الهيكل التنظيمي و إستراتيجية المنظمة و المسؤولين عن اتخاذ القرارات بها، و أطلقوا على هذا المنهج "لوحة القيادة" حيث تضم مجموعة من الإشارات التي تسمح للمدير بان يدير العمليات باستخدام مجموعة مختلفة من التوجيهات، وهي تقدم الأساس لتوفير مجموعة من المعلومات لمتخذي القرارات⁽¹⁾.

و تمثلت الخطوة التالية في تقديم بطاقة الأداء المتوازن حيث ظهر هذا المفهوم على يد كل من **Robert.S. Kaplan et David .P. Norton** ، ونوقشت لأول مرة في جامعة هارفرد في عام 1992. وتعرف بطاقة الأداء المتوازن بترجم المهمة والإستراتيجية، إلى أهداف ومقاييس والتي يتم تنظيمها في أربعة منظورات مختلفة : المالي، العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلم.⁽²⁾

تقدم "بطاقة الأداء المتوازن إطار عمل كامل للمشروع المستقبلي وإستراتيجية المؤسسة مجموعة متناسقة من مؤشرات الأداء⁽³⁾ وتعرف على انها مفهوم يساعد على ترجمة الإستراتيجية إلى عمل فعلي، وهي تبدأ من تحديد رؤية المنظمة وإستراتيجيتها ومن تحديد العوامل الحرجة

⁽¹⁾ هيثم احمد حسين عبد المنعم، (2001) ، نموذج محاسبي لقياس و تقييم الأداء المؤسسي للمنظمات، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة: القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، 6-8 نوفمبر ، القاهرة ، مصر ، ص 295-296.

⁽²⁾ المرجع نفسه، ص296

⁽³⁾ Robert'S Kaplan and David. P. Norton(1992) : **The balanced Scorecard : measures that drive performance** harvard business review (Januuary – Februwary), P 36

لنجاح وتنظيم المقاييس التي تساعد على وضع هدف وقياس الأداء في المجالات الحرجة بالنسبة للاستراتيجيات.⁽¹⁾

بطاقة الأداء المتوازن هي أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المنشأة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة.⁽²⁾ فالأداء المتوازن أو الشامل وفق هذا المفهوم يشمل على الأداء المال، التسويقي، العمليات الداخلي والتعلم والنمو فهي تمكن المنظمة من تقييم الأداء على نحو متكامل عن طريق ربط الأهداف المتعددة التي تسعى المنظمة لتحقيقها وذلك بهدف تدعيم موقفها التنافسي، ويتم في البطاقة ترجمة رؤية المنظمة واستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس يتم تقسيمها كما أسلف الذكر في أربعة أبعاد يقوم كل منها بتقييم الأداء من منظور مختلف، فيتم تقييم الأداء من منظور العملاء والعمليات التشغيلية الداخلية والتعلم والنمو.⁽³⁾ إذن بطاقة الأداء المتوازن نابعة من فكرة متعددة الأبعاد لقياس لأداء الكلي حيث تسمح بالقياس على مستوى أربع هي:

-الأداء المالي: من وجهة النظر الإستراتيجية بالنسبة للأداء المالي، نقف على مدى تهيئة وإعداد القرارات المؤمنة لفعالية الأهداف المسطرة، ولكفاءة استخدام الوسائل المتاحة وهذا من خلال الإستراتيجية التي تختارها المنظمة.⁽⁴⁾

(1) عبد اللطيف عبد اللطيف و حنان تركمان، (2006): بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (28)، العدد (1)، ص144.

(2) موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية

(3) محمد حسن محمد عبد العظيم، (2005): دور المعلومات المحاسبية في تفعيل الإدارة الإستراتيجية في المنظمات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الواحد والعشرون، العدد الأول، يونيو 2005، ص26.

(4) السعيد فرحات جمعة، (2000): الأداء المالي لمنظمات الأعمال- التحديات الراهنة، دار المريخ للنشر: الرياض، السعودية، ص30،

وهناك عدة أهداف مالية تسعى المؤسسة الى الوصول اليها مثل: القيمة المضافة، العائد على الاستثمار، الربحية، التدفق النقدي، السيولة والتدفقات النقدية، أما الشركات غير الهادفة للربح فقد يختلف الأمر ولكنها في النهاية لا بد أن تحافظ على استمرارها في أنشطتها بالمحافظة على وجود موارد كافية⁽¹⁾. ويعد المحور المالي بمثابة همزة الوصل أو توجه للأبعاد الأخرى للبطاقة المتمثلة في العملاء، العمليات الداخلية والنمو والتعلم، واختيار أي مؤشر تكون له مساهمة في سلسلة العلاقات السببية من أجل تحسين الأداء المالي.

- أداء الزبائن:

تسمح مؤشرات هذا المحور بتحديد مقاسات الاداء المرتبطة بالعملاء فالمؤسسة تحتاج الى توجيه اهتماماتها نحو تلبية حاجات زبائنا والحرص على رغباتهم، لأنه من خلال عملائها ووفائهم لمنتجاتها تستطيع تغطية تكاليفها المتنوعة وتحقيقي الربح وبالتالي الاستمرارية، من خلال هذا البعد يتم وضع مؤشرات تعكس وضع العميل بالنسبة للمنظمة مثل: رضا الزبائن، الحصة السوقية، ولاء الزبائن، القدرة على الاحتفاظ بالزبون، القدرة على جلب عملاء جدد، وربحية العميل⁽²⁾ والملاحظ أن هذا التوجه يساهم حتما في تقدير كل ما يتعلق بالزبائن لأجل الحفاظ على تحقيق مستويات متميزة من الأداء خاصة في ظل سوق يسوده التنافس الشديد.

- أداء الأنظمة الداخلية:

تسمح مؤشرات هذا البعد من قياس فعالية الأنظمة الداخلية للمؤسسة من أجل ضمان أدائها الجيد بحيث تحول المؤسسة إمكاناتها الداخلية الى أهداف يرجى تحقيقها وفي هذا النطاق تسعى المؤسسات إلى التركيز على تحسين أدائها الإنتاجي ومن أهم مؤشرات هذا المحور، نظام التطوير

(1) هاني عبد الرحمن العمري، منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية، ص : 18.

(2) زينب احمد عزيز حسين،(2001): نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء (إطار مقترح) ، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، 6- 8 نوفمبر ، القاهرة، مصر ، ص276.

من خلال البحث والتطوير، الإبداع، عدد المنتجات الجديدة... ، هذا بالإضافة إلى نظام الإنتاج من خلال جودة المنتجات، آجال الإنتاج... ، ونظام خدمة ما بعد البيع.

- أداء التعلم التنظيمي:

يتمحور هذا البعد حول الكيفية التي يدار بها التطوير والتحسين في الأداء فهو يحدد جانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة فهي بمثابة الوسائل لما تم ذكره من الأبعاد الثلاثة أي أنها وسائل من أجل تحقيق أداء مالي، وتحقيق أداء تسويقي عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للعملاء، يؤكد جانب النمو والتعلم على ثلاث قدرات:⁽¹⁾ مهارات الأفراد من تعليم وتطوير الموظفين، قياس رضا الموظفين، وفاء الموظفين، إنتاجية الفرد العامل...، فعالية وقدرات أنظمة المعلومات، التحفيز ووصف أهداف المؤسسة والأفراد.

يتميز هذا النظام بالخصائص الآتية:

- يترجم رسالة المنظمة وإستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس في أربع مجموعات.
- توفير آلية للاتصالات وتبادل المعلومات والتعلم وتحقيق التوازن بين أهداف الأجل القصير وأهداف الأجل البعيد.

وتقوم الفكرة الأساسية في لبطاقة الأداء المتوازن على المقارنة بين أمرين:

- مجموعة من المقاييس الأداء متفق عليها مسبقاً في كل مجال من مجالات الأربع التي يشملها التقييم؛

- مجموعة الأهداف التي كانت مخططة في كل مجال، ويصور الجدول التالي نماذج لأهداف ومقاييس الأداء في المجالات الأربع:

والجدول التالي يوضح مجالات، أهداف، المقاييس المبكرة ، المقاييس المتأخرة لبطاقة الأداء المتوازن

⁽¹⁾ Robert'S Kaplan and David. P. Norton , opct,p137

الجدول رقم (3) يوضح مجالات، أهداف، المقاييس المبكرة والمتأخرة لبطاقة الأداء المتوازن

المجال	الأهداف	المقاييس المتأخرة	المقاييس المبكرة
الأداء المالي	-تحسين الإيرادات -تنويع مصادر الدخل -ترشيد النفقات	- العائد على الاستثمار -معدل نمو الإيرادات -التغير في نفقات الخدمات	تشكيلة الإيرادات
الأداء التسويقي	-زيادة رضا العملاء عن منتجاتنا وعمالنا -زيادة رضا العملاء بعد إتمام الشراء	- حصة المنظمة من هذه الشريحة في السوق - معدل الاحتفاظ بالعملاء	- آراء العملاء -استطلاع نوايا العملاء
كفاءة العمليات	-تطوير منتجات جديدة -تخفيض مشكلات الانتاج -الاستجابة السريعة لطلبات الصيانة من العملاء	-الإيرادات من المنتجات الجديدة -معدل الأخطاء في العمليات - الوقت المستغرق في تحقيق طلب العميل	-دورة تطوير منتج جديد
التطوير و التحديث	-تنمية المهارات - ربط أهداف العاملين بمصالح المنظمة	- رضا العاملين - نمو الدخل للفرد من العاملين	-استطلاع آراء العاملين

المصدر: السلمي علي، (2003): **خواطر في الإدارة المعاصرة**، دار غريب للنشر: القاهرة،

ص106.

المطلب الثالث: مدخل الهندسة القيمية للأداء

يقوم أسلوب الهندسة القيمية في تطوير الأداء على فكرة الجمع بين تحقيق الإنتاجية

المستهدفة، سواء كانت من خلال إقامة المشروعات أو تقديم السلع والخدمات، وبين تحقيق وفورات

في التكاليف دون المساس بالجودة والوظائف الأساسية التي يتوقعها المستفيدون والمنتجون.

هذا الأسلوب نشأ وترعرع في القطاع الخاص الأمريكي في الميدان الصناعي إبان الحرب

العالمية الثانية كنتيجة للحاجة إلى متطلبات الحرب من الأسلحة والذخائر والمنتجات الأخرى. "

وتقنية الهندسة القيمية كانت تدعى تحليل القيمة (Valu Analysis ، ولكن في عام 1954م

استخدم سلاح البحرية الأمريكية اسم الهندسة القيمة (Value Engineering) ومنذ ذلك الوقت وهذه هي التسمية الشائعة.⁽¹⁾

وفي مطلع السبعينيات الميلادية انتقل أسلوب الهندسة القيمة إلى بقية أنحاء العالم. وكانت اليابان سباقة إلى تبني الفكرة والتوسع في تطبيقها، وتأسيس جمعية مهنية تعنى بالهندسة القيمة والمنتمين إليها. كما انتشرت فكرة وتقنية الهندسة القيمة في أوروبا والهند.

وفي مطلع الثمانينات انبثق مفهوم الهندسة القيمة، ويمكن اعتبار مفهومها جاء عقب الاهتمام الزائد بخفض التكلفة مع الحفاظ على جودة المنتج.⁽²⁾

ويعرف الهندسة القيمة بأنها: دراسة تحليلية ذات منهج محدد، تجرى بواسطة فريق عمل متعدد التخصصات على منتج أو مشروع أو خدمة لتحديد وتصنيف الوظائف التي يؤديها، بغرض تحقيق تلك الوظائف المطلوبة بطريقة أفضل أو تكلفة إجمالية أقل أو بهما معاً من خلال بدائل ابتكارية دون المساس بالمتطلبات الأساسية.⁽³⁾

كما يورد مفهوم الهندسة القيمة: ⁽⁴⁾ "الهندسة القيمة هي طريقة أو دراسة تتم وفق منهج معين أو خطة عمل معينة، الهدف منها الوصول إلى وظائف المشروع، ومن ثم مطابقتها بمتطلبات المستفيد للتأكد من أن المشروع يحقق فعلاً تلك المتطلبات، ثم ابتكار بدائل إبداعية تؤدي تلك الوظائف بنفس المستوى إن لم يكن أفضل وبأقل التكاليف الإجمالية الممكنة دون التأثير على الجودة، والجودة هنا يقصد بها مستوى الأداء الذي يتطلبه المستفيد أو المالك".

⁽¹⁾ عبد الرحمان بن عبد الله الشقاوي، (2002): نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي، ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي، الرياض، ص9

⁽²⁾ احمد السيد كردي، (2003): إدارة القيمة، مفاهيم إدارية معاصرة، دار اليازوري: الأردن، ص6

⁽³⁾ عبد الله احمد عبد الله مصطفى، (2016): الهندسة القيمة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة السودان، ص35

⁽⁴⁾ عبد الرحمان بن عبد الله الشقاوي، المرجع السابق، ص9-10

وهكذا فإن التعرف على وظائف المشروع أو المنتج من السلع والخدمات، واستشراف التطلعات المتوخاة من ذلك المشروع أو المنتج من وجهة نظر المستفيد والجهة المنتجة، وتحقيقها بطرق ابتكاريه تؤدي إلى خفض التكلفة وعدم المساس بالجودة والوظائف والتطلعات المعقودة على المشروع أو المنتج إنما تمثل جوهر الهندسة القيمة.

ومنه يمكن أن نستنتج بأن هندسة القيمة أسلوب لتحسين الأداء تركز على خفض التكاليف غير الضرورية خلال مراحل انجاز المشروع مع المحافظة على جودة المنتج.

يتم تحسين الأداء من خلال هذه الأخيرة بتطبيق المراحل التالية:

-تبسيط أنشطة الإنتاج بحيث يتم معرفة الأنشطة التي تضيف قيمة وغيرها يتم التخلص منها.
-تحليل واختبار أداء وتكلفة كل نشاط يمر به المنتج بحيث يتم تحقيق توازن بين الاداء المطلوب والتكلفة.

-تحليل احتياجات العميل بشكل دوري، خاصة عند مرحلة التصميم لمعرفة تفضيلاته وما قد يطرأ عليها.

وتتمثل خطة عمل الهندسة القيمة من مراحل مهمة يمكن إيجازها في الخطوات التالية:⁽¹⁾

-مرحلة المعلومات: ويقوم بها فريق عمل يجمع فيها المعلومات من مصادر مختلفة تتمثل خاصة في الجهة المستفيدة من عمليات الهندسة أي المؤسسة والمستخدم النهائي للمنتج والمواصفات والمقاييس الواجب إتباعها من المصممين.

-مرحلة تحليل الوظائف: من خلال التعرف على وظائف المشروع وفهمها وتعد ركيزة أساسية في تحليل القيمة، إذ يتم تحديد الوظائف وتصنيفها بحسب أولوياتها وربط الوظائف بشكل بياني حيث يتم توضيح العلاقة بينه.

(1) عبد الله احمد عبد الله مصطفى، المرجع السابق، ص45-56

-مرحلة الإبداع والابتكار وطرح الأفكار: بعد إدراك وفهم المشروع تأتي مرحلة الابتكار والإبداع في انجاز المشروع ومن خلال التركيز على الطرق الإبداعية لحل المشكلات.

-مرحلة الديناميكية والعمل الجماعي: العمل في شكل فريق هو أنجع وسائل الأداء، إذ يحقق التآزر وروح الفريق وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات معدلات جيدة من الكفاءة في انجاز الأعمال.

-طرح الأفكار: طرح الأفكار ومناقشتها عن طريق أسلوب العصف الذهني للتدريب على حل المشاكل التي تعترض انجاز العمل.

-مرحلة التقويم: الغرض منها هو اختيار أفضل الأفكار المطروحة في المرحلة السابقة لاختيار انسبها ومن ثمة تطويرها.

-مرحلة البحث والتطوير: من خلالها يقوم فريق العمل بتطوير الأفكار المنتقاة من المرحلة السابقة.

-مرحلة الإيجاز وعرض التوصيات: وذلك من خلال عرض نتائج على المستفيد وتوضيحها وتقديم الاقتراحات أو اعتراض صاحب القرار.

المبحث الثالث: الإنتاجية معيار لقياس النجاح

الكفاءة الإنتاجية أو الفنية هي التي تقيس درجة نجاح الوحدة الاقتصادية في استغلال الموارد الاقتصادية المتاحة لها في إنتاج السلع أو الخدمات التي تخصص في إنتاجها وذلك يعظم النتائج بالنسبة لكل وحدة من المدخلات المستخدمة وفي هذا الإطار سيتم التطرق الى ماهية الانتاجية، تصنيف العوامل المؤثرة على الإنتاجية قياس وتحليل الكفاءة الإنتاجية ومداخل تحسينها

المطلب الأول: ماهية الإنتاجية

الإنتاج يعني خلق السلع أو الخدمات، من خلال عمليات التصنيع ويرتبط مفهوم الإنتاج بمصطلح آخر هو الإنتاجية الذي يشير إلى تحسين العملية الإنتاجية عن طريق تحسين العلاقة بين المدخلات والمخرجات.

أولاً: مفهوم الإنتاجية

يمكن التحسين في الإنتاج عن طريق تحقيق الزيادة في المخرجات على المدخلات ويمكن الوصول إلى ذلك عن طريق تحقيق مستوى متميز من الإنتاجية.

لقد ذكرت كلمة الإنتاجية سنة 1766 في مقالة كتبها فينسي، وبعد ذلك التاريخ بحوالي قرن عرف ليتقي الإنتاجية على أنها الرغبة في الإنتاج، وفي أوائل القرن العشرين تم تعريفها على أنها العلاقة بين المخرجات والمدخلات.⁽¹⁾ وتعرف الإنتاجية على أنها الناتج الذي يحصل عليه بقسمه المخرجات على أحد عناصر الإنتاج.⁽²⁾ كما تعرف أنها ذلك المقياس الذي يستخدم لتحديد مستوى الانجاز من المخرجات (منتجات/خدمات) التي تولد من استخدام موارد محددة في النظام الكلي للمنشأة.⁽³⁾ وتعرف كذلك بأنها النسبة بين المخرجات والمدخلات وتعبّر عن كفاءة استخدام الموارد في تحقيق الإنتاج الكلي للمؤسسة.⁽⁴⁾ وتعرف بأنها "تعبير عن تطور العمل المنتج، أي تعبير عن تأثير العمل الحي ومقدار الوفرة فيه".⁽⁵⁾ وعرفت أيضاً منظمة العمل الدولية 1951 على أنها: النسبة الحسابية بين مخرجات الثروة المنتجة و مدخلات الموارد التي استعملت في عمليات الإنتاج.⁽⁶⁾

(1) سونيا محمد البكري، دون سنة نشر ، تخطيط و مراقبة الإنتاج، الدار الجامعية: الإسكندرية، ص273.

(2) سونيا محمد البكري، المرجع نفسه، ص273.

(3) على السلمي، دون سنة نشر، إدارة الإنتاجية، دار غريب للنشر: القاهرة ، ص17.

(4) جلال إبراهيم العبد، (2002): إدارة الإنتاج و العمليات مدخل كمي، الدار الجامعية الإسكندرية ، ص23.

(5) أحمد محمد عبد الله، (1984): الفكر الإداري المعاصر، عين شمس :القاهرة، ص120.

من خلال التعاريف السابقة المختلفة في ألفاظها والمتطابقة في مضمونها يمكن اعتبار أن الإنتاجية هي مقياس يوضح مدى كفاءة المؤسسة في استخدام الموارد المتاحة، وتحسب بالعلاقة بين إجمالي الإنتاج المحقق (المخرجات) خلال فترة زمنية والموارد التي تم استخدامها في كل المخرجات والتي يطلق عليها (المدخلات) ويجب أن تكون العلاقة بين المخرجات والمدخلات أكبر من الواحد.

ثانياً: الأهمية

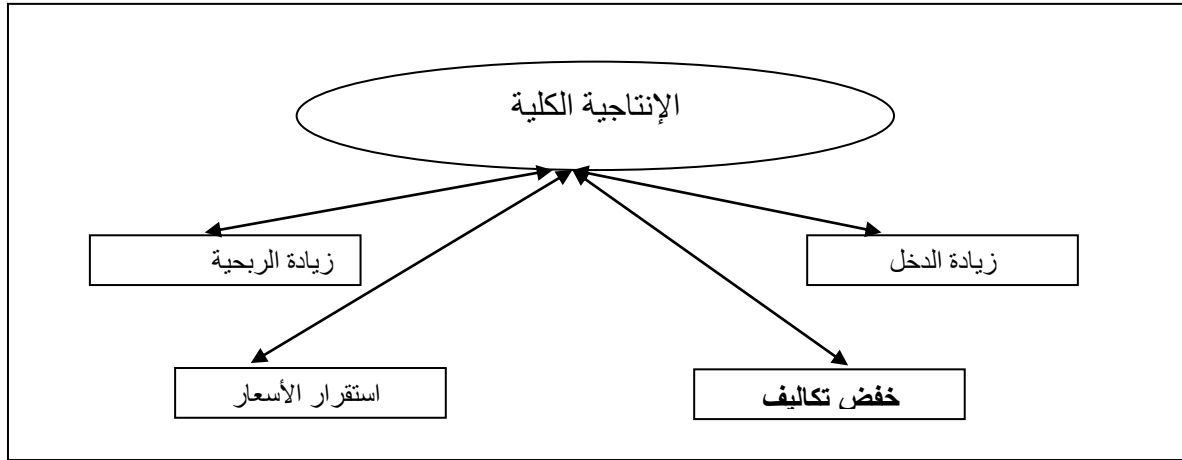
إن تحسين الإنتاجية هو دلالة ونتيجة لكفاءة الإدارة، فهو مرادف للإدارة الجيدة الفعالة فزيادة الإنتاجية والحفاظ على نموها يمثل هدفاً ومسؤولية إدارية رئيسية، وفي الواقع فإن خلق الظروف لأداء أفضل هو جوهر إدارة الإنتاجية.⁽¹⁾

فلتحقيق مستوى إنتاجية متميز أهمية سواء على مستوى المؤسسة أو على المستوى القومي يمكن إيرادها في الآتي:

- الإنتاجية عنصر مهم لنجاح المؤسسات واستمراريتها.
- الإنتاجية عنصر مهم لتحقيق الأرباح التي تشكل مصدر الإستثمار.
- الإنتاجية عنصر مهم في كفاءة استخدام الطاقات الإنتاجية وخلق فرص العمل.
- الإنتاجية تسهم في زيادة الناتج القومي وذلك بحسن استخدام الموارد، وتحسين ميزان المدفوعات والسيطرة على ارتفاع الأسعار.
- الإنتاجية تساعد على تنمية المؤسسة باستخدام نفس عناصر الإنتاج.
- الإنتاجية عنصر هام للتنمية الاقتصادية وأداة لتحسين مستوى أفضل لمعيشة الأفراد وزيادة أجور العمال، والشكل الموالي يوضح العلاقة بين مستوى الإنتاجية وربحية المؤسسة:

⁽¹⁾ عبد الله شوقي حسين، (1978)، سياسات الأفراد، دار النهضة العربية: القاهرة، ص 222.

الشكل رقم (11): أثر الإنتاجية في تحقيق الربحية



المصدر: محمد توفيق ماضي، دون سنة نشر، إدارة الإنتاجية و العمليات، الدار الجامعية، ص54

يتضح أن للإنتاجية الأعلى أثر على المؤسسة يتمثل في ما يلي: زيادة نسبة الإنتاج، انخفاض وقت الإنتاج، تحسين معدلات استخدام الطاقة المتاحة، انخفاض تكلفة إنتاج الوحدة من الإنتاج، انخفاض التكاليف غير المباشرة لتوزعها على عدد أكبر من الوحدات، الحصول على حصة أكبر من السوق، إمكانية حفظ مستوى أسعار المنتجات وتخفيض الوقت الضائع، تجنب اختناقات الإنتاج وزيادة الأرباح.

يختلط مفهوم الإنتاجية غالباً بمفاهيم أخرى مثل الكفاءة والفعالية وتعني الأولى النسبة من موارد المؤسسة التي تساهم في الإنتاجية أثناء عملية التصنيع والفعالية التي تعني استعمال الموارد بمقدار معين لتحقيق هدف المؤسسة. ويرى دوكر وهو من أشهر كتاب إدارة الأعمال بالولايات المتحدة، أن الإنتاجية هي محصلة الكفاءة والفعالية في وقت واحد، فبالنسبة للكفاءة تعرف بأنها

فعل الأشياء بطريقة صحيحة والفعالية هي فعل الأشياء الصحيحة،⁽¹⁾ وتتكون الإنتاجية من ثلاثة عناصر أساسية هي:⁽²⁾

- التجهيزات الرأسمالية المتضمنة: الآلات، المباني، التجهيزات والمعدات الضرورية لتنفيذ العمليات الصناعية.

- الموارد الأولية التي تستخدم في العمليات الصناعية وتتضمن المواد المساعدة كالوقود، قطع الغيار ومواد التغليف.

- القوة العاملة المتمثلة في اليد العاملة اللازمة لتشغيل الآلات أو القيام بالعمليات الميكانيكية والكيميائية، وكذلك القائمين بالتخطيط والرقابة والبحوث والعمليات المختلفة بالمؤسسة.

ثالثاً: قياس و تحليل الإنتاجية

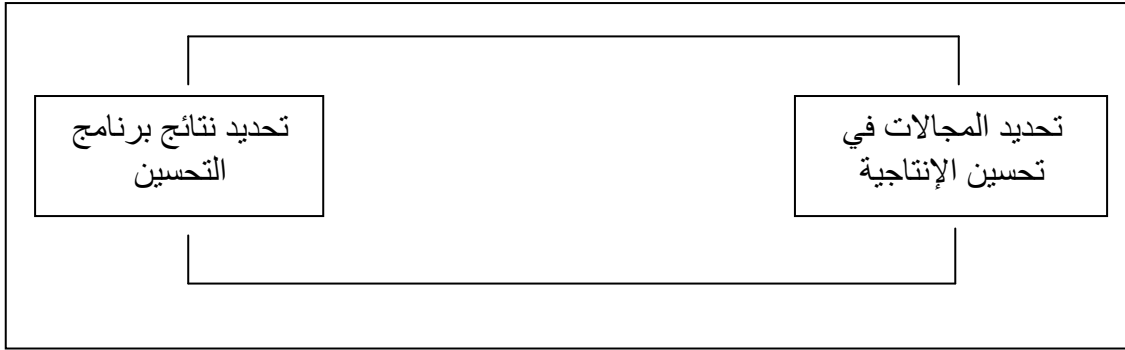
قياس الإنتاجية وتحليلها يعد إجراء ضروري للمؤسسة للوقوف على كفاءة عملياتها الإنتاجية كونها تعتبر معياراً أساسياً في الحكم على النتائج المحققة من فترة إلى أخرى.

يعد قياس وتحليل الإنتاجية خطوتان أساسيتان في تحسين الإنتاجية والشكل التالي يوضح ذلك:

(1) - محمد إسماعيل بلال، (2004): إدارة الإنتاج والعمليات مدخل كمي، دار الجامعة الجديدة: الإسكندرية، ص32-33.

(2) - علي الشرقاوي، إدارة النشاط الإنتاجي، المرجع السابق، ص24.

الشكل رقم (12): أهمية قياس و تحليل الإنتاجية



المصدر: علي السلمي، إدارة الإنتاجية، المرجع السابق، ص 69.

يساعد قياس وتحليل الإنتاجية على تحديد مواطن القوة والضعف في أداء المؤسسة وذلك لأجل تصويب مواطن الضعف وتحسين مواطن القوة، ويعتبر قياس الإنتاجية أساساً لتقييم القيادات الإدارية في مختلف المواقع.

تتناول الإنتاجية كل ما يتم في المنظمة من خلال الأجزاء الرئيسية لنظامها الرئيسي ولأنظمتها الفرعية (مدخلات، عمليات ومخرجات)، ويرتبط قياس الإنتاجية بطبيعة تدفق الأعمال داخل المؤسسة.

وهو ما يفسر أن قياس الإنتاجية لا يعتبر شيء نمطياً يستخدم معادلة وحيدة تطبق بشكل مطلق، لذلك يتطلب قياس الإنتاجية في كل مؤسسة تصميمًا خاصًا لمقاييس محددة ويرجع ذلك إلى وجود صعوبات منها:

- من السهل التوصل إلى مقاييس نظرية أما تطبيقها يتطلب مراعاة تدفق العمل داخل المؤسسة.
- الكثير من المقاييس تتصف بالعمومية أو الشمولية كأن تقاس الإنتاجية على المستوى الكلي وإهمال المستوى الجزئي إذ يؤدي هذا الأمر إلى إختفاء مشكلات الإنتاجية الحقيقية من خلال إبراز قياس الإنتاجية الإجمالي، وكذلك الصعوبة في معرفة المسببات الرئيسية التي تقف وراء إنخفاض مستويات الإنتاجية.

- عدم تغطية مقاييس الإنتاجية لعناصر الأداء المختلفة والنتائج المرتبطة بها.
- عدم إرتباط المقاييس المستخدمة بالنتائج والأهداف مقارنة بصلتها بالعمليات التي تؤدي إلى تحقيق النتائج.

- تداخل العمليات مع بعضها البعض وصعوبة الفصل بينها.

كما تقاس الإنتاجية كمياً على أساس عدد الوحدات المنتجة إلى عدد الوحدات المستخدمة في الإنتاج (أي بين المخرجات، وساعات العمل البشرية، ساعات العمل الآلية، ووحدات مواد الخام، وحدات الطاقة)، ويتميز هذا المقياس بالبساطة والسهولة مع إمكانية إجراء المقارنات بالنسبة لأداء عمال يقومون بنفس العمل، أو آلات تؤدي نفس العمليات، ولا يمكن استخدام هذا المقياس في حالة المنتجات المتعددة وعند وجود منتجات غير تامة الصنع، كما أن حساب الكمية لا يظهر التحسينات في نوعية المنتج. وتجدر الإشارة إلى أن الإنتاج كبير الحجم يعد مؤشر من مؤشرات قياس الإنتاجية.⁽¹⁾

كما تحسب الإنتاجية بالقيمة بحاصل ضرب الكمية في السعر وتنسب قيمة المخرجات إلى قيمة المدخلات، ويتميز هذا المقياس عن سابقه بالدقة النسبية، وإمكانية قياس الإنتاجية بالنسبة للمنتجات المتعددة، والأجزاء غير تامة للصنع ومقارنة المنتجات التي تختلف في أسعارها. والمشكل في هذا المقياس هو تقلبات الأسعار والفروق بين أسعار التكلفة وأسعار السوق وبين الأسعار المحلية والدولية عند المقارنات، وكذلك اختلاف الأسعار من سنة لأخرى، وتستخدم سنة معينة أساساً للمقارنة، ويقترن هذا المقياس كذلك بوجود صعوبات كتبين درجات الجودة في

⁽¹⁾ فريد النجار، (2007): إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للريادة والتفوق، الدار الجامعية الإسكندرية، ص 38.

الخدمات واختلاف المهارات بين العاملين، وتقاس الإنتاجية بالمعادلة التالية:⁽¹⁾ إجمالي المخرجات/ إجمالي المدخلات، كما تقاس الإنتاجية الجزئية بالمعادلة التالية:⁽²⁾ إجمالي المخرجات/ أحد عناصر المدخلات (العمل، رأس المال والآلات)

الحكم على استخدام كفاءة الموارد يقوم على فكرة القياس بالمقارنة أو على أساس المقارنة وفقا

لما يلي:

- مقارنة إنتاجية نفس المؤسسة في سنوات متتالية و حساب معدلات النمو.

- مقارنة إنتاجية المؤسسة بإنتاجية مؤسسات متشابهة.

- مقارنة إنتاجية وحدات مختلفة داخل نفس المؤسسة.

- مقارنة إنتاجية الأنشطة المختلفة داخل المؤسسة.

رابعاً: حالات الإنتاجية

توجد عدة توجهات يمكن اختيارها في تحسين الإنتاجية وتتبع تلك المداخل من تحسين النسبة

بين كمية المخرجات والمدخلات.

يمكن أن تكون الإنتاجية على الحالات الأربعة التالية:

- ثبات المخرجات مع تقليل المدخلات ويقصد بذلك تقليل عناصر المدخلات الزائدة والغير

مستغلة والتي لا يترتب على التخلص منها التأثير في كم المخرجات المحققة، ومثال ذلك أن

تكتشف بعض المؤسسات أن لديها مباني أو أراضي غير مستقلة وذات قيمة متميزة فتبيعها وتوفر

لنفسها موارد مالية دون التأثير على كم المخرجات.

(1) جلال ابراهيم العبد، (2002): إدارة الإنتاج و العمليات مدخل كمي، المرجع السابق ، ص 23.

(2) جلال ابراهيم العبد، المرجع نفسه، ص 26.

- زيادة المخرجات مع ثبات المدخلات ويعني ذلك استخدام كافة الأساليب الإدارية والرقابية لتعمل على تحريك أفضل الموارد ومنع حدوث الفاقد أو العمل على تقليله إلى أقل حد ممكن ويتضح ذلك بشكل أساسي عندما يتم إدخال نظم إدارية.
- زيادة المخرجات وزيادة المدخلات بشرط أن تكون نسبة الزيادة في المخرجات أعلى، ويعتمد هذا المدخل على التوسع والإنفاق بشرط أن يكون هناك مقابل أكبر من الإنفاق.
- تخفيض المخرجات وتخفيض المدخلات بشرط أن يكون تخفيض المدخلات بنسبة أكبر، ويكون ذلك عن طريق تقليل حجم النشاط والخروج من بعض الأنشطة التي ليست للمؤسسة ميزة تنافسية فيها والتركيز على الأنشطة التي تكون فيها الإنتاجية أفضل.

المطلب الثاني: تصنيف العوامل المؤثرة على الإنتاجية

تتعدد العوامل المؤثرة في الإنتاجية بشكل عام سواء تعلق الأمر بالإنتاجية الكلية للمؤسسة أو بإنتاجية العامل البشري بشكل خاص، فترتبط أغلبها بنشاط العامل ومحيطه الثقافي، والاجتماعي والاقتصادي وفي هذا السياق سيتم التطرق إلى أهم تصنيفات للعوامل المؤثرة على الإنتاجية.

توجد العديد من التصنيفات منها ما يفصل بين العوامل الداخلية للمؤسسة والعوامل الخارجية في محيطها، ومنها ما يفصل بين العوامل القابلة للتحكم وغير القابلة للتحكم، وهناك من يفصل بينها حسب مدى التأثير قصير الأجل وطويل الأجل، ويرجع هذا الاختلاف بين التصنيفات في العوامل المؤثرة في الإنتاجية إلى اختلاف مجالات وتخصص الباحثين، ومن بين هذه التصنيفات المتميزة العوامل الإنتاجية المتعلقة بالموارد البشرية مايلي: ⁽¹⁾ تصنيف سكولوكا، تصنيف جيدسون، تصنيف ستيريميف وتصنيف مكتب العمل الدولي.

⁽¹⁾ ناصر دادى عدون، دون سنة نشر، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية دراسة نظرية وتطبيقية، ص99.

قدم البروفيسور سكولوكا من جامعة بلغراد طريقة متميزة لتصنيف العوامل المؤثرة على مستوى الإنتاجية حيث صنف تلك العوامل إلى مجموعتين رئيسيتين، المجموعة الأولى العوامل الموضوعية والثانية العوامل الذاتية.

تتمثل العوامل الموضوعية حسب هذا التصنيف في تلك العوامل المؤثرة بصفة موضوعية على الإنتاجية في مستواها ومعدل تغييرها وتعتبر خارجية عن المؤسسة، ومن غير الممكن التحكم فيها، وتعمل المؤسسة على التخفيف من أثارها السلبية على النتائج، وقد صنف الباحث العوامل الموضوعية إلى صنفين، عوامل اجتماعية وعوامل فنية، تشمل الأولى مختلف المؤسسات والقيم الاجتماعية ذات التأثير على الجانب الاجتماعي مثل المستوى الثقافي العام لأفراد المجتمع، درجة تطور القوى المنتجة، السوق، شبكة المواصلات، العادات والتقاليد الاجتماعية، الحالة الصحية، الوفيات والمواليد، وتشمل الثانية الخصائص الفيزيائية والكيميائية للمنتجات المصنعة، خصائص العمليات الإنتاجية وطبيعتها وسائل العمل، وظروف بيئة العمل بالإضافة إلى تنظيم العمل. أما العوامل الذاتية فتتعلق بالعمال وما يبذلونه من جهد خلال عملية الإنتاج أو الصنع، ويأتي تأثير تلك العوامل سلبا جراء النقائص الذاتية للأفراد العاملين في المؤسسة، وتستطيع المؤسسة فرض سيطرتها عليها بواسطة التدابير التنظيمية اللازمة كلما اقتضت الضرورة، وذلك بوضع الخطط الإستراتيجية ومراقبة تنفيذها، وتتأثر هذه العوامل بطبيعة نشاط المؤسسة وحجمها وتنظيمها، وهي عوامل تتباين من مؤسسة لأخرى وتسعى كل مؤسسة للتحكم فيها لتحقيق أحسن إنتاجية ممكنة.

أما التصنيف الثاني هو لرئيس أحد مكاتب الخبرة الإدارية في الولايات المتحدة الأمريكية يدعى جيدسون الذي أظهر فيه مجموعتين العوامل المؤثرة في الإنتاجية، وتتمثل في مجموعة العوامل الخارجية ومجموعة العوامل الداخلية.

الجدول رقم (4): تصنيف جيسون للعوامل المؤثرة في الإنتاجية

العوامل الخارجية	العوامل الداخلية
1- التكنولوجيا	7- الأفراد العاملون في المؤسسة
2- الوضع الاقتصادي العام	8- بيئة و تنظيم العمل داخل المؤسسة
3- بيئة الأعمال	9- سياسات المؤسسة
4- التشريعات الحكومية	10- المعلومات و أنظمة الرقابة
5- طلبات المستهلكين	11- عمليات الإشراف
6- التجديد و الابتكار	12- الحوافز و التدريب
	13- نوعية المعدات

المصدر: ناصر دادي عدون ، المرجع السابق، ص102.

ما يلاحظ على هذا التصنيف أنه ينظر إلى العوامل المؤثرة على الإنتاجية من زاوية المؤسسة كنظام مفتوح على المحيط، تؤثر وتتأثر به.

أما صاحب التصنيف الثالث فهو ستيريميف من جامعة واشنطن وقد قسم العوامل المؤثرة في الإنتاجية إلى مجموعتين، مجموعة العوامل الفنية ومجموعة العوامل الإنسانية، وتتمثل المجموعة الأولى في طرق وأساليب العمل، جودة المنتجات، نوعية الآلات، و تتمثل المجموعة الثانية في القدرة على العمل والرغبة في أداء العمل، وينظر هذا الباحث إلى إنتاجية العمل على أنها تتأثر بالجانب المادي والتقني، وكذلك المجهود البشري الذي يمكن أن يقدمه من خلال قدرته ورغبته في العمل، ويجب توفر عنصر الرغبة والقدرة لإحداث التوازن في أداء العمل.

يذكر مكتب العمل الدولي تصنيف للعوامل المؤثرة في الإنتاجية من خلال ثلاثة عناصر هي: مجموعة العوامل العامة، مجموعة العوامل التكنولوجية ومجموعة العوامل البشرية. تشمل الأولى

على المحيط، الفرص والتهديدات، فالمحيط هو مجموعة الظروف والمؤثرات الخارجية التي تمس حياة وتطور المؤسسة، ويمكن تصنيف المحيط إلى عام وخاص، يتمثل المحيط العام في كل العوامل التي يمس تأثيرها المؤسسة، ولا يمكن مراقبة تلك العوامل فتمارس في ظلها أعمال المؤسسة الإدارية والقانونية والثقافية، ويبرز تأثير العوامل المتضمنة في المحيط العام على المؤسسة في:⁽¹⁾ تحديد فرص الاستثمار والنمو، درجة استقلالية الإدارة في اتخاذ القرارات والسياسات المتبعة في المؤسسة.

ويتمثل المحيط الخاص في مجموعة العوامل التي تقع في إطار المؤسسة وهي مرتبطة بأدائها كما تقع تحت سيطرتها، وتتمثل عوامل هذا المحيط في العوامل التكنولوجية الإنتاجية والتسويقية، وكذلك مجموعة المستهلكين، والموردين، والمنافسين، والنقابات وجمعيات المستهلكين. كما يتحدد في ضوء المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة مستوى الأهداف المرغوب تحقيقها، ونوعية وكمية الموارد التي يمكن الحصول عليها من المحيط، والمعايير المستخدمة في انتقاء الأنشطة والأعمال، والحدود والاعتبارات الواجب مراعاتها والتقيد بها، وتظهر أهمية المحيط بالنسبة للمؤسسة بأنه يمثل المورد الأساسي الذي تتحصل عليه من مواردها، كما أنه يعد مصدر القيم والأهداف التي تقيد بها، كما أن المحيط يستوعب ما تنتجه المؤسسة. أما الفرص والتهديدات فيفرضها المحيط على المؤسسة وليس لها إلا أن تخضع إليها نظرا لعدم وقوعها تحت سيطرتها ولا يمكن التحكم فيها كما أن نفس المحيط يوفر للمؤسسة فرصا تمثل ظروف ملائمة ومواتية لتحقيق أفضل النتائج، وعلى الإدارة أن تقوم بتحليل المحيط من خلال تحديد الفرص والتهديدات.

(1) عايدة سيد خطاب، (1985): الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات، دار الفكر العربي: مصر، ص 77-83.

بناءً على معيارين يمكن التطرق إلى سلوك المؤسسات تجاه المحيط،⁽¹⁾ يتمثل هذين المعيارين في أهمية التغير في المحيط ودرجة التغير فيه، وتسلط المؤسسة تجاه المحيط ثلاثة مواقف هي: التجاهل، التكيف، وسبق التغير. فسلوك المؤسسة بتجاهل المحيط لا يعد ملائماً إلا إذا كانت الأوضاع مستقرة.

ولكن في حالة المحيط المتقلب قد يؤدي إلى اندثار المؤسسة كفقدان أسواقها وتغيير ميولات وأذواق المستهلكين. بينما يتحتم على المؤسسة لكي تحقق استمراريتها أن تتكيف مع المحيط، فلكي تتمكن من ذلك عليها أن تعمل على تفعيل البحث عن المعلومات التي تخص المحيط، وفي هذه الحالة تدرك الفرص المتاحة وتستفيد منها، وتأخذ بعين الاعتبار القيود وتعديل اتجاهاتها وسياساتها. كما أن هناك بعض المؤسسات المملوكة لقدرات كبيرة خاصة في المجال المالي والتقني تستهدف في بعض الأحيان توجيه المحيط لفائدتها.

تتجسد مجموعة العوامل الفنية والتكنولوجية بالمؤسسة كي تستطيع تحسين الإنتاجية في مايلي: حسن إختيار نوعية المعدات التجهيزات الملائمة لنوعية المنتجات والتشغيل بالمؤسسة وحسن اختيار المعدات والتجهيزات، مع الأخذ بعين الاعتبار مسألة الصيانة بأنواعها وتكوين العاملين على الإستخدام الجيد وتشغيل الآلات.

كما تتجسد مجموعة العوامل البشرية في مجموعة من العوامل أهمها: العلاقة بين الإدارة والعاملين، الأحوال الإجتماعية والمعنوية للعاملين، الحوافز المادية، درجة التكيف مع العمل، تركيبة القوى العاملة بالمؤسسة (السن، الجنس، المهارة.....)، دور التنظيمات العمالية، وتكوين العمال وتعويضهم.

(1) عائدة سيد خطاب، المرجع نفسه، ص84.

تهتم المؤسسات المعاصرة إهتماماً بالغاً بتحسين الإنتاجية، إذ يعد تحسين الإنتاجية وزيادتها هو الهدف الأهم الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقه، وقد أضحت معلوماً أن إحداث زيادة محسوسة في الإنتاجية لا يتحقق ما لم يبذل الجهد للوقوف على المسببات التي تؤثر في مستويات الإنتاجية وفي هذا المنحى سيتم التطرق إلى مداخل تحسين الإنتاجية.

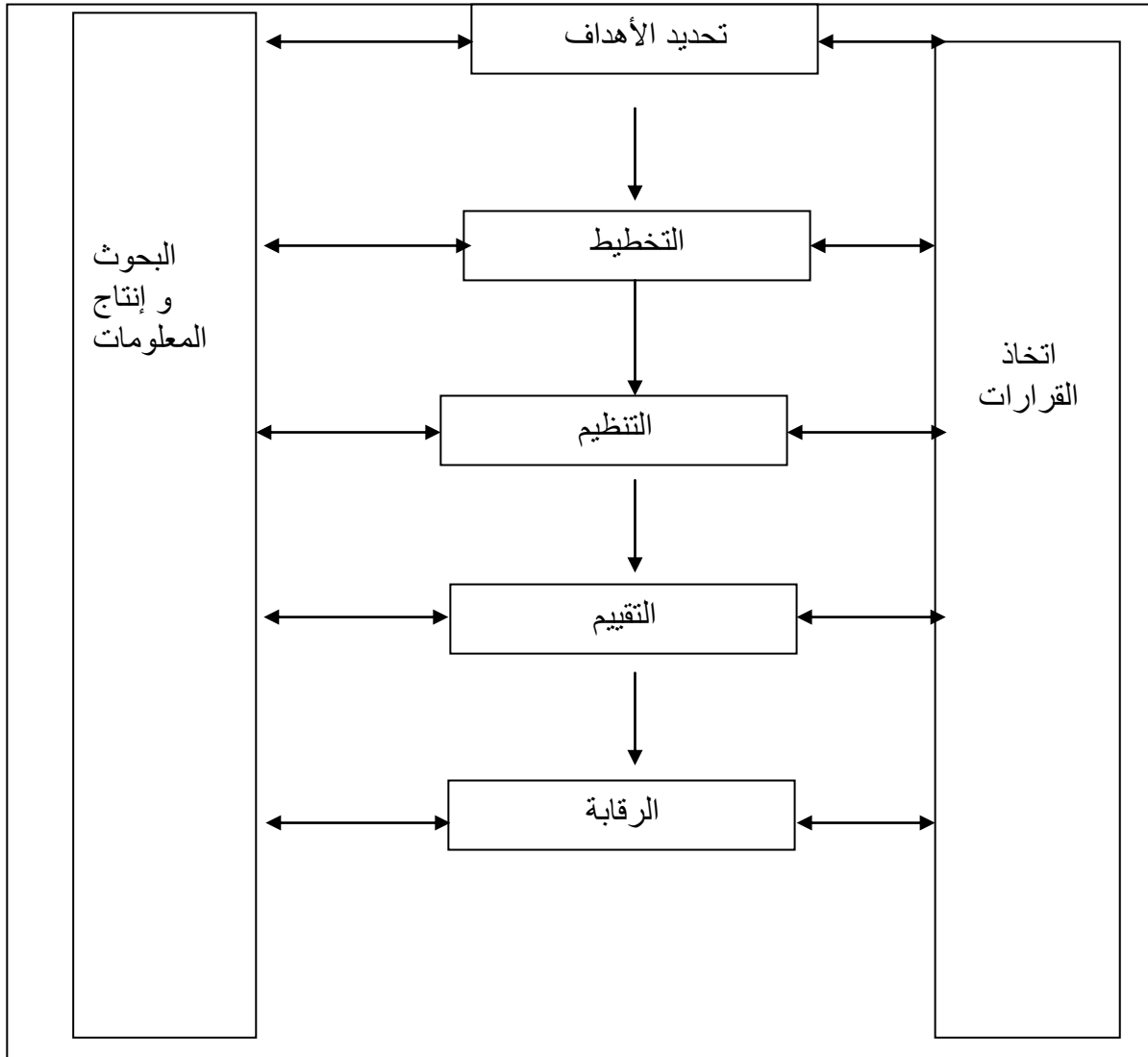
أولاً: المدخل التنظيمي لتحسين الإنتاجية

إن تحسين الإنتاجية موجه، منظم ومخطط يعبر عن جودة إدارة المنشأة ومدى تقدمها، والهدف الأساسي للإدارة الجيدة هو تحسين الإنتاجية باستمرار والمحافظة عليها.

انطلاقاً من ذلك فتحسين الإنتاجية يمكن أن يعبر عنه بإدارة الإنتاجية أي أن تحسينها يحتاج إلى كل وظائف الإدارة فلتحسينها على مستوى المؤسسة متطلبات ينبغي توفرها ما يلي:

- يجب أن تتوفر القيادة القدرة على زيادة درجة انتماء العاملين بالمؤسسة.
 - إحداث تكوين ونشر للقيم الإدارية لكي يؤدي إلى توجيه مسار العمل في المؤسسة.
 - تواجد يد عاملة تعمل بالتزام فعال وجاد بما هو منوط بها من أعمال.
 - توفر نظام إداري مناسب يحكم مسارات تحقيق أهداف الإنتاجية.
- وفق مدخل النظم لتحسين الإنتاجية فإنه يتعين توفر وظائف الإدارة جميعها إضافة إلى الجهد المنظم والمخطط المترجم للتقدم في تسيير المؤسسة، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (13): العمليات الإدارية لتحسين الإنتاجية



المصدر: علي السلمي، إدارة الإنتاجية، المرجع السابق، ص 92.

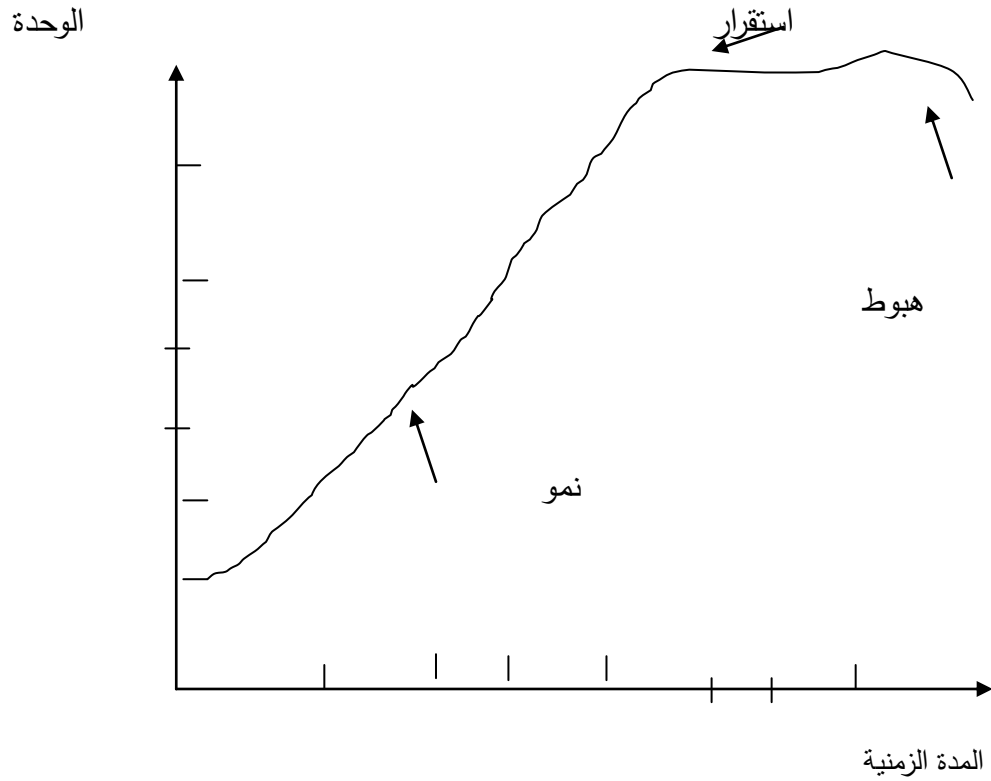
إذا كانت المؤسسة تعد لتحسين إنتاجيتها يمكن لها أن تبدأ بقياس الإنتاجية، إذ يتم تقييمها بما هو مخطط لها سابقاً، وبناءاً على ذلك يتم تحديد مستوى من الإنتاجية يتم التخطيط على ضوءه، و تستمر عملية التقييم مادامت المؤسسة قائمة.⁽¹⁾ وتخطيط الإنتاجية يقصد به وضع المستويات المرغوبة للإنتاجية حتى يمكن استعمال هذه المستويات كدليل في عملية المقارنة

(1) - سونيا محمد البكري، المرجع السابق، ص 120.

بالنسبة لتقييم الإنتاجية وأيضاً في وضع إستراتيجية لتحسينها، فلكي يتم تخطيط الإيراد، والعائد على الاستثمار، والحصة السوقية والأرباح فيجب تخطيط مستوى معين من الإنتاجية، ذلك أن وضع هذه الخطة يساعد على إكتشاف المشاكل التي تؤثر عليها والحلول المقترحة لها، وهناك خطوات إجرائية لتخطيط الإنتاجية تتمثل الأولى في وضع هيكل لعملية التخطيط الفعال في المؤسسة، والثانية في وضع أهداف التخطيط.

وكذلك وضع العمليات وفقاً للأهداف والثالثة في وضع معايير للإشراف والتنسيق للإنتاجية بما يناسب المؤسسة. وتجدر الإشارة إلى أن برامج الإنتاجية تؤول إلى التدهور ما لم تراعي جوانب الصيانة في تلك البرامج، فرغم الزيادة في مستوى الإنتاجية بعد فترة زمنية، إلا أن هذه الزيادة قد لا تستمر، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (14): منحنى تطور الإنتاجية

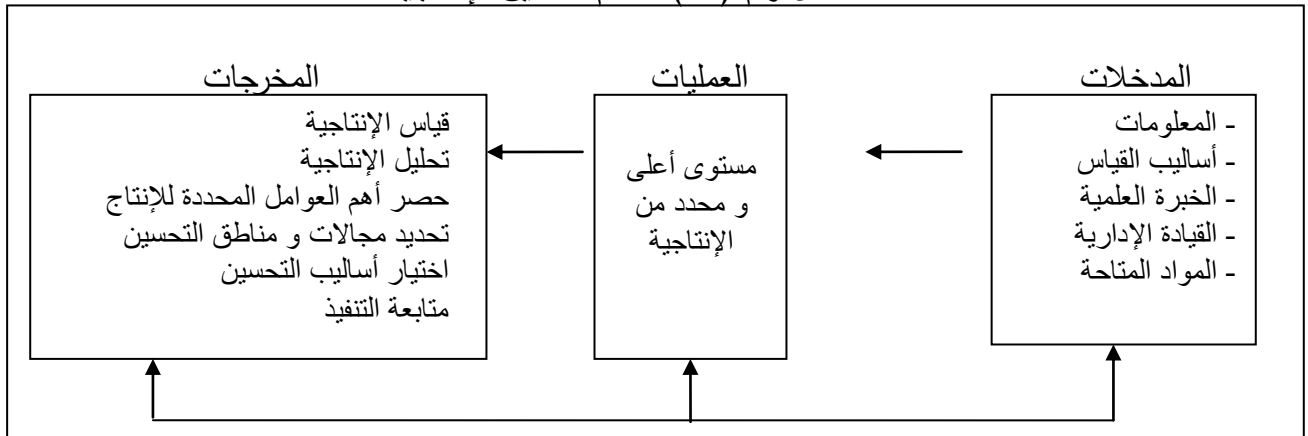


المصدر: سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، الإسكندرية، المرجع السابق، ص112.

لإحداث نتائج إيجابية في مجال تحسين الإنتاجية فمن المفيد إتباع مدخل النظم، كما هو موضح

في الشكل التالي:

الشكل رقم (15): نظام تحسين الإنتاجية

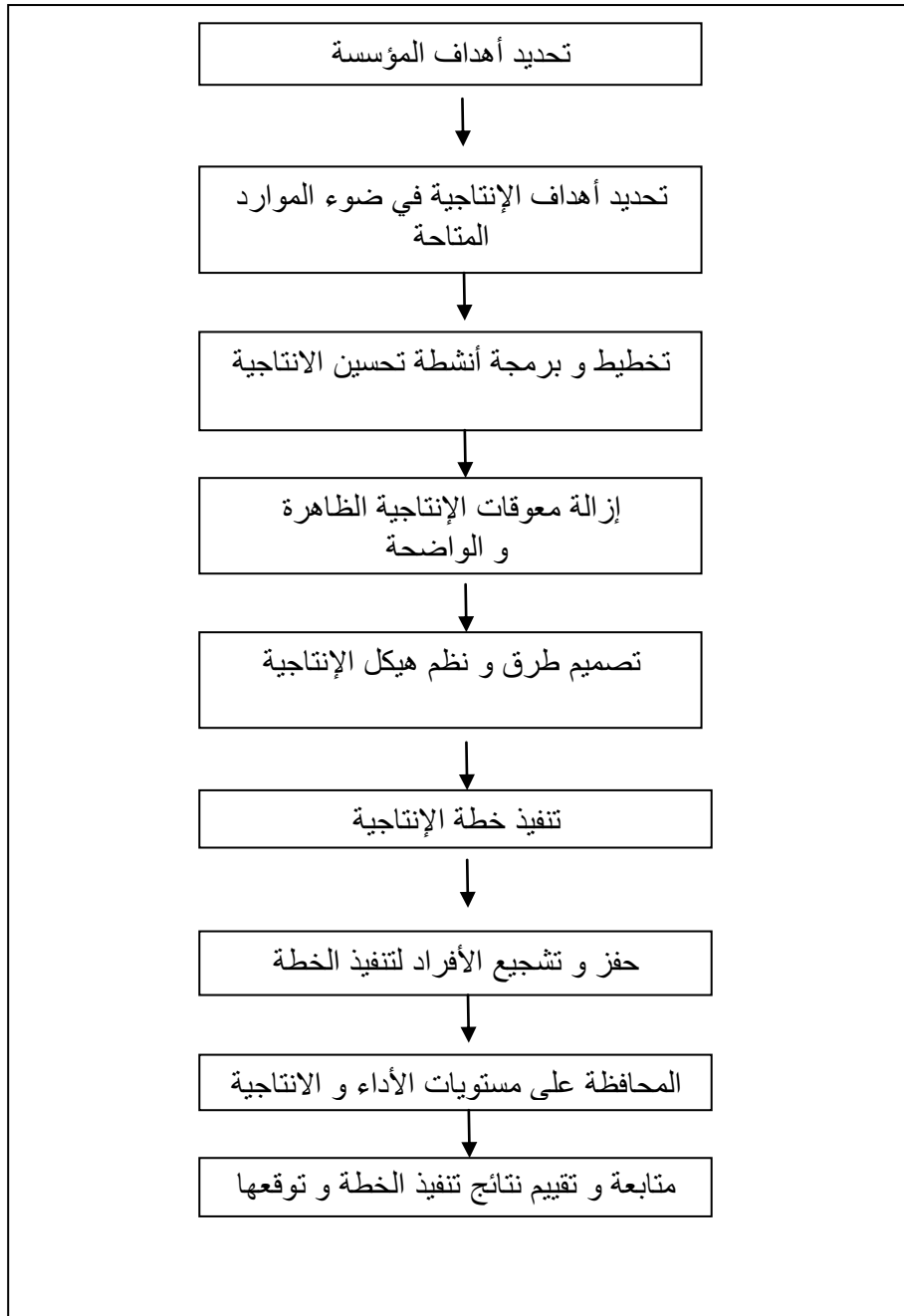


المصدر: علي السلمي، إدارة الإنتاجية، المرجع السابق، ص94.

يركز مدخل النظم في تحسين الإنتاجية على شيئين: الأول هو التأكيد على المخرجات واتخاذها كأساس للتخطيط أما الثاني فهو ترابط وتكامل أجزاء نظام الإنتاج من أجل الوصول إلى الأهداف المحددة في الخطة أو النتائج المستهدفة. ولنجاح الإدارة في تحسين الإنتاجية يجب استخدام مجموعتين من الأدوات هما: الأدوات الفنية والدافعية، يقصد بالأولى الأدوات التي تستعمل في تحليل العوامل التي تؤثر في الإنتاجية وقياسها وتستوجب هذه الأدوات المهارة والقدرة لدى الفرد. أما الأدوات الدافعية فيقصد بها الأدوات التي تبعث في الأفراد الرغبة في تحسين الإنتاجية، وتحفيزهم للوصول إلى طرق أحسن للإنتاج، وهي تتعامل مع الجوانب النفسية للفرد، لذلك يؤدي تغيير سلوك العمال إلى تحسين الإنتاجية ويرتبط تغيير سلوك العمل بالسلوك الإنساني.

يمكن للمؤسسة أن تتبع الإدارة إستراتيجية لتحسين الإنتاجية، ومن بين العناصر التي يجب مراعاتها عندها هي: الطاقات والموارد المتاحة للمؤسسات، الأساليب والتقنيات الممكنة في ظل الموارد المتاحة، المنافسة والأوضاع السوقية السائدة، الطلب الفعال على منتجات المؤسسة، والشكل الموالي يوضح إستراتيجية تحسين الإنتاجية:

الشكل رقم (16): يمثل إستراتيجية تحسين الإنتاجية



المصدر: على السلمي، إدارة الإنتاجية، المرجع السابق، ص 98.

تقوم الإستراتيجية على تحديد أهداف المؤسسة ضمن ما هو متاح لها من إمكانيات وتأكيد ذلك هو التخطيط للأداء الذي يمكن من الوصول إلى الأهداف، وذلك من خلال توفير المستلزمات المادية، البشرية والمعنوية، وتهيئة الظروف والأوضاع التنظيمية والإدارية، وتوفير المعلومات والإرشادات والمعايير الموجهة للأداء، ثم الوقوف على العراقيل التي تعترض سيرورة العمل، يليها تصميم الطرق التي تكمن من الوصول إلى النتائج المحددة سلفاً، ثم تنفيذ العمليات المخططة والحرص على المحافظة على ما تم تخطيطه من مستويات الأداء، وفي ظل ذلك يتم متابعة وتقييم نتائج تنفيذ الخطة وتصحيح الانحرافات إن وجدت. كما يمكن إدراج نموذجين لاستراتيجيات تحسين الإنتاجية هما: نموذج منظمة العمل الدولية ونموذج اتحاد التعليم الإنجليزي.

وفقاً للنموذج الأول فإن تحسين الإنتاجية يتم على خمسة مراحل هي: التشخيص، التعرف على النموذج، وضع خطة العمل، تنفيذ الخطة، التقييم والمراجعة.

- يتم في مرحلة التشخيص تقييم المؤسسة، ثم تحديد الطريقة المناسبة لتحسين الإنتاجية.
- يتم في مرحلة التعرف على النموذج تعريف الإدارة بأسلوب تحسين الإنتاجية والأداء وإقناعها به.
- يتم في المرحلة الثالثة إجراء لقاءات بغرض المشاركة في توضيح المشاكل والأهداف وسبل العلاج وتحسين الإنتاجية، وتمتد هذه العملية لفترة طويلة قد تصل إلى شهور حسب حجم المؤسسة وتعدد نشاطها.

- يتم في المرحلة الرابعة تنفيذ خطة تحسين الإنتاجية حسب ما تم تخطيطه.
- يتم في المرحلة الخامسة متابعة التنفيذ للخطة وتقييمها في حدود ما هو مستهدف فيها.

أما النموذج الثاني فيركز على تحسين الإنتاجية من خلال أربعة مراحل هي:

- تشخيص الإنتاجية الحالية للمؤسسة وذلك بمقارنتها بالمؤسسات الأخرى.

- تحديد أهم المشكلات التي أدت إلى انخفاضها.
 - تحديد أهم الاتجاهات والمستويات المطلوب تجنبها في الإنتاجية.
 - تنفيذ برنامج تحسين الإنتاجية.
- كما تشير الدراسات إلى أن هناك أكثر من خمسين أسلوب لتحسين وزيادة الإنتاجية، ويمكن تصنيفها إلى مجموعات هي: ⁽¹⁾ الأساليب المبنية على التكنولوجيا، الأساليب المبنية على العاملين، الأساليب المبنية على المنتج، الأساليب المبنية على المهام والأساليب المبنية على المواد.
- الأساليب المبنية على التكنولوجيا تتمثل في: استخدام الحاسوب في عملية التصميم، استخدام الحاسوب في عملية التصنيع، الإنسان الآلي، تكنولوجيا الطاقة، الرسوم البيانية بالحساب الآلي، المحاكاة، إدارة الصيانة، إعادة بناء الآلات والمحافظة على الطاقة.
 - الأساليب المبنية على العاملين: تتمثل في ما يلي: الحوافز المالية، الفوائد، ترقية العاملين، التدوير الوظيفي، مشاركة العاملين، الإدارة بالأهداف، منحى التعلم، الاتصالات، تحسين ظروف العمل، التدريب، حلقات الجودة والمعيب الصفري.
 - الأساليب المبنية على المنتج تتمثل في: القيم الهندسية، تنويع المنتجات، تبسيط المنتجات، البحوث والتطوير، الإعلان والترويج.
 - الأساليب المبنية على العمل تتمثل في: الطرق الهندسية، قياس العمل، تقييم العمل، تقييم الوظيفة، هندسة العوامل الإنسانية، جدولة الإنتاج ومعالجة البيانات باستخدام الحاسوب.
 - الأساليب المبنية على المواد: تتمثل في رقابة المخزون، تخطيط مستلزمات المواد، إدارة المواد، رقابة الجودة وتحسين نظم مناولة المواد.

⁽¹⁾ سونيا محمد البكري، المرجع السابق، ص 133.

ثانيا: تحسين إنتاجية الموارد الرأسمالية

من بين العناصر التي تساعد في تحسين الإنتاجية هو تحسين إنتاجية الموارد الرأسمالية والمتمثلة في: تخفيض الفاقد، ترشيد الطاقة، تحسين الصيانة وتحسين الجودة.

ففي المجال الأول يجب مراعاة ما يلي:

- تخفيض الحد الأدنى من المستلزمات من خلال تصميم المنتج بطريقة جيدة.
- صيانة التجهيزات حتى لا تكلف المؤسسة زيادة في استهلاك المواد.
- اختيار الأسلوب الملائم للإنتاج بطريقة جيدة.
- تكوين العاملين في مراحل الإنتاج المختلفة.
- تخفيض التالف والفاقد من خلال: تصميم مراحل المناولة، والنقل، والتخزين.
- الاهتمام بتعبئة المواد وتجنب تلفها والتحقق من مدى وصولها للعاملين في ظروف ملائمة.
- أما في هذا المجال الثاني ومن أجل ترشيد الطاقة تتخذ الخطوات التالية:
- قياس مستويات استعمال الطاقة حاضرا.
- تحليل كلفة الطاقة المستعملة.
- تحديد أغراض تدنية مستويات استهلاك الطاقة.
- اتخاذ إجراءات الحد من الاستهلاك في الطاقة أي تخفيض تكلفة الطاقة.
- قياس ومتابعة نتائج الترشيح،...

كما تعد الصيانة جانب أساسي لتحسين الإنتاجية، وهذه الأخيرة تتحسن تبعا لمستوى أداء الآلات والأصول الأخرى، ومن ثم فإن الإهتمام بها يعد إضافة لمستوى الإنتاج، فالوقاية خير من العلاج، ذلك أن المحافظة على العوائد المحققة أصعب من الوصول إلى هذه العوائد. ويشمل

برنامج الصيانة على النوعين التاليين:⁽¹⁾ الصيانة الوقائية والعلاجية، فالأولى هي عملية دورية رئيسية، القصد من ورائها اكتشاف الأخطاء قبل حدوثها، أما الثانية فهي عملية إدخال بعض التحسينات للآلات لتجنب الأعطال وتحسين أدائها.

أما الجودة فهي جانب مهم في تحسن الإنتاجية وهي تعبر عن درجة تطابق المنتج مع المواصفات، وكذلك عن مدى نجاح المنتج في تأدية الغرض الذي أنشأ من أجله.⁽²⁾ وعلاقة الجودة بالإنتاجية هي أن تحسين الجودة سوف يؤدي إلى تخفيض المعيب وهذا يعني تحسين كمية الإنتاج، ومن النادر أن تفوق تكاليف تحسين الجودة النتائج من تحسين الإنتاج.⁽³⁾ ومن بين طرق تحسين الإنتاجية والجودة مايلي:

- التحكم في التكاليف الذي يعتبر مدخل ايجابي لتحسين الإنتاجية والجودة، فقد تستدعي عملية التحسين زيادة الاستثمارات ومن ثم زيادة التكاليف، وما يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار في هذه الحالة هو أن يكون العائد من الاستثمار أكثر من التكلفة، وهو ما يؤدي إلى زيادة معدل الإنتاجية، ومن بين الطرق التي يمكن إتباعها للتحكم في النمو مع زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة هو تحسين التكنولوجيا والقيام بعمليات التدريب.

- العمل بطريقة أفضل عن طريق تحسين طرق العمل للحصول على مخرجات أكثر وتخفيض تكلفة الإنتاج من خلال عمليات تصميم المنتجات وتحسين العمليات والزيادة في دوران المخزون.

- العمل بكفاءة والتخلص من الأشياء غير المنتجة إذ يؤدي العمل بكفاءة إلى تحسين الجودة

⁽¹⁾ محسن عبد الكريم و النجار صباح مجيد ، (2006) :إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الثانية، مكتبة الذاكرة: بغداد ص536.

⁽²⁾ علي السلمي، إدارة الإنتاجية، المرجع السابق، ص108.

⁽³⁾ سونيا محمد البكري، المرجع السابق، ص137.

والإنتاجية ويقصد بالعمل بكفاءة الحصول على أفضل نتائج بتكلفة أقل، ويتم التوصل إلى التحسين في معدل الإنتاجية من خلال التخلص من الأشياء غير الفعالة سواء تعلق الأمر بالآلات، أو العمال، وبالتالي تجنب المعوقات والعقبات في تحسين الجودة والإنتاجية.

ثالثاً: تحسين إنتاجية القوى العاملة

القوى العاملة بالمؤسسة تعد أساس كل جهد تقوم به، لذلك فهي المحدد الأساسي في تطور مستويات الإنتاج في المؤسسة، فرغم أهمية العناصر الأخرى في تحقيق مستويات متميزة من الإنتاجية إلا أنه يبقى أهمها على الإطلاق.

على الرغم من أهمية العوامل الفنية وعنصر رأس المال في الإنتاجية إلا أن المحدد الرئيسي فيها هو العنصر البشري، و ما يميزه ما يلي:

- التأثير السلبي أو الايجابي على إنتاجية الآلة وذلك بالطريقة التي يؤدي بها عمله وأسلوب استخدامه لها، فالفرد يستطيع أن يعوض تقادم الآلة وضعف إنتاجيتها بمهارته.
- القدرة على التعلم واكتساب الخبرة بعوامل نفسية كثيرة تساعد في التأثير على إنتاجية الآلة.
- ويجب توفر عنصرين رئيسيين في الأفراد القائمين بالعمل هما: الرغبة في العمل والقدرة على العمل⁽¹⁾ يقصد بالقدرة على العمل استطاعة العامل القيام بالمهام المنوطة به، ويقصد بالرغبة في العمل العناصر التي تحفز العاملين على الأداء، ويتحدد تحفيز الأفراد بالظروف الاجتماعية والمادية التي تحكم العمل، وتتمثل محددات الرغبة في العمل بظروف العمل المادية وظروف العمل الاجتماعية.

(1) علي السلمي، (1985): تحليل النظم السلوكية، مكتبة غريب: القاهرة، ص39.

وحاجات الأفراد. تتعلق الظروف المادية بتلك الأشياء التي تشكل جو العمل وتؤثر عليه مثل التهوية، الإضاءة، التدفئة، النظافة والتسهيلات الأخرى، وتتعلق المؤثرات الاجتماعية على الإنتاجية بعاملين هما: التنظيم الغير الرسمي لجماعات العمال، القادة والمشرفين.

فالتنظيم الغير الرسمي هو تشكيلات العمال التي تساعد الأفراد على تحقيق بعض الحاجات التي يشعرون بها، و تعتبر وحدة متكاملة تؤثر على إنتاجية الأفراد و تتحدد على المستوى الذي تتفق عليه الجماعة، والطريقة التي يؤثر بها في الإنتاجية تكمن في التقاليد التي يتمسك بها الأعضاء وقدرتهم بالضغط على الادارة ويعتبر حجم الجماعة، ودرجة تماسكها، وأهدافها من أهم محددات درجة التأثير على الإنتاجية. أما القادة والمشرفين فمن الواضح أثرهم على توجيه العاملين نحو طرق أفضل للأداء ومساعدتهم على تجنب الأخطاء.

إن ما يشعر به الفرد العامل من رغبات وحاجات يسعى إلى تحقيقها يؤثر على أنماط التفكير والسلوك لديه، وهذه الحاجة قد يمكن أو لا يمكن إدراكها، ويمكن أن تكون حاجات أولية، إجتماعية وذاتية. فالحاجات الأولية هي الحاجات الأساسية للجسم كالأكل، والنوم والسكن، ومصدر إشباعها لدى الفرد هو الأجر والاستقرار في العمل. أما الحاجات الاجتماعية فهي التي يمكن إشباعها عن طريق التعامل مع الآخرين والاتصال بهم مثل الصداقة والانتماء للجماعة والحاجة إلى مساعدة الآخرين، والولاء للمجموعة. أما الحاجات الذاتية فهي التي يرغب الشخص في تحقيقها لكي يحقق لنفسه مركزا مهما فالفرد يسعى إلى التقدم والنمو الشخصي والحصول على مركز اجتماعي، واكتساب إحترام الآخرين واعترافهم بأهميته .

كما تعد العوامل الإنسانية محددات أساسية للإنتاجية فيجب على الإدارة الوقوف على تلك العوامل وتلبيتها مما يؤثر إيجابا على مستوى الإنتاجية، ويتطلب زيادة المقدرة في العمل ما يلي:

تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، الإشراف والقيادة والتدريب وتهيئة ظروف العمل. ويتطلب زيادة الرغبة في العمل ما يلي: تحديد هيكل الأجور، الإتصالات، الحوافز وتقييم الأداء.

رابعاً: التكنولوجيا الجديدة وتحسين الإنتاجية

ما من شك أن الثورة التكنولوجية جاءت كنتيجة للتطورات الحاصلة في شتى الميادين العلمية لسد الاحتياجات المتزايدة للأفراد والمؤسسات، وهو ما أثر على مستويات الإنتاج من حيث الكمية والنوعية.

التطور التكنولوجي هو تركيبة من التجهيزات والوسائل والمعارف التطبيقية في الصناعة، ويتضمن استعمالات الطرق الحديثة لتحويل المواد إلى منتجات وتحسين الخدمات، وتعد التكنولوجيا مقوماً أساسياً للمؤسسات الحديثة تتكيف بواسطتها مع البيئة وتمكنها من الإنتاج بكفاءة عالية، وقد أوقعت التغيرات التكنولوجية حدثاً كبيراً بسبب الإمكانيات العالية للتكنولوجيا إلى الإنتاج بأدنى تكلفة ورفع الإنتاجية.

وتحسين الجودة،⁽¹⁾ وترجع أسباب التغيير التكنولوجي لأسباب عدة منها:

- زيادة القدرة المقررة لمقابلة الطلب.
- بواسطة التكنولوجيا تنقص في التكلفة من خلال تقليل المواد الفاقدة، العمل.
- تحقيق الجودة وتحسينها وبالتالي زيادة حجم المبيعات.
- تمييز المنتج عن المنتجات المنافسة.
- تنويع المنتجات وزيادة الحصة في السوق.

تصنف التكنولوجيا إلى نوعين هما:⁽¹⁾ المجسدة واللينة

⁽¹⁾ محمد جمال الكفافي، (2007): الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الطبعة الأولى،:الدار الثقافية للنشر: القاهرة ، ص225.

النوع الأول يأخذ شكلا ماديا وتشمل الآلات والمعدات والسلع الوسيطة، والخامات والموارد البشرية المكونة وتشكل مجتمعة المنتج النهائي.

- النوع الثاني لا يأخذ شكلا ماديا ملموسا ولا تنفذ عند الاستعمال كبراءات الاختراع والعلامات التجارية والمعارف والمهارات. وفي المؤسسة توجد علاقة وثيقة بين العامل وبيئته التكنولوجية حيث يؤدي تكوين العامل إلى تمكنه من التحكم في الآلات والمعدات ومن ثم تحسين الإنتاج من ناحية كميته ونوعيته.

يمكن الحصول على التكنولوجيا من المصادر الخارجية أو المصادر المحلية فمن خلال الأولى تنقل التكنولوجيا من جهات خارجية سواء كانت مؤسسات منتجة أو بحوث علمية من أطراف أجنبية أو مكاتب استشارات فنية، ويتم الاعتماد على الإمكانيات المحلية في سبيل تطبيق التكنولوجيا الخارجية.

والتي تختلف ظروف إجرائها في الخارج عنها في الداخل، وتتعدد صور نقلها من الخارج إلى الداخل، ومن أهم الوسائل التي تتم بها تلك المشاريع المشتركة استخدام الخبراء الأجانب، وعقود توريد الآلات والأجهزة ، وإتفاقيات تراخيص باستخدام التكنولوجيا أو عقود التسويق وتسليم المصنع. أما المصادر المحلية فمن خلالها يتم تطوير التكنولوجيا من الجهات العلمية والبحثية في الداخل، أو في القطر وقد تكون هذه الجهات مراكز بحوث، مكاتب استشارية، بمعنى أن التكنولوجيا تعتمد على جهود محلية ويطلق عليها التكنولوجيا الذاتية، وتقوم بموجبها الجهات المختصة باقتراح ووضع التصميمات المبسطة للمنتجات الجديدة وتطويرها، وتعتمد على الخامات المحلية والصناعات الحرفية واليدوية والتحويلية مرتكزة على البساطة والحجم الصغير وتواضع متطلباتها

(1) محمد عبد الشفيق عيسى، (2002): التأهيل التكنولوجي الابتكاري للمؤسسات الاقتصادية الوطنية في إطار الاقتصاد الدولي، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 01، ص 87.

الرأسمالية. كما توجد طريقتان لنقل التكنولوجيا هما: النقل الأفقي والنقل الرأسي فمن خلال الأول يتم الحصول على التكنولوجيا المستخدمة في مجالات الإنتاج والخدمات وتطبيقها بكفاءة في الشركة المستوردة لها وبعد تحديد التكنولوجيا يتم البحث عن مصدرها ومكان تواجدها وطرق إستخدامها وبدائلها المختلفة، وبعد إختيار ما يلائم منها يتم حيازتها وبعد التحصل عليها يتم فحصها للتعرف على مدى ملائمتها للمؤسسة ومدى تحقيقها للغرض المطلوب. أما النقل الثاني فيقصد به القدرة على تحويل البحوث والاكتشافات العلمية إلى منتجات ومعدات وأساليب إنتاج، ويستوجب ذلك وجود قاعدة صناعية وأجهزة علمية حيث يتم وضع مشروع للبحث والتطوير ويحدد له جدول زمني للتنفيذ حسب الإمكانيات المتاحة ويتم إجراء الدراسات النظرية والتجارب العلمية وما تتطلبه عملية التطوير، وبعد الحصول على النتائج يتم تحليلها فإن ظهرت ايجابية يتم تصميم عينات منها (أي التكنولوجيا)، وبعد ذلك يتم فحصها واختبارها للتأكد من صلاحيتها ومطابقتها للمواصفات المطلوبة، بمعنى أن النقل الرأسي نابع من القدرات الذاتية وهو من سمة المؤسسات الحديثة ويمثل أقصر الطرق للوصول إلى القمة والقدرة على المنافسة.

المطلب الثالث: تأثير الإبداع على النجاح

إن الإبداعات التنظيمية تهدف في الغالب إلى تحسين الإنتاجية،⁽¹⁾ وتعد هذه الأخيرة من أهم مقاييس الأداء ، كما تعد التطورات التكنولوجية والإبداع من أهم محددات الإنتاجية² من اجل قياس تأثير الإبداعات المحققة على الإنتاجية في المؤسسة يجب طرح العديد من التساؤلات كان يتم تحديد تأثير إبداعات متعلقة بطريقة إنتاجية على فعالية المؤسسة فعندها يتم إجراء اختبار معمق تربط فيه معطيات الإبداع ومعطيات اقتصادية مرتبطة بالأداء في المؤسسة

⁽¹⁾ Commission Européenne, MANUEL D'OSLO .3ième édition .Op-cit. p : 60.

⁽²⁾ OCDE. 1999 «Gérer les systèmes nationaux d'innovation », édition OCDE.P :19

فمثلا يمكن ذكر تحليل في إحدى المؤسسات مختصة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

بينت ان تحسين إنتاجيتها مرتبط بدرجة كبيرة بالإبداعات المحققة⁽¹⁾

فلالإبداع يشترط من خلاله الإيجابية والتي نعني بها التعديل الذي يرمي إلى إيجاد تحسينات

تعلقت بالمنتجات أو العمليات بهدف تحسين وترقية الأداء أي الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد،

ومن ثم تدعيم المركز التنافسي لأي منظمة على اختلاف حجمها أو طبيعة نشاطها أو حتى مكان

تواجدها، وبعد هذا أهم مطلب تسعى إليه المنظمات الحديثة.

فالمنظمة الناجحة ومن أجل ضمان بقائها واستمرارها قوية، يجب أن لا تبقى عند حد الكفاءة

بمعنى أن لا تكتفي بالقيام بأعمالها أو تؤدي الوظيفة الملقاة على عاتقها فحسب، إنما يجب أن

تكون إستراتيجيتها أكثر بعدا وتطلعا للمستقبل استعدادا وتكيفا، حيث تميز مركزها التنافسي في

السوق من خلال جودة خدماتها وكفاءة أداءها وتوسيع أهدافها، وتعبير آخر كي تكون المنظمة

خالقة ومبدعة يجب عليها أن تولي اهتمام وتشجيعا واضحا للإبداع والتجديد التكنولوجي.⁽²⁾

كما يمكن إبراز اثر التدريب في المؤسسة بانه يحسن في أداء العاملين عن طريق زيادة قدرتهم

ورغبتهم في العمل وهو ما يؤدي إلى التحسين في النجاعة، ومن خلال ذلك تحسين كمية

المخرجات بالمؤسسة.

تتشكل إنتاجية العمالة من عنصرين أساسيين هما:⁽³⁾ الأداء والتكنولوجيا، ويتكون الأداء من

مجموعة عوامل أربعة متداخلة هي:

⁽¹⁾ Commission Européenne, MANUEL d'oslo. 3ème édition. Op-cit. p : 127

⁽²⁾ بن بريكة عبد الوهاب و أ.بن التركي زينب (2010) مساهمة الإبداع التكنولوجي في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة

،الملقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، 12 ماي، البليدة، ص6

⁽³⁾ علي محمد عبد الوهاب، (1984):العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج،مكتبة عين شمس: القاهرة ، ص255.

- العمل الذي يؤديه الفرد ومدى تفهمه لدوره واختصاصيته، ومدى إدراكه للتوقعات المطلوبة منه ومدى تتبعه لطريقة وأسلوب العمل.

- الإنجازات التي يحققها ومدى مطابقة الإنتاج بالمعايير والكمية والنوعية.

- سلوك العامل في وظيفته ومحافظة على الأدوات والأجهزة المستخدمة في عمله.

- سلوك العامل تجاه زملائه ومشرفيه ومدى مساهمته في إنجاز عمله رفقة الفريق.

يمكن تطوير السلوكيات والمهارات من خلال التكوين وبالإمكان التعبير عن مستوى الأداء

بالعلاقة التالية:⁽¹⁾

$$\text{مستوى الأداء} = \text{القدرة} \times \text{الرغبة}$$

يقصد بهذه العلاقة أن القدرة والرغبة محددان أساسيان في تحديد ووضع النتائج، فمن المنطقي

أن العامل الذي لا يتوفر فيه الشعور بتحسين عمله، ولا تتوفر لديه رغبة في العمل لا يمكن أن

يحسن في الأداء، كما أن العامل الذي لا يتوفر على القدرة اللازمة على أداء عمله لا يمكن له

إطلاقاً تحقيق الإضافة في مستوى الأداء.

قد يعزى السبب في انخفاض مستوى الأداء وتدني الإنتاجية في كثير من المؤسسات رغم ما

تتفقه من أموال طائلة على التدريب إلا أن الرغبة في العمل تكون منخفضة وهو ما يبرز عدم

الإستفادة من عملية التكوين في حد ذاتها، يقصد بالقدرة استطاعة الفرد القيام بما هو منوط به من

أعمال، فقيام الفرد بعمله وفقاً لما هو محدد له وعندما يستخدم طرق وأساليب العمل بالشكل الملائم

ويقوم بتشغيل الآلة بطريقة مناسبة يمكن أن يشكل كل ذلك قدرة الفرد على أداء عمله، وكذلك

(1) محمد جمال الكفاي، المرجع السابق، ص 169.

عندما يقوم المشرف بإعطاء الأوامر والتوجيهات اللازمة في وقتها وحسن إرشاده لمرؤوسيه فإن ذلك يدل على قدرته على العمل، والعلاقة الموائمة تبين مكونات القدرة:⁽¹⁾

$$\text{القدرة} = \text{المعرفة} \times \text{المهارة}$$

المعرفة هي حصيلة المعلومات التي تتوفر لدى الفرد تجاه عمل معين، وتعتبر المعرفة عامل هام في مقدرة الفرد على أداء عمله، ومن بين العوامل المؤثرة على معرفة الأفراد الخبرة والتكوين، فالخبرة العلمية محدد أساسي ومهم لزيادة المعرفة لدى الأفراد العاملين فتكرار الأعمال والتعود عليها يكسب الأفراد الخبرة وهو ما يحسن معرفتهم وبالتالي تحسين أدائهم، كما يعتبر تكوين العاملين أداة مهمة في تحسين قدراتهم، على اختلاف مستوياتهم في المؤسسة وهو ما يؤدي إلى تحسين أدائهم وإنتاجيتهم.

أما المهارة فهي القدرة على استخدام وتطبيق التقنيات والأساليب المتعلقة بالعمل ومن أهم العوامل التي تكسب الفرد العامل للمهارة هي: الخبرة والتكوين، إذ تعبر الأولى عن ألفة العامل لاستخدام الآلات وممارسة الأعمال مؤثرة في المهارة، كما تؤثر في المعرفة. أما الثاني فيعتبر فاصل مهم و أساسي في تحسين مهارات العاملين بما يحسن قدرتهم على العمل وتحسين أدائهم. تعتبر الرغبة المشكلة للطرف الثاني في معادلة الأداء عنصر مهم في تحقيق مستوى متميز من الأداء، وتتكون الرغبة من عنصرين أساسيين هما الإتجاهات والمواقف وفقا للمعادلة التالية:⁽²⁾

$$\text{الرغبة} = \text{الاتجاهات} \times \text{المواقف}$$

(1) - محمد جمال الكفاي، المرجع نفسه، ص 172.

(2) محمد جمال الكفاي، المرجع السابق، ص 201.

فالاتجاهات هي حالة فكرية متوفرة لدى الفرد ضمن تفكيره تجاه الأشياء المحيطة به في عمله محيطه وتؤثر على سلوكياته في أداء الوظيفة. أما المواقف فهي مجموعة الأحداث التي يواجهها الفرد في مكان وزمن معينين وتستوجب مواجهته لهما بتصرف معين.

كما تعد التكنولوجيا عامل مهم في إنتاجية العمل بالإضافة إلى الأداء الإنساني، ويقصد بها تلك العوامل الفنية من معدات وأجهزة وآلات تستخدمها المؤسسة وكذلك أساليب العمل المنتهجة، فتختلف التكنولوجيا المستخدمة في أي مؤسسة حسب الطرق والأساليب المستخدمة في الإنتاج.

كما يمكن أن يؤدي إدخال الميكنة لمساعدة الإنسان إلى تحقيق مزايا زيادة الإنتاج وتخفيض التكلفة وتحسين الخدمات والجودة، كما تؤدي الآلية الأوتوماتيكية إلى إدخال النظام الآلي الذي تلعب فيه الآلات دوراً رئيسياً دون تدخل العامل مما أدى إلى تقليص دور هذا الأخير في العملية الإنتاجية.

خاتمة:

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى موضوع النجاح تبين أنها تتطابق مع مفهوم الاداء وفيه تم التعرض إلى مفهومها وبظهور المصطلحات المرتبطة بها إضافة إلى النظرة الحديثة للأداء ومن ثمة تم إدراج المداخل الحديثة لإدارة الأداء ابتداء من مدخل إدارة الجودة الشاملة ومدخل الأداء المتوازنة ومدخل الهندسة القيمة وفي آخر الفصل تم إدراج أحد أهم المؤشرات المستعملة في قياس الأداء والمتمثل في الإنتاجية كما تم تحديد العلاقة القائمة بين القدرات الإبداعية والنجاح، كما تم إبراز أثر التدريب في تحسين أداء المورد البشري ومن تنمية تحسين أداء المؤسسة ككل وكما اسلف الذكر فإن النجاح مطابقة للأداء هذا الأخير يعتبر تحسينه هدفاً لكل مؤسسة تتمكن من خلاله من الاستمرارية والنمو، ومن أهم العوامل التي تساعد في تحسين الاداء وهي كمية القدرات الابداعية.

الفصل الرابع: أثر تنمية القدرات الإبداعية على النجاعة بمؤسسة مناجم

الفوسفات

مقدمة:

تمثل الصناعة المنجمية أحد أهم الصناعات في الكثير من الدول ومنها الجزائر، وتعتبر مؤسسة مناجم الفوسفات أهم الشركات في بلدنا التي تستخرج مادة الفوسفات من منجم جبل العنق، ويتطلب الاستغلال الأمثل لهذه المادة وجود موارد بشرية ذات كفاءة وفعالية باعتبارها إحدى أهم عناصر هذه الشركة مهما كان مستواها التنظيمي، فهي المسؤولة على تسيير جميع الوظائف وتنفيذها وعليه فإن فعالية هذه الوظائف من فعالية الموارد البشرية التي تديرها.

والقدرات الإبداعية من أهم العوامل التي يمكن لمؤسسة مناجم الفوسفات أن تستثمر فيها من أجل رفع كفاءة الأداء لديها، وسيتم التطرق في هذا الفصل إلى أثر تنمية القدرات الإبداعية على النجاعة بمؤسسة مناجم الفوسفات من خلال التقديم العام لشركة محل الدراسة منتوج الشركة ومحيطها وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

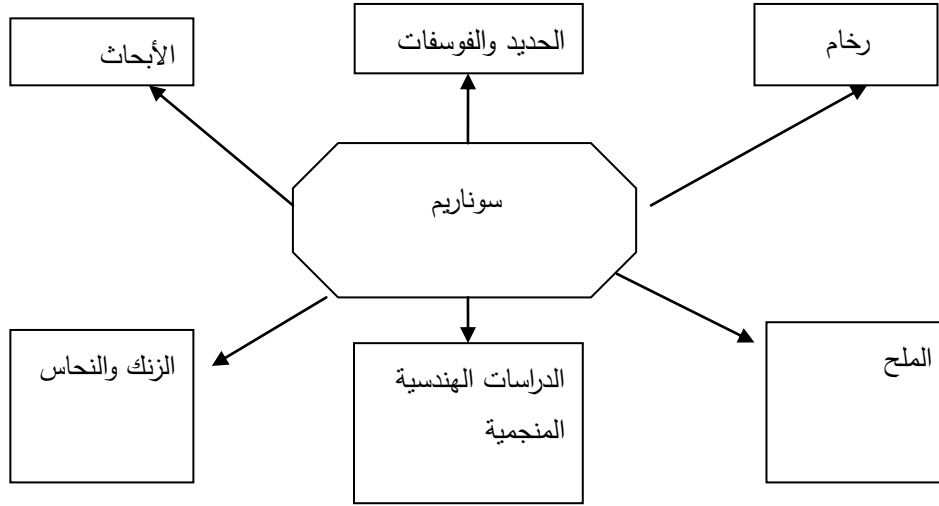
المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية الحديد والفوسفات

تعود نشأة صناعة الحديد والفوسفات إلى القرن التاسع عشر مع اكتشاف عدة مناجم بالشرق الجزائري كمنجم الكويف، مزايطة، رأس الواد وبرج غدير. وانتقال إنتاج الفوسفات إلى جبل العنق كان أساسا من منجم الكويف بتبسة نهاية العقد السابع من القرن الماضي، ليتم بعدها اكتشاف منجم جبل العنق الذي كان محل دراسة من بداية القرن الماضي، ليتم البدء في إستغلاله سنة 1960 وفي هذا الصدد يتم التطرق الى التطور التاريخي للمؤسسة أهدافها ومهامها.

المطلب الأول: التطور التاريخي للمؤسسة

نشأت المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات في القرن السابع عشر ميلادي، وقد عرفت تطورات عديدة، ففي سنة 1863 كان أول تموقع للأوربيين من أجل البحث على معدن الحديد في منطقة الوزنة شمال تبسة، وفي سنة 1870 تم إستغلال معدن الحديد في بني صاف من طرف شركة موكتا الحديد، إلا أن أول تصريح تم الحصول عليه من أجل البحث عن مادة الحديد في منطقتي الوزنة وبوخضرة كان سنة 1878، وفي سنة 1884 إكتشف المهندس الفرنسي تيسوت منجم الحديد، وشهدت سنة 1894 أول إستغلال لمنجم الفوسفات بمنطقة الكويف بتبسة بواسطة مؤسسة الفوسفات لقسنطينة وتم تأسيس مؤسسة الوزنة بتبسة سنة 1913، كما سببت الحرب العالمية الأولى توقف النشاط المنجمي وبعدها استؤنف النشاط ووضع خدمة الربط بسكة الحديد (خط مكهرب) من الوزنة إلى واد الكبريت وكان ذلك سنة 1921، وتم كذلك وصل سكة الحديد بخط مكهرب من بوخضرة إلى منجمها سنة 1930، وفي سنة 1935 تم إنجاز خط سكة الحديد الواصل بين عنابة وواد كبريت، وفي سنة 195 تم كهربية منشآت مناجم الوزنة وبوخضرة ، وبعد ذلك بثلاث سنوات تم الإنطلاق في إنجاز خط سكة حديد واصل بين تبسة وجبل العنق ببئر العاتر، وبعد الاستقلال تم تأميم المناجم الجزائرية وكان ذلك سنة 1966، وبعدها بسنة تم تأسيس الشركة الوطنية للأبحاث المنجمية والإستغلال وفي سنة 1983 تم إعادة هيكلة هذه الأخيرة (سوناريم)⁽¹⁾، حيث تم تأسيس المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (17) : يوضح إعادة هيكلة شركة الأبحاث المنجمية والإستغلال



المصدر : دائرة الموارد البشرية بشركة مناجم الفوسفات

كما عرفت المؤسسة غلق منجم بني صاف لنفاذ المدخرات وبداية إستغلال البوزالان سنة 1985، وفي سنة 1988 تم صدور القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية حيث إنتقلت من التسيير المركزي إلى مبدأ الاستقلالية وأصبحت بذلك تخضع لأحكام القانون التجاري وإقتصاد السوق، وفي سنة 1990 صدرت القوانين المتعلقة بقانون العمل فأصبحت المؤسسة عبارة عن شركة ذات أسهم في شكلها القانوني تحت وصاية الشركة القابضة للمناجم، وبعدها بسنة تم تأسيس مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية، كما عقدت المؤسسة في 17 أكتوبر 2001 أول إتفاق شراكة مع شركة ألنم الهندية مقرها الإجتماعي في هولندا حيث تم بموجب هذا الإتفاق دخول الشريك الهندي بنسبة 70% في شركة الحديد للونزة، التي هي فرع لمؤسسة الحديد والفوسفات (فرفوس) ومن ذلك الحين خرجت كل من مناجم الونزة وبوخضرة من عهدة المؤسسة ليصبح تابع لشركة إسبات

الهندية لتصبح فيما بعد تحت إسم ميتال ستيل آرسلور الهندية وأصبحت الشركة الأم تقتصر على

30% فقط وبالتالي بقيت المؤسسة تحوي على مراكز النشاط الستة التالية: ⁽¹⁾

- المركب المنجمي لجبل العنق الذي يحتوي على الفوسفات و تمثل 70% من رقم أعمال المؤسسة وهذا بفضل الاحتياطي الضخم لمادة الفوسفات.

- المنشآت المنائية بعنابة وهي وحدة خدماتية تعتبر إمتداد لمركب جبل العنق حيث من مهامها تفريغ شاحنات الفوسفات الآتية عبر السكك الحديدية وشحنها إلى البواخر.

- مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية المتواجدة في ولاية تبسة.

- منجم بني صاف.

- منجم عنيني بسطيف.

بتاريخ 1 جانفي 2005 تم إعادة هيكلة مؤسسة المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات وتم

تحويلها إلى مجموعة صناعية وتم تفريعها إلى ستة فروع هي:

- شركة مناجم الفوسفات بتبسة.

- شركة مناجم الحديد مقرها بالمنطقة الصناعية في تبسة.

- شركة البوزالان ومواد البناء مقرها في بني صاف.

- شركة السبك بالونزة.

- شركة النقل المنجمي بعنابة.

- شركة العقارات والبناء مقرها الإجتماعي في ولاية عنابة.

فالشركة محل الدراسة هي مؤسسة مناجم الفوسفات، أما من ناحية الموقع الجغرافي فإن

المديرية العامة للمؤسسة تقع في مدينة تبسة بمنطقة الجرف، كما يقع جبل العنق في الجنوب

⁽¹⁾ دائرة الموارد البشرية

الشرقي من الجزائر، بحوالي 100 كلم جنوب مدينة تبسة وحوالي 20 كلم على الحدود التونسية وتقدر إحتياطيات الفوسفات بحوالي 2 مليار طن، بينما يقع مركز البحوث والتطوير بالجرف بمدينة تبسة، بالإضافة إلى المنشآت المينائية الواقعة بعنابة.

المطلب الثاني: أهداف مؤسسة مناجم الفوسفات

تسعى مؤسسة مناجم الفوسفات إلى تحقيق غايات وأهداف أنشأت لأجلها، وتتمثل الأهداف المنشودة لهذه الشركة فيما يلي:

- تطوير وتوسيع قطاع المناجم وذلك عن طريق أبحاث التنمية.
- الإستغلال الجيد للمنتجات المنجمية من حيث التصدير والتوزيع، كما تقوم بتحويل مادة الفوسفات.
- كسب عملاء جدد عن طريق التعريف بالمؤسسة والمشاركة في المعارض والملتقيات الدولية.
- تنظيم وتنمية وتطوير هياكل الصيانة التي تمكن من تحسين القدرات الإنتاجية إلى أعلى درجة.
- العمل على تكوين وتحسين مستوى العمال.
- رفع مستوى العاملين المهني والإجتماعي.
- العمل على تحقيق معدل ربح متميز وذلك بتحقيق أهداف الإنتاج من حيث الكمية والجودة.
- تدعيم وخدمة الاقتصاد من خلال إنتاج وتسويق مادة الفوسفات.
- الاندماج المنسجم لنشاطها في إطار السياسة الوطنية للتهيئة العمرانية والتوازن الجهوي.
- إيجاد أسواق عالمية والعمل على دخولها.

المطلب الثالث: مهام مؤسسة مناجم الفوسفات وهيكلها التنظيمي

لا يقتصر نشاط مؤسسة مناجم الفوسفات على الأنشطة الإنتاجية وإنما يتعدى ليشمل الأنشطة التجارية الخدمية والتطويرية، وهذا من أجل بلوغ الأهداف المسطرة. وتتمثل نشاطات المؤسسة في الأنشطة الإنتاجية، الخدمية، التطويرية والتجارية.

تتمحور الأنشطة الإنتاجية أساسا في إستخراج الفوسفات من جبل العنق الذي يعد أهم منجم لدى المؤسسة، إذ أنه يحتوي على ثروة معدنية ضخمة، ويقع على مسافة 5 كلم جنوب غرب بئر العاتر و 90 كلم عن تبسة و 340 كلم عن ميناء عنابة، وتسمح هذه المعطيات للمركب المنجمي بجبل العنق بنقل وتوزيع مادة الفوسفات المنتج، وهذا بعد تنظيف هذه المادة للحصول على أنواع مختلفة من الفوسفات، وبإمكان المؤسسة إنتاج أربعة أنواع تلائم الطلب الخارجي تتمثل في: ⁽¹⁾

- النوع الأول: bpl 63/65% .
- النوع الثاني: bpl 66/68%.
- النوع الثالث: bpl 69/72%.
- النوع الرابع: bpl 73/77%.

تعد الأنواع الأربعة مصنفة تصنيف عالمي تجاري، وأهم المجالات التي يستعمل فيها الفوسفات هي: الصناعة الغذائية الزراعية، الصناعة الثقيلة، الصناعة الكيماوية، الصناعة الصيدلانية، الصناعة الغذائية الحيوانية، صناعة المنظفات، صناعة الكبريت، أما فيما يخص الأنشطة الخدمية فتتمثل في أعمال الصيانة، والتصدير للخارج، ونقل الفوسفات، وتتم الأنشطة التطويرية من خلال تقديم منتج عالي الجودة، والدراسات المنجمية المختلفة وغيرها، أما إبرام

⁽¹⁾-www.ferphose.com cosulte le 2016

الصفقات والتكفل بالمنتوج الذي يشحن في وسائل النقل، ومتابعة التخزين في الميناء والشحن على مستوى السفن، والتسعير فتدخل ضمن الأنشطة التجارية.

تعتمد مؤسسة مناجم الفوسفات في تسيير أنشطتها على الأساس الوظيفي، أي على أساس الوظائف الحقيقية التي تقوم بها كالمحاسبة، والإنتاجية، والتجارية وغيرها، ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات في الشكل الموالي:

الشكل رقم (18): يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات

لكل مصلحة مهام يمكن تفصيلها فيمايلي:

1- مديريات المؤسسة:

-**المديرية العامة:** يشرف عليها الرئيس المدير العام وهو اعلي مستوى سلطة والمسير الأول ،يقوم

باتخاذ القرارات التي تخص نشاط المؤسسة وهو المسؤول عن التفاوض وإقامة العلاقات مع الزبائن

أو في حالات انشاء الشراكة والمشاريع الضخمة.

-**مديرية التسويق:** وهي أهم مديرية بعد المديرية العامة نظرا لكبر نشاطها وتأثيرها الكبير في

النشاط الكلي للمؤسسة، فهي تمارس نشاط التصدير والذي يشكل نسبة كبيرة من اجمالي نشاط

المؤسسة.

-**مديرية المالية المحاسبية:** تشرف على العمليات المحاسبية والمالية للمؤسسة.

مديرية الموارد البشرية: تشرف على موارد المؤسسة البشرية وتعمل على توفيرها بالشكل الذي

تتطلبه وظائف المؤسسة.

-**مركز الدراسات والابحاث التطبيقية للتطوير:** تعمل على اقامة دراسات وبحوث بصفة مستمرة

سعيًا للتطوير الدائم لنشاط المؤسسة وتنمية أدائها.

-**المركب المنجمي جبل عنق:** يشرف على جميع العمليات الإستراتيجية للفوسفات ومعالجته ونقله

الى مراكز شحنه للتصدير المتواجد بالمنشآت المينائية بعنابة.

-**المنشآت المينائية بعنابة:** تقوم بتخزين و شحن طلبيات الفوسفات المعدة للتصدير إلى السفن

التي ستنقلها للمستورد، بميناء عنابة.

2-دوائر المؤسسة:

-دائرة المحاسبة: تشرف عليها مديرية المالية والمحاسبة وتتولى الشؤون المحاسبية للمؤسسة، وتشرف على مصلحة واحدة تهتم بأمور المحاسبة التحليلية.

دائرة المالية: تشرف عليها مديرية المالية والمحاسبة وتقوم بتنفيذ مختلف العمليات المالية للمؤسسة وتتكامل مع دائرة المحاسبة وتضم مصلحتين هما: مصلحة الخزينة ومصلحة التحصيل.

-دائرة التصدير منطقة 1: تقوم بجميع العمليات التصديرية من خلال تحضير وتنفيذ الطلبات المتعلقة بالزبائن المتواجدين في المنطقة 1، والتي تضم على وجه الخصوص دول أوروبا.

-دائرة التصدير منطقة 2: تقوم بتنفيذ العمليات التصديرية المرتبطة بالمنطقة 2 والتي تشمل دول آسيا وأمريكا اللاتينية

-دائرة العلاقات مع الزبائن: مهمتها أساسا تكمن في المحافظة على الزبائن الحاليين والعمل على تطوير، تنمية، توطيد العلاقة معهم وتلبية رغباتهم. والسعي للحصول على متعاملين جدد.

-دائرة شراء التجهيزات: - تتولى اقتناء مختلف المستلزمات والتجهيزات، (أثاث، مستلزمات، مكتبية، آلات، معدات ...)، وكذا صيانة التجهيزات والمعدات الموجودة وتشرف عليها مديرية التجارة لارتباط توفر التجهيزات الإنتاجية اللازمة بنشاط هذه المديرية.

-دائرة الموارد المعلوماتية: تشرف عليها إدارة الموارد البشرية وظيفتها توفير وجمع ونقل المعلومات اللازمة التي تحتاجها المؤسسة سواء كانت هذه المعلومات داخلية تتعلق بالمؤسسة أو خارجية تتعلق بالمحيط الذي تتعامل معه وتقوم نقل المعلومات بين مختلف الوحدات داخل المؤسسة. وتقوم بخلق مجالات التواصل بين المؤسسة والمتعاملين معها.

- دائرة التكوين: تابعة لدائرة الموارد البشرية تشرف على التكوين المستمر للطاقات البشرية للمؤسسة لتحسين أدائها ورفع مردوديتها. وإقامة دورات تكوينية لتأهيل العمال
- دائرة الشؤون القانونية: تتولى الشؤون القانونية للمؤسسة ومنح جميع نشاطاتها الصفة القانونية.
- حل مختلف المشاكل والنزاعات التي يمكن ان تنشأ بين المؤسسة وأطراف أخرى.
- دائرة الموارد البشرية: تشرف على جميع الاعتبارات المتعلقة بالموارد البشرية (الموظفين) من توظيفها وتقسيمها بين مختلف الاقسام، تشرف على مصلحتين هما مصلحة الموظفين ومصلحة الشؤون الاجتماعية.

3- مصالح المؤسسة:

- المصلحة التحليلية: تشرف عليها دائرة المحاسبة، تقوم باجراء جميع عمليات المحاسبة التحليلية لأنشطة المؤسسة ووحداتها، ليتم مكاملتها مع المحاسبة العامة للمؤسسة.
- مصلحة الخزينة: تشرف عليها دائرة المالية وتتولى تسجيل ومراقبة جميع العمليات المالية التي تطرأ على خزينة المؤسسة.
- مصلحة التحصيل: تابعة لدائرة المالية وتشرف على عمليات تحصيل إيرادات المؤسسة من عملائها ومتابعتها.
- مصلحة الموظفين: تتبع لدائرة الموارد البشرية، تشرف على شؤون التوظيف، وتسيير اليد العاملة
- مصلحة الشؤون الاجتماعية: تعتنى بشؤون الموظفين والعاملين، من دفع الأجور والتقاعد، وابرار عقود التوظيف الدائم أو المؤقت... الخ

المبحث الثاني: منتج المؤسسة مناجم الفوسفات ومحيطها

يمر منتج الشركة عبر مراحل إنتاجية تبدأ باستخراج الفوسفات الخام وتنتهي بتحويله إلى الحامض الفسفوري أو إلى أسمدة ذات جودة، ومن أجل تحقيق ذلك تنشط الشركة ضمن محيطها المتمثل في متعاملين في الداخل وآخرين في الخارج.

المطلب الأول: منتج المؤسسة

تعمل مؤسسة مناجم الفوسفات على الوفاء بالطلب لعملائها، من خلال تقديم منتوجها بالمواصفات العالمية وبالجودة المطلوبة. كما تقوم الشركة بإنتاج الفوسفات الطبيعي المحضر للبيع، وتقوم الدول المستوردة الأخرى بتحويله إلى حمض الفوسفور وكذلك إلى الأسمدة، ويتكون الفوسفات الخام من بقايا الحيوانات أو عظام الحوت لذلك يطلق عليه إسم BPL التي تعني: Born Phosphat Line، بحيث تختلف النسب المكونة له من موطن إلى آخر، وتقوم شركة مناجم الفوسفات بإنتاج أربعة أنواع من المنتجات يمكن التطرق إليها فيما يلي:⁽¹⁾

- المنتج المسوق 34% من P_2O_5 الذي يعادل 75/73 BPL: يمتاز هذا النوع من الفوسفات بارتفاع نسبة الراسب الكلسي، حيث تنزع منه الشوائب بوضعه في الفرن بدرجة عالية تقدر بـ 900°، ويستخدم هذا النوع أساساً في صناعة الأسمدة المجهزة والمنتجات الكيميائية.

- المنتج المسوق 32% من P_2O_5 الذي يعادل 72/70 BPL: يمتاز هذا النوع بارتفاع نسبة الراسب الكلسي فيه، ويتم الحصول عليه بواسطة عملية التحميص في درجة حرارة تبلغ 800°، ويستخدم في الصناعة كتصنيع الأسمدة الجاهزة والمنتجات كيميائية. وتجدر الإشارة إلى أن الوضع التنافسي للشركة في النوعين السابقين غير ملائم لسببين، يتعلق الأول بالتكلفة الإجمالية للإنتاج

⁽¹⁾ دائرة الموارد البشرية لشركة مناجم الفوسفات

العالية كتكلفة النقل والتأمين، والثاني يتعلق المزايا التنافسية خاصة في تكلفة الإنتاج بالإضافة إلى قدرات الإمداد.

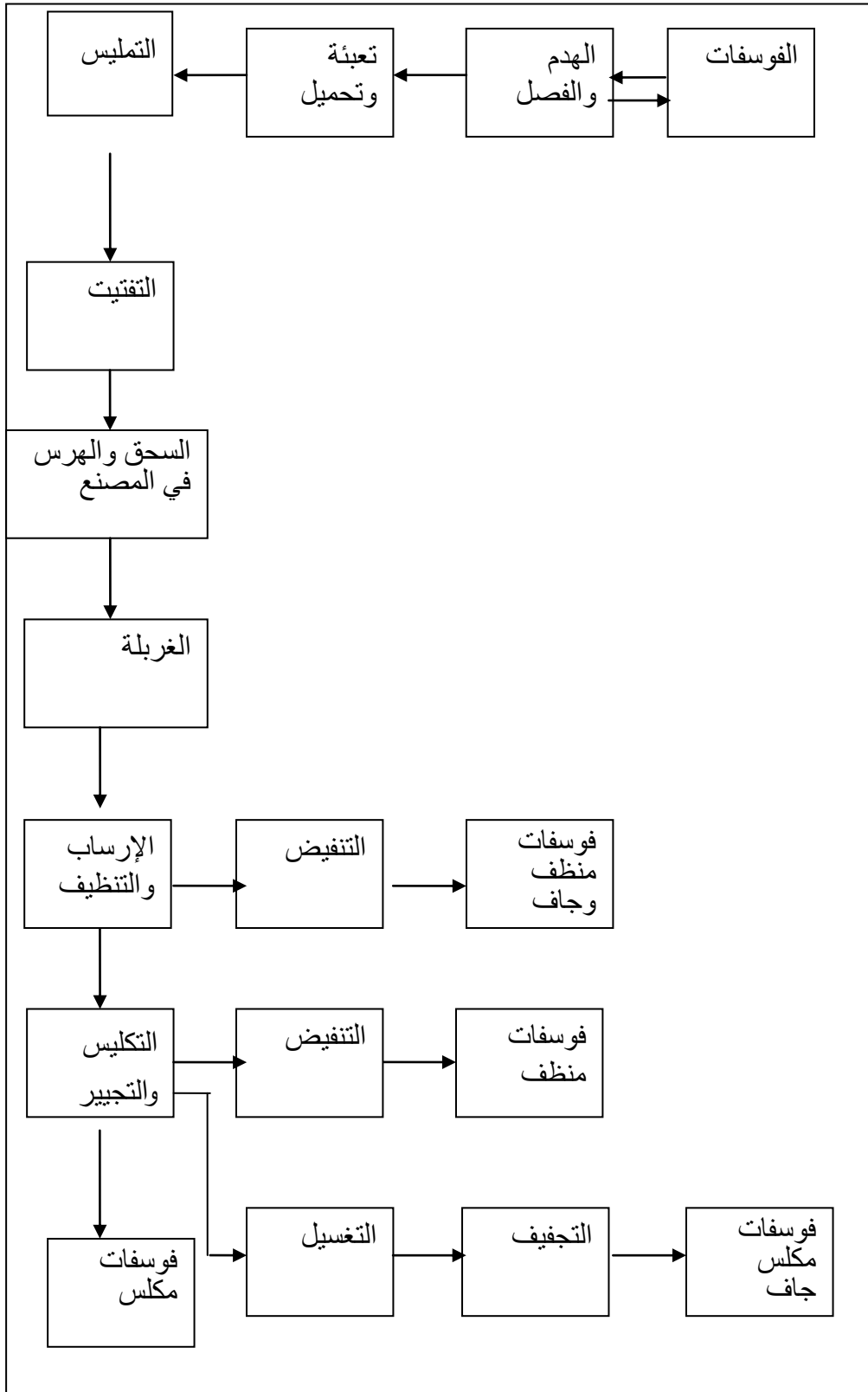
- المنتج المسوق 31% من P_2O_5 الذي يعادل 66/68% BPL: يتمثل في المنتج المخصص أساسا لتصنيع الأسمدة القابلة للإنحلال في التربة.

- المنتج المسوق 29% من P_2O_5 الذي يعادل 63/65% BPL: يطلق على هذا النوع مزيل الغبار، ويستخدم في الصناعة والزراعة ويعد أهم مبيعات الشركة. أما أهم المواصفات الواجب توفرها في المنتج فيجب توافر العناصر التالية لكي يكون المنتج مقبول دوليا منها: أن يكون خالي من المغنيزيوم والكاديوم فالزيائن لا يجذبونه نظرا للأضرار التي يسببها خلال عملية التحويل، وأن يكون خاليا من الفلبيور لأنه مضر بالبيئة والماشية، ويجب أن يكون الفوسفات طري وسهل الطحن. وفي إطار الجودة فإن شركة مناجم الفوسفات تعمل على تحقيق أهدافها الإنتاجية والنوعية أساسا، لذلك فهي تسعى على كافة الأصعدة لتحقيق الفعالية والكفاءة والنوعية لمنتجاتها، فبعض الدول ترفض دخول المنتجات التي تتبع مؤسسات لا تملك شهادة الإيزو، وبالتالي فالمؤسسة عملت للحصول على هذه الشهادة التي تقتضي مطابقة منتجات الشركة لمعايير الإيزو.

المطلب الثاني: مراحل الانتاج

تمر العملية الإنتاجية بمؤسسة مناجم الفوسفات بعدة مراحل تبدأ باستخراج الفوسفات وتنتهي بالحصول على الفوسفات المكلس الجاف، والشكل الموالي يوضح مراحل العملية الإنتاجية:

الشكل رقم (19): أهم مراحل الانتاج في شركة مناجم الفوسفات



المصدر: معلومات مقدمة من دائرة الموارد البشرية

يمكن تلخيص المراحل الإنتاجية كما يلي:

- إستخراج الفوسفات: يتمثل في هدم وإستخراج الفوسفات من المركب المنجمي بجبل العنق.
- معالجة الفوسفات: وتتكون سلسلة المعالجة لمادة الفوسفات للمركب المنجمي جبل العنق من: التكسير، التحضير، المعالجة بالطريقة المائية، المعالجة بالطريقة الجافة، الإنتقاء الهوائي والغرلة، فيتم في المرحلة الأولى إستغلال آلة واحدة من نوع جيراتوار ذات متوسط إنسياب 900 طن في الساعة، وفي الثانية يتم الطحن والغرلة وتتم المعالجة بالطريقة المائية في أربعة ورشات تتمثل في الترويق، التحميص، المغسل والتجفيف، إذ تتم في الأولى إزالة الشوائب الأكثر من 12.5 ملم والأقل من 80ملم وهي الفقيرة من عنصر P205، ويتم التحميص بواسطة ثلاثة أفران من نوعية دروليفير من أجل تفكيك وإزالة المواد العضوية الموجودة في مادة الفوسفات المروق وفي الثالثة يستخدم الهيدروسيكلونات وكذلك العصارات من أجل إزالة الأكسيدات الناتجة عن عملية التحميص وكذلك المواد الجيرية، ويستعمل في التجفيف فرنين دائريين من نوعية تيسون روكات وذلك من أجل إزالة نسبة الرطوبة وإرجاعها من 13% إلى 0.2% وتبلغ الطاقة السنوية للتجهيزات المستعملة في هذه الطريقة 500000 طن سنويا من المادة المحمصة والمغسولة والمجففة، أما المعالجة بالطريقة الجافة فيتم من خلالها التجفيف، الغرلة والطحن، إذ يتم التجفيف من خلال فرنين لإزالة نسبة الرطوبة من 9% إلى 10%، وفي الثانية تتم الغرلة بواسطة غرابيل حديثة وعددهم أربعة، ويتم الطحن بثلاثة مطاحن من نوعية دراقون، أما المرحلة الأخرى في المعالجة فالهدف منها إزالة الغبار، وفي المرحلة الأخيرة تتم الغرلة بواسطة غرابيل حديثة النوعية وعددهم أربعة حيث يتم الحصول على الأنواع الأربعة للفوسفات الذي يباع.

المطلب الثالث: محيط المؤسسة

تعتبر مؤسسة مناجم الفوسفات رائدة في مجال نشاطها على المستوى الوطني، وهي تعمل على توسيع وتطوير علاقاتها مع المؤسسات المحلية والأجنبية، وتعمل الشركة ضمن محيطها الاجتماعي والاقتصادي.

- المحيط الاجتماعي: تسعى المؤسسة إلى تحسين مستوى المهارات والمعارف لعاملها عن طريق تكوينهم وذلك لمسايرة التغيرات والتحكم في التقنيات الحديثة في العمل، كما تساهم في تقليص وامتصاص البطالة عن طريق توظيف اليد العاملة.

- المحيط الاقتصادي: تتعامل المؤسسة مع أطراف من الخارج، كما تتعامل مع أطراف من داخل الوطن، و يتكون العملاء في الخارج من دول أوروبا الغربية، أوروبا الشرقية، دول آسيا ودول أمريكا الجنوبية. بالإضافة إلى الموردين سواء من الداخل أو من الخارج.

- أوروبا الغربية: النمسا، الدنمارك، بلجيكا، فرنسا، فنلندا، اليونان، ألمانيا، إسبانيا، إيطاليا، إنجلترا، سويسرا، هولندا، البرتغال وإيرلندا .

- أوروبا الشرقية: بولونيا، رومانيا، ألبانيا، تشيكوسلوفاكيا، المجر، يوغوسلافيا وبلغاريا.

- دول آسيا: ماليزيا، اندونيسيا، الصين، تركيا، أوكرانيا وبنغلاديش.

- دول أمريكا الجنوبية: كوبا، البرازيل.

- الموردون: تتعامل المؤسسة مع أوروبا الغربية والولايات المتحدة الأمريكية، إذ أنها تستورد العتاد وقطع الغيار، كما أنها تتعامل مع موردين محليين كمشراء أجهزة الإنتاج ووسائل الإنتاج الأخرى.

- البنك: تتعامل المؤسسة مع البنك الوطني الجزائري، الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط .

- التكنولوجيا: تسعى المؤسسة إلى تطوير التكنولوجيا عن طريق إدخال تقنيات ووسائل جديدة ومن أهم المعاهد التي تربطها بها علاقة نذكر:

- المعهد العالمي للفوسفات بالمغرب.

- الإتحاد العربي للحديد والفولاذ.

- المعهد العالي للتسيير والإنتاجية بالجزائر.

- معهد الحديد والفولاذ بفرنسا.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

يستعرض في هذا المبحث التحليل الإحصائي لعينة الدراسة واختبار الفرضيات

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى بيان العلاقة بين القدرات الإبداعية والتدريب عليها والنجاح بمؤسسة

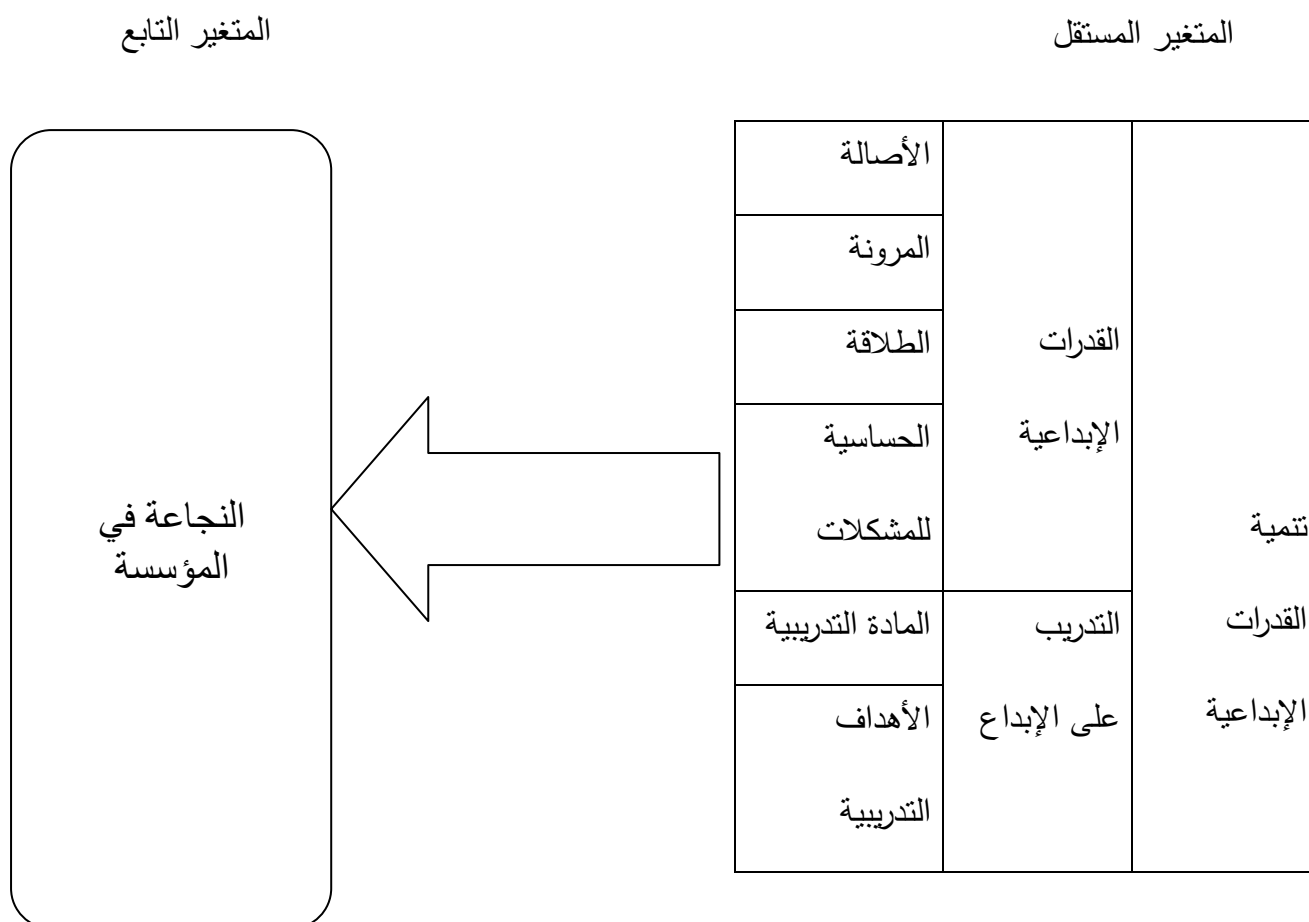
مناجم الفوسفات بتبسة حيث تم استخدام منهج دراسة الحالة عبر الاستعانة بأدوات التحليل

الإحصائي ذات العلاقة بموضوع الدراسة وسيتم التطرق في هذا المنحى إلى عينة الدراسة وأدوات

الدراسة والمعالجات الإحصائية المتبعة.

والشكل التالي يوضح نموذج الدراسة:

الشكل رقم (20): يوضح نموذج الدراسة



المصدر: من عداد الطالب

أولاً: المتغير المستقل

تنمية القدرات الإبداعية للشخصية المبدعة: اختار الباحث أهم القدرات المميزة للشخصية المبدعة والتي يجمع عليها معظم الكتاب الذين تناولوا موضوع الإبداع لتكون محلاً للدراسة. والتي تتمثل في: الأصالة، والطلاقة، والمرونة، والحساسية للمشكلات إضافة للتدريب على الإبداع والمشتغل على المادة التدريبية والأهداف التدريبية.

ثانياً: المتغير التابع يتمثل في النجاح وتمثل مجتمع الدراسة في مجموع العاملين بمؤسسة منجم

الفوسفات بتبسة مقر عددهم ب 1453 (الملحق 2) أما عينة الدراسة فكانت عينة عشوائية تكونت

من 114 عامل من المؤسسة ومن جميع المستويات الإدارية.

وحسب الهدف من الموضوع تم تصميم استمارة (الملحق رقم 3) ثم توزيعها وجمعها ومن ثم تحليلها وتفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة. كما وضعت الإستمارة بشكل يتلاءم مع طبيعة العمل المؤسسي في مشتملة على قسمين رئيسيين، القسم الأول منها يخص بعض المعلومات الشخصية والوظيفية عن الأفراد والتي اشتملت على الجنس، والعمر، والمستوى الإداري، والخبرة، أما القسم الثاني فاحتوى على ثلاث محاور أساسية حيث أن المحور الأول والثاني يمثلان المتغير المستقبل والمحور الثالث يمثل المتغير التابع المحور الأول يتم فيه التطرق إلى مستوى القدرات الإبداعية لدى أفراد العينة واشتمل على 18 سؤال، أما المحور الثاني فيتم من خلاله التطرق إلى قياس المكون الإبداعي في العمل التدريبي واشتمل على 11 سؤال أما المحور الثالث فيتم من خلاله قياس النجاعة بالمؤسسة واشتمل على 10 أسئلة. وقبل أن تصل الاستمارة إلى شكلها النهائي مرت بعدة مراحل لازمة تمر بها عند اعتماد الاستمارة ويمكن تلخيصها في ما يلي:

- تم تغيير العبارات الغير واضحة واستبدالها بعبارات أكثر سهولة ووضوحا
- تم إعداد استبانة الدراسة استنادا إلى الأدبيات التي تم الحصول عليها في مجال الدراسة في محاولة للإلمام بأهداف الدراسة وأسئلتها التي يتوقع الإجابة عليها من خلال الاستبانة وكذلك لقياس الأثر بين المتغيرات مع تحكيمها من طرف مجموعة من الاساتذة (الملحق رقم 04).

المعالجة الإحصائية :

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

تم استخدام مقياس ليكرت للتدرج الخماسي لاختيار الإجابات كما يلي: لا أوافق إطلاقا، لا أوافق محايد، موافق، موافق بشدة

كما تم اختيار درجة الأهمية لكل فقرة كما يلي :

المدى :الدرجة القصوى -الدرجة الدنيا

$$4=1-5=$$

$$1.33=3/5$$

فمن 0-1.66منخفضة

من 1.33-2.66متوسطة

2.66-5مرتفعة

-تم استخدام البرنامج الإحصائي للرمز الاحصائية spss لقياس الأثر من بين المتغيرات

-تم حساب معامل الارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة

-تم الاستعانة بالإشارة الإحصائية Sig

-حساب ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة

$$\alpha / \alpha = \frac{n}{n-1} (1 - \frac{\sum Vi}{vt})$$

N عدد الاسئلة

Vi يمثل تباين اسئلة مجموع عبارات الاستمارة

Vt : يمثل تباين أسئلة المحاور

-ثبات فقرات الاستبانة: في هذه الجزئية تم إيجاد معامل ألفا كرونباخ الذي يعتبر مقياس أو مؤشر لثبات الاختبار (الاستبانة). وجدول رقم (3) يوضح قيم معاملات ألفا كرونباخ لكل بعد على إنفراد وللمقياس ككل.

الجدول رقم (5): يمثل مقياس ألفا كرونباخ لعبارات الاستمارة

0.850	الأصالة	تنمية القدرات الإبداعية
	الطلاقة	
	المرونة	
	الحساسية للمشكلات	
	أهداف التدريب	
	المادة التدريبية	
0.864	النجاعة	النجاعة بالمؤسسة
0.758	جميع العبارات	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات spss

يوضح هذا الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبانة (0.758) وتعتبر هذه القيمة عن درجة عالية من الثبات مما يعكس ثبات إجابات المبحوثين، وهذا بدوره يدل على القدرة العالية لأداة الدراسة على قياس ما صممت من أجله.

المطلب الثاني: تحليل المعلومات المرتبطة بعينة الدراسة

يتناول هذا المطلب تحليل المعطيات المترتبة عن الدراسة الميدانية وذلك من خلال تحليل

المعلومات المتعلقة بعينة الدراسة وتحليل مختلف الاستجابات.

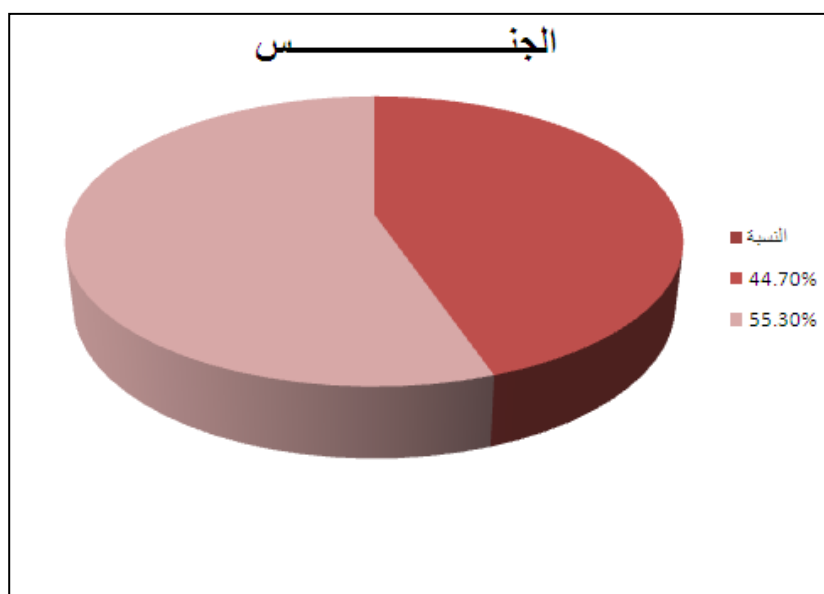
-تحليل المعلومات المتعلقة بالعينة وقد تم من خلال الجداول والاشكال التالية:

الجدول رقم (6): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس		
النسبة	التكرار	
44.7 %	51	ذكر
55.3 %	63	انثى
100 %	114	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

الشكل رقم (21): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالب

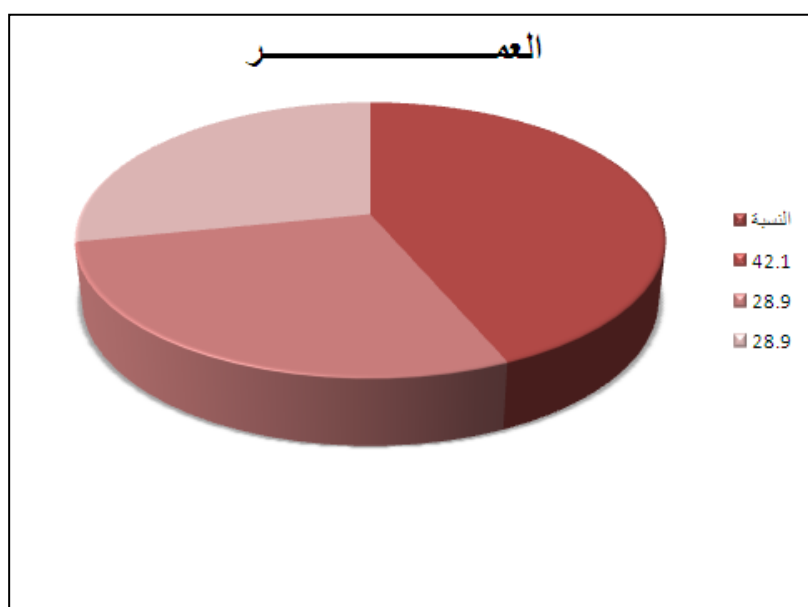
من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح أن نسبة 44.7% تمثل الذكور، ونسبة 55.3% تمثل الإناث حيث بلغ عدد الإناث 63 وعدد الذكور 51 وهنا العدد رجح للإناث وذلك لزيادة الاعتماد على العنصر الإناث في المؤسسة.

الجدول رقم (7): يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر		
النسبة	التكرار	
42.1%	48	أقل من 30
28.9%	33	من 30 إلى 40
28.9%	33	من 40 فأكثر
100.0%	114	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

الشكل رقم (22): يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالب

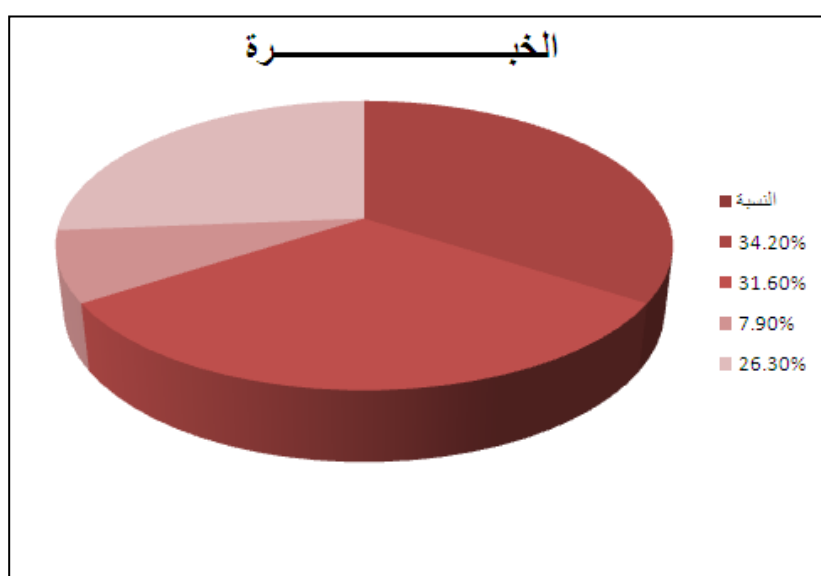
من خلال الجدول والشكل اعلاه يتضح أن نسبة 42.1% من أفراد العينة في الفئة العمرية أقل من 30 سنة، ونسبة 28.9 % من أفراد العينة في الفئة العمرية من 30 الى 40 سنة، والملاحظ أن النسبة الأكبر هي الأقل من الثلاثين مما يدل على ان المؤسسة تعتمد كثيرا على العنصر الشبابي

الجدول رقم(8): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

الخبرة		
النسبة	التكرار	السنوات
34.2%	39	اقل من 5
31.6%	36	من 6 الى 10
7.9%	9	من 11 الى 15
26.3%	30	من 16 فأكثر
100.0%	114	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

الشكل رقم(23): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة



المصدر: من اعداد الطالب

من خلال الجدول والشكل اعلاه يتضح أن نسبة 34.2% من أفراد العينة خبرتهم أقل من 5 سنة، ونسبة 31.6% من أفراد العينة في خبرتهم من 6 إلى 10 سنة، و 7.9% من أفراد العينة في خبرتهم من 11 إلى 15 سنة و 26.3% من أفراد العينة في خبرتهم من 16 فأكثر سنة والملاحظ أن النسبة الأكبر هي الأقل أقل من 5 مما يدل على ان المؤسسة تعتمد كثيرا على من هم أقل من 5 سنوات .

الجدول رقم(9): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى

المستوى الإداري		
النسبة	التكرار	المستوى
34.2%	39	إطار سامي
52.6%	60	إطار
8.77%	10	عون تحكم
4.38%	5	عون تنفيذ
100.0%	114	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

الشكل رقم (24): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى



المصدر: من اعداد الطالب

من خلال الجدول والشكل اعلاه يتضح أن نسبة 34.2 % من أفراد العينة هم من الإطارات السامية ، و نسبة 52.6 % من أفراد العينة هم من الإطارات ، ونسبة 8.77 % من أفراد العينة هم من أعوان تحكم ونسبة 13.2 % من أفراد العينة هم عون تنفيذ والملاحظ أن النسبة الأكبر هي نسبة الإطارات.

تم تحليل بيانات الاستمارة من خلال البرنامج الإحصائي وذلك من خلال الجداول التالية:

الجدول رقم(10): يوضح تحليل استجابات أفراد العينة ايزاء عنصر الأصالة

العبارة	لاوافق أطقا	لاوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الأهمية
1	12	6	9	72	15	3.63	1.115	3	مرتفع
	%10.5	%5.3	%7.9	%63.2	%13.2				
2	9	30	18	39	18	3.24	1.229	4	مرتفع
	%7.9	%26.3	%15.8	%34.2	%15.8				
3	9	36	12	51	6	03.8	1.138	5	مرتفع
	%7.9	%31.6	%10.5	%44.7	%5.3				
4	0	6	15	78	15	3.89	0.683	1	مرتفع
	%0	%5.3	%13.2	%68.4	%13.2				
5	6	3	12	84	9	3.76	0.845	2	مرتفع
	%5.3	%2.6	%10.5	%73.7	%7.9				
	36	81	66	324	63	3.5211	0.67345		

المصدر: انجاز الطالب وفق معطيات البرنامج الإحصائي spss

الملاحظ من خلال النتائج أن العبارة أقوم بعملتي بأسلوب متجدد في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي

3.63 وانحراف معياري 1.115 ودرجة الأهمية لهذه العبارة مرتفعة.

والعبارة لا اكرر ما يفعله الآخرون في حل مشكلات المعترضة في العمل في المرتبة الرابعة

بمتوسط حسابي 3.24 وانحراف معياري 1.229 ودرجة الأهمية لهذه العبارة مرتفعة والعبارة الثالثة

لا ارجب في تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.08

وانحراف معياري 1.138 ودرجة الأهمية لهذه العبارة مرتفعة والعبارة الرابعة أستطيع أن أناقش وأحاور وأقنع الآخرين في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.89 وانحراف معياري 0.683 ودرجة الأهمية لهذه العبارة مرتفعة والعبارة الخامسة أحس بأنني أستطيع المساهمة في إنتاج أفكار جديدة في مجال العمل في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.76 وانحراف معياري 0.845 ودرجة الأهمية لهذه العبارة مرتفعة.

كما بلغ المتوسط الحسابي لعنصر الأصالة 3.5211 وانحراف معياري 0.67345 مما يدل على أن اتجاهات أفراد العينة تتجه نحو الموافقة على الإجابات للعبارات المرتبطة بالأصالة.

الجدول رقم(11): يوضح تحليل استجابات أفراد العينة ايزاء عنصر الطلاقة

العبارة	لاوافق	لاوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الأهمية
6	3	9	9	87	6	3.74	0.788	1	مرتفع
	%2.6	%7.9	%7.9	%76.3	%5.3				
7	6	15	27	60	6	3.39	0.956	4	مرتفع
	%5.3	%13.2	%23.7	%52.6	%5.3				
8	0	15	24	69	6	3.58	0.786	2	مرتفع
	%0	%13.2	%21.1	%60.5	%5.3				
9	6	12	27	60	9	3.47	970.0	3	مرتفع
	%5.3	%10.5	%23.7	%52.6	%7.9				
	15	51	87	276	27	3.5461	0.67392		

المصدر: انجاز الطالب وفق معطيات البرنامج الاحصائي spss

الملاحظ من خلال النتائج ان عبارة تتوفر لدي قدرة على إيجاد حلول سريعة لمشاكل العمل في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.74 وانحراف معياري 0.788 ودرجة الأهمية لهذه العبارة مرتفعة

وعبارة تتوفر لدي قدرة لتقديم أفكار متعددة خلال فترة زمنية قليلة في الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي

3.39 وانحراف معياري 0.965 ودرجة الأهمية لهذه العبارة مرتفعة.

وعبارة تتوفر لدي قدرة على التفكير السريع في ظروف مختلفة في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي

3.58 وانحراف معياري 0.786 ودرجة الأهمية لهذه العبارة مرتفعة.

وعبارة تتوفر لدي قدرة على التعبير عن أفكار بطلاقة في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.47

وانحراف معياري 0.97 ودرجة الأهمية لهذه العبارة مرتفعة.

وعموما بلغ المتوسط الحسابي لعنصر الطلاقة 3.5461 وانحراف معياري 0.67392 مما يدل

على أن اتجاهات أفراد العينة تتجه نحو الموافقة على الإجابات للعبارة المرتبطة بالطلاقة.

الجدول رقم(12):يوضح تحليل استجابات أفراد العينة ايزاء عنصر المرونة

العبارة	لاوافق أطافا	لاوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الأهمية
10	3	6	18	78	9	3.74	.788	3	مرتفع
	%2.6	%5.3	%15.8	%68.4	%7.9				
11	0	6	9	66	33	4.11	.757	1	مرتفع
	%0	%5.3	%7.9	%57.9	%28.9				
12	3	21	27	48	15	3.45	1.023	4	مرتفع
	%2.6	%18.4	%23.7	%42.1	%13.2				
13	3	9	21	60	21	3.76	.934	2	مرتفع
	%2.6	%7.9	%18.4	%52.6	%18.4				
	9	43	74	252	78	3.7632	0.55837		

المصدر: انجاز الطالب وفق معطيات البرنامج الإحصائي spss

الملاحظ من خلال النتائج ان عبارة أستطيع طرح أفكار جديدة لتطوير العمل بسهولة في الرتبة

الثالثة بمتوسط حسابي 3.74 وانحراف معياري 0.788 ودرجة الأهمية لهذه العبارة مرتفعة

وعبارة عندما اقتنع بعدم صحة موقفي أغيره في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.11 وانحراف

معياري 0.757 ودرجة الأهمية لهذه العبارة مرتفعة.

وعبارة أرغب في إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة. في الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.45

وانحراف معياري 1.023 ودرجة الأهمية لهذه العبارة مرتفعة.

وعبارة أستطيع رؤية الأشياء والأفكار من زوايا مختلفة في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.76

وانحراف معياري 0.934 ودرجة الأهمية لهذه العبارة مرتفعة.

وبلغ الوسط الحسابي لعنصر المرونة 3.7632 وانحراف معياري 0.55837

الجدول رقم (13): يوضح تحليل استجابات أفراد العينة ايزاء عنصر الحساسية للمشكلات

العبارة	لاوافق أطافا	لاوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الأهمية
14	3	33	36	27	15	3.16	1.069	5	متوسط
	%2.6	%28.9	%31.6	%23.7	%13.2				
15	6	12	24	63	9	3.5	0.971	3	متوسط
	%5.3	%10.5	%21.1	%55.3	%7.9				
16	9	3	21	72	9	3.61	0.965	2	مرتفع
	%7.9	%2.6	%18.4	%63.2	%7.9				
17	0	12	3	72	27	4	0.831	1	مرتفع
	%0	%10.5	%2.6	%63.2	%23				
18	6	24	33	45	6	3.18	1.001	4	متوسط
	%5.3	%21.1	%28.9	%3.5	%5.3				
	24	84	117	279	66	3.4895	0.62121		

المصدر: انجاز الطالب وفق معطيات البرنامج الاحصائي spss

الملاحظ من خلال النتائج ان عبارة أتوقع المشكلات قبل حدوثها في الرتبة الخامسة بمتوسط

حسابي 3.16 وانحراف معياريا 1.069

وعبارة تتوفر لدي رؤية لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها في الرتبة الثالثة بمتوسط

حسابي 3.5 وانحراف معياريا 0.971 ودرجة الأهمية لهذه العبارة متوسطة

وعبارة باستطاعتي توقع الحل للمشكلات التي تواجهني في العمل في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.61 وانحراف معياريا 0.965 ودرجة الأهمية لهذه العبارة مرتفعة.

وعبارة أرغب في معرفة نقاط القوة والضعف في العمل الذي أقوم به. في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.00 وانحراف معياريا 0.831 ودرجة الأهمية لهذه العبارة مرتفعة.

وعبارة أستطيع استشعار المشاكل التي تواجه الآخرين في الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.18 وانحراف معياري 1.001 ودرجة الأهمية لهذه العبارة مرتفعة

وبلغ الوسط الحسابي لعنصر الحساسية للمشكلات 3.4895 والانحراف المعياري 0.62121

الجدول رقم (14): يوضح تحليل استجابات أفراد العينة ايزاء عنصر المادة التدريبية.

العبارة	لاوافق أطافا	لاوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الأهمية
19	15	3	36	60	0	3.24	1.106	5	مرتفع
	%13.2	%2.6	%31.6	%52.6	%0				
20	3	6	30	69	6	3.61	0.783	2	مرتفع
	%2.6	%5.3	%26.3	%60.5	%5.3				
21	6	9	21	66	12	3.61	0.965	3	مرتفع
	%5.3	%7.9	%18.4	%57.9	%10.5				
22	6	6	27	72	3	3.53	0.854	4	مرتفع
	%5.3	%5.3	%23.7	%63.2	%2.6				
23	3	6	27	69	9	3.66	0.807	1	مرتفع
	%2.6	%5.3	%23.7	%60.5	%7.9				
	33	30	141	336	30	3.526	0.6653		
						3	3		

المصدر انجاز الطالب وفق معطيات البرنامج الإحصائي spss

الملاحظ من خلال النتائج ان عبارة توجد مدلول كلمة إبداع في المادة التدريبية في المرتبة

الخامسة بمتوسط حسابي 3.24 وانحراف معياري 1.016 ودرجة الأهمية لهذه العبارة مرتفعة.

وعبارة توفرت في المادة التدريبية فكرة لريادة الأعمال في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.61

وانحراف معياري 0.783 ودرجة الأهمية لهذه العبارة مرتفعة.

وعبارة توفرت فيها فكرة جديدة لتطوير منتج جديد في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.61

وانحراف معياري 0.965 ودرجة الأهمية لهذه العبارة مرتفعة.

وعبارة توفرت فيها فكرة لأسلوب عمل جديد في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.53 وانحراف معياري 0.854 ودرجة الأهمية لهذه العبارة مرتفعة.

وعبارة المادة التدريبية متنوعة تشمل على كل جوانب الإبداعات في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.66 وانحراف معياري 0.807 ودرجة الأهمية لهذه العبارة مرتفعة.

وبلغ المتوسط الحسابي لعنصر المادة التدريبية 3.5263 وانحراف معياري 0.66533

الجدول رقم (15): يوضح تحليل استجابات أفراد العينة ايزاء عنصر الأهداف التدريبية

العبارة	لاوافق أطافا	لاوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الأهمية
24	9	9	24	66	6	3.45	0.996	6	مرتفع
	%7.9	%7.9	%21.1	%57.9	%5.3				
25	6	9	15	78	6	3.61	0.908	3	مرتفع
	%5.3	%7.9	%13.2	%68.4	%5.3				
26	3	9	30	66	6	3.55	0.821	5	مرتفع
	%2.6	%7.9	%26.3	%57.9	%5.3				
27	3	12	27	63	9	3.55	0.883	4	مرتفع
	%2.6	%10.5	%23.7	%55.3	%7.9				
28	3	9	27	63	12	3.63	0.875	1	مرتفع
	%2.6	%7.9	%23.7	%55.3	%10.5				
29	9	9	15	66	15	3.61	0.908	2	مرتفع
	%7.9	%7.9	%13.2	%57.9	%13.2				
	33	57	138	402	54	3.6558	0.70871		

المصدر: انجاز الطالب وفق معطيات البرنامج الاحصائي spss

الملاحظ من خلال النتائج ان عبارة الأهداف واضحة وجلية وتساهم في الإلمام بالخبرات والنشاطات الإبداعية الملائمة في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3.45 وانحراف معياري 0.966 ودرجة الأهمية لهذه العبارة مرتفعة.

وعبارة الأهداف تتسم بالتجديد والتطوير وتساهم في تنمية قدرات الإبداع في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.61 وانحراف معياري 0.908 ودرجة الأهمية لهذه العبارة مرتفعة.

وعبارة تم تدريبك لمحاولة تغيير أساليب سلبية في حل المشكلات المرتبطة بالعمل في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.5 وانحراف معياري 0.821 ودرجة الأهمية لهذه العبارة مرتفعة.

وعبارة تم تدريبك لبناء قدرتك للتأثير على دوافع الآخرين لحل المشكلات بطريقة إبداعية في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.55 وانحراف معياري 0.883 ودرجة الأهمية لهذه العبارة مرتفعة

تم تدريبك لتنمية روح المثابرة لحل المشكلات باعتبارها تحديات ايجابية بدلا من اعتبارها عقبات تحول دون التفكير الإبداعي في المرتبة الاولى متوسط حسابي 3.63 وانحراف معياري 0.875 ودرجة الأهمية لهذه العبارة مرتفعة.

وعبارة تم تدريبك لبناء الثقة والتأكيد أن لديك قدرات كامنة يمكن أن تساهم في حل مشكلات العمل في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.61 وانحراف معياري 0.908 ودرجة الأهمية لهذه العبارة مرتفعة.

وبلغ المتوسط الحسابي لعنصر الأهداف 3.6558 والانحراف المعياري 0.70871

الجدول رقم (16): يوضح تحليل استجابات أفراد العينة ايزاء محور النجاعة

العبارة	لاوافق أطقا	لاوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الأهمية
30	15	21	6	66	6	3.24	1.207	10	مرتفع
	%13.2	%18.4	%5.3	%57.9	%5.3				
31	0	18	57	33	6	3.24	0.779	9	مرتفع
	%0	%15.8	%50	%28.9	%5.3				
32	3	24	18	66	3	3.3684	0.9336	8	مرتفع
	%2.6	%21.1	%15.8	%57.9	%2.6				
33	3	21	24	60	6	3.3947	0.93712	6	مرتفع
	%2.6	%18.4	%21.1	%52.6	%5.3				
34	6	12	27	57	12	3.5	0.99779	5	مرتفع
	%5.3	%10.5	%23.7	%50	%10.5				
35	6	12	30	63	3	3.3947	0.90835	7	مرتفع
	%5.3	%10.5	%26.3	%55.3	%2.6				
36	3	6	30	66	9	3.6316	0.81211	1	مرتفع
	%2.6	%5.3	%26.3	%57.9	%7.9				
37	3	12	21	69	9	3.6053	0.87864	2	مرتفع
	%2.6	%10.5	%18.4	%60.5	%7.9				
38	3	9	27	69	6	3.5789	0.81896	3	مرتفع
	%2.6	%7.9	%23.7	%60.5	%5.3				
39	3	12	33	57	9	3.5	0.88498	4	مرتفع
	%2.6	%10.5	%28.9	%50	%7.9				
	45	63	273	606	69	3.445	0.6181		

المصدر: انجاز الطالب وفق معطيات البرنامج الإحصائي spss

الملاحظ من خلال النتائج ان عبارة توجد في المؤسسة استجابة لرغبات العملاء والاهتمام بالشكاوي في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي 3.24 وانحراف معياري 1.207 ودرجة الأهمية لهذه العبارة مرتفعة.

وعبارة غالبا ما يمدح الزبائن الإنتاج ويعتبرونه الجيد والأفضل مقارنة بالمنافسين في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 3.24 وانحراف معياري 0.779 ودرجة الأهمية لهذه العبارة مرتفعة
وعبارة تتم صيانة الآلات و المعدات دوريا و هناك سرعة في معالجة التوقفات والإختناقات في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 3.3684 وانحراف معياري 0.9336 ودرجة الأهمية لهذه العبارة مرتفعة.

وعبارة توجد في المؤسسة استغلال أمثل للموارد المتاحة (المعدات والأموال والأفراد في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3.3947 وانحراف معياري 0.93712 ودرجة الأهمية لهذه العبارة مرتفعة.
وعبارة اثناء اداء العمل يتم الحرص على تقليل الوقت والأخطاء إلى أقل حد ممكن و تجنب الأنشطة الروتينية في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 3.5 وانحراف معياري 0.99779 ودرجة الأهمية لهذه العبارة مرتفعة.

وعبارة توجد في المؤسسة تقليل الوقت والأخطاء إلى أقل حد ممكن وتجنب الأنشطة الروتينية في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.5 وانحراف معياري 0.99779 ودرجة الأهمية لهذه العبارة مرتفعة.

وعبارة توجد في المؤسسة رقابة على الهادم والتالف والفاقد وجعله في الحدود الدنيا في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3.3947 وانحراف معياري 0.90835 ودرجة الأهمية لهذه العبارة مرتفعة.
وعبارة يتم تحسين الموارد الرأسمالية وتحديث الآلات وخطوط الإنتاج باستمرار في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.6316 وانحراف معياري 0.81211 ودرجة الأهمية لهذه العبارة مرتفعة.

وعبارة عمليات الإنتاج وإجراءات التشغيل مرنة وتستجيب للتغيرات التقنية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.6053 وانحراف معياري 0.87864 ودرجة الأهمية لهذه العبارة مرتفعة.

وعبارة توجد في المؤسسة مرونة عالية في ترتيب المعدات والآلات و اليد العاملة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.5789 وانحراف معياري 0.81896 ودرجة الأهمية لهذه العبارة مرتفعة.

كما بلغ المتوسط الحسابي للنجاعة 3.445 والانحراف المعياري 0.6181.

وعبارة عمليات الإنتاج تتم بالسرعة اللازمة وبأقل تكلفة ممكنة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.5 وانحراف معياري 0.88498 ودرجة الأهمية لهذه العبارة مرتفعة.

المطلب الثالث: تحليل الارتباط واختبار الفرضيات

في هذا المطلب يتم تحديد معامل الارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات

1- اختبار الفرضيات الفرعية

-الفرضية الفرعية الأولى يتم اختبارها فيمايلي:

H_0 : (الفرضية العدمية): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للأصالة على النجاعة بالمؤسسة

H_1 : (الفرضية البديلة): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للأصالة على النجاعة

من خلال اختبار الفرعية الأولى الموضح في الجدول 17 فانه يتم رفض الفرضية العدمية ويتم

قبول الفرضية البديلة.

فمعامل الارتباط بيرسون بين النجاعة والأصالة 0.306 ومستوى المعنوية 0.00 وهو

اقل من 0.05، كما بلغ معامل التحديد 0.093 بمعنى أن مقدار التأثير للمتغير المستقل على

المتغير التابع 9.3%

-الفرضية الفرعية الثانية يتم اختبارها فيمايلي:

H₀: (الفرضية العدمية) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للطلاق على النجاعة بالمؤسسة.

H₁: (الفرضية البديلة): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للطلاق على النجاعة بالمؤسسة.

من خلال اختبار الفرضية الثانية الموضح في الجدول 18 فإنه يتم رفض الفرضية العدمية ويتم قبول الفرضية البديلة.

فمعامل الارتباط بين النجاعة والطلاق 0.450 ومستوى المعنوية 0.00 وهو اقل من 0.05 ، كما بلغ معامل التحديد 0.2025 بمعنى أن مقدار التأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع 20.25%.

-الفرضية الفرعية الثالثة يتم اختبارها فيمايلي:

H₀: (الفرضية العدمية) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير المرونة على النجاعة بالمؤسسة.

H₁: (الفرضية البديلة): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عنصر المرونة على النجاعة بالمؤسسة

من خلال اختبار الفرضية الثالثة الموضح في الجدول 18 فإنه يتم رفض الفرضية العدمية ويتم قبول الفرضية البديلة.

فمعامل الارتباط بين النجاعة والطلاق بلغ 0.365 ومستوى المعنوية 0.00 وهو اقل من 0.05 ، كما بلغ معامل التحديد 0.133 بمعنى أن مقدار التأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع 13.3%.

- الفرضية الفرعية الرابعة يتم اختبارها فيمايلي:

H₀: (الفرضية العدمية) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للحساسية للمشكلات على النجاعة بالمؤسسة.

H1: (الفرضية البديلة): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عنصر الحساسية للمشكلات على النجاعة بالمؤسسة.

من خلال اختبار الفرعية الرابعة الموضح في الجدول (18) فإنه يتم رفض الفرضية العدمية ويتم قبول الفرضية البديلة.

حيث بلغ معامل الارتباط بين النجاعة والحساسية للمشكلات 0.180 ومستوى المعنوية 0.028 وهو أقل من 0.05 كما بلغ معامل التحديد 0.0324 بمعنى أن مقدار التأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع 3.24%.

-الفرضية الفرعية الخامسة يتم اختبارها فيميلي:

H0: (الفرضية العدمية): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للأهداف التدريبية على النجاعة بالمؤسسة.

H1: (الفرضية البديلة): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للأهداف التدريبية على النجاعة بالمؤسسة.

من خلال اختبار الفرعية الخامسة الموضح في الجدول 18 فإنه يتم رفض الفرضية العدمية ويتم قبول الفرضية البديلة فمعامل الارتباط بيرسون بين النجاعة والأهداف التدريبية بلغ 0.429 ومستوى الإشارة الإحصائية sig 0.000 وهو أقل من 0.05 كما بلغ معامل التحديد 0.184 بمعنى أن مقدار التأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع 18.4%.

-الفرضية الفرعية السادسة يتم اختبارها فيميلي:

H0: (الفرضية العدمية): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لعنصر المادة التدريبية على النجاعة بالمؤسسة.

H1: (الفرضية البديلة): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمادة التدريبية على النجاعة بالمؤسسة.

من خلال اختبار الفرعية السادسة الموضح في الجدول 18 فإنه يتم رفض الفرضية العدمية ويتم قبول الفرضية البديلة ف معامل الارتباط بيرسون بلغ 0.542 ومستوى الإشارة الإحصائية sig 0.000 وهو أقل من 0.05 كما بلغ معامل التحديد 0.293 بمعنى أن مقدار التأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع 29.3%.

الجدول رقم(17): يوضح معامل الارتباط بيرسون بين النجاعة تنمية القدرات الإبداعية بأبعادها الأصالة المرونة و الحساسية للمشكلات الأهداف التدريبية والمادة التدريبية

النجاعة	القدرات الإبداعية				التدريب على الإبداع	
	الأصالة	الطلاقة	المرونة	الحساسية للمشكلات	الأهداف التدريبية	المادة التدريبية
معامل الارتباط	0.306	0.450	0.365*	0.180*	0.429	0.542
الإشارة الإحصائية	0.000	.000	0.000	0.028	0.000	0.000
معامل التحديد R ²	0.093	0.2025	0.133	0.0324	0.184	0.293

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

2-الفرضية الرئيسية

H0: (الفرضية العدمية)، لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للقدرات الإبداعية والنجاعة بمؤسسة

مناجم الفوسفات بتبسة.

H1: (الفرضية البديلة): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للقدرات الإبداعية والنجاعة بمؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة.

من خلال اختبار الفرضية الرئيسة الموضح في الجدول 18 فإنه يتم رفض الفرضية العدمية ويتم قبول الفرضية البديلة كما هو موضح في الجدول.

الجدول رقم(18): يوضح معامل الارتباط بيرسن بين النجاعة في المؤسسة وتنمية القدرات الإبداعية

تنمية القدرات الإبداعية		النجاعة
0.526	معامل الارتباط	
000.0	الإشارة الإحصائية	
0.276	معامل التحديد R^2	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

الملاحظ من خلال الجدول أن معامل الارتباط لبيرسن بين النجاعة ومحور تنمية القدرات الإبداعية (الأصالة الطلاقة المرونة الحساسية للمشكلات،المادة التدريبية ،الأهداف التدريبية) بلغ 0.526 وهو اكبر من الصفر كما بلغ مستوى المعنوية 0.00 وهو اقل من 0.05 مما يدل على

وجود علاقة ايجابية بين مكونات محور تنمية القدرات الإبداعية والنجاعة، كما بلغ معامل التحديد

0.276 بمعنى أن مقدار التأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع 27.6%.

خاتمة:

في الفصل التطبيقي كان الهدف هو معرفة اثر تنمية القدرات الإبداعية على النجاعة بمؤسسة مناجم الفوسفات والقصد منه إسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني ، فمن خلال هذا الفصل تم الإلمام بجوانب تتعلق بالتعريف بالمؤسسة من نشاتها وموقعها وأهميتها ونشاطها ومحيطها ومن خلال الاستمارة التي تم إعدادها للإجابة على إشكالية الدراسة والوصول إلى الهدف منها ، تم الاستعانة بالأدوات الإحصائية عديدة منها البرنامج الإحصائي spss 18 لتحليل الاستمارة ، ومن خلال هذه الأخيرة تم تحليل المحور الأول المتعلق بالقدرات الإبداعية فتبين انه من خلال إجابات أفراد العينة أنهم تتوفر لديهم جميع عناصر القدرات الإبداعية، وبالنسبة للمحور الثاني والمتمحور حول التدريب على الإبداع تبين من خلال إجابات الأفراد أن التدريب في المؤسسة يمس جوانب الإبداع، كما تبين أن محور النجاعة جيد في المؤسسة وذلك من خلال المحور الثالث ومن خلال دراسة الارتباط لبيرسون تبين وجود علاقات ايجابية بدرجات متفاوتة بين متغيرات الدراسة.

الختام:

حاولت الدراسة تبيان اثر تنمية القدرات الإبداعية على النجاعة بمؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة ومن اجل ذلك احتوت الدراسة على جانبين أولهما نظري تم التطرق فيه إلى تأطير مفاهيمي للإبداع والقدرات الإبداعية وذلك من خلال الإلمام بمختلف الأطر والمفاهيم لكل ما يتعلق بموضوع القدرات الإبداعية ومن خلال تم استنتاج ان الابداع ينطوي على مجموعة من القدرات الابداعية تتمثل في الاصاله، الطلاقة، المرونة والحساسية للمشكلات وكذلك تم التطرق لعنصر التدريب باعتباره أداة رئيسة في تنمية القدرات الإبداعية وتبين ان التدريب يساهم في تنمية القدرات الابداعية وخاصة فيما يتعلق بالاساليب غير التقليدية المستخدمة في تنمية الابداع إضافة إلى تناول النجاعة في المؤسسة من خلال المفهوم والأهمية واليات تحسينها وتم استنتاج ان النجاعة مطابقة للاداء كما تم استخلاص ان تنمية القدرات الابداعية تؤثر على النجاعة في المؤسسة أما الجانب الثاني فهو تطبيقي هدف إلى قياس الاثر بين متغيرات الدراسة عن طريق اختبار الفرضيات.

النتائج:

أفضت الدراسة الى مجموعة من النتائج النظرية كمايلي:

-إن ابرز التغيرات في محيط المؤسسة أملت عليها أن تركز اهتمامها على موردها البشري وخاصة ماتعلق بتنمية قدراتها الإبداعية ومن وجهة نظر تسييرية يجب عليها أن تنظر إليه باعتباره موردا من مواردها الرئيسية.

-إن القدرات الإبداعية هي مجموعة قدرات تميز الشخصية المبدعة تتمثل في : الأصالة، الطلاقة، المرونة والحساسية للمشكلات وهذه القدرات هي التي تشكل محور الإبداع في أي مؤسسة.

- أن المقاربة طبق الموارد هي الإطار العام لتنمية قدرات الإبداع بحيث أن هذا الإطار يمكن أن يجعل من هذه القدرات وفيه وبالتالي يمكن أن تساهم في تحسين أداء المؤسسة.

- ينمو الإبداع في بيئة تسودها الكثير من المحفزات فالمنظمات لها دورا مهما و جوهريا في تنمية و تشجيع الإبداع ابتداء من ثقافة المؤسسة وتوفير الوسائل الإبداعية وحث العامل على الإبداع.

- يثبط الإبداع في بيئة تسودها الكثير من المعوقات فالمؤسسة كذلك لها دور في ترسيخ تلك المثبطات عن طريق عدم توفير المناخ الملائم للإبداع وكبح المبادرة الفردية وعدم توفير وسائل الإبداع.

- أن التدريب الذي يساهم في تنمية القدرات الإبداعية هو تدريب يراعي جوانب مهمة في العمل الإبداعي ويواكبه بحيث يجب أن يراعى في احتياجات التدريب تحديد الأهداف الابتكارية والإبداعية، ومن يجب كذلك أن تكون المادة التدريبية ملائمة للعمل الإبداعي كما يجب أن تكون الأساليب التدريبية غير التقليدية هي المستخدمة في تنمية القدرات الإبداعية.

- تتمثل أهم الأساليب التدريبية المستعملة في تنمية قدرات الإبداع في العصف الذهني وتحليل العوامل المؤثرة واسلوب دلفي.

- النجاعة في المؤسسة تعتبر من أهم محاور المواضيع التسييرية حيث تعبر عن الأداء الكلي داخل المؤسسة ويمكن تحسينها عن طريق الأداء المتوازن أو الجودة الشاملة أو عن طريق الهندسة القيمية.

- تعتبر الإنتاجية كمؤشر لقياس النجاعة أي الأداء فعن طريق قياس الإنتاجية يمكن من معرفة مواطن القوة والضعف في أداء المؤسسة بمعنى تشخيص الأداء ومن ثمة تلافي ومعالجة

مكامن الضعف في الأداء وتحسينه عن طريق التحسين في أداء العامل البشري، أو تحسين العمل الإنتاجي أو تحسين الجودة أو الصيانة أو استغلال الطاقة أو خدمة العملاء.

-من الناحية النظرية يمكن التأكيد على أن تنمية القدرات الإبداعية تساهم في التأثير إيجاباً على نجاعة المؤسسة ويمكن أن يظهر هذا التأثير في مجموعة من النتائج أهمها الزيادة في المبيعات، وتحسين الجودة وخدمة العملاء.

من خلال هذه الدراسة نتبين الفرضيات كمايلي:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير تنمية القدرات الإبداعية في تحسين النجاعة بمؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة فهي صحيحة حيث تبين من خلال الدراسة الميدانية أنه توجد علاقة ايجابية بين تنمية القدرات الإبداعية والنجاعة بالمؤسسة.

-**الفرضية الفرعية1:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للأصالة على النجاعة بالمؤسسة فهي صحيحة حيث تبين من خلال الدراسة الميدانية أنه توجد علاقة ايجابية بين الاصالة والنجاعة بالمؤسسة.

- **الفرضية الفرعية2:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للطلاقة على النجاعة بالمؤسسة فهي صحيحة حيث تبين من خلال الدراسة الميدانية أنه توجد علاقة ايجابية بين الطلاقة والنجاعة بالمؤسسة.

-**الفرضية الفرعية3:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمرونة على النجاعة بالمؤسسة فهي صحيحة حيث تبين من خلال الدراسة الميدانية أنه توجد علاقة ايجابية بين المرونة والنجاعة بالمؤسسة.

- الفرضية الفرعية 4: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للحساسية للمشكلات على النجاعة بالمؤسسة فهي صحيحة حيث تبين من خلال الدراسة الميدانية أنه توجد علاقة ايجابية بين الأصالة والنجاعة بالمؤسسة.
- الفرضية الفرعية 5: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للأهداف التدريبية على النجاعة بالمؤسسة فهي صحيحة حيث تبين من خلال الدراسة الميدانية أنه توجد علاقة ايجابية بين الأهداف التدريبية والنجاعة بالمؤسسة.
- الفرضية الفرعية 6: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمادة التدريبية على النجاعة بالمؤسسة فهي صحيحة حيث تبين من خلال الدراسة الميدانية أنه توجد علاقة ايجابية بين المادة التدريبية والنجاعة بالمؤسسة.
- من خلال الفرضية الرئيسية والفرضيات الجزئية يمكن ملاحظة أن تنمية القدرات الابداعية في المؤسسة يساهم في تحسين النجاعة بالمؤسسة ويتبين ان الافراد العاملين بالمؤسسة تتوفر لديهم قدرات تمكنهم من المساهمة في تحسين الاداء وتحقيق الاهداف المرسومة بالمؤسسة واجمالا يمكن تثمين هذه القدرات والاهتمام بها اكثر من اجل الاستفادة القصوى منها
- كما أفضت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج التطبيقية تتمثل في:
 - توجد علاقة طردية بين تنمية القدرات الابداعية والنجاعة بالمؤسسة
 - العاملين في المؤسسة يمارسون الأصالة وهي متوفرة لديهم وذلك بدرجة مرتفعة وهي محفز ايجابي يمكن تثمينه.
- العاملين في المؤسسة تتوفر لديهم الطلاقة بدرجة مرتفعة وهذا محفز كذلك ايجابي يمكن الاستفادة منه.

- العاملين في المؤسسة يتوفر لديهم المرونة وبدرجة مرتفعة وهو شئ ايجابي وطاقة يمكن تنميتها.

-العاملين في المؤسسة تتوفر لديهم الحساسية للمشكلات وبدرجة مرتفعة.

-التدريب المعتمد في المؤسسة يمكن وصفه بالإبداعي كونه يراعي جوانب مهمه خاصة ما يتعلق بالمادة التدريبية والأهداف التدريبية وبالتالي فهو يساهم في التحسين والتطوير في المؤسسة.

-حسب استجابات أفراد العينة فان الاهداف التدريبية تحتوي على المكون الإبداعي.

-حسب استجابات أفراد العينة فان المادة التدريبية تحتوي على المكون الإبداعي.

-أن مستوى النجاعة في المؤسسة مرتفع من خلال رأي أفراد العينة الايجابي تجاه مختلف عناصر النجاعة المتمثلة في خدمة العملاء، اداء العمليات الانتاجية، الصيانة، الجودة ،الطاقة والتكنولوجيا.

-التوصيات:

-التنمية والتدريب على الإبداع يجب أن يتم وفق أساليب حديثة تمكن المؤسسة من اكتساب معارف وسلوكات ومهارات تطور العمل.

-يمكن تبني اسلوب التسيير وفق الموارد كونه يساهم في تنمية وتحفيز القدرات الابداعية

-يقع على عاتق المؤسسة ضرورة ملحة لتكثيف عمليات تنمية القدرات الإبداعية لمسايرة متطلبات الاستمرارية والنمو.

-يقع على عاتق المؤسسة إزالة العوائق ومثبطات العمل الإبداعي وإطلاق العنان للمبادرة الفردية والجماعية بغية الاستثمار فيها وتحسين نجاعة المؤسسة.

-على الإدارة في المؤسسة الاهتمام بقدراتها الإبداعية وإيلائها العناية اللازمة باعتبارها رأس مال فكري يطور أداء المؤسسة باستمرار.

- يحسن تحفيز السلوك الإبداعي وتشجيعه وإرساء ثقافة مكافأة العاملين المتميزين بالإبداع
- يجب استمرار تطوير المادة التدريبية من أجل تعليم التفكير، والتفاعل مع العديد من المواقف العملية وذلك من خلال إعادة هيكلة المناهج التدريبية في صورة جديدة،
- على إدارة المؤسسة أن تقوم ببيان الأثر الإيجابي لتنمية القدرات الإبداعية على الكفاءة الإنتاجية والأداء المتميز.

- أفاق الدراسة:

يمكن ان تتبع هذه الدراسة بالمواضيع التالية:

- التدريب على الإبداع وأثره على التنافسية في المؤسسة الاقتصادية.
- التدريب على الإبداع ودوره في تحقيق الجودة.
- تنمية الإبداع وتأثيره على الجودة.
- تنمية الكفاءات الإبداعية وأثرها على الأداء.

المراجع

- 1-الكتب باللغة العربية
- 1-إبراهيم عبد الستار ،(2002):الإبداع قضاياها و تطبيقاتها ، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة
- 2-أبو النصر مدحت محمد ،(2008):إدارة العملية التدريبية، دار الفجر للنشر والتوزيع: القاهرة
- 3-أبو بكر مصطفى محمود ،(2006)-(2007): إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية،الدار الجامعية: الإسكندرية
- 4-إدريس وائل محمد صبحي و الغالبي طاهر محمد منصور ،(2009): أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن،الطبعة الأولى، الجزء الأول،دار وائل للنشر: عمان،الأردن
- 5-البكري سونيا محمد ، دون سنة نشر ، تخطيط و مراقبة الإنتاج، الدار الجامعية: الإسكندرية
- 6-بلال محمد إسماعيل ،(2004): إدارة الإنتاج والعمليات مدخل كمي، دار الجامعة الجديدة: الإسكندرية
- 7-بوحوش عمار ، (1984):الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة،المؤسسة الوطنية للكتاب: الجزائر
- 8-توفيق عبدالرحمن، (1998) : تقييم التدريب، مركز الخبرات المهنية بميك :القاهرة
- 9-توفيق محمد عبد المحسن (2002): تقييم الأداء، دار الفكر العربي: مصر
- 10-جاد الرب سيد محمد ، (2009): إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعزيز القدرات التنافسية، دون دار نشر:مصر
- 11-جروان فتحي ، (2002): الإبداع، الطبعة الأولى، دار وائل لطباعة و النشر: الأردن
- 12-جروان،(فتحي 2002):الإبداع ،مفهومه،معايير،نظرياته،قياسه،تدريبه، مراحل العملية الإبداعية، دار الفكر للطباعة و النشر: عمان
- 13-جلدة سليم بطرس و عبوي زيد منير ، (2006): إدارة الإبداع و الابتكار،الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع: عمان،الأردن
- 14-جمعة السعيد فرحات ،(2000): الأداء المالي لمنظمات الأعمال- التحديات الراهنة، دار المريخ للنشر: الرياض ، السعودية
- 15-جميل قاسم ، التدريب و التطوير الإداري،(1989): دار الكتاب الجامعي: دولة الإمارات العربية المتحدة
- 16-حسين عبد الله شوقي ،(1978) : سياسات الأفراد، دار النهضة العربية: القاهرة
- 17-حمدأوي وسيلة ،(2004): إدارة الموارد البشرية ،:مديرية النشر لجامعة قالمه: قالمه

- 18-حمود خيضر كاظم ،(2000): إدارة الجودة الشاملة ،الطبعة الأولى، دار المسيرة للتوزيع و الطباعة : الأردن
- 19-الحيزان عبد الإله ،(2002):لمحات عامة في التفكير الإبداعي، مطابع أضواء المنتدى: الرياض،السعودية
- 20-خير الدين جمال ، (2009):الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع: الأردن
- 21-درة عبد الباري إبراهيم الدباغ و زهير نعيم (2008):إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين ،الطبعة2008،دار وائل للنشر:الأردن
- 22-الدوري حسين ،(1976): الإعداد و التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق، مطبعة العاصمة القاهرة : القاهرة
- 23-رشوان حسين ، (2002): الأسس النفسية والاجتماعية للابتكار، المكتب الجامعي الحديث:الإسكندرية،مصر
- 24-الزهري رنده ، (2002):الإبداع الإداري في ظل البيروقراطي،عالم الفكر:الكويت
- 25-ساعاتي أمين ،(1998) :إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي: القاهرة
- 26-سالم فؤاد الشيخ و آخرون،(1995): المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الخامسة، مركز الكتب الأردني: الأردن
- 27-السرور نادية ،(2002): مقدمة في الإبداع، دار وائل للطباعة والنشر: عمان،الأردن ،
- 28-سعيد السالم مؤيد ،(2005) أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع: الأردن
- 29-السكرانة بلال خلف ،(2010):تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية، طبعة2010، دار المسيرة للنشر والتوزيع :عمان
- 30-السكرانةبلال خلف ،(2011): الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان،الأردن
- 31-السلمي علي ،(1985): تحليل النظم السلوكية، مكتبة غريب: القاهرة
- 32-السلمي علي (2001) :إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مكتبة الإدارة الجديدة: القاهرة
- 33-السلمي علي ،(2002) : إدارة التميز، مكتبة الادارة الجديدة: مصر
- 34-السلمي علي و ساطع رسلان ،(1974): تحديد الاحتياجات التدريبية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية :لقاهرة

- 35-السلمي علي، (1998):تطوير أداء و تجديد المنظمات، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع: مصر
- 36-السلمي علي، (2003) : خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للنشر: القاهرة
- 37-السلمي على ، دون سنة نشر، إدارة الإنتاجية، دار غريب للنشر: القاهرة
- 38-السمري طلعت ،(1997):فنون التدريب الإداري، شركة مطابع الطوبجي: القاهرة، مصر
- 39-لسويدان طارق محمد و العدلوني محمد أكرم ، (2004): مبادئ الإبداع ، شركة الإبداع الخليجي للاستثمار والتدريب:الكويت
- 40-سيد خطاب عايده ،(1985): الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات، دار الفكر العربي: مصر
- 41-شاهين عوني معين و زايد حنان فاضل ، (2009): الإبداع، دراسة في الأسس النفسية والاجتماعية و التربوية لظاهرة الإبداع الإنسانية، الطبعة العربية الأولى، دار الشروق: عمان
- 42-شاهين عوني معين و زايد حنان فاضل، (2008):الإبداع دراسة في الأسس النفسية الاجتماعية و التربوية لظاهرة الإبداع الإنسانية، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر و التوزيع: القاهرة
- 43-الشربيني زكريا و صادق يسريه ،(2002): أطفال عند القمة ،الموهبة،التفوق العقلي،الإبداع، دار الفكر العربي: القاهرة، مصر
- 44-الصافي عبد الله، (1997):التفكير الإبداعي بين النظرية والتطبيق، مطابع دار البلاد:جدة،السعودية.
- 45-صالح عادل حرشوش السالم ومؤيد سعيد ، (2006): إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ،عمان
- 46-الصرن رعد ،(2001): إدارة الإبداع والابتكار، الطبعة الأولى، دار الرضا : دمشق، سوريا
- 47-الصرن رعد حسن ،(2000): إدارة الإبداع والابتكار، الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق، الطبعة الأولى، الجزء الأول،دار الرضا للنشر:الأردن
- 48-الصيرفي عبدالفتاح ، (2009):التدريب الإداري، دار المناهج للنشر والتوزيع :عمان،الأردن
- 49-الطائي يوسف حجي ، الفضل مؤيد عبد الحسن العبادي وهاشم فوزي ،(2006): إدارة الموارد الإستراتيجية مدخل إستراتيجي، مؤسسة الوراق، عمان
- 50-الطعاني حسن أحمد ،(2007) التدريب الإداري المعاصر، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان

- 51- الطيطي محمد، (2001): تنمية قدرات التفكير الإبداعي، دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان، الأردن
- 52- عاطف محمد عبيد، (1966): إدارة الأفراد دراسة علمية و عملية، دار النهضة العربية: القاهرة
- 53- العامري مهدي محسن و الغالي طاهر محسن منصور، (2007): الإدارة و الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر: الأردن
- 54- عباس سهيلة محمد، (2003): إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر: الأردن
- 55- عبد الباقي صلاح الدين، (2002): الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دارالجامعة الجديدة للنشر: الإسكندرية
- 56- عبد الحميد شاکر، (1995): علم النفس الإبداعي، دار غريب: القاهرة: مصر
- 57- عبد الله أحمد محمد، (1984): الفكر الإداري المعاصر، عين شمس: القاهرة
- 58- عبد الوهاب علي محمد، (1981): التدريب والتطوير مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، معهد الإدارة العامة: الرياض
- 59- عبد الوهاب علي محمد، (1984): العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، مكتبة عين شمس: القاهرة
- 60- العبد جلال إبراهيم، (2002): إدارة الإنتاج و العمليات مدخل كمي، الدار الجامعية: الإسكندرية
- 61- عبيدات محمد ابراهيم، (2004)، تكوين المنتجات الجديدة، مدخل سلوكي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر: عمان، الأردن
- 62- العتيبي محمد زويد، (2007): الطريق إلى الإبداع و التميز الإداري، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر و التوزيع: القاهرة، مصر
- 63- عدون ناصر دادي، دون سنة نشر، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية دراسة نظرية وتطبيقية
- 64- العزاوي نجم الدين، (2009): التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الايزو 10015، دار اليازوري: عمان
- 65- عقيلي عمر وصفي، (2005): إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان

- 66- علاء محمد سيد قنديل، (2009): القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، الطبعة الأولى، دار الفكر: عمان، الأردن
- 67- علي الخطيب(1990): التربية الإبداعية تعلم في العمق و استمطار الأفكار، دار التربية قطر:
- 68- علي عبد الرحمان توفيق،(1997): التدريب الأصول والمبادئ، مركز الخبرات المهنية للإدارة: القاهرة
- 69- عليوة، السيد (2001): تحديد الاحتياجات التدريبية، الطبعة الأولى، ايتراك للنشر والتوزيع: مصر
- 70- العمري هاني عبد الرحمن ، منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية
- 71- غربي علي ، سلاطنية بلقاسم وفير ه إسماعيل ، (2002): تنمية الموارد البشرية، عين مليلة، الجزائر
- 72- الفاعوري عبد الحليم رفعت ، (2005): إدارة الإبداع التنظيمي، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: مصر
- 73- الفضل مؤيد عبد الحسين ، (2009): الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع: الأردن
- 74- قنديل علاء محمد سيد ،(2009): القيادة الإدارية وإدارة الابتكار الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون و موزعون: عمان، الأردن
- 75- الكفافي محمد جمال ،(2007): الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الطبعة الأولى،:الدار الثقافية للنشر: القاهرة
- 76- الكناني ممدوح ، (1990): الأسس النفسية للابتكار، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع: الكويت
- 77- ماضي محمد توفيق ، دون سنة نشر، إدارة الإنتاجية و العمليات، الدار الجامعية
- 78- محسن عبد الكريم و النجار صباح مجيد ، (2006) :إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الثانية، مكتبة الذاكرة: بغداد
- 79- محمد سعيد أنور ، (2003): السلوك التنظيمي، الدار الجامعية: الإسكندرية سلطان

80-المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، (2007): **الاتجاهات الحديثة في دراسة وممارسات إدارة الموارد البشرية، المنصورة، المكتبة العصرية**

81-النجار فايز جمعة صالح و العلي عبد الستار محمد، (2006): **الريادة و ادارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد:الأردن**

82-النجار فريد، (2007): **إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للريادة والتفوق، الدار الجامعية:الإسكندرية**

83-نجم عبود نجم، (2003): **إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر: عمان**

84-نوفل محمد بكر، (2009): **الإبداع الجاد مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الأولى، ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع:عمان، الأردن**

85-الهييتي خالد عبد الرحيم، (2005): **إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر الطبعة الثانية، عمان**

86-الهييتي خالد عبد الرحيم، (2005): **إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر: عمان، الأردن**

87-ياغي محمد عبد الفتاح، (1996): **التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، دار الخريجي للنشر والتوزيع،الرياض**
ب-المراجع باللغة الأجنبية:

1-Barzuckette Sergr et claud jean François,(1973): **Evaluation de la formation et perfermance de l'entreprise**, paris:édition liaison

2-Broustail Jogl et Fréry Frederic, (1993): **le management Stratégique de l'innovation**, Edition Balloz: paris, France

3-decoster Michel et pichault francois, (1973): **traite de sociologie du travail**, paris : les éditions dorganisation.

4-Pierre GASBAR,Jean-guy MILLET: **apprécier et valoriser leshommes reflexions et pratiques**, 2eme edition liaison :paris

5-Guérin Francis et autres, **gestion des ressources humaines pratique et element de théorie**, 2 eme edition, Paris:dunod,p:406

6- greny johnson ,rechard uhihington,kevan scholes et frediric frery;(2005):**stratigique**,personeducation:France

- 7-José Marie,(1988):**Avenue le pilotage stratégique dans l entreprise**,
paris : Edition du CNRS
- 8-Kaplan Robert'S and P. Norton David. P. Norton(1992) : **The
balanced Scorecard : measures that drive performance** harvard business
review (Januway – Februway)
- 9-Lorino Philippe, (1991) : **Le control de gestion stratégique**
,Edition Dunod:Paris
- 10-McConneJohn: (2003) : **how-toIdentify YourOrganization'sTraining Needs**,
American Management Association, *Library of Congress American*
- 11-perehi Jean marie,(2002): **resource humaine et gestion des
personnes**,4^{eme}édition, libraries vui bert
- 12-reyne Maurice, (2002): **maitrise L'innovation
technologique: méthodes et outils pour concevoir des produits
nouveaux**, édition dunad : paris
- 13-sauveur Annik saint et lama jean pascal,(1984): **fonction de
formation**, paris: édition garnier
- 14-sekiou Lakdhar , (1990): **Gestion du personnel**,3 édition, paris:les
éditions dorganisation,
- 15-Tom Peters and Bob Waterman, (1982) :**in search of Excellence**,
Harper and Row: New York

ج-الملتقيات:

- 1-الوحيد عبد المحسن فالح ، (1997): **تقييم البرامج التدريبية** ، ندوة آفاق جديدة في التنمية
البشرية والتدريب،المنظمة العربية للتنمية الإدارية: عمان
- 2-بن بركة عبد الوهاب و أبين التركي زينب 12 ماي (2010) **مساهمة الإبداع التكنولوجي
في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة**، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في
المنظمات الحديثة، البليدة
- 3-بواشري بنت بن ميرة أمينة ،(2011): **دور الإبداع والابتكار في إدارة التغيير التنظيمي
والتغير الإستراتيجي وفق مفهومي المعرفة وتكنولوجيا المعلومات (نموذج مقترح)**، الملتقى
الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب المنعقد
بتاريخ 18 و 19 ماي، البليدة، الجزائر

4- حسين زينب احمد عزيز ،(2001): نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء (إطار مقترح) ، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، 6-8 نوفمبر ، القاهرة، مصر

5- عبد المنعم هيثم احمد حسين ،(2001): نموذج محاسبي لقياس و تقييم الأداء المؤسسي للمنظمات، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة: القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، 6-8 نوفمبر ، القاهرة ، مصر

6- عبيدات مقدم ، (2012): نظرية إدارة الإبداع في ظل عولمة الإدارة، مؤتمر علمي المنعقد 15 - 17 ديسمبر جامعة الجنان، طرابلس ، لبنان

7- عواشيرة السعيد ،(2009): العوامل المؤثرة على الإبداع في المؤسسات الحكومية، المؤتمر الدولي للتنمية الادارية الرياض 1-4 نوفمبر

8- منصورى كمال ، منصورى إلهام ،(2012): مساهمة المهارات المحورية في تحقيق ميزة تنافسية، الملتقى الوطني الأول حول:تسيير الموارد البشرية 22فيفري 2012 ،جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر

9- مفتاح صالح ،إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات، (2004):الملتقى الدولي حول التنمية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية المنعقد في9-10مارس،جامعة بسكرة

10- موساوي زهية ، خالدي خديجة (2005) ، نظرية الموارد التجديد في التحليل الإستراتيجي للمنظمات الكفاءة كعامل لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الأداء المتميز، المؤتمر العلمي دولي جامعة قاصدي مرباح8مارس ورقلة

11- يحضيه سملالي ، أحمد بلالي ، (2004) الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية من منظور المقاربة المرتكزة على /المواردالملتقى الدولي حول :التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، الجزائر

د-الرسائل الجامعية:

- 1-السميري حامد بن عاتق بن مرزوق ،(2003): العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات العامة -دراسة ميدانية على المنظمات العامة في محافظة جدة، رسالة ماجستير جامعة الملك عبد العزيز ، جدة، السعودية
- 2-الفياض محمود ،(1995):أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية،رسالة ماجستير في الجامعة الأردنية،الأردن
- 3- جواهر عبد الهادي محمد العبيد،(2013):أثر التوجه الإبداعي وإستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت، رسالة ماجستير،جامعة الشرق الاوسط، الكويت
- 4-أبو فارس محمد ،(1990): الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية،رسالة ماجستير،الجامعة الاردنية، الاردن
- 5-بحر يوسف عبد عطية ،(2010): القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام بوزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير،جامعة غزة، فلسطين
- 6-ترغيني صبرينة ،(2015)،دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ،جامعة محمد خيضر بسكرة
- 7-جودة محفوظ أحمد ،(2001): تحديد احتياجات التدريب وأثره في إدارة الجودة الشاملة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراة في العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، الجزائر
- 8-دريوش شهناز ، (2012): أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية،أطروحة ماجستيرغير منشورة، قسنطينة،الجزائر
- 9-عاطف عوض،(2013) ، أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان ،مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 29 ،العدد الثالث
- 10-عطية توفيق ، (2009):الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير ،جامعة غزة،فلسطين
- 11-Roman François, (2003): **le Management de L'innovation** ,
Essaide modélisation dans une perspective systémique, thèse de doctorat,
Ecole centrale desarts et Manufactures, Ecole central pari

هـ-المجلات

- 1-أبريك جان كلود ،(2000): الإبداعية الجماعية ترجمة أمحزون محمد، مجلة البيان، العدد156، لبنان
- 2-الجبالي سعد أحمد ،(1989): تحديد الاحتياجات التدريبية نموذج مقترح يعتمد على الاستجابة للمشكلات الحالية وتجنب المستقبلية، المجلة العربية للتدريب، المجلد الثاني، العدد الرابع
- 3-النمر سعود ، (1992):الإبداع الإداري دراسة سلوكية، مجلة المدير العربي، العدد117، القاهرة
- 4- بوراس زهية و بوشارب احمد ،(2014): مدى نجاعة العمل الحكومي في الجزائر باعتماد الحومة الالكترونية،المجلة الجزائرية للعلوم والدراسات الاقتصادية، العدد5
- 5-حربي محمد حسن و آخرون،(1996): المدخل التنظيمي كأسلوب شامل و مرن لتحديد الاحتياجات التدريبية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد1، المجلد 10: عمان،الاردن
- 6-حلواني ابتسام ، (1990):التغيير و دوره في التطوير الإداري، مجلة الإدارة العامة، الرياض
- 7-طرية عبد الله ، إدارة الإبداع في المؤسسات،مجلة جامعة،مركز الابحاث للعلوم التربوية والاجتماعية، عدد السادس
- 8-عبد العظيم محمد حسن محمد ،(2005): دور المعلومات المحاسبية في تفعيل الإدارة الإستراتيجية في المنظمات، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد الواحد و العشرون، العدد الأول، يونيه 2005
- 9-عبد الفتاح نبيل ،(1990): مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار ، مجلة الإداري، مسقط، سلطنة عمان
- 10-عبد اللطيف عبد اللطيف و تركمان حنان ، (2006):بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء، مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد (28)، العدد (1)
- 11-العبيدي بشارمحمد خليل و الغراوي كرجي و أحمد سحر ،(2010): الإبداع المنظمي و أثره في تحسين جودة المنتج، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد(84)
- 12-عيسى محمد عبد الشفيق،(2002): التأهيل التكنولوجي الابتكاري للمؤسسات الاقتصادية الوطنية في إطار الاقتصاد الدولي، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 01،

13-هيجان عبد الرحمان ، (1998):معوقات الإبداع في المنظمات السعودية، مجلة الإدارة العامة، العدد الأول، معهد الإدارة العامة:الرياض

و-مواقع الانترنت

-www.9alam.com/consulte20/04/2018

-www.9alam.com/consulte20/04/2018

-www.nauss.com, consulte20/05/2018.

-Cooper. Arnold(2000): Entrepreneur ship Technology.

www.destination.km.com. Cited.

الجمعية العلمية، نادي الدراسات الإقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ملحق

خروبة، ص 4. www.Clubnada.jeeran.com

موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية

قاموس

Oxford learner's pocket dictionary.(2003): Third edition. Oxford

university press.oxford,

N.DANICH,(1974): the oxford English arabic dictionary of current usage, oxford université

ابن منظور ،(2011):لسان العرب،دار المعارف: القاهرة

الملحق رقم (1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات

الملاحق:

الملحق رقم (2): تقسيم عمال مؤسسة مناجم الفوسفات

العمال	منجم العنق	مركز الدراسات التطبيقية والأبحاث	المنشآت المينائية عناية	المقر	المجموع
أعوان تنفيذ	625	5	121	17	768
أعوان تحكم	455	6	57	13	531
إطارات	65	9	17	18	109
إطارات سامية	12	2	5	26	45
المجموع	1157	22	200	74	1453

المصدر: معلومات مقدمة من مصلحة الموارد البشرية

الملحق رقم(3): استبيان الدراسة

استمارة

تحية طيبة وبعد

أضع لدى سيادتكم استبانته متعلقة بموضوع من مواضيع التسيير تتدرج ضمن متطلبات اتمام شهادة الدكتوراه في ادارة اعمال تحت عنوان تنمية القدرات الإبداعية وتأثيرها في نجاعة المؤسسة دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة، علما أن استقاء الإجابة على هذه الاستبانة سيؤدي إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية وان جميع الآراء تستخدم فقط للبحث العلمي

درار يحي

أولاً:المعلومات الشخصية:

الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى

العمر ☐ أقل من 30 ☐ من 30-40 ☐ أكثر من 40

عدد سنوات الخبرة أقل من 5 ☐ من 6-10 ☐ من 11-15 ☐ من 16 فأكثر ☐

المستوى الإداري إطار سامي ☐ إطار ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذ ☐

الملاحق:

العبارات المرتبطة بالقدرات الإبداعية:

العبارة					درجة الموافقة				
					لا أوافق إطلاقاً	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق إطلاقاً
الأصالة									
1	أقوم بعملتي بأسلوب متجدد								
2	لا اكرر ما يفعله الآخرون في حل مشكلات المعترضة في العمل.								
3	لا ارجب في تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل.								
4	أستطيع أن أناقش وأحاور وأقنع الآخرين.								
5	أحس بأنني أستطيع المساهمة في إنتاج أفكار جديدة في مجال العمل								
الطلاقة الفكرية									
6	تتوفر لدي قدرة على إيجاد حلول سريعة لمشاكل العمل.								
7	تتوفر لدي قدرة لتقديم أفكار متعددة خلال فترة زمنية قليلة								
8	تتوفر لدي قدرة على التفكير السريع في ظروف مختلفة.								
9	تتوفر لدي قدرة على التعبير عن أفكاري بطلاقة .								
المرونة									
10	أستطيع طرح أفكار جديدة لتطوير العمل بسهولة								
11	عندما اقتنع بعدم صحة موقفي اغيره								
12	أرغب في إحداث تغيرات في أساليب العمل كل فترة.								
13	أستطيع رؤية الأشياء والأفكار من زوايا مختلفة								
الحساسية للمشكلات									
14	أتوقع المشكلات قبل حدوثها								

الملاحق:

15	تتوفر لدي رؤية لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها .				
16	باستطاعتي توقع الحل للمشكلات التي تواجهني في العمل				
17	أرغب في معرفة نقاط القوة والضعف في العمل الذي أقوم به.				
18	أستطيع استشعار المشاكل التي تواجه الآخرين .				

العبارات المرتبطة بواقع التدريب على الإبداع

العبارة					درجة الموافقة				
					لا أوافق إطلاقاً	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق إطلاقاً
المادة التدريبية:									
19	توجد مدلول كلمة إبداع في المادة التدريبية								
20	توفرت في المادة التدريبية فكرة لريادة الأعمال								
21	توفرت فيها فكرة جديدة لتطوير منتج جديد								
22	توفرت فيها فكرة لأسلوب عمل جديد								
23	المادة التدريبية متنوعة تشمل على كل جوانب الإبداعات								
الأهداف التدريبية :									
24	الأهداف واضحة وجلية وتساهم في الإلمام بالخبرات والنشاطات الإبداعية الملائمة								
25	الأهداف تتسم بالتجديد والتطوير وتساهم في تنمية قدرات الإبداع								
62	الأهداف التدريبية متضمنة لمهارات الإبداع								
72	تم تدريبي على وسيلة من وسائل تعزيز الإبداع								
82	تم تدريبك لمحاولة تغيير أساليب سلبية في حل المشكلات المرتبطة بالعمل								

الملاحق:

92	تم تدريبك لبناء قدرتك للتأثير على دوافع الآخرين لحل المشكلات بطريقة إبداعية				
----	--	--	--	--	--

العبارات المرتبطة بالنجاعة في المؤسسة.

العبارة					درجة الموافقة				
					لاوافق اطلاقا	لاوافق	غير متأكد	وافق	وافق بشدة
30	توجد في المؤسسة استجابة لرغبات العملاء و الاهتمام بالشكاوي								
31	غالبا ما يمدح الزبائن الإنتاج و يعتبرونه الجيد و الأفضل مقارنة بالمنافسين. بفعل القدرات الإبداعية								
32	تتم صيانة الآلات و المعدات دوريا و هناك سرعة في معالجة التوقفات والإختناقات								
33	يتم في المؤسسة استغلال أمثل للموارد المتاحة (المعدات و الأموال و الأفراد)								
34	اثناء اداء العمل يتم الحرص على تقليل الوقت و الأخطاء إلى أقل حد ممكن و تجنب الأنشطة الروتينية								
35	تتم في المؤسسة ا لرقابة على الهادم و التالف والفاقد و جعله في الحدود الدنيا								
36	يتم تحسين الموارد الرأسمالية و تحديث الآلات و خطوط الإنتاج باستمرار								
37	عمليات الإنتاج و إجراءات التشغيل مرنة و تستجيب للتغيرات التقنية								
38	تتوفر في المؤسسة مرونة عالية في ترتيب المعدات و الآلات و اليد العاملة								
39	عمليات الإنتاج تتم بالسرعة اللازمة و بأقل تكلفة ممكنة								

الملحق رقم (04): قائمة الاساتذة المحكمين للاستبيان

قائمة الاساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	الاسم واللقب	الدرجة العلمية
01	حجار عبدة	استاذ محاضر أ بجامعة عنابة
03	محرز صالح	استاذ محاضر ب بجامعة العربي التبسي
04	فريد براهيم	استاذ محاضر أ بجامعة العربي التبسي

الملحق رقم(5): الفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

1- تنمية القدرات الابداعية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.850	6

2- محور النجاعة

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.864	10

3- ألفا كرونباخ للاستبيان ككل

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.758	3

الملحق رقم (6): نتائج تحليل بيانات محاور الاستثمار

Descriptive Statistics

N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
273				

الملاحق:

أقوم بعملتي بأسلوب متجدد	114	1	5	3.63	1.115
لا اكرر ما يفعله الآخرون في حل مشكلات المعترض في العمل.	114	1	5	3.24	1.229
لا ارجب في تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل.	114	1	5	3.08	1.138
أستطيع أن أناقش وأحاور وأقنع الآخرين.	114	2	5	3.89	.683
في المساهمة أستطيع بأنني أحس العمل مجال في جديدة أفكار إنتاج	114	1	5	3.76	.845
Valid N (listwise)	114				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تتوفر لدي قدرة على إيجاد حلول سريعة لمشاكل العمل.	114	1	5	3.74	.788
تتوفر لدي قدرة لتقديم أفكار متعددة خلال فترة زمنية قليلة.	114	1	5	3.39	.965
تتوفر لدي قدرة على التفكير السريع في ظروف مختلفة.	114	2	5	3.58	.786
تتوفر لدي قدرة على التعبير عن أفكاره بطلاقة.	114	1	5	3.47	.970
Valid N (listwise)	114				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
أستطيع طرح أفكار جديدة لتطوير العمل بسهولة	114	1	5	3.74	.788
عندما اقتنع بعدم صحة موقفي اغيره	114	2	5	4.11	.757

الملاحق:

أرغب في إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة.	114	1	5	3.45	1.023
أستطيع رؤية الأشياء والأفكار من زوايا مختلفة	114	1	5	3.76	.934
Valid N (listwise)	114				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
أتوقع المشكلات قبل حدوثها	114	1	5	3.16	1.069
تتوفر لدي رؤية					
لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها	114	1	5	3.50	.971
بإستطاعتي توقع الحل للمشكلات التي تواجهني في العمل	114	1	5	3.61	.965
أرغب في معرفة نقاط القوة والضعف في العمل الذي أقوم به.	114	2	5	4.00	.831
أستطيع استشعار المشاكل التي تواجه الآخرين.	114	1	5	3.18	1.001
Valid N (listwise)	114				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
توجد مدلول كلمة إبداع في المادة التدريبية	114	1	4	3.24	1.016

الملاحق:

توفرت في المادة التدريبية فكرة لريادة الأعمال	114	1	5	3.61	.783
توفرت فيها فكرة جديدة لتطوير منتج جديد	114	1	5	3.61	.965
توفرت فيها فكرة لأسلوب عمل جديد	114	1	5	3.53	.854
المادة التدريبية متنوعة تشمل على كل جوانب الإبداعات	114	1	5	3.66	.807
Valid N (listwise)	114				

Descriptive Statistics

N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
276				

الملاحق:

الأهداف واضحة وجليّة وتساهم في الإلمام بالخبرات والنشاطات الإبداعية الملائمة.	114	1	5	3.45	.996
الأهداف تتسم بالتجديد والتطوير وتساهم في تنمية قدرات الإبداع.	114	1	5	3.61	.908
تم تدريبك لمحاولة تغيير أساليب سلبية في حل المشكلات المرتبطة بالعمل.	114	1	5	3.55	.821
تم تدريبك لبناء قدرتك للتأثير على دوافع الآخرين لحل المشكلات بطريقة إبداعية	114	1	5	3.55	.883
تم تدريبك لتنمية روح المثابرة لحل المشكلات باعتبارها تحديات إيجابية بدلا من اعتبارها عقبات تحول دون التفكير الإبداعي.	114	1	5	3.63	.875
تم تدريبك لبناء الثقة والتأكيد أن لديك قدرات كامنة يمكن أن تساهم في حل مشكلات العمل.	114	1	5	3.61	1.069
Valid N (listwise)	114				

Descriptive Statistics

N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
277				

الملاحق:

توجد في المؤسسة إستجابة لرغبات العملاء والإهتمام بالشكاوي	114	1	5	3.24	1.207
غالبا ما يمدح الزبائن الإنتاج و يعتبرونه الجيد و الأفضل مقارنة بالمنافسين.	114	2	5	3.24	.779
صيانة الآلات و المعدات: تتم صيانتها دوريا و هناك سرعة في معالجة التوقفات والاختناقات	114	1	5	3.37	.934
تحسين استغلال الطاقة: استغلال أمثل للموارد المتاحة) المعدات و الأموال و الأفراد)	114	1	5	3.39	.937
تقليل الوقت و الأخطاء إلى أقل حد ممكن و تجنب الأنشطة الروتينية	114	1	5	3.50	.998
هناك رقابة على الهادم و التالف والفاقد و جعله في الحدود الدنيا	114	1	5	3.39	.908
تحسين الموارد الرأسمالية: يتم تحديث الآلات وخطوط الإنتاج باستمرار	114	1	5	3.63	.812
عمليات الإنتاج و إجراءات التشغيل مرنة و تستجيب للتغيرات التقنية	114	1	5	3.61	.879
مرونة عالية في ترتيب المعدات و الآلات و اليد العاملة	114	1	5	3.58	.819
عمليات الانتاج تتم بالسرعة اللازمة وياقل تكلفة ممكنة	114	1	5	3.50	.885
Valid N (listwise)	114				

الملحق رقم(7): اختبار الفرضيات الجزئية والفرضية الرئيسية

Correlations

اهداف	مادة	حساسية	المرونة	الطلاقة	الاصالة	النجاعة
-------	------	--------	---------	---------	---------	---------

الملاحق:

النجاحة	Pearson Correlation	1	.306	.450	.365	.180	.542	.429
	Sig. (1-tailed)		.000	.000	.000	.028	.000	.000
	N	114	114	114	114	114	114	114
الأصالة	Pearson Correlation	.306	1	.652	.465	.317	.366	.473
	Sig. (1-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	114	114	114	114	114	114	114
الطلاقة	Pearson Correlation	.450	.652	1	.660	.669	.597	.404
	Sig. (1-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	114	114	114	114	114	114	114
المرونة	Pearson Correlation	.365	.465	.660	1	.506	.560	.353
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	114	114	114	114	114	114	114
حساسية المشكلات	Pearson Correlation	.180	.317	.669	.506	1	.443	.216
	Sig. (1-tailed)	.028	.000	.000	.000		.000	.011
	N	114	114	114	114	114	114	114
مادة تدريبية	Pearson Correlation	.542	.366	.597	.560	.443	1	.656
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	114	114	114	114	114	114	114
أهداف تدريبية	Pearson Correlation	.429	.473	.404	.353	.216	.656	1
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.011	.000	
	N	114	114	114	114	114	114	114

Correlations

	النجاحة	تنمية القدرات الابداعية
Pearson Correlation	1	.526
النجاحة Sig. (1-tailed)		.000
N	114	114
تنمية القدرات Pearson Correlation	.526	1
الابداعية Sig. (1-tailed)	.000	
N	114	114