الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 2

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

دور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الإبداع التنظيمي

ـ دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط ـ

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إعداد الطالبة: سمسوم عائشة

إشراف الأستاذ الدكتور: كشاد رابـح

السنة الجامعية: 2017/2016

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 2

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

دور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الإبداع التنظيمي

ـ دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط ـ

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إعداد الطالبة:

سمسوم عائشة

أمام اللجنة المشكلة من:

مسعداوي يوسف	أستاذ التعليم العالي	جامعة البليدة 2	رئيسا
كشاد رابح	أستاذ التعليم العالي	المدرسة العليا للتجارة	مشرفا ومقررا
سايحي عبد الحق	أستاذ التعليم العالي	المدرسة الوطنية للإدارة	عضوا مناقشا
فروخي أمين	أستاذ محاضر أ	جامعة البليدة 2	عضوا مناقشا
درارني ناصر	أستاذ محاضر أ	جامعة البليدة 2	عضوا مناقشا
برزيقة أمينة	أستاذ محاضر أ	المدرسة العليا للتجارة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2017/2016

إهـــداء

إلى من غمرني فضلهما، وكـل مـا جنيته نجم من جهودهما

"أمــي وأبــي حـفظهما الله"

إلى من كان لي خير عون وسنـد

"زوجـي رعـــاه الله"

إلى فلذتي كبدي "عبد الباري وسارة"

"وفـقهما الله لما يحبه ويرضاه"

إلى رياحين عمري إخوتي وأخواتي، أولادهم وأزواجهم... كل باسمه

إلـى من احتضنوني بـينهم، وكانـو لي عائلة ثانية ... عائلة معلـوم

إلى كل الأهل والأحباب

وكل طالـب علم مـثابـر

أهـدي ثـمـرة جـهـدي

شـــكـــر

الـحمد لله عـلام الـغيوب، والـحمد لله الـذي بـذكـره تـطمـئن الـقـلـوب

ومـا توفيقي إلاّ بالله رب العالمين

أتقدم بشكري الخالص:

للأسـتاذ الدكتور " رابـح كـشـاد " الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث،

والذي لم يبخل علي بتـوجيـهاتـه الـقيمة وإرشـاداتــه.

لكل موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط، وأخص بالذكر موظفي:

الـمديرية الـعامـة بالبليدة ـ مـديرية الـتوزيع البليدة ـ مـديرية التوزيع المدية

مـديـرية الـتـوزيـع تـيبـازة ـ مـديـرية الـتـوزيـع بـومــرداس.

لكل أعضاء لجنة المناقشة، الذين نلت شرف مناقشتهم لبحثي هذا

للوالدين الحبيبين، الذين أفـاضـا علي بـدعائهما وفضلهما

لمن كان لي عونا في إتمام هذه الأطروحة: "زوجي الغالي"

لـكـل من ساعدنــي في إنجاز هذا العمل

شـكـرا

مـــلخـــص

هناك اتفاق بين الباحثين على أن الإبداع التنظيمي يعتبر اليوم ضرورة للتقدم المستمر للمؤسسات، إذ أصبح المادة الأساسية في عمليات التغيير والتطوير، مما استوجب البحث عن الأسلوب الأنجع الذي يضمن تحقيقه وممارسته لبلوغ مستوى الأداء المتميز.

ويسعى هذا البحث بصفة أساسية إلى دراسة التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية بنموذجيه الحديثين ـ تسيير الكفاءات وتسيير المعرفة ـ كمدخل لتحقيق الإبداع التنظيمي بشركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط، في محاولة لبناء نموذج افتراضي يمكن الاعتماد عليه وتطبيقه والوصول إلى نتائج تساعد على تحسين مستوى الإبداع التنظيمي في الشركة باعتبارها أحد المحاور الهامة في النشاط الاقتصادي الجزائري، حيث أنها مسؤولة عن مصدر هام لإيرادات الدولة. كما يسعى البحث للوقوف على واقع ممارسة وتطبيق سياسات التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لانجاز هذا البحث، واستندت إلى مراجعتها للدراسات السابقة في بناء فكرة الموضوع محل البحث، بلورة مشكلته، بناء النموذج المقترح له، تحديد متغيراته المستقلة المتمثلة بأبعاد التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية ملخصة في أبعاد تسيير الكفاءات وتسيير المعرفة، والتابعة المتمثلة بأبعاد عملية الإبداع التنظيمي، مع توضيح أهم المفاهيم الإجرائية له. كما تم الاستفادة من الأدبيات العلمية في بناء الإطار النظري للبحث وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل فرضياته.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الإهداء

الشـكـر والتقدير

الملخص

قائمة المحتويات

قائمة الجـــداول

قائمة الأشـكـال

مـقدمة عامة..... 20

الفصل الأول: مدخل عام للإبداع التنظيمي في المؤسسة..... 31

تمهيد..... 32

المبحث الأول: البناء المفاهيمي والنظري للإبداع التنظيمي..... 33

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الإبداع..... 33

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للإبداع التنظيمي..... 43

المطلب الثالث: مستويات الإبداع التنظيمي في المؤسسة..... 53

المبحث الثاني: تسيير الإبداع التنظيمي في المؤسسة..... 61

المطلب الأول: نظام الإبداع التنظيمي في المؤسسة..... 61

المطلب الثاني: مكونات الإبداع التنظيمي..... 67

المطلب الثالث: قياس الإبداع التنظيمي..... 88

المبحث الثالث: تنمية الإبداع التنظيمي في المؤسسة..... 93
المطلب الأول: محفزات الإبداع ومعوقاته..... 93
المطلب الثاني: أساليب تطوير التفكير الإبداعي..... 104
المطلب الثالث: إستراتيجيات دعم الإبداع التنظيمي..... 108
خلاصة الفصل..... 111
الفصل الثاني: الأسس النظرية للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية 112
تمهيد..... 113
المبحث الأول: مدخل عام للتسيير الإستراتيجي..... 114
المطلب الأول: الإطار النظري للتسيير الإستراتيجي..... 114
المطلب الثاني: أهمية التسيير الإستراتيجي في المؤسسة..... 123
المطلب الثالث: مستويات التسيير الإستراتيجي..... 126
المبحث الثاني: تسيير الموارد البشرية في المؤسسة..... 128
المطلب الأول: التطور التاريخي لتسيير الموارد البشرية..... 128
المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية..... 138
المطلب الثالث: ممارسات تسيير الموارد البشرية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي..... 154
المبحث الثالث: البناء الفكري والنظري للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية..... 171
المطلب الأول: إشكالية التحول نحو التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية..... 171
المطلب الثاني: مفهوم التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية..... 178
المطلب الثالث: دور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في تعزيز الإبداع التنظيمي..... 185
خلاصة الفصل..... 188

الفصل الثالث: دور بعض نماذج التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الإبداع التنظيمي 189

تمهيد..... 190

المبحث الأول: نماذج التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية..... 191

المطلب الأول: النماذج التقليدية للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية..... 191

المطلب الثاني: النماذج الحديثة للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية..... 210

المبحث الثاني: دور التسيير الإستراتيجي للكفاءات في تطوير الإبداع التنظيمي..... 223

المطلب الأول: مفاهيم أساسية للكفاءات..... 223

المطلب الثاني: تسيير الكفاءات في المؤسسة..... 231

المطلب الثالث: إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية كآلية لدعم الإبداع التنظيمي..... 248

المبحث الثالث: تسيير المعرفة كمنظور إستراتيجي لتنمية الإبداع التنظيمي في المؤسسة..... 252

المطلب الأول: تحليل نظري ومفاهيمي لتسيير المعرفة..... 252

المطلب الثاني: أبعاد تسيير المعرفة، متطلباته ومختلف عملياته..... 263

المطلب الثالث: أثر تسيير المعرفة على تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة..... 271

خلاصة الفصل..... 281

الفصل الرابع: تشخيص التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط 282

تمهيد..... 283

المبحث الأول: رؤية شاملة للشركة الوطنية للكهرباء والغاز..... 284

المطلب الأول: التحولات الإستراتيجية في تسيير الشركة الوطنية للكهرباء والغاز..... 284

المطلب الثاني: قراءة للإستراتيجية العامة لسونلغاز..... 290
المطلب الثالث: تنظيم مجمع سونلغاز..... 299
المبحث الثاني: شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط: نموذج الدراسة الميدانية..... 303
المطلب الأول: تنظيم توزيع الكهرباء والغاز في المجمع..... 303
المطلب الثاني: تقديم سونلغاز توزيع الوسط..... 306
المطلب الثالث: تنظيم شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط..... 311
المبحث الثالث: التوجه الإستراتيجي في تسيير الموارد البشرية في سونلغاز توزيع الوسط..... 323
المطلب الأول: تحليل إستراتيجية تسيير الموارد البشرية بسونلغاز توزيع الوسط..... 323
المطلب الثاني: تحليل تركيبة الموارد البشرية بسونلغاز توزيع الوسط..... 327
المطلب الثالث: تحليل سياسات تسيير الموارد البشرية بسونلغاز توزيع الوسط..... 336
خلاصة الفصل..... 353
الفصل الخامس: الدراسة الميدانية في شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط..... 354
تمهيد..... 355
المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية..... 356
المطلب الأول: النموذج المقترح للبحث..... 356
المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة..... 359
المطلب الثالث: أداة البحث الميداني..... 364
المطلب الرابع: المميزات العامة للعينة..... 368
المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات..... 377
المطلب الأول: واقع الإبداع التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط..... 377

المطلب الثاني: واقع تسيير الكفاءات في شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط..... 407
المطلب الثالث: واقع تسيير المعرفة في شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط..... 424
المطلب الرابع: تطوير الإبداع التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط..... 437
المبحث الثالث: تحليل و مناقشة فرضيات الدراسة..... 443
المطلب الأول: تحليل ومناقشة الفرضية الأولى..... 443
المطلب الثاني: تحليل ومناقشة الفرضية الثانية..... 448
المطلب الثالث: تحليل ومناقشة الفرضية الثالثة..... 452
المطلب الرابع: تحليل ومناقشة الفرضية الرابعة..... 454
خلاصة الفصل..... 456
خاتمة عامة..... 458
قائمة المراجع..... 468
الملاحق..... 494
الملخص باللغة الأجنبية..... 508

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	العوامل الأساسية للقدرة الإبداعية	**69**
2	المهارات الشخصية والتبادلية للقائد	**86**
3	الفرق بين تسيير الأفراد وتسيير الموارد البشرية	**143**
4	أهم أوجه الاختلاف بين التسيير الإستراتيجي والتسيير التقليدي للموارد البشرية	**184**
5	وجهات النظر المؤيدة والمعارضة لنموذج محاسبة الموارد البشرية	**209**
6	مقارنة بين سمات وخصائص مراحل الجودة	**213**
7	العلاقة بين تسيير الكفاءات وأنواع الرواتب	**245**
8	تطور عدد موظفي سونلغاز توزيع الوسط حسب الفئة الاجتماعية ـ المهنية خلال الفترة 2006-2015	**327**
9	تطور عدد الموظفات بـ SDC خلال الفترة 2010-2015	**330**
10	تطور عدد الموظفات حسب الفئة الاجتماعية ـ المهنية خلال الفترة 2010-2015	**331**
11	تطور عملية التوظيف على مستوى SDC خلال الفترة 2010-2015	**333**
12	المغادرات من شركة سونلغاز توزيع الوسط خلال الفترة 2011-2015	**334**
13	تقديرات التوظيف حسب الفئة الاجتماعية ـ المهنية للفترة 2015-2019	**337**
14	عينة الدراسة من الإطارات السامية في شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط	**363**

15	توزيع الأسئلة على أبعاد المتغير التابع (الإبداع التنظيمي)	366
16	توزيع الأسئلة على أبعاد المتغير المستقل الأول (تسيير الكفاءات)	366
17	توزيع الأسئلة على أبعاد المتغير المستقل الثاني (تسيير المعرفة)	367
18	توزيع الإطارات السامية حسب الجنس	368
19	توزيع الإطارات السامية حسب العمر	369
20	توزيع أفراد العينة حسب شهادة التوظيف	370
21	توزيع أفراد العينة حسب الشهادة المكتسبة	371
22	توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل في الشركة	372
23	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة في المنصب	373
24	علاقة الترقية لمنصب إطار سامي بالأقدمية في العمل على مستوى الشركة	374
25	قيمة مربع الكاي لمتغيري الأقدمية في الشركة والخبرة في المنصب الحالي	375
26	حجم الاستفادة من الدورات التكوينية	376
27	خصوصيات التنظيم الإداري في الشركة	377
28	وجود تغييرات مخطط لها بخصوص التنظيم الإداري القائم	378
29	خصائص تنظيم العمل الخاص بالإطارات السامية	379
30	الرد على التعليمات	381
31	المسؤول عن إصدار التعليمات	381
32	ميزة التكرار في العمل	381
33	المطالبة بتغيير منصب العمل	381
34	نمط التسيير في الشركة	382

35	تبني أسلوب عمل خاص	**382**
36	ترك حرية المبادرة للموظفين في الشركة	**383**
37	معالجة الخطأ المترتب عن المبادرة	**384**
38	أهمية كل من المبادرات المبتكرة والموظف المبتكر في الشركة	**386**
39	طرق تأدية المسؤولين لمهامهم الإدارية	**387**
40	مشاركة الموظفين في العمل الإداري	**389**
41	التطبيقات أو الإجراءات المستعملة	**389**
42	قيام الشركة بإحداث تغييرات تنظيمية في السنوات الأخيرة	**391**
43	نوع التغيير التنظيمي الذي قامت به الشركة	**391**
44	المجال الذي يرغب مسؤولو الشركة التغيير فيه	**393**
45	الآثار المرتبطة بالتغييرات التنظيمية الحاصلة في الخمس سنوات الأخيرة	**395**
46	درجة أهمية القيم المساهمة في الثقافة الإبداعية في الشركة	**397**
47	مشاركة الموظفين في عملية الإبداع في الشركة	**399**
48	إمكانية الإبداع في العمل	**400**
49	أسس تقييم الموظف في شركة سونلغاز توزيع الوسط	**401**
50	الإبداعات التنظيمية المستحدثة في الشركة في السنوات الأخيرة	**403**
51	إلغاء النشاطات الإبداعية	**404**
52	الصعوبات التي تواجه الإطارات السامية في حال البحث عن حلول مبتكرة	**405**
53	أهمية الكفاءات	**407**
54	الكفاءات الأكثر أهمية في الشركة	**407**

55	مدى أهمية تسيير الكفاءات في الشركة	**408**
56	تسيير الكفاءات من وجهة نظر مسؤولي الشركة	**409**
57	المديرية المناسبة لأن يفوض لها أسلوب تسيير الكفاءات	**410**
58	المساهمة في عملية التوظيف	**411**
59	المساهمون في عملية التوظيف	**411**
60	أسلوب التوظيف المفضل لدى مسؤولي شركة سونلغاز توزيع الوسط	**412**
61	الوسائل المتبعة لتطوير الكفاءات	**414**
62	مدى إتاحة وسائل تطوير الكفاءات	**414**
63	مدى كفاية الأسلوب المعتمد لتطوير كفاءات الموظفين	**415**
64	وضوح المسارات المهنية ومجالات التنقل والحركية	**416**
65	الأسلوب المعتمد لتقييم الكفاءات	**416**
66	أساس تقييم الكفاءات	**418**
67	اعتراضات الموظفين على نتائج التقييم	**419**
68	التعبير عن التوجهات	**420**
69	الوسائل المستعملة للتعبير عن التوجهات	**420**
70	مساهمة الموظفين في بناء أدوات تسيير الكفاءات	**421**
71	تأثير تسيير الكفاءات على الموظفين	**422**
72	تأثير تسيير الكفاءات على الشركة	**423**
73	أهمية المعارف بالنسبة للشركة	**424**
74	تصنيف المعارف حسب أهميتها للشركة من وجهة نظر مسؤوليها	**425**

75	مفهوم تسيير المعرفة من وجهة نظر الإطارات السامية	**427**
76	أهم المعارف المستعملة بالنسبة لمسؤولي سونلغاز توزيع الوسط	**429**
77	تطبيقات تسيير المعرفة في الشركة	**431**
78	تجاوز بعض ممارسات تسيير المعرفة في الاستبيان	**433**
79	نتائج تطبيقات تسيير المعرفة الموجودة فعلا في الشركة	**435**
80	عوائق تطبيق أسلوب تسيير المعرفة في الشركة	**436**
81	الجهود المبذولة من قبل الإدارة لتطوير الإبداع التنظيمي	**437**
82	الأسلوب المتبع من طرف مسؤولي الشركة لرفع مستوى الإبداع التنظيمي	**439**
83	أسلوب تسيير الكفاءات المعتمد وعلاقته بالإبداع التنظيمي	**440**

قــائمــة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	عناصر الابتكار	40
2	العلاقة بين التغيير والإبداع	43
3	المستويات الخمسة للإبداع التنظيمي	55
4	العناصر الثلاثة المولدة للإبداع	63
5	نظام الإبداع في المؤسسة	66
6	نموذج (West ;1990) ـ دورة الإبداع ـ	75
7	عوائق التفكير الإبداعي	99
8	عناصر التسيير الإستراتيجي	122
9	تطور النظرة إلى الموارد البشرية	144
10	الوظائف الإدارية والتنفيذية لتسيير الموارد البشرية	167
11	نموذج تخطيط الموارد البشرية	193
12	بنية تمثيلية لكفاءة المؤسسة	225
13	نموذج نوناكا لخلق المعرفة	269
14	الهيكل التنظيمي العام لمجمع سونلغاز	302
15	العلامة المعتمدة لشركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط	307
16	الهوية المرئية لشركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط	308

17	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للتوزيع وسط	**312**
18	الهيكل التنظيمي للمديريات الجهوية التابعة لسونلغاز توزيع الوسط	**319**
19	الهيكل التنظيمي لدائرة الموارد البشرية على مستوى المديرية العامة	**325**
20	الهيكل التنظيمي لدائرة الموارد البشرية على مستوى المديريات الجهوية	**326**
21	تطور العمالة الدائمة خلال الفترة 2006- 2015	**328**
22	توزيع الموظفين الدائمين لسنة 2015 حسب الفئة الاجتماعية ـ المهنية	**329**
23	تطور التشغيل النسوي خلال الفترة 2010- 2015	**331**
24	توزيع الموظفات لسنة 2015 حسب الفئة الاجتماعية ـ المهنية	**332**
25	تطور عملية التوظيف على مستوى SDC خلال الفترة 2010- 2015	**333**
26	تطور المغادرات من سونلغاز توزيع الوسط خلال الفترة 2011- 2015	**335**
27	النموذج المقترح للبحث	**357**
28	توزيع الإطارات السامية حسب الجنس	**368**
29	توزيع الإطارات السامية حسب العمر	**369**
30	توزيع أفراد العينة حسب شهادة التوظيف	**370**
31	توزيع أفراد العينة حسب الشهادة المكتسبة	**371**
32	توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل في الشركة	**372**
33	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة في المنصب الحالي	**373**
34	حجم الاستفادة من الدورات التكوينية	**376**

مقدمة عامة

مـقـدمــة عـــامة:

لقد أرست ثورة المعلومات والتكنولوجيا قيم الإبداع في ثقافة المؤسسات فأضحى من أهم الأدوات الحديثة لحل المشاكل الإدارية في مختلف النواحي، لذا لا بد من إيجاد الأسلوب الأنجع الذي يسرع تحقيقه في ظل مختلف الصعوبات التي تواجهه لا سيما نقص الكفاءات.

ويعتبر التسيير الإستراتيجي أداة تمكن المؤسسة من التعامل مع المستقبل بنجاح، ويزودها بقدرة على التحكم بمواردها، ويمكنها من الاستجابة بفعالية للتغير البيئي، ويعزز قدرتها على تطوير استراتيجيات خلق القيمة، تلك الإستراتيجيات التي تسعى المؤسسات من خلالها لاستدامة ميزتها التنافسية، مما يساعدها على مجابهة التحديات العالمية.

فالنهج الإستراتيجي ما هو إلا محاولة لخلق درجة عالية من التوافق والتكامل بين الأنشطة الإدارية على مستوى المؤسسة بشكل عام، والبيئة المحيطة بها. والاتجاهات الحديثة في مجال التسيير الإستراتيجي تقتضي أن تمارس جميع الإدارات التشغيلية هذه العملية في المؤسسة جنبا إلى جنب مع الإدارة العليا، لا سيما إدارة الموارد البشرية.

ومن هنا ظهرت توجهات جديدة في حقل تسيير الموارد البشرية تدعو إلى ضرورة التوجه للعمل بشكل إستراتيجي. فالمؤسسات في ظل العولمة لا تعاني من نقص في المعلومات، بل في صعوبة تشغيلها وتحليلها وتوظيفها من طرف مواردها البشرية، الأمر الذي أعطاها بعدا إستراتيجيا في قيادتها، مما جعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من إطارها التسييري إلى دورها الإستراتيجي الذي يقوم أساسا على الاهتمام المتنامي بالمورد البشري باعتباره موردا إستراتيجيا، طاقة ذهنية، قدرة فكرية، مصدرا للمعلومات والاقتراحات والابتكارات والمعرفة الكامنة، وعنصرا فاعلا وقادرا على المشاركة الإيجابية، فهو يبحث عن المبادرة والسعي للتطوير والإنجاز.

وبالتالي فإن المنطق الأساسي للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية يتمثل في ضرورة احترام المورد البشري واستثمار قدراته وطاقاته وتوظيفها، واعتباره شريكا في العمل لا أجيرا، مما يجعله أسلوبا ناجعا لخلق الإبداع، فهما بذلك يمثلان عمليتان ديناميكيتان مرتبطتان ارتباطا وثيقا، بحيث نجد هذا الأسلوب بمختلف نماذجه ينظم ويهيكل الإبداع ويحث عليه ويخلقه إن كان غير موجود، دون أن يهمل في الوقت نفسه قيمة الموارد البشرية وكفاءاتها الفردية والجماعية كرأس مال فكري، وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الإبداع.

الإشكالية الرئيسية:

تسعى هذه الدراسة لمعالجة إشكالية أساسية تتمثل في البحث عن الدور الذي يلعبه التوجه الإستراتيجي في تسيير الموارد البشرية في تحقيق الإبداع التنظيمي، وسيكون ذلك من خلال نموذج نظري سيتم اختباره ميدانيا بواسطة المورد البشري في شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط.

وبصورة أكثر تحديدا، فإن هذه الدراسة تسعى أساسا للإجابة على التساؤل التالي:

كيف يساهم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لشركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط في تحقيق الإبداع التنظيمي؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية عدد من التساؤلات الفرعية تتمثل فيما يلي:

1- هل يشكل الإبداع التنظيمي هدفا استراتيجيا تسعى شركة سونلغاز توزيع الوسط تحقيقه في ظل اعتمادها على نظام التسيير الاستراتيجي لمواردها البشرية؟

2- كيف يساهم توفير بيئة داخلية مناسبة للكفاءات في خلق التفكير الإبداعي في الشركة؟

3- ما مدى مساهمة تسيير المعرفة كنموذج للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تكوين البيئة الإبداعية وتنمية الإبداع والمهارات الفكرية؟

4- ما سبل تطوير الإبداع التنظيمي في الشركة لتطوير نوعية نشاطاتها وخدماتها؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا بتبني الفرضيات التالية:

1- يشكل الإبداع التنظيمي هدفا استراتيجيا تسعى شركة سونلغاز توزيع الوسط لتحقيقه، ويظهر ذلك من خلال مستوى الإبداع في منظومتها الداخلية.

2- هنالك علاقة وثيقة بين البيئة الداخلية المناسبة للكفاءات الفردية والجماعية والإبداع التنظيمي في شركة سونلغاز توزيع الوسط.

3- تعد المعرفة رأس مال فكري ومورد استراتيجي في شركة سونلغاز توزيع الوسط، لذا فهي تتبنى التسيير الإستراتيجي لها لبناء قاعدة المهارات الفكرية والإبداعية من خلال تحويل محيط العمل إلى محيط تعلمي.

4- تطوير الإبداع التنظيمي في شركة سونلغاز توزيع الوسط يتم عبر تطوير نظام تسيير الموارد البشرية وأساليب العمل.

أهمية الدراسة:

تبرز الأهمية العلمية، والفائدة العملية من القيام بهذا البحث في النقاط التالية:

1- يعد موضوع الإبداع التنظيمي من المواضيع الهامة التي تطرح ذاتها على الباحثين في الدول المتقدمة والنامية على السواء ضمن مجال علم الإدارة، ويرجع ذلك لأهمية الإبداع في تطور المجتمع كونه الأداة الرئيسية لمواجهة المشاكل المختلفة وتحديات المستقبل. فهو بذلك عملية أساسية في تحقيق التنمية والتقدم.

2- المتتبع لدراسات الإبداع يجد أنها في معظمها أهملت جانبا مهما من حيث علاقة الإبداع بكفاءة العنصر البشري على الرغم من كونه أهم مواردها الداخلية، وبالتالي فإن الاهتمام به من

خلال عرض نماذج التسيير الحديثة في مجال تسيير الموارد البشرية من شأنه خلق الإبداع التنظيمي، في مثل هذا النوع من المؤسسات، وهذا ما سنحاول تداركه في هذه الدراسة.

3- يعتبر هذا البحث مساهمة علمية في بناء الإطار النظري لإشكالية دور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في تمكين المؤسسة من تحقيق الإبداع التنظيمي، وتحليل مدى أهمية التحول نحو نظم تسيير كل من الكفاءات والمعرفة باعتبارهما نموذجين حديثين لتثمين الدور الإستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات الفردية في المؤسسة المندمجة في اقتصاد المعرفة، أو التي ترغب في تنمية قدراتها ومهاراتها الإبداعية من خلال التراكم المعرفي والاستخدام الذكي للموارد الداخلية المتاحة خاصة البشرية منها.

4- بسبب ضعف اهتمام المؤسسات الجزائرية بأهمية الموارد البشرية والكفاءات الفردية كأصول إستراتيجية تحقق التميز، يمكن لهذا البحث أن يساهم في زيادة وعي مسيري المؤسسات الاقتصادية بأهمية التسيير الإستراتيجي لمواردها البشرية ورأس مالها البشري والفكري، ممثلا في الكفاءات والمهارات والقدرات المتميزة، باعتماد كل من نموذجي تسيير الكفاءات والمعرفة كنماذج حديثة في إطار التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

1- محاولة التأكيد على الدور المتنامي للموارد البشرية في تحقيق الإبداع التنظيمي من خلال التسيير الإستراتيجي لها لضمان تنميتها وتألقها، وتجاوز مختلف الصعوبات التي تواجهها في تجسيد الاقتراحات والأفكار الجديدة، لأنه يمكن تخطيها إذا تم توفير البيئة التنظيمية المناسبة للإبداع بتضافر جهود الأطراف الفاعلة في التنظيم.

2- محاولة اكتشاف وتحليل بعض نظم التسيير الحديثة ذات الصلة بتسيير وتنمية الموارد البشرية (تسيير الكفاءات وتسيير المعرفة)، وهذا بتشكيل إطارها النظري، ومناقشة بعدها الإستراتيجي في تحقيق الإبداع التنظيمي باعتباره أداة هامة لبلوغ مستوى الأداء المتميز.

3- المساهمة في صياغة النموذج الفكري الحديث لتسيير الموارد البشرية بما يتماشى وواقع المؤسسات الجزائرية، وتحليل المكاسب والنتائج المحتملة من تطبيق نظم تسيير الكفاءات والمعرفة باعتبارها نماذج حديثة للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، وبالتالي اعتمادها كنظم لتحقيق الإبداع التنظيمي.

مبررات اختيار الموضوع:

من أهم الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع ما يلي:

1- لقد أصبح الإبداع التنظيمي، بمختلف جوانبه، موضع اهتمام الكثير من المختصين، باعتباره عنصرا أساسيا في عملية التنمية الشاملة، لكن عمليا لم يحض بعد بنفس القدر من الاهتمام في المؤسسات الجزائرية لا سيما جانب تحقيقه باعتماد أسلوب التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.

فهذه المؤسسات تحاول عموما تقديم أولوية توفير الموارد المالية والتكنولوجية على حساب الاستثمار في الرأس المال البشري والفكري، وإهمال التنمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات، مما أدى إلى فشلها في تحقيق أهدافها، وضعف مردودية مواردها، وعجزها عن الاندماج في الاقتصاد العالمي المبني على الكفاءات والمعرفة، وهو أحد أهم الأسباب لاختيار هذا النوع من البحوث، محاولة منا لإثراء الدراسات في هذا المجال.

2- قناعتنا بالأهمية الإستراتيجية التي تكتسيها الموارد البشرية والكفاءات الفردية والجماعية ضمن موارد المؤسسة، واعتقادنا بأنها مصدر الإبداع بسبب ما تحوزه من مهارات وقدرات وخبرة نادرة

يصعب تقليدها. كما نعتقد أن ما تمتلكه تلك الموارد البشرية والكفاءات من معرفة متجددة وكامنة في عقولها يعد من أحد المسببات الرئيسية لخلق الإبداع التنظيمي إذا تم تسييرها وفقا لنظم حديثة (تسيير الكفاءات وتسيير المعرفة) تأخذ بالحسبان أهمية العنصر البشري، وهو ما سنعالجه في هذه الدراسة.

المنهجية المعتمدة:

إن تحديد أنسب المناهج يكون وفقا لطبيعة الدراسة، كما أن استخدامه يتوقف على كيفية توظيفه من طرف الباحث لتحقيق أهدافها، مع مراعاة اختيار الأدوات المنهجية المناسبة في جميع البيانات ومدى اتفاقها مع طبيعة المنهج.

وعلى ضوء طبيعة الموضوع والأهداف التي يسعى لتحقيقها، استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي لأننا لا نتوقف عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة فحسب، إنما نقوم بتحليلها وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تقديرها، والوصول إلى استنتاجات تساعد على فهم الظاهرة، واكتشاف الأساليب التسييرية الحديثة التي ينبغي اتباعها لتحقيق جانب من الإبداع الإداري.

بالإضافة إلى ذلك، قمنا باستخدام المنهج التاريخي ضمن بعض جوانب البحث التي تتطلب التحليل المرتكز على المسار التاريخي لتسيير الموارد البشرية، وطبيعة التحول الذي حصل اتجاه التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية. كما اعتمدنا في تحليلنا للموضوع على دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط من أجل بلورة جملة من النتائج المستمدة من الواقع العملي، مع إمكانية تعميمها على باقي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

حدود الدراسة:

من أجل معالجة الإشكالية المطروحة ومناقشة فرضياتها، قمنا بانجاز هذا البحث ضمن الحدود التالية:

1- البعد المفاهيمي:

من أجل تحديد الإطار المفاهيمي للإشكالية، سنتناول ضمن هذا البحث العديد من المفاهيم كالإبداع التنظيمي، تسيير الموارد البشرية، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، تسيير الكفاءات، تسيير المعرفة... وهذا من أجل الإلمام بمعانيها وبالتالي يسهل علينا توظيفها وفقا لمتطلبات البحث.

2- البعد الاستراتيجي:

إن دراسة وتحليل ارتباط الموارد البشرية بالإبداع التنظيمي يعد ظاهرة متعددة المداخل والأبعاد ضمن حقل تسيير الموارد البشرية (المدخل الوظيفي، الإنساني، التنظيمي...). وأخذا بعين الاعتبار لمختلف هذه المداخل المهمة في تحقيق الإبداع، فإن معالجة إشكالية بحثنا وتحليل فرضياتها يتم ضمن المدخل الإستراتيجي بشكل رئيسي، وهذا توافقا مع خصوصية الإطار المفاهيمي للإشكالية ومتغيراتها الإستراتيجية.

3- البعد الزماني:

يتوافق سياق التحليل في بحثنا هذا في مجاله الزمني مع سرعة التغييرات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية، وما نتج عنها من تطور سريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وعولمة الاقتصاد، وظهور التكتلات الاقتصادية والسياسية بشكل مؤثر في أساليب الإنتاج وطرق تقديم

الخدمات، بما يدفع إلى التحول نحو اقتصاد عالمي مبني على الجودة والمعرفة، ويحتم اعتماد طرق علمية حديثة من أجل إيجاد البيئة التي ترعى وتنمي الإبداع التنظيمي، والذي يعتمد أساسا على الكفاءات والمعرفة كمصادر جديدة لتحقيقه في مختلف المؤسسات.

4- البعد المكاني:

تقتضي الإجابة على الإشكالية المقدمة ربط دور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الإبداع التنظيمي بخصوصية شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط. وعندما يصعب على الباحث دراسة كل وحدات المجتمع الأصلي، فإنه يلجأ إلى دراسة جزء منه والذي يقتصر في دراستنا هذه على الإطارات السامية في كل من المديرية العامة بالبليدة، المديرية الجهوية بالبليدة، المديرية الجهوية بالمدية، المديرية الجهوية بتيبازة والمديرية الجهوية ببومرداس.

حيث تم حصر كل مجتمع الدراسة في تمثيل مصغر للحصول على نتائج نموذجية يمكن تطبيقها والاستفادة منها حسب طبيعة الشركة وبيئتها الخاصة.

هيكلة البحث:

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية، وكذا مناقشة الفرضيات التي انطلقنا منها في بحثنا، قمنا بتقسيم هذه الدراسة بالشكل التالي:

نتناول في الفصل الأول "مدخل عام للإبداع التنظيمي في المؤسسة"، سيتم فيه تحليل الإبداع التنظيمي من مختلف جوانبه، من حيث المفاهيم وسيرورته ومؤشرات قياسه، وكذا آليات تعزيزه وأساليب وإستراتيجيات تطويره.

أما الفصل الثاني فسنتناول فيه "الأسس النظرية والعملية للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية"، سيتم فيه معالجة التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية من خلال تفكيك عناصره الأساسية، حيث سنتطرق في البداية لمفهوم التسيير الإستراتيجي بصفة عامة. ثم في نقطة ثانية نقوم بعرض المسار النظري التاريخي لتسيير الموارد البشرية ومفهوم تسيير الموارد البشرية، ودوافع التحول من وظيفة الأفراد إلى وظيفة الموارد البشرية ودورها الإستراتيجي. وبعد ذلك سندمج المفهومين المعالجين في السابق (التسيير الإستراتيجي وتسيير الموارد البشرية) لنصل إلى تحليل الإطار النظري للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية بغية تفسيره وفهم الفكرة التي بني عليها هذا الأسلوب.

في الفصل الثالث سنعرض "دور تسيير الكفاءات والمعرفة ضمن نظام التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الإبداع التنظيمي". فبعد أن نقوم بتحليل أهم النماذج المشكلة للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية (نماذج تقليدية ونماذج حديثة)، سنركز على تسيير الكفاءات وتسيير المعرفة باعتبارهما من أبرز النماذج الحديثة، حيث نقوم أولا بدراسة دور التسيير الإستراتيجي للكفاءات في تحقيق الإبداع التنظيمي، ثم نقوم بتحليل دور التسيير الإستراتيجي للمعرفة في تحقيق الإبداع من خلال تقييم المعرفة كمورد إستراتيجي، وتبيين أسس تسيير المعرفة وتحليل أثره على تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة.

الفصل الرابع سنتطرق فيه إلى "واقع التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط" من خلال عرضنا للشركة الوطنية للكهرباء والغاز وإستراتيجيتها التسييرية، ثم التخصص في أحد فروعها وهي شركة توزيع الكهرباء والغاز ـ محل الدراسة الميدانية ـ لنقوم بعد ذلك بتحليل التوجه الإستراتيجي لتسيير الموارد البشرية في هذه الأخيرة بغية تشخيص واقع تطبيق الشركة للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.

أما الفصل الخامس فيمثل الدراسة الاستقصائية، حيث نتناول فيه المعالجة الاحصائية للاستبيان الموجه لعينة من الإطارات السامية في شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط، لنتمكن من اختبار الفرضيات وصياغة النتائج التي من خلالها سنبرز دور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الإبداع التنظيمي.

كما يتضمن البحث مقدمة كتمهيد للموضوع مع إبراز أهميته وإشكاليته، والفرضيات التي قام على أساسها، وخاتمة نوضح من خلالها النتائج المحصل عليها، ونحاول من خلالها تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات من أجل المساهمة في إثراء حقل التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية والإبداع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.

صعوبات الدراسة:

تركزت الصعوبات أساسا في دراسة الحالة أين واجهتنا مشاكل عدة، منها صعوبة إجراء التربص بسبب طبيعة الموضوع الذي يخص التسيير الإستراتيجي، بحيث عانينا من صعوبة في الحصول على المعطيات المتعلقة بإستراتيجية الموارد البشرية المنتهجة في الشركة كونها سرية، لا يجوز الإفصاح عنها ـ حسب اعتقاد مسؤوليها ـ على الرغم من أن الشركة عمومية، وهذا الأمر لن يؤثر على تسييرها. إضافة إلى تماطل أغلب أفراد عينة البحث (الإطارات السامية في الشركة) في تعبئة قائمة الاستقصاء بحجة عدم تفرغهم نظرا لكثافة العمل الذي يؤدونه.

الفصل الأول

مدخل عام للإبداع التنظيمي في المؤسسة

تمهيد:

يعتبر الإبداع التنظيمي أحد العوامل الأساسية لتفوق المؤسسات ونموها، وتظهر أهميته في عصرنا الحالي من خلال الكم الهائل من البحوث والدراسات المتعلقة بشرح واقتراح طرق وأساليب تطويره، لكنه يعتبر في نفس الوقت ظاهرة معقدة تبدأ من خلال تداخل وتضارب المفاهيم الخاصة به، وتستمر إلى غاية تعدد العوامل المؤثرة فيه، وصعوبة قياسه وتحديد آليات تعزيزه.

ولأن الإبداع التنظيمي أصبح مادة أساسية في عمليات التغيير والتطوير، ومن أجل التمكن من استخدامه وجب علينا التخلص من الغموض الذي يكتنفه بالتعرض له بالتفصيل في هذا الفصل الذي سنحاول من خلاله الإلمام بالمعطيات النظرية حول الموضوع بالإجابة على الأسئلة التالية: ما المقصود بالإبداع التنظيمي؟ وكيف يمكن تحقيقه؟ وما هي الأساليب الملائمة لتنميته وتطويره؟.

ولمعالجة الموضوع، تطرقنا إلى ثلاثة محاور أساسية، تمت صياغتها في المباحث التالية:

المبحث الأول: البناء المفاهيمي والنظري للإبداع التنظيمي.

المبحث الثاني: تسيير الإبداع التنظيمي في المؤسسة.

المبحث الثالث: تنمية الإبداع التنظيمي في المؤسسة.

المبحث الأول: البناء المفاهيمي والنظري للإبداع التنظيمي

يمثل الإبداع أحد الضروريات الأساسية في الإدارة والمؤسسات على اختلاف أنواعها وأنماطها، إذ لم يعد كافيا أداء الأعمال بالطرق الروتينية التقليدية، لأن استمرار العمل بها يؤدي إما إلى الوقوف أو الفشل.

فالتغيرات المتسارعة في البيئة الاقتصادية في ميدان العلوم والتكنولوجيا وظاهرة العولمة وتحدياتها، وطلبات الزبائن المتغيرة، والعمل في أسواق غير مستقرة، إلى جانب المنافسة المتزايدة أوجب على المؤسسات التحسين من أداءها لغرض التنافس وخلق القيمة الإضافية، مما جعل الإبداع في المنتج والعملية من المفاهيم الأساسية في عالم اليوم، وهذا ما سنحاول توضيحه من خلال حصر مفهومه، وتوضيح الفرق بينه وبين مجموعة من المفاهيم الأخرى، وكذا التطرق إلى مستوياته المختلفة بغية الاستيعاب الجيد لمفهوم الإبداع التنظيمي الذي أصبح مطلبا هاما في الوقت الحاضر.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الإبداع

إن الإبداع ظاهرة معقدة جدا ذات وجوه وأبعاد متعددة، لذا اختلف العلماء في تحديد مفهومه، ولم يكن هناك تعريف واضح ومحدد له، وقد يرجع ذلك إلى كثرة المجالات التي شاع فيها الإبداع من جهة، وإلى مناهج الباحثين واجتهاداتهم العلمية ومدارسهم الفكرية من جهة ثانية، كما يمكن أن يعود ذلك إلى جوانب الظاهرة الإبداعية وتعقدها من جهة ثالثة.[1]

[1] حسن علي الزغبي: أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع: دراسة تطبيقية في شركات الأدوية، مجلة البصائر، المجلد 13، العدد 01، حزيران 2009، ص 173.

ومع إدراك صعوبة الوصول إلى تعريف محدد للإبداع، إلا أنه توجب علينا الوقوف على بعض التعاريف التي أوردها الباحثون، وكذا توضيح جوانبه المختلفة لتفادي تداخل المصطلحات في هذا البحث.

1/ تعريف الإبداع:

اتفقت معاجم اللغة على أن الإبداع يعني اختراع الشيء أو إنشائه على غير مثال سابق، وكما جاء على لسان العرب: إن الإبداع هو من بدع، وبدع الشيء أو ابتدعه يعني أنشأه وبدأه.

وجاء في المعجم الوسيط: بدعه بدعا: أنشأه على غير مثال سابق.[1]

وفي اللغة الإنجليزية تعني كلمة « Innovate » إيجاد أو إحداث شيء جديد.

ويعرف الإبداع وفقا لقاموس أكسفورد « Oxford » بأنه تقديم أفكار أو أساليب أو طرق جديدة.[2]

نخلص مما سبق إلى أن الإبداع لغة يعني: اختراع الشيء أو إنشائه على غير مثال سابق واستحداث أساليب جديدة بدل الأساليب القديمة أو المتعارف عليها، فهو خروج عن المألوف ونقيض للتقليد والمحاكاة.[3]

أما بمفهومه الحديث، فالإبداع ينسب للاقتصادي النمساوي « Joseph Schumpeter » بداية من سنة 1912، والذي يعتبر المنظر الأول للإبداع، حيث سمى السيرورة التي تتحكم في

---

[1] أحمد محمود الخطيب وعادل سالم معايعة: الإدارة الإبداعية للجامعات: نماذج حديثة. الطبعة الأولى. عمان: جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع وعالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع. 2006، ص 72.

[2] حسين حريم: السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. بدون طبعة. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع. 2004، ص 345.

[3] فلاح محمد وعامر بشير: أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب بالبليدة. يومي 18 و 19 ماي 2011.

تحريك مجتمعنا بالتدمير الإبتكاري، بمعنى أن منظمات الأعمال المبتكرة تقدم منتجات جديدة أو أحسن تكنولوجيا تتداول في الاقتصاد، لكن ذلك يؤدي إلى تدمير منظمات الأعمال غير المتحركة والساكنة ــ المنظمات غير الساعية نحو التغيير والتجديد ــ على أساس رؤية واسعة للإبداع.[1]

وقد تباين الكتاب في تعريفهم للإبداع، وعليه يمكن عرض أهمها في النقاط التالية:

– حسب « Joseph Schumpeter »: هو ابتكار منتج جديد، أو إصلاح أو تحسين منتج قديم، أو أنه ترتيب مختلف لعوامل الإنتاج.[2]

– حسب « Peter Drucker »: هو تغيير في ناتج الموارد، بلغة الاقتصاد تغيير في القيمة والرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك.[3]

– والإبداع عند « Daft »: هو تبني فكرة أو سلوك جديد لصناعة المؤسسة وسوقها وبيئتها العامة، محددا وبشكل أفضل بروزا الإطار الذي يمكن أن تستعمل فيه الفكرة أو السلوك الجديد الذي تبنته المؤسسة.

– وعند « Zipple »: الإبداع هو كيفية التفكير بعيدا عن السياقات التقليدية، مع استحضار كل أشكال المغامرة مع تبني عمليات التغيير ودعمه بما يحقق تحولات إبداعية في بيئة المؤسسات وعملياتها فضلا عن مخرجاتها إلى بيئتها.[4]

---

[1] Peter Drucker; Façonner l'avenir; edition organization; Paris;1998; P 120.

[2] Chantal Bussenault; Martine Pretet; Economie et gestion de l'entreprise ; 2 eme édition ; Edition Vuibert ; Paris ; Avril 1998 ; P 85.

[3] بيتر دروكر، ترجمة حسين عبد الفتاح: التجديد والمقاولة: ممارسات ومبادئ. عمان: مركز الكتب الأردني. 1998، ص 18.

[4] سامر عبد المجيد البشابشة: أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 15، عدد 2. ماي 2008، ص 217.

– ويعرفه ألكسندر روشكا « AL-Rosca »: بأنه تقديم منتج جديد على شكل سلعة أو خدمة أو التجديد في عملية إنتاج وتوزيع هذه السلعة أو الخدمة.[1]

وهنا نستحضر قول هذا الأخير بكون الإبداع من أكثر المصطلحات الإدارية شيوعا في الوقت الراهن، إلا أنه من الظواهر المعقدة بسبب تعدد الأشكال والمخرجات التي يظهر بها، وتنوع طرق تحقيقه وإنجازه وكثرة العوامل التي تؤثر عليه، وبسبب تعدد المجالات العلمية التي تناولته بالبحث والدراسة. لذا فقد يجد الباحث صعوبة في الوصول إلى تعريف دقيق ومتكامل يتوافق مع طبيعة هذا المفهوم.[2]

ومما سبق يتضح أن تعاريف الإبداع وإن كانت متعددة الوجوه ومختلفة المحاور إلا أنها لا تخرج عن الإطار اللغوي له، وهو الوصول إلى شيء جديد سواء كانت فكرة أو منتج أو خدمة.

ولكون موضوع البحث يركز على الإبداع داخل المؤسسة، فسوف يتم تبني تعريف الباحث « Evan » لإعطاء صورة واضحة حول هذا المصطلح:

الإبداع هو تطبيق فكرة طورت داخل المؤسسة أو تمت استعارتها خارج المؤسسة سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرنامج أو الخدمة، وهذه الفكرة جديدة بالنسبة للمؤسسة حينما طبقتها.[3]

وبالنظر إلى جملة التعاريف المذكورة سالفا، نجد بأن الإبداع يأخذ صورا مختلفة يمكن إيجازها فيما يلي:

---

[1] فلاح محمد، مرجع سبق ذكره.

[2] رفعت الفاعوري، براء بكار: إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة: دراسة ميدانية لشركة موبايلكم الأردنية. أبحاث اليرموك " سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية "، جامعة اليرموك– الأردن، 2004، ص 2246.

[3] حسن حريم، مرجع سبق ذكره، ص 345.

1- ابتكار فكرة جديدة أو منتج جديد أو نظرية أو طريقة جديدة.

2- اقتباس أو تقليد تجارب الآخرين.

3- التوسع باستخدام فكرة جديدة في مجالات جديدة.[1]

4- إعادة جمع وترتيب وتنسيق عناصر وأفكار متفرقة لتكوين فكرة أو شيء مفيد.

5- فكرة لقرار ناجح يحل مشكلة معينة.

6- تطوير شيء موجود كالإبداع في شكل سلعة أو خدمة.[2]

2/ خصائص الإبداع: أمام هذا الحجم من التعاريف، يصبح من الضروري الاحتكام لمجموعة من الخصائص التي تساعد على التعرف على الإبداع وتمييزه، ويمكن حصرها في النقاط التالية:[3]

1- الإبداع يعني التمايز: وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين.

2- الإبداع يمثل الجديد: هو الإتيان بالجديد كليا أو جزئيا في مقابل الحالة القائمة، كما يمثل مصدر التجدد للمحافظة على مكانة المؤسسة وتطويرها.

3- الإبداع هو التوليفة الجديدة: وهو أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال (توليفة الأشياء) أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل.

---

[1] محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. الطبعة الرابعة. الأردن: دار وائل للنشر. 2003، ص 299.

[2] نوغي فتيحة، لقرط فريدة، بوقاعة زينب: الإبداع الإداري: أداة فعالة في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية. جامعة محمد بوضياف- المسيلة. يومي 3-4 ماي 2005.

[3] بلال خلف السكارنة: الإبداع الإداري. الطبعة الأولى. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. 2011، ص20. بتصرف.

4- سمة السبق في الإبداع: بمعنى أن يكون صاحب الإبداع أسرع من منافسه في إدخال ما هو جديد، وفي هذا تمييز لهذا الأخير بأنه الأول في التوصل إلى الفكرة والمنتج عن الآخرين وهم المقلدون، وحتى في حالة التحسين (الإبداع الجزئي) فإن صاحب التحسين يكون الأولى بما أدخل على المنتج من تعديلات.

5- الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص: بمعنى الاستناد على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات، ورؤية خلاقة لاكتشاف قدرات المنتج في خلق طلب فعال واكتشاف السوق الجديدة.

ويمكننا أيضا الاعتماد على الخصائص الخمسة التي حددها « Peter DRUCKER » للإبداع والموضحة في النقاط التالية:[1]

1- الإبداع يبدأ بالتحليل النظامي للفرص التي يتيحها التغيير، وبالتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانات إبداعية.

2- الإبداعات الفعالة تبدأ دائما صغيرة، فالتعديلات والتغييرات الواجبة أثناء المرحلة الإبداعية تستوجب البدايات الصغيرة على أن يتطور الأمر مرحليا وفقا لنتائج التجريب والتقويم.

3- المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى موقع التميز والريادة، فإذا لم يطمح الجهد الإبداعي منذ البداية إلى موقع الصدارة، فإنه في الغالب لا يصل إلى نتيجة إبداعية.

4- بما أن الإبداع جهد متصل بالانفعال الحسي وكذلك بالتصورات والصياغات الجديدة، فإنه يتوجب قدرات متميزة في الملاحظة والاستماع، والبحث عن الإجابة المقنعة للسؤال: ما هي العناصر الواجبة في نتيجة هذا الجهد بحيث يجعل حصيلة الإبداع مطلوبة ومرغوبة؟

---

[1] صالح أحمد صالح، دور التفكير الإبداعي الخلاق في جهود الإصلاح الإداري. مجلة المنصور، عدد 14ـ خاص ـ الجزء الثاني. 2010، ص 94.

5- لكي تكون نتيجة الإبداع ذات فعالية، لا بد أن تكون موجهة لإشباع احتياجات أو رغبات معينة، كما ينبغي أن تكون سهلة في نفس الوقت.

3/ بعض المفاهيم المرتبطة بالإبداع: بالاعتماد على مدخل التمييز بين المصطلحات، لا بد أن نميز بين الإبداع وبين مفاهيم أخرى تتقارب معه في المعنى، فهي متداخلة فيما بينها رغم اختلافها في الأصل خاصة منها الاختراع والابتكار، التغيير والتحسين.

3-1- الاختراع والابتكار والإبداع: يستعمل مصطلحي الاختراع والابتكار بمعنى واحد من طرف بعض الاقتصاديين الذين يعتبرون أن الاختراع أو الابتكار يعني اكتشاف أولي لمنتج جديد أو فكرة جديدة والتي يمكن أن تكون قاعدة لسيرورة الإبداع.[1]

لكن البعض يعتبر الاختراع « Invention » هو الحل التقني لمشكلة ما، وهو فكرة أو رسم أو نموذج الآلة أو منهج أو عملية أو نظام جديد أو محسن وليس بالضرورة أن تصبح سلعة أو خدمة يمكن تسويقها.

أما الابتكار « création » فيعني كل ما يتولد عن الأفكار الجديدة، حيث أنه التطبيق الاقتصادي للاختراع بحيث أنه يضيف بعدا اقتصاديا إلى جانب البعد التقني.[2]

فهو حسب قانون المنظمة العالمية للملكية الفكرية (WIPO): "فكرة يتوصل إليها مخترع وتنتج حلا لمشكلة معينة"، ويرى « Crawford et Benedetto » أن المديرين يعتبرون الابتكار

---

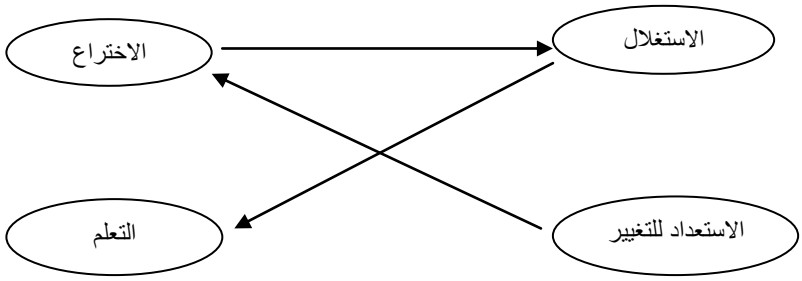
[1] Camille Carrier et Denis J Garand ; Le concept d'innovation:Débats et ambiguïtés ; 5eme conférence internationale de management stratégique ; 13-14 Mai 1996 ; Lille-France ; PP 3-4. Disponible sur le site: www.stratégie-amis.com/Lille/com 1102.pdf

[2] Le duff Robert et autres ; Encyclopédie de la gestion et du management ; 2eme édition ; édition Dalloz ; Paris ; 1999 ; P 495.

البعد المنفرد في الشكل والصياغة وتوظيف الأشياء، ويأخذ وقت قصير، بينما الإبداع يحول الابتكار إلى منتج وقد يأخذ وقت طويل.

ونرى أن الابتكار جزء من عملية الإبداع، وأن الإبداع هو ابتكار في مرحلة التطبيق.[1]

ويمكن توضيح العلاقة الارتباطية بين الاختراع، الابتكار والإبداع بعرض عناصر الابتكار في الشكل التالي:



شكل رقم (1): عناصر الابتكار

المصدر: كتوش عاشور، حمادي نبيل: الابتكار كأداة لتعزيز تنافسية المقاولة الصغيرة في الجزائر، الندوة الدولية حول المقاولة والإبداع في الدول النامية. خميس مليانة. يومي 13-14 نوفمبر 2007، ص 49.

يتضح من الشكل السابق أنه توجد علاقة ترابط بين عناصر الابتكار، فنقطة البداية هي الاستعداد للتغيير، ثم تأتي مرحلة الاختراع والتي تمثل "فكرة أو نموذج لتجديد أو تحسين جهاز أو منتج أو عملية أو نظام"، ويتم استغلال الاختراع بالاعتماد على مجموعة من المعارف وبهذا يحدث التعلم في النهاية، فالابتكار هو بمثابة إدخال معارف جديدة إلى الاقتصاد أو تركيبات جديدة لمعارف قديمة.

---

[1] علي فلاح الزعبي: إدارة المعرفة ودورها في الإبداع التنظيمي في الشركات الأردنية، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة – دراسة وتحليل وتجارب وطنية ودولية-. جامعة سعد دحلب بالبليدة. يومي 18-19 ماي 2011.

ببساطة، الابتكار هو نتاج التعلم وهذا الأخير يؤدي إلى معارف جديدة تستخدم لصياغة أفكار ومشاريع ابتكارية.

على هذا الأساس، يمكن القول بأن الاختراع والابتكار يمثلان نقطة الانطلاق والإبداع نقطة الوصول، فالابتكار يمثل تقديم وإنتاج أفكار جديدة بينما الإبداع هو وضع هذه الأفكار حيز التنفيذ. وهذا ما أكده Jean Brilman بقوله أن الإبداع هو التطبيق العملي لفكرة ابتكارية.[1]

3-2- الإبداع والتحسين:

التحسين هو إدخال تعديلات وتغييرات صغيرة أو كبيرة على العمليات أو المنتجات الحالية بما يجعلها أكثر كفاءة أو تنوعا أو ملاءمة في الاستخدام.

أما الإبداع فيكون على شكلين، الأول هو الإبداع الجذري الذي يتمثل في التوصل إلى المنتج الجديد أو العملية الجديدة التي تختلف كليا عما سبقها، والآخر هو الإبداع الجزئي الذي يمثل تحسينا تدريجيا بمعنى أنه يتم التوصل إلى المنتج الجديد جزئيا من خلال التحسينات الكبيرة والصغيرة التي يتم إدخالها على المنتجات الحالية، وبعض هذه التحسينات قد تكون جوهرية بشكل يمكن أن تحقق بتراكمها إبداعا جذريا.[2]

3-3- الإبداع والتغيير:

التغيير هو سلوك أو أفكار جديدة تعتمدها المؤسسة وتختلف عن تلك السارية الاستخدام، يتسم بالشمولية والاستمرارية مثل الإبداع لكن يختلف عنه من حيث الحدة، الكلفة والمخاطرة التي

---

[1] Jean Brilman ; Les meilleurs pratiques de management ; 2eme édition ; Edition d'organisation ; Paris ; 1998 ; p 193.

[2] بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 19.

ترتفع في الإبداع. لذا فهما مكملان لبعضهما البعض، لأن الإبداع عملية أساسية يحدث من خلالها التغيير وهذا الأخير قد يولد إبداعات في هياكل أو وظائف المؤسسة، ومنه كل إبداع هو تغيير لكن ليس كل تغيير هو إبداع.[1]

ولتحسن المؤسسات من وضعيتها التنافسية، فإن العديد منها تعمد إلى الاستثمار في تطوير وسائل إنتاجها لكي تحسن مخرجات الإبداع لديها، مما يزرع تغييرات على مستوى هيكلها التنظيمي.[2]

وهو ما يؤكد على أن التغيير لا سيما التنظيمي منه ما هو إلا مرحلة أولى لعملية الإبداع التي تسعى المؤسسة لاستحداثها.

ومن جانب آخر، يرى "إبراهيم عبد الله المنيف" في دراسته حول إدارة التغيير وعلم الإدارة بأنه لا يمكن لأي مؤسسة ذات رؤية مستقبلية في العالم العربي إلا أن تبتدئ بممارسة التغيير بوسائل ابتكارية لزيادة الإنتاج وخفض وتقليل التكاليف، وأهمها تكاليف القوى العاملة، ولن يتحقق ذلك إلا من قيادة إدارية ومن مديرين ذوي وعي وعدالة وإنصاف لابتكار وسائل وأساليب خلاقة نوعا ما.[3]

---

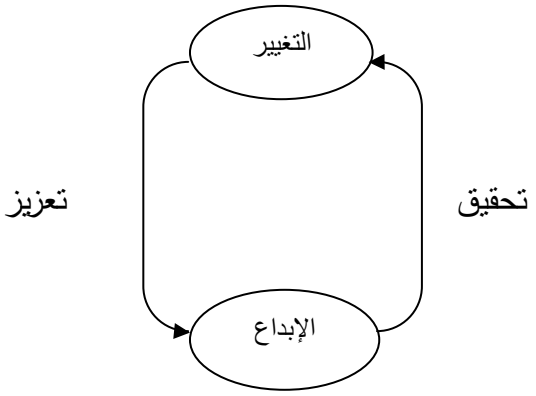
[1] زكريا مطلك الدوري، بشرى هاشم محمد العزاوي: إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع التنظيمي، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع: إدارة المعرفة في العالم العربي. الأردن: جامعة الزيتونة الأردنية. 26-28 أفريل 2004.

[2] Vivek Ghosal; Usha Nair-Reichert; Investments in Modernization, Innovation and Gains in Productivity: Evidence from Firms in the Global Paper Industry; Research policy.Vol 38; 2009; P 536-547.

Disponible sur le site web: www.elsevier.com/locate/respol.

[3] إبراهيم عبد الله المنيف: إدارة التغيير وعلم الإدارة، الملتقى الدولي الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التغيير في العمل الإداري – نحو إدارة متغيرة فعالة-، جدة: الجمعية السعودية للإدارة. 29-30 مارس 2005.

أي أن بوابة التغيير الفعال هي أفكار ابتكارية وإبداعية، وفي نفس الوقت نجد أن الهدف النهائي للتغيير هو خلق الإبداع باعتباره مرحلة أولى له، وهذا يقودنا إلى صياغة العلاقة بين الإبداع والتغيير في صيغة تكاملية، نعتبر فيها التغيير كمدخل لتعزيز الإبداع. ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي.



الشكل رقم (2): العلاقة بين التغيير والإبداع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الشرح السابق

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للإبداع التنظيمي

للتعمق في فهم الإبداع التنظيمي وجب علينا أولا تحديد مختلف أنواع الإبداع لتشكيل صورة متميزة لمصطلح الإبداع التنظيمي، ثم نوضح فيما بعد التعريف الذي تم تبنيه في هذه الدراسة.

1/ تصنيفات الإبداع: للإبداع تصنيفات متعددة تختلف باختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين وفيما يلي عرض لبعض منها:

- صنف « **Hodge and Antong** » الإبداع إلى ثلاثة أنواع:

أ- **الإبداع التكنولوجي:** يتعلق باستخدام أو ابتكار أداة جديدة أو تقنية أو وسيلة أو منتوج أو نظام إنتاجي أو عملية جديدة.

ب- الإبداع الإداري: يشير إلى التغيرات في هيكل المؤسسة أو عملياتها.

ج- الإبداع المساعد: ويشمل الخدمات أو المنتوجات المقدمة من المؤسسة والتي تذهب إلى ما وراء الوظائف التقليدية.

- وقد صنف « **Musser** » الإبداع إلى نوعين هما:

أ- **إبداع المنتوج:** ويعني تقديم منتوج جديد ليحل محل منتوج معلن بهدف إشباع حاجة قائمة أو كامنة في السوق، حيث يضم إبداع المنتوج نوعين:

1- تقديم منتوج جديد: أي تقديم منتج لم يتم تسويقه وبيعه في السوق من قبل.

2- تحسين منتوج حالي: أي تغيير بعض خصائص المنتج الحالي لزيادة بقائه وتحسين أدائه.

ب- إبداع العملية: ويعني استحداث عناصر جديدة أو تقديم معالجة وتحديد أفضل الطرق للقيام أو لعمل الأشياء وهو على نوعين:

1- تصميم عملية إنتاجية جديدة: بطريقة تؤدي إلى تحسين نوعية الإنتاج وكميته.

2- تحسين عملية إنتاجية حالية: بإحداث تغييرات تختلف في درجة شموليتها في عمليات الإنتاج.[1]

[1] عبد الله كاظم: أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 3. سنة 2008، ص 67.

وهناك من يصنف الإبداع وفق عاملين أساسيين، الأول هو درجة الإبداع والثاني هو طبيعة الإبداع. فحسب العامل الأول **(درجة الإبداع)** نجد نوعين: الإبداع السطحي والجذري:[1]

1- الإبداع السطحي: يتمثل في تحسين كفاءة العمليات الإنتاجية، أو تحسين المنتجات باستعمال تكنولوجيا جديدة موجودة ومتحكم فيها. وهذا النوع لا يعطي للمؤسسة امتياز تنافسي بل يساعد فقط على تحسين وضعيتها في السوق أمام منافسيها.

2- الإبداع الجذري: يتمثل في استعمال معارف جديدة سواء على مستوى العمليات الإنتاجية أو في خلق منتجات جديدة لم تكن موجودة من قبل، وعادة ما تسمى هذه الأخيرة ببراءة الاختراع والعلامات.

ويمكن القول بأن الإبداع الجذري أو الراديكالي يهدف أساسا إلى استعمال المعارف والمهارات الجديدة من أجل رفع الأداء، فالمجهود الإبداعي يحمل في هذه الحالة على التطوير واستعمال التكنولوجيا الجديدة.[2]

أما حسب العامل الثاني **(طبيعة الإبداع)** نجد: الإبداع في المنتج، الإبداع في طرائق الفن الإنتاجي أو في الأسلوب الفني للإنتاج، الإبداع التنظيمي والإبداع التسويقي:[3]

1- الإبداع في المنتج: يقصد به إحداث التغيير في مواصفاته أو خصائصه لكي تلبي بعض الرغبات أو تشبع بعض الحاجيات بكيفية أحسن، ويهدف إلى عرض منتجات في السوق تتصف

---

[1] عزاوي عمر، عجيلة محمد: الإبداع كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية. المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات. جامعة ورقلة. 8 ماي 2005، ص 480.

[2] Thomas Loilier; Alberic Tellier; Gestion de l'innovation: Décider ; Mettre en œuvre ; Diffuser ; Edition management ; Paris ; 1999 ; P 16.

[3] بن نذير نصر الدين: الإبداع ودوره في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال. مجلة الأبحاث الاقتصادية لجامعة سعد دحلب بالبليدة، العدد 4. ديسمبر 2010، ص 228-229.

بالتجديد بالنسبة للمعروضات من المنتجات المتواجدة في نفس السوق... ويمكن أن يحدث الإبداع في الوظائف التي يؤديها المنتج أو شروط استعماله أو توزيعه.

وعليه تهتم الإبداعات المتعلقة بالمنتجات بجميع مركبات وخصائص المنتجات، وتهدف إلى تحسينها.

وعند التدقيق في إبداع المنتجات نجده يخص ثلاث جوانب هي: إبداعات لها علاقة بالتركيبة الوظيفية للمنتج، إبداعات تغير التركيبة التكنولوجية للمنتج، وإبداعات تغير العناصر أو الخصائص المقدم فيها المنتج.

2- الإبداع في طرائق الفن الإنتاجي: الإبداع في الطريقة الفنية للإنتاج هو كل جديد أو تغيير في جهاز أو أساليب الإنتاج يعمل على تحسينه ويهدف إلى تبسيطه، وتخفيض تكاليف الإنتاج فيه، وكذا تحسين أسلوب الأداء الفني للإنتاج من الناحيتين الفنية والاقتصادية في آن واحد مما يترتب عليه نتائج إيجابية في المردودية أو كمية المخرجات وانخفاض التكلفة بالنسبة للوحدة الواحدة المنتجة.

وينجر عن هذا الإبداع نتائج إيجابية تتمثل في السرعة في معالجة المدخلات وتدفق المخرجات والتخفيض من تكاليف الإنتاج وترشيد العملية الإنتاجية، أي الرفع من فعالية جهاز الإنتاج، هذا ما يسمح للمؤسسة من تحقيق هوامش أكبر وضمان لاستمراريتها التنافسية. وعليه فالبحث عن إبداعات الأسلوب الفني في الإنتاج يمكن المؤسسة من تحسين أداء أسلوبها الإنتاجي فنيا عن طريق تحسين جودة المنتجات والسرعة في معالجة المدخلات، واقتصاديا عن طريق تخفيض تكاليف الإنتاج.

3- الإبداع التنظيمي: يتعلق بإدماج وتغيير إجراءات وطرق التسيير. ويعتبر هذا النوع من الإبداع غير مادي، يهدف إلى تحويل وإعادة تنظيم أساليب التسيير والمعارف المكتسبة من أجل جعل سلوك المؤسسة والأفراد أكثر إيجابية وفعالية، ويهتم بتطوير نظم إدارية حديثة وإجراء تحويلات في توزيع النشاطات بين الأفراد وفي تركيب الوظائف داخل المؤسسة.

4- الإبداع التسويقي: يقصد به وضع أفكار جديدة أو غير تقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية، وقد ينصب على عنصر المنتج سواء كان سلعة أو خدمة، أو على عنصر السعر أو على عنصر الترويج أو على عنصر المنتج أو على عنصر التوزيع أو على كل هذه العناصر في آن واحد. بمعنى آخر، الإبداع التسويقي يوجه إلى "عناصر المزيج التسويقي*" مجتمعة معا.[1]

إضافة لما سبق، نجد أنواع أخرى للإبداع تختلف حسب آراء وتقسيمات الكتاب مثل الإبداعات المبرمجة وغير المبرمجة، الإبداعات المتقطعة وإبداعات التأقلم، الإبداعات الفردية والجماعية...

وهذا الاختلاف يعود لمضمون الدراسة و الهدف منها لكل باحث في الميدان، لذا سيعتمد البحث على التصنيف القائم على طبيعة الإبداع، وسنتبنى الإبداع التنظيمي بالمفهوم الذي سنوضحه في العنصر الموالي.

---

* تعرف عناصر المزيج التسويقي على أنها **(4Ps)** وهي أول حرف **P** في الأربع كلمات **P**roduct ;**P**rice; **P**lace; **P**romotion بمعنى "المنتج، السعر، المكان، الترويج"، لكن المفهوم الشامل أصبح **(5Ps)** بعد أن انضمت إليهم كلمة **P**eople بمعنى الناس والمقصود بهم الزبائن سواء كان الزبون داخلي أو خارجي.

[1] بن نذير نصر الدين، مرجع سبق ذكره، ص 228-229.

2/ تعريف الإبداع التنظيمي:

يعتبر الإبداع التنظيمي من أهم أنواع الإبداع، إذ يركز على سلوك المؤسسة في اعتمادها على الأفعال والأساليب والعمليات الجديدة في أداء الأعمال.[1]

وقد أثبتت الدراسات أن الإبداع التكنولوجي ـ وهو الأهم في نظر الاقتصاديين عموما ـ أساسه الإبداع التنظيمي، وإذا كانت المؤسسة تعاني من القصور الذاتي تنظيميا فلا يمكنها أن تقتحم مجال الإبداع التكنولوجي أو حتى أن تطور أساليب تسييرها داخليا على الأقل، والمؤسسات التي تلقى نجاحا كبيرا في ترويج منتجاتها ستجد حاجة أعظم للإبداع في كافة أنحاء المؤسسة.[2]

فهو عبارة عن مجموعة من النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل بينهم، وذلك من أجل إنجاز المهام والأهداف المعنية بها المؤسسة. كما يهتم الإبداع التنظيمي بالقواعد والأدوار والإجراءات والهياكل المتعلقة بعملية الاتصال والتفاعل بين الأفراد أو بين الأفراد والبيئة التي يعملون بها، وبالتالي فإن القدرة على ابتكار أساليب وأفكار جديدة ومغايرة تسهم في رفع وتنمية الأداء الإداري داخل المؤسسة.

ويعد الإبداع التنظيمي محاولة للتعبير عن فكر متطور يسعى لإحداث تغييرات جوهرية في طرق وأساليب العمل الإداري لجعلها أكثر سهولة وكفاءة وفعالية.[3]

---

[1] إيمان عسكر حاوي: الإبداع التنظيمي وتأثيره في الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية في مستشفى إبن ماجد العامة. مجلة دراسات إدارية، المجلد الرابع، العدد الثامن. العراق: جامعة البصرة. أكتوبر 2011.

[2] دريس خالد: التفكير الإبداعي للإدارة لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة. الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الجزائر: جامعة الشلف. 09-10 نوفمبر 2010.

[3] سيد عيد: التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية. ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة. القاهرة. 17-21 فبراير (شباط) 2008، ص 15.

ويتضمن الإبداع التنظيمي البناء التنظيمي والقواعد والأدوات والإجراءات وإعادة تصميم العمل بجانب النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم لتحقيق الأهداف المرجوة. ومن الأمثلة على الإبداع التنظيمي:

1- التغيير في الهيكل التنظيمي.

2- إعادة تصميم العمل.

3- اقتراح نظم مراقبة جديدة.

4- اقتراح برامج تدريب جديدة.[1]

وفي هذا السياق يعرف الإبداع التنظيمي بأنه: "المخرجات الناتجة عن التفاعل الذي يحدث بين الخطة الإستراتيجية والبناء التنظيمي من جهة، والثقافة والمناخ التنظيمي من جهة أخرى باعتبارها عوامل وسيطة أو مؤثرة في العملية الإبداعية".

حيث أن البناء التنظيمي يؤدي إلى استقرار المؤسسة ومواصلة العمل، في حين تعتبر الخطة ضرورية لتحديد اتجاه الإبداع والتغيير الذي تنشده المؤسسة. أما فيما يتعلق بالثقافة والمناخ التنظيمي فإنهما من المحتمل أن يعملا على تعزيز استقرار المؤسسة كما أنهما ضروريان في نفس الوقت لتسهيل وتيسير عملية الإبداع. [2]

وعلى الرغم من كون الإبداع التنظيمي يحمل مضامين وتفسيرات متعددة تدخل فيها العديد من العوامل التي تضم السمات الشخصية والمهارات الذهنية للأفراد المبدعين إلى جانب المتغيرات

---

[1] سيد عيد، المرجع السابق، ص 16.

[2] سيد عيد، نفس المرجع، ص 20.

التنظيمية التي تميز كل مؤسسة عن غيرها، إلا أن هذا لا يعفينا من تبني تعريف شامل لهذا المفهوم، وهو كالتالي:

"الإبداع التنظيمي هو مجموعة من الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المؤسسة، عن طريق إحداث تغييرات في الهياكل والنظم أو في العمليات، وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشاكل واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعا وبطريقة غير مألوفة في التفكير".

3/ أهمية الإبداع التنظيمي في المؤسسة:

إن الاتساع المذهل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال وتحرير المبادلات قد غيرت بصفة كبيرة المواقف والسلوكيات، فالوصول إلى المعلومة لم يعد يكون الميزة التنافسية بقدر ما أصبح استخلاص المعلومة الملائمة في الوقت المناسب هو الأهم.

وأمام المنافسة الشاملة وعولمة الأسواق، انخفضت الفترة المتوسطة لحياة الفكرة، مما خلق صعوبات جديدة للمؤسسة التي تعمل في ظل هذه الظروف الديناميكية، لذا لا يسمح لأي مؤسسة أن تظل ثابتة، بل يجب عليها أن تكون دائما مفتوحة للأفكار وطرق العمل الجديدة، ويجب أن يكون رد فعلها سريع، وأن تكون مرنة ومبدعة بصفة مستمرة، كما يجب أن تكون قادرة على تعبئة المعرفة وأن تملك سرعة كبيرة في التدريب التنظيمي، وهذين الشرطين يرتكزان أساسا على الأفكار، الكفاءات وتحفيز العمال، وبالتالي يكون التخيل الإبداعي قوة محركة للتطور.[1]

[1] آيت زيان كمال، آيت زيان حورية: تسيير المعارف والإبداع في المؤسسة العربية. المؤتمر العلمي الرابع: الريادة والإبداع. خميس مليانة. يومي 15-16 مارس 2005.

وفي هذا السياق يرى « Amidon.DM» أن قدرة الإبداع هي أحد الموارد الأساسية للمؤسسات وثورة المجتمع، فهي تخلق قيم إضافية لكل المعنيين، كما تطور هذه القدرة الممارسات لأن النجاح لا يقاس بعدد الأفكار الجديدة فقط، لكن بإمكانية تجسيد هذه الأفكار على أرض الواقع.[1]

وتنبثق أهمية الإبداع التنظيمي من ارتباطه دائما بحل المشكلات وبابتكار طرق جديدة للعمل تسهم في زيادة جودته، وفي الوقت ذاته اختصار الوقت والجهد والتكلفة. ويمكن حصر الايجابيات التي توفرها ظاهرة الإبداع التنظيمي في النقاط التالية:[2]

– القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر، إذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.

– تحسين خدمات المؤسسة بما يعود بالنفع عليها وعلى الفرد.

– المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختيار تلك القدرات.

– الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواكب مع التطورات الحديثة.

– القدرة على إحداث التوازن بين البرامج المختلفة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة.

---

[1] Amidon.DM ; Innovation et management des connaissances ; Edition d'organisation ; Paris ; 2001 ; P13.

[2] توفيق عطية توفيق العجلة: الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام: دراسة استطلاعية على وزارات قطاع غزة. دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال. غزة–فلسطين: كلية التجارة بالجامعة الإسلامية. 2009، ص 15.

– حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل، والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع المتغيرات المحيطة.

ويمكن تلخيص أهمية الإبداع التنظيمي في أنه يساعد المؤسسة على العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي، كما يؤدي إلى تسهيل العمليات الإبداعية التي تمكن المؤسسة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية، وإلى إحداث تغييرات إيجابية في بناء المؤسسة وفي عملياتها الإدارية، ويساعدها على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجيتها، والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها، وإيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة، الأمر الذي ينتج عنه بروز برامج وخدمات خارج أنشطة المؤسسة الرئيسية، وتحسين جودة المنتجات التي تقدمها للجمهور المستفيد من الخدمة وزيادة مدخلاتها المالية.

المطلب الثالث: مستويات الإبداع التنظيمي في المؤسسة

سنحاول في هذا المطلب توضيح المستويات المختلفة للإبداع التنظيمي والتي تعبر عن قدرة المبدع ومدى نضج تفكيره الإبداعي، ثم نقوم بإبراز مفهوم المؤسسة المبدعة من خلال عرض خصائصها وأهم العناصر التي تقوم عليها، وهذا باعتبارها صورة عن المؤسسات التي بلغت أهم مستويات الإبداع التنظيمي.

1/ مستويات الإبداع التنظيمي:

لقد قام تايلور بتقسيم الإبداع التنظيمي إلى خمس مستويات تعبر عن مدى فعالية الإداري المبدع وقدرته على الاستنباط والاستنتاج والتحليل والربط بين العلاقات. فكل مستوى يعبر عن قدرة المبدع ومدى نضج تفكيره الإبداعي وكيفية استغلاله في التطبيق العملي للأفكار المبدعة، وهي كما يلي:[1]

1- الإبداع التعبيري: هو عبارة عن صفة تلقائية، وغالبا ما يكون المبدع من هذا النوع في مجالات الفن أو الأدب أو الثقافة.

2- الإبداع المنتج أو التقني: يشير هذا النوع إلى قدرة الإداري على التوصل إلى نتائج من الطراز الأول "بدون وجود شواهد قوية عن العفوية المعبرة عن هذه النواتج".

---

[1] سيد عيد، مرجع سبق ذكره، ص 16-17.

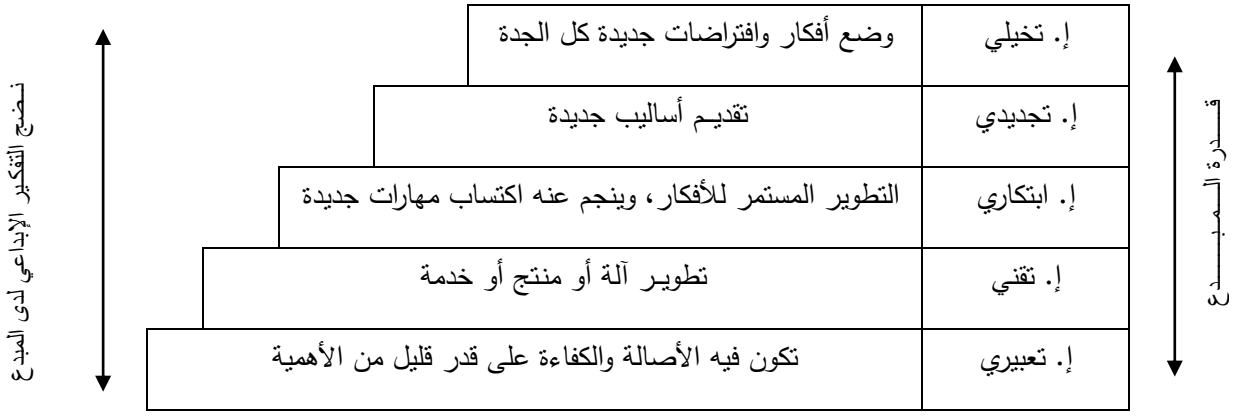
وينتج عن هذا النوع من الإبداع نمو المستوى التعبيري والمهارات مما يترتب عليه القدرة على إنتاج أعمال كاملة بأساليب متطورة غير تقليدية، وغالبا ما يكون هذا النوع من الإبداع في مجال إنتاج منتجات كاملة بمختلف الأنواع والأشكال.

3- الإبداع الابتكاري: يتطلب هذا النوع المرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل، ومحاولة ربط أكثر من مجال للعمل مع بعضها البعض، أو دمج معلومات قد تبدو مترابطة بهدف الحصول على شيء جديد ذو قيمة ومعنى. وتسمى هذه العملية باسم "التركيب" كما هو الحال في اختراع الآلة واستخدام أساليب إدارية جديدة، أو محاولة ربط المدير للفكر الإداري مع الفكر الرياضي لتقديم نموذج رياضي معين يمكن استخدامه في الرقابة أو تحسين الإنتاجية.

4- الإبداع التجديدي: يشير إلى قدرة المبدع على اختراق قوانين ومبادئ مدارس فكرية ثابتة وتقديم منطلقات وأفكار جديدة، ويتطلب كذلك تمتع المبدع بقدرة قوية على التصوير التجريدي للأشياء مما يسهل تحسينها وتعديلها، حيث يسهم هذا المستوى في زيادة قدرة المبدع على تقديم منتج جديد أو نظرية إدارية جديدة.

5- الإبداع التخيلي (إبداع الانبثاق): يمثل أعلى مستويات الإبداع وأندرها، حيث يتحقق قيد الوصول إلى مبدأ أو نظرية جديدة كليا، ويترتب عليه بروز مدارس وحركات بحثية جديدة.

ويمكن تلخيص المستويات الخمسة في الشكل البياني التالي.



الشكل رقم (03): المستويات الخمسة للإبداع التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الشرح السابق

وقد أشار « Drucker » إلى أنه يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للإبداع التنظيمي، وذلك كما يلي:

أ/ **الإبداع على مستوى الفرد:** هو الإبداع الذي يتحقق عن طريق الأفراد. ومن خصائص الشخص المبدع: حب الاستطلاع، الذاكرة القوية في بعض الأمور، الثقافة والمعرفة الواسعة، الملاحظة الشديدة، التصميم والإرادة القوية، عدم الخوف من الفشل، المبادرة والبحث عن الحلول البديلة وعدم الاكتفاء بحل أو طريقة واحدة، لديه أهداف واضحة يريد الوصول إليها، الاستقلالية في الحكم، تأكيد الذات، حب المخاطرة، الطموح، القدرة على التحليل.

وتجدر الإشارة إلى أن القدرة الإبداعية تتوفر لدى العديد من الأفراد، لكن القلة من يعبر عنها على أرض الواقع في سلوك إبداعي.[1]

[1] سهر عاصم الهنداوي: تشجيع عملية الإبداع في المؤسسات. بحوث وأوراق عمل . الجزء الثاني . مؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي. الأردن: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة اليرموك . 25-27 نيسان 2006، ص 1005.

ب/ الإبداع على مستوى الجماعة: هو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، وإبداع الجماعة أكبر من المجموع الفردي لإبداع أفرادها.[1] ويتأثر الإبداع على مستوى الجماعة كما ونوعا بالعوامل التالية:[2]

ـ **الرؤية:** فاحتمالات الإبداع لدى الجماعة تزداد حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.

ـ **المشاركة الآمنة:** فالبيئة والمناخ المشجعان على التعبير بحرية عن الأفكار يعززان الإبداع الناجح.

ـ **الالتزام بالتميز في الأداء:** فهذا يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل، والعمل على تحديدها بشكل مستمر.

ـ **دعم ومؤازرة الإبداع:** إذ يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير.

كما تشير الأبحاث إلى العوامل الآتية التي تؤثر على إبداع الجماعة:

ـ **جنس الجماعة:** الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولا أفضل من الأحادية.

ـ **تنوع الجماعة:** يزداد إبداع الجماعة بوجود جماعة من شخصيات مختلفة.

ـ **تماسك الجماعة:** الجماعة المتماسكة أكثر استعدادا وأكثر حماسا ونشاطا للعمل من الجماعة الأقل تماسكا.

---

[1] رفعت عودة الله الشناق، فيروز مصلح الضمور: العلاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. المنارة، المجلد 16، العدد 01. الأردن. سنة 2010، ص 191.

[2] حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 352-353.

ـ **انسجام الجماعة:** الجماعة المنسجمة أكثر ميلا إلى الإبداع من الجماعة التي تفتقر للانسجام.

ـ **عمر الجماعة:** الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.

ـ **حجم الجماعة:** يزداد الإبداع مع ازدياد أعضاء الجماعة.

ج/ الإبداع على مستوى المؤسسة: هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد الجماعي لأعضاء المؤسسة، الناتج عن تعاون جميع أعضاء المؤسسة وتفاعلهم مع بعضهم البعض وتبادلهم للمعلومات والخبرات فيما بينهم.[1]

وفي دراسة اقترحها "هارولد لافيت" أكد فيها أن الإبداع هو أسلوب العمل اليومي والمستمر للمؤسسات إذا ما أرادت أن تستمر في البقاء والازدهار، والشروط التي اقترحها الباحث "لافيت" لتحقيق الإبداع على مستوى المؤسسة هي:

1- ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق.

2- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية.

3- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها.

4- ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع أو بناء المشكلات.[2]

وببلوغ هذا المستوى من الإبداع ظهر ما يعرف بمصطلح "**المؤسسة المبدعة**".

---

[1] سهر عاصم الهنداوي، مرجع سبق ذكره، ص 1005.

[2] سرمد غانم صالح، أسيل زهير رشيد: تعزيز الإبداع في التعليم الجامعي: دراسة على أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الموصل. بحوث وأوراق عمل . الجزء الأول . مؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي. الأردن. 25-27 نيسان 2006، ص 115.

2/ المؤسسات المبدعة: يمكن القول بأن المؤسسات المبدعة هي تلك المؤسسات التي تتبنى الإبداع على سياق كبير، كما أنها غالبا ما تدخل مجال المخاطرة المدروسة، لأن الإبداع عادة ما يرتبط بالمخاطرة. وإذا كنا نتكلم عن الإبداع التنظيمي فهو نقطة الفصل خاصة إذا تساوت التكنولوجيا والإمكانيات المالية والقدرات الأخرى لكافة المؤسسات.

فالمؤسسات المبدعة هي التي تخلق تصاميم مميزة وتستغل الطاقات المبدعة في النموذج التنظيمي من خلال:[1]

ـ مجالس الإبداع: حيث يقوم المدراء والمسيرون بعقد مجالس للإبداع في مختلف وظائف المؤسسة، تقام بشكل استراتيجي ودوري مع إزالة الحواجز والعراقيل الداخلية.

ـ فرص النمو والمخاطرة: عادة ما يرتبط الإبداع والنمو بالمخاطرة، فلا يجب على المؤسسات أن تتجنب المخاطرة التي يترتب عنها نمو وتطور المؤسسة.

ـ فرق ومجموعات البحث المتقاطعة: لا يكفي أن تنشئ المؤسسة فرق بحث مختصة في كل وظيفة، بل يجب أن تشارك كل الفرق في كل الوظائف حتى يكون الإبداع مؤسس من كل الأقسام والوظائف.

ـ الاستشارة الخارجية: عن طريق مراكز البحث والجامعات والخبراء.

ـ شبكات الإبداع المفتوحة: عن طريق إفساح المجال والتقليل من الرقابة الكابحة، مما يسمح بدخول أفكار من الشركاء الخارجيين.

---

[1] دريس خالد، مرجع سبق ذكره.

ـ **دعم عمليات التعلم:** وذلك لضمان التحسن المستمر لمستوى المستخدمين وبذلك ضمان كفاءة العمليات المقدمة من خلالهم مع تنمية المواهب المبتكرة.

ـ **تصميم الإبداع التنظيمي:** كل النقاط السالفة الذكر هي التي ترسم ملامح الإبداع التنظيمي، وهي مرتبطة بدوافع المؤسسة ونظرتها الإستراتيجية، كما أنها مرتبطة بمبدأ التزام المسير والمستخدم في نفس الوقت.

وقد أكد حريم بأنه لا بد أن ينظر إلى إدارات المؤسسات الناجحة والمتميزة في أدائها وإنجازاتها على أنها تلك المؤسسات التي تخصص للإبداع جانبا من اهتماماتها وتسخر له قدرا من إمكانياتها تتمثل في: ـ إيجاد هيكل تنظيمي منفتح وليس مركزي.

ـ تشجيع ودعم الثقافة التنظيمية التي تعزز التجارب الإبداعية.

ـ الاهتمام بالاتصالات الفاعلة في جميع المستويات الإدارية.

ـ تجنب البيروقراطية في تخصيص الموارد.

ـ التحرر من الرقابة وتخفيف التشديد على المواعيد النهائية للإنجاز.

ـ إدارة الصراع وتفويض السلطات بشكل ناجح.

ـ الاهتمام بالمكافآت المادية منها والمعنوية.

ـ الاهتمام بتحقيق التوجه نحو التجربة والمحاولة وتبني الأفكار على غموضها وغرابتها، وإتاحة الفرصة أمام الأفراد لتجربتها.

ـ الحد من العوائق والتحديات التي تواجه الإبداع.[1]

واختصارا لما سبق، سنعتمد على دراسة « Sville » الذي حدد مجموعة من الخصائص التي تتحلى بها المؤسسات المبدعة، وهي كما يلي:

ـ تتبنى أساليب التنمية الاتجاهات الإبداعية وتشجعها.

ـ تميل إلى اللامركزية وتوفير الوقت والإمكانيات لامتصاص الأخطاء.

ـ تجرب الأفكار الجديدة وتسعى إلى استثمارها.

ـ تشجع ذوي الأفكار وتقدم جميع التسهيلات لهم لتطبيقها.

ـ قنوات الاتصال فيها مفتوحة ومتعددة بين وحداتها الإدارية.

ـ تشجع الرأي الآخر والمشاركة فيه والنقد الذاتي.

ـ متحررة من النظرة التقليدية.[2]

---

[1] بلال خلف السكارنه، مرجع سبق ذكره، ص 53-54.

[2] عبد الله كاظم، مرجع سبق ذكره، ص 67.

المبحث الثاني: تسيير الإبداع التنظيمي في المؤسسة

إن الإبداع التنظيمي يجب أن يفهم باعتباره عملية أو سلسلة من العمليات الضرورية لنجاح وبقاء المؤسسة، حيث أن بدء العملية الإبداعية هو نتيجة لشعور العاملين بأن هناك فجوة في الأداء تمثل الفرق بين ما هو موجود فعلا وما هو متوقع بالنسبة للأداء، مما يدفعهم إلى محاولة الوصول إلى حلول إبداعية.

هذا التفكير يقودنا إلى اعتبار الإبداع التنظيمي نظام له مدخلات وعمليات ومخرجات، كما أن لهذا النظام علاقاته المميزة مع البيئة الخارجية المحيطة به، وهذا ما سنحاول توضيحه من خلال عرضنا لنظام الإبداع في المؤسسة، مكونات الإبداع التنظيمي، وأساليب قياسه في المؤسسة.

المطلب الأول: نظام الإبداع التنظيمي في المؤسسة

تعتبر العملية الإبداعية في المؤسسة نظام له مدخلات وعمليات تمويل وتشغيل ومخرجات، ولهذا النظام علاقاته المميزة مع البيئة الخارجية المحيطة، ويمكن أن نوضح مختلف العناصر في النقاط التالية:

1/ مدخلات النظام: تمثل هذه الأخيرة مصادر الإبداع، وهي تتعلق بالشخص المبدع، سماته الشخصية وبيئته الخاصة، وتمثل دوافعه.[1]

[1] خثيري محمد، زروقي إبراهيم: المقاول بين التغيير والإبداع في المؤسسة. الندوة الدولية حول المقاولة والإبداع في الدول النامية، الجزائر: المركز الجامعي بخميس مليانة. يومي: 13-14 / 11 / 2007، ص 259.

فالأفراد دائما يخلقون الاختلاف بين المؤسسات التي تربح والتي تخسر، وفي هذا الشأن يقول المدير العام لشركة فورد « Henry Ford »: "خذوا مني كل شيء واتركوا لي الأفراد وسأعود من جديد".[1] كما أن أغلب الإبداعات تنتج من البحث المستمر وإدراك الفرص المتواجدة داخل المؤسسة وفي بيئتها كذلك. والمصادر التالية تعد من أهم الفرص التي يجب أن تترجمها المؤسسات إلى إبداعات وهي:[2]

أ- **مصادر داخلية:** تتمثل في:

- النجاح والفشل غير المتوقعين، والأحداث الخارجية غير المتوقعة.
- عدم انسجام الواقع الفعلي مع ما هو مفترض، أو ما يجب أن يكون عليه الحال.
- التغير في بنية قطاع العمل.

ب- **مصادر خارجية:** تتجسد في:

- التغير في العوامل الديمغرافية.
- التغير في الإدراك والمعاني (تغير الأذواق).
- المعرفة الجديدة.

وقد أشار الباحثون إلى تنوع مصادر الإبداع ولكن معظمهم أكدوا على المصادر الداخلية والخارجية أو على دور العقل والتفكير.

---

[1] Marc Giget ; La dynamique stratégique de l'entreprise ; Dunod ; Paris ; 1998 ; P XVIII

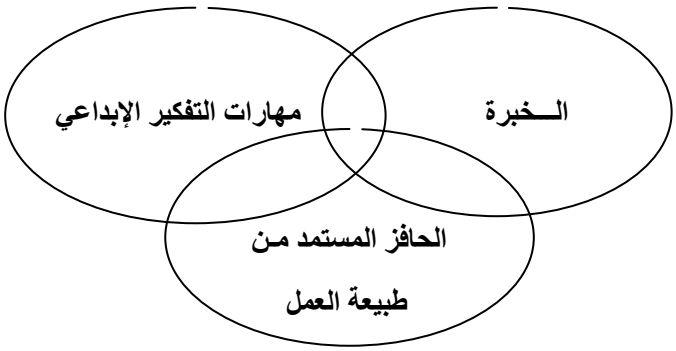
[2] محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. الطبعة الثانية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع. 2004، ص 391.

فدراسة "بورنز، 2001" تؤكد أن الأفكار الإبداعية تنبثق من كل المستويات في المؤسسة، وأن المؤسسة تكون أكثر إبداعا إذا ما استطاعت استثارة التفكير الإبداعي في كل مستوياتها.

أما دراسة « Spence ; 1994 » فتحدد مجموعة من هذه المصادر كمكامن رئيسية للإبداع وهي: البحوث، الاختراعات، الاكتشاف، التطوير، حل المشكلات.

وقد أشارت دراسة « Amabile ; 1998 » كذلك إلى أن الإبداع يصدر عن تفاعل ثلاثة عناصر هي: الخبرات المعرفية والفكرية والفنية، والمهارات والتفكير الخلاق، والدوافع الداخلية والخارجية.[1]

وفيما يلي نموذج يبين العناصر الأساسية الثلاثة للإبداع:[2]



شكل رقم (04): العناصر الثلاثة المولدة للإبداع

المصدر: أحمد سيد مصطفى، نحو قيادة إبداعية لموارد بشرية تنافسية، مقال منشور من طرف المنظمة العربية للتنمية الإدارية: التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة الإبداعية)، (2006)، ص 423.

[1] سرمد غانم صالح، مرجع سبق ذكره، ص 110-111.

[2] أحمد سيد مصطفى: نحو قيادة إبداعية لموارد بشرية تنافسية. مقال منشور من طرف المنظمة العربية للتنمية الإدارية: التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة الإبداعية). 2006، ص 423.

فالخبرة هي الأساس في الإبداع، ولا يمكن التخيل أن شخصا ليس لديه معرفة أو معرفته محدودة يمكن أن يكون مبتكرا في هذا المجال، فالقدرة على الإبداع تأتي وتتعزز عندما تتوافر للفرد، قائدا كان أو تابعا، مهارة التفكير المستمدة من الخبرة في مجالات العمل المشابهة.

أما مهارات التفكير الإبداعي فتتجسد في موهبة رؤية الوضع المألوف بشكل جديد أو مختلف، ومزج أو دمج شيئين أو أكثر في واحد أكثر فائدة، فضلا عن الإتيان بجديد لم يسبق إليه أحد، وهذا يتطلب سمات مثل الثقة بالنفس وحب الاستطلاع وتحمل المخاطرة والمبادرة والمثابرة وعدم الخوف من الفشل والصمود في مواجهة الإحباط والمرونة، وقدر من الذكاء.

أما الحافز المستمد من طبيعة العمل فيتمثل في إشباع داخلي يزود الفرد، قائدا أو تابعا، بالحماس المستمد من تقديره لطبيعة عمله وعوائده، كالشعور بالانجاز بعد تنفيذ مهمة تتضمن تحديا.

2/ العمليات والأنشطة: تتعلق بعملية الإبداع ومراحلها، وتتأثر بظروف العمل بالمؤسسة.[1]وفي المطلب الموالي سيتم شرح مختلف مراحل العملية الإبداعية بالتفصيل.

لكن للتوضيح يمكن القول بأن العملية الإبداعية تتم وفق أربع مستويات هي:

- **المستوى الأول:** هو جمع الأفكار الجديدة من مختلف المصادر.

- **المستوى الثاني:** هو الحفاظ على هذه الأفكار والتلاعب معها، إذ تناقش وتطور لوضعها حيز التطبيق.

[1] خثيري محمد، مرجع سبق ذكره، ص 259.

– **المستوى الثالث:** يتمثل في تخيل استعمالات جديدة لأفكار قديمة، فبعض الأفكار القديمة والمهمشة تنشط النقاش، وتخلق حيز مادي يجبر الأفراد للمزج بين الأفكار الجديدة والقديمة.

– **المستوى الرابع:** يمثل الانتقال إلى التطبيق النهائي، وترجمة الأفكار إلى خدمات أو منتجات أو طريقة أو نموذج اقتصادي.[1]

3/ مخرجات النظام: تتعلق بالناتج الإبداعي،[2] فهذا الأخير هو النتيجة النهائية لعملية الإبداع، وقد يكون في شكل منتج مادي ملموس أو خدمة، أو في صورة تطوير وتعديل في كل من المنتج أو الخدمة، كما قد يكون أيضا في صورة زيادة الفعالية والكفاءة أو تقديم طريقة أحسن في التسيير.

وحتى يكون المنتج إبداعيا يجب أن تكون له قيمة ملحوظة وواضحة لمن يقوم بالتقييم، أو بالنسبة لوقت تحقيق وحدوث عملية الإبداع.[3]

وقد أشار النجار (1999، ص436) إلى نموذج لنظام الإبداع في المؤسسات، يبين من خلاله الترابط بين مكونات المدخلات من أموال وأفراد وأصول ثابتة وأدوات وإجراءات وجدول زمني، وكذلك مكونات العمليات والأنشطة من تنظيم لنظام الابتكار والمناخ المحيط به، وكذلك مكونات المخرجات من نتائج البحوث الأساسية والاختراعات التي تؤدي إلى تكوين منظومة المعرفة من خلال التغذية الرجعية (العكسية) العائدة من نظام الإبداع في المؤسسة.

---

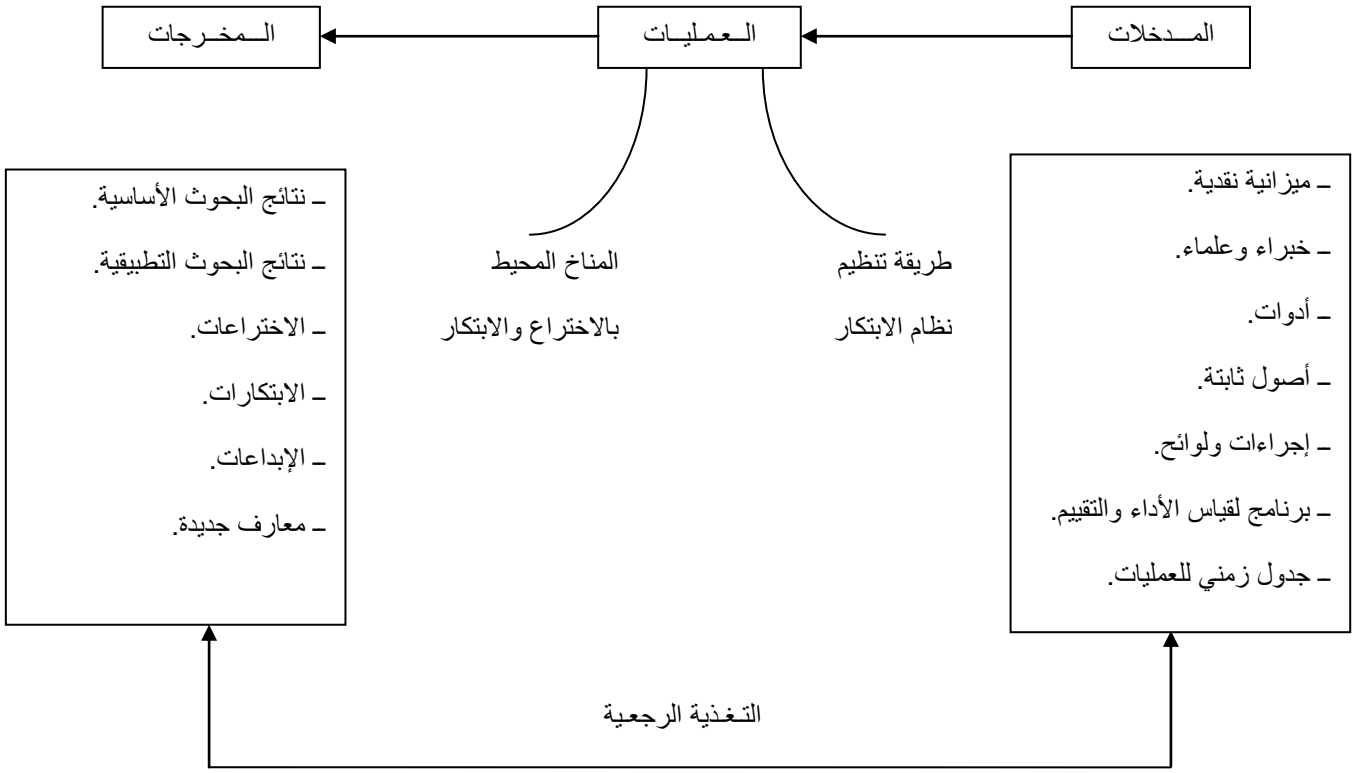
[1] Andrew Hargadon et Robert J. Sutton ; Les meilleurs articles de Harvard business review sur l'innovation ; Edition d'organisation ; Paris ; 2003 ; P 67.

[2] خثيري محمد، نفس المرجع، ص 259.

[3] كمال رزيق، سمير بن عمور: الإبداع والابتكار كمدخل استراتيجي لتطوير المقاولة الصناعية في الجزائر. الندوة الدولية حول المقاولة والإبداع في الدول النامية. الجزائر: المركز الجامعي بخميس مليانة. يومي 13-14/ 2007/11، ص 115.

وأضاف أن هذا النظام يتأثر بالمتغيرات الكمية والسلوكية والخبرة السابقة والتعلم، والتفاعل والمعرفة والإدراك والشخصية والانفتاح الفكري والذاكرة والحاجات والإمكانات والقدرات الذاتية والمكتسبة.[1]

ويوضح الشكل التالي نظام الإبداع المقترح من قبل النجار.



شكل رقم (05): نظام الإبداع في المؤسسة

المصدر: فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص 436.

[1] فريد النجار: إدارة الأعمال الاقتصادية العالية: مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة. 1999، ص 436.

المطلب الثاني: مكونات الإبداع التنظيمي

باستعراضنا لنظام الإبداع في المؤسسة، تبين لنا أن الإبداع التنظيمي يرتكز على ثلاث مكونات أساسية تتجسد في الشخص المبدع، مراحل العملية الإبداعية وجملة المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع التنظيمي.

1/ الشخصية المبدعة: يتميز الشخص المبدع بعدد من السمات والخصائص، منها ما هو موضع اتفاق ومنها ما هو موضع اختلاف بين الباحثين. وفي هذا الإطار يقترح Kreitner et Kinicki خصائص الفرد المبدع على النحو التالي:

- **المعرفة:** بذل الوقت لإتقان العمل في مجال تخصصه.

- **الذكاء:** فالمبدع ليس من الضروري أن يكون ذكاؤه عاليا ولكن لا بد أن يكون لديه قدرات فكرية لتركيب الأشياء وإيجاد علاقة بينها.

- **الشخصية:** يتصف المبدع بروح المخاطرة والاستقلالية والمثابرة والدافعية والانفتاح على ما هو جديد، والقدرة على التسامح والفكاهة وأحيانا يكون من الصعب التعامل معه.

– **الطفولة:** الفرد المبدع تتميز طفولته بالتنويع، وغالبا ما يكون قد واجه اضطرابات عائلية وأوضاعا اقتصادية صعبة. – **العادات الاجتماعية:** المبدع منفتح على الآخرين فهو ليس منطويا على نفسه، بل يميل إلى التفاعل وتبادل الآراء مع الآخرين.[1]

فالتعرف على الأشخاص المبدعين يكون عن طريق دراسة المتغيرات الشخصية والفروق الفردية في المجال المعرفي ومجال الدافعية، ويتناول وصف الشخص المبدع عادة ثلاثة مجالات رئيسية وهي: الخصائص المعرفية، الخصائص الشخصية والخصائص التطورية، مع زيادة القدرة على استخدام الجانب الأيمن من المخ لزيادة استخدام الحدس والبديهة، إضافة إلى إطلاق طاقاته الكامنة للخروج من القيود المعوقة لقدراته الإبداعية.[2]

وفي هذا السياق يشير العديد من الكتاب والباحثين في مجال الإبداع إلى أن هناك عوامل أساسية مستقلة للقدرة الإبداعية، بدونها لا يمكن التحدث عن وجود إبداع، ومن أبرزهم في هذا المجال جليفورد (Guilford) الذي حدد ثمان قدرات أساسية يرى أنها تقف وراء التفكير الإبداعي وهي: الطلاقة/ المرونة/ الحساسية للمشكلات/ الأصالة/ إعادة التنظيم أو إعادة التجديد/ قدرات تحليلية وتأليفية/ مدى التركيب في البناء التصوري/ التقييم.

وذكر أن من بين هذه القدرات الإبداعية نجد أربع قدرات ذات وضوح بارز وهي: الطلاقة، المرونة، الأصالة والحساسية للمشكلات.[3]

---

[1] أحلام إبراهيم العيثاوي، أسماء علي جهام الكواري: دور الإبداع الإداري في إستراتيجية تطوير التعليم العام (مبادرة تعليم لمرحلة جديدة) بدولة قطر (من وجهة نظر العاملين بالمجلس الأعلى). مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 23 (2). حزيران 2011، ص 250.

[2] بوزيان عثمان: إقتصاد المعرفة وإدارة الأصول الذكية والإبداع. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير. جامعة تلمسان. 2010/2009، ص 184.

[3] محمد فلاح، عامر بشير، مرجع سبق ذكره، ص 09.

لكننا سنقوم بعرض مختلف القدرات بشيء من التفصيل على النحو التالي:

جدول رقم (01): العوامل الأساسية للقدرة الإبداعية

العامل	المقصود	المصدر
الطلاقة	قدرة الشخص على إنتاج عدد كبير من الأفكار في وحدة زمني محددة مما يكون لديه فرصة أكبر لإيجاد أفكار قيمة.	مصطفى سويف، دراسات نفسية في الإبداع والتلقي، الدار المصرية اللبنانية، الطبعة الأولى، القاهرة، 2000، ص 60-61.
المرونة	درجة السهولة في تغيير الشخص لحالته النفسية أو لوجهة نظر معينة تبعا لمتطلبات الموقف.	
الحساسية للمشكلات	القدرة أن يرى الشخص في موقف معين أنه ينطوي على عدة مشكلات تحتاج إلى حل.	
الأصالة	قدرة الشخص على التفكير الأصيل أي أنه لا يكرر أفكار المحيطين به، ويمكن الحكم على الفكرة بالأصالة في ضوء عدم خضوعها للأفكار الشائعة وخروجها على التقليد وتميزها.	صالح أحمد صالح، مرجع سبق ذكره، ص 94.
التحليل	ويعني قدرة الفرد على تحليل الكل إلى عناصره الأساسية لذلك يوصف الفرد الذي عنده القدرة على التحليل بأنه الشخص القادر على التعرف إلى تفاصيل الشيء وأجزاءه سواء كان فكرة أو عمل. وبالتاي تفتيت أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها وفهم العلاقات التي تربط بينها.	أحلام إبراهيم العيثاوي، أسماء علي جهام الكواري، مرجع سبق ذكره.
التركيب	يعني القدرة على تركيب العناصر لتكوين الشيء المتكامل، ويوصف الفرد الذي يتمتع بقدرة التركيب بأنه الفرد الذي لديه القدرة على إضافة الأجزاء أو التفصيلات إلى بعضها ليظهر الشيء على صورته المتكاملة، سواء كان صورة أو فكرة أو عمل.	

التقييم أو التقويم	تعني القدرة على معرفة الأفضل من الأفكار أو الإنتاج أو حل المشكلات. وترتبط القدرة على التقييم كإحدى مهارات التفكير الإبداعي بمفهوم الجودة عند الفرد.	

المصدر: من إعداد الباحثة.

2/ **مراحل العملية الإبداعية:** في هذا السياق سيتم الحديث عن مراحل الإبداع لدى الفرد ثم ننتقل للحديث عن مراحل الإبداع التنظيمي عند الجماعة من خلال استعراض أهم النظريات في هذا المجال.

2-1- مراحل الإبداع على مستوى الفرد: تمر عملية الإبداع بمراحل عدة حتى تكتمل وتظهر بصورتها الموضوعية. وقد قدمت عدة اجتهادات لتحديد هذه المراحل، لكن من أكثرها شهرة وتداولا نجد نموذج والاس (Wallas) الذي اعتبر أن عملية الإبداع تمر بمراحل متعددة تتكون خلالها الفكرة الإبداعية، كما أكد الباحث بأنه قد ينتقل الفرد المبدع من المرحلة الأولى إلى المرحلة الأخيرة أثناء تكوين الفكرة الإبداعية دون المرور ببقية المراحل.

ويمكن إيجاز هذه المراحل في النقاط التالية:[1]

- **مرحلة الإعداد والتحضير**: يتم فيها جمع المعلومات حول الموضوع أو المشكلة محل الاهتمام.

- **مرحلة الاحتضان:** تمثل هذه المرحلة عملية تفاعل بين شخصية الباحث ومعلوماته وموضوع البحث، ومرحلة لتوليد الحلول الممكنة.

[1] أكثم عبد المجيد الصرايرة، رويدة خلف الغريب: أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة حالة. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 4. الأردن. سنة 2010.

- **مرحلة البزوغ والإشراق:** في هذه المرحلة يظهر الحل الذي يبحث عنه الفرد.

- **مرحلة التقييم والتفصيل:** في هذه المرحلة يتم مقارنة النتائج المحققة مع الأهداف التي تم وضعها في مرحلة الإعداد، وضمن هذا السياق يكون التقييم والتحليل الكلي مهم لملاحظة إذا تم تحقيق القيم والأهداف المنشودة.

- **مرحلة الاستعمال والانتشار:** تمثل هذه المرحلة الخطوة الأخيرة في عملية الإبداع، حيث يتم استعمال الإبداع أو انتشار فكرة الإبداع والنتائج المتحققة منها.

2-2- مراحل الإبداع على مستوى الجماعة: قام عدد من الكتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت فيما بعد نظريات عرفت بأسمائهم، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع الجماعي في حل المشكلات، من بينها نذكر:[1]

2-2-1- نظرية مارش وسيمون (March et Simon ; 1958): فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المؤسسات، إذ تواجه بعضها فجوة في ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي: فجوة أداء، عدم رخاء، بحث ووعي، وبدائل ثم إبداع حيث أرجعا الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغيير في الطلب أو تغيير البيئة الخارجية أو الداخلية).

2-2-2- نظرية بارنر وستلكر (Burns et Stalker): كانا أول من أكدا على أن التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، وتوصلا إلى فكرة أن الهياكل الأكثر

[1] أكثم عبد المجيد الصرايرة: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية: دراسة مسحية. مجلة مؤتة، المجلد 18، العدد 4. ص 203-205.

ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المؤسسات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقر والنمط العضوي[1] الذي يلائم البيئات السريعة.

2-2-3- نظرية ولسن (Wilson; 1966): بين عملية الإبداع من خلال ثلاث مراحل هدفت إلى إدخال تغييرات في المؤسسة وهي: إدراك التغيير، اقتراح التغيير، وتبني التغيير وتطبيقه. ويكون بادراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها. فافترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية)، وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهمات المختلفة كلما ازدادت المهمات غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير ايجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المؤسسة.

2-2-4- نظرية هرفي وميل (Harvey et Mill ; 1970): لقد استفادا مما قدمه كل من (March et Simon) و(Burns et Stalker) بحيث انصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية/الإبداعية لما يعرف بالحالة والحلول، وقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المؤسسات، وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك المشكلة عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها أو بلورتها (كيفية استجابة المؤسسة)، أو اختيار الحل (انتقاء البديل الأمثل)، أو اعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب، إذ تسعى المؤسسة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقا، بينما تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية الميكانيكية والعضوية.

---

[1] النمط العضوي هو الذي يقوم عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم باتخاذ القرارات، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

كما تناولا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المؤسسة وعمرها، درجة المنافسة، درجة التغير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات تطلب الأمر أسلوبا أكثر إبداعا لمواجهتها.

2-2-5- نظرية هيج وايكن (Hage et Aiken ; 1970): تعد من أكثر النظريات شمولية، حيث تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المؤسسة تتمثل في إضافة خدمات جديدة، وحددت مراحل الإبداع كما يلي:

- مرحلة التقييم: أي تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ما جاء به March et Simon.

- مرحلة الإعداد: أي الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.

- مرحلة التطبيق: البدء باتمام الإبداع واحتمال ظهور المقاومة.

أما العوامل المؤثرة في الإبداع والبالغة التعقيد فهي:

- زيادة التخصصات المهنية وتنوعها.

- المركزية.

- الرسمية.

- الروتينية: سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

- الكفاءة والرضا عن العمل.

- الإنتاج.

2-2-6- نظرية زلتمان وآخرون (Zaltman et autres ; 1973): تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق، ولهما مراحل جزئية.

ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على نظرية Haga et Aiken، إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى وهي: العلاقات الشخصية، أسلوب التعامل مع الصراع، وحددوا مراحل تفصيلية للإبداع هي:

- **مرحلة البدء:** أ- مرحلة ثانوية لوعي المعرفة.

ب- مرحلة ثانوية حول مراحل الإبداع.

ج- مرحلة ثانوية للقرار.

- **مرحلة التطبيق:** أ- تطبيق تجريبي.

ب- تطبيق متواصل.

من الملاحظ أن أدبيات الإدارة تزخر بالعديد من النماذج والنظريات التي تتحدث عن الإبداع الجماعي، لكن أشهرها هو **نموذج "West"** سنة 1990، والذي يتميز بإمكانية تطبيقه على المستويين الاجتماعي والتنظيمي، لذا سنعتمد عليه في تحديدنا لمراحل العملية الإبداعية.

يتكون **نموذج "West"** من أربع مراحل هي:[1]

1/ مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع: تدرك الجماعة الحاجة إلى الإبداع حين يكون هناك فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي، وبالتالي فإن التفكير الإبداعي يحدث كاستجابة لهذه الفجوة، أو

[1] هيجان عبد الرحمان: معوقات الإبداع في المنظمات السعودية. مجلة الإدارة العامة، العدد 01. الرياض: معهد الإدارة العامة. 1420 هـ (1995 م)، ص 252-253.

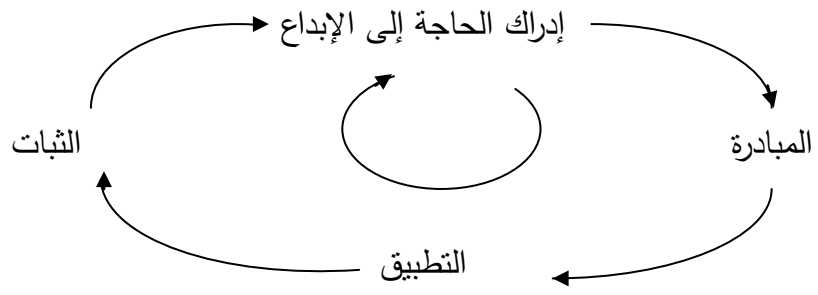
حينما تدرك المؤسسة أو الجماعة أهمية بعض الإبداعات كمطلب أساسي لاستمرار وبقاء المؤسسة.

2/ مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية: وتحتضن هذه المرحلة الاقتراحات الإبداعية للآخرين الذين يمثلون جماعة العمل، وذلك بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الراهن. ولهذه المرحلة أهميتها في تفعيل العملية الإبداعية من خلال قبول الأفكار الإبداعية التي تسهم في حل المشكلة أو تقود إلى توليد أفكار إضافية أو رفض تلك الأفكار، وبالتالي فقد فقدت العملية الإبداعية جزءا من وجودها.

3/ مرحلة التطبيق: يتم في هذه المرحلة تبني وتوظيف الأفكار الإبداعية المرغوبة، ومن المتوقع في هذه المرحلة إجراء بعض التعديلات على الأفكار لتمكينها من التطبيق بنجاح.

4/ مرحلة الثبات: وهي المرحلة التي يصبح فيها العمل الإبداعي أو الفكرة الإبداعية جزءا اعتياديا من المؤسسة، حيث يرتبط بثقافة ومعايير إجراءات الرقابة في المؤسسة.

وهذه المراحل مجتمعة تتخذ لنفسها مسارا دائريا يبدأ بالحاجة إلى الإبداع ليصل إلى تحقيقه وثباته في المؤسسة ليصبح جزءا اعتياديا، ومن ثم ضرورة طرح أفكار جديدة، ما يعني الحاجة إلى الإبداع مجددا، وهو ما يمكن ترجمته بدورة الإبداع الموضحة في الشكل البياني التالي.



شكل رقم (06): نموذج (West ; 1990) ـ دورة الإبداع ـ

المصدر: من إعداد الباحثة

وهنا لا بد من الإشارة إلى أن بعض الباحثين يرى بأن أي تصنيف لمراحل العملية الإبداعية يعتبر غير دقيق، وذلك لأن الإبداع لا يسير بالضرورة عبر خطوات ومراحل مرتبة ومتتالية كما يبدو من التصنيفات السابقة، بل هو عملية مستمرة ومتداخلة في مختلف اللحظات، وهذا لا يلغي أهمية إدراك أن العملية الإبداعية تتم بخطوات منظمة أيضا، خاصة على مستوى الإبداع الجماعي.

3/ المتغيرات التنظيمية المؤثرة على الإبداع التنظيمي:

تلعب المتغيرات التنظيمية دورا هاما في تهيئة المناخ المناسب للإبداع التنظيمي، وسنحاول في هذه الدراسة الحديث عن أهم هذه المتغيرات باعتبارها الإطار العام الذي يستوعب الأبعاد التنظيمية العديدة، والتي تعمل على رفع مستوى أداء العاملين للوصول إلى ما يعرف بالأداء الإبداعي.

3-1- البناء التنظيمي: يتضمن البناء التنظيمي لمؤسسة ما وجود الهيكل التنظيمي وما يتطلبه من وضوح التصميم والمفهوم الذي بني عليه، ووضوح الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات، بالإضافة إلى وجود مناخ العمل الملائم، والمتمثل في درجة جيدة للاستقلالية والحرية الذاتية في اتخاذ القرارات ووجود اعتبارات للإبداع وتشجيع الأداء الجيد، مع الشفافية والصراحة في النقد، والنقد الذاتي البناء.[1]

فالهيكل التنظيمي يعتبر البناء أو الإطار الذي يحكم شكل الإدارات والأقسام التي يتألف منها التنظيم، فهو الإطار المرجعي للعاملين لأنه يصور المهام الرئيسية في المؤسسة وكذلك العلاقات

[1] حسين حريم: السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد في المنظمات. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع. 1997، ص 174-175.

القائمة بين الإدارات المختلفة وبين شاغليها، وهل هي علاقات تنسيقية أم رئاسية، ويوضح طبيعة السلطات التنفيذية والاستشارية منها.[1]

بمعنى آخر، الهيكل التنظيمي هو رسم بياني ممثل بطريقة تركيبية لمجموعة هياكل المؤسسة، مما يسمح بالرؤية الواضحة لمكان كل وظيفة وعلاقات العمل الموجودة فيما بينها[2]، وقد عرفه مينتزبرغ (Mintzberg) بأنه المجموع الكلي للوسائل المستعملة من أجل تقسيم العمل بين مختلف المهام، وضمان التنسيق الضروري بينها.[3]

وقد أكدت الدراسات في مجموعة من الشركات الأمريكية التي تحتفظ بمكانتها في الصدارة ـ من الناحية الإستراتيجية ـ مقدرتها على التفوق الملحوظ على المنافسين وذلك باعتمادها على نمطين في مجال الإبداع:

- **النمط الأول:** يظهر في عدم لجوء هذه الشركات إلى التوصل إلى منتجات جديدة لمجرد التوصل للجديد، ولكنهم يبتكرون أشياء جديدة يحتاج إليها الزبائن أو قد يطلبونها لو أنهم تخيلوا وجودها.

وينبع دافعهم للابتكار من تلك الطاقة الايجابية على العمل وليس من واقع رغبتهم السلبية في القضاء على المنافسة.

---

[1] محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف. الطبعة 03. عمان: دار وائل للنشر. 2006، ص 203.

[2] Gibbert J.B.Probst et autres ; Organisation et management : Tom1–Structurer l'organisation ; Edition d'organisation ; Paris ; 1992 ; P 42.

[3] Yves Fréderic Livian; Organisation: Théories et pratiques; 2eme édition ; Ounod ; Paris ; 2001 ; P 55.

– **النمط الثاني:** هو استخدامهم للهيكل التنظيمي كسلاح إستراتيجي أساسي، كما أنها تعمل على استمرار الإبداع، والسبب في ذلك يكمن في النسيج التنظيمي الذي يستخدمونه، فهم الأفضل في الإبداع لأنهم الأفضل من ناحية تشكيل الهيكل التنظيمي بطريقة تساعد على تحقيقه.[1]

فطبيعة الهيكل التنظيمي باعتباره يشمل حجم المؤسسة ونمط السلطة ونمط اتخاذ القرارات، ونظرة العاملين إليه تؤثر في قدرتهم على المشاركة والإبداع، بحيث إذا كان الهيكل جامدا وغير مرن ولا يتيح مجالا لأي علاقات للعاملين خارج إطاره فإنه يؤدي بهؤلاء إلى التخوف من أي اتصالات خارج هذا الإطار، ويجعلهم غير متحمسين لاقتراح ما من شأنه تحسين العمل.

وعلى عكس ذلك، فإن الهيكل التنظيمي المرن يمكن له أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة، ويشجع العاملين على الاجتهاد لتطويره وتحسينه، مما يساعد على تحقيق الأهداف. كذلك لا يرى الموظفون في هذا التنظيم أي تعارض ما بين التنظيمات غير الرسمية الموجودة والتنظيم الرسمي لأنهم يتصورون أنه ما دامت التنظيمات غير الرسمية في خدمة التنظيم الرسمي فلا ضرر من وجودها، مما يؤدي بهم إلى استثمار عضويتهم في مثل تلك التنظيمات لخدمة الأهداف المحددة، وهذا ما يخلق جوا مساعدا على الإبداع التنظيمي.[2]

وفي الغالب يتفق الباحثون الإداريون على ثلاثة أبعاد رئيسية للهيكل التنظيمي هي: التعقيد، الرسمية والمركزية. وفيما يلي سنوضح علاقتها بالإبداع التنظيمي:

---

[1] روبرت ووترمان الإبن، ترجمة علاء عبد المنعم عبد القوي: براعة الإدارة في الشركات الأمريكية. الطبعة الأولى. الدار الدولية للنشر والتوزيع. 1999، ص 19–20.

[2] راجع، محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية. الطبعة 02. بدون دار نشر. 1999، ص 19–20.

أ- **التعقيد:** ينصرف هذا البعد إلى تقسيم المؤسسة إلى عدد من الوحدات بموجب أسس معرفة وبترتيب عمودي، بحيث يشرف كل منها على عدد من الأقسام والفروع. فكلما زادت درجة التعقيد زادت عدد المستويات الإدارية التي يرافقها بالضرورة ضيق في نطاق الإشراف، مما يسبب خنق جو العمل الذي يولد بالموازاة جو غير صحي للإبداع التنظيمي.

ب- الرسمية: يصف هذا البعد درجة تقنين قواعد وإجراءات العمل، بحيث تتم تأدية الأعمال بشكل واحد ومنمط،[1]وقد عرفها البعض بأنها التوثيق الكتابي المستخدم في التوجيه والرقابة على الموظفين ويشمل هذا التوثيق الكتب والكتيبات التي تصف الإجراءات الواجب إتباعها، والسياسات المطبقة داخل المؤسسة التي لا ينبغي على الموظف تجاوزها، لأن أي تجاوز يعرض صاحبه للمساءلة أو العقاب الإداري من قبل المستويات التنظيمية الأعلى درجة.[2]

ودرجة الرسمية والنمطية المعتمدة تعود أساسا إلى نظرة المؤسسة للعنصر البشري، فإذا كانت إيجابية باعتباره مصدر إبداع، كانت الرسمية والنمطية المعتمدة قليلة بمعنى حرية أكبر في التصرف والعمل، بينما إذا كانت النظرة سلبية للعنصر البشري باعتباره غير قادر على المبادرة لاتخاذ القرار وحاجته لتوجيه سلوكياته فإن درجة الرسمية والنمطية تكون عالية.

وعليه فالإفراط في هذه الأخيرة لا يفتح المجال ولا يمنح الفرصة للأفراد العاملين لتفجير طاقاتهم الإبداعية لأن النظام المعتمد يتميز بالجمود والسكون ولايسمح بالممارسة الخلاقة، وهذا ما يجعل العامل مرتبط باللوائح أكثر من ارتباطه بالأهداف، وينجر عن ذلك المزيد من اللوائح لمواجهة الأوضاع الجديدة، والتي بدورها تحد من هامش حرية الفرد في إنجاز الأعمال المطلوبة منه، وهذا

---

[1] المنظمة العربية للتنمية الإدارية: الأقسام العلمية: الأنماط التنظيمية والممارسات الأكاديمية والإدارية والتربوية. ندوة الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي. جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية.

[2] طارق طه: إدارة الأعمال: منهج حديث معاصر. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي. 2007، ص 465.

ما يدفعه للبحث عن الكيفية التي يحمي بها نفسه في شكل مقاومة للتغيير أو المبالغة في اللامبالاة، أو ردود أفعال مضرة تنظيميا كالصراعات بمختلف أشكالها. [1]

ج- المركزية: مفهوم المركزية يؤكد على منح السلطة الرسمية بيد جهة واحدة أو مستوى إداري واحد أو شخص واحد في قمة الهرم التنظيمي.[2]وهذا يحد من الإبداع والتجريب واستعمال العقل لأن الموظف يعرف أن مصدر القرارات هو المركز، على العكس مما لو كان هناك نوع من اللامركزية في اتخاذ القرارات التي تتيح للعاملين مجالا للاجتهاد واقتراح الحلول بدل الاعتماد على الشخص الأول في المؤسسة كمصدر لكل العلم والخبرة.[3]

لكن هذا لا يعني اعتماد أحد الأسلوبين وإلغاء الآخر لأن ايجاد الخليط المناسب من المركزية واللامركزية في الإدارة هو أفضل طريقة لتحقيق جزء من الإبداع التنظيمي، دليل ذلك هو تجربة "ألفريد سلون" رئيس مجلس إدارة شركة جنرال موتورز الأمريكية لصناعة السيارات في 1921 الذي انطلق في دراسته من جملة ملاحظات بخصوص الفلسفة الإدارية للشركة والتي كانت على النحو التالي:[4]

- تركيز المشاكل بشكل كبير في أيدي فئة قليلة من أفراد الإدارة العليا أدى إلى افتقارهم لعنصر المبادرة وإلى التأخير وارتفاع التكلفة وانخفاض الفاعلية.

---

[1] Harlé.E et Chevalier.G ; Comment adapter l'entreprise à l'evolution des marchés ; Edition Dunod ; Paris ; 1988 ; P 113.

[2] المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سبق ذكره.

[3] راجع، محمد قاسم القريوتي: دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، مرجع سبق ذكره، سنة 1999، ص 19-20.

[4] حنفي محمود سليمان: وظائف الإدارة. مصر: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية. 1997-1998، ص 144-145.

– المركزية إذا حسن استخدامها تؤدي إلى إحكام الرقابة والتنسيق والتطبيق الصحيح لمبدأ التخصص في تقسيم العمل وما ينتج عنه من وفورات.

– اللامركزية إذا حسن استخدامها تؤدي إلى زيادة الشعور بالمسؤولية، تنمية عنصر المبادرة والتوزيع السليم للقرارات الإدارية على المستويات التنظيمية المختلفة بما في ذلك المستوى الاشرافي وما يترتب على ذلك من مرونة وتعاون.

ومنه خلص إلى أن الطريق لتحقيق التوازن هو أن تقوم الشركة على مبدأ المركزية في وضع السياسات، وعلى مبدأ اللامركزية في الإدارة والتنفيذ مع مراعاة:

– ضرورة تقسيم الشركة إلى أجزاء وفروع بصورة منسقة.

– وضع أحسن الكفاءات الموجودة بكل فرع لتكون مسؤولة مسؤولية كاملة عنه.

– خلق نظام معين للتنسيق يتم من خلاله مساندة كل فرع لباقي الفروع الأخرى بالشركة، وهذا ما أدى فعلا إلى خلق طابع من الاجتماعات المشتركة التي تهم الشركة ككل، وإلى تنمية القدرات الإدارية وتشجيع عنصر المبادرة من خلال إعطاء كافة المسؤوليات، وما يقابلها من فرص متاحة لإظهار هذه القدرات بما يحقق الحاجات الذاتية لأفراد الإدارة وكذلك أهداف وحاجات الشركة.

والسبب من عرض هذه التجربة هو أن شركة جنرال موتورز بكبر حجمها، يمكن تشبيهها بالمؤسسات العامة الجزائرية وما يتبعها من فروع، فإذا تمكنا من تطبيق مفهوم الإدارة الخاص بهذه الشركة على الإدارة الجزائرية فإنه حتما سيكون هناك مجال للإبداع التنظيمي بشكل يسمح بتحقيق النجاح مثل هذه الشركة، لكن يجب الأخذ بعين الاعتبار مختلف العوامل التي تشكل قيودا لهذا التطبيق وكيفية التغلب عليها.

3-2- أنظمة وإجراءات العمل: تمثل أنظمة العمل مجموعة السياسات والقواعد والأساليب والإجراءات التي تحكم أنشطة المؤسسة لتحقيق أهداف محددة، وتساهم أنظمة وإجراءات العمل في تنمية روح الإبداع لدى العاملين إذا ما اتسمت باليسر والبساطة والابتعاد عن الروتين والتعقيد والتشدد في تنفيذ أنظمة وقواعد العمل، وفي المقابل فإن البيئة التنظيمية إذا ما اعتمدت على الإجراءات الروتينية واستخدام المركزية في تنفيذ قواعد العمل خشية تحمل مسؤولية الخروج عن تلك القواعد، فسوف يكون ذلك كله عقبة في طريق تنمية الروح الإبداعية لدى العاملين، الأمر الذي يفقد التنظيم فرصة استغلال مواهب هؤلاء العاملين وقدراتهم الخلاقة في تأدية أعمالهم.[1]

3-3- نمط الاتصال (الاتصالات): تتوقف الحالة المعنوية للأفراد في مختلف المستويات التنظيمية وكذلك إنتاجيتهم على مدى فاعلية وكفاءة الاتصال، حيث يحقق هذا بصفة أساسية تبيان الواجبات الخاصة بالعمل للفرد والطريقة الملائمة لإنجازه، لأنه من المهم للفرد معرفة لماذا يقوم بالعمل والأسلوب المناسب لأدائه، وعكس هذا يؤدي إلى انخفاض وتدهور معنوياته وتأثر إنجازه وزيادة معدلات الحوادث والفقدان سواء من وقت العمل أو الموارد المستخدمة.[2]

فإذا كانت الاتصالات عمودية تنازلية ولا تتيح مجالا للاتصالات من أسفل إلى أعلى أو للاتصالات الأفقية، التي تعتبر مكملة للاتصال الفعال، فإن ذلك يشيع روح اللامبالاة في الجهاز الإداري، ويقلل من اهتمام العامل بما يجري حوله، ومنه غياب الجو المناسب للإبداع التنظيمي. أما إذا كان هناك مجال للاتصالات الأفقية والتصاعدية إلى جانب الاتصالات التنازلية التي تبقى

---

[1] أبو سماحة كامل: الإبداع والتطوير مفاهيم أساسية. مجلة دار التربية، العدد 127. قطر. 1998.

[2] محمد ناصر، نبيل ذنون وزنا ناصر: أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة. مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 30. 2012، ص 216.

أساسية، فإن ذلك يساعد العاملين على تفهم مختلف الجوانب التي تغطيها الاتصالات التنازلية، ويعطي فرصة للعاملين للتعلم والتطور.[1]

بمعنى آخر، الاتصالات الشبكية وهي الاتصالات الآتية في كل الاتجاهات تعمل على تسهيل تكوين الفرق وتقاسم المعلومات بين أعضائها وبين كل إدارات وأقسام المؤسسة، في حين الاتصالات التي تكون جزء من الهيكل المحدد بخطوط الصلاحيات والمسؤوليات تخلق عزلة الوظائف والأفراد، وتحد من تقاسم المعلومات والمعرفة مما يؤثر سلبا على قدرة الإبداع الذي يكون في الأصل غير مرغوب فيه إلا في حدود تدعيم الحالة القائمة.[2]

3-4- نمط القيادة والإشراف: يعتبر نمط القيادة والإشراف عاملا مهما لتشجيع الإبداع أو معطلا له. فمركزية القيادة والإشراف وتسلطها يحد من مبادرة العاملين ومساهمتهم في التعامل مع المشكلات الإدارية لأن العاملين يعرفون أن قراراتهم وأدائهم لا قيمة له مما يقلل من إمكانية تقدم المؤسسة وتطورها وتحقيق الإبداع فيها.

وبالمقابل إذا كان هناك ديمقراطية في القيادة والإشراف فإن ذلك يشجع الإبداع ويحث على التطوير وإتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة من خلال استماع المشرف لهم وتشجيعهم على تقديم الأفكار والمقترحات مما يزيد من ثقتهم بأنفسهم، فيحسون بقيمتهم وبالتالي يرتفع مستوى الإبداع عندهم ويزيد ولاءهم للمؤسسة وأهدافها.[3]

---

[1] راجع، محمد قاسم القريوتي: دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، مرجع سبق ذكره، سنة 1999، ص 19-20.

[2] راجع، نجم عبود نجم: إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة. الطبعة الأولى. عمان: دار وائل للنشر. 2003، ص139.

[3] راجع محمد قاسم القريوتي: دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، مرجع سبق ذكره، سنة 1999، ص19-20.

وهنا تجدر الإشارة إلى أن معظم الدراسات التي تناولت دور القادة في إبداع المؤسسة قد ركزت على الخصائص الشخصية: سمات الشخصية، القيم والمعتقدات، الخبرة والمعرفة...، لكن البعض منها بينت وجود متغيرات أخرى تظهر علاقة أكثر قوة بالإبداع مقارنة بخصائص القائد، لذا أصبح التوجه نحو دراسة نمط القيادة بدل صفات القائد.

وفي هذا المجال نجد أن بعض الكتاب الأكاديميين والإداريين ناقشوا فكرة أن القيادة التحويلية تؤدي إلى تيسير الإبداع.[1]

ومدخل القيادة التحويلية يعد من المداخل الحديثة في الفكر الإداري، إذ ظهر في أواخر السبعينات من القرن الماضي على يد الباحث "Burns" في كتابه "Leadership" الذي أكد فيه أن أحد الرغبات الملحة في العصر الحالي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة إبتكارية مؤثرة تحل محل القيادة التقليدية التي تعتمد على تبادل المنفعة، ومن ثم فهي علاقة غير ثابتة وغالبا لا تستمر طويلا.

لذلك ركز "Burns" على القيادة التحويلية التي يسعى القائد من خلالها إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى المرؤوسين التابعين له.

وقد شهدت القيادة التحويلية تطورا ملحوظا من خلال إسهامات "Bass" عندما وضع نظرية منهجية للقيادة التحويلية، ووضع لها نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي الذي تضمن ثلاثة عناصر للقيادة التحويلية وهي: التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية والاهتمام بالأفراد العاملين. وقد أضاف في عام 1990 مكونا رابعا أطلق عليه التحفيز الإلهامي.

---

[1] راجع، محمود حسن حسني، ترجمة لنيجل كنج ونيل أندرسون: إدارة أنشطة الابتكار والتغيير. الرياض: دار المريخ للنشر. 2004، ص 198-199.

وانطلاقا من الأفكار المذكورة أعلاه تم التوصل إلى أن هذا النمط القيادي يقوم على إدراك جوهر الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين والعمل على إشباع تلك الحاجات واستثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق تغير مقصود.

ومن هذا المنطلق فإن القائد التحويلي يسعى إلى زيادة وعي مرؤوسيه باحتياجاتهم وتحويل هذا الوعي بالاحتياجات إلى آمال وتوقعات، ومن ثم تتولد لديهم الدافعية لإشباع حاجاتهم فيما يتعلق بإدراك وتحقيق الذات في حياتهم العملية.

فالقيادة التحويلية حسب "Conger ; 2002" هي تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وإبداعيا وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من الرسالة العليا للمؤسسة.[1]

وقد اقترح الكتاب والاستشاريون العديد من السمات والمهارات والقدرات المختلفة، وركزوا على أهميتها بصفتها عناصر بناء للقادة، وموجهة للتغيير والقيادة التحويلية. والجدول التالي يوضح المجموعات المهارية الست الأساسية لدى القادة.

[1] طاهر محمد الغالي والسيد وائل محمد: سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها في الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية. مجلة دراسات إدارية، المجلد 03، العدد 06. كانون الأول 2010، ص 150-183.

جدول رقم (02): المهارات الشخصية والتبادلية للقائد

التصنيف	المهارة	المقصود
مجموعة المهارات الشخصية	– الوعي بالذات – التنظيم الذاتي – الطاقة الإيجابية – النزاهة والالتزام	– إدراك الذات، إدراك الشكوك الذاتية والمخاوف. – ضبط النفس، التكيف، الإبداع، المرونة والتجديد، حسن الاختيار وقوة الإرادة. – التفاؤل، المبادرة. – موضع ثقة، الوفاء بالوعود وأداء الالتزامات، التكيف مع العمل.
مجموعة المهارات التبادلية	– الوعي الاجتماعي – المهارات التبادلية	– التعاطف، الاتصال، الحساسية لاحتياجات الآخرين، الحدس. – التأثير بدون استغلال السلطة، إدارة النزاعات، العمل الجماعي، بناء العلاقات والروابط، الاستشارة، التعاون.

المصدر: أنظر المذكرة الالكترونية لـ: محمد بزيع حامد بن تويلي العازمي: القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، الموقع الالكتروني لجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: www.nauss.edu، ص 37.

3-4- الحوافز: تتميز المؤسسات المبدعة بتركيزها على الأداء، وباهتمامها بالعاملين، وإشعارهم بأهميتهم وبأنه لا يمكن الاستغناء عن جهودهم وأنهم جزء مهم من المؤسسة، ويتم ذلك بتقديم الحوافز المادية والمعنوية عندما يبذلون جهودا غير عادية ويتصفون بأداء متميز وإنتاجية عالية، كما أن نمط المكافأة والعقاب يعتبر بعدا مهما آخر، فكلما كان الثواب هو لمجرد التقيد بالتعليمات

والقوانين بغض النظر عن النتائج كلما كان معطلا للإبداع، أما إذا أعطيت المكافأة للأفكار الجيدة التي تساهم في تقدم وتطور العمل وليس مجرد الدوام والانضباطية لذاتها كلما كان ذلك إيجابيا ومشجعا للإبداع، أما إذا عوقب المجدون والذين يقدمون اقتراحات غير تقليدية فإن ذلك يعتبر معطلا للإبداع ومولدا لمناخ تنظيمي سلبي وغير صحي.

3-5- العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات: يتطلب الإبداع نظام الإدارة بالمشاركة القائم على معاملة موضوعية مع الأفراد، وتبادل الرأي والثقة، وتشجيع التفكير الإبداعي، والتركيز على كون الوظيفة مسؤولية وليست امتيازات مادية فقط، الأمر الذي يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي ومن ثم الإبداع التنظيمي.[1]

فإتاحة المجال أمام العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات يعتبر مصدرا من مصادر الدعم المعنوي لهم، بما يجعلهم يجتهدون بطرح الأفكار التي من شأنها تحسين طرق العمل وبالتالي ضمان الريادة في المجال الإداري.[2]

---

[1] ضيف الله بن عبد الله النفعي: الإبداع من أجل التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض. مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، المجموعة 17، العدد الأول. 2003، ص 19-20.

[2] راجع، محمد قاسم القريوتي: دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، مرجع سبق ذكره، سنة 1999، ص 19-20.

المطلب الثالث: قياس الإبداع التنظيمي

تؤكد الخبرة الإدارية أن أي نشاط ينبغي قياسه كي يمكن إدارته وتسييره، وهذا ينطبق على الإبداع الذي بدأت المؤسسات تستثمر موارد كبيرة في مشاريعه. ومع ذلك فإن الإبداع يتطلب جهود كبيرة وفعالة لقياسه بوصفه الشيء الذي قد يحصل أو لا يحصل، وهذه الحالة دعت المؤسسات المبدعة أن تربط المكافأة بالجهد وليس بالنتيجة.

ومع ذلك فإن قياس الإبداع حالة مطلوبة، فضلا عن كونه من أكثر المجالات أهمية في الدراسات والتطوير خلال هذه المدة والمدة اللاحقة جراء التحول الكبير في مؤسسات الأعمال إلى مؤسسات قائمة على المعرفة والإبداع والتفوق التنافسي.

وقد اعتمد الباحثون في دراساتهم أبعادا مختلفة لقياس الإبداع، نذكر منها ما يلي:[1]

1- دراسة Siegel et Kammerer سنة 1973: استخدمت هذه الدراسة الأبعاد التالية: تبني الأفكار الإبداعية، زمن الإبداعات المتبناة، إدامة الإبداع والمحافظة عليه، ودعم الإبداع والمبدعين.

2- دراسة Daft سنة 1978: لقد تبنت هذه الدراسة تصنيف إبداع فني وإبداع تنظيمي، إذ قاست الإبداع الفني بعدد الأفكار التي تقدم المنتوج والخدمة والعملية الجديدة، أما الإبداع التنظيمي فقد قرنته بالسياسات الجديدة الخاصة بالتعيين وتصميم المهام، واختيار الموارد البشرية والسلطة ونظم المكافآت.

ويلاحظ اهتمام هذا المقياس بالموارد البشرية وتحديدا برأس المال البشري، إذ ربط الإبداع في مجالات الاختيار والتعيين ونظم الحوافز بعدد الأفكار الإبداعية التي يتقدم بها العاملون.

---

[1] محمود حسن جمعة: إستراتيجية تمكين العاملين وأثرها في تحقيق الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية في شركة ديالي العامة للصناعات الكهربائية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 71. ص 203-204.

3- دراسة Ettlie et Okeefe سنة 1982: استخدمت أبعادا خمسة هي: اتخاذ القرارات لحل المشكلة، سعة الاتصالات، روح المجازفة، تشجيع وتجسيد الإبداع، والقدرة على التغيير.

4- دراسة Subramanian et Nilakanta سنة 1996: أشارت هذه الدراسة إلى قياس الإبداع الفني والإداري من خلال متوسط عدد الإبداعات، ومتوسط زمن الإبداعات واستمرارية زمن الإبداعات. ونلاحظ أنها قد اهتمت بعامل الزمن بوصفه رأس مال يكسب المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة، والإبداع هو الأداة للبقاء.

5- دراسة Hitt et Al سنة 1996: استخدمت تصنيف الإبداع الخارجي والإبداع الداخلي في قياس الإبداع. إذ تجسد الإبداع الخارجي بالاكتساب الخارجي للمنتجات الجديدة، وتطوير عمليات جديدة وبناء أسواق جديدة. أما الإبداع الداخلي فقد تجسد بقياس كثافة البحث والتطوير في المؤسسة وكثافة المنتوج.

6- دراسة Joyce et Woods سنة 1996: تبنت هذه الدراسة تصنيف إبداع المنتوج وإبداع العملية. إذ يستدل على قياس إبداع المنتوج من خلال عدد الأفكار الجديدة ونسبة المبيعات، الربح المحقق من المنتوجات الجديدة والمشاركة في السوق العالمي، آفاق تخطيط المنتوج وقياس تطوير المنتوج من خلال وقت تسويقه وكلفته ونوعية المبيعات وأدائه الفني والقدرة على الاختيار والمشاركة في السوق.

أما إبداع العملية فقد استخدم لقياسه مراحل العملية الإنتاجية وكلفتها ونوعيتها والعمليات الجديدة والمطورة ودعم المنتوج والنوعية.

7- دراسة Traill et Grunert سنة 1997: تم قياس الإبداع بالاعتماد على مجموعة من المعايير هي عدد المنتجات الجديدة التي تم طرحها في السوق خلال مدة زمنية معينة، وحجم مبيعات الإنتاج الجديدة كنسبة مئوية من إجمالي المبيعات، وحصة المبيعات للمنتجات الجديدة من التدفق أو العائد، والعائد على الاستثمار.

8- دراسة Young et Al سنة 2001: استخدمت مبادئ إدارة الجودة الشاملة في قياس ممارسات إبداع الإدارة في نظام المستشفى العام.

9- دراسة Terziovski et Al سنة 2001: أوصت هذه الدراسة بطرق قياس أداء الإبداع من خلال الأنواع التالية: إبداع المدخلات، إبداع العملية، إبداع المنتج الجديد، وإبداع الإستراتيجية. وخصص لكل نوع مجموعة من الفقرات لأجل قياسها.

10- دراسة Hansen سنة 2001: أشارت إلى مسوحات قياس الإبداع التكنولوجي من خلال اعتماد الأساسيات النظرية لتطوير مقياس الإبداع مثل الدراسات المستندة إلى مدخل الهدف، ومدخل الذات، ودليل أوسلو لمسح الإبداع الأول والثاني. وقام بتركيب أسئلة الفقرات لتحديد معدل استجابة العينات الممسوحة.

كما يمكننا الاستعانة بأدوات قياس الإبداع المصنفة وفقا لمناهج تعريفه، وهي كالتالي:[1]

1/ المقاييس الفردية للإبداع:

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من مقاييس الإبداع المبنية على أساس الفرد، تتمثل فيما يلي:

[1] محمود حسن حسيني، مرجع سبق ذكره، ص 45-48.

1-1- مقاييس الشخصية: إن إنشاء هذه المقاييس يتضمن كل من تشخيص الفرد المبدع نفسه وتحديد مستوى إبداعه، ويتم إدراج الشروط التي تميز بين أصحاب الإبداع العالي وأصحاب الإبداع الأقل ضمن المقياس النهائي للشخصية المبدعة.

ملاحظة: هذه المقاييس تكون بشكل قوائم لتقدير الشخصية، حيث تتضمن فقرات أدوات تقدير الشخصية عبارات وصفية أو صفات، ويطلب من الفرد أن يحدد درجة انطباق مضمون العبارة أو الصفة عليه عن طريق وضع إشارة مقابل كل فقرة تتراوح بين ما "تنطبق بقوة" و"لا تنطبق أبدا" وتقدم بشكل فردي أو جماعي، ولا تتطلب مثل هذه القوائم تدريبا خاصا أو مؤهلات من جانب من يقومون بتطبيقها. أما عمليات تصحيحها واستخراج دلالات العلامات الكلية فإنها بحاجة إلى خبرة في استخدام دليل التصحيح.

1-2- رصيد السيرة الذاتية: يتم التركيز في هذه الحالة على أحداث الحياة وخبراتها التي شكلت الشخص موضع الاختبار، وهذا اعتمادا على فكرة أن القدرة الإبداعية عند أي نقطة زمنية ترتبط بشكل وثيق مع تاريخ حياة الشخص.

وهذه المقاييس مبنية على افتراض أن الأشخاص أصحاب الإبداع العالي من المرجح أنهم يشتركون في توليفات معينة من السمات المتعلقة بالسيرة الذاتية، والتي تختلف عن الأفراد الأقل إبداعا مثل: الأسرة، التاريخ التعليمي، العلاقات الشخصية.

ملاحظة: يمكن الحصول على المعلومات المطلوبة لرصيد السيرة الذاتية من خلال إجراء المقابلات الشخصية وفحص الوثائق الرسمية، ومن أبرزها قوائم التقدير الذاتية المستخدمة في قياس الإبداع، بحيث تتألف قائمة السيرة الذاتية لتايلور من 150 فقرة مرتبطة بالأداء الأكاديمي للإبداع، القابلية الفنية، القيادية، النضج المهني.

1-3- اختبارات القدرة الإبداعية: تعتبر من أكثر المقاييس شهرة، فقد تكونت من اختبارات قياس الذكاء، ويدور معظمها حول اختبارات الورقة والقلم، حيث تقدم إلى الشخص المعني في شكل سلسلة من المشاكل المطلوب ايجاد حل لها، وغالبا ما يكون ذلك خلال فترة زمنية محددة.

ونجد التفكير المتشعب الذي يعبر عن القدرة على عمل تداعي للأفكار بشكل غير اعتيادي فيما يتعلق بسؤال مثير يعتبر معيارا رئيسيا يتم استخدامه في معظم الاختبارات، وهو يتناقض مع التفكير المقارب الذي يكون منطقيا ومتتابعا ويتضمن التركيز الضيق على حل واحد للمشكلة.

2/ المقاييس المبنية على العملية: وهذا بالتعرف على المهارات والأساليب التي يعتمدها أو يستعين بها المبدع لإنتاج أفكاره الأصيلة ومعرفة كيف أن المبدع يتعامل مع المواقف والأحداث وبما يستعين.

3/ المقاييس المبنية على الناتج: ونقصد بذلك الوقوف على نوع الناتج المقدم من الشخص المبدع، ومعرفة ما إذا كان ذلك الناتج يتصف فعلا بالأصالة والغرابة وبعده عن الحالة المألوفة.

المبحث الثالث: تنمية الإبداع التنظيمي في المؤسسة

تعد تنمية الإبداع وتطويره من الموضوعات الهامة التي على المؤسسة أن تعتني بها، فالمؤسسات الناجحة في أدائها وانجازاتها هي تلك التي تعطي للإبداع جانبا من اهتمامها، إذ أنها تقوم بدعم الأفراد المبدعين وتشجع السلوك الإبداعي لديهم، كما أنها توفر للأفراد كافة مستلزمات الإبداع وتمنحهم السلطات والصلاحيات التي يحتاجونها لترجمة السلوك الإبداعي إلى إبداعات فعلية.

وهذا ما سنحاول إثراءه من خلال هذا المبحث، حيث سنتعرض إلى محفزات الإبداع ومختلف معوقاته، أساليب تطوير التفكير الإبداعي ومختلف الإستراتيجيات المعتمدة لدعم الإبداع التنظيمي في المؤسسة.

المطلب الأول: محفزات الإبداع ومعوقاته

1/ محفزات الإبداع التنظيمي:

لكي تكون المؤسسة متميزة ومتفوقة في مجال عملها، لابد لها من تنمية الإبداع التنظيمي من خلال العمل على تنمية الأطر البشرية وزيادة قدراتها وصقل خبراتها علميا، فضلا عن تطوير الخطط والإستراتيجيات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، وأساليب العمل وطرقه، مع توفير البيئة التنظيمية التي تشجع على الإبداع والتجديد لأن إغفال عنصر من هذه العناصر يقلل نسبيا من فرص الإبداع والتميز.

فالإبداع لا يحدث بشكل عفوي، لكنه يتطلب وجود محفزات للأفراد والعاملين فيها ليكونوا مبدعين، ويمكننا حصرها في العوامل التالية:[1]

أ- **العوامل البشرية:** إن البشر هم أساس الإبداع في المؤسسة لذلك يجب أن يحفزوا عن طريق:

1- التدريب والتطوير: إن المؤسسة المتعلمة التي تسعى إلى تدريب وتطوير عامليها بصورة مستمرة ستكسبهم معارف حديثة دائما، فالبرامج التدريبية تكسب العاملين مهارة جديدة، أما التطوير فهو لتوسيع الأفق والإدراك لمستويات المدراء.

2- أمن العاملين: إن إعطاء العاملين أمنا عاليا سوف يجعلهم لا يخافون من الأخطاء بحيث يكونون روادا في عمليات التغيير ودعم الأفكار الجديدة.

3- التزام المبدعين أو الالتزام اتجاه المبدعين: المبدع هو الذي يستفيد من الأفكار الفريدة وغير المألوفة ثم يجسدها في منتجات أو خدمات، كما أنه يكون ذو فكر ثاقب، لذا فإن رعاية المبدعين ودعمهم سوف يشجعهم ويدعمهم ويجعلهم أكثر إبداعا.

ب- عوامل الهيكل: باعتبار الهيكل التنظيمي الخارطة التنظيمية التي تؤشر خطوط السلطة والمواقع الوظيفية فيها، فإن دعمه الإبداع من خلال شكل هذا الهيكل والتركيب التنظيمي فيه يتجسد من خلال:

1- الهيكل العضوي: هو ذلك الهيكل الذي تكون فيه السلطة غير مركزية وهناك القليل من الإجراءات والقواعد وفيه يستطيع الأفراد التحرك بحرية.

---

[1] قيس حمد سلمان: تأثير المشاركة بالمعرفة في الإبداع التنظيمي: دراسة إختبارية في الشركة العربية للمنظفات والكيمياويات. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 72. ص 97-98.

2- وفرة الموارد: إن وفرة الموارد تسهل بناء لبنات الإبداع، وبها يستطيع المدراء أن يؤمنوا كل البنى التحتية التي تسهل عمل المبدعين وتشجعهم، وشراء ملكياتهم الفكرية وتجسيدها في منتجات.

3- توافر الاتصالات: إن توافر الاتصالات بمختلف أنواعها تؤثر على عمليات الجمع والمبادلة ايجابيا وتقضي على بعض صعوبات الإبداع، فتوفر اتصالات الانترنت مثلا يمكن الحصول من خلاله على تسهيل تفاعل أقسام وفروع المنظمة فيما بينها، وكذلك يمكن أن تقضي على صعوبة تقاطع الثقافات.

كما أن توفر الاتصالات الكفؤة يمكن أن تؤدي إلى ثلاث حالات غاية في الأهمية، الأولى تسمى الخارجية وهي تحويل المعرفة الضمنية من خلال المحادثة إلى صريحة، أما الثانية فتسمى بالداخلية وهي تحويل المعرفة الصريحة إلى ضمنية، وأخيرا عملية الضم أي ضم المعرفة الصريحة إلى الصريحة لتوسيع المدارك.

ج- الثقافة التنظيمية السائدة: تعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات التي تحكم السلوك داخل المؤسسة، وتتصف الثقافة التنظيمية بالثبات النسبي، وطول فترة الاكتساب لهذه الثقافة.

وتختلف المؤسسات في ثقافتها من الثقافة المستقرة إلى الثقافة المرنة، ووفقا لهذا فإن الثقافة التنظيمية تؤثر تأثيرا كبيرا على سلوك الأفراد واتجاهاتهم. ويتجلى تأثيرها على عمليات الإبداع كالتالي:

1- تحمل المخاطر: إن المؤسسات ذات الثقافة المرنة والمشجعة على الإبداع تسمح للأفراد المبدعين بالمخاطرة دون الخوف من الفشل، ووفقا لهذه الثقافة يعد الفشل نوع من أنواع التعلم لغرض عدم الوقوع فيه ثانية.

2- قبول الغموض: الغموض يعني عدم التأكد، ولغرض الخوض في الأشياء الغامضة لا بد من التركيز على شيئين أساسيين هما التأكيد على الأهداف والإبداع.

3- قلة الرقابة: أي التقليل من القواعد، القوانين، السياسات و الاجراءات إلى الحد الأدنى، لغرض فسح المجال أمام المبدعين أفرادا أو جماعات.

وقد استخلص الدكتور رفعت عبد الحليم الفاعوري في كتابه إدارة الإبداع التنظيمي مجموعة من محفزات الإبداع بعد استعراضه لوجهات نظر باحثين مختلفين، وصنفها كما يلي:[1]

1- الأنماط الإدارية: وتشمل:

- اهتمام الرؤساء بالأفكار والاقتراحات المقدمة من المرؤوسين.

- تعامل الإدارة بسهولة مع الفوضى والتشويش.

- انفتاح المدراء بشكل كبير للاقتراحات المقدمة من المرؤوسين حول كيفية تحسين إنجاز المدراء في العمل، وتحسين الخدمة المقدمة للمواطنين.

- استخدام معايير عالية من قبل المدراء للحكم على إنجازهم.

- حماس المدير للعمل الذي يقوم المرؤوس بإنجازه.

---

[1] رفعت عبد الحليم الفاعوري: إدارة الإبداع التنظيمي. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية. 2005، ص 227-228.

2- الظروف التنظيمية: وتشمل:

- عدم وجود المحسوبية في الوحدة الإدارية.

- توفر الإمكانية للإنجاز من خلال الوظيفة.

- إمكانية الانتقال من وظيفة إلى وظائف أخرى حسب الطلب.

- وجود معايير عالية للتميز في العمل.

- وجود قواعد وتعليمات مناسبة للعمل.

3- دعم الإبداع: ويشمل:

- تلقي التشجيع على الإبداع في العمل.

- التشجيع على التنوع في الآراء بين المرؤوسين.

4- المشرف: ويشمل:

- منح السلطة اكافية للقيام بالعمل.

- ثقة الرؤساء بقدرات مرؤوسيهم على أداء عملهم دون الحاجة إلى الرقابة عليهم.

5- الاعتراف: ويضم وجود مكافآت للأفراد على إبداعاتهم في الوحدة الإدارية.

6- التحدي: ويشمل استخدام الأخطاء المرتكبة للتعلم منها وليس للعقاب وإعاقة العمل.

عموما نخلص إلى أنه للقيام بمبادرة إبداعية وتدعيمها، لا بد من الالتزام بتقدير المشاركة الفكرية من قبل العاملين، وتقدير جميع المعلومات المتاحة واحترام تقويم جميع العاملين بالإضافة إلى كل العمليات.

ولا بد أن يتم تحديد مجموعة الأفكار والمبادرات بالإضافة إلى تحديد بيئة للإبداع، ولا بد من توقع تحقيق الإبداع من العاملين بكل المستويات، ولا بد أن تشمل الإستراتيجية كلا من التدريب والفهم وتوقعات أهداف الإبداع ودور المسؤولين والمدراء والعاملين، والسمات الفكرية والتحول من الإبداع إلى المتاجرة بالمنتج أو الخدمة لتحقيق عوائد اقتصادية. ويمكن للمسؤولين أن يكونوا قدوة من خلال سلوكياتهم واتجاهاتهم الإبداعية وأدائهم ودعمهم للإبداع.[1]

2/ عوائق الإبداع التنظيمي: أشارت العديد من المراجع إلى حقيقة وجود معوقات متنوعة وكثيرة تحول دون الوصول بالعملية الإبداعية إلى ما تصبو إليه من نتائج. ومن هذه المعوقات نذكر:

1- النمط القيادي المتبع يشكل عقبة أمام التفكير الإبداعي، فالقيادة الاستبدادية لا تسمح بظهور الإبداع في النشاطات الإدارية نتيجة لعدم إعطاء الأفراد فرصة للمشاركة في صنع القرار أو لتبادل الآراء والمقترحات.

2- الضغوط التي تمارسها الجماعات غير الرسمية، حيث تشكل هذه الضغوطات حاجزا أمام الإبداع والتفكير الإبداعي، إذ تحول دون إعطاء أي فرصة لتقديم حلول وآراء أو مقترحات جديدة.

---

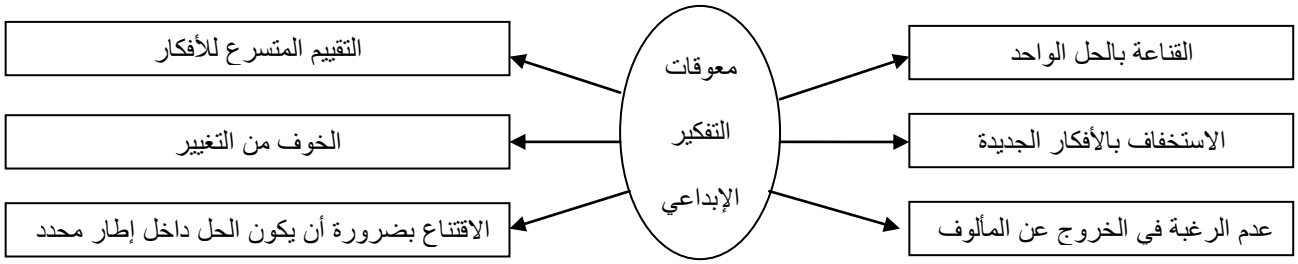
[1] برافين جوبتا، ترجمة: أحمد المغربي: الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع. 2008، ص 205.

3- ضعف الامكانات المادية والبشرية وعدم توافر المناخ التنظيمي المناسب نتيجة لافتقاده العناصر التنظيمية الجيدة مثل عدم توافر أنظمة حوافز ذات تأثير على الأفراد، أو عدم توافر معايير عادلة بين الأفراد.

4- عدم توافر الاستقرار الوظيفي يمنع الأفراد من التفكير والإبداع.

5- عدم وضوح الأهداف التنظيمية وما يترتب عليها من تدني الروح المعنوية وروح الإبداع يعتبر عائقا يمنع قيام الأفراد بممارسة الإبداع في النشاطات الإدارية.[1]

وقد وضح الدكتور محمد عبد الفتاح الصيرفي في مجموعة من عوائق التفكير الإبداعي، تم توضيحها في المخطط التالي.



الشكل رقم (07): عوائق التفكير الإبداعي

المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي: الإدارة الرائدة. الطبعة الأولى. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع. 2003، ص 40.

وبغية الالمام بمختلف معوقات الإبداع التنظيمي، سنعتمد في تصنيفنا لها على شكلين أو نوعين أساسيين هما:

[1] صالح أحمد صالح: دور التفكير الإبداعي الخلاق في جهود الإصلاح الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 99.

1- المعوقات الشخصية: هي التي تتعلق بالفرد من حيث تكوين شخصيته، الأمر الذي يفرض عليه الانحراف لا شعوريا.[1]

بمعنى أن هذه العقبات متعلقة بالفرد نفسه والتي تم تأصلها فيه بفعل خبراته الذاتية مع محيطه الأسري والمدرسي والاجتماعي، ومن أهمها نذكر:

- ضعف الثقة بالنفس.

- الحماس المفرط.

- الميل للمجاراة وهو عكس الخروج عن المألوف، أي يساير الوضع.

- التفكير النمطي وهو عكس التفكير الإبداعي.

- عدم الحساسية للمشكلات أو الشعور بالعجز.

- التسرع.[2]

- الخوف من الفشل: والذي يكون من أكبر العوائق التي تحد من قدرة الفرد على التفكير في الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهه.

وقد حاول كامبل (Campel) أن يصنف مسببات الخوف من الفشل إلى ثلاثة عوامل رئيسية:[3]

---

[1] كمال محمد مغربي: السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم. الطبعة 03. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع. 2004، ص 346.

[2] بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 59.

[3] بلال خلف السكارنة، نفس المرجع، ص 76-78.

- **طبيعة المكافآت:** حيث يكون العقاب الناجم عن الفشل يفوق بكثير المكافآت المترتبة على النجاح في الكثير من المؤسسات. ونتيجة لهذا الأسلوب العقابي فإن العاملين في المؤسسات يختارون السبل التي تجنبهم الوقوع تحت طائلة العقاب، أو أنهم لا يعملون شيئا على الإطلاق لأن رواتبهم لن تتوقف ولن يعاقبهم أحد.

- **الضغط للوصول إلى نتائج سريعة:** لأن النجاح يتطلب في الغالب جهودا متواصلة، وقد يستغرق ذلك وقتا طويلا، ولذلك فإن الإخفاق السريع أمر وارد في المحاولات الأولى، وغالبا تلقى تبعة ذلك على شخص واحد. لذلك وتفاديا للفشل فإن الأفراد يفضلون في الغالب التركيز على البرامج قصيرة الأجل التي تؤدي إلى نتائج سريعة وملموسة، مع أنهم يدركون أن هذه النتائج قد لا تكون دالة على النجاح المتميز إلا أنها لا تعرضهم في نفس الوقت للإخفاق أو الفشل.

- **عدم الرغبة في المخاطرة والرغبة في الأمان:** مما يجعل الفرد يفضل الأعمال الروتينية والبرامج التي يمكن التنبؤ بنتائجها، بدلا من التعامل مع المواقف الغامضة والدخول في عالم المخاطرة والذي قد يترتب عليه الفشل الذي يقود إلى العقاب أو يلحق أضرارا بالأفراد.

وفي مجال المعوقات الشخصية يقول روشكا (Rosca) بأنه يمكن الإشارة إلى العوامل السلبية للحياة الانفعالية الشخصية التي تعيق النشاط الإبداعي مثل: عدم القدرة على اتخاذ القرار والتردد، الجبن والخجل، النقد المفرط للذات، عدم الثقة بالنفس والخوف من النقد.

والعوامل سابقة الذكر ليست هي جميع العوامل الشخصية التي يمكن ملاحظتها ولكنها الأكثر ظهورا لدى الأشخاص المبدعين.

2- العوامل التنظيمية:

تتلخص في المعوقات الناتجة عن التنظيم الذي يعمل فيه الفرد كالقوانين والأنظمة المؤسسية. فالسياسات والأهداف، الإجراءات والهيكل التنظيمي، فلسفة الإداريين، نمط السلطة ونمط القيادة، نظم الاتصال المستخدمة وغيرها قد تعمل كعوائق في طريق الإبداع.[1]

فالمعوقات التنظيمية ولكونها تتعلق بالمحيط المباشر الذي يعمل فيه الفرد فإنه يصعب علينا حصرها، إلا أنه يمكن الإشارة إلى أبرز العوامل التي تحد من الإبداع التنظيمي في المؤسسات العربية، وتتمثل فيما يلي:[2]

- **مقاومة التغيير**: نقصد به مقاومة الجهات الإدارية للتغيير لأنها ترى فيه تغييرا لوضع اعتادت عليه وهذا ما يسمى بجمود الإدارة، إذ أنها لا تتقبل أي تغيير في طرق وأساليب العمل واللوائح والقوانين والتعليمات والإجراءات والقرارات المتبعة، وإلا اعتبرت خروج عن المألوف.

- **الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات:** فالرقابة الإدارية في بعض الأجهزة تقتصر على مراقبة التقيد بالشكليات دون الإلتفات لمدى مساهمتها في تحقيق الأهداف المبتغاة.

- **إتباع أسلوب مركزي في الإدارة:** فعدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم يجعلهم يحتكرون حق اتخاذ القرارات لأنفسهم دون إتاحة الفرصة لأي نوع من المشاركة من قبل العاملين، وقد يرى بعضهم في الأفراد المبدعين تهديدا لهم مما يجعلهم يحاولون التأثير عليهم كي لا يلتفتوا لقدراتهم.

---

[1] كامل محمد مغربي، مرجع سبق ذكره، ص 347.

[2] رعد الصرن: إدارة الإبداع والابتكار. دمشق: دار الرضا للنشر. 2000، ص 52-55.

– **سوء البيئة التنظيمية:** والتي تتمثل في البناء التنظيمي، الإجراءات وأنظمة العمل، الاتصالات، نمط القيادة، الحوافز، التدريب، والمناخ التنظيمي غير الصحي الذي يحبط طاقات الأفراد ويحجمها.

– **عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة:** فالرئيس الذي لا يعتبر نجاح موظفيه نجاحا للمنظمة ككل ويحرص فقط على التفتيش عما يسيء لهم هو قائد لا يؤهل المؤسسة للبقاء.

– **القيم الاجتماعية السائدة:** الإبداع يعني التفكير بغير المألوف، وذلك قد يتعارض مع القيم السائدة مما يسبب المقاومة لدعاة التغيير، مثلا من أهم القيم الأساسية في المجتمعات النامية أن الحكمة تأتي مع التقدم في السن مما يعني أن المبدع يجب أن يكون شخصا متقدما في السن وليس شابا، لذا قلما يحتل الشباب المراكز الإدارية القيادية في هذه المجتمعات.

– **الظروف الاقتصادية:** لا يعتبر الفقر في حد ذاته عائقا للابتكار، بل قد يقود ذلك إلى الإبداع لمحاولة التعويض، لكن بشكل عام لا يلقى الإبداع الاهتمام مع سوء الظروف الاقتصادية التي تنعكس على مستويات التنظيمات الإدارية لعدم كفاية الأجور والحوافز المادية. فالفرد في مثل تلك الظروف يصرف كل وقته وفكره في البحث عن وسائل تمكنه من خلالها تلبية حاجاته الأساسية، وقلما يكون الإبداع هو الوسيلة.

– **ازدواجية المعايير المتبعة في المؤسسة:** من أهم المحفزات على الإبداع أن يرى العاملون أن العمل الجاد يكافأ وأن الكسل يعاقب، ولكن يلاحظ في بعض المؤسسات أن مؤهلات الانقياد والخضوع هي الشروط للوصول إلى المناصب الرفيعة، وفي مثل هذه الأجواء يصبح الإبداع مرضا يقاوم بكل السبل.

المطلب الثاني: أساليب تطوير التفكير الإبداعي

بالرغم من أهمية الدور الذي يقوم به الفرد في تأكيد مواهبه وقدراته الإبداعية، إلا أن ذلك لا يلغي دور التدريب الجماعي في تنمية هذه القدرات، ويتم ذلك بواسطة استخدام الأساليب الخاصة بتنمية الإبداع والتي تختارها المؤسسة بما يتلاءم مع طبيعة المشكلة المراد حلها.

وسنقتصر في هذه الدراسة على عرض بعض الأساليب وهي:

1/ العصف الذهني: هو وسيلة للحصول على أكبر عدد ممكن من الأفكار في أقصر وقت، إذ يتم طرح المشكلة على الأفراد المهتمين بها، بغض النظر عن المستوى الإداري الذي ينتمون إليه، من أجل الوصول إلى فكرة تحل هذه المشكلة، وذلك وفقا للخطوات التالية:

- الحصول على بدائل بهدف إثارة ذهن المشاركين.

- تنقية بدائل الحل من قبل القائد.

- اختيار وتحديد خطة العمل من طرف القائد لاختيار أنسب البدائل من بين الحلول المقترحة.[1]

وقد توصل "أوزبورن" إلى أربع قواعد أو أسس يمكن عن طريقها الوصول إلى حلول إبداعية للمشكلات، والتي يمكن اعتبارها قواعد لنجاح جلسات العصف الذهني وهي:

- يجب استبعاد نقد الأفكار بمجرد ظهورها، فلا بد أن يؤجل إلى أوقات متأخرة.

- يجب نطق كل الأفكار التي تخطر على الذهن مهما كانت غريبة، لأن أصالتها تكمن في غرابتها.

---

[1] محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 55.

– تشجيع أكبر عدد من الأفكار المتدفقة لأن أصالة الأفكار تزداد بزيادة عددها، والأفكار الأصيلة تأتي مع النهاية، فليس المهم "كيفية" الأفكار، لكن المهم هو "كم" الأفكار.[1]

– يجب تقبل أي محاولة لتنمية فكرة صادرة من أي شخص أو إضافة عناصر عليها أو ربطها بغيرها من الأفكار.[2]

وهناك أسلوب آخر يسمى "أسلوب العصف الكتابي" وهو يشبه أسلوب العصف الذهني إلا أنه يعتمد على كتابة الأفكار بدل الحصول عليها شفهيا.

2- المجموعة الإسمية: تقوم هذه الطريقة على 15 فرد على الأكثر، من الأفضل أن يكونوا مختصين في المجال الذي سيعالج، يقودهم شخص يعرض على المشاركين المشكل بهدف الوصول إلى حل، ويكون ذلك وفق ثلاث مراحل:

– **المرحلة الأولى:** يتم إنتاج المصطلحات في مدة تتراوح بين 15 و20 دقيقة، والمقصود بالمصطلحات النقاط الأساسية المرتبطة بالموضوع، يقوم المشاركين بتسجيلها كل واحد من زاويته بحسب ما يرون ارتباطها بالمشكل. والتركيز في هذه المرحلة مطلوب إلى درجة كبيرة لتفادي تجاوز بعض النقاط التي تظهر مهمة في نهاية المرحلة، مع العلم أن المشاركين لا يتحدثون فيما بينهم.

---

[1] الشربيبي زكريا وصادق يسريه: أطفال عند القمة: الموهبة – التفوق العقلي – الإبداع. القاهرة: دار الفكر العربي. 2002، ص 183.

[2] إبراهيم عبد الستار: الإبداع: قضاياه وتطبيقاته. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية. 2002، ص 183.

– **المرحلة الثانية:** يتم تبسيط وعرض المصطلحات بشرحها من طرف كل مشارك، ويتم تسجيلها في جدول أو لوح ليلاحظها المشاركون الآخرون، أو بواسطة تقنيات الفيديو من طرف شخص خارج عن تعداد المشاركين، إلى غاية تقديم كافة العروض.

– **المرحلة الثالثة:** يطلق عليها ترجيح المصطلحات، إذ يقوم المشاركون على إنفراد بضبط أحسن خمسة مصطلحات بترتيب تنازلي وكتابيا على ورقة، فتمنح نقطة (10) لكل أول مصطلح اختاره كل مشارك، وعلامة (07) للخيار الثاني، و(05) الثالث، و(03) للرابع ونقطة واحدة للخامس في ظرف 10 دقائق، لتسترجع بعدها الأوراق وتجمع النقاط الخاصة لكل مصطلح. وبذلك يظهر مصطلح أو مصطلحين في غاية الأهمية (الأكثر نقاطا) يتم مناقشتها فيما بعد، أما المصطلحات الأخرى فغالبا ما يتم تجاهلها. وهذه الطريقة تعتبر سهلة لإنتاج أفكار إبداعية.[1]

3- أسلوب التحليل التشكيلي: يستهدف هذا الأسلوب حصر العناصر المكونة للمشكلة مع صياغتها في صورة خريطة تشكيلية لمساعدة الأفراد على ربط العناصر والخصائص المشتركة للمشكلة من أجل الوصول إلى حل لها، ويجري الترتيب تبعا لهذه الطريقة بأن نعطي للمتدرب المشكلة في صورة ألفاظ عامة، ثم تحلل الأبعاد وتوضع في شكل خريطة تشكيلية ويبدأ المتدرب في رؤية الأجزاء المختلفة للمشكلة والخصائص المشتركة لهذه الأجزاء، ثم يجري نوعا من التكوين أو البرمجة الذي يقسم الأجزاء المتفقة في الخصائص، مثل الوزن والحجم، ومن ثم يمكن التوصل إلى حلول كثيرة بهذه الطريقة.[2]

---

[1] Thierry Verstraet et Bertrand Saporta ; Création d'entreprise et entrepreneuriat ; Edition de L'ADREG ; janvier 2006 .

Disponible sur le site : www.nordnet.fr/adreg/publication.htm. (Date: 23/12/2014).

[2] محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص59.

4- أسلوب دلفي: تقوم هذه الطريقة على تحديد البدائل المختلفة والممكنة لحل المشكلات ومناقشتها غيابيا في اجتماع أعضاء خبراء غير موجودين وجها لوجه، وإنما يتم ذلك عن بعد.

5- أسلوب إدارة المشروع أو المصفوفة التنظيمية: يقوم هذا الأسلوب على بناء وحدة عضوية أو فريق عمل يتمتع بدرجة كبيرة من الاستقلالية لانجاز مهمات محددة. ويسهم هذا الأسلوب في زيادة درجة المشاركة الفعلية للعاملين في إدارة المشروع، عن طريق ايجاد المناخ الإيجابي الملائم للعمل من خلال الحوار الهادف والدعم المتبادل وتأمين التفاعل والتوافق بين النشاطات.

6- أسلوب التوفيق بين الأشتات: تتلخص هذه الطريقة في قيام قائد المناقشة بعرض مشكلة بشكل منفرد على جماعة من الأفراد عرضا وافيا، ثم يحدد القائد المحور الرئيسي للمشكلة، ويطلب من المشاركين أن يعرضوا أفكارهم بشأنه، ويطرح الأعضاء أفكارهم من خلال أساليب التمثيل وتقمص الشخصيات واستخدام الرموز، بوصفها حيلا علمية تمكن الفرد من النظر إلى المشكلات بطريقة جديدة، ويؤدي هذا بدوره إلى بلوغ رؤية جديدة للمشكلة ويهيئ المناخ الضروري للنشاط الإبداعي. وتستخدم هذه الطريقة في بحث المشكلات المركبة والمعقدة التي تواجه الإدارة العليا وحلها.[1]

وفي الأخير تجدر الإشارة إلى أن انتهاج أساليب توليد الأفكار الإبداعية خاصة تلك التي لا تحتاج إلى أمر مكلف هو الأسلوب الأكثر ملائمة حينما يكون المطلوب هو إيجاد وسائل لتحسين فعالية الأفراد لحل المشاكل الموجودة بالفعل. لكن هذا الأسلوب في حد ذاته من غير المحتمل أن يكون تأثيره واسعا على الأداء الإبداعي في المؤسسة الأوسع نشاطا. ومن اجل ذلك نجد من الضروري إيجاد إستراتيجيات ذات المدى الطويل.

---

[1] أحلام العيثاوي وأسماء الكواري، مرجع سبق ذكره، ص 252-253.

المطلب الثالث: إستراتيجيات دعم الإبداع التنظيمي

إذا أرادت مؤسسة ما أن تزيد وتنمي إبداعها التنظيمي الذي يقوم به أعضاؤها فيستحسن أن توجد إستراتيجيات وأساليب تساعد على ذلك بغض النظر عن الأساليب المعتمدة لتوليد الأفكار الإبداعية. ومن بين هذه الإستراتيجيات نذكر:

1/ التطوير التنظيمي: يعتبر التطوير التنظيمي عملية طويلة المدى، تهدف إلى رفع كفاءة التنظيم عن طريق عدة مراحل، بالاعتماد على أساليب وطرق متنوعة لإحداث التطوير على مستوى الفرد أو المجموعة أو التنظيم. حيث أن الفرق بين تقنيات التطوير التنظيمي وغيرها من أساليب التطوير هو التركيز على التنظيم باعتباره نظام متكامل تتفاعل فيه العديد من العناصر ذات العلاقة المتبادلة، فالتطوير التنظيمي هو تطبيق لمنهج النظم على الوظائف، الهيكل التنظيمي، العنصر التكنولوجي والعلاقات الإنسانية في التنظيم بهدف تحقيق تفاعل الأفراد بالمؤسسة وتنمية قدراتهم واستعدادهم، وتوسع فرص التفكير القادر على تشخيص المشكلات والبحث عن الحلول الجديدة لمواجهتها، وإشاعة جو الثقة بين العاملين في مختلف المستويات التنظيمية، مما يترتب عليه توفير البيئة المواتية للإبداع والابتكار.

والتطوير التنظيمي عموما عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية والتي تصمم لتزيد قدرة المؤسسة على تقبل التغيير وزيادة فاعليتها.

ومن الأمثلة على هذه الطرق: جمع البيانات، تشخيص المؤسسة، تدريب الحساسية، تطوير الفريق واستخدام وكلاء التغيير، وهي بشكل عام موجهة نحو المحددات السلوكية كقيم الأفراد والعلاقات بين الأفراد، وهناك تركيز كبير ليس فقط على إزالة معوقات التغيير ولكن أيضا على تسهيل التغيير كعملية مستمرة.

إن التطوير التنظيمي بتركيزه على الأفراد والعلاقات والتغيير يعتبر إستراتيجية ملائمة لترويج الإبداع التنظيمي، فهو يساعد على تدريب أفراد المؤسسة على تقبل الإبداع كمعيار تنظيمي أساسي، وعلى ترويج صفات تنظيمية تساعد على الإبداع.

ويجب أن يرسخ التطوير التنظيمي في المؤسسة لضمان الالتزام المستمر والقدرة على تقبل وترويج الإبداع. ويمكن أن يستخدم التطوير التنظيمي لزيادة الوعي بالاهتمام بصياغة أهداف عامة شاملة.[1]

2/ التدريب على الإبداعية: من بين الإستراتيجيات التي تنتهجها المؤسسة لزيادة إنتاجها الإبداعي أن تقوم بتدريب أفرادها على المهارات المطلوبة لتحقيق الأداء الإبداعي الناجح.[2] ويتم ذلك بإتباع الأساليب التالية:[3]

– إشراك كافة الفئات العمرية من العاملين في المؤسسات من خلال آليات عملية لإيجاد الأفكار الجديدة والمبدعة حول السلع أو الخدمات.

– التدريب المؤسسي للفئات الشابة من العاملين في المؤسسات ومن مختلف المستويات أو الوظائف الإدارية، باعتبار ان تدريب هذه الفئات الشابة من العاملين سيؤدي لدى معظمهم إلى الشعور بالحماس والحافزية التي قد تنتج أفكار إبداعية إذا ما أحسن توجيهها من قبل الإدارة المختصة بعملية التطوير.

---

[1] محمد فلاح وعامر بشير، مرجع سبق ذكره.

[2] محمود حسن حسني، مرجع سبق ذكره، ص 95.

[3] أمحمد بزيرية وكمال العقريب: الإبداع كمدخل لنمو وزيادة القدرة التنافسية للشركات العائلية في ظل العولمة. الندوة الدولية حول المقاولة والإبداع في الدول النامية. الجزائر: خميس مليانة. يومي 13-14/ 11/ 2007.

– إيجاد آليات عمل للقيادات الإبداعية والابتكارية داخل المؤسسات، وقد يتم تنفيذ هذه الآليات من خلال إسناد دوائر مختصة لكافة أنواع الدعم المادي والمعنوي، والذي يساعد على إيجاد الأفكار الجديدة والمبدعة ودون أي قيود أو عراقيل تنظيمية إدارية وغيرها.

3/ التخصص الوظيفي: وهو قيام المؤسسة بتصميم وحدات ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية للقيام بالنشاطات المتخصصة مثل: إنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط.

ويمكن أن تكون هذه الإستراتيجية هي الأكثر قابلية للاستخدام من قبل المؤسسات التي تسعى إلى إيجاد أعمال إبداعية تغطي مساحات تنظيمية صغيرة نسبيا ولا تكون جذرية. ويعتبر التخصص الوظيفي الإستراتيجية الأكثر شيوعا من بين إستراتيجيات الإبداع التنظيمي.

4/ الدورية: يقصد بها القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة، ومن الأمثلة على هذه الإستراتيجية:

– استخدام نموذج المصفوفة الذي يتم وفقا له تجميع مجموعة من المختصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين، وإنشاء بناء تنظيمي مؤقت يحل عند الانتهاء من المشروع، ومن ثم يتم تحريك الأفراد للعمل في مشاريع أخرى.

– نقل أفراد الإدارة العليا للعمل في بيئات تشغيلية مشابهة، ولكنها ذات مسؤوليات وظيفية مختلفة.

– التعيين الدوري لموظفين جدد ذوي خبرات مختلفة، خاصة بالنسبة للمناصب التي تتطلب إمكانات إبداعية غير عادية.[1]

[1] رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سبق ذكره، ص 77.

خلاصة الفصل:

يعتبر الإبداع التنظيمي عملية معقدة تخص إدخال تغيير جذري في تنظيم المؤسسة وطريقة تسييرها، مما يستدعي التنسيق بين كل وظائف المؤسسة وتخصيص كل مواردها لتفعيل النشاط الإبداعي.

كما أن الأمر يتطلب من المؤسسة يقظة مستمرة داخليا وفي بيئتها الخارجية، واستغلال الفرص المتاحة وجمع أفكار جديدة تكون مصدرا للإبداع من خلال اعتماد الأساليب المناسبة لتوليد الأفكار الإبداعية، رغم أن البعض منها يأتي تلقائيا من الكفاءات الفردية والتي يجب البحث عنها وتحفيزها.

والإبداع التنظيمي يأتي بشكل فردي أو جماعي، تحتضنه وتشجعه المؤسسة بما تحتويه من هيكل وقوانين، وتعمل البيئة الخارجية على إنجاحه أو إعاقته. ولا يمكن أن تتم عملية الإبداع بالشكل المرغوب فيه والذي يحقق غاية المؤسسة من نمو واستقرار إلّا إذا استثمرت في مواردها البشرية خاصة منها الموهوبين وذوي المهارات والخبرات، لأن الإبداع لا يمكن أن يتحقق إلا من طرف هذه الشريحة.

هذا الطرح يقودنا لدراسة موضوع الموارد البشرية في الفصل الموالي، مع التركيز على المدخل الإستراتيجي في تسييرها باعتباره نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد إستراتيجيات ملائمة وتطبيق أنظمة وتنفيذ خطط وبرامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية وتمكن المؤسسات من تحقيق جانب من الإبداع التنظيمي.

الفصل الثاني

الأسس النظرية للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية

تمهيد:

يعد تسيير الموارد البشرية من أهم المتطلبات الحيوية للمؤسسات في وقتنا الحاضر باعتباره مجموعة من الأعمال، البرامج، الإستراتيجيات والقرارات الهادفة إلى تحقيق الاستغلال الأمثل للمورد البشري، والتي تساهم في تشكيل الموارد البشرية للمؤسسة على اختلاف أنواعها في ظل بيئة سريعة التطور والتغير في جميع المجالات.

فالموارد البشرية ممثلة في العاملين من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات تعتبر دعامة حقيقية تستند عليها المؤسسة الحديثة، إذ أصبح العاملون أداة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، فهم مصدر الإبداع والتطوير وتوظيف باقي الموارد المادية. ومن هنا زاد اهتمام التسيير الحديث بالموارد البشرية، معبرا بذلك عن محاولة إيجاد التوازن الدائم بين الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة والأهداف الاقتصادية والاجتماعية للأفراد، وكذلك بين التكلفة والعائد ذو الصلة بالاستثمار البشري، وهذا ما يقودنا لدراسة مداخله المختلفة بما فيها المدخل الإستراتيجي الذي يعد توجها جديدا في مجال تسيير الموارد البشرية.

لكن من المفيد في البداية الوقوف على ماهية التسيير الإستراتيجي باعتباره منهجية فكرية متطورة تسعى لتحقيق الأهداف والغايات التي قامت عليها المؤسسة. لذلك اعتمدنا في تقسيمنا لهذا الفصل على المحاور الأساسية التالية:

المبحث الأول: مدخل عام للتسيير الإستراتيجي.

المبحث الثاني: تسيير الموارد البشرية في المؤسسة .

المبحث الثالث: البناء الفكري والنظري للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.

المبحث الأول: مدخل عام للتسيير الإستراتيجي

يعتبر نظام التسيير الإستراتيجي أحد أهم الإسهامات التي مازال الباحثون في حقل الإستراتيجية يؤكدون على فعاليتها ودورها في تمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية في ظل التحولات الجديدة التي تفرض على المؤسسة ضرورة البحث عن أنجع الأنظمة التسييرية التي تمكنها من الاستثمار الفعال لمختلف الموارد والكفاءات الداخلية، والتعرف على نقاط القوة لاستغلالها وتحديد مجالات الضعف بغية معالجتها، وهذا ما سنحاول معالجته من خلال الإلمام بموضوع التسيير الإستراتيجي من جانبيه الفكري والمفاهيمي.

المطلب الأول: الإطار النظري للتسيير الإستراتيجي

1- تعريف الإستراتيجية:

كلمة إستراتيجية ترجع إلى أصل يوناني (Strategos) التي تعنى بالخطط الحيوية المستخدمة في أي نشاط المتمثل آنذاك في الحرب، أما في الوقت الحالي فقد اتجه مفهوم الإستراتيجية لدى مؤسسات الأعمال المعاصرة إلى أنها عملية تحديد رسالة أو غاية المؤسسة وأهدافها واتخاذ القرارات الفعالة، فهي مجموعة الخطط الموجهة التي تساعد المؤسسة على تحقيق المسار الذي تختاره، والاستفادة من الفرص المحيطة بها، ومواجهة القيود والتهديدات والمخاطر التي تتعرض لها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.[1]

[1] عامر سامح عبد المطلب: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية. الطبعة الأولى. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون. 2011، ص 44.

ومن تعاريف الإستراتيجية في مجال الإدارة تعريف Chandler الذي اعتبر أنها تحديد الأهداف والغايات الرئيسية طويلة الأجل للمؤسسة، وتبني طرق العمل، وتوزيع الموارد الضرورية لتحقيق هذه الأهداف والغايات.

وعرفها Ansoff على أنها مجموعة من القرارات التي تهتم بعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية، وبالتالي تحقيق التوافق فيما بينهما.[1]

كما عرفها Porter بأنها خليط من الأهداف التي تسعى المؤسسة إليها، مع تحديد وسائل تحقيقها، وهي عملية معقدة ومغرية لا يوجد فيها جواب أو سلسلة عمليات تقنية صحيحة تحدد ما الذي يجب أن تفعله المؤسسة أو لا تفعله، وهي قدرة المدراء في استخدام الأفكار والنظريات المتاحة لمواجهة الموقف المتوقع.

أما Mintzberg فيرى أنها قوة غير ملموسة تتمثل في القدرات العقلية للإدارات العليا مع إضافة لمسة من الخيال والإبداع والتصور.[2]

وعليه فإن الإستراتيجية تمثل الإطار العام لعملية تنظيم الأفكار لمواجهة حالات المخاطر وعدم التأكد، ودراسة وتحليل الفرص المتاحة في البيئة المحيطة بالمؤسسة للاستفادة من الموارد المتاحة لها وبأقصى كفاءة وفعالية.

---

[1] جمال داود أبو دولة ورياض أحمد طهماز: واقع عملية الربط والتكامل ما بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المنظمات الصناعية الأردنية. مجلة أبحاث اليرموك "سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ". اليرموك. 2004، ص 1969.

[2] نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد: تطور إدارة الموارد البشرية: المفهوم، الإستراتيجية، الموقع التنظيمي. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. 2010، ص 117- 118.

ومن الفوائد التي يمكن أن تحققها المؤسسات من خلال استعمال الإستراتيجيات نجد الاقتصاد في استخدام الموارد لأنها تستخدم وفقا للطريق المرسوم ولتحقيق الأهداف، القدرة على التجاوب مع الظروف البيئية المختلفة وتوفر المعيار الذي يمكن استخدامه في اتخاذ القرار المناسب. كما تساعد في توجيه جهود المؤسسة ووضع الخطط الكفيلة لمواجهة المنافسين.[1]

2- مسار التحول نحو التسيير الإستراتيجي:

على قدر سرعة التحولات التي شهدها كل من المحيط والمؤسسة على حد سواء، ازدادت الحاجة لإيجاد نظم تسيير من منظور إستراتيجي، لذا تم اعتماد التسيير الإستراتيجي في المؤسسات بمختلف وظائفها وعملياتها ومستوياتها التنظيمية ليصنع سر تفوقها التنافسي ويضمن ديمومتها.

ويعتبر ظهور التسيير الإستراتيجي كمصطلح وكممارسة في المؤسسات حديث العهد إذ يرجع إلى مرحلة السبعينات ليأتي ظهوره كمرحلة من مراحل تطور الإستراتيجية.

ففي عز تطور التخطيط الإستراتيجي وانتشاره في المؤسسات، بادر Ansoff انطلاقا من بعض آثار الفشل في الميدان إلى التفكير في التسيير الإستراتيجي كتيار يحوي فيما بعد التخطيط الإستراتيجي وينقذ إستراتيجية المؤسسة من العقلانية المفرطة، فنظم سنة 1973 الندوة العالمية الأولى للتسيير الإستراتيجي والتي تلاها سنة 1976 بمؤلف مشترك مع Hayes و Declerck بعنوان:

" From stategic planning to strategic management ".

وقد بدا ذلك في البداية مجرد تحول سميولوجي ليس إلّا، لأن المجال لم يكن آنذاك يسمح بمثل هذه التغيرات الجذرية. غير أنه مع النقائص التي ميزت التخطيط الإستراتيجي في ذلك الوقت والتي

[1] جمال أبو دولة ورياض طهماز، مرجع سبق ذكره، ص 1969.

نذكر منها اندفاع المسيرين نحو المدى الطويل رغم غياب المعلومات عنه، الاهتمام بالخطط أكثر من التخطيط (المحتوى أهم من العملية)، الاعتماد على معايير المردودية، السعي نحو تقليص اللايقين بدلا من تضخيمه وتصور مستقبل المؤسسة على ضوء ذلك، وكذا الانتقادات اللاذعة التي وجهت للمصفوفات باعتبارها أشهر أدوات التحليل الإستراتيجي آنذاك، والتي صرح عنها رئيس إحدى أكبر الجمعيات الصناعية الأمريكية (R.Wiliamson) قائلا "لقد فعلت المصفوفات في المؤسسات الأمريكية ما لم تفعله المنافسة اليابانية". وكان تصريحه بسبب:

– الوضعية التي تصورها عن المؤسسة ما هي إلا وضعية تاريخية ولن تستمر بالضرورة.

– ارتباط تطور المؤسسة بالثنائيات سوق/منتوج بدلا من مهاراتها وكفاءاتها.

– تعتمد المصفوفات كثيرا على التجزئة التي تهمل تماما أفضليات الزيادة.

– اقتصار المصفوفات في تحليلها على بعدين اقتصاديين مهما كثرت خاناتها.

نتيجة لكل هذا تقلصت مصداقية إستراتيجية المؤسسة ككل، فجاء التسيير الإستراتيجي حسب مؤلفه Ansoff للمزاوجة بين التخطيط والتنفيذ الإستراتيجيين بأبعاد عديدة شملت الموارد، التنظيم، العلاقات بين الأطراف الفاعلة داخل المؤسسة.... واحتل حيزا هاما في أدبيات التسيير، بل وأخذ مكانة لا تقل أهمية عن مكانة الإستراتيجية نفسها لدى المسيرين والمنظرين على حد سواء.[1]

ولقد مر التسيير الإستراتيجي بأربع مراحل نعرضها على النحو التالي:[2]

---

[1] عبد المليك مزهودة: التسيير الإستراتيجي للمؤسسات: مقاربات مفهومية وتحديات التنافسية. مجلة الباحث، العدد 04. 2006، ص 87.

[2] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الإستراتيجية. الطبعة الأولى. القاهرة: مجموعة النيل العربية. 1999، ص 34.

أ- مرحلة التوجه بالتخطيط طويل المدى: يطلق على هذه المرحلة "المرحلة الخافتة" في دراسات وممارسات التسيير الإستراتيجي لعدم وضوح معالمه الرئيسية، إذ كان التركيز في السابق على اتخاذ قرارات ذات التأثير الواسع على المؤسسات، والتي كانت تتخذ من طرف الإدارة العليا دون تدخل المستويات الوظيفية، كما برزت الجهود الإستراتيجية في هذه المرحلة في العمل على تحقيق النمو الداخلي وكذا تنويع المنتجات.... ومن ثم بدأت استجابة المؤسسات لمتغيرات المواقف التي تواجهها، وبالتالي إجراء عمليات تخصيص للموارد التنظيمية.

ب- مرحلة التوجه الإستراتيجي المحدود: تميزت هذه المرحلة بظهور التحليل البيئي واختيار البديل الإستراتيجي المناسب لانتهاز الفرص وتجنب المخاطر، إضافة إلى التطبيق الإستراتيجي مع رقابة تلك الخطوات وتقييمها. كما شهدت هذه المرحلة وضوح الرؤية لماهية الإستراتيجية مع تحديد خطواتها الرئيسية ومزايا بنائها على المدى البعيد.

ج- مرحلة التوجه البيئي: في هذه المرحلة تركز الاهتمام على تحليل عناصر البيئة المحيطة سواء الداخلية أو الخارجية خاصة البيئة التنافسية، إذ تعد أهم العوامل المؤثرة في وضع إستراتيجية المؤسسة، بحيث تميزت البيئة بمحدودية وبساطة عناصرها واستقرار نسبي في تغيراتها. إلا أنها ما لبثت أن أصبحت أكثر ديناميكية وتعقدا، ومع زيادة درجة تعقد العوامل والمتغيرات وعدم استقرار البيئة تطلب الأمر تحليلا دقيقا للصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة مع تحليل المنافسين لتحديد نقاط قوتهم وضعفهم، وهذا ما يساعد على بناء إستراتيجية تمكن المؤسسة من التعامل مع تلك المتغيرات المختلفة ضمن نطاق التسيير الإستراتيجي.

د- مرحلة التوجه الإستراتيجي المتكامل (التسيير الإستراتيجي): ضمن هذه المرحلة ركزت المؤسسة على تسيير واستغلال مواردها بكفاءة وفعالية بهدف تحقيق ميزة تنافسية. وأهم ما يتصف به هذا التوجه المميز ما يلي:

- أصبحت الإستراتيجية تعبر عن التصور العام الذي يجب أن تكون عليه المؤسسة، وتسعى لتحقيقه من خلال وضوح رؤيتها وتحديد رسالتها وبناء غاياتها وأهدافها بوعي، وإدراك لعناصر التأثير المتعددة.

- التركيز على مقومات مبدأ الإستراتيجية دون الدخول في التفاصيل.

- الإستراتيجية وسيلة تحقق تماسك التنظيم داخليا وتحديد وجهته خارجيا.

- زيادة أهمية التسيير الإستراتيجي بتحديد عناصر القوة والضعف والفرص والمخاطر، إضافة إلى أن التسيير الإستراتيجي لا يقتصر على المؤسسة الكبيرة الحجم بل يمارس أيضا في المؤسسات المتوسطة والصغيرة.

3- المقاربات المفهومية للتسيير الإستراتيجي:

بنظرة شكلية يبدو أن التسيير الإستراتيجي ينحصر في مهمتين أساسيتين هما إعداد الإستراتيجيات وتنفيذها. غير أن استقصاء الدراسات الميدانية والقراءة المسحية لأدبيات إستراتيجية المؤسسة خصوصا بعد إضفاء طابع التسيير عليها، تبين أن المعالجة المفهومية للتسيير الإستراتيجي وردت بمقاربات مختلفة منها التي تحصره في إحدى المهمتين، ومنها التي تعالجه كالإستراتيجية، ومنها التي تقدمه بكيفية شمولية يصعب معها حصر أنشطته.

فمن منطلق اعتباره الواجهة العملية لإعداد الإستراتيجية يرى S.Auvé أن التسيير الإستراتيجي هو تسيير للإستراتيجية كونه يعني التحديد الفعال والتنسيق بين المهمة والنظرة، المحاور الإستراتيجية، الأهداف الإستراتيجية، الإستراتيجية والخطط الإستراتيجية. ويبدو أن هذه الرؤية للتسيير الإستراتيجي تركز أكثر على التخطيط والنظرة المستقبلية إلى وضعية المؤسسة، أي تحصره في إعداد الإستراتيجية وبالتالي تعالجه معالجة لا تختلف عما كان سائدا في السبعينات.[1]

أما من زاوية القرارات، فقد عرف دافيد (David) التسيير الإستراتيجي بأنه علم وفن صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتضاربة التي تسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها. [2]

أما هنجر وويلن (Hunger et Weelen) فيعرفانه بأنه مجموعة القرارات والتصرفات الإدارية التي تحدد أداء المؤسسة في المدى الطويل.[3]

غير أنه بهذا التوجه لن يختلف التسيير الإستراتيجي كثيرا عن الإستراتيجية التي تتلخص في اتخاذ القرارات المتعلقة بنمو المؤسسة وربحيتها في الأجل الطويل، وتحقيق تكيفها مع البيئة المحيطة.

وبنظرة شمولية، يرى كوتلر(Kotler) بأن التسيير الإستراتيجي هو تلك العملية التي يتم من خلالها تحديد وصياغة العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية غايات وأهداف وإستراتيجيات للنمو، وتحديد محفظة الأعمال لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها المؤسسة.

---

[1] عبد المليك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص 87-88.

[2] كاظم نزار الركابي: الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة. عمان: دار وائل. 2004، ص 59.

[3] مؤيد سعيد السالم: أساسيات الإدارة الإستراتيجية. عمان: دار وائل للنشر. 2005، ص 17.

أما رايت (Wright) وبرنجل (Pringle) وكرال (Krall) فقد أشاروا إلى أن التسيير الإستراتيجي هو تلك العملية التي تتألف من مجموعة من الخطوات، تقوم من خلالها الإدارة العليا بتحليل الفرص والقيود الموجودة في البيئة الخارجية وأوجه القوة والضعف الموجودة في المؤسسة، وتحديد الرسالة والأهداف ثم وضع الإستراتيجيات على مستوى المؤسسة ووحدات الأعمال والمستوى الوظيفي التي تتطابق مع أوجه القوة والضعف في المؤسسة، وفرص وتهديدات البيئة الخارجية، ثم تطبيق تلك الإستراتيجيات وممارسة الرقابة الإستراتيجية.

أما أنسوف (Ansoff) وهو من أشهر الكتاب في هذا المجال فيعرف التسيير الإستراتيجي على أنه: "تصور المؤسسة لعلاقتها المتوقعة مع بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد الذي يجب أن تذهب إليه المؤسسة، والغايات الواجب تحقيقها."[1]

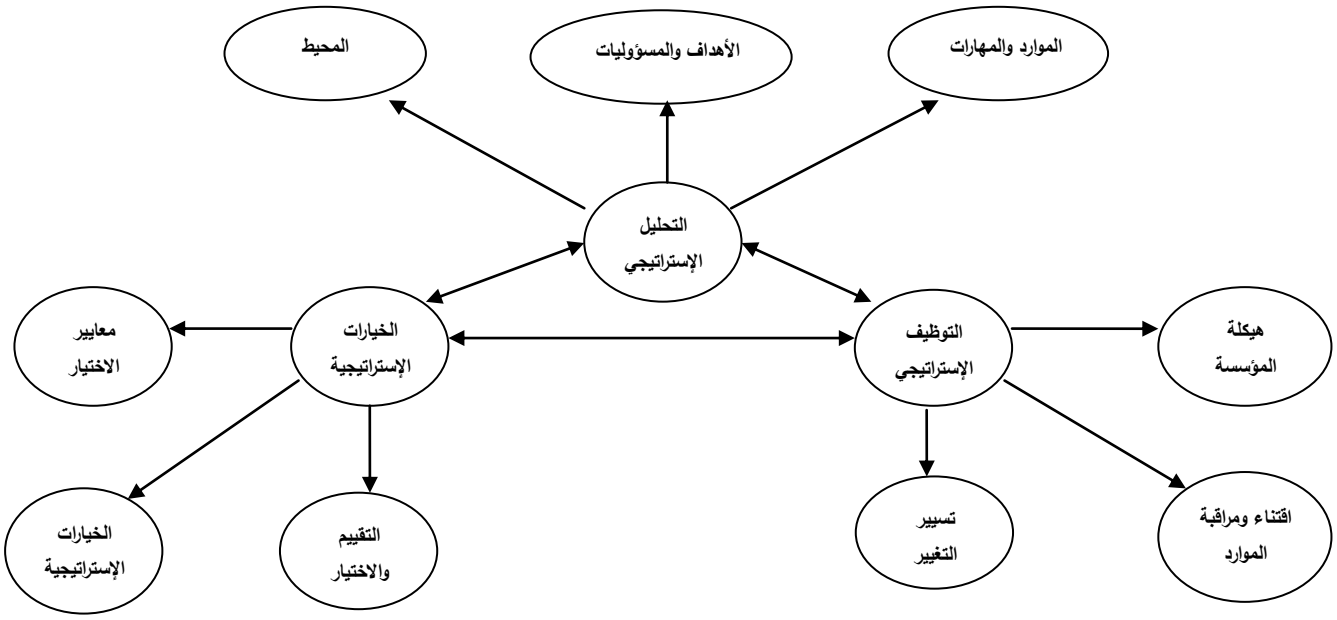
من جملة وجهات النظر السابقة، يجب إدراك التسيير الإستراتيجي على أنه عملية مهيكلة منطقيا تضم تسلسل عمليات اختيار الأهداف الإستراتيجية، تحليل المحيط، تقييم الإستراتيجيات الحالية والمستقبلية، إعداد الإستراتيجية وتنفيذها ووضع نظام الرقابة الإستراتيجية.[2]

كما تتضح العناصر الأساسية للتسيير الإستراتيجي التي تتمحور حول اختيار الأهداف، تبني الخيارات الإستراتيجية وتفعيل الموارد، والتي تظهر بيانيا في الشكل التالي.

---

[1] حسين يرقي: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية: حالة مؤسسة سوناطراك. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية: تخصص تسيير. جامعة الجزائر. السنة الجامعية 2008/2007، ص 53.

[2] Oréal S ; Management stratégique de l'entreprise ; Edition Economica; paris ; 1993 ; P 13.



شكل رقم (08): عناصر التسيير الإستراتيجي

Source: Johnson G et Scholes H ; stratégique ; Edition Publi-union ; Paris ; 2000 ; P 41.

المطلب الثاني: أهمية التسيير الإستراتيجي في المؤسسة

يحقق التسيير الإستراتيجي للمؤسسات العديد من المزايا والمنافع نلخصها في النقاط التالية:[1]

1- وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية: إن صناعة الإستراتيجية تتطلب قدرا من دقة التوقع للأحداث مستقبلا والتنبؤ بمجريات الأحوال مما يمكن من نجاح تطبيقها، وبالتالي نمو المؤسسة وبقائها. فالمؤسسات الناجحة هي التي لها رؤية صائبة عن الأمور المستقبلية ودقة في توقعها، وبالتالي تكرس مواردها واهتماماتها لهذه الأمور نتيجة تبنيها لقرارات إستراتيجية أفضل.

2- التفاعل البيئي على المدى البعيد: لا تستطيع منظمات الأعمال التأثير في ظروف ومتغيرات بيئتها في المدى القصير، فلا يمكنها التحكم أو السيطرة على الظروف الاقتصادية أو الاجتماعية السائدة، في حين يمكنها ذلك من خلال تفاعلها البيئي على المدى البعيد، فبناء على قراراتها الإستراتيجية يمكن للمؤسسة أن تحظى باستغلال الفرص المتاحة وتقلل من أثر المخاطر البيئية بما يخدم عناصر القوى الداخلية ويحسن من عوامل الضعف الداخلية.

3- تحقيق النتائج الاقتصادية المرضية: أثبتت بعض الدراسات أن هناك علاقة إحصائية ايجابية بين النتائج الاقتصادية والمالية للمؤسسة ومدى اهتمامها بإدارة إستراتيجياتها طويلة المدى وتحريها لدقة اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

4- تدعيم المركز التنافسي: إن التسيير الإستراتيجي يقوي مركز المؤسسات في ظل الظروف التنافسية الشديدة المحلية أو الدولية، كما يدعم مركز الصناعات التي تواجه التغيرات التكنولوجية المتلاحقة، ويساعد المؤسسات في الاستفادة من مواردها وثرواتها الفنية والمادية والبشرية.

---

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 28.

5- القدرة على إحداث التغيير: يعتمد التسيير الإستراتيجي المعتمد على كوادر ذات تحديات ونظريات ثاقبة للمستقبل تحمل معها الرغبة في إحداث التغيير والتصحيح والاكتشاف.

6- تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة: يساعد التسيير الإستراتيجي على توجيه جهود المؤسسة نحو التوجه الصحيح في المدى البعيد، كما يسهم في استخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة فعالة بما يمكن من استغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف.

هذا ويضيف ليرند (Learned) نقاطا أخرى تبرز أهمية التسيير الإستراتيجي، وهي:[1]

1- عدم كفاية الأهداف المحددة في شكل ربح أعظمي: إن الفرضية السائدة منذ زمن طويل، والتي تسلم بكون الهدف الحقيقي للأعمال هو الربح، لا تمنع قيام مخطط مفصل، ذلك أن الحديث عن تحقيق الربح بأعظم ما يمكن يترك غموضا كبيرا عن كيفية تحقيق هذا الربح والحدود المحتملة التي يجب أخذها في الحسبان أثناء البحث عن الربح. حيث أن الربح الآني يمكن أن يضحى به في سبيل أرباح جوهرية في المستقبل، فجاذبية الربح وكذلك جاذبية كل من البقاء والصحة الجيدة والنمو لا تشكل قطبا مغناطيسيا يحدد المسلك الواجب اتباعه في كل حقل من الخيارات المتعددة.

2- ضرورة التخطيط المسبق للأعمال ولفترات طويلة: خاصة في عالم أصبح يتميز بالتحول السريع والمنافسة الحادة بين الصناعات وداخل الاقتصاديات. حيث أصبح الارتجال ـ ومهما كان متألقا ـ لا يكفي لأن يكون السلاح الوحيد للمؤسسة في النتائج السلبية للتحول، فهناك نشاطات عديدة تتطلب تحضيرا طويلا، لذا فإنه لا يمكن إنجازها دون الإعداد بكثير من العناية والدقة.

3- الحاجة إلى التأثير بدلا من مقاومة التغيرات التي يقررها ويحدثها المحيط: فانتهاج أسلوب قيادة يقوم على الحدس وإثارة الإعجاب قد يظهر التخطيط الواعي على أنه غير ضروري، لكن هذا

[1] حسين يرقي، مرجع سبق ذكره، ص 55-56.

النوع من القيادة لا يمكن أن يضمن للمؤسسة بقاءها ونموها ونجاحها على المدى البعيد، وهذا ما يستدعي صياغة إستراتيجية محكمة متماسكة، تسمح لمدير المؤسسة بمعرفة ما يقوم به، وما هو منتظر من مساعديه في إطار تحقيق أهدافها مهما كانت الظروف المتوقعة والتغيرات الطارئة.

4- أهمية الأهداف المحددة بشكل واضح وجعلها المرشدة للعمل المشترك: فالهدف المعد سلفا يمكن أن يؤثر ويحدث تغييرا في أساس نمو المؤسسة في المستقبل، الشيء الذي قد يؤدي في بعض الحالات إلى وضع المؤسسة الأكثر صلابة في خطر. ذلك أن الاعتماد على اتجاهات التكيف يجعل المؤسسة تحت رحمة التيار الأقوى، وعلى العكس من ذلك، فإن الابتكار والإبداعية هما سر نجاح المؤسسة، وهما اللذان يسمحان بتحديد مستقبلها الخاص، بدل أن تكون مرهونة ومتحكّما فيها من طرف الظروف الملائمة.

المطلب الثالث: مستويات التسيير الإستراتيجي

يعد التسيير الإستراتيجي نظاما تسييريا شاملا للمؤسسة بمختلف وظائفها ووحداتها، فهو يهدف إلى توظيف مختلف الموارد الداخلية واغتنام الفرص التي تتيحها البيئة التنافسية، وله ثلاثة مستويات هي:[1]

1- التسيير الإستراتيجي على مستوى المؤسسة:

يعرف هذا المستوى بتسيير الأنظمة التي تحدد الخصائص المميزة للمؤسسة عن باقي المؤسسات المنافسة، ويتم فيه تحديد رسائل المؤسسة التي تحققها وتخصيص الموارد اللازمة لبلوغها، إضافة إلى محاولة التنسيق بين وحدات الأعمال. وللتسيير على هذا المستوى أهداف تتمثل فيما يلي:

- تحديد الخصائص المميزة للمؤسسة وبصفة خاصة الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية.

- تحديد السوق الذي ستتعامل فيه المؤسسة.

- تحديد وتخصيص الموارد المتاحة.

-خلق روح التعاون بين وحدات الأعمال.

2- التسيير الإستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال:

[1] إسماعيل محمد السيد: الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية. الإسكندرية: مكتب العربي الحديث. 2000، ص 26-28.

هو عبارة عن تسيير وحدات الأعمال الإستراتيجية لتتمكن من تحقيق المنافسة في مجال أو سوق معين أو منتجات معينة، والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة. والتسيير الإستراتيجي في هذا المستوى يحاول وضع أجوبة لعدد من الأسئلة، أهمها:

– ما المنتوج أو الخدمة التي سوف تقدمها الخدمة للأسواق، ومن هم العملاء المحتملين لها؟

– كيف يمكن للوحدة أن تنافس بكفاءة مع منافسيها في نفس القطاع؟

– كيف تساهم الوحدة في تحقيق أهداف المؤسسة؟

3– التسيير الإستراتيجي على المستوى الوظيفي:

يمارس التسيير الإستراتيجي على مستوى مختلف وظائف المؤسسة، كوظيفة الإنتاج والتمويل والتسويق والموارد البشرية. ونجد على هذا المستوى ما يعرف بالتسيير الإستراتيجي الوظيفي، بحيث تهتم كل وظيفة باستغلال مواردها وتسيير أنظمتها وفق منظور إستراتيجي، والذي يعد هاما وضروريا لاستمرارها، فمثلا وظيفة الإنتاج تهتم بحجم الإنتاج ونوعيته ومستلزماته.

أما التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية فهو يهتم بتنمية المهارات والقدرات الفنية للعمالة، عن طريق البرامج التدريبية أو المكفآت التحفيزية بالإضافة إلى اهتمامه بتخطيط القوى العاملة للحصول عليها في الوقت المناسب، ووضعها في المكان المناسب.

بالإضافة إلى تلك المستويات هناك مستوى آخر والمتمثل في التسويق الإستراتيجي الذي يهتم بكل ماله علاقة بالعلاقة التسويقية، كالبحث في سبل الرفع من نسبة الحصة السوقية، وطرق التوزيع والترويج الملائمة، ومدى إشباعه لرغبات العملاء الحالية والمستقبلية... إلخ.

المبحث الثاني: تسيير الموارد البشرية في المؤسسة

في هذا المبحث سنحاول التعمق في دراسة تسيير الموارد البشرية من حيث المفهوم وكذا أهم التحولات التي شهدها، ثم سنتطرق إلى مختلف ممارساته وعلاقتها بالإبداع التنظيمي.

المطلب الأول: التطور التاريخي لتسيير الموارد البشرية

إن الاهتمام بتسيير الموارد البشرية لا يعتبر أمرا حديثا، فقد تطور هذا النظام ضمن مراحل تاريخية لازمت تطور الفكر التسييري، من خلال مساهمات المدارس التسييرية (الإدارة العلمية، العلاقات الانسانية...)، والتحولات التي عرفتها المؤسسة وظروف العاملين الاقتصادية والاجتماعية، إلى أن أصبحت وظيفة الموارد البشرية ذات موقع ومكانة إستراتيجية لا تقل عن بقية الوظائف الأخرى كالإنتاج والتسويق... وفيما يلي عرض لمختلف التطورات التي مست وظيفة تسيير الموارد البشرية.

1/ أسباب تطور تسيير الموارد البشرية

وظيفة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المنشأة، فهناك أسباب عديدة

تفسر الاهتمام المتزايد بتسيير الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من فروع التسيير، ومن هذه الأسباب:[1]

– التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث ساعد على ظهور التنظيمات العمالية في المؤسسة، حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية مما أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المنشأة.

– التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين مما أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، مما أدى للحاجة إلى وجود متخصصين في تسيير الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.

– زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال وأصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية، مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنشأة في مشاكل مع الحكومة.

– ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع على الموارد البشرية، وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية، مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية.

– كبر حجم المؤسسة ونموها إضافة إلى كبر عدد الموظفين مما استدعى ضرورة وجود إدارة ترعى وتدير شؤون العناصر البشرية الموجودة...

---

[1] هايل عبد المولى طشطوش: إدارة و تنمية الموارد البشرية وانعكاسها على أداء منظمات الأعمال– تقدير اقتصادي إسلامي. ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة. الجزائر: جامعة الشلف. يومي 13–14 ديسمبر 2014، ص 03.

2/ المسار النظري لتسيير الموارد البشرية:

إن اتفاق أغلب الدراسات على أن حقل تسيير الموارد البشرية قد نشأ وتطور خلال مراحل تاريخية لازمت تطور الفكر الإداري يلزم علينا التطرق للمسار النظري لتسيير الموارد البشرية حتى نتمكن من تحديد مفهومه الدقيق والعلمي، ولأن الاهتمام به يعتبر قديما ومرتبطا بتطور الحضارات الإنسانية عبر التاريخ فإننا سنحاول عرض مساره النظري في المراحل التالية:

2-1- مرحلة التكوين (قبل 1900) ـ قبل وبعد مرحلة التصنيع ـ:

تبدأ هذه المرحلة من ظهور الثورة الصناعية وتنتهي أواخر القرن التاسع عشر. تميزت بعدة تغيرات طرأت على تطبيق تسيير الموارد البشرية، بحيث اختلفت بشكل جذري عن المرحلة السابقة، إذ أخذت تنحو منحا تنمويا مفاهيميا وتطبيقيا.

فالمرحلة التي جاءت قبل الثورة الصناعية كانت تتميز بنظام الإنتاج العائلي العفوي، وكانت فيه المنظمات صغيرة الحجم، ويتولى فيها كبار العاملين من ذوي الخبرة ممارسة مهام وظيفة الموارد البشرية، وتمنح الأولوية في التوظيف لأفراد من المجتمع المحلي الذين كانوا يكتسبون المهارات ويتعرفون على أفضل الأساليب والطرق لأداء الأعمال، في حين كانت أجورهم تتميز بالضآلة وعدم توافقها مع أدائهم في العمل، وبالتالي فإن هذه المجتمعات كانت تركز على التنظيم العفوي، وتعبئة الجهد البشري لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، ولهذا فإن وظيفة الموارد البشرية في هذه المرحلة لم تكن متطورة كغيرها من الوظائف الانتاجية والتسويقية والمالية.[1]

[1] خالد عبد الرحيم مطر الهيتي: إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. الطبعة الأولى. الأردن: دار حامد نعمان. 2000، ص 20-21.

ومع بزوغ أول شرارة للثورة الصناعية سنة 1698 باختراع المحرك والطاقة البخارية وتتالي الاختراعات التي كانت في تلك الفترة تتسم بالكثرة والثورة في عالم الاختراعات لم يسبق لها مثيل، حيث سمحت هذه الثورة الصناعية باستخدام الآلات في الصناعة بشكل واسع، مهد الطريق نحو إنشاء المصانع والتقاء الأفراد ذوي الاختصاص لأول مرة في ما سمي آنذاك بالمصنع.

وقد تميزت وظيفة الموارد البشرية في تلك المرحلة بما يلي:

– تجمع عدد كبير للأفراد في المصنع لأول مرة.

– انتشار استخدام الآلات في الصناعة أثر سلبا على تواجد العمال كما كان في السابق، إذ أصبح رب العمل يضحي بمجموعة من العمال لقاء استخدام الآلات التي حلت محلهم.

– زيادة الحاجة إلى اليد العاملة المتخصصة نظير الآلات الجديدة.

ويرجع الفضل في انشاء أول جهاز داخل مصنع يشرف على شؤون الأفراد إلى المفكر الانجليزي الاشتراكي (Robert Owen 1771-1850)، وكان نشاط ذلك الجهاز مقتصرا فقط على الجوانب الاجتماعية والخدمات الصحية والتأمينات، ورافق ذلك أيضا إنشاء ديوان يعنى بشؤون التعيين والترقية والاستقطاب لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية بموجب قانون (Pendeleton 1883) والذي تزامن مع أولى الاصلاحات الادارية في أمريكا.

وعموما يمكن القول بأن هذه المرحلة كانت اللبنة الأولى لظهور وتسيير الموارد البشرية بمفهومه الحالي ككيان مستقل يقوم بالاهتمام بشؤون العاملين، غير أن نشاطاته اقتصرت على

تنظيم شؤونهم الاجتماعية فقط، وذلك بهدف زيادة انتاجيتهم فقط وليس لغرض الاهتمام بهم كفاعلين وكجزء فريد داخل المصانع له احتياجاته ورغباته وميولاته وثقافته.[1]

2-2- مرحلة النمو (التطور):

تطورت وظيفة تسيير الموارد البشرية في الفترة ما بين بداية القرن العشرين إلى غاية الأربعينيات منه وتحديدا في (1945) نهاية الحرب العالمية الثانية. وفيما يلي وقفة على أهم المحطات التاريخية التي ساهمت في إحداث نمو لوظيفة الموارد البشرية في هذه المرحلة:[2]

أ/ **مرحلة حركة الإدارة العلمية:** من بين التطورات الهامة الي ساهمت في ظهور أهمية وظيفة الموارد البشرية انتشار حركة الإدارة العلمية، وقد حدثت هذه الحركة من عام 1890 تقريبا حتى بداية الحرب العالمية الأولى.

وقد توصل تايلور إلى ما أسماه الأسس الأربعة للإدارة، وهذه الأسس هي:

- التطوير الحقيقي في الإدارة.
- الاختيار العلمي للعاملين.
- الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين وتعليمهم.
- التعاون الحقيقي بين الإدارة والعمال.

---

[1] بوحنية قوي: تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي. 2008، ص 54-73.

[2] عبد الباقي محمد صلاح الدين: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر. 2002، ص 21-27.

وبالرغم من أن تايلور قد أكد على تحسين طرق العمل وظروفه، إلا أنه أهمل جانب الإنسان، ونتيجة كل هذه الظروف ظهرت حركة الاحتجاجات العمالية مما أدى إلى إعطاء العنصر البشري ووظيفة الموارد البشرية مكانتها في المؤسسة.

ب/ نمو المنظمات العمالية: في بداية القرن العشرين نمت المؤسسات العمالية في الدول الصناعية، وقد حاولت نقابات العمل زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل وإيجاد ظروف أو وسائل مريحة للعمل، وقد أصبح الاضراب عن العمل والمقاطعة أو استخدام أساليب القوة الأخرى قاعدة عامة للعمال. ويعتقد الكثير أن ظهور النقابات العمالية كانت نتيجة لظهور حركة الإدارة العلمية، التي كان يعتقد أنها حاولت استغلال العامل لمصلحة العمل (الإدارة).

ج/ مرحلة الحرب العالمية الأولى: لقد أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق اختيار الموظفين قبل تعيينهم للتأكد من صلاحيتهم لشغل الوظائف، وبتطور حركة الإدارة العلمية وتقدم علم النفس الصناعي، بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية في الظهور في المؤسسات المساعدة في بعض الأمور مثل التوظيف، الرعاية الاجتماعية، التدريب، الأمن الصناعي والرعاية الصحية. ويمكن النظر إلى هؤلاء كطلائع أولى ساعدت على تكوين تسيير الموارد البشرية بمفهومه الحديث.

وفي هذه الفترة تزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال، وأنشئت مراكز للخدمات الاجتماعية والترفيهية والتعليمية والإسكان، ويمثل انشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية، ولكن اقتصر عملها على الجوانب السابق ذكرها.

وقد حدثت تطورات هامة خلال هذه الفترة أيضا، حيث أنشئت أقسام موارد بشرية مستقلة، ففي سنة 1915 أعد أول برنامج تدريبي لمديري الموارد البشرية في إحدى الكليات الأمريكية

المتخصصة، وفي 1920 أصبح مجال إدارة الموارد البشرية متواجدا على نحو ملائم، وأنشئت كثير من إدارات الموارد البشرية في كثير من المؤسسات الكبيرة والأجهزة الحكومية.

د/ مرحلة مابين الحرب العالمية الأولى والثانية:[1] كان هناك تطور لمصالح المستخدمين خصوصا في المؤسسات الضخمة التي اختصت في تنظيم العمل وإدارة المستخدمين، بحيث أخذت إدارة الموارد البشرية بالحسبان التكوين في مهامها الأولية وقامت بالاعتناء ببعض الخدمات الاجتماعية ثم وضعت بعض القوانين حول تنظيم المحيط الصناعي، ومنه بدأ الأفراد يحسون بأنهم في مؤسسات نوعا ما تعتني بهم كأفراد وليس كآلات عقلانية مختصة فقط.

وقد أدى تجاهل حركة الإدارة العلمية لأهداف العمال ورغباتهم الشخصية ظهور مدرسة جديدة في الإدارة سنة 1923 هي مدرسة العلاقات الإنسانية، ففي أثناء الفترة الممتدة من سنة 1930 إلى 1940 تغير اتجاه الإدارة نتيجة دراسات الهاوثورن (Hawthorne) بالولايات المتحدة الأمريكية بقيادة كل من إلتون مايو (Elton Mayo) وروثلز برجر (Roethlis Berger) في شركة "وسترن إلكتريك" (Western Electric). وقد أقنعت هذه التجارب الكثيرين بأهمية العنصر البشري في العمل، وضرورة إحداث تكامل بين أهدافه وأهداف المؤسسة، وإرضاء العامل عن عمله، وضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل.[2]

وقد أوضحت هذه الدراسات أن إنتاجية الفرد لا تتأثر فقط بالطريقة التي يصمم بها العمل، والأسلوب والسلوك الاقتصادي الذي يكافأ بها الفرد، ولكن تتأثر أيضا بعوامل اجتماعية ونفسية

---

[1] Galaumbaud. B ; Des hommes à gérer direction du personnels et gestion des ressources humaines ; EDESF ; Edition Paris ; 1994 ; P 45.

[2] عبد الباقي محمد صلاح الدين: إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع. 2000، ص 27.

معينة. فقد اكتشف إلتون مايو وروثلز برجر أن مشاعر وعواطف ووجدان ونفسية الأفراد تتأثر بشدة بظروف العمل وأن هذه المشاعر تأثر بدورها على انتاجية الفرد.

وقد تأثر التحول إلى العلاقات الإنسانية بنتائج الأبحاث التي توصل إليها رواد هذه المدرسة والتي أكدت على أهمية العلاقات داخل المؤسسة. ولاشك أن مدخل العلاقات الإنسانية كان وسيلة لتحسين بيئة العمل لكثير من العاملين لكنه لم يصل إلى تحقيق المساهمة المحسوسة في إنتاجية العامل ورضاه عن العمل.

ويرجع قصور هذا المدخل إلى بعض العوامل أهمها فشله في إدراك أن العلاقات الإنسانية الجيدة ما هي إلا شرط من بين شروط العمل الهامة التي تحافظ على المستوى المرتفع من الدافعية، فالإنتاجية قد تتحسن نتيجة لأنظمة تقييم الأداء وبرامج التطوير الوظيفي وبرامج الاختيار والتدريب، والتي تعمل على تحقيق التوافق بين الفرد والعمل.[1]

وعموما يمكن القول بأن مرحلة النمو أعطت لتسيير الموارد البشرية أهمية كبرى حيث تطورت في عدة جوانب نتيجة اسهامات المفكرين الإداريين، إذ جرت نتائج كل دراسة وفكر إداري لصالحه، وتبلورت بذلك وظيفة تسيير الموارد البشرية تحت مسمى "تسيير الأفراد" الذي اهتم بتنظيم شؤونهم من حيث جمع البيانات والمعلومات الخاصة بهم منذ التحاقهم بالعمل، مع الاستعانة بالتحليل النفسي في التعيينات والتوظيف (الاختبارات النفسية).

[1] راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية. دون طبعة. الاسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع. 2000، ص 18-20.

2-3- مرحلة النضج:

بعد الحرب العالمية الثانية زادت القناعة بدور الوظائف التي تؤديها مصالح الاستخدام في المصانع وبدء الاهتمام بانشاء وظيفة متخصصة في تسيير الأفراد أو القوى العاملة كنتيجة لقصور مناهج الإدارة العلمية والعلاقات الانسانية في الاهتمام بقضايا العمال وتحقيق أقصى انتاجية ممكنة منهم، وتركزت أهدافها في توفير حاجات المؤسسة من القوى العاملة وتنميتها والمحافظة عليها بما يحقق أهداف المؤسسة في الانتاجية والربح والنمو وكذلك مساعدتها على حل مشاكل العاملين كوسيط بينهم وبين الإدارة. واقتصر دور تسيير الأفراد على تنفيذ سياسات الإدارة العليا في مجال تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، التعويضات واستخدام الأصول العلمية في هذه المجالات.

وتوافقا مع التطورات المتواصلة في الفكر الإداري والمعاصر والمتمثل في الإبداع والابتكار وإبراز قدرات ومواهب الأفراد واستثمار طاقاتهم الفكرية، برز خلال السبعينات من القرن الماضي مفهوم جديد لتسيير الأفراد هو تسيير الموارد البشرية،[1] حيث أصبح علما مستقلا يستمد أفكاره ومعلوماته من بعض العلوم مثل علم النفس، علم النفس الاجتماعي، علم نفس النمو، علم النفس السياسي والإداري، علم اجتماع التنظيم، علم الهندسة البشرية، ويستمد انتشاره وبقاءه من التشريعات القانونية التي تهتم بتشريع الحقوق المدنية (الحد الأدنى للأجور، التمثيلات النقابية، زمن العمل، التأمينات، الأمن الصناعي...).

[1] عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي). إربد: دار عالم الكتب الحديث. 2009، ص 09.

وفي عقد الثمانينات من القرن الماضي، اكتست وظيفة الموارد البشرية أهمية قصوى ضمن اهتمامات الإدارة خاصة في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية باعتبارها أحد الركائز الرئيسية في تحقيق الامتياز.

وتتالت خلال هذه الفترة إسهامات العديد من المفكرين ونالت حصة وافرة من التحليلات والمقالات في أكبر المجلات العالمية مثل "هارفارد"، فكانت معظمها تعطي أهمية كبيرة للعنصر البشري في تحقيق الانتاجية والأهداف والسيطرة على الأسواق مثل إسهامات "هامل، براهالاد" فيما يخص الكفاءات الجوهرية، وصنّف الفرد لأول مرة كمورد مثل باقي موارد المؤسسة، واعتبر عنصرا من عناصر الإنتاج المعروفة أيضا.

وفي الآونة الأخيرة أصبح تسيير الموارد البشرية ذو بعد إستراتيجي، إذ تم دمج هذا الأخير ضمن التحليل الإستراتيجي باعتباره مساهما فريدا في تحقيق الأهداف الإستراتيجية لدرجة أنه أصبح يمثل أحد الإستراتيجيات الوظيفية في المؤسسة.[1]

[1] بوحنية قوي، مرجع سبق ذكره، ص 72-73.

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية

إن أهم عامل في نجاح المؤسسة وتفوقها هو امتلاك الموارد البشرية المتميزة والتي تعتبر مصدرا للإبداع والابتكار، وأهم وأثمن أصول المؤسسة، كما تعد أيضا المصدر الحقيقي لتعظيم القيمة المضافة، بالإضافة إلى قدرتها على تحويل التحديات إلى قدرات تنافسية قوية. فنجاح المؤسسة يعود إلى ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية وكذا اتباع الأسلوب الأنجع لتسييرها والذي سنتعرض إليه بعد أن نوضح مصطلح الموارد البشرية باعتباره محور اهتمام هذه العملية التسييرية.

1/ تعريف الموارد البشرية:

هناك مفهوم كثيرا ما يختلط مع الموارد البشرية وهو رأس المال البشري، حيث يأخذ هذا الأخير كمفهوم مجموع الدرايات والمهارات العملية المتراكمة لدى مجموع أفراد المؤسسة، حيث أنها ليست مالكة له لكنها يجب أن تعمل على المحافظة عليه وتطويره وذلك بتوفير وسائل الوفاء. كما يعرف أيضا بأنه مجموع المهارات والقدرات التي يملكها الفرد بغاية الإنتاجية، والذي يمكن أن يكون موروث أو مكتسب خلال مساره الدراسي الجامعي أو الخبرة المهنية عن طريق تحويل المعارف.

في حين تعرف الموارد البشرية بأنها مجموع العاملين من مختلف الفئات، المستويات والتخصصات التي تعتمد عليهم المؤسسة الحديثة في تحقيق أهدافها، غير أن Jean Marie Peretti يؤكد على أن إطلاق مصطلح الموارد البشرية على الأفراد لا يعني أنهم موارد بل لأنهم يملكون الموارد (المهارات والمواهب ...).[1] فالموارد البشرية هو مصطلح يقصد به تلك الجموع من الأفراد المؤهلين

[1] اسماعيل حجازي، معاليم سعاد: تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات. الطبعة الأولى. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع. 2013، ص 19-20.

ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال، والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع.

من هذا التعريف توجد صفتين أساسيتين في تركيبة الموارد البشرية هما:

– صفة القدرة على أداء الأعمال.

– صفة الرغبة في أداء الأعمال.[1]

والموارد البشرية من وجهة نظر المؤسسة هي مجموع الأفراد المشاركة في رسم الأهداف والسياسات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات، حيث تقسم هذه الموارد إلى أربع مجموعات هي: الموارد الاحترافية، الموارد القيادية، الموارد الإشرافية وباقي الموارد المشاركة.[2]

أما من وجهة نظر المجتمع، فإن الموارد البشرية هي القوى العاملة لبلد ما، والتي تتشكل من مجموع السكان في سن العمل سواء كانوا يعملون أو يبحثون عن العمل.[3]

وفي هذا السياق عرفت الدكتورة وسيلة حمداوي الموارد البشرية على أنها حجم القوى العاملة، أي مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد من حيث تكوينهم وخبرتهم وسلوكهم واتجاهاتهم وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية.[4]

---

[1] عبد الباقي محمد صلاح الدين: إدارة الموارد البشرية. الاسكندرية: الدار الجامعية. 2004، ص 145.

[2] بلوط حسن إبراهيم: إدارة الموارد البشرية: منظور إستراتيجي. الطبعة الأولى. بيروت: دار النهضة العربية. 2002، ص 17.

[3] عدلي علي أبو طاحون: إدارة و تنمية الموارد البشرية والطبيعية. بدون طبعة. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث. 2000، ص 26.

[4] حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية. 2004، ص 25.

وعموما يمكن القول بأن الموارد المادية، البشرية والتكنولوجية والمعلوماتية تشترك في تحقيق المؤسسة الاقتصادية للأهداف التي أنشأت من أجلها، ولا شك أن كل هذه الأصول تمثل أهمية كبيرة في نجاح وفعالية المؤسسة. لكن الملاحظ اليوم أن الموارد البشرية هي أكثر الأصول أهمية نظرا لارتباط مستوى أداء باقي الأصول بأدائها، فأهم عامل في نجاح المؤسسة وتفوقها هو امتلاك الموارد البشرية المتميزة والتي تعتبر مصدرا للإبداع والابتكار.

ومن أهم المميزات التي يجب أن تتصف بها الموارد البشرية لتساهم في نجاح المؤسسة ما يلي:[1]

– أن تكون نادرة، بمعنى امتلاكها لقدرات ومهارات نادرة وغير متاحة للمنافسين كالقدرة على الإبداع، قبول التحديات...

– أن تكون قادرة على خلق وتعظيم القيمة المضافة من خلال تنظيمها غير المسبوق وتجانس وتكامل المهارات والخبرات وكذلك القدرات العالية على العمل.

– أن يصعب على المنافسين تقليدها ومحاكاتها سواء كان ذلك باستخدام التأهيل أو التدريب.

2/ التحول في المفهوم من تسيير الأفراد إلى تسيير الموارد البشرية:

يعد مدخل الموارد البشرية مدخلا حديثا في إدارة الأفراد، وقد تم اعتماده بشكل موسع خاصة بعد أن أثبتت الأبحاث في مجال العلوم السلوكية والنظامية أن إدارة الأفراد ومعاملاتهم كموارد بدلا من اعتبارهم عامل من عوامل الإنتاج، أو اعتبارهم مجرد أناس يتحركون فقط على أساس مشاعرهم وعواطفهم، يمكن أن يحقق فوائد ومزايا لكل من المؤسسة والفرد.

ومن بين أهم المبادئ التي يقوم عليها هذا المدخل:

---

[1] علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. القاهرة : دار غريب للنشر. 2001، ص 117.

– الأفراد هم استثمار، إذا أحسن إدارته وتنميته يمكن أن يحقق عوائد طويلة الأجل.

– السياسات والبرامج والممارسات لا بد أن تخلق لإشباع الحاجات النفسية والاقتصادية للفرد.

– لا بد من تهيئة بيئة عمل بحيث تشجع على تنمية واستغلال مهاراتهم لأقصى حد.

– لا بد من تنفيذ برامج وممارسات الموارد البشرية بطريقة يراعى فيها تحقيق تنسيق بين حاجات الأفراد وأهداف المؤسسة.[1]

فالنظرة إلى تسيير الأفراد على أنه جهاز تنفيذي محدود الأهمية لا يرقى إلى مستوى الإدارة الرئيسية في المؤسسة قد تغيرت مع نهاية السبعينات وأوائل الثمانينات وتغيرت معها حتى التسمية، فأصبح يسمى تسيير الموارد البشرية بدل تسيير الأفراد، والذي أصبح يعتبر واحدا من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسات الحديثة، وهذا بعد تنامي الإدراك الإداري لأهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف المؤسسة، وتأكيد النظرة إليه بأنه أثمن الموارد المتاحة لدى الإدارة.

وفي الحقيقة فإن استخدام مصطلح "تسيير الموارد البشرية" للتعبير عن أهمية الإنسان بدلا من استخدام مصطلح "تسيير الأفراد" ليس مجرد تغيير في الكلمات، ولكنه تغيير إستراتيجي في المحتوى والتصور، فالأفراد ـ في ظل مفهوم تسيير الأفراد ـ شيء تابع للمؤسسة، أما في ظل مفهوم تسيير الموارد البشرية فالأفراد مهمين في حد ذاتهم، حيث يكون الاهتمام بالفرد كشخص له كيان مستقل وليس كيانا تابعا.

---

[1] Emery Yves; Renouveler la gestion des resources humaines; Presse polytechniques et universitaires ; Sans édition ; Romandes ; Paris ; 2003 ; P18.

إن تسيير الأفراد أصبح اليوم كلمة غير ملائمة بسبب ما اكتشفه الممارسون من قصور في هذا المفهوم، وأصبح الملائم الآن ـ سواء من حيث النظرية أو من حيث التصنيف ـ هو مفهوم تسيير الموارد البشرية.

ويمكن ايجاز التحولات التي طرأت في مفهوم وممارسات تسيير الموارد البشرية فيما يلي:

– التحول من مفهوم تسيير الأفراد إلى تسيير الموارد البشرية.

– التحول من مفهوم تسيير العاملين كأفراد إلى تسيير العاملين كرأس مال فكري.

– التحول من الدور التنفيذي لتسيير الأفراد إلى الدور الإستراتيجي والتنفيذي لتسيير الموارد البشرية.

– التحول من الدور التقليدي لتسيير الأفراد إلى الدور الإستراتيجي لتسيير الموارد البشرية.

– التحول من تسيير الأفراد كجزيرة منعزلة إلى تسيير الموارد البشرية ضمن فرق عمل متكاملة.

– التحول من الأداء التنفيذي للمهام التقليدية لشؤون العاملين إلى تسيير الموارد البشرية لتعزيز الميزة التنافسية.

– التحول من التسيير التقليدي لشؤون العاملين إلى تسيير الموارد البشرية تحت مضلة تسيير الجودة الشاملة.[1]

وفيما يلي توضيح لأهم الفروقات بين كل من تسيير الأفراد وتسيير الموارد البشرية.

[1] حسين يرقي، مرجع سبق ذكره، ص 18–20.

جدول رقم (03): الفرق بين تسيير الأفراد وتسيير الموارد البشرية

المعيار	تسيير الأفراد	تسيير الموارد البشرية
من حيث التخطيط	قصير الأجل	طويل الأجل
من حيث العلاقات بين الأفراد وأصحاب العمل	علاقة نفعية وتكون الثقة ضعيفة بين العامل وصاحب العمل	يكون الاحترام متبادل بين العامل وصاحب العمل
الرقابة	رسمية	ذاتية
الجانب النفسي	إجبار العامل	الولاء والانتماء
الهيكل التنظيمي	بيروقراطي، مركزي	عضوي، لا مركزي
الأدوار	متخصصة ومهنية	متنوعة
الوظائف	منغلقة وذات طابع اقتصادي	منفتحة وذات طابع اقتصادي واجتماعي وأخلاقي

المصدر: وفاء برهان برقاوي: إدارة الموارد البشرية: المفهوم والوظائف والإستراتيجيات. الطبعة الأولى. عمان: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية للنشر والتوزيع ودروب للنشر والتوزيع. 2013، ص 37.

وتجدر الإشارة إلى أن التطورات الحديثة أدت إلى تأكيد أهمية عنصر الموارد البشرية باعتباره ميزة تنافسية كبرى، فلم تعد النظرة إلى الموارد البشرية مجرد تكلفة يمكن التخلص منها إذا دعت الحاجة، بل هي استثمار طويل الأجل يحقق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، والشكل التالي يوضح تحول النظرة إلى عنصر المورد البشري.



شكل رقم (09): تطور النظرة إلى الموارد البشرية

المصدر: عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية. القاهرة: كلية التجارة. 2003، ص35.

3/ المفهوم المعاصر لتسيير الموارد البشرية:

التسيير بصفة عامة هو عملية تعبئة وتوجيه موارد المؤسسة المادية منها والبشرية من أجل تحقيق أهدافها، وهذا يعني أن التسيير كنشاط يتضمن شقين، أحدهما يخص الموارد البشرية في حين يتعلق الشق الثاني بباقي مواردها الأخرى.

ومن خلال هذا التقسيم نجد أن تسيير الموارد البشرية هو ذلك الجزء من التسيير الذي يهتم أو يختص بجانب الأفراد في المؤسسة. وفي هذا الشأن سنتطرق إلى مفهوم تسيير الموارد البشرية عند مجموعة من الباحثين في هذا المجال باعتباره من أكثر الوظائف أهمية في المؤسسات وأكثرها حساسية كونه يتعامل مع أهم عنصر من عناصر الإنتاج، وأكثر موارد المؤسسة عرضة للتأثر بالتغيرات البيئية.

– لقد عرف "Peritti" تسيير الموارد البشرية بأنه أحد الوظائف الإستراتيجية التي تعمل على رفع وتحسين أداء الموارد البشرية بالشكل الذي يسمح بالمساهمة بفعالية في الأداء الكلي للمؤسسة، وذلك عن طريق إيجاد أحسن توافق بين حاجات المؤسسة من الموارد البشرية في الوقت الحالي أو في المستقبل وبين ما هو متاح منها داخل المؤسسة أو في سوق العمل.[1]

– وينظر "Citeau" إلى تسيير الموارد البشرية على أن مسؤوليته كوظيفة من وظائف المؤسسة تكمن في التوفيق بين وظائف المؤسسة وحاجاتها من الموارد البشرية الكفيلة بتغطية هذه الوظائف.

ويضيف "Citeau" توافقا آخر تعمل وظيفة الموارد البشرية على تحقيقه في المؤسسة، ويتعلق الأمر بالتوافق بين البعدين الاجتماعي والاقتصادي للمؤسسة.[2]

– أما "Dissler" فقد وضح مفهوم تسيير الموارد البشرية باعتباره الإدارة التي تشمل السياسات والممارسات المتعلقة باختيار الموارد البشرية أو العاملين وتوظيفهم والمفاضلة باختيار الموارد البشرية.[3]

يتضح من التعاريف السابقة بأن وظيفة الموارد البشرية تلعب دور المورد بالنسبة للمؤسسة، حيث تقوم بإمدادها بالموارد البشرية التي تحتاجها لممارسة مهامها بالكمية والنوعية اللازمتين وفي الوقت المناسب.

---

[1] Jean Marie Peretti ; Gestion du ressources humaines ; Vuibert ; 2eme édition ; Paris ; 1998 ; P32.

[2] Jean Pierre Citeau ; Gestion du ressources humaines ; 3eme édition ; Edition Armond Golin ; Dalloz ; 2000 ; P 16.

[3] خالد محمد الحياصات: معايير قياس كفاءة وفاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 4. 2006، ص 565.

ولأن التعاريف السابقة تركز على الغاية التي تسعى وظيفة الموارد البشرية لتحقيقها فإننا سنشير فيما يلي إلى بعض التعاريف التي توضح المهام والأنشطة التي من خلالها تمارس هذه الوظيفة دورها.

– يعرفها "K.Aswathappa" بأنها وظيفة إدارية تساعد المدراء على استقطاب الموارد البشرية واختيار وتدريب وتطوير الأعضاء في المؤسسة، كما أنها تهتم بالبعد الانساني في المؤسسات.[1]

– "وصفي عقيلي" يعرفها بأنها الوظيفة التي يتمحور نشاطها حول جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها وتؤدي مجموعة من الأنشطة والممارسات المتعلقة بالموارد البشرية، وذلك في ظل إستراتيجية خاصة بها نابعة وتخدم إستراتيجية المؤسسة. وتشتمل هذه الأنشطة على:

- ✓ تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وتوفيرها بالمواصفات المطلوبة وفي الوقت المطلوب.
- ✓ تدريب وتنمية الموارد البشرية وتوفير شروط توظيف عادلة ومناخ تنظيمي مناسب ماديا واجتماعيا.
- ✓ تحفيز الموارد البشرية ومساعدتها على تحقيق أهدافها وتطلعاتها.
- ✓ زرع حب العمل والولاء التنظيمي وتوفير السلامة المهنية للعاملين.[2]

ويمكن تعريف وظيفة الموارد البشرية بأنها "العملية التي يجب أن يقوم بها كل مدير تنفيذي في أي مؤسسة ابتداء من تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى البشرية كما وكيفا، مرورا بانتقاء أفضل العناصر المتقدمة لشغل الوظائف وتقييم أدائهم وتحديد احتياجاتهم التدريبية، وقيامه بالأدوار

[1] محفوظ أحمد جودة: إدارة الموارد البشرية. الطبعة الأولى. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع. 2010، ص 20.
[2] عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي. الطبعة الأولى. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع. 2005، ص 13.

الخاصة باقتراح ترقيتهم وتحفيزهم، وبحث مشاكلهم، والتحاور مع مسؤولي إدارة شؤون الموارد البشرية فيما يتعلق بهذه الجوانب عند حاجته إلى النصح والمشورة بما يحقق أهداف الوحدة التنظيمية التي يرأسها.[1]

من خلال هذه التعاريف نخلص إلى أن تسيير الموارد البشرية هو ذلك التسيير المعني بتخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة الموارد البشرية للوصول إلى أهداف الفرد والمؤسسة، فهو المسؤول عن توجيه عنصر العمل في المؤسسة من خلال أنشطة تعمل على زيادة فاعليته كالاستقطاب والتوظيف والتدريب والمكافأة.[2]

وكتعريف إجرائي يمكن القول بأن تسيير الموارد البشرية هو عبارة عن مجموعة الأنشطة التسييرية المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتنميتها وتحفيزها والحفاظ عليها، بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية وأهداف العاملين بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية.

4/ أهمية وأهداف تسيير الموارد البشرية في المؤسسة:

4-1- أهمية تسيير الموارد البشرية:

[1] سمير محمد عبد الوهاب، ليلى مصطفى البرادعي: إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة. جامعة القاهرة : مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة. 2006، ص 14.

[2] خالد عبد الرحيم مطر الهيتي: إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي. عمان: دار حامد نعمان. 2000، ص 28.

إن منظور الإدارة يجب أن يكون الموارد البشرية، وتسيير الموارد البشرية يعد من أحدث الأنظمة الفرعية لتسيير المؤسسة، فهو يهتم بالمورد البشري باعتباره أحد أهم الأطر الإستراتيجية للمؤسسة.[1]

من هذا المنطلق نجد بأن نظرة الباحثين إلى تسيير الموارد البشرية فيما إذا كان علم أو فن قد تعدتها المكانة الهامة التي يحتلها هذا النوع من التسيير في المؤسسة، إذ أن المورد البشري أساس التميز في ظل التحديات التي أصبحت تواجه منظمات الأعمال، الأمر الذي أصبح يتطلب التميز في التسيير، وذلك من خلال الأخذ بالتطبيقات الملائمة في تسيير الموارد البشرية والتي تكمن في تشكيل الرأسمال البشري وفقا للكيفية التي يساهم بها بكفاءة في تكوين القيمة.

وقد أصبح تسيير الموارد البشرية يحضا بهذا القدر من الأهمية بفضل جملة المهام التي يعمل على تحقيقها، والتي يمكن حصرها فيما يلي:[2]

- العمل على اكتشاف واجتذاب أفضل القدرات والخبرات من الأفراد العاملين.

- توفير مناخ عمل ملائم ومحفز.

- توفير العناية والخدمات للعمال بهدف دفعهم لرفع مستوى أدائهم.

- مساعدة الإدارة العليا في تحديد الإستراتيجيات المرتبطة بالموارد البشرية.

- مساعدة الإدارة التنفيذية في تطبيق الإستراتيجيات الخاصة.

- متابعة وتقييم السياسات الخاصة بالموارد البشرية.

---

[1] Bernard Martory et Daniel Grazet ; Gestion des ressoures humaines : Pilotage social et performances ; Dunod ; Paris ; 2001 ; P238.

[2] ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي. دون طبعة. الجزائر: دار المحمدية العامة. 2004.

– التعرف على المشاكل المتعلقة بالأفراد والعمل على حلها.

وتزداد أهمية وظيفة الموارد البشرية بمدى توسع وكبر حجم المؤسسة، ذلك أن نشاط هذه الأخيرة يكبر، وبالتالي تلح الضرورة على وجود نظام تسيير يهتم بالفرد العامل داخل المؤسسة، كما يساهم في تنمية مهام الإدارات أو الوظائف الأخرى. لذلك فإن مهام وظيفة الموارد البشرية تتعقد وتصبح أكثر عرضة للتأثر بما يجري حولها.[1]

وقد زاد الاهتمام بتسيير الموارد البشرية بسبب:[2]

– تغير احتياجات العاملين وارتفاع مستواهم الثقافي والمعيشي، وتأثير ذلك على تفضيلاتهم وإشباع رغباتهم.

– **تعقد المهام التسييرية:** لقد أدى بروز المنافسة على المستوى العالمي وكذا التطور التكنولوجي، خاصة ما تعلق بقطاع الاتصالات والمعلومات، إضافة إلى زيادة معدلات الابتكار والتطوير إلى تعقد المهام التسييرية وتشابكها، مما دعى المؤسسة إلى اتخاذ قرارات إستراتيجية وتنمية القدرات التنافسية من خلال تصميم برامج فعالة لاستقطاب وتنمية الكفاءات، وتحسين أدائها وتنمية قدراتها.

– **زيادة درجة التدخل الحكومي:** تفرض قوانين وتشريعات العمل المعاصرة على المؤسسات الاقتصادية استقطاب الكفاءات دون تمييز، والالتزام بتشريعات الأجور والأمن الصناعي والضمان الاجتماعي، الأمر الذي يؤثر على سلوك المؤسسة وإستراتيجيتها التنافسية.

---

[1] دبون عبد القادر، سويسي الهواري: أثر الخوصصة في الجزائر على وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة. مجلة الباحث، العدد 2004/03. الجزائر. ص 103–106.

[2] جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. القاهرة: الدار الجامعية. 2003، ص 20.

– **تغير طبيعة الوظيفة ومتطلبات الأداء:** تتسم الوظيفة في المؤسسة المعاصرة بالتعقد الفني الذي يتطلب مهارات متميزة، مما أدى إلى التأثير على أداء الفرد لعمله ضمن فريق العمل الجماعي، وهو ما يزيد من أهمية دور إدارة الموارد البشرية في تقييم وتنفيذ البرامج وسياسات الأفراد.

– **حدة المنافسة:** ساهم الاتجاه المتزايد لتحرير التجارة الخارجية وفتح الأسواق في إبراز الحاجة إلى زيادة الإنتاجية، وتخفيض تكاليف الإنتاج، والتطوير المستمر في المنتجات وأنظمة العمل، وذلك من خلال تحسين نوعية الموارد البشرية، والتطوير المستمر في الأنشطة ذات العلاقة بها.

– **الحاجة إلى نظام معلومات الموارد البشرية:** يتطلب صياغة وتنفيذ إستراتيجيات فعالة للموارد البشرية ضرورة وجود نظام معلومات للموارد البشرية يساهم في التعرف على القدرات والمهارات المتاحة واستثمارها في الوظائف المناسبة، خاصة ونحن نعيش عالم التكنولوجيا المتقدمة وثورة المعلومات.

– **الارتفاع المتزايد في تكلفة العنصر البشري:** من الأسباب الأخرى لزيادة أهمية تسيير الموارد البشرية ارتفاع قيمة الاستثمارات الموجهة للعنصر البشري، كما أن ترشيد تلك الاستثمارات وزيادة فعالية الأداء تستلزمان معرفة ومهارة متخصصة لتسيير الموارد البشرية.

4-2- أهداف تسيير الموارد البشرية:

إن الأهداف التي يتوجب على إدارة الموارد البشرية أن تحققها مشتقة من الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة بصفة عامة، ألا وهي الاستمرارية في أداء مهامها وأنشطتها بالكفاءة والفعالية اللازمة وبواسطة الموارد البشرية المناسبة.

ومن هذا المنطلق، هناك نوعان من الأهداف التنظيمية، أولها تعظيم انتاجية التنظيم، والهدف الثاني هو المحافظة على التنظيم القائم في حد ذاته.[1]

من خلال ما سبق، يمكننا تحديد مضمون هدف تسيير الموارد البشرية كما يلي:[2]

أ- **تحقيق الكفاية الإنتاجية:** حيث يتم تحقيق الإنتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المؤسسة لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة، والتي تسمى بالمدخلات (Inputs) على اعتبار أن المورد البشري هو الذي يستخدمها (مواد، آلات، تكنولوجيات...). وعلى مستوى أدائه وكفاءته يتوقف حسن هذا الاستخدام الذي ينتج عنه مخرجات (Outputs) أي خدمات أو سلع بالكميات والمواصفات المطلوبة بأقل تكلفة.

ب- **تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي:** الكفاية الإنتاجية وحدها لا تكفي لتحقيق النجاح والمنافسة والبقاء للمؤسسة، فتحقيق مخرجات بكفاية عالية (كمية + مواصفات + أقل تكلفة) من خلال الاستخدام الكفء للموارد (المدخلات) يجب أن يكون بمستوى عال من الجودة لتحقيق الرضا لدى عملاء المؤسسة، أي أن يلبي المنتج (المخرجات) والخدمات المقدمة للزبائن احتياجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم ومعاملتهم معاملة حسنة.

والكفاية الإنتاجية وفاعلية الأداء التنظيمي يكملان بعضهما البعض، فمن خلالهما تتمكن أي مؤسسة من تحقيق الرضا والسعادة لدى عملائها، مما يزيد من قوتها التنافسية في السوق وقدرتها على البقاء والاستمرارية.

---

[1] أبوبكر مصطفى محمود: الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. دون طبعة. الاسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع. 2006، ص 64-65.

[2] بن عنتر عبد الرحمان: إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس، الأبعاد، الإستراتيجية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. بدون سنة نشر، ص 25-26.

والمؤسسات تسعى إلى تعزيز وتقوية دور تسيير الموارد البشرية فيها لأن الموارد البشرية هي المسؤولة عن تحقيق الكفاية الإنتاجية بجعل نسب المخرجات أعلى من المدخلات، وتحقيق الفاعلية التنظيمية بشكل تكون المخرجات ذات جودة عالية وتكلفة مناسبة يرضى عنها العملاء، وتحقق بالتالي أهدافها.

إضافة إلى الأهداف العامة السابقة، يمكن ذكر أهم الأهداف الفرعية لتسيير الموارد البشرية فيما يلي:[1]

– تحقيق التعاون الفعال بين العمال بالمؤسسة لتحقيق أهدافها.

– إيجاد الحافز لدى القوى العاملة لتقديم أقصى مجهود ممكن لتحقيق أهداف المؤسسة.

– تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع أفراد المؤسسة.

– تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص بين جميع العمال في المؤسسة من حيث الترقية والأجور والتدريب والتطوير.

– توفير ظروف العمل المناسبة التي تخلق جوا مناسبا للإنتاج وعدم تعريض العمال لأي مخاطر مثل حوادث العمل الصناعية.

– اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف الحالية، والقيام بإعدادهم وتدريبهم للقيام بأعمالهم على أكمل وجه.

– إمداد العمال بكل البيانات التي يحتاجونها والخاصة بالمشروع ومنتجاته وسياساته ولوائحه، وتوصيل آرائهم واقتراحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ أي قرار يؤثر عليهم.

---

[1] جمال الدين محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 30.

– الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل عامل في المؤسسة بشكل موحد.

– رعاية العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والعلمية لهم.

– توعية العاملين بمدى أهمية دورهم في تحقيق أهداف خطة التنمية الاقتصادية ودفعهم لبذل أقصى الجهود الممكنة.

وحتى تحقق وظيفة الموارد البشرية أهدافها، يجب عليها ممارسة الأدوار التالية:[1]

1/ الدور الاستشاري: يتمثل في تقديم النصح والمشورة والبيانات والمعلومات للمديرين على طول خط السلطة فيما يتعلق بمجال الموارد البشرية.

2/ الدور التنفيذي: وهو يتعلق بالجانب التشغيلي في ممارسة مهام شؤون العاملين، من خلال ما تقوم به من وظائف كتخطيط القوى العاملة، الاختيار، التدريب والتحفيز.

3/ الدور الوظيفي: ويتمثل في التأكد من تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية.

4/ الدور المشارك: تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية بالمؤسسة خاصة فيما يتعلق بمجال الموارد البشرية، ويتوقف هذا الدور على عوامل عديدة منها:

– تدعيم الإدراة العليا لدور إدارة الموارد البشرية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية، واعتبارها شريكا وعضوا هاما في هذا المجال.

– المهارات والمعلومات المتوفرة لدى مديري إدارات الموارد البشرية والتي تساعدهم على القيام بهذا الدور.

---

[1] عايدة سيد خطاب: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الاندماج، مشاركة المخاطر. القاهرة: دار شركة الحريري للطباعة. 2003، ص 16.

– إعادة النظر في الأولويات، وذلك باهتمام مديري إدارات الموارد البشرية بالمشاكل الإستراتيجية الهامة بدلا من الاهتمام والتركيز على المشكلات التشغيلية.

– إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بتفويض السلطات وزيادة اللامركزية في اتخاذ القرارات.

– تحقيق التكامل بين البرامج الخاصة بالموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة.

5/ الدور الإستراتيجي: حيث تلعب إدارة الموارد البشرية دورا رئيسيا في صناعة إستراتيجية المؤسسة ككل، من خلال الاسهام بمنظور متكامل ورؤية مستقبلية للموارد البشرية، وهذه الموارد هي أهم مكون من أجل وضع وتنفيذ أي إستراتيجيات أعمال.

المطلب الثالث: ممارسات تسيير الموارد البشرية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي

تنطوي ممارسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة على العديد من الوظائف والنشاطات تشكل في مجموعها فرعا من فروع المعرفة التسييرية.

وفي هذا الصدد يعرف كل من "Yves Emery – François Gonin" وظيفة الموارد البشرية بأنها مجموعة الأنشطة والمهام الضرورية لمعالجة القضايا المتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسة،

وتنقسم هذه المهام حسب الباحثين إلى مهام إدارية وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، ومهام فنية أو تنفيذية تتعلق بالموارد البشرية.[1]

واعتمادا على هذا التعريف يمكن اعتبار تسيير الموارد البشرية نسق تنظيمي متكامل بين كل من الوظائف الإدارية والوظائف التنفيذية التي تعمل من خلال تناسقها مع بعض على توجيه العنصر البشري بغية تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة، إذ تعد الوظائف الإدارية القاعدة التي تبنى عليها فعالية هذا النسق، في حين تعمل الوظائف التنفيذية على تطبيق كافة المعايير المحددة في الوظائف الإدارية لضمان تحقيق الأهداف المخططة. وفيما يلي عرض لهذه الوظائف.

1/ الوظائف الإدارية لتسيير الموارد البشرية:

1-1- عملية التخطيط:

يعد التخطيط من أهم وظائف الإدارة، وأي عمل يقوم به الفرد أو الجماعة داخل المؤسسة يتوقف على مدى فعالية عملية التخطيط المبني على الإدراك الحقيقي للواقع الاجتماعي.

وتخطيط الموارد البشرية هو وسيلة مهمة لضمان الحصول على الكفاءات الفنية والإدارية لتسيير مختلف العمليات التنظيمية خلال فترة زمنية مستقبلية من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، في إطار تحديد الأهداف ودراسة البدائل المتاحة، والمفاضلة بينهما، وتحديد البرامج والمسؤولين عن التنفيذ.[2]

---

[1] François Gonin et Yves Emery ; Dynamiser les ressources humaines ; Presse poly technique et universitaires ; 1ere édition ; Lausanne ; 1999 ; P16.

[2] صلاح عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية. الاسكندرية: الدار الجامعية. 2000، ص 129.

وتمر عملية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة بمجموعة من المراحل نوجزها فيما يلي:[1]

أ/ تحديد الطلب المتوقع من الموارد البشرية: حيث يعتمد تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية تحديد الطلب على الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، ولا بد أن يبحث موضوع تحديد الاحتياجات المستقبلية في ضوء ثلاث نقاط مترابطة تتمثل في: عدد العمال الذين تحتاجهم المؤسسة مستقبلا، مواصفاتهم الشخصية والوقت المناسب لتعيينهم.

ب/ تحديد العرض المتوقع على الموارد البشرية: تتعلق هذه المرحلة بأمرين، الأول هو حصر الموارد البشرية العاملة في المؤسسة وتحليلها من خلال:

- تحديد عدد العاملين وتثبيت ما يملكون من خصائص شخصية.
- تحديد طبيعة الأعمال داخل المؤسسة للتأكد من المهارات والقدرات المطلوبة للقيام بالعمل.
- التأكد من توافق العمال مع ما يمارسونه من أعمال.

ويتم الحصول على هذه المعلومات من خلال قوائم خاصة توزع على جميع الأقسام.

أما الأمر الثاني فهو القيام بدراسة المتوافر من الموارد البشرية في سوق العمل من مهارات في ضوء الاحتياجات التي تم تحديدها في المرحلة السابقة.

ج/ وضع خطة عمل: بعد دراسة العرض والطلب على الموارد البشرية في ضوء الأهداف المستقبلية، تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع خطة عمل، والتي تمثل نظاما إجرائيا لتنفيذ الأهداف أو خطوات عمل تفصيلية لما يجب أن يتم عمله.

---

[1] سنان الموسوي: إدارة الموارد البشرية. الطبعة الأولى. عمان: دار المجدلاوي. 2006، ص 90-92.

هذا يجعل من التخطيط العملية الأساسية لتوفير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة الكفأة في خضم مختلف الأهداف التي يرمي إلى تحقيقها وهي:[1]

– التعرف على الوضع القائم للقوى العاملة بصورة تفصيلية تمكن من تحديد المعالم الواقعية لقوى العمل المتاحة.

– التعرف على مصادر القوى العاملة (سوق العمل) ودراستها وتقييمها بهدف تحديد أسلوب الاستفادة المثلى منها في تنفيذ خطة القوى العاملة من حيث الكم والنوع.

– التوصل إلى تحديد المشاكل التي تعيق من الاستخدام الرشيد للقوى العاملة الحالية والمستقبلية.

– محاولة وضع مجموعة من الحلول العملية لمعظم هذه المشاكل في الوقت الحاضر مع مراعاة الحل التدريجي لما تبقى منها في المستقبل وضمان عدم تكرارها.

– التنبؤ بإعداد نوعيات القوى العاملة اللازمة خلال فترة زمنية مناسبة في المستقبل، بحيث يعطي هذا التنبؤ القوى العاملة اللازمة للإحلال والتوسعات في الأنشطة المختلفة خلال الفترة المحددة، كأن تكون خمس سنوات مثلا.

– وضع الأسس لتطوير أنشطة وبرامج القوى العاملة كالاختيار والتعيين والترقية والتدريب، وإعداد تقارير تقويم الكفاءة ووصف الوظائف لضمان الوصول إلى مستوى تشغيل اقتصادي رشيد ومستقر داخل المؤسسة.

---

[1] معين أمين السيد: إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية الحالية. الطبعة الأولى. 2010، ص 71–73.

– مساعدة إدارة المؤسسة في تحقيق أهدافها (انتاجية أكبر بأقل تكلفة) وذلك بالحرص على تخفيض تكاليف العمل من خلال تأكيد التوازن بين العرض والطلب من وعلى الموارد البشرية الكافية لاحتياجات المؤسسة.

– المحافظة على طاقات العاملين واستثمارها وتعزيز اندفاعهم نحو العمل بأساليب تضمن تقدمهم داخل المؤسسة وإخلاصهم لها.

– تحقيق التكامل بين الخطط الإستراتيجية للمؤسسة وبين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة.

وفي خضم ما سبق، تتوقف عملية التخطيط في تحقيق مختلف هذه الأهداف على مجموعة من المنطلقات التي تحدد خطوات تخطيط الموارد البشرية ـ في إطار النظرة الشمولية والكاملة للمقتضيات التنظيمية ـ نوجزها في النقاط التالية:

– تحليل الوظائف.

– تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية المستقبلية، إذ بعد أن تحددت أنواع وأعداد الوظائف وتمت عملية تحليلها تأتي عملية تحديد الأعداد اللازمة من الموارد البشرية لكل عمل.

– تحليل الموارد البشرية الحاضرة لحصر ما تحتاجه المؤسسة من القوى العاملة التي فقدتها بسبب التقاعد، الإقالة، الترقية، الاجراءات.[1]

[1] نادر أحمد أبو شيحة: إدارة الموارد البشرية. الطبعة الأولى. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع. 2000، ص 36-37.

1-2- التنظيم: تعد وظيفة تنظيم الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية، حيث لا تقل أهميتها عن وظيفة التخطيط، إذ بمقتضاها تتحول الخطط المرسومة إلى واقع عملي يجسده ذلك البناء الذي يتكون من قوى عاملة فنية وإدارية بمواصفات خاصة تتلاءم واحتياجات كل وظيفة، وتخول لهم قدرا من المسؤوليات والسلطات لمزاولة أعمالهم على أكمل وجه في ظل تحديد وتقنين العلاقات بين المسؤوليات والسلطات.

فالتنظيم يعتبر وسيلة لتحقيق الأهداف المخططة بمجرد تحديد وظائف الأفراد التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، ولتنفيذها يجب على مدير الموارد البشرية تكوين التنظيم الذي يتضمن تحديد هيكل العلاقات بين الأعمال المختلفة والأفراد والعوامل المادية، ويجب أن يكون واعيا للعلاقات المركبة بين وحدته والوحدات الأخرى في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

1-3- التوجيه: تمارس هذه الوظيفة أثناء تنفيذ العمال لمهامهم، فهي تتعلق أساسا بالبشر، أي المرؤوسين، وحملهم على تقديم مساهمات إيجابية لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحفيزهم والاتصال بهم والتأثير في سلوكهم.

1-4- الرقابة: هي ضبط وتنسيق الأنشطة وفقا لمخطط الموارد البشرية المختلفة، والتي أعدت سابقا على أساس تحليل الأهداف الرئيسية للمؤسسة.[1]

[1] حسين يرقي، مرجع سبق ذكره، ص 24-25

وتعرف الرقابة كذلك بالعملية التي تضبط سير النشاطات للتأكد من حسن إنجازها كما خطط له، ولتصحيح أي انحرافات قد تحدث، وهي عملية قياس الأداء وأخذ الخطوات اللازمة لضمان الحصول على نتائج مثمرة.[1] لذا فهي أشد ارتباطا بالعملية التخطيطية، إذ يعتبران وجهين لعملة تسييرية واحدة، فالتخطيط يثبت الأهداف، والرقابة تقيس الانجازات وتكشف عن مدى تحقيق الأهداف، فهي تهيئ التغذية العكسية اللازمة لتعديل الخطط من غير تأخير.

من هذا المنطلق فإن تسيير الموارد البشرية هو عبارة عن النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة أداء مجموعة الأنشطة والعمليات التشغيلية المختلفة المتعلقة بتسيير العنصر البشري.

2/ الوظائف التنفيذية لتسيير الموارد البشرية: تشمل الوظائف التنفيذية لتسيير الموارد البشرية كل ما يتعلق بالحصول على المورد البشري، واستخدامه وتطويره وصيانته للمحافظة عليه. ومن أهم هذه الوظائف نذكر:

2-1- وظيفة الحصول على الموارد البشرية: هي نشاط رئيسي يتكون من أنشطة فرعية متكاملة ومترابطة، تشكل في مجموعها سلسلة من الأعمال تقوم من خلالها وظيفة تسيير الموارد البشرية بتوفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية على اختلاف أنواعها وفق مواصفات محددة لشغل الوظائف الموجودة في المؤسسة. وتتمثل هذه النشاطات الفرعية فيما يلي:

---

[1] حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات. الطبعة الأولى. بيروت: دار النهضة العربية. 2005، ص 456.

أ/ استقطاب الموارد البشرية: في ضوء كل من نشاطي تصميم وتحليل العمل وتخطيط الموارد البشرية ـ الموضح سابقا في جملة الوظائف الإدارية لتسيير الموارد البشرية ـ يقوم هذا النشاط بعملية ترغيب وجذب للموارد البشرية من سوق العمل للتقدم وطلب التوظيف في المؤسسة.[1]

وعند الانخراط في هذه العملية، فإن مسؤول الموارد البشرية يسعى إلى تحقيق هدفين هما:

– الحصول على أعداد كبيرة من المتقدمين لشغل الوظائف، ومن ثم إتاحة قاعدة أوسع للاختيار أمام المدراء التنفيذيين.

– توفير أكبر قدر من المعلومات حول الوظائف ومتطلبات من يشغلها، بحيث يتم تركيز جهود الاستقطاب على الأفراد المؤهلين لها.

ب/ اختيار الموارد البشرية: بمجرد الانتهاء من عملية الاستقطاب، تبدأ عملية اختيار المتقدمين الذين تتوفر لديهم القدرات الكافية لتحقيق النجاح في الوظيفة، وذلك من خلال مسح لمصادر الأفراد المختلفة الخارجية أو الداخلية بهدف اكتشاف الأفراد المؤهلين.[2]

وتظهر لنا أهمية عملية اختيار الموارد البشرية في الواقع التنظيمي من خلال النقاط التالية:[3]

– إن عملية الاختيار تدفع باتجاه وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة التي تتلاءم مع خبراته وقدراته.

---

[1] عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي. حلب: دار وائل للنشر. 2005، ص 15–19.

[2] جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين. دون طبعة. الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع. 2003، ص 32.

[3] نادر أحمد أبو شيحة، مرجع سبق ذكره، ص 82.

– إن من أهم عوامل فساد الإدارة في الدول النامية عدم موضوعية الاختيار، فالشخص الذي يشغل وظيفة وغيره أحق في شغلها يكون ولاؤه للشخص الذي حاباه وليس للمؤسسة.

– إن فعالية نظام الاختيار تضمن للأفراد إشباع الحد الأدنى من حاجاتهم الإنسانية كالأجور.

– إن اختيار الشخص المناسب ووضعه في وظيفة تتناسب وخبراته ومؤهلاته يضمن إنتاجية عالية ويجعل أمر تدريبه سهلا.

ج/ تعيين الموارد البشرية: بعد مرور المتقدم إلى العمل بكل المراحل التي سبق ذكرها من استقطاب واختيار، يأتي دور مرحلة التعيين وهي المرحلة الأخيرة التي يجب على الفرد أن يتخطاها ليصبح عضوا في المؤسسة، حيث يعرف التعيين على أنه: "عملية تمكين الفرد في الوظيفة المناسبة التي توفر له مشاعر الرضا نظرا لتوافقها مع قدراته وإمكانياته". كما أنه: "عملية الاختيار والتطوير في الإجراءات من خلال مراجعة الطلبات على الاختيارات المعرفية والاختيارات الشخصية".

وكتعريف آخر، يمكن القول بأن التعيين هو عملية إصدار القرارات بتعيين المترشح في وظيفة معينة بقسم أو بإدارة محددة اعتبارا من تاريخ محدد، ويترتب عن هذا القرار حقوق الموظف في الأجر، والمزايا الوظيفية الإضافية، وأيضا واجبات ومسؤوليات وظيفية.[1]

د/ التأهيل: يعمل هذا النشاط على تدريب الموارد البشرية التي تم اختيارها وتعيينها تدريبا أوليا من أجل تمكينها من مباشرة أعمالها بشكل جيد منذ البداية.

---

[1] بن عنتر عبد الرحمان: إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس والأبعاد. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. 2010، ص 53.

2-2- وظيفة التعويضات: تقوم إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الوظيفة الرئيسية بتصميم عدد من الأنظمة التي على أساسها يجري وضع تعويضات ومكافآت للموارد البشرية التي تعمل في المؤسسة، وذلك وفق أسس وقواعد موضوعية وعادلة، وتشمل هذه الأنظمة على ما يلي:

أ/ نظام تقييم الوظائف: هو عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتحديد قيمة وأهمية كل وظيفة من وظائف المؤسسة، وذلك في ضوء نتائج تصميم وتحليل العمل التي توضح حجم المسؤوليات وصعوبة الوظائف ومواصفات شاغليها. حيث على أساس نتائج التقييم يحدد التعويض المالي المباشر الذي تستحقه كل وظيفة، والذي يتقاضاه شاغلها.

ب/ نظام التعويض المالي المباشر: هو هيكل للرواتب والأجور تصممه إدارة الموارد البشرية، يشتمل على معايير يتم على أساسها دفع رواتب وأجور الموارد البشرية، ويجري تصميم هذا الهيكل، وتوضع معاييره في ضوء النتائج التي يتوصل إليها تقييم الوظائف.

ج/ نظام المكافآت المالية: هو نظام للتحفيز المالي تعده إدارة الموارد البشرية، لإثابة من يعمل بجد ونشاط وكفاءة، ويتحدد ذلك من خلال نتائج تقييم أداء الموارد البشرية. ويعتبر هذا النظام داعما لنظام التعويض المالي المباشر.

د/ نظام المزايا الوظيفية الإضافية: وهو نظام للتحفيز غير المالي على شكل خدمات متنوعة، يستفيد منها كل من يعمل في المؤسسة، ومن هذه الخدمات على سبيل المثال: التأمين الصحي والضمان الاجتماعي.

و/ نظام تقييم الأداء: هو مجموعة من الأسس والقواعد والضوابط التي تستخدم من أجل تقييم أداء وكفاءة الموارد البشرية في العمل، حيث في ضوء نتائج التقييم يجري تعويض ومكافأة المجدين.[1]

2-3- تدريب وتنمية الموارد البشرية: تمارس المؤسسة وظيفة التدريب بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العمال، وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة. فبعد الانتهاء من وظيفة الحصول على العمال وتحديد مستحقاتهم المالية تظهر وظيفة التدريب والتنمية، ذلك لأن عدد قليل جدا من العاملين الجدد من يستطيع ممارسة العمل وتحقيق الأداء المطلوب. فالأفراد الجدد يحتاجون إلى تعليمات وإرشادات وتوجيه وتكيف مع بيئة العمل الجديدة، والتي قد تستغرق عدة أشهر، حيث يجب على المؤسسة تطوير وتنمية قدرات العاملين واتجاهاتهم وسلوكياتهم الإيجابية بما يضمن الارتقاء بمستوى أدائهم.[2]

وقد حاول المهتمون بمفهوم التدريب أن يميزوا بين تدريب القوى العاملة وتنميتها، فيحدد بعضهم مفهوم التدريب على أنه نقل مهارات معينة إلى المتدربين وتوجيههم لإتقان تلك المهارات للعاملين في المؤسسة ليكونوا أكثر تهيؤا لقبول تحديات مهامهم أو وظائف جديدة أوكلت إليهم.

وتشمل وظيفة تدريب وتنمية الموارد البشرية على نشاطين فرعيين يكملان بعضهما، ويهدفان لجعل الموارد البشرية قوة عمل ذات كفاءة وأداء عالي المستوى ومتميز لتلبية مطالب تحقيق إستراتيجية المؤسسة وأهدافها.[3]وتتكون هذه الوظيفة من:

---

[1] عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 15-19.

[2] حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات- العمليات الإدارية- وظائف المنظمة. الطبعة الأولى. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع. 2006، ص 352.

[3] عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 18.

أ/ التعليم والتدريب: يسعى هذا النشاط إلى إكساب الموارد البشرية مهام جديدة في ضوء تقييم أدائها، كما يهدف التعليم والتدريب بصورة عامة إلى رفع مستوى أداء العاملين من خلال تزويدهم بالأساليب والمهارات والمعارف المتعلقة بالعمل سواء منها الإدارية أو الفنية التي تمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية. وتجدر الإشارة إلى أن الأهداف الفرعية للتدريب تختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك تبعا لاختلاف نوع التدريب، ظروف المؤسسة، وطبيعة العمل فيها.[1]

ب/ التنمية: تعرف تنمية الموارد البشرية على أنها إعداد وتطوير الأفراد لاستلام مسؤوليات مختلفة وأوسع داخل المستويات الإدارية التسلسلية. ويقصد بها جميع الأنشطة المصممة لتنمية المهارات، والاتجاهات أو المواقف الخاصة بالعاملين بالمؤسسة والتي تكون جزء من المفهوم الشامل لإدارة الموارد البشرية. فهي تغطي بذلك أنشطة التدريب، كما تغطي جوانب أخرى مثل التدرج الوظيفي ودوران العمل.

ويسعى هذا النشاط إلى تنمية أداء الموارد البشرية المستقبلي من أجل جعلها مؤهلة وقادرة على ممارسة وظائف أعلى مستوى في المستقبل، وتزويدها بشكل مستمر بكل جديد في مجالات المعرفة وتمكينها من التكيف مع المتغيرات التي تدخل على المؤسسة. [2]

2-4- وظيفة صيانة الموارد البشرية: تتكون وظيفة الصيانة من نشاطين فرعيين متكاملين يهدفان إلى توفير السلامة والصحة للموارد البشرية في مكان عملها، وهما:

أ/ توفير السلامة: من خلال تصميم برامج فنية إدارية مشتركة لحماية الموارد البشرية من حوادث وإصابات العمل التي قد تتعرض لها أثناء ممارستها لأعمالها.

---

[1] أنس عبد الباسط عباس: تخطيط وتنمية القوى العاملة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع. 2011، ص 165.

[2] نبيلة جعيجع، وفاق جعيجع: دور التدريب في تنمية الموارد البشرية. الملتقى الوطني حول: سياسة التشغيل ودورها في تنمية الموارد البشرية. جامعة بسكرة – الجزائر، 13-14 أفريل 2011، ص 96.

ب/ توفير الصحة: من خلال تصميم برامج صحية طبية بيئية تحمي الموارد البشرية من الأمراض الناتجة عن طبيعة العمل ومناخه المادي.

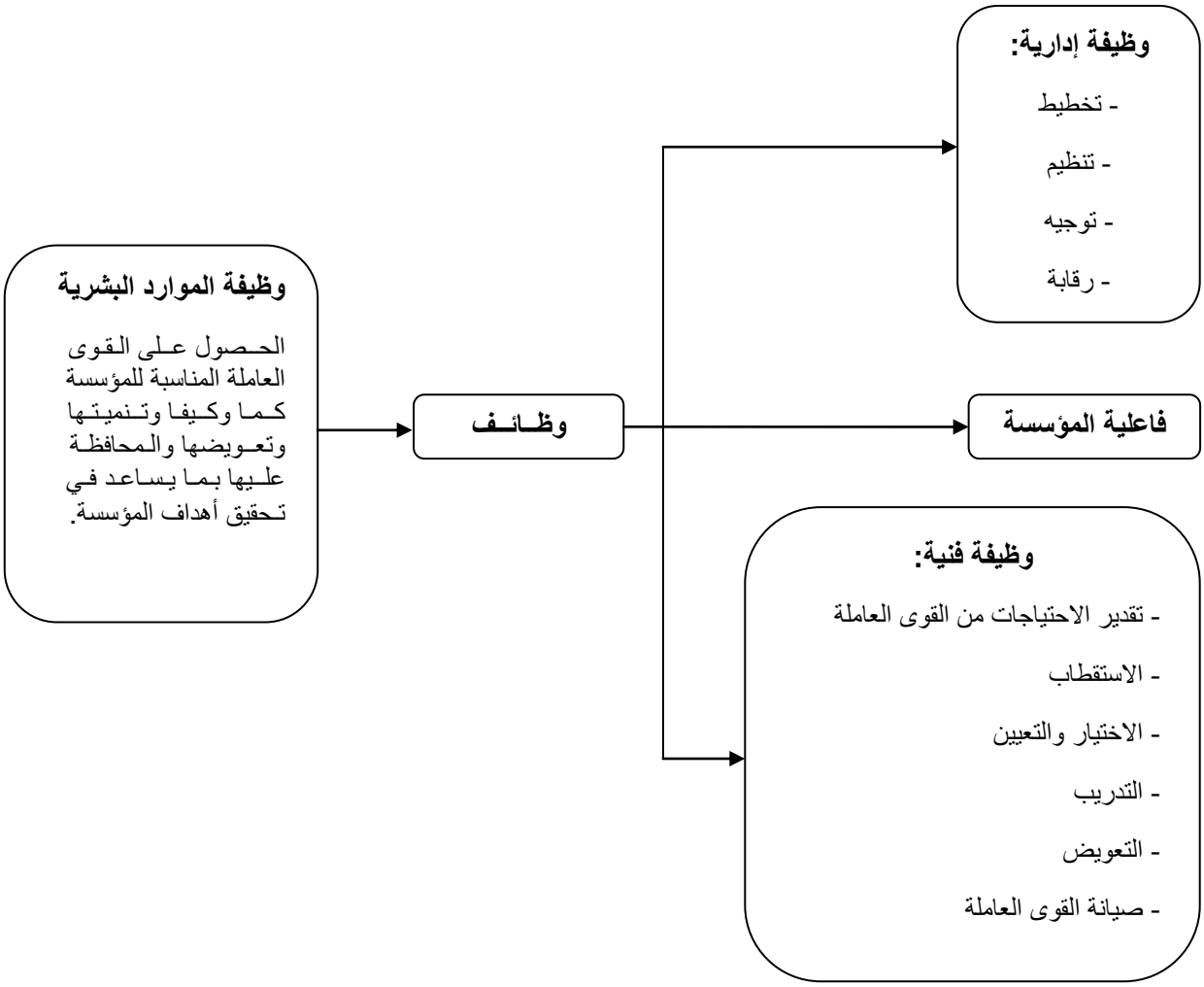
2-5- علاقات الموارد البشرية: تشمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين أساسيين هما:

أ/ دمج الموارد البشرية: وهو نشاط يتم من خلاله تصحيح البرامج من أجل تفعيل مشاركة الموارد البشرية في العمل واتخاذ القرارات، وتوفير الرعاية الاجتماعية والمعاملة الإنسانية الطيبة لهم، وحل الصراعات التنظيمية التي تنشأ بينهم في فرق العمل، أو بينهم وبين إدارة المؤسسة، وهذا كله لتحقيق الولاء والانتماء لديها اتجاه المؤسسة التي تعمل فيها.

ب/ علاقات العمل: سمي هذا النشاط في السابق بالعلاقات الصناعية، التي تمثل علاقة المؤسسة من خلال إدارة الموارد البشرية مع النقابات، حيث تقوم هذه الإدارة نيابة عن أصحاب المؤسسات بالتفاوض معها فيما يختص بشؤون العمل والتوظيف وإبرام اتفاقيات معها بخصوص ذلك.[1]

عموما، يمكن القول بأن وظائف الموارد البشرية تشكل مع بعضها نظاما متكاملا ومتفاعلا يشير إلى وجود اعتمادية متبادلة بين ما تقوم به هذه الوظائف من أعمال وممارسات. أما عن كيفية الجمع بين العملية الإدارية والتنفيذية لتسيير الموارد البشرية فيمكن توضيحها في الشكل البياني التالي.

[1] عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 15-19.



شكل رقم (10): الوظائف الإدارية والتنفيذية لتسيير الموارد البشرية

المصدر: حسين يرقي، مرجع سبق ذكره، ص 25.

3/ علاقة ممارسات تسيير الموارد البشرية بالإبداع التنظيمي:[1]

يلعب تسيير الموارد البشرية دورا إستراتيجيا داخل المؤسسات من حيث تبنيه لمداخل جديدة في ممارسته، مما يؤدي إلى نشر ثقافة داخل المؤسسة تعزز من البناء الداخلي لها، وبالتالي تعزيز الأداء الفردي والإبداع.

وقد أثبتت العديد من الأدبيات النظرية أن ممارسة وظائف تسيير الموارد البشرية له علاقة وثيقة بالتطور والنمو ومواكبة المستجدات التي تشهدها المؤسسات في جميع القطاعات وجعلها مبدعة في مواجهة التحديات والمشكلات التي تتعرض لها.

فمن خلال عملية اختيار إدارة الموارد البشرية لموظفيها، تقوم هذه الأخيرة باستقطاب أفراد يملكون قدرات إبداعية ومؤهلات علمية تمكنهم من تقديم أفكار جديدة ومفيدة في آن واحد، وعن طريق عملية التدريب فإنها تجعل موظفيها قادرين على إدخال مفاهيم جديدة وتطبيقها، حيث تسهم هذه الأفكار المقدمة في تحسين البيئة الداخلية التي تساعد على تحسين الأداء الكلي للمؤسسة.

وفي حال تقديم أي فكرة جديدة وفريدة فإن إدارة الموارد البشرية تقوم بتقديم الحافز المناسب الذي له تأثير إيجابي في رفع أداء العاملين والذي يشجعهم على تقديم كل ما هو جديد، وهذا يعتمد على نوع القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة.

وفي هذا المجال يمكن الاستدلال ببعض الدراسات:

أولا- دراسة (Searle et Ball ; 2003) بعنوان "العلاقة بين أهمية الإبداع للمنظمات وسياسة مواردها البشرية في الولايات المتحدة":

---

[1] أكثم عبد المجيد الصرايرة، رويدة خلف الغريب، مرجع سبق ذكره، ص 505-506.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين أهمية الإبداع للمؤسسات وسياسة مواردها البشرية في الولايات المتحدة، وباستخدام المنهج الاستقصائي اختبر الباحثان مدى تماسك المؤسسات لاستخدام الموارد البشرية التدريب وسياسات إدارة الأداء لدعم وتحسين أداء المؤسسات المبدعة. وتوصلت الدارسة إلى أن المؤسسات التي شملتها الدراسة الاستقصائية تولي أهمية كبيرة للإبداع، ولكنها فشلت في ترجمة هذه الأهمية إلى سياسة الموارد البشرية المتماسكة، وأن سياسة الموارد البشرية تكافئ الموظفين غير الإداريين على الإبداع، بينما لا تقوم بمكافأة الموظفين الإداريين المتوقع منهم أن يفعلوا ذلك بطبيعة الحال. ويعتبر هذا التناقض هو مصدر واحد للمقاومة التي تمنع من توليد الأفكار الجديدة وتنفيذها على نطاق المؤسسة.

ثانيا- دراسة (Carmen ; 2006) بعنوان: "إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء الإبداعي في الشركات الإسبانية":

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة الموارد البشرية على الأداء الإبداعي في الشركات الإسبانية، وبإجراء دراسة استقصائية على 670 ابتكار وضعتها الشركات الاسبانية في القطاع الصناعي توصلت الدراسة إلى أن ممارسات وظائف إدارة الموارد البشرية له تأثير إيجابي على الأداء الإبداعي في الشركات الاسبانية.

ثالثا- دراسة (Katou et Budhwar ; 2007) بعنوان: "تأثير سياسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في الشركات اليونانية":

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين سياسات إدارة الموارد البشرية و الأداء التنظيمي في الشركات اليونانية، ولتحديد هذه العلاقة تم إجراء الدراسة على عينة مكونة من 178 شركة يونانية، وتم اعتماد النموذج العالمي لإدارة الموارد البشرية التي اتخذت الاجراءات لتحقيق هذه العلاقة.

وتوصلت الدراسة إلى أن سياسات إدارة الموارد البشرية للتوظيف، التدريب، الترقية، الحوافز، الصحة والسلامة لها علاقة إيجابية بالأداء التنظيمي.

رابعاـ من الدراسات العربية نجد دراسة أكثم عبد المجيد الصرايرة ورويدة خلف الغريب سنة 2010 بعنوان: "أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الاتصالات الأردنية":

قامت هذه الدراسة بالربط بين وظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة في "التخطيط، الاختيار، التدريب، تقييم الأداء والتحفيز" وبين الإبداع التنظيمي الذي تم قياسه من منظور بعدين أساسيين هما "التطوير وتقبل الأفكار الجديدة"، وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية والإبداع التنظيمي، حيث كان مستوى الممارسة لكلا المتغيرين: المتغير المستقل المتمثل بوظائف إدارة الموارد البشرية، والمتغير التابع المتمثل بالإبداع التنظيمي مرتفعا.

المبحث الثالث: البناء الفكري والنظري للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية

يعد التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية أحد أهم أنظمة تسيير الموارد الداخلية المسؤولة عن تنمية واستدامة الميزة التنافسية للمؤسسة المعاصرة. وقد تطور هذا النظام تزامنا مع تطور وظائف المؤسسة وكذا مساهمات الباحثين والمدارس التسييرية ضمن حقل تسيير الموارد البشرية.

وفيما يلي عرض لمسار التحول نحو التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية ومختلف الأبعاد الفكرية لهذا المفهوم.

المطلب الأول: إشكالية التحول نحو التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية

لقد زاد في الآونة الأخيرة إدراك مختلف المؤسسات لأهمية تسيير الموارد البشرية كعامل مهم لنجاح الأعمال سواء على المستوى الفردي ومستوى المؤسسات، أو على مستوى الاقتصاد الوطني ككل. حيث توصل (Hitt et Al ;2001) إلى أن الموارد البشرية تلعب دورا هاما في زيادة فعالية المؤسسات، لذا يجب أن تتحول النظرة إلى العمالة من مجرد تكلفة إلى اعتبارها جزءا مؤثرا في رأسمال المؤسسة وهو ما يطلق عليه رأس المال البشري الذي يتكامل مع الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف المخططة في المؤسسة.[1]وهذه النظرة الجديدة للموارد البشرية ما هي إلا نتاج للتحولات العميقة في تسييرها خلال العقود الأخيرة.

---

[1] Hitt ; M.A and other ; Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource- Based perspective; The academy of management journal; Vol 44; N 01; Without edition; London; 2001; PP 13-28.

1- اختبار العلاقة بين تسيير الموارد البشرية والإستراتيجية:[1]

عرف تسيير الموارد البشرية تحولات عميقة خلال العقود الأخيرة، وتطور منذ بداية الثمانينات تيار مهم في الأدبيات يدعو إلى إعطاء دور أكثر إستراتيجي لهذه الأخيرة، لكن الإرادة لإعادة اختبار العلاقة بين تسيير الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسات أنعشت ونشطت خاصة بظهور نظرية الموارد الداخلية في حقل الإستراتيجية والمروجة من طرف برالد وهامل عام 1990.

في إطار هذه النظرية يلعب المستخدمون وطريقة تسييرهم دورا رئيسيا في نجاح المؤسسات، ويشكلون مصدرا جوهريا لإستراتيجية ذات خصوصية ومتميزة عن منافسيها.

وكقاعدة عامة تم اختبار العلاقات بين الإستراتيجية وتسيير الموارد البشرية من زاويتين:

تيار البحث الأول يضم مفكرين حاولوا معرفة متى وكيف يجب على تسيير الموارد البشرية أن يتدخل في العملية الإستراتيجية، ويشتمل على مقاربتين:

تقوم الأولى على عدم مشاركة مسؤولي تسيير الموارد البشرية في إعداد إستراتيجية المؤسسة وإنما يكتفون بتشكيل ووضع سياسات الموارد البشرية اللازمة لتشغيل الإستراتيجية العامة.

بالنسبة للمقاربة الثانية ترى بأن إسهام تسيير الموارد البشرية في العملية الإستراتيجية يجب أن يبدأ منذ أول مرحله لتشكيل الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

وحسب الأدبيات الممثلة لهذا التيار فإن العلاقات بين الإستراتيجية وتسيير الموارد البشرية تتطور من مفهوم المقاربة الأولى إلى مفهوم المقاربة الثانية.

---

[1] زهية موساوي: الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية. مجلة الباحث، العدد 01، 2002، ص 94-95. **ترجمة لمقال:**

Danielle Petit ; Ababacar M bengue ; Stratégie et gestion des ressources humaines ; Revue Française de gestion ; N° 132 ; Février 2001.

في حين يركز تيار البحث الثاني على دراسة التناسبات أو الجمع بين أنماط الإستراتيجيات وأنماط سياسات الموارد البشرية. والأمر يتعلق هنا بمعرفة الطرق والإجراءات ضمن تسيير الموارد البشرية المطلوبة والمناسبة لنمط معين من الإستراتيجية. فكانت الفرضية الأساسية هي أن المواقف والسلوكيات المطلوبة من طرف الأفراد تختلف باختلاف نمط الإستراتيجية المتبناة من طرف المؤسسة، وبالتالي تتغير سياسات الموارد البشرية التي من المفروض أن تؤدي إلى هذه المواقف والسلوكيات الخاصة بنمط إستراتيجي معين.

وحسب هذا التيار تتوقف العلاقة بين الإستراتيجية وتسيير الموارد البشرية على الإستراتيجية الخاصة المتبناة من طرف المؤسسة.

وفي هذا المجال طور الباحثون نماذج للتنسيق بين تطبيقات الموارد البشرية ونظرية المؤسسات، وامتحن العديد من الكتاب مختلف هذه النماذج تجريبيا، بحيث ركز البعض جهوده على العلاقة بين تطبيق خاص لتسيير الموارد البشرية ومختلف أنماط الإستراتيجيات، في حين قام آخرون بفحص العلاقات بين نمط معين من الإستراتيجية ومجموعة من التطبيقات لتسيير الموارد البشرية، ومجموعة ثالثة من الباحثين درست العلاقات بين مختلف أنماط الإستراتيجيات ومختلف تطبيقات تسيير الموارد البشرية المستعملة لتشغيل الإستراتيجيات المناسبة.

وبصفة عامة استخلصت معظم الأعمال التجريبية وجود تلائم وتجمع مستقر نوعا ما بين إستراتيجية المؤسسات وسياساتها لتسيير الموارد البشرية، وعلى الرغم من ذلك يؤكد بعض الباحثين على ضرورة توخي الحذر فيما يخص النتائج التجريبية من هذا النوع حيث تعلقت اعتراضاتهم بالمفاهيم والمنهجية في آن واحد.

وبعد جعل مصطلح الإستراتيجية عمليا وتحديد مفاهيمه والمنفذ عادة من طرف باحثي تسيير الموارد البشرية، حذر كل من "شادويك" و"كابلي" الاستعمال الشائع للنماذج الإستراتيجية كنموذج

"بورتر" حيث يعتبران أن تطبيقا من هذا النوع يتطلب من باحثي تسيير الموارد البشرية الدارسين للعلاقة بينها وبين الإستراتيجية الاعتماد على مفاهيم أكثر حداثة لهذه الأخيرة، كما ظهرت الكثير من الأعمال في مجال الإستراتيجية تؤكد على أهمية العمليات الإستراتيجية على حساب المضامين والنماذج المشتقة من هذه الأخيرة.

في الواقع وبما أن كل من تسيير الموارد البشرية والإستراتيجية عرفتا خلال العقود الأخيرة تحولات عميقة فكل امتحان لعلاقتهما يجب أن يتبنى بالضرورة مقاربة تطورية.

2- مسار التحول نحو التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية: في هذا الشأن يمكن أن نسجل ظهور تحولان عميقان في السلوك المعالج لتسيير الموارد البشرية في المؤسسات اللذين صاحبهما تغير في التسمية. فالأول يترجم من خلال الانتقال من "تسيير الأفراد" إلى "تسيير الموارد البشرية"، والذي أخذ بعين الاعتبار العنصر البشري كمورد هام في المؤسسة شأنه شأن رأس المال المالي أو الأصول المادية، وبالتالي ضرورة تسييرها بطريقة ناجعة بمعنى التنسيق شكلا ومضمونا بين مختلف التطبيقات والسياسات التقليدية لتسيير الأفراد. بينما يتميز التحول الثاني بالانتقال من "تسيير الموارد البشرية" إلى "التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية"، وهو الأكثر حداثة في تلك الحركة العامة المعروفة من طرف (Lorino) في السلوك الوظيفي الذي دفع إلى تبني صفة "الإستراتيجي" لمختلف وظائف المؤسسة مما أدى إلى ظهور ما يعرف بالتسويق الإستراتيجي والرقابة الإستراتيجية والتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية. [1]

أما من الناحية الواقعية فإن التحول نحو المنظور الإستراتيجي تترجمه نظرة العديد من الباحثين إلى الموارد البشرية كونها العامل الرئيسي للتنافسية والأداء التنظيمي، ما أعطى لنشاطات

---

[1] سملالي يحضية: أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير بجامعة الجزائر. 2005، ص 94.

تسيير الموارد البشرية بعدا إستراتيجيا في إدارة المؤسسات، ومنه تم اعتماد مصطلح التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية للإشارة إلى ذلك المفهوم الذي عرف تطورا هاما خلال النصف الثاني من القرن العشرين.

كما يمكن القول بأن معظم الأفكار التي جاءت بشأن التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية ليست بأفكار جديدة، ذلك أن مدرسة العلاقات الإنسانية كانت قد ركزت من قبل على أهمية العلاقة بين سلوكيات الأفراد ومستوى أدائهم في العمل، وأن المدرسة الاجتماعية ـ التقنية (Socio-Technique) لاحظت ومنذ فترة من الزمن الحاجة إلى إدماج النظام الاجتماعي في النظام التقني، وأن المدرسة الموقفية (Contingence) أكدت من جانبها على ضرورة إيجاد تنظيم مرن لمواجهة التغيرات في البيئة غير المستقرة. [1]

فالنظر للموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية ترتب عليه بروز التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية الذي عرف بأنه الرابط بين تسيير الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، مما يعني ضرورة قبول وظيفة الموارد البشرية على أنها شريك إستراتيجي سواء من خلال صياغة الإستراتيجيات أو من خلال تنفيذها.[2]

والتحول من تسيير الموارد البشرية إلى التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية يعد تأكيدا وتعميقا للتحول المذكور سابقا والمتعلق بالمرور من تسيير الأفراد إلى تسيير الموارد البشرية الذي خضع بشكل أساسي إلى منطلقات داخلية، بينما نجد أن الانتقال من تسيير الموارد البشرية إلى التسيير

---

[1] Mohamed BAYAD ; Gestion Stratégique des Ressources Humaines : Fondements et modèles ; Revue internationale des relations de travail ; Volume 2 ; Numéro 1 ; Paris ; Janvier 2004 ; P 75.

[2] جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال: إدارة الموارد البشرية. السعودية: دار المريخ. 2003، ص56.

الإستراتيجي للموارد البشرية تبرره عوامل خارج المجال السلوكي للموارد البشرية منها بروز وتطبيق مفهوم التسيير الإستراتيجي أولا، وثانيا نموذج القصد الإستراتيجي القائم على الموارد الداخلية.

ولا شك أن فلسفة هذا التحول تحمل في مضمونها الكثير من المعاني منها ما يلي:

– الأفراد أهم عنصر إستراتيجي في المؤسسة باعتبارهم بشر ولا يمكن مساواتهم بباقي الموارد الأخرى التي هي في الأصل من إنتاجهم.

– إن تسيير الموارد البشرية يعتبر شريك أساسي في العملية الإستراتيجية بالمؤسسة.[1]

– لا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة إلا بواسطة أفراد مؤهلين يتمتعون بروح معنوية وولاء عاليين.

– العنصر البشري هو سلاح المؤسسة لأن رضا المستهلك مرتبط برضاه.

– إن أهداف المؤسسة وأهداف العمال يكمل بعضها البعض وهي ليست متناقضة، وباستطاعة إدارة المؤسسة أن تحقق هذه الأهداف وذلك من خلال الملاءمة بين احتياجات العمل واحتياجات العاملين.

– العنصر البشري وإدارته يأخذان ترتيبا هاما ضمن اهتمامات الإدارة العليا للمؤسسة.[2]

---

[1] السالم مؤيد سعيد وآخرون: إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي. دون طبعة. القاهرة: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع. 2002، ص 11.

[2] عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي. الطبعة الأولى. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع. 2005، ص 48.

وقد شهد تسيير الموارد البشرية تطورا وتسارعا اتجاه المنظور الاستراتيجي بناء على ثلاث مجموعات كبرى من الملاحظات:[1]

أ- حجم وسرعة التحولات البيئية التنافسية: فقد حدث تغير عميق وسريع في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، التي لم تكن بمعزل عن تأثير وظهور ثقافة التغيير والتي يمكن للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية أن ينشرها داخل المؤسسات.

ب- ضرورة خلق كفاءات إستراتيجية وتنظيمية جديدة: أدى تعقد البيئة التنافسية وزيادة حالة اللا تأكد الملازمة لها إلى سعي المؤسسات إلى تنويع أساليب تسييرها واعتماد إستراتيجيات مرنة تحقق الميزة التنافسية. وضمن هذا الإطار يحاول التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية المساهمة المرنة على مستوى صياغة الأهداف واختيار البدائل الإستراتيجية، وعلى مستوى تنظيم الموارد المادية والبشرية.

ج- الإبداع في نظم تسيير الموارد البشرية: بالنظر إلى المؤسسة كتنظيم اجتماعي إنساني فإن المراهنة على الموارد والكفاءات البشرية أصبح أمرا ضروريا في تنمية الإبداع وحدوث التجديد وترقية الجودة، فلقد أثبتت الدراسات أن نجاعة المؤسسات خاصة اليابانية ارتبطت إلى حد كبير بمقاربات تختص بالتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.

---

[1] Bélanger. L et Al, Gestion Stratégique et Opération des Ressources Humaines, Chicoutimi, Gaetan Morin, 1999, P125.

المطلب الثاني: مفهوم التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية

في السنوات الأخيرة فسح مصطلح تسيير الأفراد المجال لمصطلح تسيير الموارد البشرية ومصطلح التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية. فإذا كان بعض الكتاب ينظرون إلى تغيير المصطلحات على أنه مجرد تغيير أسماء ليس له تأثيرات فعلية على دور وممارسات وظيفة الموارد البشرية، فإننا نؤكد على أن هناك اختلافات كبيرة يمكن أن توجد بين تسيير الأفراد وتسيير الموارد البشرية و التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية يمكن إبرازها في الآتي:

– إذا كان تسيير الأفراد يركز على مراقبة المرؤوسين، فإن تسيير الموارد البشرية يهتم بإدارة فريق العمل والتعاون بين أفراده.

– إذا كان تسيير الأفراد لا يهتم بكل جوانب التأطير داخل التنظيم، فإن تسيير الموارد البشرية يقوم بتنظيم وظيفة الموارد البشرية ويجعل منها أولوية من أجل التنسيق بين الموارد المتاحة.

– إذا كان تسيير الأفراد يهتم بالجوانب التقنية، فإن تسيير الموارد البشرية يعطي أهمية كبيرة للإدارة والجوانب الثقافية (ثقافة المؤسسة) وللأبعاد الاجتماعية داخل المؤسسة.

– إذا كان تسيير الأفراد ينظر للأفراد على أنهم تكلفة، فإن تسيير الموارد البشرية ينظر إليهم على أنهم مورد كباقي موارد المؤسسة.

– إذا كان تسيير الأفراد يعتمد على الجانب الإداري في تسييره للأفراد، فإن تسيير الموارد البشرية يركز على البعد الإستراتيجي في التسيير.

إن الملاحظة الأخيرة حول البعد الإستراتيجي لتسيير الموارد البشرية تجعل هناك صعوبة في التفرقة بين تسيير الموارد البشرية والتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، هذه الصعوبة نجدها في

كتابات الباحثين حيث نلاحظ أنهم لا يميزون بين المصطلحين. في حين إذا رجعنا إلى تعاريف التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية فإننا نلاحظ أنها تظهر من جهة الحاجة إلى التجانس الداخلي بين مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية، وتظهر من جانب آخر الحاجة إلى التجانس الخارجي مع الإستراتيجية التنظيمية. والحاجة إلى التجانس الداخلي والخارجي يعد عامل التفرقة بالنسبة لعدد كبير من الكتاب، وعليه فإن التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية يركز على البعد الكلي في التنظيم سواء من حيث مساهمته في إستراتيجية المؤسسة أو مساهمته في إستراتيجية الموارد البشرية.[1]

وفيما يلي عرض لتوجهات بعض الباحثين فيما يخص مفهوم التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية:[2]

- **(Guest ; 1987):** يعطي التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية الأولوية للعناصر التالية:

– دمج نشاطات الموارد البشرية في إستراتيجيات المؤسسة.

– هيكل تنظيمي مرن.

– جودة الممارسات الداخلية وكفاءة الموظفين من أجل الحصول على منتجات عالية الجودة.

– المشاركة القوية من طرف الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة ونشاطاتها.

- **(Miller ; 1989):** التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية يتمثل في كل القرارات والأحداث المرتبطة بإدارة المستخدمين في كل المستويات التنظيمية وتسييرها نحو ابتكار ميزة تنافسية مستدامة.

---

[1] بلمهدي عبد الوهاب: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، العدد 08، سطيف، 2008، ص 166.

[2] Mohamed BAYAD; Op cit; P 76-77.

- (Hendry et Pettigrew ; 1990): يضم التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية أربعة عناصر أساسية هي:

– استخدام التخطيط.

– تصميم وإدارة نظام موارد بشرية يرتكز على مجموعة متناسقة من سياسات إدارة المستخدمين والموجهة بواسطة فلسفة خاصة.

– اعتبار الأشخاص في المؤسسة موارد إستراتيجية لا غنى عنها لتحقيق الميزة التنافسية.

– معادلة السياسات والنشاطات بإستراتيجية سوق واضحة أو صريحة.

- (Walker ; 1992): التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية يمثل وسائل دمج تسيير الموارد البشرية في محتوى إستراتيجية المؤسسة.

- (Schuler ; 1992): التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية يرتكز على ثلاثة عناصر أساسية:

– دمج نشاطات تسيير الموارد البشرية في الأهداف الإستراتيجية الرئيسية للمؤسسة.

– التجانس بين سياسات تسيير الموارد البشرية وباقي السياسات التنظيمية في المؤسسة.

– تلازم ممارسات تسيير الموارد البشرية مع التنفيذ الدائم لنشاطات الإنتاج.

في هذا الإطار يظهر أنه من بين الاهتمامات الأساسية للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية هو إدماج هذه الإستراتيجية مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة، بحيث يكون لهذا الإدماج تأثير كبير على الهياكل التنظيمية وثقافة المؤسسة، ومن ثم تطوير إدماج الموارد البشرية في المؤسسة والعمل على تحقيق اختياراتها الإستراتيجية. وإذا كانت الفرضية الأساسية التي تعتبر الأفراد قيمة حقيقية

وثروة وكفاءات لا يمكن تجاوزها في أي خيار إستراتيجي فإن إثبات هذه الفرضية يعتمد إلى حد كبير على مجهودات الباحثين في مجال التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.

استنادا إلى كل هذه الملاحظات، يمكن تعريف التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على أنه عملية اتخاذ القرارات التي تعمل على تكييف نظام الموارد البشرية مع البيئة التنافسية، وعلى تدعيم إستراتيجية المؤسسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية. وبالتالي فهو مجموع الإستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية والتي تعمل على تدعيم إستراتيجية المؤسسة لمواجهة التغيرات البيئية.

ويعد التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية مدخلا لصنع القرارات الإستراتيجية الخاصة بالعاملين على كافة المستويات الإدارية، بحيث يتم توجيهه في ظل التسيير الإستراتيجي للمؤسسة وإستراتيجياتها التنافسية، كما يعبر ذلك التسيير على الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية وكفاءاتها.[1]

من تلك التعاريف يتبين أن التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية من خلال اعتماد إستراتيجيات ملائمة، وتطبيق أنظمة وتنفيذ خطط وبرامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية، وتمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية في المدى الطويل. بمعنى آخر: "التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية عبارة عن مجموعة من القرارات والأنشطة التي تتخذ في الوقت الحاضر لضمان أداء الوظيفة في المستقبل، والعمل على تكييف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة، وعلى تدعيم وتحقيق الأهداف الإستراتيجية".

---

[1] أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرون. القاهرة: دار الكتب. 2000، ص46.

من هذا التعريف يمكن استخراج **عناصر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية** كما يلي:[1]

– دراسة العوامل البيئية العامة المحيطة بالمؤسسة وبنظام الموارد البشرية.

– وضع أهداف نظام الموارد البشرية بما يدعم الأهداف العامة للمؤسسة ويعمل على تحقيقها.

– وضع الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية والتي تدعم تنفيذ الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

– وضع الخطط الوظيفية والسياسات والبرامج الزمنية الخاصة بنظام الموارد البشرية.

– تقييم إستراتيجية الموارد البشرية والخطط والسياسات الخاصة بها وبمستوى الخدمة ورضا المستفيدين منها.

وتبرز ملامح الإطار الفكري المميز للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في مجموعة جوانب أساسية هي:[2]

– يعد تنظيما متكاملا ومترابطا يضم مجموعة من العمليات والأنشطة المتصلة والمتداخلة فيما بينها.

– تتوقف فعاليته على مجموعة ممارسات الموارد البشرية وسياساتها بما يتلاءم وأهداف المؤسسة الإستراتيجية.

– يعتمد نجاحه في الوصول إلى أهدافه على الفهم الصحيح والتحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء، وعلى إدراك خصائص الموارد البشرية المتاحة.

---

[1] عيدة سيد خطاب: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. القاهرة: جامعة عين شمس. 2003، ص 5.

[2] علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع. 2001، ص46.

من هنا فإن التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية يتطلب ما يلي:

– تحليل هيكل الموارد البشرية المتاحة بالمؤسسة وتقييم قدراتها ومهاراتها قياسا مع متطلبات الأداء.

– تحديد الفجوة بين هيكل الموارد البشرية المستهدف (مهارات، قدرات، اتجاهات...) وبين الهيكل المتاح، والبحث عن المداخل المناسبة لسد الفجوة بينهما.

– تخطيط الأداء البشري وتوجيه هيكل المهارات والقدرات بالتوافق مع متطلبات الأداء الحالي والمستقبلي.

– التخطيط لأساليب وحوافز تعظيم العائد من الاستثمار البشري.

– توفير بيئة العمل الجماعي والمشاركة الإيجابية للعناصر البشرية في حل مشاكل المؤسسة وتطوير أدائها.

من العرض السابق نخلص إلى أن المنطق الأساسي للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية يتمثل في ضرورة احترام المورد البشري واستثمار قدراته وطاقاته وتوظيفها، واعتباره شريكا في العمل لا أجيرا، الأمر الذي جعل مفهوم التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية يختلف بشكل جذري عن مفهوم تسيير الأفراد وتسيير الموارد البشرية، وفيما يلي توضيح بسيط للفرق بين الدور الإستراتيجي والدور التقليدي لتسيير الموارد البشرية. ويمكننا تبيين هذا الاختلاف في الجدول التالي:

جدول رقم (04): أهم أوجه الاختلاف بين التسيير الإستراتيجي والتسيير التقليدي للموارد البشرية

المجالات	المدخل الإستراتيجي لتسيير الموارد البشرية	المدخل التقليدي لتسيير الموارد البشرية
التخطيط الإستراتيجي	– المشاركة في تصميم الإستراتيجية العامة للمؤسسة وتحقيق التكامل بينها وبين استراتيجية الموارد البشرية	– الاهتمام بتسيير العمليات اليومية
السلطة والمكانة التنظيمية	– تعتبر جزءا من الإدارة العليا للمؤسسة	– تعتبر جزءا من الإدارة التنفيذية
التكامل والتنسيق	– التكامل والتنسيق بدرجة مرتفعة مع باقي الوظائف التنفيذية الأخرى كالإنتاج والمالية. – التكامل والتنسيق بدرجة مرتفعة مع أجزاء نظام الموارد البشرية.	– التكامل بدرجة متوسطة أو منخفضة مع بقية الوظائف الأخرى. – التكامل بدرجة متوسطة أو منخفضة بين أجزاء نظام الموارد البشرية.
مستخدمو خدمة الموارد البشرية	– النظر لمستخدمي الخدمة من المديرين والعاملين وغيرهم على أنهم عملاء للمؤسسة أو مستهلكين، ومن هنا يجب تحسين جودة الخدمة وتحقيق رضا العاملين وإشباع حاجاتهم.	– تقديم الخدمة حيث يتم الطلب عليها، وتشمل الخدمة المقدمة من إدارة الموارد البشرية كافة العاملين والمديرين على كافة المستويات الإدارية.
التهيئة الزمنية	– الاهتمام بالمدى البعيد	– الاهتمام بالمدى القصير

المصدر: عايدة سيد خطاب: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. القاهرة: دار شركة الحريري للطباعة. 2003، ص18.

المطلب الثالث: دور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في تعزيز الإبداع التنظيمي

إن المؤسسة التي تسعى للوصول إلى القمة والحفاظ عليها يجب عليها أن تنمي روح الإبداع والابتكار لدى موظفيها، وأن تجعل شعار "كن مبدعا" هو المحرك لجميع العاملين بها، لأن المؤسسات اليوم أصبحت تعتمد بشكل متزايد على جميع من يعملون بها، وليس على المدراء فقط.

ومن أجل رسم الطريق نحو الإبداع داخل المؤسسة، على المؤسسة أن تضع حدا لما يحيط بالإبداعية من غموض، بتحديد المردودات المتوقعة، وبالتالي سوف يدرك كل من بالمؤسسة أين ينبغي أن يوجه الموظفون مجهوداتهم، وتحمل المسؤولية الشخصية عبر إشاعة مناخ للإبداع داخل المؤسسة.

والإدارة المبدعة هي التي تكتشف مدى قدرة الأشخاص على الإبداع، فكل لديه أسلوبه الخاص في الإتيان بالأفكار الجديدة، بتشجيع التواصل الفعال، وجعل خطوط للاتصالات بين المجموعات من أجل تبادل مستمر للأفكار بحيث تتفاعل فيه هذه المجموعات مع بعضها البعض. فإذا وجد الموظف المبدع والإدارة المبدعة بقي وضع الإستراتيجية التي تحوي الطاقات الإبداعية وتوظفها بالطريقة التي تقود للنجاح. وحتى تكتمل عناصر الإبداع في المؤسسة لا بد أن تشتمل الإستراتيجية على تحديد للتحديات بصورة دقيقة، والتركيز على الجوانب التي تتطلب حلولا إبداعية، لأن الأفكار الجديدة لا تولد في بيئة تقليدية.[1]

وهنا تبرز مساهمة التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في تعزيز الإبداع في المؤسسة، فباعتبار أن جزء من الموارد البشرية قادرة على إنتاج القيمة وذات خصائص غير قابلة للتقليد، يمكن أن

[1] جمال خير الله: الإبداع الإداري. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع. 2015، ص 96-97.

تشكل موردا إستراتيجيا، وإذا ما تم تسيير هذه الموارد البشرية إستراتيجيا فإنها تؤدي إلى إنتاج القيمة، بمعنى أن تساهم في تحقيق الإبداع التنظيمي.

وتزداد الحاجة في وقتنا الحالي إلى الاهتمام بالتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، بسبب أولا ازدياد الوعي بأهمية الموارد البشرية كأصل أساسي من أصول المؤسسة، فالمؤسسات بحاجة إلى ابتكارات وجودة شاملة تحقق لها ميزة تنافسية، وهو ما تمتلكه وتصنعه الكفاءات البشرية، مما زاد من أهمية التركيز عليها مقارنة بأصول المؤسسة المالية والتكنولوجية، وثانيا بفضل زيادة الحاجة إلى الكفاءات لتحسين استخدام تكنولوجيا المعلومات، فالمؤسسات في ظل العولمة لا تعاني من فقر في المعلومات، بل من صعوبة تشغيلها وتحليلها وتوظيف الكميات الضخمة والهائلة منها، لذلك يجب النظر إلى الأصول البشرية على أنها أصول إستراتيجية يجب تسييرها بعناية فائقة، وأن تكون جزءا أساسيا ومكملا للتسيير الإستراتيجي.

فنجاح المؤسسات وإبداعها في الوقت الحالي يعتمد أساسا على حسن تسييرها للموارد البشرية إلى جانب تسييرها للأصول الأخرى.[1]

وبالنظر إلى المؤسسة كتنظيم اجتماعي إنساني فإن المراهنة على الموارد والكفاءات البشرية أصبح أمرا ضروريا في تنمية الإبداع وحدوث التجديد وترقية الجودة، فلقد أثبتت الدراسات أن نجاعة المؤسسات خاصة اليابانية ارتبطت إلى حد كبير بمقاربات تختص بالتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.

ويبرز دور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية من حيث ماهية وطبيعة العلاقة التي يفترض أن تكون بين تسيير الموارد البشرية والإستراتيجية بهدف تطوير الهياكل التنظيمية المرنة المولدة

---

[1] سملالي يحضية: التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية والتميز التنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ملتقى دولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية يومي 17 و18 أفريل 2006 بجامعة ورقلة، ص 832-833.

للإبداع والمحفزة على الجودة، والكفيلة بضمان تنافسية ونجاعة المؤسسات في بيئة ذات تغيرات سريعة. وقد تم التطرق في مجال التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية إلى التغيير في المؤسسات ضمن منظور يشير إلى أهمية الإبداع الخلاق، والمسؤولية، والاستقلالية، والتعاون والتزام الموارد البشرية، حيث لا يساهم التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية (ضمن هذا المنظور) في اقتراح نظرة جديدة للمؤسسة فقط، بل وفي إعادة التموقع الإستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية، وفي اقتراح أساليب جديدة لزيادة الاعتبار للموارد البشرية أخذا بعين الاعتبار الفرضيات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية:

– تعد المؤسسة نظاما مفتوحا تتوقف نجاعته على طبيعة التعديل المطلوب بين مكوناته وبين النظام وبيئته، مما يتطلب وجود علاقة بين تسيير الموارد البشرية، والتخطيط الإستراتيجي وتطوير الثقافة التنموية الملائمة.

– يمكن للعنصر البشري أن يطور مؤهلاته وكفاءاته بالتزامه في ظل بيئة عمل مشجعة ومحفزة، وبالتالي النظر إلى الموارد البشرية كاستثمار في رأس المال البشري كتكلفة تتحملها المؤسسة.

– ضرورة إحداث تغيير في أساليب التسيير مما يؤدي إلى تداخل مصالح مختلف الأطراف المكونة للمؤسسة.

– يؤدي التوازن في السلطات إلى إحداث الانفتاح والتعاون والشراكة، بخلاف الفرضية التقليدية للرقابة التسييرية التي كانت تضمن فعالية المؤسسات.

– يساهم الاتصال الفعال في تنمية الثقة والالتزام بين المستخدم والمستخدم بدل علاقة التصادم.

– مساهمة العمال في تحديد المشكلات واقتراح الحلول أدى لزيادة التزامهم بإستراتيجية المؤسسة.[1]

---

[1] سملالي يحضية: أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 91.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل عالجنا إشكالية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية كمدخل يمكّن المؤسسة من تعزيز إبداعها وتحقيق تفوقها وتميزها، وهذا باعتباره عملية لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق تكييف نظام الموارد البشرية مع بيئة المؤسسة وعلى تدعيم إستراتيجيتها وتحقيق أهدافها.

فالموارد البشرية أصبحت أساس تنافسية المؤسسات، الأمر الذي جعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من إطارها التسييري إلى دورها الإستراتيجي، ما أدى إلى بروز ما يعرف بالتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية الذي أصبح يمثل الاتجاه طويل المدى لهذه الوظيفة، إذ يتم من خلاله إيجاد أنسب خيارات المؤسسة في تسيير مواردها البشرية، آخذا بعين الاعتبار طبيعة الأهداف والنظم والعمليات والموارد المتاحة.

وتجدر بنا الإشارة إلى أن زيادة الاهتمام بالمورد البشري باعتباره موردا إستراتيجيا جاء نتيجة التحولات العالمية الجديدة، الأمر الذي يتطلب ضرورة استثمار قدراته وطاقاته وتوظيفها، واعتباره شريكا إستراتيجيا.

ونظرا لعمق مفهوم ومحتوى التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، ارتأينا ضرورة تفكيك عناصره الأساسية من خلال دراسة نماذجه المختلفة (التقليدية والحديثة) في الفصل الموالي مع التركيز على نظم التسيير الحديثة ممثلة في تسيير الكفاءات وتسيير المعرفة.

الفصل الثالث

دور بعض نماذج التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الإبداع التنظيمي

تمهيد:

فيما سبق قمنا بالتعرف على التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية باعتباره نظام يمكن الموارد البشرية من تدعيم وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وأداة لمواجهة التغيير وإحداث التكيف الإيجابي لنظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة به. وسنقوم في هذا الفصل بتحليل النماذج الأساسية لهذا النظام والتي تشرح العلاقة بين إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية تطوير المؤسسة وتنمية الإبداع التنظيمي على مستواها.

كما سنحاول التركيز على نموذجين هما تسيير الكفاءات وتسيير المعرفة باعتبارهما من النماذج الحديثة التي أثبتت مكانتها في محور القدرة والكفاءة التسييرية والتنظيمية، ما دفعنا لتحليل مساهمتهما النظرية في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة.

وبذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة محاور رئيسية، تمت صياغتها كما يلي:

المبحث الأول: نماذج التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.

المبحث الثاني: دور التسيير الإستراتيجي للكفاءات في تطوير الإبداع التنظيمي.

المبحث الثالث: تسيير المعرفة كمنظور إستراتيجي لتنمية الإبداع التنظيمي في المؤسسة.

المبحث الأول: نماذج التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية

لقد اعتمدنا في تحليل نماذج التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على تصنيفها كنماذج تقليدية وحديثة، تتمثل التقليدية منها في نموذج التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ونموذج محاسبة الموارد البشرية، أما الحديثة منها فتتمثل في نموذج تسيير الكفاءات، تسيير المعرفة وتسيير الجودة الشاملة.[1]

المطلب الأول: النماذج التقليدية للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية

يعتبر كل من نموذجي التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ومحاسبة الموارد البشرية من أولى تشكيلات الفكر الإستراتيجي في مجال تسيير الموارد البشرية، لذا تم تصنيفهما كنماذج تقليدية وهذا ما سنوضحه فيما يلي.

1- نموذج التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية:

يعتبر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية الفكر المسيطر في التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية بسبب الحيز الكبير الذي احتله في مجال البحوث والتطبيقات الميدانية، مما أدى ببعض الكتاب إلى اعتماده كنموذج كلاسيكي للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.

وقد تطور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية خلال مرحلتين أساسيتين:

---

[1] سملالي يحضيه: أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مرجع سبق ذكره، ص 100-108.

عرفت الأولى اهتمام الباحثين بمجال تخطيط الموارد البشرية التي غالبا ما عرفت باسم التسيير التنبئي أو التقديري للموارد البشرية، وقد تطورت هذه المقاربة في الفترة الممتدة بين 1960-1970.

وفي مرحلة ثانية ظهرت مقاربة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في بداية 1980 بدفع من مدرسة (Harvard) ومدرسة (Michigan).[1]

أ- **مقاربة تخطيط الموارد البشرية:** عرفت هذه الأخيرة كنموذج أساسي للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية كونها تمكن المؤسسة من تلبية احتياجاتها من الموارد البشرية في الوقت المناسب من أجل تحقيق أهدافها التنظيمية.

إن إدماج الموارد البشرية في إستراتيجية المؤسسة يمر عبر تخطيط الموارد البشرية من خلال إجراء مقارنة بين الاحتياجات من الموارد البشرية (كما ونوعا) في المستقبل مع المتاح منها حاليا في المؤسسة، وحتى لو ارتبطت هذه العملية بمؤسسات صغيرة الحجم فإنها تتطلب أدوات رياضية وإحصائية (انحدار، ارتباط...) ومعلومات من واقع المؤسسة (دوران العمل، التغيب، الترقية، النقل الوظيفي...).[2]والمقارنة بين الاحتياجات المستقبلية والموارد البشرية المتاحة تمكن من تحديد الإستراتيجية الملائمة للموارد البشرية بحيث تأخذ ثلاث حالات هي:[3]

- **الحالة المثلى:** حيث يتوازن العرض من الموارد البشرية مع الاحتياجات المستقبلية وهي حالة نادرة، ويمكن هنا للمؤسسة اعتماد إستراتيجية الاحتفاظ بالموارد والكفاءات البشرية من خلال تبني سياسات تحفيز فعالة.

---

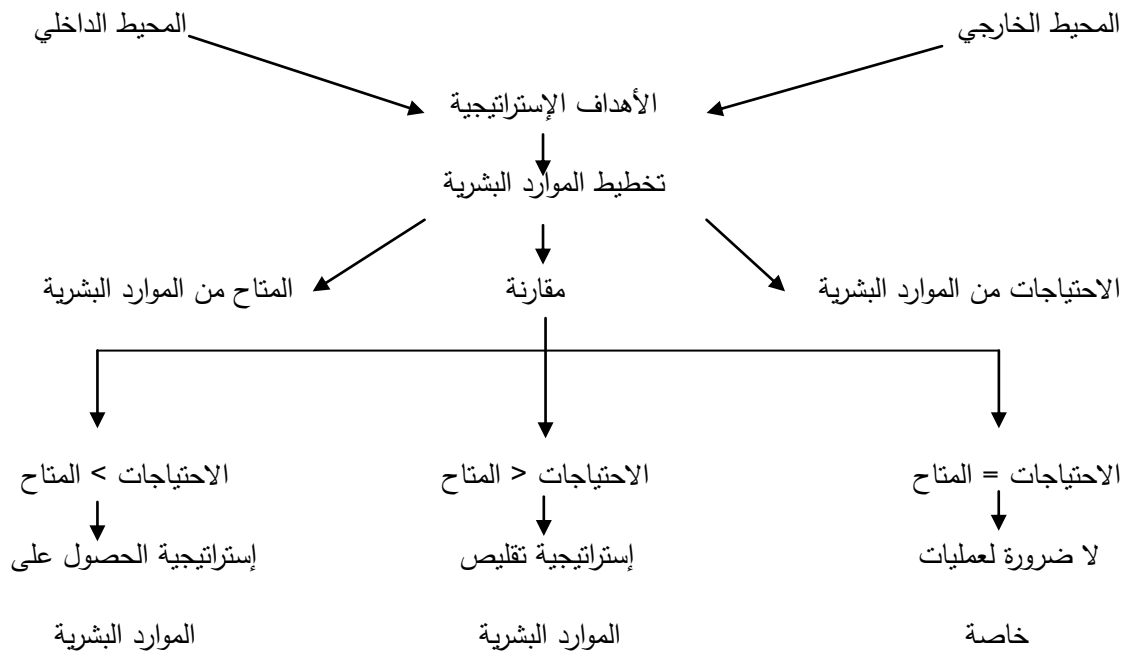
[1] Mohamed BAYAD; Op cit; P 80.

[2] عبد الوهاب بلمهدي، مرجع سبق ذكره، ص 169.

[3] Armand Dayan ; Manuel de gestion ; ELLIPSES/AUF ; Paris ; 1998 ; P 337.

- **حالة العجز في الموارد البشرية:** حيث حجم الاحتياجات يفوق العرض من الموارد البشرية، الأمر الذي يتطلب تبني إستراتيجية تسمح بالحصول على الموارد البشرية بالكم والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب.

- **حالة الفائض:** حيث يفوق المتاح من الموارد البشرية الاحتياجات المستقبلية، وبالتالي تعتمد المؤسسة إستراتيجية تخفيض العمالة ما لم يكن هناك نقص في تلك الموارد في سوق العمل، وهنا تفضل المؤسسة الاحتفاظ بتلك العمالة لأن تكلفة بقائها ستكون أقل من تكلفة البحث عنها في سوق عمل يتميز بالندرة. والشكل التالي يوضح ذلك:



شكل رقم (11): نموذج تخطيط الموارد البشرية

Source: Mohamed BAYAD; Op cite; P 81.

ففي محيط يتميز بالتعقيد وعدم الاستقرار، يسمح تخطيط الموارد البشرية بالاستعمال الفعال للأفراد وكذا تطوير وتحقيق رضاهم في المؤسسة. وعليه فإن المؤسسات التي تستعمل هذا النموذج تمكّن العمال من المشاركة المباشرة في إعداد مخططاتهم الوظيفية ومشاركة الآخرين في خبراتهم ومعارفهم، كما تثمن تجارب التدريب لديهم في المناصب الملائمة.

ولهذه المقاربة عدة حدود يمكن إيجازها في النقاط التالية:

– التركيز على النماذج والطرق والأدوات الإحصائية في التنبؤ تكون دائما عى حساب التطبيق وقبول التنبؤ من قبل الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسة.

– إذا كان تخطيط الموارد البشرية عملية يتم بموجبها تعديل الموارد البشرية مع احتياجات المؤسسة، فإن أي تعديل خاطئ لهذه الموارد قد يؤدي إلى نتائج عكسية في حالات كثيرة، وعليه فإن التنبؤ بالكفاءات اللازمة والمسارات الوظيفية للأفراد يمكن أن يكون على حساب مجالات الإبداع وإمكانية الاستفادة من الفرص المتاحة في السوق.

– إن عملية تخطيط الموارد البشرية تعطي لوظيفة الموارد البشرية دورا ثانويا مقارنة بالوظائف الأخرى، بحيث أن قرارات إدارة الموارد البشرية تكون في معظمها تابعة للقرارات الصادرة عن الوظائف الأخرى مثل التسويق، البحث والتطوير، الإنتاج...

– يركز تخطيط الموارد البشرية خاصة على الإستراتيجية الخارجية دون الداخلية مع العلم أن هذه الأخيرة تهتم أيضا بالموارد البشرية، وقد يؤدي ذلك إلى المساهمة الضعيفة لإدارة الموارد البشرية في تحديد الأهداف والاختيارات الإستراتيجية للمؤسسة.[1]

[1] عبد الوهاب بلمهدي، مرجع سبق ذكره، ص 171.

هذا الأمر يجعل من تخطيط الموارد البشرية نموذجا يطرح مشكلات أكبر مما يقدم حلولا باعتباره العملية التي تركز على المدى الطويل وكذا محاكاة التجارب السابقة، ما يفقده إمكانية المشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة. وفي مقابل هذه الانتقادات، اقترح بعض الباحثين الأخذ بعين الاعتبار القيود التي تواجه عمال المؤسسة وتحسين خبرات المسؤولين الإستراتيجية في مجال تخطيط الموارد البشرية، وهذا التوجه يمكن من المساهمة القوية في إعداد وتنفيذ القرارات الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

ب- مقاربة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية:

تعتبر مدرسة (Harvard) ومدرسة (Michigan) من المدافعين الأوائل على مدخل التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية. فعلى الرغم من أنهما يختلفان اختلافات نظرية بسيطة (علاقات إنسانية بالنسبة لمدرسة Harvard وتسيير إستراتيجي بالنسبة لمدرسة Michigan)، إلا أنهما يتفقان في تعريف وتحديد المسؤوليات والمهام الإدارية من أجل تعديل الهياكل التنظيمية وأنظمة الموارد البشرية الضرورية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. كما تتفق المدرستان على تأكيد ضرورة إجراء التعديلات اللازمة بين الإستراتيجية الخارجية والداخلية وذلك في إطار عملية إدماج الموارد البشرية في التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة.

وحتى تكون المؤسسات في مستوى أداء عال، يجب إدماج الموارد البشرية في التخطيط الإستراتيجي لها، وعليه يصبح التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية عملية شاملة تعتمد على تنسيق العمليات الخاصة بالموارد البشرية مع كل العمليات الإدارية الأخرى من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

وهذا الإدماج يمكن أن يكون على مستوى إستراتيجي من خلال تعديل إستراتيجية الموارد البشرية مع إستراتيجية التطوير الخارجية أولا، وثانيا من خلال تعديل الاحتياجات والمتاح من الموارد البشرية بما يتناسب والاحتياجات الضرورية اللازمة لتحقيق الإستراتيجية الداخلية للمؤسسة.

إن هذا الإدماج المزدوج للموارد البشرية يفتح المجال أمام مسألة أساسية تتعلق بنموذج التخطيط الإستراتيجي، ألا وهي البحث عن الانسجام الخارجي بين إستراتيجية تطوير المؤسسة وإستراتيجية الموارد البشرية من جهة، وانسجام داخلي بين مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية من جهة أخرى.[1]

ورغم مزايا نموذج التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية إلا أنه تعرض لانتقادات أهمها:[2]

– ضمن مسار الإدماج الإستراتيجي للموارد البشرية تعد إستراتيجيات الموارد البشرية مستقلة عن إستراتيجيات النمو، وبالتالي يتعلق الأمر بضرورة التوافق مع تلك الإستراتيجيات أكثر مما يتعلق بالإدماج الفعلي للموارد البشرية في القرارات الإستراتيجية.

– تكمن مشكلة نموذج التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في التناقض الموجود بين البحث عن التجانس الخارجي الذي ينظر إلى إستراتيجية الموارد البشرية على أنها احتمالية بالنسبة لإستراتيجية المؤسسة، وبين التجانس الداخلي الذي يتطلب مقاربة مستقلة لنشاطات الموارد البشرية.

– تفرض المشاكل المرتبطة بالتنفيذ على المؤسسة ثقافة التكييف السريع مع تحولات البيئة الخارجية.

---

[1] عبد الوهاب بلمهدي، مرجع سبق ذكره، ص 172.

[2] Wills T ; Le Louarn J.Y ; Guerin G ; Planification stratégique des ressources humaines ; Presses Universitaires de Montréal ; 1991 ; P 125.

2- نموذج محاسبة الموارد البشرية:

نتيجة للدور الذي تلعبه الموارد البشرية وتزايد الاهتمام بها، وجدت النظرية المحاسبية ضرورة استحداث نظام جديد يطلق عليه محاسبة الموارد البشرية، باعتباره نموذجا يهتم بقياس القيمة الاقتصادية والتكاليف المتعلقة بالموارد البشرية، وتوصيل تلك المعلومات إلى المستخدمين ومتخذي القرارات المالية والإدارية.

2-1- مراحل تطور محاسبة الموارد البشرية:

شهدت حركة محاسبة الموارد البشرية تطورا بالموازاة وبتدعيم من نموذج التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية الذي ظهر مع البدايات الأولى للفكر الإستراتيجي لمدرسة هارفارد في سنوات الخمسينات. وفيما يلي عرض مختصر لأهم مراحل التطور التي مرت بها:[1]

- **المرحلة الأولى:** تمتد من بداية الستينات حتى 1966، وتتميز بأنها فترة وضع المفاهيم الأساسية لمحاسبة الموارد البشرية باستخدام النظريات والمبادئ المتعلقة بهذا الموضوع في العلوم الاجتماعية الأخرى.

- **المرحلة الثانية:** وتمتد من 1966 حتى 1971، وتتميز بأنها فترة إيجاد وتقييم فاعلية نماذج قياس تكلفة وقيمة الموارد البشرية، وفترة تحديد المجالات الحالية والمستقبلية لاستخدامات محاسبة الموارد البشرية في بعض المنشآت. حيث قام (William) بتطبيق دراسته الهادفة لتقييم الموارد البشرية على شركة R.J.Barry التي نشرت ولعدة سنوات قوائمها المالية الختامية متضمنة

[1] رشا حمادة: القياس والإفصاح المحاسبي عن الموارد البشرية وأثره في القوائم المالية: دراسة تطبيقية على أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة دمشق. مجلة جامعة دمشق، المجلد 18، العدد الأول. 2002، ص 147.

معلومات مالية عن الموارد البشرية. وقد أدخلت الشركة فى نظامها المحاسبي محاسبة الموارد البشرية عن طريق رسملة تكاليف الموارد البشرية وحساب أقساط إطفاءها.

– **المرحلة الثالثة:** وتمتد من 1971 حتى 1976، إذ نشرت خلالها العديد من الدراسات الأكاديمية في أمريكا وأستراليا واليابان، وقد تم تطبيق العديد من هذه الدراسات في مجال تقييم أثر المعلومات التي تقدمها محاسبة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الإدارية، وكذلك في قرارات المستثمرين من حملة الأسهم.

– **المرحلة الرابعة:** وتمتد من 1976 حتى 1980، حيث شهدت تراجعا في الاهتمام بهذا الفرع سواء من جانب الأكاديميين أو من جانب المهنيين، ويرجع سبب ذلك إلى كون الجزء الأكبر من البحوث الأولية في هذا الميدان التي تعدّ أقل صعوبة تمت في المراحل السابقة، وأن الأجزاء الباقية كانت أكثر صعوبة وتتطلب عددا كبيرا من المؤسسات التي تقبل تطبيق هذه البحوث داخلها. ونتيجة للعدد القليل من الباحثين القادرين على القيام بها، فإن عدد الدراسات في هذه الفترة كان قليلا مما أدى إلى عدم إقبال الشركات على تبني هذه الممارسة إضافة إلى ارتفاع تكاليف تطبيقها، كما أن العائد المتوقع منها غير مؤكد.

– **المرحلة الخامسة:** هي مرحلة التطوير الحالية وتمتد من 1980 حتى مشارف القرن الواحد والعشرين. فقد شهدت بداية بحث جدي للاهتمام بكل من النظرية والتطبيق لمحاسبة الموارد البشرية، وذلك نتيجة لتزايد اهتمام دول العالم عامة والولايات المتحدة الأمريكية خاصة بموضوع زيادة الإنتاجية ورأس المال الفكري. وتركز هذا الاهتمام على دور العنصر البشري في زيادة الإنتاجية مما شد الانتباه نحو محاسبة الموارد البشرية، إضافة إلى زيادة المنافسة بين الولايات المتحدة الأمريكية واليابان في مجال الصناعة واختلاف إدارتهما للموارد البشرية.

وقد شهدت هذه المرحلة تطبيق محاسبة الموارد البشرية على مؤسسات ضخمة بعكس الحال في مراحل التطور الأولى حيث كان التطبيق يقتصر على مؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم.

– **المرحلة السادسة:**[1]تمتد هذه المرحلة من سنة 2001 إلى غاية وقتنا الحالي. ففي هذه الفترة أصبحت الموارد البشرية من أهم الركائز التي تهتم بها المؤسسات لمسايرة متطلبات الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة المتطورة والنمو المستمر للابتكارات، بحيث أصبحت مهارات الموارد البشرية محددات أساسية لخلق القيمة وتحقيق الأرباح وإرساء ميزة تنافسية. وفي هذه الفترة احتل موضوع محاسبة الموارد البشرية أهمية خاصة بين الموضوعات البحثية في مجال الفكر المحاسبي، وجاء التركيز عليها انعكاسا للتطور الكبير في اقتصاديات المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، حيث ساهم هذا الأخير في التأكيد على مفهوم محاسبة الموارد البشرية واعتباره أداة هامة في تحديد مسار الأداء الاقتصادي للمؤسسات.

فبتطور الفكر الإداري وظهور مفهوم أسلوب المشاركة، باعتبار أن المؤسسة كيان متكامل يتكون من أجزاء متداخلة يتفاعل معها العنصر البشري، خلص المفكرون والباحثون إلى ضرورة قياس الجهود البشرية والإنتاجية للتعرف على مدى مساهمة هذا العنصر فى زيادة الإنتاجية، وذلك باعتماد نموذج محاسبة الموارد البشرية في تسييرها، والتي بينت مختلف الكتابات **أنه تطور بفعل العوامل التالية:**[2]

– الاقتناع ومنذ 1960 بأن الأفراد يشكلون موردا هاما بالنسبة للمؤسسات.

---

[1] نهال أحمد الجندي: قياس وتقييم رأس المال الفكري: أحد المتطلبات الأساسية لتحديد قيمة المنشأة. مجلة المحاسبة والتأمين والإدارة بجامعة القاهرة، العدد 65. 2005، ص 108.

[2] عبد الوهاب بلمهدي، مرجع سبق ذكره، ص 167– 168.

– ضرورة حيازة المؤسسة على نظام معلومات ومراقبة على تكاليف وقيمة الموارد البشرية بحيث يمكن المؤسسة من متابعة وتقييم هذه الموارد.

– تجانس سياسات إدارة الموارد البشرية يتوقف بالدرجة الأولى على نظام تقييم الموارد البشرية وقياس فعالية القرارات وأنشطة الاستقطاب وتطوير وتحفيز الأفراد.

– إدخال الموارد البشرية كعامل في اتخاذ القرارات الإستراتيجية من قبل المدراء، ففي غياب نظام معلومات خاص بالموارد البشرية فإن المدراء لا يستطيعون تخصيص إلا الجزء اليسير لهذا العامل في أعمال التخطيط الإستراتيجي.

2-2- تعريف محاسبة الموارد البشرية:

يوجد عدة تعاريف لمحاسبة الموارد البشرية، فقد عرفتها جمعية المحاسبة الأمريكية (A.A.A) بأنها عملية تحديد وقياس البيانات المتعلقة بالموارد البشرية وتوصيل تلك البيانات للجهات المعنية.

كما عرفها Flamholtz بأنها محاسبة الأفراد كمورد من موارد المؤسسة، وتتضمن هذه العملية قياس التكاليف التي حدثت بواسطة المشروع والمؤسسات الأخرى لاستقطاب واختيار وتدريب وتنمية الأصول البشرية، كما تشمل أيضا قياس القيمة الاقتصادية للأفراد من وجهة نظر المؤسسات.

وتم تعريف محاسبة الموارد البشرية بأنها مجموعة المبادئ والمفاهيم التي تحكم عملية تحديد وقياس البيانات الخاصة بالموارد البشرية وبإجراءاتها وبالأساليب المستخدمة في ذلك بغرض ايصالها إلى الأطراف ذات العلاقة.[1]

وتعرف كذلك على أنها عملية قياس وإعداد التقارير عن الديناميكيات البشرية في المؤسسة، وهي عملية تقييم حالة الموارد البشرية فيها وقياس التغير في هذه الحالة على مدار الزمن. كما أنها عملية توفير معلومات عن الأفراد والجماعات لمتخذي القرارات في المؤسسة سواء داخلها أو خارجها.[2]

فالفكرة الأساسية لمحاسبة الموارد البشرية تدور حول القيمة الاقتصادية للموارد البشرية في المؤسسة، والتي يجب متابعتها وقياسها ورصد التغيرات التي تطرأ عليها من خلال تقديم المعلومات والبيانات اللازمة لمساعدة الإدارة في عمليات اتخاذ القرارات بشأن القوى العاملة كزيادة المهارة والإنتاجية بتطبيق برامج لتعليم وتدريب العاملين.[3]

مما سبق تتضح الخصائص التالية لمحاسبة الموارد البشرية:

– محاسبة الموارد البشرية هي أداة قياس وليست فرعا مستقلا بذاته، بل تعد تحسينا للنظم الموجودة.

---

[1] خالد محمد المدهون: تطبيق محاسبة الموارد البشرية في البنوك التجارية في فلسطين: دراسة ميدانية. المجلة العربية للمحاسبة، المجلد 17، العدد الثاني، ديسمبر 2014، ص 84.

[2] سمية أمين علي: المحاسبة على رأس المال الفكري: دراسة تحليلية مع التطبيق على رأس المال البشري. مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد 60. جهاز الدراسات العليا والبحوث، كلية التجارة – جامعة القاهرة، 2003، ص 280.

[3] سملالي يحضيه: أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مرجع سبق ذكره، ص 103.

– تعترف محاسبة الموارد البشرية في قياسها بالأساليب التي يمكن تطبيقها عمليا، ولا تعترف بتلك المقاييس التي تخرج عن نطاق التطبيق.

– قياس الموارد البشرية ليس هدفا في حد ذاته بل يستخدم كما هو الحال بالنسبة لباقي الأصول في اتخاذ القرارات الإدارية الداخلية والخارجية.

– التقرير عن نتائج القياس المحاسبي لا يشترط شكلا معينا من أشكال التقرير، فالمهم هو توصيل معلومات كاملة عن الموارد البشرية للجهات المسؤولة بالشكل الذي يحقق الموجود منها، سواء كان في شكل ميزانية أو في شكل تقارير مستقلة.

2-3- فروض محاسبة الموارد البشرية ومختلف استخداماتها: تستند محاسبة الموارد البشرية على الفرضيات التالية:[1]

– يعتبر العنصر البشري موردا هاما من موارد المؤسسة لما له من قيمة اقتصادية مباشرة وغير مباشرة، تتمثل الأولى بالمجهود والوقت الذي تبذله الموارد البشرية لإنجاز الأعمال الموكلة إليها مباشرة وتقديم خدمات متنوعة حالية ومستقبلية، بينما تتمثل الثانية بحسن استخدامها واستفادتها من الموارد المادية والتكنولوجية، حيث أن هؤلاء قادرون على المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.

– تتأثر قيمة الموارد البشرية بالنمط القيادي للإدارة، حيث تتوقف إنتاجية العاملين على القدرات والمهارات من ناحية والرغبات والميول من ناحية أخرى. كما تتطور معارف الموارد البشرية في المؤسسات التي تركز إدارتها على تدريب وتطوير العاملين، وكذا الحوافز المادية والمعنوية التي

[1] نوال بن عمارة، صديقي مسعود: محاسبة الموارد البشرية. الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية. كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية بجامعة ورقلة. 09/08 مارس 2004، ص 132.

تقدمها لإشباع الحاجات المختلفة، كما أن الإدارة تساهم في توجيه العنصر البشري واستخدام طاقاته الاستخدام الصحيح مما يولد لديه دوافع إيجابية واستعدادا نفسيا وذهنيا للمساهمة في أهداف المؤسسة، أما إذا فشلت الإدارة في استخدام العنصر البشري انخفضت قيمته، وعليه فالإدارة الناجحة عليها أن تجذب الكفاءات الجيدة أكثر من غيرها.

– تعد معلومات محاسبة الموارد البشرية الخاصة بتكلفة وقيمة الموارد البشرية ضرورية لفاعلية وكفاءة التسيير في المؤسسة، فمثل هذه المعلومات مفيدة في عمليات تخطيط واختيار وتوظيف وتنمية الموارد البشرية، إضافة إلى أهميتها في عمليات الرقابة والتقييم في الأجلين القصير والطويل سواء لإدارة المؤسسة أو المتعاملين الخارجيين.

– يعتبر توظيف الموارد البشرية تكلفة اقتصادية تتحملها المؤسسة مقابل خدمات ومنافع تحصل عليها مستقبلا، لذا يمكن ترجمة هذه التكاليف والخدمات في صورة نقدية وإظهارها في القوائم المالية.

– يقوم المفهوم التقليدي للأصول على كونها حقوق وخدمات مملوكة قابلة للقياس بوحدات نقدية، وهي تكتسب نتيجة للتعامل بين الوحدات الاقتصادية التي يتوقع الحصول منها مستقبلا على خدمات أو منافع اقتصادية. ويمكن تطبيق قسم كبير من خصائص الأصل على الموارد البشرية، إذ أن المنافع المحققة من استخدامها هي منافع مستقبلية، وكذا القدرة على حساب مجمل التكاليف التي أنفقت في استقطاب العنصر البشري، واعتباره موردا وليس كأصل قابل للتملك بشكل كامل كبقية الأصول الأخرى. وللمؤسسة الحق فقط في تشغيل واستخدام وتوجيه مواردها البشرية، ولها الحق الشرعي بالتعاقدات والالتزامات بين الفرد والمؤسسة. وعليه تعتبر الموارد البشرية أصولا ذات تكاليف مباشرة وغير مباشرة من اقتناء وتدريب وتنمية مهارات وغيرها من التكاليف التي ترتبط

بالإنتاج، حيث يستفاد منها لعدة فترات مما يؤدي إلى إهتلاكها على مدار العمر الإنتاجي المتوقع للعاملين مع اعتبار المرتبات والأجور وأعباء التأمينات الاجتماعية كقيمة لقسط الإهتلاك.

ويمكن تحديد الاستخدامات الممكنة لمحاسبة الموارد البشرية فيما يلي:[1]

– قياس معدل العائد على رأس المال المستخدم لأصول المشروع ككل بما فيها الموارد البشرية.

– تخطيط استخدامات الموارد مع الأخذ بالاعتبار قيمة الموارد البشرية على أنها موارد مالية ومادية.

– اختيار وتنظيم وتنسيق الأفراد وذلك عن طريق توزيع قيمة الأفراد البشرية على مختلف المستويات الوظيفية، وتعد عملية توزيع الاستثمارات في الموارد البشرية من العمليات المهمة بالنسبة للإدارة، بالإضافة إلى تأسيس سياسات أفراد سليمة لتخطيط تكاليف الأفراد.

– رقابة نفقات الأفراد وتقييم هذه النفقات بالنسبة لخدمات الأفراد وبرامج التدريب المرتبطة بها.

– تجهيز صورة كاملة عن الأفراد في التنظيم بهدف تخطيط الكمية المطلوبة من الموارد البشرية وتدبيرها.

– تقييم الأعمال، إذ أصبحت عملية تقييم الموارد البشرية العامل المناسب والأساسي في اتخاذ القرارات المتعلقة بالاندماج والتصفية.

---

[1] علي رمضان محمد: المحاسبة المتقدمة: دراسات في مشاكل محاسبية معاصرة. الطبعة الأولى. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع. 1997، ص 300.

– دراسة مشاكل العلاقات الصناعية، إذ تقدم قيمة الموارد البشرية الأساس المنطقي والمعقول لاقتراح نظام المكافآت.

– خلق التكامل بين محاسبة الموارد البشرية والمحاسبة المالية لأغراض التقرير السليم عن الوحدة الاقتصادية.

2-4- مناهج تقييم الموارد البشرية:

بدأت الدعوة إلى ضرورة معالجة الجوانب المحاسبية لتكلفة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية منذ بداية الستينيات من القرن العشرين. وقد اقترح بعض الباحثون مجموعة من الأساليب لقياس تكلفة تلك الموارد، في حين طور بعضهم الآخر مجموعة من النماذج الرياضية المناسبة لتقييمها، بحيث دعا قسم منهم إلى معالجة الموضوع وفقا لمنهج التكلفة في حين يدعو القسم الثاني إلى معالجته وفقا لمنهج القيمة. وفيما يلي عرض لأهم الطرق لقياس تكلفة الأصول البشرية.

أولا ـ منهج التكلفة: ويطبق بموجب ثلاث طرق:

أ- **طريقة التكلفة التاريخية:** تهدف هذه الطريقة إلى معرفة قيمة الأصل عن طريق إثبات كل ما يتحمله المشروع في سبيل اقتناء هذا الأصل وإعداده بحيث يكون صالح للاستخدام في المؤسسة، وبتطبيق ذلك على الأصول البشرية تعتبر التضحية التي تقدمها المؤسسة للحصول على الأفراد وتنميتهم هي تعبير عن قيمة هذه الأصول.

وتتميز هذه الطريقة بالموضوعية ومسايرتها للعرف والتطبيق المحاسبي، حيث تعتبر مصاريف اختيار وتوظيف وتدريب العاملين مصاريف رأسمالية يجري رأسملتها على فترات استخدامها،

وبالتالي يتعين إهتلاكها على العمر الانتاجي للأصول البشرية لتحديد نصيب كل فترة منها، وفي حالة تصفية الأصل أو الاستغناء عن العاملين قبل إنهاء حياتهم الإنتاجية المقدرة يعتبر الرصيد المتبقي خسارة، وممكن أن يكون الرصيد المتبقي ربحا في حالة انتقاله بمقابل مادي.

وأهم نقد يمكن أن يقدم لهذه الطريقة بأنها لا تعبر عن الطاقة الإنتاجية الأساسية للأفراد، أي الخدمات والمنافع المتوقعة من الأصل خلال حياته الإنتاجية، بل تعبر عن تكاليف اختياره وتدريبه فقط.[1]

ب- طريقة تكلفة الإحلال: وفقا لهذه الطريقة يتم تقييم الأصل البشري بالتضحية التي تتحملها المؤسسة في سبيل إحلال الموارد البشرية المتوفرة لديها الآن بموارد بشرية أخرى ذات مستوى خدمات يساوي مستوى الخدمات المتاحة. وتنقسم تكلفة الإحلال إلى نوعين:

- **تكلفة الإحلال الوظيفية:** وتمثل التضحية التي تتحملها المؤسسة لإحلال شخص يشغل الآن وظيفة معينة بشخص بديل له يستطيع تقديم نفس خدمات هذه الوظيفة.

- **تكلفة الإحلال الشخصية:** وتمثل التضحية التي تتحملها المؤسسة لإحلال شخص مستخدم حاليا بشخص بديل له يتمتع بالقدرة على تقديم مجموعة الخدمات التي قدمها هذا المستخدم في جميع المراكز التي كان يعمل بها.

[1] وليد ناجي الحيالي: المشاكل المحاسبية ونماذج مقترحة. الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك. ص 299-300. كتاب إلكتروني متوفر في موقع الأكاديمية العربية المفتوحة بالدانمارك.

ويشوب طريقة الإحلال بعض العيوب تتركز أساسا في عدم وجود تكلفة إحلال لبعض الأصول خاصة البشرية، فمن غير المحتمل الحصول على أرقام دقيقة أو صحيحة لتكلفة الإحلال في ظل غياب سوق منظمة للعمالة ذات كفاية عالية.

ج – طريقة تكلفة الفرصة البديلة "المزايدة التنافسية": تستخدم هذه الطريقة مفهوم تكلفة الفرصة البديلة أي التكلفة التي تتحملها المؤسسة لتغيير الاستخدام الحالي للموارد البشرية إلى استخدام آخر بديل، وسميت بالمزايدة التنافسية لأن مدراء الأقسام يقومون بمقتضاها بإجراء مزايدة على خدمات الأفراد الذين يعملون معهم من ذوي الكفاءات الخاصة ويمكنهم العمل في كل قسم من أقسام المؤسسة وذلك للوصول إلى قيمة الفرد عند استخدامه في عمل بديل كأساس لحساب قيمة هذا الفرد، ويستخدم في ذلك أعلى سعر في المزايدة كتعبير عن قيمة الفرد، حيث أن هذا السعر هو الممثل للتقدير المالي الذي يعبر عن أحسن استخدام لخدمات هذا الفرد. ويتم تخصيص الفرد للعمل بالقسم الذي يحصل فيه على أعلى سعر، وتضاف قيمة أو سعر هذا الفرد إلى مجموعة الاستثمارات المخصصة لهذا القسم.[1]

وتعتمد هذه الطريقة على تقسيم العاملين في المؤسسة إلى مجموعتين، الأولى فئة العاملون غير المهرة أو العاديون والذين يسهل إحلالهم بآخرين ويتم تقسيمهم على أساس نفقات الاستدعاء، والثانية فئة العاملون المهرة وهي فئة نادرة يتم تقييمها باعتبارها أصول بشرية يتم استخدامها في أكثر من نشاط، أي عدة بدائل، لمعرفة قيمتهم في أفضل استخدام لهم.

[1] وليد ناجي الحيالي، نفس المرجع، ص 300-301.

لكن ما يعاب على هذه الطريقة هو اهتمامها فقط بالعمال ذوي الكفاءة العالية والنادرة فقط.[1]

د- طريقة العوائد المستقبلية: يتم تقييم الأصول البشرية على أساس التوصل إلى القيمة الحالية للمرتبات والأجور التي يحتمل أن يتقاضاها العنصر البشري في المستقبل حتى نهاية عمره الإنتاجي بالمؤسسة، وذلك بهدف حساب القيمة الإجمالية للأصول البشرية من متوسط رواتب مجموعة متماثلة من العاملين، إلا أنها لا تأخذ سوى عنصرا وحيدا من التكاليف لحساب قيمة الموارد البشرية وإهمال عوامل أخرى كسن العامل وكفاءته وأقدميته.

ثانيا ـ منهج القيمة: يقوم هذا المنهج على مفهوم القيمة الاقتصادية للموارد البشرية، لذا يعد أكثر واقعية من منهج التكلفة لأنه يأخذ بعين الاعتبار قيمة الخدمات المتوقعة من الموظف كأساس لتحديد قيمته الاقتصادية بالنسبة للمؤسسة، وهو ما يهمله منهج التكلفة.

ووفقا لهذه الطريقة يتم تقييم الأصول البشرية على أساس معدل العائد الممكن الحصول عليه من استخدامه، أي تحدد قيمة الشخص بالمشروع بما يساوي القيمة الحالية للأرباح المستقبلية معتمدين في ذلك على مدى مساهمة الفرد في تحقيق أهداف المؤسسة. [2]

2-5- وجهات النظر المؤيدة والمعارضة: تهدف محاسبة الموارد البشرية عموما إلى توفير المعلومات والبيانات التي تساعد المؤسسة على حساب تكاليف ومنافع مواردها البشرية، مما يساعدها على عمليات اتخاذ القرارات الخاصة بالعاملين. وفي إطار ذلك عرضت الكثير من وجهات النظر المؤيدة والمعارضة والتي سنقوم بتوضيحها في الجدول التالي.

---

[1] أسامة علي عبد الخالق: تنمية وتطوير الموارد البشرية العربية وإستراتيجيات البقاء في ظل المتغيرات الاقتصادية الجديدة. مجلة العمل العربية، العدد 60. منظمة العمل العربية. 1995، ص 47.

[2] نوال بن عمارة، صديقي مسعود، مرجع سبق ذكره، ص 136.

جدول رقم (05): وجهات النظر المؤيدة والمعارضة لنموذج محاسبة الموارد البشرية.

وجهات النظر المؤيدة	وجهات النظر المعارضة
تقدم معلومات هامة وموثوق بها للجهات ذات العلاقة داخل وخارج المؤسسة خاصة أجهزة الرقابة الحكومية.	تعتبر عملية جمع البيانات المتعلقة بالموارد البشرية صعبة لكثرة المتغيرات وصعوبة قياسها.
تساعد المؤسسة على القيام بمسؤولياتها الاجتماعية وذلك بالربط بين تحقيق الأهداف التنموية والإنتاجية.	صعوبة قياس قيمة الأصل البشري المعروض في الميزانية تؤدي إلى عدم قدرة الإفصاح عن قيمته الحقيقية.
تساعد الإدارة على توفير مناخ العمل الملائم لتنمية الموارد البشرية وتطوير قدراتها الابتكارية.	عدم موازنة المنافع المحصلة من استخدام هذه المحاسبة من تكاليف جمع البيانات وإعداد الميزانيات.
تحقق مزايا تخطيطية ورقابية مثل تقييم برامج التدريب والتنمية التي تقدمها الإدارة للأفراد.	استغلال جهود الأفراد نحو الأهداف الاقتصادية لأن محاسبة الأصول تتضمن العمل على إهتلاك الأصل بأكفأ طريقة.
تساهم في تحويل النظرة للعاملين من أنهم تكاليف إلى أنهم أصول، ومن ثم تعمل على النمط القيادي الإداري المهتم بتنمية وتطوير الموارد البشرية.	صعوبة ايجاد نظام دقيق لتقييم أداء العاملين يرتكز على الموضوعية والعدالة والشمول وذلك لحدوث أخطاء في عملية التقييم كالتحيز والخوف والنسيان.

المصدر: نوال بن عمارة، مسعود صديقي، مرجع سبق ذكره، ص 134.

عموما يمكن القول بأن محاسبة الموارد البشرية نموذج لا زالت تعترضه الكثير من المشاكل والشكوك، رغم أنه بدا واضحا ضرورة إظهار الأصول البشرية بالقوائم المالية للمؤسسات لمساعدة الإدارة والمستثمرين على اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية.

المطلب الثاني: النماذج الحديثة للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية

إن توجه المؤسسات المعاصرة نحو الأخذ بالتسيير الإستراتيجي وتطبيقه في مجال تسيير الموارد البشرية كان نتيجة لمتغيرات أساسية تأتي في مقدمتها المنافسة. وبعد هذا التوجه مدخلا إستراتيجيا لإدارة أهم أصول المؤسسة ممثلة في الموارد البشرية والكفاءات باعتماد نماذج حديثة تتحدد إستراتيجيتها بالأولوية التي تعطيها المؤسسة للوسائل من الموارد البشرية أو بالكفاءات المتميزة التي تحوزها فعلا، إلى جانب النماذج التقليدية سابقة الذكر والتي بينت الدراسات أنها تعطي أهمية أكبر لأهداف المؤسسة. وفي هذا السياق سنتطرق لكل من نموذج تسيير الكفاءات وتسيير المعرفة وتسيير الجودة الشاملة باعتبارهم أهم النماذج الحديثة في التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.

1- نموذج تسيير الكفاءات:

يرى الكثير من الباحثين اليوم أن النظرة الإستراتيجية تعتبر من أهم العوامل في نجاح المؤسسات، كما أن الاعتماد شيئا فشيئا على قدرات وكفاءات الأفراد في مجال التسيير بدلا من الاعتماد فقط على التخطيط الإستراتيجي مكّن المؤسسات من تقوية مركزها التنافسي، لهذا تغيرت مجالات البحوث في الإستراتيجية سنوات التسعينات من القرن الماضي واتجهت نحو اعتبار أن المؤسسات التي توجد فيها دوما أنشطة ملائمة ومتنوعة في تسيير الموارد البشرية هي نفسها المؤسسات التي يفضّل قادتها الكفاءات في الموارد البشرية في نظرتهم الإستراتيجية.

ووفقا لهذا المنظور فإن قيمة الموارد البشرية لا يمكن تلخيصها في مجموعة التقنيات الخاصة بالموارد البشرية، فهي تتعلق بقدرة المؤسسة على بناء الكفاءات من الموارد البشرية، وذلك باستقطاب وإدماج الأفراد الأكفاء، وبتطوير الخبرات، وبتسهيل الحصول على مورد جديد يحمل معه معارف ومعلومات جديدة.

وتجسيد قيمة الموارد البشرية يتعلق بقدرة المؤسسة على تسيير كفاءات وقدرات وخبرات هذه الموارد في إطار التنظيم المعمول به في المؤسسة (ثقافة المؤسسة، الهياكل، النظم...). كما يتعلق أيضا بالقدرة على التعاون والقدرة على تبادل التجارب والمعلومات، والمشاركة في إعداد شبكة معلومات، وتبني نظام جماعي يهدف إلى تحقيق أهداف مشتركة (تنظيمية وفردية).[1]

من هذا الطرح يمكن القول بأن نموذج تسيير الكفاءات باعتباره أحد النماذج الحديثة للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية يضع هذا الأخير في محور القدرة والكفاءة التسييرية والتنظيمية مما يجعلها تعد عنصرا أساسيا لكفاءة المؤسسة التي تمنح المسؤولية للمسيرين على امتداد السلم التنظيمي، والاستقلالية لجميع العاملين بالمؤسسة بما يساهم في خلق القدرات التنافسية، ومن ثم أصبح التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية مدخلا لبناء واستثمار الكفاءات الجماعية الضرورية لتحقيق ميزة تنافسية.[2]

ولأهمية الموضوع وتناسبه مع الدراسة الميدانية لموضوع البحث، ارتأينا التطرق إليه بمزيد من الشرح في المبحث الثاني من هذا الفصل.

2- نموذج تسيير المعرفة:

يشكل تسيير المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة التي اقترحت في بادئ الأمر كأطر ومداخل نظرية جديدة في فهم ودراسة العملية التنموية والإدارية، خاصة بعد أن سجلت المداخل والنظريات السائدة عجزها في مجاراة التغيرات التي شهدتها بيئة الأعمال، والتي على إثرها أدركت المؤسسات أن عوامل الإنتاج الأساسية لم تعد تقتصر على الأرض، العمل ورأس المال فقط إنما

---

[1] عبد الوهاب بلمهدي، مرجع سبق ذكره، ص 178.

[2] سملالي يحضية: أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مرجع سبق ذكره، ص107.

المورد الأساسي لإنتاج الثروة هو الأصول المعرفية، لكنها لن تكون ذات نفع إلا إذا تم تسييرها بأسلوب يمكّن المؤسسات من استثمار جميع أشكال المعرفة وأنماطها بما في ذلك المعرفة الصريحة والضمنية.

وقد أصبح مفهوم المعرفة مستعملا بشكل واسع ضمن الممارسات والدراسات التسييرية باعتبارها أحد الموارد الداخلية الإستراتيجية. ولأهميتها في تحسين دور الموارد البشرية والكفاءات تم تطوير تسيير المعرفة كنموذج متكامل مع تسيير الكفاءات ضمن نظام التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، وهذا ما يقودنا لدراسته بشكل معمّق في المبحث الثالث من هذا الفصل.

3- تسيير الجودة الشاملة:

يعتبر تسيير الجودة الشاملة من بين النماذج الحديثة للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية كونه نظام تسييري يساهم في تنمية الموارد البشرية والكفاءات بصفة مستمرة بما يؤدي إلى تفجير قدراتها واستغلال مواهبها ومهاراتها بكفاءة وفاعلية. فهو يستخدم ويطبق أدوات وأساليب فعالة تعمل على إحداث تغيير في توجهات العاملين واكتشاف قدراتهم وتنمية مهاراتهم، كما يعد أيضا نظام تسيير إستراتيجي متكامل يسعى لتحقيق رضا الزبون بمشاركة جميع العاملين بشكل مستمر.[1]

3-1- تسيير الجودة الشاملة: لمحة تاريخية

بدأ التركيز على مفهوم الجودة في اليابان ثم انتشر بعدها في أمريكا والدول الأوربية ثم باقي دول العالم، وقد كانت هناك مساهمات عديدة من قبل العلماء والمفكرين في تحديد مفهوم الجودة وتطورها.

[1] خيضر كاظم حمود: إدارة الجودة الشاملة. الطبعة الأولى. عمان: دار المسيرة للتوزيع والطباعة. 2000، ص74

وقد قام عدد من الكتاب بتقسيم تطور حركة الاهتمام بالجودة إلى أربع مراحل رئيسية يمكن ايجازها عبر مقارنتها في الجدول التالي.

جدول رقم (06): مقارنة بين سمات وخصائص مراحل الجودة

السمات والخصائص المميزة	عـصور حركة الجودة			
	الفحص	رقابة الجودة	ضمان الجودة	تسيير الجودة الشاملة
البداية الرئيسية للفترة	بداية القرن العشرين	1930	1950	1970-1980
الاهتمام الأساسي	الكشف	الرقابة	التنسيق	تأثير إستراتيجي
النظرة للجودة	مشكلة تتطلب حل	مشكلة تتطلب حل	حلول مرتقبة	فرصة للمنافسة
التركيز على	اتساق المنتج	تقليص عملية الفحص	سلسلة الإنتاج كلها	السوق واحتياجات العميل
الطرق المستخدمة	معايير ومقاييس	أدوات وأساليب إحصائية	برامج وتقنيات تخطيطية	تخطيط إستراتيجي وتحريك جهود المؤسسة ككل
دور خبراء الجودة	الفحص، الفرز، العد والتبويب	تطبيق نظرية الاحتمالات	قياس وتخطيط وتصميم برامج الجودة	التدريب بالإضافة إلى ممارسة الاستشارة مع الأقسام الأخرى
المفاهيم الأساسية	المخرجات وتقسيم العمل	تحقيق مستوى مقبول من الجودة	الاعتمادية وثقة الزبون	التميز
المسؤولية عن الجودة	قسم الفحص	الإدارة الهندسية وإدارة الإنتاج	جميع الأقسام بما فيها الإدارة العليا	جميع الأقسام بما فيها قيادة الإدارة العليا
التوجيه نحو	التفتيش عن الجودة	رقابة الجودة	بناء الجودة	إدارة الجودة
رواد كل فترة	Taylor	Deming, Shewhart	Juran, Feigenbaum	Crosby, Ishikawa

المصدر: مجدي وائل الكبيجي، بهاء أبو عواد: قياس أثر استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المالي في الشركات الصناعية المساهمة العامة. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد الثاني والثلاثون. شباط 2014، ص 374.

وتنقسم مراحل التطور الأربع السابقة إلى مدخلين لتسيير الجودة:[1]

المدخل الأول: ويطلق عليه المدخل التقليدي لتسيير الجودة الشاملة، ويتضمن المراحل الثلاث الأولى، وهي الفحص ورقابة الجودة وضمان الجودة.

المدخل الثاني: وهو المدخل الحديث لتسيير الجودة الشاملة ويمثل المرحلة الرابعة.

وتجدر الإشارة إلى أن تزايد الاتجاه نحو تطبيق تسيير الجودة الشاملة يعود إلى تحولات العولمة، وحركة تحرير التجارة العالمية، واتساع وتطور التكنولوجيا التي ما زالت تدفع إلى اندماج المؤسسات الاقتصادية في اقتصاد عالمي مبني على الجودة والمعرفة، وتعدد البدائل المتاحة أمام المستهلك لاختيار المنتج الأعلى جودة والأقل سعر، بالإضافة إلى تغير النظرة التقليدية للمؤسسات من التركيز على كمية الإنتاج إلى التركيز على جودته.

3-2- الإطار المفاهيمي لتسيير الجودة الشاملة:

قبل الخوض في مفهوم تسيير الجودة الشاملة لابد من تعريف وفهم معنى الجودة ومقصودها.

أ- **تعريف الجودة:** عرفت الجودة بأنها حالة ديناميكية مرتبطة بالمنتجات المادية والخدمات، وبالأفراد والعمليات والبيئة المحيطة بحيث تتطابق هذه الحالة مع التوقعات.[2]

وحسب المواصفات القياسية الدولية ISO 9000 تعرف الجودة على أنها تكامل مجموعة الأولويات والخصائص لمنتج أو خدمة ما بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات معلنة أو معروفة ضمنيا.[3]

---

[1] مجدي وائل الكبيجي، بهاء أبو عواد، نفس المرجع، ص 374.

[2] مأمون درادكة، طارق شلبي: الجودة في المنظمات الحديثة. الطبعة الأولى. عمان: دار الصفاء للنشر. 2002، ص 16.

[3] Jean Philipe Neuville, La Qualité en Question, Revue Française de Gestion, Mars. Avril. Mai 1996, P 39.

ويميز الكاتب "سمير محمد عبد العزيز" بين ثلاثة مداخل رئيسية مرتبطة بالجودة:[1]

- **جودة التصميم:** أي المواصفات الملموسة وغير الملموسة في تصميم المنتج.

- **جودة المطابقة:** نقصد بها مطابقة جودة المنتج أو الخدمة للمواصفات الموضوعة في التصميم.

- **جودة الأداء:** نعني بها قدرة المنتج على أداء المهمة التي أنجز لأجلها وفق احتياجات ورغبات الزبائن.

نستنتج من هذه التعاريف أن الجودة تتعلق بمنظور الزبون وتوقعاته وذلك بمقارنة الأداء الفعلي للمنتج أو الخدمة مع التوقعات المرجوة من هذا المنتج أو الخدمة، ويمكن وضع تعريف شامل للجودة على أنها تلبية حاجيات وتوقعات الزبون المعقولة.

ب- تعريف تسيير الجودة الشاملة:

إذا كان مفهوم الجودة مرتبط بجودة المنتجات والخدمات، فإن مفهوم تسيير الجودة الشاملة مرتبط بجودة النظام الذي من نتائجه جودة المنتوج أو الخدمة والتوافق مع رغبات المستهلك. وقد أعطيت عدة مفاهيم لتسيير الجودة الشاملة نوجزها فيما يلي:

- هو مدخل إداري حديث يهدف إلى تحقيق التحسين والتطوير المستمر في جودة المنتج أو الخدمة من خلال تعاون وتضافر جهود كل من الإدارة والعاملين لأداء الأعمال والأنشطة داخل

[1] سمير محمد عبد العزيز: جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000، 10011. الطبعة الأولى. القاهرة: مكتبة الإشعاع. 1999، ص 09.

المؤسسة أو الجهاز الإداري بشكل صحيح ومن المرة الأولى، مع التركيز الدائم على المستهلك (المستفيد) لتحقيق رغباته وتوقعاته من خلال إشراكه في تصميم المنتج أو الخدمة.[1]

– ويعرفه علي السلمي على أنه ثورة إدارية جديدة وتطوير فكري شامل وثقافة تنظيمية جديدة تهدف إلى التطوير المستمر في العمليات، تخفيض التكاليف، تحسين الإنتاجية وتطوير جودة المنتجات.[2]

– كما يعرفه معهد الجودة الفدرالي بأنه نظام إستراتيجي متكامل يسعى لتحقيق رضا المستهلك، ويقوم تطبيقه على مشاركة جميع المديرين والموظفين، ويقوم باستخدام الطرق الكمية لتحسين العملية الإدارية بشكل مستمر.

ووفقا لهذا التعريف فإن تسيير الجودة الشاملة هو إستراتيجية هدفها تحقيق رضا المستهلك، ويتطلب تطبيقها مشاركة القيادات الإدارية والموظفين في المؤسسة، والتي يجب أن تخضع للتحسين المستمر عبر استخدام الطرق الإحصائية الكمية.[3]

ويعد تسيير الجودة الشاملة مدخل شامل للتغيير، يهيئ للموارد البشرية والكفاءات بيئة عمل تقوم على المشاركة الجماعية داخل المؤسسة أساسها التحسين المستمر بهدف تحقيق تميز في الأداء وتحقيق متطلبات الزبائن. وبذلك يتجلى المفهوم الجديد لتسيير الجودة الشاملة من خلال

---

[1] حميدة محمد محمد النجار: إطار مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية في جمهورية مصر العربية. بحث مقدم لكلية التجارة يدخل ضمن متطلبات الحصول على درجة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال. جامعة المنصورة. 2005، ص 52.

[2] علي السلمي: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للأيزو. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر. 1995، ص 22.

[3] سيد أحمد حاج عيسى: أثر تدريب الأفراد على تحسين الجودة الشاملة الصحية في المستشفيات الجزائرية. أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية فرع تسويق. جامعة الجزائر (03). السنة الدراسية 2012/2011، ص 22.

التركيز على الجودة من منظور التركيز على تحقيق رضا الزبون، واستخدام الطرق العلمية لدراسة التعامل مع الأفراد كفريق.[1]

ويمكن أن نخلص مما سبق أن مفهوم تسيير الجودة الشاملة يرتكز على مجموعة من **المبادئ العامة تتلخص في النقاط التالية:**[2]

– خلق ثقافة جديدة في المؤسسة تهدف إلى التجديد المستمر، مع خلق علاقات عمل بناءة بين أفرادها.

– تبني مفهوم اللا خطأ، وذلك بأداء الشيء بشكل صحيح من أول مرة.

– تبني التحسين المستمر، ويتطلب ذلك سرعة الاستجابة للمتغيرات وتبسيط الإجراءات والفعاليات التشغيلية.

– تنمية مدخل متكامل لدعم الأفراد داخل المؤسسة من خلال استثمار الطاقات الذهنية للعاملين وخبراتهم العملية مع إشعارهم بأهميتهم داخل المؤسسة.

– التركيز على الزبون بتلبية احتياجاته، ومحاولة معرفة مدى رضاه عن المنتج مع ضرورة محاولة التعرف على احتياجاته المستقبلية.

3-3- تسيير الجودة الشاملة وإستراتيجيات الموارد البشرية:

أ- العلاقة بين تسيير الجودة الشاملة وتسيير الموارد البشرية:

---

[1] سملالي يحضية: أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مرجع سبق ذكره، ص 193.

[2] رشيد مناصرية: أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود–الجزائر. مجلة الباحث، العدد 11. 2012، ص 193–194.

يلعب تسيير الموارد البشرية دورا حاسما في تنفيذ بعض عناصر الجودة الشاملة، ولإنجاز هذا الدور فإن هذه الوظيفة يجب أن لا تكون مصممة لتدعيم تسيير الجودة الشاملة داخل المؤسسة فقط، لكن يجب أن تضمن إتباع ممارسات إدارية تمتاز بالجودة خلال عمليات الوظيفة نفسها، وهذا يعني التحسين المستمر الذي يعتمده قسم تسيير الموارد البشرية على الدوام.

إن نجاح أو فشل تسيير الجودة الشاملة يعتمد على الطريقة التي ينفذ بها العمل من قبل العاملين في كل المستويات، وتمتلك جميع العمليات الناجحة لتحسين النوعية خمسة أطوار متكاملة ومتداخلة هي: التآلف، بناء الفريق، الإبداع التكنولوجي، التدريب والتخطيط الإستراتيجي.

ب- إستراتيجيات تسيير الموارد البشرية ضمن تسيير الجودة الشاملة:

إن إستراتيجيات تسيير الموارد البشرية تتطابق مع قيم سياسة الجودة وكذلك رؤية ورسالة المؤسسة وتعكسها، حيث أن سياسات وممارسات الموارد البشرية تسهل وتدعم تنفيذ تسيير الجودة الشاملة. وفيما يلي توضيح لبعض الإستراتيجيات في ظل مفهوم تسيير الجودة الشاملة.

1- التوظيف: يضمن هذا الأخير استقطاب الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة من داخل المؤسسة وخارجها، كما يتضمن اختيار المرشحين وتعيينهم وأخيرا إعدادهم وتوجيههم للعمل الجديد، وخلال تلك المراحل يتم اتخاذ القرارات بشأن مصدر الحصول على طالبي الوظيفة وفق ثقافة الجودة الشاملة.[1]

ويمكن للمؤسسة اعتماد إحدى إستراتيجيتي الاختيار بحسب البيئة الداخلية والخارجية، مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة الإستراتيجية العامة للمؤسسة وفي ضوء الفلسفة التي تتبناها الإدارة العليا. وتتمثل كلتا الإستراتيجيتين في:

---

[1] Joel E. Ross; Total Quality Management: Text; Cases and Readings, 2nd ed, St. Lucie Press; U.S.A; 1995; P 125-126.

أ- إستراتيجية الاختيار من داخل المؤسسة: تهدف هذه الإستراتيجية إلى توظيف وتوزيع الموارد البشرية والكفاءات الفردية داخل المؤسسة، والاعتماد على أدنى ما يمكن منها من سوق العمل الخارجي، لذا فالتركيز يكون على تأهيل وتنمية الموارد البشرية والكفاءات المتاحة داخل المؤسسة والحفاظ عليها بمستويات عالية من المهارة والجودة. ويتم الاعتماد على هذه الإستراتيجية من خلال الترقية، الإعلان الداخلي، إعادة تشغيل مخزون المهارات، النقل والتعيين.

ب- إستراتيجية الاختيار من خارج المؤسسة: تعد هذه الأخيرة الإستراتيجية البديلة لإستراتيجية الاختيار من الداخل، إذ توصف بكونها مرنة في الحصول على الكفاءات الفردية حيث تربط بين فرص سوق العمل ومتطلبات تسيير الكفاءات. ولعل أهم الطرق التي يمكن من خلالها تأمين الموارد البشرية من مصادرها الخارجية هي التقدم المباشر للمؤسسة والإعلان، سمعة المؤسسة وظروفها، وكالات الاستخدام، المدارس والجامعات والمؤسسات المهنية.

ومن بين أهم الشروط الأساسية للاعتماد على إستراتيجية الاختيار الخارجي لكي تكون فاعلة نجد: - إعداد البرامج التكوينية.

- تطبيق أنظمة تحفيز تستند على المهارات بدرجة كبيرة.
- اعتماد معايير موضوعية لتقويم أداء العاملين.

إن هذه الشروط توفر الأسس الرئيسية لتطبيق تسيير الجودة الشاملة بنجاح، إذ أنه وبدون تمازج واندماج الأفراد من الثقافات المتباينة لا يمكن أن تتحقق روح الفريق الواحد. أما الأفراد المبدعين ومن ذوي المهارات العالية، فالمؤسسة تحصل عليهم من خلال بحثها في سوق العمل الخارجي لإحلالهم محل من يتركون العمل وفقا لمستويات مهاراتهم إضافة إلى أدائهم.[1]

[1] مصطفى نجيب شاويش: إدارة الأفراد. الطبعة الأولى. دار الشروق للنشر والتوزيع. 1990، ص 159.

ويمكن القول بأن إستراتيجية الاختيار الخارجي يمكن أن تحقق للمؤسسة بعض من عناصر الجودة الشاملة من خلال الاستخدام الأمثل للأفراد العاملين من ذوي الخبرة والمهارة والكفاءة العالية لتحقيق فاعلية أفضل للمؤسسة.

2- التعويض: يعد التعويض النظام الأكثر جدلا من بين الأنظمة الداعمة لتسيير الجودة الشاملة. سابقا كانت نظم التعويض تعتمد إما على الدفع من أجل الأداء أو الدفع من أجل المسؤولية (وصف الوظائف)، وكل منها يعتمد على الأداء الفردي الذي يهيئ جواً تنافسياً بين العاملين، وعلى العكس من ذلك فإن نظم التعويض ضمن فلسفة تسيير الجودة الشاملة تركز على المرونة والاتصال وفاعلية المجموعة والمسؤولية المتعلقة بكل العمليات الهادفة إلى إرضاء الزبائن كنتيجة قصوى.[1]

3- التدريب والتطوير: يعتبر التدريب أداة رئيسية لتنمية القدرات والمهارات للموارد البشرية والكفاءات الفردية ضمن نظام تسيير الجودة الشاملة الذي يبدأ وينتهي بشكل فعلي بعملية تدريب وتعليم الموظفين، حيث تتوقف مسؤولية تطبيق البرامج التدريبية على عاتق الإدارة العليا كنتيجة لاقتناعها بأن الموارد البشرية والكفاءات تعد أصولا إستراتيجية للمؤسسة يجب تنميتها وتطويرها باستمرار.

إن التدريب ضمن تسيير الجودة الشاملة لا يعتبر مجرد عملية مرحلية ابتدائية تقوم بها المؤسسة عند شروعها في تنفيذ برنامج الجودة الشاملة، بل هو عملية مرتبطة بالتحسين المستمر، بحيث تهدف لزيادة معرفة الفرد وتنمية مهاراته وقدراته، وتغيير مفاهيمه واتجاهاته بالصورة التي تمكنه من أداء ما يقوم به من عمل بكفاءة وفاعلية.

---

[1] Joel E. Ross; Op cit; P 125-126.

كما يتمثل في التعديل الايجابي لسلوك الفرد مهنيا أو وظيفيا بهدف إكسابه معارف ومهارات لأداء العمل، فهو محاولة لتغيير سلوك الأفراد نحو استخدام طرق وأساليب أفضل لأداء أعمالهم.

وتتجلى أهمية التدريب ضمن تسيير الجودة الشاملة في ضمان التوصل إلى الأداء المتميز مع ضمان قبول التغير من طرف الأفراد، وتجنب الأخطاء وتقليص العيوب، وإدراك مستوياتهم في إطار الانتماء للمؤسسة، والمساهمة في التحسين المستمر، وتقليل الحاجة للإشراف، وزيادة الاستقرار والمرونة في أعمال المؤسسة، كما يعد التدريب الأسلوب الفعال لتنمية الموارد البشرية والكفاءات والمحافظة على استمرار تحسين الأداء، ومن ثم الاستثمار العقلاني لهذه الموارد التي تساهم في الاستغلال الأمثل لبقية الموارد المادية في المؤسسة.[1]

4- التحفيز: يمكن تعريف التحفيز بأنه دفع الأفراد على تنفيذ المطلوب منهم بشكل جيد ومقبول عن طريق بث الحماس فيهم وتشجيعهم بالوسائل المختلفة، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة.

ومن أجل ضمان المشاركة الفعالة للأفراد في تطبيق تسيير الجودة الشاملة، على المؤسسة بذل جهود متواصلة لتحقيق هذه المشاركة. ومن بين هذه الجهود العمل على تحفيز العمال لأن التحفيز يكتسي أهمية كبيرة من خلال النتائج المحققة من جرائه مثل:[2]

- تحسين نواتج العمل في شكل كميات الإنتاج وجودة المنتجات.
- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها خصوصا ما يسمى بالتقدير والاحترام.
- شعور العاملين بروح العدالة داخل المؤسسة.
- جذب العاملين إلى المؤسسة وزيادة روح الولاء والانتماء.
- تنمية روح التعاون بين العاملين، وتنمية روح الفريق والتضامن.

---

[1] ستيفن جورج، أرنولد ويمبرز كيرتش، ترجمة حسين حسنين: إدارة الجودة الشاملة: الإستراتيجيات والآليات المجربة في أكثر الشركات الناجحة اليوم. عمان: دار البشير. 1998، ص 32.

[2] أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية. الطبعة الخامسة. الإسكندرية: الدار الجامعية. 2001، ص 120.

– تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع.

إن الطرح السابق لنموذج تسيير الجودة الشاملة يقودنا لضرورة التأكيد على تبني مفاهيمه وتقنياته في عمليات تسيير الموارد البشرية، واعتبار مختلف الإدارات التي تخدمها وظيفة الموارد البشرية بمثابة الزبائن الداخليين الذين يجب العمل على إرضائهم.

فتسيير الجودة الشاملة يشجع الموارد البشرية والكفاءات على تحسين الأداء ضمن فريق واحد، ويشجع السلوك التنظيمي الأمثل في الأداء بكفاءة وفعالية لتحقيق رغبات الزبون، وذلك بالاعتماد على المهارات والقدرات المشتركة للإدارة والكفاءات بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

المبحث الثاني: دور التسيير الإستراتيجي للكفاءات في تطوير الإبداع التنظيمي

في ظل التحديات التي تفرضها بيئة الأعمال نحو التحول إلى اقتصاد المعرفة، أصبح ينظر إلى الموارد البشرية كأصول حقيقية ورأس مال إستراتيجي تفوق قيمته رأس المال المادي.

وهذه الحقيقة جعلت من الاستثمار في الكفاءات الاستثمار الأمثل كي تحسن المؤسسة تصنيف تنافسيتها. فالتنافس لم يعد يعتمد في المقام الأول على القوى المادية، ولكنه أصبح يرتكز أساسا على كفاءة العنصر البشري، وهكذا يتحول تسيير الكفاءات ليصبح من الأنظمة الإستراتيجية الهامة في تسيير الموارد البشرية لبلوغ مستوى من التميز والإبداعية. وهذا ما سنحاول معالجته في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية للكفاءات

إن مفهوم الكفاءات لم يعد ينحصر في قدرة المورد البشري على الاستجابة الفعالة لمتطلبات الوظيفة بل أصبحت مركبة وأكثر شمولية، فالكفاءات تتحدد بمدى الانسجام بين الفرد والجماعة بالإضافة إلى البيئة التنظيمية، وهذا ما جعلها تحتل مكانة هامة ضمن نظام التسيير لارتباطها بمفاهيم الإستراتيجية وتسيير الموارد البشرية.

1- مفهوم الكفاءات:

تطور مفهوم الكفاءة كثيرا في العقدين الأخيرين، حيث أصبح من الصعب حصر تعريف محدد له، لكن يمكن القول أنه يرتبط بوضعيات العمل، أي أنه لا يمكن التحدث عن الكفاءة إلا في إطار عملي، كما أن أغلب التعاريف تشترك في وضع ثلاثة أبعاد للكفاءة هي:

المعارف (Savoirs)، المعارف العملية (Savoir-faire)، والمعارف السلوكية أو التنظيمية (Savoirs-être)، وهذا ما توضحه التعاريف التالية:

ـ عرفت المجموعة المهنية الفرنسية (Le MEDEF) الكفاءة المهنية بأنها تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني والذي يعطي لها صفة القبول (La validité).[1]

ـ عرفت الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية (AFNOR) الكفاءة بأنها استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط.

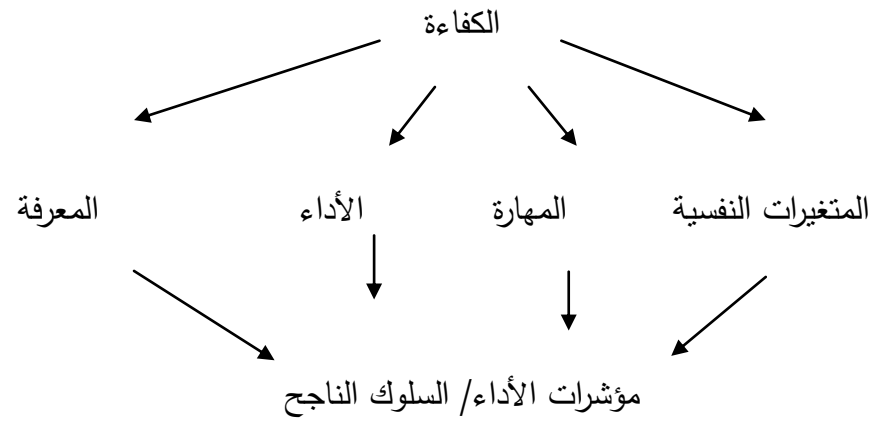
ـ يعرف الباحثان Jean Marc RISS و Daniel HELD الكفاءة بأنها القدرة على إنجاز النشاطات المهنية المنتظرة من شخص في إطار الدور المنوط به في المؤسسة أو في المجتمع. وهي مجموع المعارف النظرية، المعارف العملية والمعارف السلوكية المستخدمة في سياق معين.[2]

وحسب (Caird) يشير مفهوم الكفاءة إلى مجموع المعرفة والمهارة ومتغيرات الشخصية التي تخص السلوك الناجح في مجال معين، ويدعم ذلك بالشكل التالي.

---

[1] A. MEIGNANT, Ressources Humaines : déployer la stratégie, édition liaisons, Paris, 2000, p110.

[2] ثابتي الحبيب وبن عبو الجيلالي: تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية: دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة. الإسكندرية: مؤسسة الثقافة الجامعية. 2009، ص 112-113.



شكل رقم (12): بنية تمثيلية لكفاءة المؤسسة

المصدر: كمال منصوري، سماح صولح: تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السابع. جوان 2010، ص 50.

والكفاءة تمارس بالارتباط مع هدف ينتظر الوصول إليه أو هي متعلقة بوضعية أو هدف محضر مسبقا حيث يعرف M.Parlier وP.Gilbert الكفاءات بأنها مجموع المعارف، قدرات العمل والسلوكيات التنظيمية بالنظر إلى هدف ما أو وضعية ما.[1]

مما سبق يتضح أن هناك إشارة ضمنية أو صريحة إلى أن الكفاءة هي توليفة من المعارف أو الموارد المتمثلة في:

أ- المعارف النظرية: وتوافق مجموع مهيكل من المعلومات المتقاربة والمتكاملة في إطار مرجعي تسمح للمؤسسة أو الفرد بالقيام بأنشطته في سياق خاص.

ب- المعارف العملية (الممارسات): هي القدرة على تسيير عمل بطريقة ملموسة وفق عملية أو أهداف معروفة مسبقا، والمعارف العملية لا تقصي المعارف النظرية، لكن لا تحتاج إليها بالضرورة، وتتكون المعارف العملية بالتجربة.

---

[1] Celile Dejoux, Les compétences au cœur de l'entreprise, Editions d'organisation, Paris, 2001, p141.

ج- المعارف السلوكية: وتمثل مجموع القدرات الضرورية لمعرفة التعامل أو التحرك في وسط مهني معين وتشمل السلوك، الهوية، الإرادة، التحفيز...

وتتجمع الأبعاد الثلاثة السابقة للكفاءة في تنسيق ديناميكي مكيف ضمن متطلبات وضعية محددة للوصول إلى أداء متميز، يمكننا من القول أن الفرد أو المؤسسة تمتلك كفاءة في ذلك المجال.

وقد حددت الكفاءة بمفهومها الحديث ورتبت على ثمانية مجالات أساسية هي:[1]

الخبرة التقنية، القدرة على العمل، القدرة على الإبداع والخلق، القدرة التدبيرية، القدرة على تحقيق الفاعلية الشخصية، القدرة الاتصالية، القدرة على تجسيد ثقافة وقيم المؤسسة وأخيرا المساهمة في تجسيد أهداف المؤسسة.

2- أنواع الكفاءات:

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفقا لثلاثة مستويات حسب "Celile Dejoux" وهي المستوى الفردي ويوافق الكفاءات الفردية، المستوى الجماعي ويوافق الكفاءات الجماعية، والمستوى التنظيمي ويوافق الكفاءات التنظيمية أو كفاءات المؤسسة أو ما يسميه البعض بالكفاءات الإستراتيجية أو الأساسية (Compétences-clées)، والتي تمثل الميزة التنافسية وفق نظرية الموارد.

أ- الكفاءات الفردية: حسب Athey et Orth (1999) الكفاءة الفردية هي مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، تتضمن المعرفة الفردية، المهارات، السلوكات، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة.

---

[1] Yeran-YVES BNCK, Le Management De Connaissances Et Des Compétences En Pratique, Edition d'organisation, Paris, 2003, P106.

كما تسمى الكفاءة الفردية أيضا الكفاءة المهنية، حيث يعبر عنها Medef (2002) بأنها توليفة من المعارف والمعرفة العملية والخبرات والسلوكات المزاولة في سياق محدد، والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، والمؤسسة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها وتثبيتها وتطويرها.

وحسب Celile Dejoux فإن الكفاءة الفردية هي مجموع خاص مستقر ومهيكل من الممارسات المتحكم فيها، والتحكم المهني والمعارف التي يكتسبها الأفراد بالتكوين والخبرة...

وفي هذا الإطار تم اقتراح بعض العناصر التي تسمح بتعريف الكفاءة الفردية نذكر منها: الكفاءة تمتلك ميزة عملية، هي أساس العمل، هي عملية بناء مستمرة، هي بناء ذو طبيعة تنسيقية، هي مكون اجتماعي. الكفاءة تسجل ضمن عملية تعلم، تمتلك وجها خفيا، وأخيرا الكفاءة ذات منفعة اقتصادية ...[1]

ب- الكفاءات الجماعية: بحكم طبيعة المؤسسة كمجموعة بشرية مهيكلة وذات أهداف، ونظرا للصبغة الجماعية للنشاط التنظيمي، فإن تحليل وتحديد الكفاءات يستدعي تجاوز الإطار الفردي للاهتمام بمستوى أعلى يتمثل في الكفاءات الجماعية، فهذه الأخيرة ليست مجرد تجميع للكفاءات الفردية بل هي تركيبة فريدة من الكفاءات، المهارات والقدرات المتوفرة لدى أفراد المؤسسة تفوق نتيجتها النتيجة المترتبة عن جمع الكفاءات الفردية وذلك بفعل أثر المجموعة الناجم عن الديناميكية الجماعية للفاعلين.

وتحدد C. Sauret مجموعة أبعاد للكفاءات الجماعية تتلخص في التالي:

- **التآزر أو التعاضد La synergie:** تشكل التفاعلات القوية بين أعضاء المجموعة.
- **التضامن La solidarité:** تربط كل فرد بشبكة التعاون القائمة داخل فريق العمل.

[1] كمال منصوري وسماح صولح، مرجع سبق ذكره، ص 51-52.

- **التعلم L'apprentissage:** تحدد القدرة التأهيلية للجماعة وترتكز على نوعية التنظيم السائد.

- **الصورة العملية الجماعية L'image opérative collective:** تشير إلى وجود تماثل مشترك للنشاط أو العمل.

ومن هنا يمكن القول أن الكفاءات الجماعية هي مجموع الأدوات المتوفرة لدى الأفراد للعمل جماعيا، والمتمثلة خصوصا في المهارات المشتركة لدى الجميع، شبكات الاتصال التي تنسق النشاطات والذاكرات الجماعية التي تسمح باتخاذ قرارات متناسقة.[1]

كما نجد على مستوى هذه الكفاءات معايير وقيم ومعارف جماعية تتموضع على مستوى المؤسسات.[2]

وتعرف الكفاءة الجماعية أيضا بأنها: قدرة المؤسسة على تأمين منتوج للزبون الداخلي أو الخارجي، بأفضل عرض ممكن من الجودة والسعر.

وتجدر بنا الإشارة إلى أن الكفاءة الفردية وحدها تبقى مبتورة الفاعلية ما لم تكن في نظام كفاءات جماعي بالمؤسسة. لذلك تم التمييز بين الكفاءة الفردية والجماعية، فالكفاءة الفردية تدل على المهارات العملية المقبولة، ويتم إضفاء "القبول" في الوسط المهني من خلال عدة أساليب فنية كالتجارب المهنية، أما الكفاءة الجماعية فمصدر تقييمها هو حكم الزبائن وذلك من خلال اختياراتهم للمورد الأكثر كفاءة.[3]

---

[1] ثابتي الحبيب وبن عبو الجيلالي، مرجع سبق ذكره، ص 129-130.

[2] Jean-François Amadieu, Loic Cadin, Compétence et organisation qualifiante, Economica, Paris, 1996, p 125.

[3] Alain Meignant; Les compétences de la fonction ressources humaines : diagnostic et action ; Edition Liaisons ; 1995 ; PP 20-22.

ج- الكفاءات الإستراتيجية: إن مفهوم الكفاءة عموما يعتبر من الإشكاليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، فعلى المدير تحديد الكفاءات التي يتمتع بها العاملون ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وتخطيط إن أمكن التصحيحات الواجب القيام بها.

فالكفاءة لا تتمتع بالطابع الإستراتيجي إلا إذا كانت متغيرا ضروريا لتكييف المؤسسة مع محيطها ونجاحها، بحيث يكون ذلك الأمر مشروطا بقدرتها على استغلال وتنمية الموارد الداخلية الأصلية.[1]

فبالنسبة لـ Hamel وPrahalad (1994) الكفاءة الأساسية (الكفاءة الإستراتيجية/المركزية) هي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتوج النهائي، ويشير تصور الكفاءة الإستراتيجية إلى قدرات المؤسسة مضروبة في الموارد، فهي في شكل تعلم جماعي ضمن المؤسسة.[2]

ويقدم الباحثون ثلاثة فروض تتمكن من خلالها المؤسسة من معرفة كفاءاتها الإستراتيجية:[3]

- الكفاءة الإستراتيجية تمكن من دخول أسواق واسعة ومتنوعة.
- الكفاءة الإستراتيجية يجب أن تخلق مساهمة هامة في المنتج.
- الكفاءة الإستراتيجية يجب أن تكون صعبة التقليد من قبل المنافسين.

---

[1] الهادي بوقلقول: الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة. الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية. جامعة قاصدي مرباح ورقلة. 9-10 مارس 2004، ص 207.

[2] Marcel Coté, Marie-Claive Malo, La gestion stratégique : une approche fondamentale, Gaëtan Morin édition, Canada, 2002, p100

[3] RM. Srivastava, Divya Nigam, Corporate strategic management, 2nd édition, Pragati Prakashan, Meerut, Begum Bridge-Meerut, 2000, p90.

ووفق Barton -Leonard (1992) فإن الكفاءات الإستراتيجية للمؤسسة تتكون من أربعة عناصر:[1]

- معارف ومهارات الموظفين المؤلفة من التراث العملي والتكنولوجي للمؤسسة.
- الأنظمة التقنية والمعارف.
- أنظمة التسيير وكذا اليقظة الإستراتيجية.
- القيم والمعايير التي بها نرسخ عملية خلق وتطوير الكفاءات الأساسية.

إن الكفاءة الإستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة، مما يجعل من الكفاءات الإستراتيجية بالضرورة كفاءات جماعية. لهذا فإن البحث عن التوليفات أو التوفيقات الجديدة ما بين المهارات الفردية والأصول الخاصة والقواعد التنظيمية هو الذي يؤدي إلى دعم الميزة التنافسية للمؤسسة، التي تصبح مرتبطة بدرجة التدعيم وسرعة تحويل ونقل الكفاءات الإستراتيجية للمؤسسة.[2]

---

[1] Marcel Coté, Marie-Claire Malo, op.cit, p 102.

[2] Pierre-Xavier MESCHI, Le concept de compétence en stratégie perspectives et limites, Edition Dunod, Paris, 2009, p 02.

المطلب الثاني: تسيير الكفاءات في المؤسسة

1- مفهوم تسيير الكفاءات:

1-1- تعريف تسيير الكفاءات:

إن بداية إدراك المؤسسات لكون مصدر نجاحها وسر بقائها يكمن في تسييرها الصحيح لطاقاتها البشرية، بالشكل الذي يعززها ويعمل على صيانتها ويضمن المحافظة عليها، زاد من أهمية وجود تسيير فعال للكفاءات، الذي تم تعريفه كمايلي:

حسب الكاتبة Sylvie ST-ONGE، تسيير الكفاءات يعني التأثير في معارف ومهارات وسلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده والتكيف مع التطورات الحاصلة في المحيط.[1]

فمن خلال هذا التعريف تشير الكاتبة إلى أن عملية تسيير الكفاءات تتم من خلال التأثير في كفاءة المورد البشري بهدف تحسين إنتاجيته وزيادة قدرته على التكيف مع التطورات، وهي بهذا حصرت تسيير الكفاءات في جانب أو عملية واحدة تتمثل في مرحلة تطوير وتنمية كفاءات الموارد البشرية للمؤسسة مع ذكر نتائج هذا التأثير وإهمال الشخص أو الجهة المسؤولة عنه أو القائمة به.

كما عرف تسيير الكفاءات بأنه نظام يستخدم في تقييم المهارات والمعارف والأداء داخل المؤسسة، واكتشاف الثغرات، وتقديم التدريب والتعويض وبرنامج التوظيف بالتركيز على احتياجات المؤسسة.[2]

---

[1] Sylvie ST-ONGE et autres, Relever les défis de la gestion des ressources humaines, Gaëtan Morin, 2001, p 256.

[2] واعر وسيلة، بن سالم أمال: دراسة تحليلية بين تسيير الكفاءات وإدارة المواهب. الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية وتسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة. فيفري 2012، ص 04.

وقد تم تقديم تعريف شامل لتسيير الكفاءات وهو: "تلك الأنشطة والجهود التي تهتم بتوفير الكفاءات والمحافظة عليها وتنميتها وتوفير الظروف المناسبة لعملها والمحفزات الضرورية لبقائها، ودفعها نحو بذل أقصى جهد ممكن بشكل يدعم تنافسية المؤسسة."[1]

إلا أنه يمكن القول أن تحقيق تسيير كفاءات ناجح مرتبط بتطبيق تكامل أفقي أكثر من العمودي، حيث نبحث في التكامل العمودي عن تكيف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة، نظرتها وكذا إستراتيجيتها، إذ يجب أن تكون هذه الكفاءات مختارة ومنظمة ومطورة بطريقة معينة تساهم في تحقيق مهمة المؤسسة. أما في التكامل الأفقي فنبحث عن تكيف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية فيما بينها، والكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف. أي تصبح كل أنشطة تسيير الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة، ويمكن اختصار هذه الأنشطة في النقاط التالية:

- التوظيف والاختيار.
- الرواتب.
- التكوين والتدريب.
- الاتصال الداخلي.
- الترقية والنقل.
- التقييم السنوي.
- تقييم القدرات.
- تسيير المعارف.[2]

---

[1] Loïc CADIN ; Francis GUERIN ; Frédérique PIGYERE ; Gestion de ressources humaines : Pratique et éléments de théorie ; 2 édition ; Dunod ; Paris ; 2002 ; P 127.

[2] كمال منصوري، سماح صولح، مرجع سبق ذكره، ص 55.

ويعتبر تسيير الكفاءات طريقة تفكير وتسيير لا تتجزءان لمختلف نشاطات الموارد البشرية بطريقة واعية ومنهجية طبقا لمهمة وإستراتيجية المؤسسة، كما أنه يصبح حقيقة فقط إذا اتبع بالتنفيذ. ولا تعتبر المؤسسة أنها تطبق تسيير الكفاءات إلا إذا كان يوجد ربط بين نتائج التقييم الدورية للفرد وتكوينه من جهة، وبين ترقيته من جهة أخرى،[1] حيث نبحث في تسيير الكفاءات عن المرونة والقدرة على التأقلم وتطوير قابلية الشغل (L'employabilité) لدى الأفراد.[2]

1-2- مقاربات تسيير الكفاءات:

لم تعد الكفاءات ـ بمنظورها الجديد ـ ذات مدلول بسيط، أي قدرة الموارد البشرية على الاستجابة الفعالة والناجعة لمتطلبات الوظائف، بل أصبحت ذات مفهوم شامل ومركب لما فرضته عليها رهانات العولم، حيث أصبحت تتوقف على قدرة الفرد والمجموعات والبيئة التنظيمية للمؤسسة على الانسجام، الأمر الذي جعلها تحتل مكانة محورية ضمن نظام التسيير لارتباطها بمفاهيم الإستراتيجية وتسيير الموارد البشرية. ففهم علاقة الكفاءات بتلك المفاهيم ساهم في الانتقال من تسيير الحافظة التكنولوجية إلى تسيير حافظة الكفاءات وفق مقاربات هي:[3]

أ- المقاربة التسييرية للكفاءات (L'approche gestionnaire): تتمثل الكفاءات من وجهة نظر المقاربة التسييرية في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة. فمن هذا المنطلق تصبح

---

[1] Benoit Grasser, Thierry Colin, La gestion des compétences : un infléchissement limité de la relation salariale. **Disponible sur le site** : http://www.travail.gouv.fr/publications/revue-travail et emploit/pdf/93-1940.pdf, p2.

[2] Bruno Dufour, Yves Réale, Le DRH stratège : le nouveau mix stratégique des ressources humaines, Edition d'organisation, Paris, 2006, p 107.

[3] سملالي يحضية: أثر التسيير الإستراتيجي وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 141-142.

الكفاءات متكونة من رأسمال يشمل المعرفة (Le savoir) والمهارة أو المعرفة العملية (Le savoir-faire) وحسن التصرف (Savoir-être).

إن المقاربة التسييرية تفترض أن تكون جاهزية الكفاءات للتعبئة والاستغلال عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة، وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملازمة للوضعيات المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه، ورغم هذا تبقى الكفاءات غائبة أو ناقصة ما لم تكن مقترنة بالقدرة على الفعل (Le pouvoir d'agir)، أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفاعلية، والرغبة على الفعل (Le vouloir d'agir) التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة. إن الكفاءات كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية (أفراد وجماعات) بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة، والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية.

ب- المقاربة العملية (L'approche opérationnelle): من منظور هذه المقاربة تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي، والسيرورة التنظيمية والتكنولوجيا، وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الايجابي، حيث أن الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن أن تتحقق إلا بتفاعل دائم ومستمر بين تلك المكونات.

فالقدرة حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة، مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة، وكذا القدرة على التأقلم والتفاعل مع السيرورات التنظيمية المطبقة من طرف المؤسسة، بهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغيرات البيئة الداخلية والبيئة التنافسية.

ج- المقاربة الإستراتيجية (L'approche Stratégique): وفق هذه المقاربة تحقق الكفاءات للمؤسسة الميزة التنافسية من خلال إنجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالكفاءات

تتحدد في تلك القدرات المعرفية، والعملية، والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين، أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد، أو بابتكار طرق تنظيمية حديثة أو بكفاءات أخرى مشابهة.

2- المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات في المؤسسة:

تمثل الكفاءات مصدرا من مصادر التميز وموردا إستراتيجيا بحاجة إلى تسيير ومتابعة من خلال التقييمات الدورية، كما هو بحاجة إلى تعميق وتقوية معارفه وصقل مهاراته من خلال عمليات التطوير اعتمادا على التكوين والتدريب والتعلم وغيرها من المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات ممثلة في إعداد مواصفات الكفاءات وتحليل الوظائف، تقييم الكفاءات، تطويرها ورواتبها، وهذا ما سنحاول طرحه في النقاط التالية.

2-1- إعداد مواصفات الكفاءات وتحليل الوظائف:[1]

يمثل إعداد مواصفات الكفاءات واحدة من المراحل الأولى لتسيير الكفاءات عند وضعه حيز التطبيق، حيث تقوم على توضيح الكفاءات المرغوب فيها (المطلوبة) من أجل الحصول على أحسن أداء وظيفي، سواء على مستوى وظيفة واحدة أو عدد من الوظائف، وهذا ما نسميه تحليل الكفاءات (l'analyse de compétence). ويمكن القول أنه على المستوى العملي تكون مواصفات الكفاءات حجر الزاوية في تسيير الكفاءات، حيث تشكل في الواقع نقطة مرجعية لتقييم الكفاءات، تطويرها ورواتبها.

[1] كمال منصوري وسماح صولح، مرجع سبق ذكره، ص 58.

توجد طرق عديدة لتحليل الكفاءات وجمع المعلومات حول الوظيفة ومجال العمل، وكذا مهام ومسؤوليات الكفاءات الضرورية لذلك، من بينها الملاحظة في الميدان، المقابلات الفردية والجماعية، استمارات الكفاءات، تحليل مذكرات مسؤولي الوظائف، بطاقات الكفاءات المهنية...

ومهما تكن الطريقة المستعملة، يجب أن يعطي تحليل الكفاءات النتائج التالية:

- نظرة شاملة للكفاءات الأساسية والمهمة.
- وصف لمؤشرات السلوك من خلال الكفاءة.

2-2- تقييم الكفاءات:

يرتكز تقييم الكفاءات على تقدير الكفاءات التي يمتلكها الفرد أو الجماعة،[1]فالتقييم هو تحديد التوافق والتساوي بين الأداء والأهداف، ويقصد به أيضا إعطاء حكم مسبق إنطلاقا من إنجاز قياسات وتحاليل حول فعالية الأعمال.[2]

وتقع مسؤولية تقييم الكفاءات بالدرجة الأولى على المسير المقرب، أو بمعنى آخر على المسؤول المباشر بسبب قدرته على ملاحظة الكفاءات المطبقة من طرف الأفراد وبشكل يومي. فأثناء عملية التقييم يقوم هذا الأخير بتحديد ما يلي:

- الكفاءات التي يتحكم فيها الشخص المقيّم بنجاح.
- الكفاءات المطلوبة والتي لا يحوزها ذلك الشخص.
- الكفاءات التي يحوزها الشخص المقيّم ولكن لا يتحكم فيها تماما مقارنة مع متطلبات عمله.

وهذا الأمر يسمح للمؤسسة بضمان:

---

[1] C.BATAL ; La gestion des ressources humaines dans le secteur public ; Tome 2 ; Edition d'organisation ; Paris ; 1997 ; P 99.

[2] Ardouin THIERRY ; Ingénierie de formation pour l'entreprise ; Edition Dunod ; Paris ; 2003 ; P 184.

– أحسن ملاءمة بين الكفاءات المكتسبة من طرف العامل والمطلوبة من طرف رب العمل.

– أحسن تعريف لاحتياجات التكوين.

– الاعتراف بالكفاءات الفردية من خلال التطور الوظيفي أو ارتقاء الفرد العامل.

وفيما يلي سنحاول التعرف على بعض مقاربات تقييم الكفاءات، وكذا الأدوات المستعملة في التقييم.

أ– **مقاربات تقييم الكفاءات:** تتضح أبرز مقاربات تقييم الكفاءات فيما يلي:[1]

1– مقاربة المعارف: تتمثل هذه المقاربة في التقييم من خلال المعارف النظرية، وذلك بإجراء مقارنة بين المعارف المحققة التي يمتلكها الفرد والوضعيات المهنية التي يرتبط بها، غير أن هذه المقاربة لا تتمتع باستخدام واسع لإعطائها أهمية كبيرة للمعارف النظرية التي ليست سوى أحد مكونات الكفاءات.

2– مقاربة المعارف العملية: هذه المقاربة عكس سابقتها، حيث يقوم التقييم في هذه المقاربة على الملاحظة المباشرة للأفراد في وضعيات العمل، لأن قدرات الأفراد ليست مفترضة مسبقا ولهذا يجب ملاحظتها لمعرفتها.

3– مقاربة المعارف السلوكية: تعد هذه المقاربة غامضة وغير واضحة، لأنها تفتح المجال لمعايير اجتماعية باعتمادها على بعد سلوكي بحت، باعتقادها أن أداء المنظمة أساسه السلوكيات الفردية والجماعية المطورة، وتجدر الإشارة أن الفصل بين المعارف السلوكية والمعارف العملية لا يسهل إطلاقا عملية تقييم مساهمة الفرد التي هي نتيجة توليفة من الموارد المجندة.

---

[1] Valérie Marbach ; Evaluer et rémunérer les compétences ; Edition d'organisation ; Paris, S–D ; pp20– 23.

4- المقاربة المعرفية: تنطلق فكرة هذه المقاربة من أن كل عمل ناتج عن إستراتيجية حل مسائل معينة وبالتالي فإن تقييم الكفاءات يرتكز على تحليل المناهج الفكرية، أي إيجاد المراحل اللازمة لحل المسائل المختلفة ومن خلالها تحديد الكفاءات الضرورية لتشغيل معين.

ب- أدوات تقييم الكفاءات: توجد العديد من أدوات تقييم الكفاءات ترتكز في مجملها على تحضير مرجعية معتمدة للكفاءا. وفيما يلي سنحاول ذكر بعضها:

1- مقابلة التقييم: تعتبر هذه الأخيرة فرصة متاحة للتعبير بكل حرية ممكنة والقيام بإعداد حصيلة سنة من العمل بين المقيم والمقيّم. وتتم بالتطرق لأسئلة متعلقة بالوظيفة، التوجيه والمسار المهني.[1]

وتعتبر مقابلة التقييم فرصة لمعرفة أحسن للمرؤوسين، طريقة رؤيتهم ونقاط قوتهم، وهي كذلك فرصة من أجل معرفة جيدة لطريقة عملهم وأهدافهم.[2]

وتشمل وضعية التقييم وفق هذه الطريقة في غالب الأحيان لقاء سنوي بين المرؤوس ومسؤوله، وأثناء المقابلة تتم مناقشة المهام، النتائج، الكفاءات وكل الإجراءات التي يمكن توفيرها من أجل أكثر فاعلية.[3]

انطلاقا من المفاهيم السابقة يمكن القول بأن مقابلة التقييم هي فترة اتصال جد مهمة للمؤسسة، حيث تسمح لها بمعرفة أحسن لمستخدميها وفهم طريقة عملهم، كما أنها تنشئ لكل الأطراف فرصة من أجل التطرق أو معالجة الأمور المرتبطة بالتكوين، الترقية والحركية.

---

[1] Jacques TEBOUL ; l'entretien d'évaluation : comment s'y comporter, comment le mener ; 2éme édition ; Edition Dunod ; Paris ; 2003 ; P 4.

[2] Jacques PIVETEAU ; L'entretien d'appréciation du personnel : pour des relations de travail plus justes et plus efficaces ; INSEP consulting édition ; Paris ; 2000 ; P 22.

[3] André GUITTET ; L'entretien : techniques et pratiques ; 6 éme édition ; Edition ARMAND COLIN ; Belgique ; 2003 ; P 113.

2- المرافقة الميدانية L'accompagnement terrain: تسمح هذه الأخيرة للمسؤولين بالتقييم الدوري لكفاءات أعضاء الفريق، وكذا تقديم النصائح لهم ومساعدتهم على التطوير، ويعتمد فيها على مرجعية كفاءات محددة تسمح بفحص التطورات المحققة بفضل التكوين. لكن هناك بعض السلبيات للمرافقة الميدانية، تظهر في أن حكم المسير قد يكون غير سليم إذا لم يكن مكونا من قبل على مثل هذه التقنيات، كما أن سلوك الأفراد أو المرؤوسين يكون غير عادي أثناء وجودهم بمرافقة مسؤولهم الذي وضع لتقييمهم.

3- مرجعية الكفاءات Référentiel de compétences: هي أداة تسمح بجرد الكفاءات الضرورية لكل نماذج العمل في فرع مهني، وتنجز عموما من قبل المسؤولين عن حركية العمل المكلفين بإعداد قائمة لمختلف المهن (تجارية، موارد بشرية، جودة، إنتاج، تطوير...)، ثم تحديد نماذج العمل الأساسية لكل منها وأخيرا إبراز الكفاءات الضرورية لمزاولة هذه الأعمال بشكل جيد، وبالتالي فإن مرجعية الكفاءات تسمح بتموضع كل فرد بالنسبة لمستويات الكفاءات الضرورية (المطلوبة) لكل عمل معين.[1]

4- طريقة مركز التقييم Assessment centre: بالرغم من تسمية الطريقة بمركز التقييم إلا أنها ليست بمكان بل هي عملية صممت لتقييم المهارات أو الإمكانيات بطريقة شاملة وصارمة. فمركز التقييم المصمم بشكل مناسب يشمل تقييم جميع المشتركين بواسطة فريق من المشرفين المتدربين، ويشارك المرشحون بجزء من التدريبات أو الفعاليات التي صممت خصيصا لهم، وهذه

[1] Marc DENNERY, Evaluer la formation: des outils pour optimiser l'investissement formations, ESF édition, France, 2001, pp 65- 66.

الأخيرة يمكن أن تشمل اختبارات القوة العقلية أو المقابلات لكنها على العموم ترتكز على تمارين المحاكاة التي صممت لتشابه حالات العمل الحرجة بقدر الإمكان.[1]

5- طريقة حلقة الرجوع العكسي 360°: تعود فكرة رد الرجوع العكسي لسنوات الستينات لما كانت المؤسسات تبحث عن طرق أو نماذج جديدة لتطورها.

وفي هذا السياق كانت دراسات الرجوع العكسي واحدة من الأشكال الأكثر تجاوبا مع التطور التنظيمي، فقد وجدت لأجل هدف يتمثل في تحليل ردود أفعال العمال حول عدة عوامل مثل: محتوى عملهم، التعويضات الخاصة بهم...

وتعتبر طريقة حلقة الرجوع العكسي وسيلة تمد المقيم بالمعلومات الواردة أو الناتجة من عدة مصادر (النظراء، الزملاء، المسؤولون المباشرون والتابعون).[2]

وكتعريف مختصر لهذه الطريقة، يمكن القول بأنها العملية المبنية على تقييم العامل من طرف نفسه ثم من طرف مسؤوله المباشر، زملائه والتابعين له (تم إضافة زبائنه في حالة حلقة الرجوع 540°).[3] هذه التقييمات تقارن ببعضها البعض بواسطة مستشار خارجي لتعود نتائجها (كتابيا أو شفهيا) للمقيم من أجل التسليط على نقاط قوته وضعفه.

---

[1] مارجريت ديل وبول ايلز: تقييم مهارات الإدارة: مرشد للكفاءة وأساليب التقييم. الرياض: معهد الإدارة العامة. 2002، ص 185.

[2] Saliha TAKFI; L'évaluation des compétences professionnelles dans l'entreprise : étude de cas au niveau de l'entreprise SONELGAZ- Direction régionale de Tlemcen ; Mémoire de magister en gestion de ressources humaines ; Université de Tlemcen ; 2006-2007 ; P 85.

[3] Camille DORIVAL; Souriez, vous êtes évalués ; Alternatives Economiques ; N° 57 ; 2003 ; P 80.

وينتج عن التعدد في الجهات القائمة بالتقييم تعدد واختلاف في معايير التقييم وهو من إيجابيات هذه الطريقة، بالإضافة إلى أنها تهدف إلى إشراك مجمل العاملين في عمليات تقييم الأداء مما يشعرهم بالأهمية والاعتبار.

2-3- تطوير الكفاءات Développement des compétences: لقد أضحت الكفاءات تمثل الفيصل بين المؤسسات، والعبارة الشائعة: « C'est la compétence qui fait la différence » تأكد ذلك. ومهما تنوعت مصادر الكفاءة، فإن العنصر البشري يظل وراءها والذي تحتل فيه إستراتيجية التكوين والتدريب المستمرين مكان الريادة.[1]

وتطوير الكفاءات ليس تقنية جديدة كالتدريب الذي تقوم به المؤسسة من أجل الحصول على مؤهلات مفيدة، إنما هو موقف أو سلوك يجب تبنيه من طرف المؤسسة من أجل تدعيم كفاءاتها واكتشاف إمكانيات التطور.

وعليه فإن الكفاءات تأخذ معناها من التطور المستمر، إذ يجب تطويرها من أجل السماح لها بالتأقلم مع عوامل تغير المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة أو المشاركة في إحداث تغيراته،[2] ما يستدعي تطوير وتنمية الموارد البشرية وكفاءاتها. حيث أصبح تطوير وصيانة الكفاءات خصوصا الأساسية منها يمثل أهمية إستراتيجية، نظرا لما تقدمه الكفاءات من إمكانيات لاحتلال وضعيات جديدة في السوق باعتبار أن الكفاءات الأساسية تمثل الميزة التنافسية، كما أنها أصبحت تمثل الخزينة الحقيقية لكل مؤسسة تعمل في محيط ذو قوى كثيفة المعرفة.

---

[1] رحيم حسين: تسيير المعارف وإستراتيجيات الإبداع في المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة. مجلة الاقتصاد والمناحمنت. العدد (03). جامعة أبوبكر بلقايد بتلمسان. مارس 2004، ص 242.

[2] Alain Meignant, Ressources humaines: déployer la stratégie, Edition Liaisons, Paris, 2000, p 38.

وبما أن حاملو المعرفة الأساسيون في المؤسسات هم عمالها، فإن هذا يستدعي ضرورة صيانة وتطوير هذا المورد الإستراتيجي المتمثل في الكفاءات بأساليب حديثة للتحكم والتكوين والتدريب، ومن بين هذه الأساليب نذكر ما يلي:[1]

أ- التكوين المرتكز على الكفاءات (Formation axée sur les compétences):

هذا النوع من التكوين يهدف إلى اكساب سلوكات خاصة، وقد يعتمد على تقنيات المقابلة وتحليل المشاكل والمرونة والإدارة المرتكزة على الفرد، كما يستعمل هذا النوع من التكوين من قبل مكونين مشاركين قادرين على ملاحظة الكفاءات، بحيث تتكون مجموعة المشاركين من مجموعة مساعدين واجبهم تطوير نفس الكفاءة، مثلا القدرة على اتخاذ القرار، أو مساعدين واجبهم تطوير نقاط مختلفة، فمثلا يحاول البعض تطوير قدرة اتخاذ القرار والبعض الآخر يطور المرونة.

ب- التدريب بالمرافقة المرتكز على الكفاءات (Coaching axée sur les compétences):

يقوم التدريب بالمرافقة على مبدأ ظهور المدرب كخبير يقدم النصائح والاقتراحات، يقدم الدروس والتعليمات والمساعدة، يشجع ويحفز الأفراد لإيجاد الحلول بأنفسهم، كما يقوم بطرح أسئلة ويرافق الأفراد في عملية التعلم. أما مدرب الكفاءات فهو يلاحظ السلوكيات ويحاول فهم العلاقات الداخلية للكفاءات وتحفيزهم على التعلم.

وبالإمكان إحصاء عدد من المزايا الناتجة عن تطوير الكفاءات في النقاط التالية:[2]

- تبرز أهمية الكفاءات كمورد إنتاجي أساسي بفعل ظهور أشكال جديدة للعمل ترتكز على المعرفة، الخبرة والمهارة، مما جعل إنتاجية العمل لا ترتبط فقط بالاستثمار المادي وقوة العمل، بل

---

[1] كمال منصوري وسماح صولح، مرجع سبق ذكره، ص 63.

[2] ثابتي الحبيب وبن عبو الجيلالي، مرجع سبق ذكره، ص 217.

تعتمد أكثر فأكثر على الموارد غير المادية، وهو ما يحول المعرفة والكفاءة إلى موارد إستراتيجية للإنتاجية.

– في ظل محيط شديد التقلبات، سريع التغيرات وكثير الغموض واللاتأكد، أصبح لزاما على المؤسسة ـ لضمان الاستمرار والنجاح ـ حيازة القدرة على رد الفعل السريع، بل استباق الفعل، ولبلوغ ذلك ينبغي الاعتماد أولا وقبل كل شيء على الكفاءات والمعارف.

– في سياق يتسم بتضخم معلوماتي لم يعرف له مثيل من قبل، يحتاج المسيرون إلى درجة عالية من المهارات في تحليل ومعالجة المعطيات لاتخاذ القرارات السليمة والصائبة.

– تمكن سياسة تطوير الكفاءات من خلق ثقافة تنظيمية جديدة تتسم بالرغبة في التعلم المستمر، تقاسم المعلومات والمعارف، والتعاون والتنسيق بتلقائية فيما بين الأفراد المنتمين للمؤسسة أو المنتمين على الأقل لنفس المجموعة.

2-4- رواتب الكفاءات (La rémunération des compétences):[1] تمثل رواتب الكفاءات إحدى المواضيع الحساسة في المناقشات الخاصة بتسيير الكفاءات، إذ أن هذا الأخير لديه فرص نجاح أكثر إذا لم يتم إرفاقه مباشرة بالرواتب، وعليه يجب على المسيرين أن يكونوا أكثر حذرا عند جمع الكفاءات وتطويرها في صيغة الرواتب.

فيما سبق كانت الرواتب تتعلق بالوظيفة، هذه الأخيرة التي تكون واضحة وخصوصا مستقرة، كما أن الرواتب كانت مؤسسة على فكرة أن القدرات وتقديم خدمات تتقدم مع الوقت، وعمليات التقييم كانت تنفذ بالنسبة لأهداف قابلة للقياس ومتعلقة بمجالات مسؤولية الوظيفة، لكن هيكلة

[1] سماح صولح: دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة: دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر. أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية. جامعة محمد خيضر ببسكرة. 2013/2012، ص 109- 112.

المؤسسات تغيرت وأصبحت صيغ العمل أكثر مرونة وظهرت مفاهيم جديدة كالعمل عن بعد، المهن الأفقية، العمل بالفريق أو المشروع.

وفي نهاية الأمر نلاحظ أن هناك تقسيم داخل المجموعة بين الوظائف من جهة، وبين الأفراد من جهة أخرى، بالإضافة إلى أن أعضاء الفريق يتابعون الأهداف ويتقاسمون المسؤوليات، ومساهمتهم تخضع للقياس بشكل يسمح لهم بوضع قدراتهم وكفاءاتهم في العمل، إذن فإنه من الطبيعي أن ترتبط الرواتب ليس فقط بتقديم خدمات، لكن أيضا بالكفاءات وتطورها.

والعوامل المؤثرة على الرواتب الفردية يمكن أن تلخص في: الوظيفة، القدرة على تقديم خدمات من الفرد، كفاءات الفرد، سوق العمل، قيم وثقافة المؤسسة.

هذه العوامل يجب أن تتكامل في نظام متوازن من أجل المؤسسة أكثر منه من أجل الأفراد، كما أن الشفافية عنصر مهم في نظام الرواتب وكل الأجزاء المعنية يجب أن تعرف بوضوح كيف تؤثر العوامل المؤثرة على أجرهم النهائي، والتوازن الجيد بين هذه العوامل يجذب الأفراد ويكسب وفاءهم ويسمح بتحفيز سلوكهم الذي يساهم في نجاح المؤسسة.

ويركز le Boterf في توضيح العلاقة بين تسيير الكفاءات وأنواع الرواتب على الكفاءات الفردية والرواتب الثابتة من جهة، وعلى الرواتب المتغيرة (العلاوة: La prime) والأداء الفردي والجماعي من جهة أخرى، ويمكن أن تحدد الصيغ الأخرى من هذه العلاقة وفق خيارات سياسة الرواتب المتبعة من قبل المؤسسة. ويمكن توضيح العلاقة بين تسيير الكفاءات وأنواع الرواتب في الجدول التالي.

جدول رقم (07): العلاقة بين تسيير الكفاءات وأنواع الرواتب

	الـرواتب الـثابتـة	– على أساس موضع الأعمال في شبكة التصنيفات (مستوى الدخول ومستوى الخروج). – على أساس اكتساب كفاءات جديدة ضمن فضاء التطور المكون من قبل العامل.
الرواتب المتغيرة	**عـلاوات المـؤسـسـة**	– على أساس النتائج الاقتصادية للمؤسسة.
	علاوات الأداء الجماعي	– على أساس الأداء الجماعي (وحدة الفريق...) – تقدير المرجع بمؤشرات الأداء الجماعي. – على أساس ما هو هام من أجل الحث على التعاون بين الكفاءات الفردية.
	الـعـلاوات الـفـرديـة	– على أساس بلوغ الأهداف الفردية. – فرض إمكانية تحديد المساهمة الفردية في النتيجة. – السهر على ألا تأتي العلاوات الفردية ضد أهداف التعاون بين الكفاءات الفردية.

المصدر: سماح صولح، مرجع سبق ذكره، ص 112.

3- التسيير الإستراتيجي للكفاءات:

إن بقاء المؤسسة وضمان أداء متميز لها أصبح يتطلب توفرها على مجموعة من الكفاءات والموارد الضرورية لذلك، وتسييرها تسييرا إستراتيجيا لأن ذلك يضمن وبشكل كبير نجاح الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة، لذا يتحتم على المؤسسة أن تقوم بمنهجية تشخيص الكفاءات الفردية والجماعية المخزنة داخلها أو المنحدرة من ثقافتها والمرتبطة هيكليا بالتكنولوجيا النوعية التي

تشكل رأسمال بشري إستراتيجي بالنظر إلى أنها تعمل على تحسين نجاعتها وفاعليتها، إنجاز أهدافها ووضع خطط لنشاطاتها أو منتجاتها.

وليتم ذلك وجب على المؤسسة ممارسة التسيير الإستراتيجي لكفاءاتها وفقا لما يلي:[1]

أ- التقييم المستمر للكفاءات: أن يتم التقييم من طرف إدارة الموارد البشرية وبشكل مستمر سواء أثناء التوظيف، الترقية، إعادة ترتيب وتصنيف العاملين، التكوين...

ب- الكشف عن الكفاءات النادرة: تحديد مكانهم، ومجالات تخصصهم وخبرتهم ودورهم الإنتاجي أو الإستراتيجي.

ج- الكشف والتنقيب عن الكفاءات الفردية غير المعروفة من طرف الإدارة: تشكل هذه الكفاءات المخفية للإدارة التسييرية حقلا كبيرا من الموارد الداخلية التي يجب على المؤسسة أن تعمل على اكتشافها واستغلالها لتحقيق أداء جيد ومتميز.

د- البحث عن الكفاءات الجماعية وتقييمها: تنطلق هذه العملية من فرضية أنها ليست فردية أو مشخصة في أفراد فقط، بل أنها يمكن أن تكون موزعة على مواردها البشرية التي تتشكل بفعل تفاعل العديد من العوامل مثل البيئة التنظيمية والتكنولوجيا وخبرة الأفراد فيما بينهم، فتسمح بتكوين فرق عمل ذات كفاءات خاصة من حيث: القدرة على التنظيم، الابتكار، التطوير وإدارة التغيير، وكذا روح التعاون والتكامل المهني بينهم.

و- تشخيص الكفاءات ضمن نشاط محدد: هي عملية يتم فيها تحديد الكفاءات المتوفرة التي تسمح للمؤسسة بانجاز نشاط رئيسي ضمن نشاطاتها الإنتاجية، وتحديد القيم المضافة التي يمكن أن تحصل عليها، كما أن هذه العملية ترتبط بالمستوى التكنولوجي من حيث درجة تعقيد وموقع

---

[1] محمد المهدي بن عيسى: العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطلق الرأسمالي الإستراتيجي. الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية. كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية بجامعة ورقلة. 10 مارس 2005، ص 71-72.

النشاط ضمن السيرورة الإنتاجية، وندرة الكفاءات لدى المؤسسات المنافسة وأثرها على وجود السعر والمنتج.

هـ- التشخيص على أساس المشاريع الإستراتيجية: وهو تحليل يمكن المؤسسة من تحديد متغيرات البيئة التنافسية كالفرص الحالية والتهديدات المتوقعة، وكذلك التنبؤ بمسارها المستقبلي، وعليه فإن الارتكاز على الميزة التنافسية والأداء التنافسي لرأس المال البشري يجعل المؤسسة تتأكد من وجود الكفاءات البشرية القادرة على تحقيقها، كما أن تحديد الكفاءات الأساسية يؤدي إلى التعرف على المعرفة والإمكانيات الضرورية المتاحة.

المطلب الثالث: إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية كآلية لدعم الإبداع التنظيمي

تعتبر الكفاءات البشرية المتميزة بالقدرة على الإبداع والابتكار أثمن وأندر الكفاءات التي تطمح المؤسسات لاستقطابها والمحافظة عليها، كونها تعد أهم مورد استراتيجي لتحقيق التميز والتفوق.

1- إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية: تتجه الإستراتيجية التنموية للكفاءات البشرية إلى تطوير قدرات وطاقات المؤسسة التنافسية من خلال تطوير الأنماط القيادية المتاحة أمام كفاءاتها البشرية. وتهتم هذه الإستراتيجية بالأمور التالية:

- إدراك الكفاءات البشرية لمختلف إستراتيجيات المؤسسة، والرؤية أو الفلسفة التي تعتمدها في إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها.
- فهم واستيعاب مختلف الإستراتيجيات الوظيفية التي تبين أدوارهم كعناصر فاعلة في تحقيقها.
- إدراك المنهجية الجديدة للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، واستيعاب مدلولاته بالنسبة للعمل القيادي في مختلف مواقع المؤسسة وفرص تحقيقها.
- إبراز الكفاءات القيادية ذات الأداء المتميز، والتركيز على تنمية قدراتها وإلقاء الأضواء عليها، باعتبارها من أهم ركائز التغيير والتجديد في المؤسسة.
- تهيئة الفرص لمشاركة القادة في عمليات التنمية الذاتية، وتشجيعهم على طرق أبواب المعرفة من داخل المؤسسة وخارجها، وتيسير فرص التعليم والدراسات المتخصصة للمتميزين منهم.

– تصميم مسارات التقدم الوظيفي للكفاءات البشرية، وتعيين الشروط والمواصفات ومعايير التقييم لتحقيق هذا التقدم.[1]

ولبناء إستراتيجية تنموية فعالة للكفاءات البشرية داخل المؤسسة، يجب مراعاة عدة مبادئ هي:

– التأكيد على شمولية المعرفة التي تتمتع بها الكفاءات، وعدم انحصارها في نطاق تخصص معرفي ضيق.

– التركيز في تنمية الكفاءات البشرية على المفاهيم والأطر الفكرية وبناء النماذج، مع تحميلهم مسؤولية البحث وإمكانية تطبيقها في مواقع العمل الخاصة بهم.

– إشراك الكفاءات في تصميم البرامج التدريبية، وإسناد أدوار مهمة لهم في إدارة النقاش وتبادل الآراء والعصف الذهني من خلال تقنيات التدريب التفاعلي.

– التأكيد على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية، والتركيز على مفاهيم إدارة العمليات.

– التركيز على مفهوم التغيير ودور الكفاءات الضروري والمسؤولية الملقاة على عاتقهم من أجل إدارة التحولات الرئيسية في المؤسسة، استجابة للتغيرات في البيئة المحيطة، وتنمية قدراتهم على التعامل مع مظاهر مقاومة التغيير الكامنة في أنفسهم، أو التي يبديها العاملون فيما بينهم.

---

[1] عبد اللطيف بلغرسة: من أجل إستراتيجية تنموية للكفاءات البشرية في المؤسسات المصرفية في طل اقتصاد المعرفة: دراسة تحليلية برؤية استشرافية. الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية. كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية بجامعة ورقلة. مارس 2004، ص05.

2- مراحل ونتائج إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية:

تحتاج إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة في ظل اقتصاد المعرفة إلى مدة زمنية طويلة نسبيا تتمثل مراحلها في:

- زيادة التدريب والتأهيل بصفة دائمة ومتواصلة، وتعميق فرص البحث والتطوير داخل المؤسسة بما يتماشى مع اقتصاد المعرفة، وكذا توطين علاقة مؤسساتية فعالة بين المنظومة الجامعية والتدريبية مع المؤسسات الاقتصادية، بحيث تكون مخرجات الجامعة ومراكز التكوين تتماشى مع متطلبات سوق العمل.

- التوسع الكمي لإستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة الاقتصادية، من حيث شموليتها لكافة المستويات التنظيمية (إطارات ـ أعوان التحكم ـ أعوان التنفيذ)، حيث تنتشر طولا لتشمل كافة الوظائف والدوائر، وتنتشر عرضا لتمس كافة المؤهلات العلمية للكفاءات البشرية في المؤسسة الاقتصادية.

وينتج عن التطبيق الجيد لمراحل إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة نتائج عديدة أهمها:

- رفع القدرات التدريبية وزيادة الفعالية التنظيمية للكفاءات البشرية.

- زيادة المؤهلات البشرية المعرفية، وتدعيم الخبرات التطبيقية.

- التكيف المستمر مع بيئة الأعمال المتسمة بكثرة التغيرات والتطورات.

- تدعيم القدرات التنافسية للكفاءات البشرية الوطنية أمام الكفاءات البشرية الأجنبية.

- إزالة العوائق الذاتية والموضوعية أمام المؤسسات الاقتصادية الوطنية، والتي تحول دون اندماجها في منظومة الاقتصاد الدولي.[1]

---

[1] عبد اللطيف بلغرسة، مرجع سبق ذكره، ص 06.

3- تنمية القدرات الإبداعية لدى الكفاءات البشرية:

توجد عدة مهارات يرى المتخصصون أن لها أهمية كبيرة في تنمية القدرات الإبداعية لدى الكفاءات البشرية وهي:

- تطوير مهارة التحليل الواعي، من خلال برامج العصف الذهني ومختلف النقاشات التي تشجع الكفاءات على طرح أفكارهم، ومعرفة آراء وخبرات الآخرين وتبادلها، وذلك من أجل إيجاد عدة بدائل لحل مختلف المشاكل المطروحة أمامهم.

- زيادة القدرة على التركيز واختصار الوقت، وتفويض الأمور البسيطة التي لا تتغير نتائجها كثيرا بغض النظر على من قام بها، ومعالجة الأمور بالتركيز على الأولويات دون إهمال الأمور الثانوية.

- تنمية القدرة على التكيف مع التغيير، وذلك بإعادة تقييم ونقد الذات كلما استلزم الأمر ذلك.

- تنمية مهارة الصبر، وذلك من شأنه مساعدة الكفاءات البشرية على ضبط النفس، وتجاوز مختلف الضغوطات اليومية، وتجنب اتخاذ القرارات المتسرعة.[1]

[1] محمد عبد الفتاح الصيرفي: القيادة الإدارية الإبداعية. الطبعة الأولى. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي. 2006، ص 267-268.

المبحث الثالث: تسيير المعرفة كمنظور إستراتيجي لتنمية الإبداع التنظيمي في المؤسسة

تجمع أغلب الدراسات الحديثة ضمن حقل التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على الأهمية الإستراتيجية للمعرفة باعتبارها مؤشرا لخلق القيمة، ومصدرا للميزة التنافسية وهذا من خلال تداخلها مع تسيير الكفاءات. واستمرارا لمعالجة موضوع مساهمة التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الإبداع التنظيمي، سنحاول في هذا المبحث دراسة دور تسيير المعرفة كمورد إستراتيجي يرتكز على الكفاءات في خلق القيمة وإحداث التميز والفرق للمؤسسة التي تتبناه.

المطلب الأول: تحليل نظري ومفاهيمي لتسيير المعرفة

يتطلب تسليط الضوء على مضمون تسيير المعرفة إيضاح وفهم محدد للمعرفة في حد ذاتها، لذا سنتطرق أولا لهذا المفهوم، ثم للمنظور الإستراتيجي له، لنتمكن بعد ذلك من استيعاب مفهوم تسيير المعرفة وتبيين أهميته ومختلف أهدافه.

1- مفهوم المعرفة:

لقد أصبحت المؤسسات على وعي متزايد بأن المعرفة تعتبر أصلا من أصولها الإستراتيجية الأكثر قيمة، ما أجبرها على إعادة تقييم الطريقة التي تتعامل بها مع مصدر هذه المعرفة لدعم تنميتها المستدامة.

ويرى عالم الإدارة الأمريكي (Peter Drucker) أن العالم صار يتعامل فعلا مع صناعات معرفية تكون الأفكار منتجاتها والبيانات موادها الأولية والعقل البشري أداتها، إلى حد باتت المعرفة المكون الرئيسي للنظام الاقتصادي والاجتماعي المعاصر.

والأصل في كلمة معرفة حسب القاموس المحيط من الفعل عرف، ومعرفة الشيء إدراكه بحاسة من الحواس. كما يشير قاموس أكسفورد إلى أن المعرفة عملية أو فعل اكتساب المعارف بواسطة الحواس والحدس.[1]

ولأن الاتجاهات والمداخل التي تناول الباحثون من خلالها مفهوم المعرفة متعددة، فإننا سنقوم باستعراض أهم تعاريفها محاولة منا لرفع اللبس عن هذا المصطلح.

تعرف المعرفة على أنها أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات (Signals)، وتتدرج إلى البيانات (Data)، ثم إلى المعلومات (Information)، ثم إلى المعرفة (Knowledge)، ثم إلى الحكمة (Wisdom) التي تعدّ أساسا فاعلا للابتكار. ويتضح أن المعرفة الفاعلة والسليمة والكافية هي جوهر الحكمة والإبداع والابتكار.[2]

كما تعرف أيضا بأنها معالجة معلومات وتصورات ذهنية من الأفراد. وقد تم التركيز في هذا التعريف على العلاقة المتبادلة بين المعلومات والمعرفة والفعل، فالمعرفة هي معلومات مفهومة قادرة على دعم الفعل ، فيما يكون الفعل والعمل تطبيقا لها.

وقصد (Drucker) بالمعرفة القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية.[3]

---

[1] ليث عبد الله القهيوي: إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية. الطبعة الأولى. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع. 2013، ص 13.

[2] نجم عبود نجم: إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات. الطبعة الأولى. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع. 2005، ص 26.

[3] صلاح الدين الكبيسي: إدارة المعرفة. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية. 2005، ص 26.

ويرى ديفنبورت وآخرون (Davenport et al) بأن المعرفة هي مجموعة من المعلومات مضافة إليها خبرة وفهم للسياق والتعبير عنه، وهي أكثر قيمة وفعالية من المعلومات إذ أنها جاهزة لاتخاذ القرار والقيام بأداء الأعمال.[1]

ولعل أشمل التعاريف هي تلك التي تناولت المعرفة من منظور ثنائي لدلالتها على المفهوم الشامل للمعرفة، فقد صنف (Nonaka et Takeuchi) المعرفة إلى نوعين هما المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة، وميز Daft بينهما وأعطى لكل منهما مفهوما مختلفا فعرف المعرفة الظاهرة على أنها المعرفة الرسمية والمنظمة والتي يمكن ترميزها وكتابتها ونقلها إلى الآخرين بواسطة الوثائق والإرشادات العامة، وتشير إلى ماله صلة بالمعرفة حول موضوع معين، أما المعرفة الضمنية فعرفها على أنها المعرفة التي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحدس والحكم الشخصي، وعادة ما يصعب وضعها في رموز أو كلمات.[2]

وفي هذا السياق نجد عدة تصنيفات للمعرفة غير أن أغلبها تصب في إطار نمطي واحد يصنف المعرفة إلى معرفة صريحة واضحة أو ظاهرة (Explicit Knowledge)، ومعرفة ضمنية كامنة (Knowledge Tacit). وفيما يلي توضيح مفصل لهذين الصنفين:[3]

---

[1] مطيران عبد الله المطيران: إدارة نظم المعرفة: الرأس المال الفكري. مجلة الرابطة، المجلد السابع، العدد الثالث. عمان. أكتوبر 2007، ص 42.

[2] راتب صويص، محمد فلاق، جناة بوقجاني وأيمن أبو حماد: عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange). المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 7، العدد 4. 2011، ص 515.

[3] Wiig Karl, Knowledge Management Foundations; Arlington: Schema Press, 2003; p 11.

أ- المعرفة الصريحة أو الظاهرة Explicit Knowledge: يقصد بها المعرفة الرسمية، المرمزة، المعبر عنها كميا، والقابلة للنقل والتعلم، والتي يمكن تقاسمها مع الآخرين. وتتمثل في المعرفة التي يمكن الحصول عليها وتخزينها في ملفات وسجلات المؤسسة، والتي تتعلق بسياساتها وإجراءاتها وبرامجها وموازناتها ومستنداتها، وأسس ومعايير التقويم والتشغيل والاتصال ومختلف العمليات الوظيفية وغيرها.

ب- المعرفة الضمنية أو الكامنة Implicit Knowledge: هي التي تتعلق بما يكمن في نفس الفرد من معرفة فنية ومعرفة ادراكية ومعرفة سلوكية، والتي لا يسهل تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة. ومن هنا يمكن القول أن هناك أفرادا متميزون يمتلكون معرفة ضمنية في عقولهم، وتستطيع المؤسسة أن تزيد من فعاليتها، وأن تحقق الأداء المتميز، وتعزز ميزتها التنافسية إذا استطاعت أن تضم هؤلاء الأفراد إلى طاقمها عندما تكون معرفتهم الضمنية تتعلق بطبيعة أعمال المؤسسة.

ونظرا لتعدد التعاريف التي أوردها الباحثون للمعرفة، سنقوم بتبني تعريف إجرائي في بحثنا هذا، فالمعرفة هي كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره العاملون لأداء أعمالهم بإتقان، أو لاتخاذ قرارات صائبة والوصول إلى الأهداف التي يريدونها عبر تكامل عمليات إدارة المعرفة من اكتساب ومشاركة وتوظيف للمعرفة.[1]

ولتحقيق صورة أكثر وضوحا وعمقا لمفهوم المعرفة فإنه لا بد من التمييز بين **المعرفة** و**المعلومات**، حيث أن مصطلح المعلومات يتضمن ويعبر عن حقائق وبيانات منظمة تشخص موقف محدد أو ظرف محدد أو تشخص تهديدا ما أو فرصة محددة، كما أنها المخرجات الأساسية

[1] ليث عبد الله القهيوي، مرجع سبق ذكره، ص 17.

للبيانات وفقا للمدخل النظمي. أما المعرفة فما هي إلا تجميع للمعلومات ذات المعنى ووضعها في نص للوصول إلى فهم يمكن الفرد من الاستنتاج.[1]

فالمعلومات كما يقول بيتر دراكر هي بيانات ترتبط ضمنيا بسياق وهدف، أما المعرفة فهي مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات التي تصنع الأفعال والقرارات، أي أنها معلومات ممتزجة بالتجربة والحقائق والأحكام والقيم التي يعمل بعضها مع بعض، ما يسمح للأفراد والمؤسسات بخلق أوضاع جديدة وبإدارة التغيير.

وما يميز المعرفة عن المعلومات أنها ديناميكية، معتمدة على الأفراد، ضمنية ويجب إعادة تكوينها، وهي تستلهم معانيها من الأفراد. أما المعلومات فهي بصفة عامة ساكنة، مستقلة عن الأفراد، صريحة وموثقة في وسائط معلومات تقليدية أو رقمية، سهلة الاستنساخ والعرض، ولا يوجد لها معنى محدد.

وفي كل الأحوال لا يوجد شكل واحد للمعرفة، إذ أن المعرفة الضمنية تتحول إلى معرفة مكتوبة بمجرد التفكير بمحاولة صنع المعرفة أو إعادة تكوينها أو إنتاجها. والأفراد يبادرون بالعمل واتخاذ المواقف بناء على معلوماتهم المتاحة حول الموقف أو الحالة الراهنة، بالإضافة إلى خبرتهم المتراكمة حول استخدام المعلومات. ونتائج العمل أو الفعل المتخذ تعود بالفائدة ـ من خلال التغذية العكسية ـ على عملية تراكم المعرفة التي تساعد هي الأخرى في جعل الأفراد أكثر قدرة على

[1] Allee Verna, The Knowledge Evolution: Expanding Organizational Intelligence; Butterworth–Heinemann; Boston; 1998; p 37.

معالجة البيانات، وتحويلها إلى معلومات، ومن ثم اكتساب قدرة كبرى على استخدام هذه المعلومات مستقبلا.[1]

2- التكامل الإستراتيجي بين المعرفة والكفاءات كموارد غير مادية:

تهدف المقاربة المرتكزة على الموارد الداخلية إلى دمج مفاهيم الموارد، المعرفة والكفاءات ضمن رؤية إستراتيجية تمكن المؤسسة الاقتصادية من امتلاك وتحسين وإدامة ميزتها التنافسية، لذا فقد تنامى الدور المنوط بذوي المعارف وتزايدت استخدامات الكفاءات واندمج الاثنان ضمن الموارد الداخلية المادية وغير المادية، وهذا ما دعا إلى ضرورة تسيير المعرفة والكفاءات كموارد إستراتيجية.

فـ Koeng يؤكد على تداخل كل من الكفاءات والمعرفة بسبب صعوبة ضبط الحدود الفاصلة بينهما،[2]ويوافقه في ذلك كل من K.Prahalad و G.Hamel الذين يعتبران الكفاءة مجموعة من المعارف والتكنولوجيات،[3] فالكفاءات ترتبط بالمهارات وبالطريقة التي تستخدم بها المؤسسة جزءا من معارفها، كما تشير المهارات إلى المعرفة الممكن استخدامها وتوظيفها في مقابل المعرفة الممكن امتلاكها، والتي تعتبر ذات طابع إستراتيجي.

---

[1] سعد غالب ياسين: نظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري العربي: دراسات إستراتيجية. مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، العدد 124. أبو ظبي. 2007، ص 11-12.

[2] سملالي يحضية: أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مرجع سبق ذكره، ص 180.

[3] Jean-Pièrre Anciaux ; LE SAVOIR EN ACTION : Des connaissances à la performance ; Les éditions d'organisation ; Paris ; 1996 ; P173.

ويمكن بذلك تصور بنية الكفاءة كهيكل ذري تتواجد الكفاءات في الحيز الخارجي وتتواجد القدرات في الحيز الداخلي، أما المعرفة فتعتبر نواة الذرة.[1]

فديناميكية المعرفة والكفاءات دعامة أساسية للميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية، ذلك أن المصدر الأساسي لخلق القيمة يكمن في التفاعلات التي تنشأ ما بين مختلف الأصول غير المادية رغم صعوبة تقييمها ضمن حسابات المؤسسة.

3- تسيير المعرفة:

إن بداية الحديث عن تسيير المعرفة تقودنا إلى أزمة السبعينات البترولية وما نتج عنها من تسريح كبير للعمال، فقدت معه المؤسسات الكثير من قدراتها وخبراتها، إضافة إلى الآثار الاقتصادية التي نجمت عن ذلك، مما جعل المؤسسات تفكر في كيفية المحافظة على معارفها حتى في حالة مغادرة الأفراد لها، من جهة ثانية ظهور تقنيات الإعلام والاتصال وانتشارها في بداية التسعينات زاد من شدة وسرعة المنافسة، حيث تنفق المؤسسات أموال طائلة في مجالات البحث والتطوير في كل مرة بهدف الحصول على الميزة التنافسية لكن سرعة تحولات المحيط يحتم عليها في كل مرة مسايرة التطورات الجديدة التي تقتضي منها البحث عن ميزة تنافسية جديدة.

وباعتبار هذه العملية مكلفة جدا بالنسبة للمؤسسات فإن المسيرين قد أجبروا على البحث عن كيفية التوفيق بين التزامات المؤسسة اتجاه المحيط وتحقيق العائد المناسب للاستثمارات، مما عجل بظهور تسيير المعرفة وأصبح واقعا مفروضا على كل مؤسسة تريد البقاء في السوق.[2]

---

[1] Didier Jedliczka; Gilles Delahaye; Compétences et alternances; Edition Liaisons ; Paris ; P33.

[2] شنشونه محمد: دور نظم المعلومات في تسيير المعارف بالمؤسسة. مجلة العلوم الانسانية، العدد العشرون. جامعة محمد خيضر ببسكرة. نوفمبر 2010، ص70.

وبذلك يمكن القول بأن مصطلح تسيير المعرفة أو Knowledge Management حسب اللغة الإنجليزية قد ظهر خلال التسعينات وتطور بشكل سريع في البلدان الأنجلوسكسونية. ففي سنة 1991 أكد Stewart على ضرورة اهتمام المؤسسة برأس المال المعرفي وليس برأس المال المادي، وفي سنة 1993 صرح Peter DRUCKER بأن المعارف تعتبر القاعدة الجديدة للتنافسية في مجتمعات ما بعد الرأسمالية.

على هذا الأساس أصبح تسيير المعرفة من بين الانشغالات الأساسية الكبرى للمؤسسة العصرية، فأصبحت المؤسسة لا تهتم بحفظ الذاكرة والمعرفة الجماعية ورسملة الكفاءات لكن أصبحت تبحث أيضا عن كيفية تشكيل المعارف بواسطة أدوات وطرق حديثة.[1]

ويعتبر مفهوم تسيير المعرفة مجال جديد في علوم التسيير مازال طور التشكيل، حيث لم يتفق الباحثون حتى الآن على تعريف موحد له، فمنهم من ينظر إليه كعملية تتكون من مجموعة من النشاطات، ومنهم من يعرفه من خلال المقومات الضرورية لنجاح تسيير المعرفة.

فعلى سبيل المثال يعرفه (Brelade et Harman, 2000) بأنه اكتساب واستخدام الموارد لإنشاء بيئة تكون المعلومات فيها سهلة المنال للأفراد، ويستطيع هؤلاء في هذه البيئة اكتساب المعلومات وتقاسمها واستخدامها لتطوير المعرفة الخاصة بمؤسستهم واستخدامها لمصلحتها.

كما يعرفه (Beijerse,1999) بأنه الوصول إلى أهداف المؤسسة من خلال إستراتيجية واضحة ومحددة، تقوم على تمكين عمال المعرفة من تطوير قدراتهم وتعزيزها واستخدامها لتفسير البيانات والمعلومات.

---

[1] آيت زيان كمال وآيت زيان حورية: تسيير المعارف والإبداع في المؤسسة العربية. المؤتمر العلمي اللرابع حول الريادة والإبداع: استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة. كلية العلوم الإدارية والمالية بجامعة فيلاديفيا. 15-16 مارس 2005، ص 9.

أما (Martinez, 1998) فيعرفه بأنه تشجيع الأفراد على تبادل المعرفة من خلال إنشاء نظام وبيئة لامتلاك المعرفة وتنظيمها وتقاسمها في كل مكان في المؤسسة.

ويعرفه (Snowden, 1999) بأنه عملية تحديد وتحسين إدارة الأصول العقلية سواء كانت على شكل معرفة ظاهرة أو ضمنية يمتلكها الأفراد أو المجتمعات.

كما يعرفه (Kinney, 1998) بأنه العملية التي تقوم من خلالها المؤسسة بإبداع المعرفة وحيازتها واستخدامها لدعم أداء المؤسسة وتحسينه.

من خلال ما سبق يمكن استخلاص بعض العناصر الأساسية التي تساعد على تصور مفهوم تسيير المعرفة وهي:

– تسيير المعرفة عملية تتكون من مجموعة من النشاطات التي تعنى بإبداع المعرفة، تنظيمها، تخزينها، تدقيقها، تهذيبها، الحصول عليها، تنميتها، نشرها وتطبيقها.

– هناك مجموعة من المقومات الضرورية لتنفيذ نشاطات تسيير المعرفة والمتمثلة في وجود البيئة المناسبة والملائمة لنجاح جهود تسيير المعرفة.

– الهدف من تبني جهود تسيير المعرفة هو تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحسين قدرتها على إبداع المعرفة واستخدامها في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتحقيق الميزة التنافسية، لذا لا بد من تطوير إستراتيجية لتوجيه جهود تسيير المعرفة تكون منبثقة من الإستراتيجية العامة للأعمال.[1]

[1] عبد الفتاح عبد الرحمان كراسنة وسمية محمد توفيق الخليلي: مكونات إدارة المعرفة: دراسة تحليلية في وزارة التربية والتعليم الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 3. 2009، ص 296–297.

ولأن تسيير المعرفة يقوم على أساس أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في المؤسسات الحديثة، فإن هذه الأخيرة لا تكتف بما لديها من رصيدها المعرفي بل تسعى لأن تغنيه بما لديها من معرفة جديدة، وبذلك فإن تسيير المعرفة هو العملية المنهجية للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها، وهذا التعريف يمثل إلى حد كبير المفهوم الذي دعى إليه نوناكا الذي سماه بحلزونية المعرفة عام 1991 ونموذج العمليات الأربع: التنشئة، التخريج، الترابط والتدوين.[1]

ولأجل توضيح أكثر لمفهوم تسيير المعرفة لا بد من التفريق بينه وبين إدارة المعلومات، فبالرغم من التشابه الكبير بين المصطلحين، إلا أنهما ليسا وجهين لعملة واحدة، فتسيير المعرفة يختلف عن إدارة المعلومات بقدر اختلاف المعلومات عن المعرفة.

فإدارة المعلومات تتعلق بالتعامل مع البيانات والمعلومات، وتتعلق بالوثائق والتصميم باستخدام الكمبيوتر والجداول الالكترونية وتخزين ونقل البيانات والمعلومات وتوفير أمن البيانات والمعلومات، وجميع الوظائف والعمليات التي تتعلق بالبيانات والمعلومات.

في حين أن تسيير المعرفة أكثر تقدما حيث يقوم بتحليل المعلومات والاهتمام بتحليل كافة الأصول المعرفية المتوفرة والمطلوبة وإدارة العمليات المتعلقة بهذه الأصول والمتمثلة في تطوير المعرفة والحفاظ عليها، استخدامها والمشاركة فيها، ويتضمن الأصول المعرفية التي تتعلق بالسوق والمنتجات والتقنيات والمؤسسات التي تمتلك المعرفة والتي تحتاجها، ويستخدم تسيير المعرفة تقنية المعلومات والنظم الخبيرة للاستدلال المعرفي والذكاء الإنساني والاصطناعي لتوليد المعرفة.[2]

---

[1] جمال يوسف بدير: اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات. الطبعة الأولى. عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع. 2010، ص 34.

[2] صلاح الدين الكبيسي: إدارة المعرفة. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية. 2005، ص 42-43.

ويشير (Stenmark, 2001) أن إدارة المعلومات تأخذ بعين الاعتبار أن أنظمة المعلومات والتكنولوجيا هي الموجه الرئيسي لإجراءات المؤسسة وعملياتها، ولذلك فإنها تنظر للعنصر البشري باعتباره متعاملا مع نظم تكنولوجيا المعلومات وأدواتها لتحقيق أهداف المؤسسة.

كذلك يرى (Zack, 1994) أنه لا يمكن تجاهل أدوات تكنولوجيا المعلومات ودورها المحوري في تسيير المعرفة وذلك من خلال قدرتها على تسريع عملية إنتاج ونقل المعرفة، حيث تساعد في جمع وتنظيم معرفة العاملين وتوفيرها وتداولها عن طريق التواصل والمشاركة، إذ أن تكنولوجيا المعلومات توفر القاعدة الأساسية للمعرفة الظاهرة، أي المعلومات، من خلال الحصول عليها وتخزينها وتوثيقها. كما أشار إلى أن تسيير المعرفة يعني التركيز على الجهود المتعلقة بتنظيم المداخل إلى مصادر المعلومات عبر الشبكات، مما يجعلها محور اهتمام المتخصصين في نظم وتكنولوجيا المعلومات.[1]

ويمكن تلخيص أهداف تسيير المعرفة كما يلي:[2]

- توليد المعرفة اللازمة والكافية والقيام بعمليات التحويل المعرفية وتحقيق عمليات التعليم (Learning) وعمليات نشر المعرفة إلى كل الأطراف ذات العلاقة.
- حفظ المعرفة وخزنها بالأماكن المخصصة لها.
- نشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها.
- تسهيل عملية تقاسم المعرفة.

---

[1] هالة عبد القادر صبري: واقع إدارة المعرفة ومتطلبات الإبداع والتجديد في الإدارة العربية. المجلة العربية للإدارة، المجلد 30، العدد 02. ديسمبر 2010، ص 159.

[2] G. Dueck, Views of Knowledge are Human Views, IBM Systems Journal, volume 40, Issue 4, 2001, pp 885-888.

– العمل على توفير تجديد وتطوير المعرفة بصورة مستمرة وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المؤسسة بتحقيق الكفاءة والفعالية من خلال تخطيط جهود المعرفة وتنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية للمنظمة.

– السعي إلى إيجاد القيادة القادرة على بناء وتطبيق مدخل تسيير المعرفة.

– تحديد طبيعة ونوع رأس المال الفكري الذي يلزم للمؤسسة وتحديد كيفية تطويره وإدامته.

– التحكم والسيطرة على العمليات ذات العلاقة بتسيير المعرفة.

– السعي إلى إيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء وتطبيق مدخل تسيير المعرفة.

المطلب الثاني: أبعاد تسيير المعرفة، متطلباته ومختلف عملياته

1- أبعاد تسيير المعرفة: حدد (M.grunstein) أربع أبعاد أساسية لتسيير المعرفة تتمثل في:[1]

– **البعد الاقتصادي الإستراتيجي:** يتعلق بالمحيط التنافسي للمؤسسة والذي فرضته عولمة المبادلات، مما يعني بحث المؤسسة عن معايير للتنمية الدائمة، وإدماج أكبر لرأس المال البشري.

– **البعد التنظيمي:** يتعلق بالمؤسسة بحيث يتمثل في قيمها، هياكلها، طريقة إدارتها ومعاييرها الاقتصادية.

– **البعد الثقافي الاجتماعي:** يتعلق بسلوكيات المجموعات والأفراد داخل المؤسسة، كل ما يخص عاداتهم، ثقافتهم المهنية، قدرتهم على إنشاء علاقات تفاعلات ذكية وكفاءاتهم.

– **البعد التكنولوجي:** يرتبط بمجموع المعارف التقنية والتكنولوجية من البرمجيات والوسائل المشكلة للبنيات التحتية، والتي تعتبر دعامة لتجسيد تسيير المعرفة.

---

[1] فريد كورتل: الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد. مجلة العلوم الإنسانية، العدد 12. جامعة محمد خيضر ببسكرة. ماي 2007، ص 273-274.

كما يشير البعض إلى أن لتسيير المعرفة أربعة أبعاد أساسية يتعلق كل منها بالتركيز على محور محدد وهي:[1]

- **البعد الأول (التركيز على الأفراد):** يجري التركيز على تحقيق المشاركة بين الأفراد بالمعرفة المتاحة، وتوسيع وبناء قدرات معرفية واسعة ومتميزة.

- **البعد الثاني (التركيز على إدارة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات):** يجري هنا التركيز على المعرفة المتعلقة بإدارة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات، ويجري التأكيد والتركيز على المعرفة المرتبطة بالتكنولوجيا واستخداماتها.

- **البعد الثالث (التركيز على الأصول الفكرية ورأس المال الفكري):** ضمن هذا المحور يجري التركيز على استخدام المعرفة بما يؤدي إلى دعم وتعزيز القيمة الاقتصادية للمؤسسة، وضمان توفير رأس المال الفكري الذي يحقق ميزة تنافسية دائمة تكفل نجاحا طويل الأمد.

- **البعد الرابع (التركيز على فعالية المؤسسة):** يجري هنا التركيز على استخدام المعرفة بما يقود إلى تطوير وتحسين الفعالية التشغيلية والفعالية التنظيمية.

2- متطلبات تسيير المعرفة: يمكن اختصار مقومات ومتطلبات تسيير المعرفة في النقاط التالية:[2]

- توفير بيئة التنمية الملائمة والمتمثلة بالتقنية (التكنولوجيا) اللازمة وهي شبكة الاتصالات المتطورة، كما لا بد من توافر أجهزة الحاسوب والبرمجيات الخاصة ومحركات البحث الإلكترونية التي تساعد في الوصول إلى المعرفة بسهولة.

---

[1] حسين عجلان حسن: استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال. الطبعة الأولى. عمان: إثراء للنشر والتوزيع. 2008، ص 26-27.

[2] جمال يوسف بدير، مرجع سبق ذكره، ص 52-54

– توافر القوى البشرية التي تعتبر من مقومات وأدوات العمل في تسيير المعرفة، وقد يتوقف عليها نجاحه في تحقيق أهداف المؤسسة، فالأفراد هم الذين يقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة، حفظها، خلق معرفة جديدة وإنتاج سلع وخدمات متطورة.

– الهيكل التنظيمي: فوجود هذا الأخير قد يقيد الحركة لكنه ينظمها، ويساعد على إطلاق الابتكار لدى الموظفين ويولد لديهم المعرفة المتجددة ويحثهم على الحصول على المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية.

– العامل الثقافي الذي له دور في ايجاد ثقافة مجتمع المعرفة وتداولها بين الأفراد العاملين في المؤسسة مما يخلق نوعا من التعلم بالمشاركة واكتساب الخبرات والمهارات وبناء علاقات بين العاملين تدعم المعرفة.

ولمزيد من التوضيح نورد فيما يلي رأي الباحث (Duek, 2001) الذي صنف المطالب الأساسية لتسيير المعرفة إلى ثلاثة:

أ– متطلب التكنولوجيا: وهو يعتمد على التطورات التكنولوجية خاصة ما تقترحه محركات البحث، ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد البيانات لإدارة رأس المال الفكري والتكنولوجي المميز التي تعمل على معالجة مشكلات تسيير المعرفة بصورة تكنولوجية.

ب– المتطلب التنظيمي واللوجستي للمعرفة: والذي يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة، التحكم بها، إدارتها، تخزينها، نشرها، تعزيزها ومضاعفتها، وكذا كيفية الحصول على المعرفة وإعادة استخدامها، إضافة إلى تجديد الوسائل والإجراءات والعمليات.

ج– المتطلب الاجتماعي للمعرفة: يتم التركيز على تقاسم المعرفة التي لدى الأفراد العاملين في المؤسسة، وبناء جماعات لصنع معرفة جديدة من خلال الابتكار والإبداع عن طريق الخبرات والقدرات الفاعلة لدى العاملين لدعم القدرة الجوهرية لدى المؤسسة.

3- عمليات تسيير المعرفة:

تختلف عمليات تسيير المعرفة تبعا لمداخل دراستها إلا أن عملياتها الجوهرية مهما تعددت وتفرعت لا تخرج عن: توليد المعرفة، خزنها، توزيعها وتطبيقها.

لكن المؤسسة التي تطمح إلى تحسين وتطوير الخدمات والمنتجات التي تقدمها وتحسين قدراتها التنظيمية بحاجة إلى أن تهتم بكل العمليات المتعلقة بتسيير المعرفة بدءا من تشخيصها واكتسابها، ثم توليدها وخزنها، وصولا إلى توزيعها وتطبيقها، وفيما يلي شرح لكل منها: [1]

أولا- تشخيص المعرفة: هي عملية تحديد الفجوة المعرفية التي تمثل ما هو موجود من معرفة فعلا مقابل ما يجب على المؤسسة معرفته. وتشمل هذه العملية جمع وتحليل المعرفة ورسم النتائج للتخطيط المستقبلي، وقد تهدف إلى اكتشاف الأسباب للمشاكل المحددة، تقديم الحلول وتحسين فاعلية المؤسسة. ويتم التشخيص من خلال تحديد المستوى المعرفي الحالي مقارنة بالمؤسسات الأخرى، تحديد الفجوة في المعرفة مقارنة مع ما يجب توفره لدى المؤسسة، والاهتمام برسم الخريطة المعرفية عند تشخيص المعرفة التي تحتاجها المؤسسة.

وتعتبر هذه العملية مهمة لأن المعرفة بطبيعتها غير ملموسة، ومن الصعب اكتشافها خاصة المعرفة الضمنية، لذلك من المهم للمؤسسات أن تظهرها وتستثمرها، مما يتطلب إعداد خرائط معرفية تحدد مكامن ومسارات المعرفة، والتي تسهل على العاملين استخدامها واستثمارها لتحقيق أهداف المؤسسة.

---

[1] أحمد بن محمد بن عبد الله المنصوري: درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس في سلطنة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. مجلة الإداري، العدد 133- السنة الخامسة والثلاثون. معهد الإدارة العامة بسلطنة عمان. يونيو 2013، ص 169-170.

ثانيا– اكتساب المعرفة: هي عملية الحصول على المعرفة والمهارات والعلاقات من مصادرها المتنوعة (الداخلية والخارجية)، وتكتسب كذلك من استقطاب العاملين الجدد والتعاون مع الشركات الأخرى، وبالتالي الوصول إلى المعرفة المتراكمة للمؤسسة باستخدام القنوات الخاصة بذلك.

ويمكن القول بأن المصادر الداخلية للحصول على المعرفة تشمل:

– المشاركة في الخبرات والممارسات والحوار والندوات والمناقشات حول المعارف التي تحتاجها المؤسسات.

– قواعد البيانات والمعارف المخزنة بها وكيفية الوصول إليها واستغلالها.

أما المصادر الخارجية للحصول على المعرفة فتشمل:

– استخدام التغذية المرتدة من الزبائن والشركاء لتحسين المنتجات والخدمات.

– استقطاب المتميزين من المواقع الخارجية مثل الجامعات والمراكز الاستشارية ومؤسسات البحث والتطوير العلمي.

– تبادل المعارف داخل المؤسسة أو مع مؤسسات أخرى عن طريق المشاركة بالمؤتمرات والندوات واللقاءات معها.

– إنشاء التحالفات والمشاريع المشتركة مع المؤسسات الأخرى.

ثالثا– توليد المعرفة: هي عملية إيجاد المعرفة، اشتقاقها وتكوينها داخل المؤسسة، والوصول إلى معرفة جديدة أو تطوير لمعرفة جديدة من البيانات والمعلومات أو لمعرفة سابقة. ويمكن أن تولد

بتوظيف عمال جدد أو بتشكيل اتحادات جديدة. وتظهر عملية التوليد بشكل أكبر في المؤسسات المتغيرة بطبيعة عملها باستمرار بعكس المؤسسات ذات العمل الروتيني.

ويمكن للمؤسسة الاهتمام بعملية توليد المعرفة من خلال تبادلها والمشاركة بها من قبل العمال، إيجاد فرق العمل التي تدعم هذه العملية إضافة إلى استثمار الخبرات والتجارب المتوفرة لدى العمال وتحويلها إلى معارف جديدة تساهم في حل المشاكل.

ولهذا الغرض اقترح نوناكا وآخرون نموذجا لخلق المعرفة يوضح فيه كيف تتحول المعرفة بين شكليها الضمني والظاهر، وفيما يأتي شرح لهذا النموذج:[1]

1- الاشتراك (Socialization): هي عملية التحول من معرفة ضمنية يمتلكها فرد واحد في المؤسسة إلى معرفة ضمنية يمتلكها مجموعة من العاملين في المؤسسة، حيث يتم فيها تبادل المعرفة وتقاسمها بين الأفراد بطريقة عفوية غير رسمية من خلال التفاعل بين الأفراد والتعلم من خلال الملاحظة والتقليد.

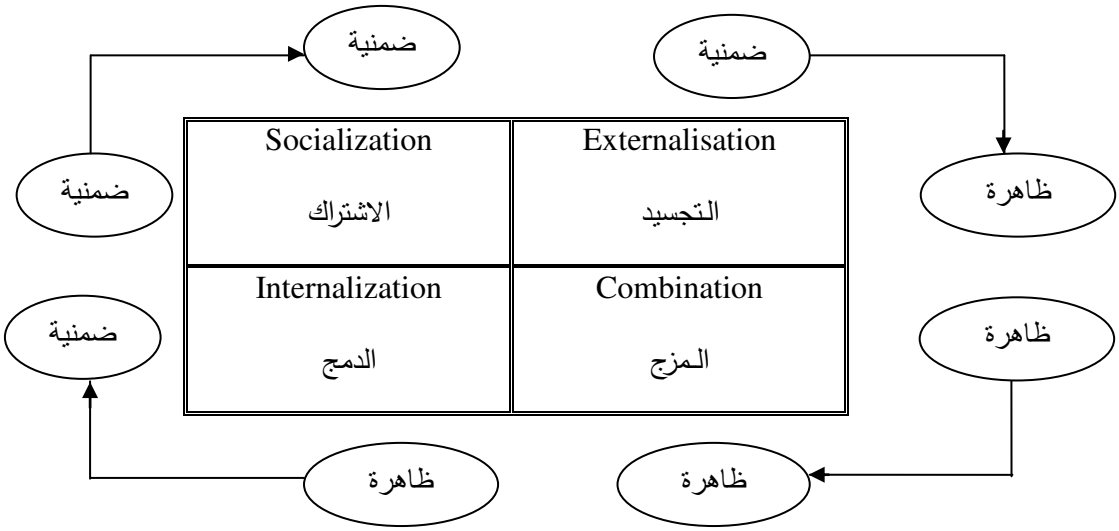
2- التجسيد (Externalization): هي عملية التحول من معرفة ضمنية إلى معرفة ظاهرة، وتتضمن استخراج المعرفة التي يمتلكها الموظفون والحصول عليها، وهي عملية صعبة لأن قيام الموظف بالتنازل عن المعرفة التي يمتلكها لتصبح ملكا للمؤسسة قد يعني له التنازل عم مصدر قوته ومكانته في المؤسسة، وبالرغم من تلك الصعوبة لا بد أن تسعى المؤسسة للحصول على تلك العملية بشتى الوسائل.

3- المزج (Combination): هي عملية التحول من معرفة ظاهرة إلى معرفة ظاهرة أكثر تنظيما ويمكن أن يتم ذلك من خلال طرق عدة منها الاجتماعات، الوثائق والبريد الإلكتروني.

---

[1] عبد الفتاح عبد الرحمان كراسنة وسمية محمد توفيق الخليلي، مرجع سبق ذكره، ص 297-298.

4- الدمج أو التوطين (Internalization): هي عملية التحول من معرفة ظاهرة إلى معرفة ضمنية، فعندما يحصل الأفراد على المعرفة الظاهرة من الوثائق الخاصة بالمؤسسة ويفهمونها، سيقومون بإعادة تشكيل معرفتهم الضمنية بسبب اكتساب معرفة جديدة، وسيعملون على تطوير هذه المعرفة من خلال التجربة والممارسة العملية، وهذا يتفق مع فكرة أن قدرة الإنسان على اكتساب معرفة جديدة تزداد مع زيادة قاعدة المعرفة التي يمتلكها. وفي الشكل الموالي توضيح مبسط لنموذج نوناكا.



شكل رقم (13): نموذج نوناكا لخلق المعرفة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الشرح السابق

رابعا- تخزين المعرفة: باتت عملية خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهمة جدا لا سيما للمؤسسات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل، والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم،

أما الصريحة فتبقى مخزنة وموثقة في قواعدها، كالذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموقعة. ويعتبر التوثيق في الذاكرة التنظيمية طريقة ملائمة للمحافظة على المعرفة الظاهرة، أما المعرفة الضمنية فيتم الاحتفاظ بها وخزنها عن طريق التدريب والحوار.

خامسا- توزيع المعرفة: تعتبر المعرفة موجودا يزداد بالاستخدام والمشاركة، وبتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص، لذا سعت المؤسسات إلى تشجيع عملية توزيع المعرفة التي تشمل على التوزيع، النشر، المشاركة، التدفق، النقل والتحريك.

ومن أساليب توزيع المعرفة نذكر: فرق المشروع المتنوعة معرفيا للتوزيع الداخلي، شبكة المعلومات الداخلية (الأنترنات)، التدريب من قبل الزملاء القدامى ذوي الخبرة، وكلاء المعرفة، مجتمعات داخلية عبر الوثائق، فرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم إضافة إلى الندوات، الملتقيات، والمؤتمرات. [1]

تجدر الإشارة إلى أن أساليب التدريب والحوار تلائم توزيع المعرفة الضمنية، أما المعرفة الظاهرة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم، والمهم في التوزيع هو ضمان وصول المعرفة الملائمة إلى الشخص الباحث عنها في الوقت المناسب.

سادسا- تطبيق المعرفة:[2] تتمثل في ممارسة واستخدام المعرفة بالواقع العملي، فنجاح المؤسسات لا يعتمد على امتلاكها للمعرفة، ولكن الأهم هو استخدامها فعلا بشكل أفضل، وتعلم الأفراد يتم من

---

[1] صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 76-79.

[2] أحمد بن محمد بن عبد الله المنصوري، مرجع سبق ذكره، ص 173.

خلال التطبيق الفعال لها الذي يقود في النهاية إلى الإبداع والابتكار والوصول إلى مؤسسة متعلمة. لكن يجب الانتباه إلى أن تطبيق المعرفة والعمل بها قد يقود إلى ارتكاب بعض الأخطاء، لذا على المؤسسة إيجاد ثقافة تنظيمية تشجع على القبول والسماح بالأخطاء واعتباره مصدرا للتعلم.

ويمكن اعتبار عملية تطبيق المعرفة عملية لنقل الأفكار والمهارات والخبرات إلى ممارسات مندمجة تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي، وهذا ما يجعل المعرفة ذات قيمة مضافة تساهم بتغيير طبيعة عمل المؤسسة وتطويرها، وجعل المعرفة مرتبطة بالتعلم التنظيمي القادر على تسجيل وتوثيق المعرفة المكتسبة من خلال التجارب والخبرات وجعلها متاحة للآخرين.

وتتطلب هذه العملية الاهتمام بالتطبيق والتجريب للمعارف المتوفرة وتعميقها بين العاملين، توفر ثقافة تنظيمية تسمح بالأخطاء خلال العمل، قواعد بيانات وشبكات لتطبيق المعرفة إضافة إلى طلب الاستشارات والمعلومات والمعارف من ذوي الخبرات والمختصين.

المطلب الثالث: أثر تسيير المعرفة على تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة

1- علاقة الإبداع التنظيمي بتسيير المعرفة من خلال الدراسات السابقة:

حاول العديد من الكتاب والباحثين إبراز أثر المعرفة وتسييرها في مستويات الإبداع التنظيمي، ووضعت مسارات متعددة لتشخيص هذا الأثر أو لتحديد العلاقة بين المتغيرين، لكن لا يزال هذا الموضوع بحاجة لإثراء، فليس هناك دراسات كثيرة تناولته بالبحث، والسبب لا يعود لحداثة موضوع الإبداع بل لحداثة موضوع تسيير المعرفة رغم أن جذوره قديمة.

وفي هذا المجال يمكن طرح بعض الاسهامات التي قدمها الباحثون على النحو التالي:[1]

– يشير (Drucker, 1991) أن المؤسسات ينبغي أن تسعى لزيادة إنتاجية عملها المعرفي، فهذا تحدي كبير في القرن الحالي كونه مصدر للميزة التنافسية ومجسد لقدرة الموارد البشرية، فهي قد أصبحت قوى عاملة تبدع وتبتكر الآلات الجديدة والأساليب المتميزة كما تجدد كل ما هو قديم. وقد أصبحت المؤسسات تخلق المعرفة الجديدة وتنشرها باستمرار، وسرعان ما تجسدها في تقنية أو منتج جديد.

– ويحدد (Alee,V ; 1997) العلاقة بين تسيير المعرفة والإبداع المؤسسي في أن القدرات المعرفية الجوهرية للمؤسسات تحولت إلى عمليات، مما أتاح لها إبداع منتجات جديدة بسرعة كبيرة، أو تعديل (تطوير) المنتجات الحالية بسرعة أيضا، إلى جانب سرعتها في تقديمها إلى السوق قبل منافسيها.

– وأبرز (Kotelnikov ; 2003) العلاقة بين تسيير المعرفة والإبداع بتعريف هذا الأخير بأنه عملية تحويل المعرفة الجديدة إلى منتجات أو خدمات جديدة مما يجعله مصدرا لخلق القيمة وزيادة الإنتاجية، ومصدرا لتحويل المخزون المعرفي للمؤسسة إلى سلع وخدمات تلبي حاجة المستفيد.

– كما أبرز (Alberto, C ; 2000) العلاقة بين تسيير المعرفة وتعزيز الإبداع وأهميتهما في نجاح تنافسية المؤسسات، فضلا عن أثر هذه العلاقة في صياغة استراتيجيات المنافسة، لأن تطوير المعرفة مرتبط بخصائص الأفراد وتطويرهم، وهذا ما يدعم إبداعية المؤسسة ثم قدراتها التنافسية، فالمؤسسات اليابانية تختلف في أنظمتها المعرفية مقارنة بنظيراتها الأمريكية التقليدية،

---

[1] زكريا مطلك الدوري وبشرى هاشم محمد العزاوي: إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع التنظيمي. المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع "إدارة المعرفة في العالم العربي". كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الزيتونة الأردنية، 26–28 أفريل 2004.

حيث تغير معلوماتها بشكل مستمر مما يجعلها تطور منتجاتها وعملياتها بشكل أكبر مما تقوم به المؤسسات الأمريكية معتمدة على مخزونها المعرفي المتجدد في زيادة مستوى إبداعيتها.

– ورغم أن (Drucker, 1998) يرى أن الإبداع ينشأ في أغلب الأحوال من وميض العبقرية، إلا أن هناك مصادر أخرى للإبداعات الناجحة تعبر عن الفرص الإبداعية الناتجة عن البحث الواعي والهادف، وتعرض المؤسسة إلى مواقف تتطلب منها الإبداع من بينها: المعرفة الجديدة التي تكتسبها أو قيامها بتطوير المعرفة الحالية علمية أو تقنية أو اجتماعية، مع تباين الإبداعات الناتجة عن المعرفة الجديدة أو المطورة في أهميتها، فضلا عن حاجتها إلى وقت طويل لتحويل المعرفة بعد نشوءها إلى تقنيات مفيدة، ومن ثم بروزها في السوق بصيغة منتجات، عمليات أو خدمات جديدة. فضلا عن أنها تتطلب أنواع كثيرة من المعرفة لتكون أكثر فاعلية.

ولتحقيق النجاح في الإبداعات المتولدة عن المعرفة لا بد من إدارة للإبداع تتضمن تحليل دقيق للأنواع المختلفة من المعرفة، التي تدخل في إبداع المنتوج أو الخدمة المتحققة عن توظيف تلك المعرفة، فضلا عن تحديد احتياجات السوق ثم تقديم الإبداعات التي تلبي تلك الاحتياجات.

ولا يذهب (Drucker, 1999) في دراسته المعنونة بـ "إنتاجية صناع المعرفة: التحدي الكبير" بعيدا عما أشار إليه أعلاه، إذ يرى أن إحدى مسؤوليات صناع المعرفة هي الإبداع المستمر، وهذا ما جعل المؤسسات المتطورة تستمر بالإبداع مستفيدة من دعم صناع المعرفة.

2– تأثير تسيير المعرفة على أبعاد الإبداع التنظيمي:

مهما تعددت آراء الباحثين، هناك إجماع على أن الإبداع عملية تحويل المعرفة الجديدة إلى مخرجات جديدة ما يجعله مصدراً لخلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية. ويمكن القول بأن تسيير

المعرفة هو المصدر الرئيسي لخلق وتحقيق الإبداع في المؤسسة من خلال تأثيره على الأبعاد المختلفة له المتمثلة في الأفراد، العمليات والمخرجات.

وفيما يلي تأثير تسيير المعرفة على كل بعد من الأبعاد المذكورة سالفا:[1]

أ- **أثر تسيير المعرفة على أداء وتعلم العاملين:** يظهر التأثير على العاملين في المؤسسة بعدة أوجه:

- **الوجه الأول:** يستطيع تسيير المعرفة توصيل عملية التعلم (Learning) لديهم وذلك من خلال مشاركة بعضهم لبعض وكذلك من خلال المصادر الخارجية للمعرفة. وبالتأكيد إن هذا التعلم يؤثر على عملية نمو المؤسسة ويمدها بقدرة كبيرة على التغير استجابة لمتطلبات السوق والتطور التكنولوجي.

- **الوجه الثاني:** يمارس تسيير المعرفة تأثيره على العاملين في المؤسسة بجعلهم أكثر مرونة إضافة إلى تدعيمه لرضا العمل لديهم، وهذا يعني مساعدة العاملين على بناء قدراتهم في التعلم وفي حل ومعالجة مختلف المشاكل التي تواجه نشاطات المؤسسة لأن تسيير المعرفة يساعد العاملين على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في مجال تخصصاتهم المختلفة، ويتم هذا بطرق مختلفة بما في ذلك تجسيد المعرفة (Externalization)، ودمج المعرفة (Internalization)، وجعلهم متفاعلين اجتماعيا (Socialization) ومتشاركين في التطبيقات.

---

[1] Peter Drucker, L'avenir du management selon Drucker, Editions Village Mondial, Paris, 1999, p73.

وفي الوقت الذي يعمل فيه تسيير المعرفة على تشجيع العاملين في المؤسسة على التعلم المستمر الواحد من الآخر، فإن كافة العاملين سوف يستخدمون المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة خلال عملها اليومي، ومواجهة التغيرات الكبيرة التي قد تحدث مستقبلا، حيث أن مهاراتهم وقدراتهم المعرفية تجعلهم أكثر مرونة واستجابة للتغيرات المفاجئة وأكثر ميولا لها، وهنا يكون تسيير المعرفة قد حقق الموائمة الكبيرة للعاملين داخل المؤسسة. كما أن هنالك فوائد عديدة لتسيير المعرفة التي تؤثر مباشرة على الأفراد العاملين من أهمها أنه يصبح بمقدور العاملين التعلم أفضل مقارنة بالمؤسسات الأخرى التي تعاني من نقص في المعرفة، إضافة إلى تهيئة الظروف الأفضل والمناسبة للتعامل مع المتغيرات المفاجئة.

هذه الفوائد في الحقيقة تمكن العاملين من الشعور بالرضا الوظيفي وزيادة الفوائد للمؤسسة، وذلك بسبب تدعيم المعرفة لديهم وزيادة مهاراتهم وخبراتهم المعرفية، إضافة إلى ذلك أن تسيير المعرفة يساعد أيضا العاملين في التصدي للمشاكل التي تواجههم.

والطريقة التي تعتمد على الحلول المحصل عليها بأسلوب المحاولة والاختبار تجعل العاملين قادرين على أداء أعمالهم بفعالية أكثر، مما يجعلهم متحفزين ومدفوعين دوما لأداء أفضل، لأن نجاح العاملين في أداء أعمالهم يعتبر من أهم عوامل الدافعية ومواجهة المشاكل بسبب زيادة معارفهم وتعزيز وتطوير خبراتهم المعرفية.

كما أن مساهمة تسيير المعرفة في وضع العاملين في برامج التدريب والتطوير من شأنه أن يحسن القيمة السوقية لهم ويعظم أداءهم، إضافة إلى المساهمة المباشرة في رفع دافعيتهم، وبالتالي زيادة الرضا لديهم في العمل.

ب- أثر تسيير المعرفة على العمليات: يمارس تسيير المعرفة تأثيرا واضحا وفعالا على تطوير وتحسين العمليات والفعاليات المختلفة داخل المؤسسة خاصة أنشطتها الرئيسة مثل الإنتاج، التسويق، تسيير الأفراد، المالية إضافة إلى الأنشطة الثانوية (المساعدة) مثل العلاقات العامة، الصيانة، الخدمات، البحث والتطوير... لذلك تؤكد بعض البحوث والدراسات أن تطبيق تسيير المعرفة في منظمات الأعمال أصبح الآن واحد من أهم إستراتيجيات الإدارة، فرأس مال المؤسسة أصبح اليوم يتلخص في المعرفة التي تلتقطها من بيئتها الخارجية وتقوم بعملية تحويلها من معرفة ضمنية يمتلكها الأفراد وتخزنها نظمها، إلى معرفة واضحة موثقة قابلة للتشارك والتداول. فبعد الاستخدام تمارس هذه المعرفة تأثيرها الواضح على فاعلية وكفاءة المؤسسة ودرجة الإبداع والابتكار في العمليات الإنتاجية، أي من خلال تطبيقات تسيير المعرفة يمكن أن تنجز المؤسسة عملياتها الإنتاجية بشكل ملائم ومناسب ووفقا لقراراتها المخططة مسبقا، كما يمكنها التطبيق المعرفي من انجاز هذه العمليات بسرعة وبأقل تكلفة ممكنة، وبالتأكيد يمكن أن يتم انجاز هذه العمليات بصورة مبدعة وحديثة بشكل يؤدي إلى تحسين الكفاءة والفعالية.

وتتحقق هذه النتائج في المؤسسة لأن تسيير المعرفة الفاعل يساعد العاملين على اختيار المعلومات ذات القيمة العالية والضرورية في مراقبة الأحداث الخارجية نتيجة لاستخدام القاعدة المعرفية من قبل القادة الإداريين، وبالتالي يؤدي إلى تقليل الحاجة إلى تحديث الخطط وجعلها أكثر استقرارا. وبالمقابل فإن تسيير المعرفة الضعيفة يؤدي إلى حدوث الأخطاء في عمل المؤسسة وإفشال خططها الإنتاجية. ونستطيع أن نوجز أثر تسيير المعرفة على كفاءة العمليات من خلال الآتي:

– تحفيز العاملين على المشاركة في المعرفة مع الاستفادة أكثر من هذه المشاركة لمواجهة تحديات السوق.

– تجنب الدخلاء الذين يسعون للحصول على المعرفة من دون مساعدة الآخرين وتطويرهم.

– تقليل التكاليف ذات العلاقة بالمنتجات، والوصول إلى الأنماط المختلفة من المعرفة القيمة.

ج– أثر تسيير المعرفة على المخرجات: يؤثر تسيير المعرفة على المنتجات أو المخرجات النهائية المختلفة التي تقدمها المؤسسة خاصة في سوق المنافسة الحادة، ويمكن ملاحظة هذه الآثار في محورين هما: المنتجات ذات القيمة المضافة والمنتجات المستندة على المعرفة.

فعمليات تسيير المعرفة تساعد مؤسسات الأعمال على تقديم المنتجات الجديدة، وكذا تحسين المنتجات القائمة في تحقيق قيمة مضافة عالية مقارنة مع المنتجات السابقة، والمثال عل ذلك تطبيقات شركة فورد لإنتاج السيارات حيث تطلب الإدارة العليا لهذه الشركة العملاقة سنويا من المدراء العاملين فيها إجراء التحسينات والتطويرات على المنتج النهائي بنسبة تتراوح مابين (5 إلى 7%)، وتتمثل هذه التحسينات بالمتغيرات التي تطرأ على المعايير الفنية التي تطبق على المنتج أو مواصفاته الفنية والنوعية أو معدلات استهلاك الطاقة وغيرها من المؤشرات. وفي ضوء هذه التوجيهات يلجأ المدراء إلى البحث عن أفضل التطبيقات، وذلك باستخدام قاعدة البيانات والموارد المعرفية المطلوبة، وفي بعض الأحيان اللجوء إلى عمليات ابتكار داخل المؤسسة، بغية تحقيق هذه المؤشرات.

ويؤثر تسيير المعرفة من جانب آخر على المنتجات المستندة على المعرفة من خلال قواعد المعرفة التي تمتلكها الشركات الاستشارية والمتخصصة في تطوير صناعة البرمجيات وتكنولوجيا المعلومات والوسائل التقنية الأخرى.

نستخلص مما تقدم أن تسيير المعرفة وتطبيقاتها المختلفة تنعكس على أداء المؤسسة بآثار ايجابية مختلفة يمكن إيجازها في تحسين عملية اتخاذ القرار، تحسين مستوى الاستجابة للزبائن، تحسين مستوى كفاءة الأفراد والعمليات، تحسين الإبداع وتحسين المنتج.

ومن ذلك يمكننا القول أنه يجب على المؤسسات عدم التخلف عن مواكبة ركب تسيير المعرفة، والمبادرة السريعة للاستثمار في هذا المجال لأن ذلك سيحقق لها منافع واسعة جدا، لأن المؤسسات التي تهمل هذا الجانب سوف تتحمل خسائر في العائدات والزبائن والأسواق.

3- إستراتيجية تسيير المعرفة كمدخل لتطوير الإبداع التنظيمي في المؤسسة:

إن أهمية خلق وتسيير ونقل المعرفة قد أصبحت معروفة من قبل المؤسسات، ولكن العديد منها لم يتمكن لحد الآن من تحديد إستراتيجية مؤثرة لتسيير المعرفة، وبالتالي فإن هناك تحد كبير لهذه المؤسسات لبناء إستراتيجية مناسبة، والتي يمكن أن تعمل على تطوير التعلم التنظيمي لتعزيز القدرات الإبداعية لأعلى المستويات.

وتختلف المؤسسات في اعتمادها للإستراتيجية المناسبة لتسيير المعرفة، ولكنها لا تخرج في الغالب عن نوعين هما إستراتيجية التوجه نحو الأفراد وإستراتيجية التوجه نحو النظام.[1]

أ- **إستراتيجية التوجه نحو الأفراد:** إن المؤسسات التي تميل إلى استخدام إستراتيجية التوجه نحو الأفراد تكون أكثر اهتماما بالمعرفة الضمنية الموجودة في أذهان الأفراد، والتي يصعب وصفها

[1] أياد فاضل التميمي وشاكر جار الله الخشالي: دور الثقة بين أفراد الجماعة في تحديد إستراتيجية إدارة المعرفة: دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الخاصة. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني. 2008، ص 168- 169.

ونقلها أو تعلمها إلا من خلال الملاحظة المباشرة والمعايشة والمشاركة في العمل مع الجماعة وأصحاب الخبرة.

ويرى (Long & Fahey ; 2000) بأن المؤسسات التي تستند في تسيير المعرفة إلى إستراتيجية التوجه نحو الأفراد تمتلك إمكانية أفضل نحو التعلم والابتكار، وذلك يعود إلى إحساس الأفراد بأن هناك اهتمام أكبر بالثقة والتعاطف، والتي بدورها تشجع الأفراد على الاتصال والتعاون بشكل أفضل. كما يعتقدون بأنه في ظل ثقافة العناية والاهتمام سيكون الأفراد أكثر إيجابية وتأييد وإدراك للأنشطة التي تتعلق بتسيير المعرفة.

ب- إستراتيجية التوجه نحو النظام: تركز المؤسسات التي تستخدم هذا النوع من الإستراتيجية على المعرفة الصريحة (الظاهرية)، وهي المعرفة الرسمية النظامية والقابلة للنقل والتعلم.

ويرى (Choi & Lee ; 2002) بأن إستراتيجية التوجه نحو النظام في تسيير المعرفة يمكن أن تعزز تكامل المعرفة والقدرات في إدارتها خاصة فيما يتعلق بالمعرفة الصريحة.

وتؤكد (Plessis ; 2007) بأن عملية تسيير المعرفة تحتاج إلى النوعين من المعرفة وهما الضمنية والصريحة، وكلاهما يعطي القيمة الإضافية للمؤسسة، كما تساعد على إيجاد جو من المناقشة بين الأفراد والجماعات والتواصل بين الخبراء. ويتفق (Awad & Ghaziri ; 2004) مع ذلك بإشارتهم إلى إمكانية تحويل المعرفة الضمنية المتوطنة في عقول الأشخاص أو الخبراء إلى معرفة صريحة من خلال ملاحظتهم ومتابعتهم أثناء إنجازهم لأعمالهم، أو عن طريق التعلم عبر فرق العمل.

ويعتقد (Boer et al ; 1999) بأن السياق الذي تعمل فيه المؤسسة هو الذي يحدد نوع عملية التكامل المطلوبة، بمعنى أن الموقف الملائم هو المطلوب لتحديد إستراتيجية تسيير المعرفة بغرض الوصول إلى قدرة أفضل وأداء أحسن.

في نهاية هذا المطلب يمكن القول بأنه لتحقيق الإبداع التنظيمي يجب على المؤسسة أن تتجهز بموارد ملموسة (مادية) وغير ملموسة باعتبار أن عملية الإبداع ترتكز على التشابك الصحيح بين المعارف المتعارف عليها والمعارف الضمنية، كما أن خلق القيمة المضافة وتطور المؤسسة لا يمكن تحقيقهما عن طريق التراكم الكمي للمعارف وتوزيع هذه الأخيرة فقط، فلكي يؤدي تسيير المعرفة إلى التطور يجب أن يكون مفتوح بشكل كافي ليحدث تفاعل بين المعارف الضمنية والمعارف الصريحة، ويسمح كذلك بتحديد الأداء المستقبلي للمؤسسة.

وحتى تنجح عملية تفاعل المعارف الضمنية والصريحة يجب على المؤسسة أن تعيد النظر في أدوات التسيير المعتمدة، إذ يجب وضع نظام تسيير جديد خاصة الجانب المتعلق بالموارد البشرية والذي يجب أن يكون هدفه الأساسي هو التحصيل المستمر للمعارف الجديدة.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض أهم النماذج المشكلة للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية بتصنيفها إلى نماذج تقليدية (التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ومحاسبة الموارد البشرية)، ونماذج حديثة (تسيير الكفاءات، تسيير المعرفة وتسيير الجودة الشاملة)، بحيث سيتم الاعتماد على نموذجي تسيير الكفاءات وتسيير المعرفة لاحقا في دراستنا التطبيقية نظرا لدورهما البارز في تحقيق الإبداع والتميز للمؤسسة.

وبعد أن عالجنا في هذا الفصل مفهوم الكفاءات باعتباره موارد داخلية ذات علاقة إستراتيجية مع المعرفة بسبب خصائصه الكامنة، وبعد تحليل مفهوم المعرفة تبين لنا مدى تكامل تسييرهما ضمن نظام التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية. فعملية تثمين الموارد البشرية والكفاءات الفردية تتوقف بالقدرة على تسيير المعرفة بطريقة ناجعة، خاصة إذا علمنا أن تقنيات الموارد البشرية إذا ما أخذت بشكل مطلق فإنها تؤدي من الناحية العملية إلى تدمير القدرات التنظيمية التي تطورت من خلال التعلم والمعرفة المتراكمة مسبقا، وبالتالي فإن تثمين كفاءات الموارد البشرية تختص أيضا بالقدرة على التعاون من خلال اقتسام الخبرات والمعلومات وكذا المساهمة في إرساء أنظمة العلاقات الإيجابية بين تلك الكفاءات الفردية.

الفصل الرابع

تشخيص التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط

تمهيد:

يمثل قطاع الطاقة في الجزائر المحرك الرئيسي للتنمية الاقتصادية والبشرية، وتبرز جليا أهمية كل من الكهرباء والغاز ضمن هذا القطاع مع تنامي متطلبات الحياة العصرية، وكذا التطور الذي تشهده البيئة الاقتصادية الجزائرية خصوصا مع الدخول في الألفية الجديدة أين أصبحت العولمة الاقتصادية حافزا لتطوير أداء المؤسسة من أجل مواجهة كل أشكال المنافسة.

وتعتبر الشركة الوطنية للكهرباء والغاز المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر، فقد لعبت على الدوام دورا هاما وراجحا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد بمساهمتها في تجسيد السياسة الطاقوية الوطنية من خلال برامج الانجاز الهامة في مجال الإنارة الريفية والتوزيع العمومي للغاز التي سمحت برفع نسبة التغطية إلى أعلى حد، وتكثيف شبكاتها الناقلة للكهرباء والغاز وجعلها أقوى، وكذا العمل على تحسين وتحديث خدماتها الموجهة إلى زبائنها.

ولكون نشاط التوزيع يحضا بقدر وافر من الأهمية من بين نشاطات الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، كما أن الهياكل المسؤولة عنه موزعة عبر كامل التراب الوطني، فقد وقع اختيارنا على شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط باعتبارها نموذج مبسط يعطي لنا فكرة واضحة عن واقع التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، وكذا إستراتيجيات تسيير الموارد البشرية وممارساتها المختلفة، والتي في الأصل مستمدة من الإستراتيجية العامة للشركة الأم.

لذا سنقوم أولا باستعراض الشركة الوطنية للكهرباء والغاز من حيث تطورها التاريخي، إستراتيجيتها العامة وتنظيمها الساري، لنتمكن بعد ذلك من تشخيص التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في شركة سونلغاز توزيع الوسط محل دراستنا الميدانية.

المبحث الأول: رؤية شاملة للشركة الوطنية للكهرباء والغاز

سونلغاز هي اللفظ المختصر للشركة الوطنية للكهرباء والغاز، والتي تعتبر ثاني أكبر الشركات في الجزائر بعد سوناطراك من حيث الثقل البشري والمالي والتكنولوجي. تم إنشاؤها تحت تسمية سونلغاز عام 1969 لتعويض (EGA) التي كانت تنشط قي مجال الطاقة الكهربائية والغازية منذ 1947، واليوم أصبح لها صبغة قانونية خاصة وإستراتيجية جديدة تتماشى وبيئتها التنظيمية، وهذا ما سنتطرق له فيما يلي.

المطلب الأول: التحولات الإستراتيجية في تسيير الشركة الوطنية للكهرباء والغاز

سونلغاز مؤسسة عمومية شأنها شأن كل المؤسسات العمومية فيما عرفته وما عاشته من تغيرات وتحولات مختلفة انطلاقا من عهد التسيير الذاتي، في أولى أيام الاستقلال، وصولا إلى نظام الاقتصاد الحر وخوصصة المؤسسات العمومية في العقد الأخير.

1- التسيير الذاتي وسونلغاز: لم تكن مؤسسة سونلغاز معنية بهذا النظام الذي تم تطبيقه في ميدان النشاط الفلاحي أكثر من غيره من الأنشطة، إلا أنه يجب التذكير بالجذور التاريخية للمؤسسة. فهذه الأخيرة أنشأت عام 1944 من طرف المستعمر الفرنسي الذي كان يسيرها، حيث كان الجزائريون مجرد عمال بسطاء مقابل أجر زهيد، وبقيت على هذا الحال إلى غاية 1947 حيث أصبحت محتكرة من طرف الفرنسي LE BON وسميت باسمه COMPANY LE BON وكان دورها يقتصر على إنتاج الكهرباء فقط دون الغاز واستعمال الفحم كمولد لهذا الإنتاج. وبتاريخ 05 جوان 1947 ظهرت مؤسسة سونلغاز تحت اسم كهرباء وغاز الجزائر EGA والتي

تجمع بين إنتاج وتوزيع الغاز الطبيعي، وبعد الاستقلال 1962 تكفلت الدولة الجزائرية بـ EGA حيث تولى الجزائريون تسييرها.

وبتاريخ 29 جويلية 1969 تحولت هذه الأخيرة إلى "سونلغاز" الشركة الوطنية للكهرباء والغاز بعد أن تم تأميمها مثلها مثل المؤسسات الأخرى، وهذا بموجب الأمر رقم 69/54 المؤرخ في 29 جويلية 1969، والذي نشر في الجريدة الرسمية بتاريخ 10 أوت 1996 الذي ينص على حل EGA وتأسيس الشركة الوطنية للكهرباء والغاز رسميا، والتي ما لبثت أن أضحت مؤسسة ذات حجم هائل، فقد بلغ عدد العاملين فيها نحو 6000 فرد. وكان الهدف من تحويل الشركة هو إعطاؤها قدرات تنظيمية وتسييرية كي يكون بمقدورها مرافقة ومساندة التنمية الاقتصادية للبلاد، وحصول عدد كبير من السكان على الطاقة الكهربائية في إطار المخطط الذي أعدته السلطات العمومية.

2- التسيير الاشتراكي وسونلغاز: تجاوزت سونلغاز سلبيات التسيير الذاتي للمؤسسات وابتعدت عن اجراءات وأساليب التسيير البيروقراطي، وهذا من خلال إنشاء مجلس العمال حيث كان الهدف منه اشراك العمال في عمليات صنع القرار، والقيام بمهام مراقبة تسيير المؤسسة العمومية الجزائرية مع وضع مخططات تحسين وتطوير المؤسسات وتنظيم برامج زيادة الإنتاج وتحسينه.

وقد تم إنشاء أول مجلس للعمال بها سنة 1972 يهدف إلى:

- مشاركة العمال في التسيير ووضع القرار والتخطيط للموارد البشرية.

- توعية العمال بالنهج السياسي للبلاد الذي يهدف إلى تحقيق الاستقرار والرفاهية الاجتماعية.

- توحيد جهود موظفي وعمال سونلغاز لتحقيق البرنامج المسطر.

– ترسيخ التوافق الدائم بين الإدارة وممثلي العمال للتحكم أكثر في الوضع والقضاء على المشاكل المهنية.

وبالنظر إلى ما قدّم من اجراءات وأساليب ميزت نظام التسيير الاشتراكي عن غيره، وبالخصوص مجلس العمال الذي دعّم المشاركة داخل سونلغاز، يمكن القول أن سونلغاز بنت أفكار التخطيط الاشتراكي للموارد البشرية، وحاولت التفكير في تحسين العلاقات العامة الداخلية بين جميع الأطراف من خلال المورد الدائم، وتدعيم المشاركة الفعلية لجميع الفئات المهنية باختلاف مستوياتها في إطار اللوائح والقوانين الموضوعة من طرف الدولة الجزائرية.

على الرغم من ذلك واجهت سونلغاز العديد من العوائق مثل كل المؤسسات العمومية الجزائرية خاصة وأن المشاركة العمالية لم تكن فعلية بل كانت شكلية، حيث كانت الاجتماعات الدورية تدور حول علاقات العمل والنزاعات المهنية. وما يمكن قوله أن مسيري سونلغاز في تلك الفترة لم يكن لديهم الوعي والإدراك الكافي والكامل بالتفكير الإستراتيجي وأنماط التسيير الجيد الذي يضم كل المجالات المهنية خاصة منها ما ارتبط بالحياة المهنية للعمال.

3– سونلغاز ومرحلة إعادة الهيكلة والاستقلالية: ابتداء من مرحلة الهيكلة عام 1983 انبثقت من سونلغاز خمس شركات فرعية للأشغال المتخصصة:

– KAHRIF للإنارة وإيصال الغاز: مكلفة بخطة كهربة البلاد، تنجز 6000 كلم من الخطوط سنويا.

– KAHRAKIB للتركيبات والمنشآت الكهربائية: تنجز الهياكل القاعدية الكهربائية، ومراكز الجهد العالي والمحطات الكهربائية للقطاع الصناعي.

- KANAGAZ لإنجاز شبكات نقل وتوزيع الغاز.

- INERGA تتكفل بأعمال الهندسة المدنية والتركيب الصناعي.

- AMC تتكفل بصناعة أجهزة القياس والمراقبة والعدادات.

وابتداء من سنة 1989 بدأت سونلغاز التفكير في التخلص من دعم الدولة لأسعار الكهرباء والغاز وهذا من خلال التطهير المالي، القيام بإحصائيات ودراسات في الكثير من الميادين الهامة نذكر منها الميدان البشري والميدان التجاري، وأيضا التوجه التدريجي نحو الخوصصة.

لقد حاولت سونلغاز في هذه المرحلة الاهتمام بالمجال البشري من خلال تغيير الثقافة والإيديولوجيات السائدة سواء المرتبطة بالمسيرين أو العمال، من خلال تجاوز الذهنيات والأفكار القديمة والكلاسيكية التي كانت تميز عقلية الفرد الجزائري من خمول واتكال، والعمل على تشجيع روح المبادرة والإبداع والابتكار، كما حاولت التفكير التدريجي في القيام بدراسات علمية حول متطلبات المناصب المهنية بالمؤسسة بالموازاة مع تحديد إمكانيات ومؤهلات وقدرات العمال داخل سونلغاز، إضافة إلى التفكير الجاد والعلمي في وضع المخططات والبرامج المرتبطة بالميدان البشري والتقني والإنتاجي، بالإضافة إلى إعادة تكوين وتدريب الموارد البشرية داخليا وخارجيا، وتفعيل أساليب التوظيف الحديثة والتركيز على حاملي الشهادات الجامعية.

وفي ديسمبر 1991 تحولت سونلغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC) طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 91-475 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991، وبدأت تمارس أعمالها بصفة عادية إلى غاية سنة 1998 السنة التي فتحت فيها البورصة وتم عرض جزء من رأس مال الشركة للبيع عن طريق الأسهم ويقدر ب 20% من رأس مال المؤسسة، وترجع هذه التغيرات للأسباب التالية:

– تسهيل وتقديم الخدمات للزبون، والاعتماد على التمويل الذاتي (رأسمالها الخاص).

– أصبحت ذات طابع تجاري (تشتري الغاز وتبيعه).

وضمن الهدف نفسه، أصبحت المؤسسة في سنة 2002 شركة ذات أسهم (SPA) وهذه الترقية تمنح المؤسسة إمكانية توسيع أنشطتها لتشمل ميادين أخرى تابعة لقطاع الطاقة، كما تتيح لها إمكانية التدخل خارج حدود الجزائر. وباعتبارها شركة مساهمة فإنه يتعين عليها حيازة أسهم وقيم منقولة أخرى، مع إمكانية امتلاك أسهم في شركات أخرى، وهذا ما يعلن عن تطور المؤسسة وما آلت إليه في سنة 2004 حيث أضحت مجمعا أو شركة قابضة (Holding).

وفي فترة 2004–2006 قامت سونلغاز بتحولات هامة جسدتها في إعادة هيكلة نفسها على شكل شركات متفرعة مكلفة بالنشاطات الأساسية التالية:

– سونلغاز إنتاج الكهرباء (SPE).

– مسير شبكة نقل الكهرباء (GRTE).

– مسير شبكة نقل الغاز (GRTG).

– صيانة التجهيزات الصناعية (MEI).

– نقل وتوزيع التجهيزات الصناعية (TRANSMEX).

– صيانة وإصلاح مولدات الضغط المتوسط والمنخفض للوسط (TRANSFO CENTRE).

– صيانة وإصلاح مولدات الضغط المتوسط والمنخفض للغرب (TRANSFO OUST).

– صيانة وإصلاح مولدات الضغط المتوسط والمنخفض للشرق (TRANSFO EST).

- صيانة وتجديد المركبات لمنطقة الجزائر (MPVA).

- صيانة وتجديد المركبات لمنطقة الغرب (MPVO).

- صيانة وتجديد المركبات لمنطقة الشرق (MPVE).

- صيانة وتجديد المركبات لمنطقة الجنوب (MPVS).

- التقنيات المعلوماتية (SAT INFO).

- الوقاية والتنمية الأمنية (SPAS).

- توزيع العتاد الكهربائي والغازي (CAMEG).

4- التوجه نحو نظام الخوصصة: أصبحت سونلغاز من المؤسسات الإستراتيجية الجزائرية الكبرى التي تعمل في إطار السياسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية.

ففي عام 2006 طرأت تغييرات على التقسيم الإداري لسونلغاز، بحيث تمت هيكلة وظيفة التوزيع في أربع شركات فرعية هي: الجزائر العاصمة (SDA)، منطقة الوسط (SDC)، منطقة الشرق (SDE)، منطقة الغرب (SDO)، وهذا تحضيرا لدخول مؤسسة سونلغاز في نظام الخوصصة، إلا أن الخوف من سلبيات هذا النظام ومخاطره ونقص الامكانيات المادية على مستوى الخزينة العمومية حال دون دخول مؤسسة سونلغاز في نظام الخوصصة، إضافة إلى وجود أسباب مادية مرتبطة بالمؤسسة ذاتها.

أخيرا، يمكن القول بأنه من وراء هذا التطور تبقى المهمة الجوهرية لسونلغاز ضمان الخدمة العمومية، ذلك أن توسيع مجال أنشطتها وتحسين نمط تسييرها الاقتصادي يفيدان في المقام الأول هذه المهمة التي تشكل الأساس الراسخ لثقافة المؤسسة.

المطلب الثاني: قراءة للإستراتيجية العامة لسونلغاز

يعتبر Alfred CHANDLER من أوائل المهتمين بموضوع التنظيم والإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، والذي يبين في كتابه "Stratégie et structures de l'entreprise" أن الإستراتيجية تمثل إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات.

يتبين من خلال هذا التعريف أن إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية تتمثل في العمل على تصميم خطط مهنية طويلة الأجل، وإعداد الأهداف والغايات الخاصة بهذه المؤسسة والتي تسعى الإدارة للوصول إليها من خلال استثمار الموارد الإنسانية والمادية المتاحة حاليا وفي المستقبل، وهي في نفس الوقت دليل للعمل في الإدارة وأساس موضوعي يميز المؤسسة الاقتصادية عن غيرها من المؤسسات.[1]

وتصنف سونلغاز من المؤسسات الإستراتيجية على المستوى الوطني نظرا للدور الأساسي الذي تلعبه في إنعاش الاقتصاد الوطني، لذا نجد إستراتيجيتها تتماشى وحجم أهميتها بحيث أنها لا تتوقف عند الحدود الوطنية فقط بل تطمح إلى أبعد من ذلك حسب تصريحات مسؤوليها، ففي

[1] ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي. الجزائر: الدار المحمدية. 2003، ص 8-11.

مقدمة أهدافها الإستراتيجية العمل على أن تكون واحدة من بين المؤسسات الخمس الأولى في قطاع الكهرباء والغاز في حوض البحر الأبيض المتوسط، وذلك بالتركيز على المجالات التالية:

- جودة الخدمات.

- الجودة في مجالات التسيير وإدارة الأعمال.

- سياسة تقليص التكاليف.

كما تعمل الشركة على مجاراة مختلف التطورات التكنولوجية والمعرفية، واستغلالها في خدمتها من خلال تنمية المهارات والخبرات لدى عمالها، وتعزيز رضاهم الوظيفي من أجل تحقيق الأداء التنافسي.

ولأن سونلغاز تعي الأهمية البالغة للمسائل البيئية، فهي تعمل بجدية من أجل تحقيق تنوع في مصادر الطاقة الكهربائية اعتمادا على الموارد المتجددة، خصوصا الطاقة الشمسية التي تمتلك فيها الجزائر إمكانيات ضخمة.

وتسعى شركة سونلغاز لتحقيق جملة من الأهداف في ظل إستراتيجيتها العامة القائمة على التنويع في الأنشطة سواء كان ذلك محليا، إقليميا وحتى دوليا. نذكر منها:

- الإنتاج، النقل، التوزيع والمتاجرة في الكهرباء سواء في الجزائر أو نحو الخارج.

- نقل وتوزيع الغاز لتلبية احتياجات السوق الوطنية.

- تقديم وتطوير الخدمات الطاقوية بكل أنواعها.

- البحث عن كل أشكال ومصادر الطاقة وترقيتها وتثمينها.

– تطوير كل شكل له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية وكل نشاط يمكن أن تترتب عنه فائدة لسونلغاز.

– تطوير كل شكل من الأعمال المشتركة في الجزائر أو الخارج مع شركات جزائرية أو أجنبية.

– إنشاء فروع وأخذ مساهمات حيازة حقيبة أسهم وغيرها من القيم المنقولة في كل شركة موجودة أو سيتم إنشاؤها في الجزائر أو خارجها.

ولتحقيق تلك الأهداف الإستراتيجية، عملت سونلغاز على إقامة ثقافة تسييرية قائمة على القيم التالية:

– تجسيد شعار خدمة الزبون ميدانيا.

– ربط مفهوم الجودة في العمل بمنتج سونلغاز.

– الكفاءة في الأداء والفعالية في النتائج لضمان المردودية.

– التحسيس بأهمية مشاركة العامل في تحديد الأهداف وإعداد برامج عمله.

– التشجيع على روح الفريق في العمل، ودفعه نحو التطور والتنافس على تنفيذ المهام.

– السهر على الاكتساب الدائم والمستمر للمعرفة التكنولوجية لكل وسائل التحكم، وتنمية المهارات والخبرات لدى العمال.

– الاهتمام الدائم بالرضا الوظيفي للعامل من خلال سياسة تقييم موضوعية توازن بين الحافز العائد على العامل ومستوى مشاركته في العملية الإنتاجية لكسب ولاءه التنظيمي.

– الاهتمام بتطبيق قواعد ومبادئ الإدارة المفتوحة من أجل تحقيق التحسين المستمر للأداء التنافسي.

وبحسب تصريحات العديد من مسؤولي سونلغاز، تعتبر الجودة والكفاءات أهم المحاور التي ترتكز عليها إستراتيجية الشركة، لذا نجدها قد تبنت مقاربات، اتفاقيات ومشاريع تعزز هذا التوجه. من بينها نذكر:

1– مقاربة الجودة الشاملة: تدخل في إطار مشروع المؤسسة لتنمية كفاءة مسيريها. وقد تبنت سونلغاز هذا النموذج لعدة أسباب:

– التعديلات الاقتصادية والتي كان تأثيرها معتبرا على الشركة (انخفاض قيمة الدينار، ارتفاع معدل التضخم) وعلى توازناتها المالية، مما أدى إلى وقوعها في عجز لم تشهده من قبل.

– انفتاح سوق الكهرباء والغاز، مما تطلب منها تنمية أكثر لطرق تسييرها وأدائها قصد مواجهة المنافسة في إطار المهمة التي تسعى لتحقيقها، وهي التموضع ضمن أحسن خمس مؤسسات في البحر الأبيض المتوسط.

فبتاريخ 1999/08/03 تم الترسيخ لمشروع الجودة الشاملة بطريقة رسمية من خلال مرحلتين:

– مرحلة التدريب والتحضير لتعميم المقاربة في كل وحدات المؤسسة.

– تكوين مجموعة الجودة حول النموذج على مستوى مؤسسة HIDRO-QUEBEC.

وتعتبر هذه المقاربة قاعدة لمبدأ التسيير المشترك، من أهم مبادئها:

- **التوجه نحو الزبون:** فهذا الأخير يمثل مركز اهتمام الشركة.

- **التسيير بالأحداث:** يتمثل في أن القرارات المتخذة يجب أن تقوم على معلومات دقيقة وواضحة.

- **احترام الأفراد:** من خلال خلق مجال للحوار بين الموظف والإدارة.

- **التحسين المستمر:** من خلال الترسيخ لنظرة مستقبلية متغيرة للمشاكل التي تطرح في المؤسسة.

لكن تبقى هذه المقاربة حديثة العهد مقارنة بتاريخ تأسيس سونلغاز، وهذا الأمر يتطلب وقتا حتى يتم استيعابها من قبل المسيرين والموظفين على حد سواء، مما يخلق نفورا ومقاومة باعتبار أن الأسس السابقة أفضل والتجسيد العملي صعب.

2- اتفاقية تكوين مسيري شركات مجمع سونلغاز: وقّع مجمع سونلغاز بتاريخ 26 جوان 2014 اتفاق دعم من حكومة الولايات المتحدة الأمريكية ممثلة في "الوكالة الأمريكية للتجارة والتنمية" يتعلق بتمويل برنامج تكوين في مجال فن التسيير لصالح الإطارات المسيرة والمسؤولين التنفيذيين لشركات المجمع، حيث نجد 100 إطار معنيين بهذا البرنامج التكويني الذي يقوم بتنفيذه "جنرال إلكتريك"، والذي يمتد على مدى أربع سنوات بمعدل تكوين 25 إطار في كل سنة.

وقد اعتبر نور الدين بوطرفة الرئيس المدير العام السابق للشركة أن العملية ستفيد في تنفيذ الإستراتيجية المنتهجة، فيما أكد هنري أنشر سفير الولايات المتحدة بالجزائر أن الاتفاق من شأنه أن يكون نموذجا لشركات أخرى ترغب في الاستفادة منه.

فمن الجانب الأمريكي يأتي هذا الاتفاق الموقع بين الطرفين في سياق تطوير العلاقات الثنائية ويعد نموذجا للعلاقات الجزائرية الأمريكية، كما أنه نموذج يحتذى به للشركات الأميركية الأخرى التي ترغب في دعم التنمية في الجزائر، أما من الجانب الجزائري فقد أكد الرئيس المدير العام

لسونلغاز أن التكوين يعد من بين الأهداف الإستراتيجية للمجمع نظرا للضرورة الملحة في الوقت الحالي لتحسين أداء ومهارات المسيرين، ليس فقط في صياغة استراتيجيات لتنمية الشركة بل كذلك لترجمتها إلى خطط تنفيذية. كما أن عملية التكوين هذه ستكون مفيدة لإطارات مجمع سونلغاز، إذ ستمكنهم من الحصول على أدوات إضافية لإدارة مؤسساتهم.

وللإشارة فان المساعدة المالية الممنوحة لسونلغاز من طرف الوكالة الأمريكية للتجارة والتنمية، والتي تشرف على تنفيذها شركة "جنرال إلكتريك"، من شأنها أن تدور حول تدريب الكفاءات الجزائرية في مجال اكتساب أدوات الإدارة والقيادة والأعمال، إلى جانب تحسين الأداء التقني والاقتصادي وتطوير مهارات الموظفين. كما أشارت سونلغاز في بيان لها أن هذه العملية ستوفر فضاء للنقاش وتبادل الأفكار للطرفين فيما يخص الممارسات الإدارية الأمثل ومناقشة التحديات اليومية التي يواجهونها في القيادة وإدارة التغيير والاتصال الإستراتيجي.

وللتذكير فإن مجمع سونلغاز ينفق سنويا ما بين 5 إلى 6 % من مجموع مرتبات عمال القطاع للتكوين حسب حصيلة 2014/2013، في حين يستفيد من العملية يوميا ما يقارب 500 ألف شخص، وهذه الاتفاقية ما هي إلا جزء من إستراتجية تنمية وتطوير الكفاءات التي تتبناها شركة سونلغاز.

3- اتفاق الشراكة الثنائي بين الجزائر والاتحاد الأوروبي: في إطار برنامج الدعم لتنفيذ هذا الاتفاق، قام مجمع سونلغاز بتأسيس مشروع التوأمة بين لجنة ضبط الكهرباء والغاز الجزائرية مع نظيراتها الأوربية ممثلة في هيئتي الضبط النمساوية والإسبانية، والذي يهدف إلى تحسين الخدمة العمومية للكهرباء والغاز في الجزائر عن طريق تعزيز الهياكل، الصلاحيات والكفاءات للجنة ضبط الكهرباء والغاز الجزائرية وجعلها تستفيد من الممارسات الدولية في مجال ضبط الطاقة.

وقد سمحت ندوة إطلاق مشروع التوأمة يوم 10 نوفمبر 2015 في فندق الأوراسي ـ الجزائر بإعلام الجهات المعنية بما في ذلك جمعيات حماية المستهلك وكذا الجمهور الكبير (العديد من الضيوف بقطاع الطاقة من بينهم مسيري سونلغاز وفروعها) بهذا المشروع الممول من طرف الإتحاد الأوروبي والذي سيدوم مدة 24 شهرا.

وبخصوص المكونات المنصوصة في هذا المشروع، يمكن اختصارها في النقاط التالية:

– تحسين نوعية الخدمة العمومية، وتعزيز مهمة لجنة ضبط الكهرباء والغاز فيما يخص حماية المستهلك.

– اكتساب أدوات وأساليب التحليل والمعالجة قصد متابعة وتقييم ومراقبة الوكالات التجارية وسياسة الأسعار.

– اكتساب الأدوات والأساليب لدعم وتعزيز الطاقات المتجددة، وإدارة البيانات المتبادلة بين لجنة ضبط الكهرباء والغاز والمتعاملين.

– وضع أساليب لإدارة الشبكات المترابطة والأرضيات لتبادل الكهرباء بين البلدان المجاورة.

4– المشروع المتوسطي لجمعية مسيري شبكات نقل الكهرباء للبحر الأبيض المتوسط:

تتكون (Med-TSO) وهي جمعية مسيري شبكات نقل الكهرباء لحوض البحر المتوسط من 17 بلد لحوض البحر الأبيض المتوسط، ويطمح المشروع المطور من طرفها إلى تحقيق نظام كهربائي متكامل للمساهمة في الأمن والتنمية في المنطقة الأورو ـ متوسطية، كما أن التعاون التقني وتطوير البنى التحتية للشبكات المترابطة يعتبران من المحاور الرئيسية لهذا المشروع.

وباعتبار سونلغاز ممثل دولة الجزائر في هذا المشروع نجدها قد كيفت إستراتيجيتها مع منهجيات وإجراءات التخطيط المعدة من قبل الجمعية، الإطار القانوني وكذا القواعد والإجراءات لتسيير الشبكات المترابطة.

5- إعادة هيكلة مجمع سونلغاز: تعتبر الأشغال المتعلقة بإعادة هيكلة مجمع سونلغاز في تواصل مستمر، ففريق العمل المكلف بتحديد جميع الخطوات والشروط اللازمة لاندماج شركتي مسير المنظومة الكهربائية والشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء، واستعادة الشركة القابضة سونلغاز لأنشطة التكوين في مجال الكهرباء والغاز ومركز البحث والتطوير للكهرباء والغاز قد توصل إلى استنتاجات، وتم بذلك إعداد المخططات والتدابير المصاحبة (إدارة التغيير، نقل التراث والموظفين، الأحكام القانونية والنظام القانوني...) لعملية إعادة الهيكلة هذه مع الآجال المحددة لكل الشكليات.

أما فرق العمل الثلاث التي أنشئت لإجراء دراسات إعادة الهيكلة، وإعادة تنظيم أنشطة إنتاج الكهرباء وتوزيع الكهرباء والغاز والأنشطة المحيطية (الخدمات)، وكذا أنشطة الهندسة والتموين والأشغال فإن أشغالها لا تزال جارية. وتجدر الإشارة إلى أن مجموعات العمل هذه مكلفة بإثارة الأفكار حول نقاط القوة والضعف للتنظيم الحالي لهذه الأنشطة، إعداد حلول على شكل سيناريوهات تنظيمية تبرز الكفاءة المتوقعة، إعداد الخطط والتدابير المصاحبة وإصدار التوصيات والتوجيهات لتحسين فعالية هذه الهياكل.

وفي ختام تحليلنا لإستراتيجية مجمع سونلغاز، وجب علينا الإشارة **للمخططات العملياتية المتوسطة المدى 2016-2020.** فالسياق التنموي لقطاع الطاقة سيعرف تغييرات خلال المدى المتوسط القادم، وهذا بالنظر إلى حالة الاقتصاد الكلي للبلاد والتي تتميز بانخفاض مداخيل الدولة

وترشيد النفقات العامة، مما سيؤثر على تسيير برامج التنمية لشركات المجمع، وسيؤدي بالضرورة إلى تحديد أولويات الاستثمارات قصد إنجاز المنشآت الهامة لمواصلة تلبية الطلب وتأجيل أخرى إلى وقت لاحق.

وعلى أساس هذه الرؤية الإستراتيجية الجديدة للشركة القابضة والتعليمات/التوجيهات للهياكل الإدارية للمجمع فإنه يتعين على شركات المجمع، في إطار إعدادها للمخططات متوسطة المدى، إعطاء أهمية للمحاور الإستراتيجية المسطرة والمتمثلة أساسا في:

– قيادة تنمية نشاطات توليد الكهرباء، ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز وهذا لتلبية الطلب على الكهرباء وتحسين جودة الخدمة المقدمة للزبائن.

– تحسين كفاءة التسيير والأداء بشكل عام.

وفي هذا السياق، يجب على شركات المجمع أن تحدد أولوياتها فيما يخص الالتزامات الاستثمارية بحيث تأخذ بعين الاعتبار المتطلبات المرتبطة بتحسين الخدمة العمومية وترشيد الإنفاق وكفاءة التسيير على حد سواء، كما يعتبر تخفيض معدل الطاقة المفقودة والحد من محفظة الديون المستحقة (الطاقة والأشغال) على رأس الأولويات. وبهذا فإنه يتوجب على شركات المجمع عرض محاور التحسين التي تخدم هذه الرؤية، والتي سيتم تحقيقها من خلال تحقيق برامج التنمية في الوقت المحدد، وتحسين الكفاءة الكلية للهيئات من خلال اللامركزية الفعالة لمسؤولية التسيير.

ولبلوغ الأهداف المسطرة، على شركات المجمع إعادة النظر في تنظيمها من أجل تنفيذ مبدأ التكيف مع أساليب وإجراءات العمل على مستوى الهيئات الأساسية، كما يجب على نظم المعلومات المطورة بالوسائل الخاصة أن تستجيب لتطلعات المسيرين وهذا من أجل الرفع من نوعية الأرصدة المالية وفقا للمعايير المعمول بها.

وفيما يتعلق بالموارد البشرية، ينبغي على شركات المجمع أن تقوم بتحديد توقعاتها بالنسبة للتوظيف والتكوين خلال هذا المخطط المتوسط المدى خاصة في مجال الأنشطة الجديدة (قطاعات إنتاج الطاقة المتجددة وتصنيع قطع الغيار والهندسة...). كما يجب الحفاظ على التكوين فيما يخص المهن الأساسية، وكذا لتطوير الأنشطة الجديدة.[1]

المطلب الثالث: تنظيم مجمع سونلغاز

كيفت سونلغاز تنظيمها لكي يتلاءم وأحكام القانون رقم 02-01 المؤرخ في 05-02-2002، وقد تعززت أجهزتها الإدارية لتنفيذ إستراتيجيتها وتحقيق أهدافها. وفيما يلي عرض لبعض النقاط التي توضح ملامح هذا التنظيم:

- **يتألف مجمع سونلغاز من:** أعضاء مجلس الإدارة المندوبين، مديريات عامة ومديريات تنفيذية وشركات متفرعة تابعة لها. كما أنه مزود بأجهزة اجتماعية منصوص عليها في القانون الأساسي (الجمعية العامة ومجلس الإدارة).

- **رئاسة سونلغاز** مزودة بأجهزة لتسيير شؤون الإدارة وتتألف من اللجنة التنفيذية، لجنة تنسيق المجمع ولجان المجمع (لاتخاذ القرار أو التشاور) المتخصصة وعددها ثمانية.

- **تغطي المديرية العامة والمديريات التنفيذية للشركة الأم الوظائف المعروفة بوظائف المجمع وهي:** التنمية والإستراتيجية، منظومات الإعلام، الدراسات الهندسية، الموارد البشرية، المالية والمحاسبة، المعاينة التقنية، المعاينة التسييرية، الاتصال، الجانب القانوني والعلاقات الدولية.

---

[1] أصداء مجمع سونلغاز. نشرية إخبارية شهرية تصدرها مديرية الاتصال والإعلام – سونلغاز. نوفمبر 2015، ص3- 6.

– **الشركات المتفرعة:** وتكون في شكل شركات مساهمة مستقلة ذاتيا، وهي موزعة حسب ثلاث شعب رئيسية:

– **شعبة الفروع المهنية القاعدية:** تضم سونلغاز إنتاج الكهرباء، سونلغاز نقل الكهرباء، سونلغاز نقل الغاز، منظم شبكة التوزيع، سونلغاز توزيع الكهرباء والغاز(SDA–SDC–SDE–SDO).

– **شعبة فروع الأشغال:** تضم شركة إنتاج شبكة الكهرباء الريفية، شركة إنتاج الشبكات والمنشآت الكهربائية، شركة إنتاج الشبكات والمنشآت الغازية، شركة تركيب المنشآت الصناعية، شركة بناء المنشآت الكهربائية والغازية.

– **شعبة الفروع الثانوية:** تضم شركة خدمات النقل والصيانة، شركة الطباعة، شركة صيانة المحولات الكهربائية، المصرف الجزائري لعتاد الكهرباء والغاز ـ التسويق ـ، شركة النقل الاستثنائي.

وللمجمع مساهمات في سبع شركات كشركة الجزائر للطاقة الجديدة وكهر ماء.

1– المبادئ التنظيمية التي ترتكز عليها هيكلة المجمع: يمكن اختصارها في النقاط التالية:

– الإستراتيجية الصناعية والمالية تابعة للشركة الأم.

– الشركات المتفرعة مكلفة بتنفيذ إستراتيجيات كل شركة فيما يخصها.

– الشركات الفرعية ذات استقلالية في التسيير وهي ملزمة بتحقيق نتائج.

– يتم التوجيه والتدخل في الشركات الفرعية عبر الأجهزة الاجتماعية (الجمعية العامة ومجلس الإدارة).

2- الهيكل التنظيمي للمجمع: تبعا لما جاء في القرار السابق ذكره، يضم الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة سونلغاز ما يلي:

- **مجلس الإدارة:** يضم كل من: وزير الطاقة والمناجم، وزير المالية، وزير مساهمات الدولة، ممثل عن رئاسة الجمهورية والمسؤول الحكومي المكلف بالتخطيط.

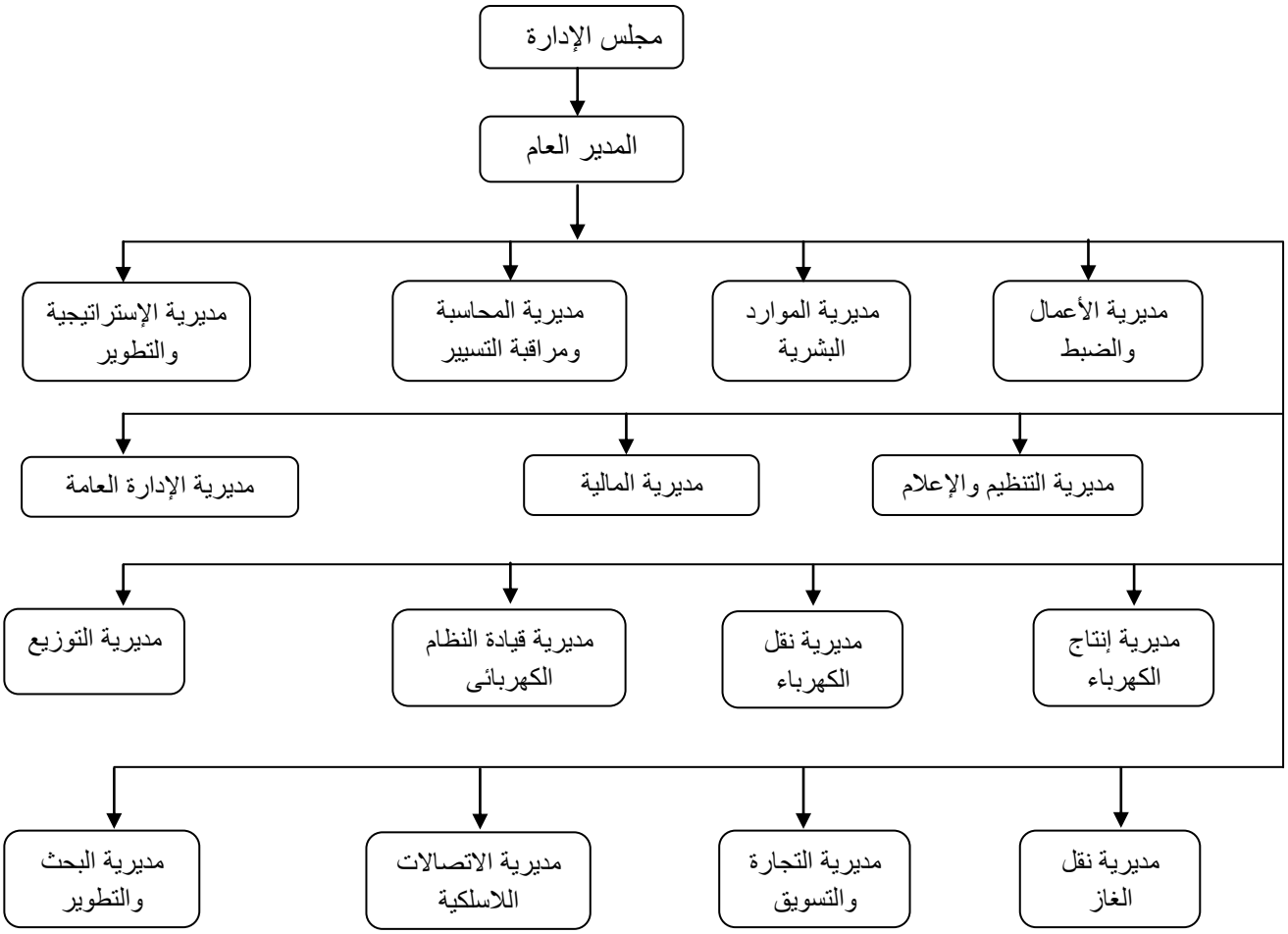
- **الرئيس المدير العام:** يشرف على أربعة مدراء فرعيين موزعين حسب مستويات هرمية تضم هي الأخرى خمسة عشر مديرا مركزيا كما يلي:

أ- **المستوى الأول:** يضم مديرية الأعمال والضبط، مديرية الموارد البشرية، مديرية المحاسبة ومراقبة التسيير، مديرية الإستراتيجية والتطوير.

ب- المستوى الثاني: يضم مديرية التنظيم والإعلام الآلي، مديرية المالية، مديرية الإدارة العامة.

ج- المستوى الثالث: يضم مديرية إنتاج الكهرباء، مديرية نقل الكهرباء، مديرية قيادة النظام الكهربائي ومديرية التوزيع.

د- المستوى الرابع: يضم مديرية نقل الغاز، مديرية التجارة والتسويق، مديرية الاتصالات اللاسلكية ومديرية البحث والتطوير. والشكل البياني التالي يوضح الهيكل التنظيمي للمجمع.



شكل رقم (14): الهيكل التنظيمي العام لمجمع سونلغاز

المصدر: وثائق من الشركة.

المبحث الثاني: شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط: نموذج الدراسة الميدانية

بعد التعرف على الشركة الوطنية للكهرباء والغاز سنقوم بالتخصص في إحدى فروعها وهي شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط، لكن قبل ذلك سنقوم بتبيين تنظيم توزيع الكهرباء والغاز في الشركة الأم الذي من شأنه إعطاء فكرة صحيحة عن نموذج الدراسة وتنظيمه، باعتبار أن شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط تستمد سياساتها، إستراتيجيتها ومبادئها من المجمع.

المطلب الأول: تنظيم توزيع الكهرباء والغاز في المجمع

كان تنظيم التوزيع في سونلغاز لما كانت في شكل مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC) كالآتي:

– هناك مديرية للتوزيع على مستوى الإدارة العليا تشرف على تسع مناطق للتوزيع: عنابة، سطيف، قسنطينة، الجزائر، ورقلة، البليدة، الشلف، وهران، بشار.

– تضم كل منطقة توزيع مراكز توزيع مكلفة بها، وترجع كل مهامها ونشاطاتها إلى مجمع سونلغاز.

لكن في عام 2006 طورت سونلغاز خطتها الإستراتيجية فقامت بإعادة الهيكلة من خلال خلق أربعة فروع للتوزيع هي: سونلغاز توزيع الجزائر (SDA)، سونلغاز توزيع الوسط (SDC)، سونلغاز توزيع الشرق (SDE)، سونلغاز توزيع الغرب (SDO).

وفرع التوزيع مكلف في حدود المهام الموكلة إليه بتوزيع طاقتي الكهرباء والغاز وتلبية رغبات الزبائن ضمن الشروط الواجبة للتكلفة، نوعية الخدمات والأمان.

وفي هذا الخصوص، يمكن اختصار المهام الموكلة لفروع التوزيع في النقاط التالية:

– شراء الطاقة الكهربائية والغازية وإعادة بيعها لزبائن التوتر المرتفع (HT)، التوتر المتوسط (MT)، التوتر المنخفض (BT)، الضغط المرتفع (HP)، الضغط المتوسط (MP)، الضغط المنخفض (BP).

– المشاركة في إعداد السياسة التجارية للمجمع من جانب: تحديد الأسعار، خدمة الزبائن، تطوير المبيعات، الشروط التجارية.

– تطبيق السياسة التجارية للمجمع وذلك بإعداد قواعد تسيير الزبائن والقواعد التجارية ومراقبة تطبيقها.

– إشباع طلبات ربط زبائن الكهرباء والغاز في أحسن الظروف، وجلب النصح والمساعدة لهم في حدود دفتر الشروط والقواعد المعمول بها.

– السهر على تسيير (قيادة، استغلال وصيانة) وتطوير الشبكات MT/BT، MP/BP والمنشآت الملحقة.

– المشاركة في إعداد التخصصات التقنية، اختيار المعدات ومصادقتها.

– مصادقة برامج الاستثمار.

– المشاركة في إعداد المخطط الوطني للكهرباء، والمخطط الوطني لتطوير شبكات الغاز، والسهر على التحكم في تطبيقها.

– المشاركة في صيانة أنظمة التسيير.

– إعداد الدراسات التنظيمية الخاصة بالتوزيع بالتجانس مع قرارات المجمع.

– السهر على تسيير وتطوير الموارد البشرية والوسائل المادية اللازمة لسير التوزيع.

– السهر على سلامة الأفراد والممتلكات التي لها علاقة مع أنشطة التوزيع.

والهدف الإستراتيجي من إعادة هيكلة سونلغاز بالشكل السابق ذكره هو ضمان التطور خاصة في وظيفة الخدمات العامة باعتبارها مؤسسة عمومية. كذلك نجد من بين الأهداف الإستراتيجية الأخرى ما يلي:

– تقديم خدمة متميزة للزبائن وتبسيط الإجراءات.

– البحث والتطوير.

– الاهتمام بالمواصفات الفنية والخاصة بشبكة التوزيع.

– تخفيض التكاليف وزيادة نوعية الخدمات.

– رفع كفاءة الموارد البشرية وهذا من خلال تحقيق فلسفة إدارية متميزة.

– الاهتمام ببناء إدارة مالية متميزة من خلال استحضار الهياكل، الأجهزة والمعدات الحديثة.

وفي عام 2007-2008 أصبح شعار سونلغاز وهدفها الإستراتيجي هو إعادة التنظيم من أجل الوصول إلى تطور أحسن، فكانت مسيرة سونلغاز خلال السنوات الأخيرة تطمح إلى تحقيق هذا التطور من خلال تحسين نوعية الخدمات المقدمة للزبائن. وهذا الهدف مرتبط بشرط آخر وهو الاهتمام بالأوضاع الداخلية وتدعيم العلاقات العامة الداخلية من أجل ضمان نجاح العلاقات العامة الخارجية.

المطلب الثاني: تقديم سونلغاز توزيع الوسط

تعد سونلغاز توزيع الوسط إحدى أربع شركات التوزيع التابعة لمجمع سونلغاز، حيث تتشكل من 15 مديرية جهوية للتوزيع تغطي إقليم 14 ولاية: البليدة، البويرة، المدية، تيزي وزو، تيبازة، بومرداس، الجلفة، ورقلة (ورقلة ريفي/ ورقلة حضري)، بسكرة، الوادي، الأغواط، غرداية، اليزي وتمنراست. وفيما يلي لمحة عن هذه الشركة.

1- بطاقة فنية عن شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط:

1-1- نشأتها:

جاءت نشأة شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط تطبيقا لأحكام القانون 01/02 المؤرخ في 05 فيفري 2002 المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز عبر القنوات. وقد مكّنت التغيرات الاقتصادية الناتجة عن هذا القانون سونلغاز من التحول إلى مجمع يتكون من شركات تتخصص في عدة مهن، حيث تم إنشاء فرع سونلغاز توزيع وسط في جانفي 2006 كشركة ذات أسهم تابعة لمجمع سونلغاز، والواقع مقرها الاجتماعي في شارع محمد بوضياف بالبليدة.

كان شهر أفريل 2009 آخر محطة في مسار إعادة هيكلة مجمع سونلغاز حيث تمثلت في تغيير علامة وتسمية الشركة، حيث أصبحت تحمل اسم "شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط" بإيجاز "ش ت و" أو (SDC).

1-2- الهوية المرئية والميثاق الخطي: اعتمدت شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط ميثاق خطي جديد لتحديد هويتها وموقعها بالنسبة للشركة القابضة وبالنسبة لشركات التوزيع الأخرى.

- الشارة أو العلامة المعتمدة مستوحاة من هوية الشركة القابضة، وتحتوي على رموز خطية وألوان (الأزرق والبرتقالي) تمثل مهن الكهرباء والغاز. وتعبر الكاليغرافيا عن التنوع في الطاقتين، في المهن وفي الزبائن.

شكل رقم (15): العلامة المعتمدة لشركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط

المصدر: وثائق من الشركة

- تغيير الهوية المرئية تبعه تعديل في التسمية حيث تم استحداث اسم "شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط"، هذه التسمية التي تعتبر جزءا لا يتجزأ من الصورة الجديدة، تعكس مهنة الشركة والإقليم الذي تنشط فيه.

وقد بدأ تطبيق الهوية المرئية الجديدة للشركة، ويجري تعميمها على جميع الدعامات (لافتات مديريات التوزيع، الوكالات التجارية، المصالح التقنية كهرباء وغاز، السيارات، الملصقات الإعلانية، المراسلات، الوثائق...)، بما في ذلك جميع دعامات الاتصال للشركة.



شكل رقم (16): الهوية المرئية لشركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط

المصدر: وثائق من الشركة.

1-3- تقديم سونلغاز توزيع الوسط بالأرقام: تتسم سونلغاز تزويع الوسط بـ:

- 8134 عون.

- شبكة كهربائية يصل طولها إلى 76338 كم بتوتر منخفض ومتوسط.

- شبكة غازية يصل طولها إلى 21426.11 كم بضغط منخفض ومتوسط.

- تتولى تسيير 280 134 2 زبون في التوتر المرتفع، المتوسط والمنخفض بالنسبة للكهرباء و 413 950 زبون في الضغط المنخفض والمتوسط بالنسبة للغاز.[1]

- تتألف شبكتها التجارية من وكالات تجارية موزعة على 14 ولاية.

[1] Budget 2015 de SDC.

2- مهام وأهداف شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط:

شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط مكلفة ـ في حدود صلاحياتها ـ بتوزيع الطاقة الكهربائية والغازية عبر القنوات، وضمان احتياجات الزبائن مع توفر الشروط المطلوبة من حيث التكلفة، نوعية الخدمة والأمن. وفيما يلي حصر لجملة مهامها وأهدافها في نقاط.

2-1- مهام الشركة: إن الوظائف الأساسية لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط هي:

- تسويق وتوزيع الكهرباء والغاز ضمن ظروف أفضل من حيث السلامة ونوعية الخدمة وبكلفة أقل.

- تطوير شبكات الكهرباء والغاز بحيث يسمح بربط زبائن جدد.

- القيام بعمليات شراء الغاز وتجهيزاته المكونة من قنوات أرضية ومحطات فصل وتخفيض لضغط الغاز، وعمليات شراء العتاد وتجهيزات الحماية والوقاية وتجهيزات المساعدة من أجل التوزيع والقياس (العدادات).

- استغلال وصيانة شبكة توزيع الكهرباء والغاز.

- احترام قواعد حماية البيئة والمرافق العامة في إطار جودة الخدمة والتموين بالكهرباء والغاز.

- دفع برامج الاستثمار وتطوير شبكات التوزيع.

- ضمان تسيير وتطوير الموارد البشرية والوسائل الضرورية لاستمرار التوزيع.

- ضمان أمن الأشخاص والممتلكات المرتبطة بأنشطة التوزيع.

2-2- أهداف الشركة: توجد عدة أهداف مسطرة من طرف الشركة والتي يمكن تلخيصها في:

- تغطية واسعة ومكثفة للحصول على أكبر عدد ممكن من الزبائن من أجل تحقيق رقم أعمال أعظم.

- تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها من أجل تلبية حاجيات السوق الوطنية والخارجية.

- دراسة كل شكل ومصدر للطاقة وترقيته وتنميته.

- إدماج السياسات النوعية التامة لأداء الأهداف وتحقيق الطموحات.

- طباعة الفواتير وإرسالها إلى المستهلكين ومتابعتهم باستمرار من أجل تحصيل الديون.

- احترام قواعد الوقاية الصحية وحماية البيئة والسلامة، والسير الحسن من أجل إرضاء الزبون.

- التوزيع الأعظم للطاقة والحد من الضياع المترتب عن سوء الاستغلال والضياع التقني.

المطلب الثالث: تنظيم شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط

بعد ست سنوات من عمل شركات التوزيع وفق الهيكل التنظيمي المعتمد في سنة 2005 والذي تجسد بهيكلة وظيفة التوزيع في أربعة فروع سنة 2006، ظهرت أوجه القصور والعجز في بعض نشاطات شركات التوزيع وهياكلها وكذا المديريات الجهوية التابعة لها، ما أدى إلى تقييم عملي للهيكل التنظيمي المعمول به، والذي أسفر عن إجراء تغييرات تمكّن من التكيف بشكل أفضل مع الواقع وتسمح بعمل فعال لجميع الهياكل.

وتظهر إعادة الهيكلة لشركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط في قرار المجلس الإداري بتاريخ 2012/02/28 الذي يتضح فيه تنظيم المديرية العامة ومختلف المديريات الجهوية والوكالات التجارية التابعة لها، وهو التنظيم الساري المفعول والمعتمد حاليا، والقائم أساسا على المبادئ التالية:

- تكييف الوظائف التجارية، تقنيات الكهرباء وتقنيات الغاز ولامركزية النشاطات التشغيلية.

- توسيع مهام شركات التوزيع بدعم من المستويات المركزية للمؤسسة الأم.

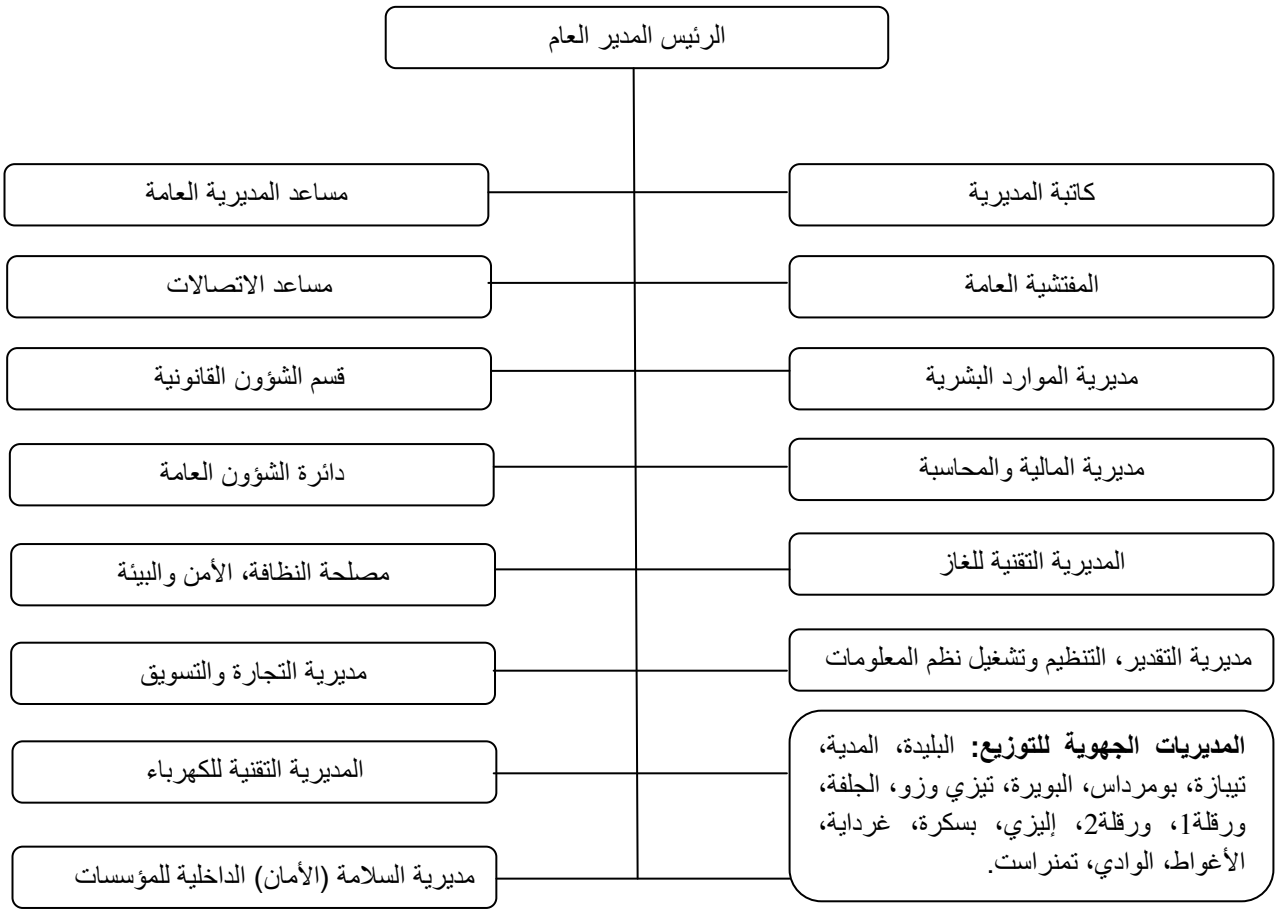
- اللامركزية في تسيير برامج الحكومة.

- توجيه الرؤية المستقبلية للهياكل التشغيلية وفقا لجدول زمني محدد مسبقا.

1- تنظيم المديرية العامة للتوزيع وسط:

1-1- الهيكل التنظيمي: يتميز الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لسونلغاز توزيع الوسط (SDC) بالتدرج في المركز، مما يسمح بتميز وتفويض القرارات كل حسب اختصاصه تطبيقا لمبدأ اللامركزية.

بحيث يترأس التنظيم مدير عام يرجع إليه الفضل في كل القرارات، وذلك بمساعدة عدة أطراف نبينها في المخطط البياني التالي الذي يعكس شكل الهيكل التنظيمي المعتمد حاليا.



شكل رقم (17): الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للتوزيع وسط

المصدر: وثائق من المديرية العامة للتوزيع وسط.

ويمكن القول بأن أهم التعديلات على مستوى المديرية العامة والتي كانت بموجب قرار المجلس الإداري ـ السابق الإشارة إليه ـ قد تجسدت في النقاط التالية:

– إنشاء مديرية تقدير، تنظيم وتشغيل نظم المعلومات.

– إنشاء مصلحة HSE (النظافة، الأمن والبيئة) بدل منصب مساعد الأمن.

– إزالة مديرية المنشآت الكبرى.

– إنشاء هيكل المفتشية العامة.

– إزالة منصب مساعد التدقيق.

– إنشاء قسم الشؤون القانونية بدل مناصب مساعدي الشؤون القانونية.

1-2- وظائف المديريات: تتبلور سياسة سونلغاز توزيع الوسط من خلال جملة من الوظائف والمهام تتوزع على مختلف المديريات على مستواها والتي بدورها تكمل أعمال ونشاطات المجمع، من بينها نذكر:

أ- **المديرية التقنية للكهرباء:** تقوم بجملة من النشاطات والمهام تتلخص فيما يلي:

– إعداد برنامج الصيانة والورشات من خلال مصالحها التقنية للحفاظ على جودة الخدمة ومراقبة تطبيقها.

– متابعة وتحليل مقاييس التوتر المنخفض والمتوسط.

– إعداد مخططات الشبكات الكهربائية.

– إعداد تعليمات الاستغلال للمصالح التقنية ومراقبة تطبيقها.

– ضمان التواصل فيما يخص الاستغلال بين مراكز النقل والمديرية التقنية.

– ضمان تسيير المحولات وتطوير حقول الكهرباء.

– تحليل نتائج الدراسات الدورية.

ب– المديرية التقنية للغاز: تعمل على:

– المشاركة في إعداد الدليل التقني.

– تطوير شبكات نقل الغاز.

– مراقبة استغلال الشبكات وصيانتها.

– المشاركة في تحديد معايير الاستمرارية وجودة الخدمة.

– تطوير أساليب وتقنيات القياس على مستوى الشبكات.

– إعداد مخططات الحماية.

– المشاركة في تنفيذ البرامج والمخططات.

– إعداد تعليمات الاستغلال للخدمات التقنية فرع الاستغلال الصناعي أو المدني ومراقبة تنفيذها.

ج– مديرية التجارة والتسويق: من أبرز وظائفها ما يلي:

– تقييم الدراسات التجارية والتسويقية.

– تتكفل بالدراسات التجارية وإحصائيات التسويق.

– وضع احتمالات السياسة التجارية وتنفيذها.

– التفتيش والمراقبة الخاصة بالوكالات التجارية ومصالحها المختلفة.

– اقتراح خدمات جديدة لصالح الزبائن وتنظيم الخدمات الإعلامية للمستهلكين.

– تحسين العلاقات مع الغرفة التجارية والمنظمات الاجتماعية.

– مساعدة الزبائن فيما يخص اختيار التجهيزات، طريقة الاستهلاك وقواعد الأمان.

– مراقبة الكشوفات والفواتير وتحصيل ديون الزبائن والسهر على احترام قواعد تسيير شؤون الزبائن.

د– مديرية المالية والمحاسبة: تقوم بـ:

– ربط مجموع البيانات المالية والمحاسبية.

– متابعة حسابات الخزينة ومراقبة الحسابات البنكية والبريدية.

– إعداد التنبؤات للخزينة في المدى القصير والمتوسط.

– إعداد الميزانية السنوية.

– ضمان المراقبة ومحاسبة العمليات.

– القيام بدورات الرقابة والتفتيش.

– ضمان إنجاز المخططات المحاسبية.

– ضمان التركيب المالي الخاص بالمشاريع الاستثمارية.

و – **مديرية الموارد البشرية:** تتولى هذه الأخيرة ما يلي:

– تحضير، توجيه ومراقبة مختلف المخططات للموارد البشرية (توظيف، تعيين، تكوين...).

– ضمان تنسيق ومراقبة النشاطات الإدارية (تكوين، حوافز، نقل...).

– ضمان التسيير الإداري للعمال.

– ضمان العلاقات مع المؤسسات الخارجية.

– تزويد المسيرين بالتحاليل المختلفة والمعلومات الضرورية لتسيير الموارد البشرية وترجمتها في مخطط العمل والتكوين.

– ضمان الدراسات المرتبطة بهندسة التكوين (الحاجات، الوسائل، الطرق...).

– متابعة وتقييم عمليات التكوين في أوساط العمل.

هـ – دائرة الشؤون العامة: تقوم بـ:

– متابعة أشغال التطوير العقاري.

– التكفل بمهام توثيق العمل وحفظ الأرشيف.

– تسيير ومتابعة كل ما يتعلق بالوسائل العامة ومشتريات المديرية.

– تسيير الحظيرة (إحصاء ومراقبة).

ي – مديرية التقدير، التنظيم وتشغيل نظم المعلومات: تتكفل هذه المديرية بكل من مهام التنظيم، الاقتصاد والتقدير وكذا تشغيل نظم المعلومات من خلال ثلاث دوائر تابعة لها.

2- تنظيم المديريات الجهوية لسونلغاز توزيع الوسط: تملك هذه الأخيرة كل الأدوات والأهلية التي تسمح لها بأن تكون قادرة على المنافسة لمواجهة التحديات الجديدة المرتبطة بفتح سوق الطاقة والمنافسة خاصة في مجال المحاسبة والتسيير المالي. وهذه الاستقلالية المدعمة للمديريات الجهوية هي اختيار ناجم عن قيدين إضافيين:

- تطوير الكفاءات التقنية والمالية للمديرية عن طريق إعادة توزيع مسؤوليات اتخاذ القرار.

- تأسيس نظام الامتياز التجاري (concessionnaire) أين يكون مركز التوزيع هو الوحدة القاعدية فيه.

أما بالنسبة للمهام الموكلة للمديرية الجهوية فهي:

- المساهمة في إعداد سياسة المديرية العامة في مجال الخدمات المقدمة للزبائن، تطوير المبيعات، تغطية أو استرجاع الديون.

- تجسيد السياسة التجارية للمؤسسة ومراقبة تطبيقها.

- إرضاء طلب التوصيل للزبائن توتر متوسط/ توتر منخفض، ضغط متوسط/ ضغط منخفض وفي أحسن الظروف (من جانب التكلفة والآجال)، مع توفير النصح والمساندة.

- ضمان تسيير، قيادة، استغلال، صيانة وتطوير الشبكات MT/BT و MP/BP والمنشآت الملحقة.

- تحضير برامج الأشغال التي لها علاقة بهذه المهام وضمان التحكم في تنفيذها.

- ضمان تسيير وتطوير الموارد البشرية والإمكانيات المادية اللازمة لسير عمل المركز.

– ضمان أمن الأفراد والممتلكات التي لها علاقة مع التوزيع.

– ضمان تمثيل سونلغاز على المستوى المحلي.

– تصميم وتنظيم الإعلام الموجه للجمهور والزبائن باستعمال الدعائم الملائمة: مطويات، ملصقات، الصحافة، إذاعة محلية، كتيبات.

– المشاركة مع المديرية العامة في التظاهرات التجارية.

– اقتراح أفكار حول الإشهار والإعلام للزبائن بالاعتماد على الملاحظات المحلية.

– مراجعة العلاقات المحدودة مع وسائل الإعلام.

وتجدر الإشارة إلى أن لامركزية الأنشطة التشغيلية للوكالات والمناطق التجارية للكهرباء والغاز تطلّبت إعادة تنظيم المديرية الجهوية للتوزيع. فالتحدي القائم للسنوات المقبلة بالنسبة للموزعين سيكون على النحو التالي:

– دعم احترافية أداء الموارد البشرية بالتقنيات والتكنولوجيات الجديدة.

– اكتشاف، تكوين وإعداد المواهب الشابة لاستخلاف وتعويض العمالة المفقودة.

وتقوم عوامل النجاح الرئيسية لهذا التنظيم على تطوير وتحسين نظم معلومات التوزيع (SDI).

وبحسب قرار مجلس الإدارة ـ المذكور سابقا ـ فإن إصلاح تنظيم المديريات الجهوية تم على أساس المبادئ التالية:

– تكامل النشاطات التنفيذية اللامركزية لا سيما الوظائف التجارية، تقنيات الكهرباء وتقنيات الغاز.

- اللامركزية في تسيير برامج الحكومة.

- هيكلة مديريات التوزيع وفقا لطريقة تسيير مستقلة من نوع « Business Unis ».

ويمكن تبيين الهيكل التنظيمي المعتمد حاليا الخاص بالمديريات الجهوية التابعة لسونلغاز توزيع الوسط في المخطط البياني التالي.



شكل رقم (18): الهيكل التنظيمي للمديريات الجهوية التابعة لسونلغاز توزيع الوسط

المصدر: وثائق من المديرية العامة للتوزيع وسط

ويمكن القول بأن أهم التعديلات على مستوى المديريات الجهوية والتي كانت بموجب قرار المجلس الإداري ـ السابق الإشارة إليه ـ قد تجسدت في النقاط التالية:

- إنشاء قسم تخطيط وتطوير الكهرباء والغاز.

- إنشاء قسم إدارة الأسواق.

- إنشاء مصلحة الشؤون القانونية.

- إنشاء خلية المراقبة والتفتيش.

3- تنظيم المقاطعات والوكالات التجارية: تحوي سونلغاز على مقاطعات ووكالات نوجزها فيما يلي:

3-1- تنظيم المقاطعات: تم إعادة تنظيم هذه الأخيرة تبعا للفرضيات التالية:

- الفصل بين الوظائف التقنية والتجارية وجعل كل منها في كيان مستقل (مقاطعات تقنية، وكالات تجارية).

- المقاطعات مسؤولة عن الوظائف التقنية.

- الوكالة (حاليا المصلحة التجارية) مسؤولة عن الوظيفة التجارية.

- رؤساء المقاطعات تابعون وخاضعون مباشرة للمسؤول عن هيكلة الاستغلال (كهرباء، غاز).

- رؤساء الوكالات تابعون مباشرة للمسؤول عن الهيكلة التجارية (علاقة تدرجية).

– كفاءة المقاطعة التقنية تمتد على مجمل منطقة الامتياز التجاري (شبكات MP-BP; HTA-BT).

– حدود كفاءة الوكالة التجارية تقترن بعدد المشتركين والاتساع الجغرافي للمنطقة.

– حجم (مستوى التعداد والإمكانيات) المقاطعة يكون حسب: طبيعتها (مدنية، ريفية أو مختلطة)، امتدادها الجغرافي وأهمية مستوى التعقيد لشبكاتها (طول وطبيعة الشبكات ـ مستوى التكنولوجيا المستعملة).

ووفقا لهذه الفرضيات نجد كل من المقاطعة الكهربائية، مقاطعة الغاز وشعبة استغلالها، ولكل منها هيكل تنظيمي يختلف باختلاف نشاطاتها.

3-2- الوكالات التجارية: تتحمل الوكالات التجارية ـ ضمن إطار السياسات والقوانين في مجال القواعد التسييرية ـ مسؤولية تسيير الزبائن BT/BP وضمان التحكم في إنجاز التوصيلات البسيطة (كهرباء وغاز). وقد أوكلت لها المهام التالية:

– التسيير اليومي للوكالة وبالدرجة الأولى تسيير الأفراد.

– تسيير مخزن الوكالة (عدادات الكهرباء والغاز).

– استقبال الزبائن (شكاوي، عقود الاشتراك...).

– الصندوق.

– رصد وتحصيل فواتير الدفع.

– التدخلات الصغيرة: نقصد بذلك معاينة العدادات الكهربائية والغازية، دراسة واستقبال التوصيلات البسيطة من العمود إلى الزبون بالنسبة للكهرباء ومن المنبع (الشبكة) إلى الزبون بالنسبة للغاز.

– قطع وإعادة التموين بالكهرباء والغاز.

وتجدر الإشارة إلى أن الوكالة التجارية تعتمد في نشاطاتها على المكلف بالمبيعات والمكلف بالزبائن، وهذين العاملين لديهما مكاتب وأقسام تابعة لهما.

المبحث الثالث: التوجه الإستراتيجي في تسيير الموارد البشرية في سونلغاز توزيع الوسط

تمتلك سونلغاز توزيع الوسط ثروة بشرية معتبرة كما ونوعا، ما يوجب عليها إدراج وظيفة تسيير الموارد البشرية كوظيفة إستراتيجية بالشركة، وهذا ما سنحاول تحليله في هذا المبحث من خلال التطرق إلى النقاط التالية:

- تحليل إستراتيجية الموارد البشرية.
- تحليل المعطيات الخاصة بالموارد البشرية.
- تحليل بعض سياسات تسيير الموارد البشرية.

المطلب الأول: تحليل إستراتيجية تسيير الموارد البشرية بسونلغاز توزيع الوسط

تستمد سونلغاز توزيع الوسط (SDC) مختلف إستراتيجياتها وسياساتها من المؤسسة الأم التي بينت لنا القراءة الأولية لإستراتيجيتها العامة مدى اهتمامها بتسيير مواردها البشرية، والذي يظهر من خلال برامج التوظيف والتكوين، تعزيز قدرات الدراسات، وإدخال نظام عمل متعدد الاختصاصات في مناصب عمل التسيير، وكذا الأخذ بأنماط جديدة من التنظيم بشكل يسهل مرونة العاملين وحركاتهم ما انعكس بالمثل على تسيير مختلف فروع المجمع بما فيها سونلغاز توزيع الوسط، والتي نستعرض فيما يلي إستراتيجيتها الخاصة بتسيير الموارد البشرية ومكانة إدارتها من خلال تحليل تنظيم إدارة الموارد البشرية بالشركة.

1- إستراتيجية الموارد البشرية بـ (SDC): بناء على الأهداف الإستراتيجية التي حددتها الشركة لنفسها لضمان مكانتها في السوق المحلي والدولي ومواجهة المنافسين لها، نجد بأن سونلغاز توزيع الوسط قد أولت عناية بالغة لموضوع تنمية الموارد البشرية ضمن برامجها ومخططاتها التنموية، نتيجة إدراكها لأهمية العنصر البشري في سير نشاطها، ويتضح اهتمامها الكبير بتفعيل سياسة تسيير الموارد البشرية وتوسيع مهام إدارتها من خلال:

- إعداد كافة السياسات والبرامج والمخططات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

- إدارة وتنظيم علاقات العمل بالشركة، والسهر على تنفيذ قوانين وعلاقات العمل الاجتماعية.

- إعداد سياسات التشغيل بتحليل وتوصيف وتصنيف مناصب العمل، وإعداد وتكييف نظام الأجور.

- إعداد سياسة لتقييم أداء العمال تضمن الاستغلال الأمثل لمؤهلات وقدرات العمال، وتوفير المعلومات اللازمة لتطوير وتحسين أدائهم.

- المساعدة على إعداد الخبراء والمسيرين الأكفاء بترقية نظام تبادل المعلومات والخبرات الاستشارية في ميدان تسيير الموارد البشرية على المستوى المحلي والدولي.

- المساعدة على إدخال برامج الإعلام الآلي والاتصال في تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة بالأساليب الحديثة.

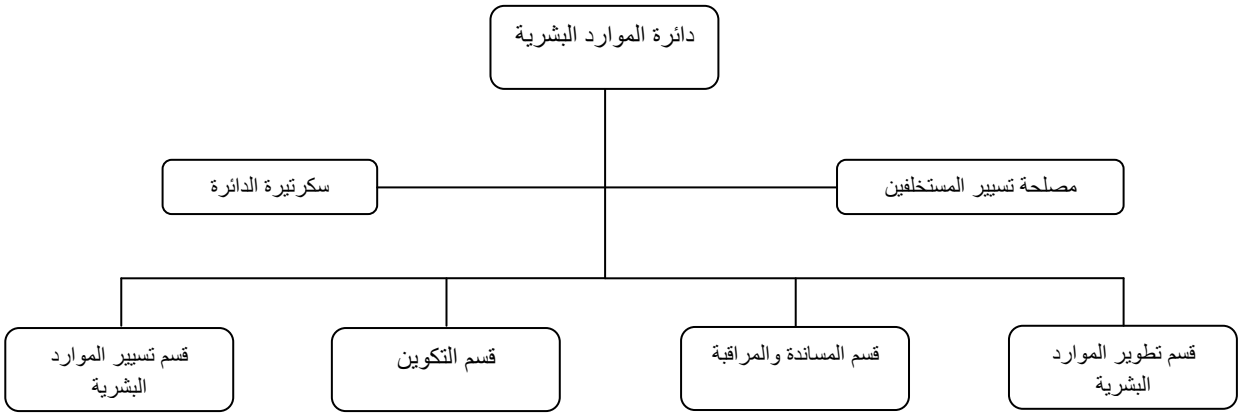
- السهر على تسيير مراكز التكوين، والعمل على ترقية برامج التكوين والتأطير وإعادة التأهيل.

فإستراتيجية الموارد البشرية حسب تصريحات مسؤولي سونلغاز توزيع الوسط تسعى للمحافظة على الثروة البشرية التي تمتلكها بما يتوفر لديها من إطارات وكفاءات عالية التأهيل.

وتسعى الشركة لأن تكون إستراتيجية الموارد البشرية معدة بشكل دقيق وواضح من خلال الرؤية والغايات والأهداف والسياسات والبرامج الخاصة بها، بحيث تتكامل وتتناسق مع الإستراتيجية العامة للشركة لتحقيق الأهداف قصيرة، متوسطة وطويلة المدى.

2- تنظيم إدارة الموارد البشرية بـ (SDC): إن الهيكل التنظيمي لسونلغاز توزيع الوسط بتخصيصه دائرة خاصة بتسيير الموارد البشرية على مستوى المديرية العامة، وقسما خاصا على مستوى المديريات الجهوية يبرز المكانة والأهمية التي تحتلها هذه الوظيفة بالشركة من جهة، ومن جهة أخرى يشير إلى الرهانات والتحديات الملقاة على عاتق هذه الوظيفة باعتبارها المسؤولة على حسن تسيير واستغلال هذا المورد، والذي يعتبر محور إستراتيجية الشركة لتحقيق الميزة التنافسية.

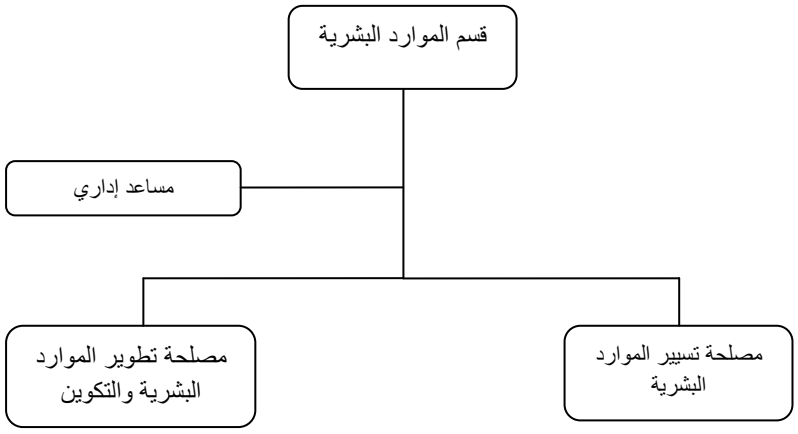
والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لدائرة الموارد البشرية على مستوى المديرية العامة لـ **(SDC).**



شكل رقم (19): الهيكل التنظيمي لدائرة الموارد البشرية على مستوى المديرية العامة

المصدر: وثائق من المديرية العامة للتوزيع وسط

أما الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية على مستوى المديريات الجهوية فهو مبين في الشكل التالي:



شكل رقم (20): الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية على مستوى المديريات الجهوية

المصدر: وثائق من المديرية العامة للتوزيع وسط

من خلال هيكلة وظيفة تسيير الموارد البشرية على مستوى سونلغاز توزيع الوسط يظهر لنا مدى اهتمام هذه الأخيرة بموظفيها من حيث تسيير مسارهم المهني، وتطوير قدراتهم ومؤهلاتهم وإمكانياتهم، والعمل على تحفيزهم، إذ نجد تكامل وتناسق بين سياستي التوظيف والتكوين كونهما يؤديان مهمة تلبية الاحتياجات من الموارد البشرية للشركة، سواء بالنسبة للعدد كما هو الشأن للتوظيف، أو النوع كما هو الشأن للتكوين والتدريب.

المطلب الثاني: تحليل تركيبة الموارد البشرية بسونلغاز توزيع الوسط

تمتلك (SDC) موارد بشرية هامة تعكس مكانتها الإستراتيجية في الاقتصاد الوطني والدولي على حد سواء، وفيما يلي تحليل كمي للمعطيات الخاصة بهذه الموارد.

1- تطور عدد الموظفين الدائمين بـ (SDC) حسب الفئة الاجتماعية ــ المهنية:

فيما يلي عرض للمعطيات الخاصة بعدد موظفي سونلغاز توزيع الوسط خلال العشر سنوات الأخيرة.

جدول رقم (08): تطور عدد موظفي سونلغاز توزيع الوسط حسب الفئة الاجتماعية ــ المهنية خلال الفترة (2006- 2015)

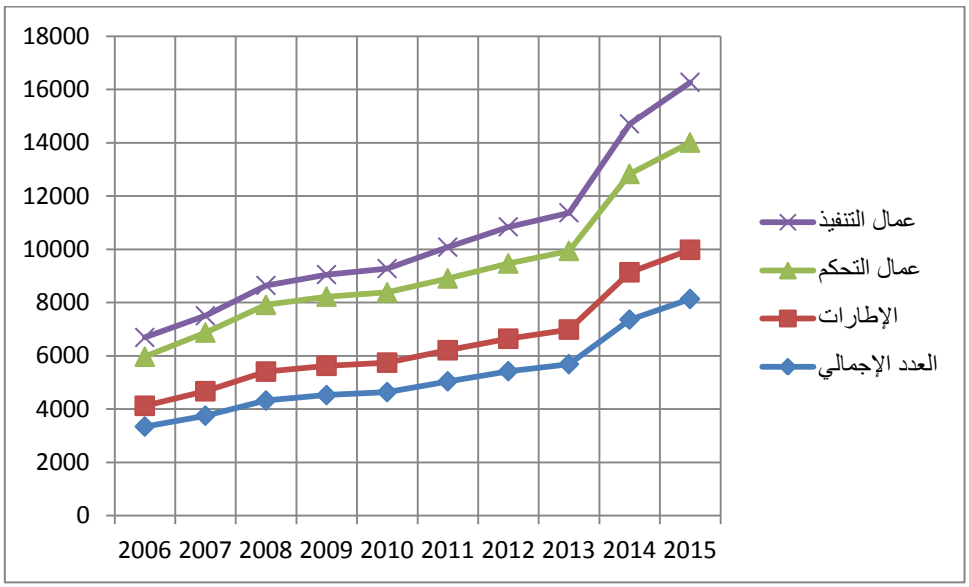
السنوات	العدد الإجمالي	الإطارات	عمال التحكم	عمال التنفيذ
2006	3344	777	1845	722
2007	3752	917	2204	631
2008	4321	1 085	2506	730
2009	4525	1 099	2598	828
2010	4637	1 106	2639	892
2011	5040	1168	2695	1176
2012	5421	1220	2825	1376
2013	5685	1300	2953	1432
2014	7358	1777	3693	1881
2015	8134	1 845	4 026	2 263
معدل التطور (2015 مقارنة بـ 2014)	% 10.55	% 3.83	% 9.02	% 20.31

Source : Bilan ressources humaines (2010/2011/2012/2013/2014/2015)

الملاحظ من الجدول أن عدد موظفي شركة سونلغاز توزيع الوسط في تزايد مستمر، لكنه عرف قفزة إيجابية في سنة 2014 مقارنة بالسنوات السابقة، وتفسير ذلك هو انضمام مديريتين جهويتين للشركة (بومرداس وتيبازة) التابعتين سابقا لسونلغاز توزيع الجزائر، بحيث بلغ عدد الموظفين (7358) في تلك السنة. وبفضل سياسة التوظيف التي تتبعها الشركة أصبح العدد الإجمالي للعمال (8134) نهاية سنة 2015 بمعدل تطور مقداره (10.55 %).

وما يلاحظ أن شركة سونلغاز توزيع الوسط تهتم أكثر بفئة عمال التنفيذ، حيث أن نسبة التطور قدرت بـ (20.31 %) إذا ما قورنت بنسبة التطور لكل من فئتي عمال التحكم والإطارات التي قدرت بـ (09.02 %) و(03.83 %) على التوالي.

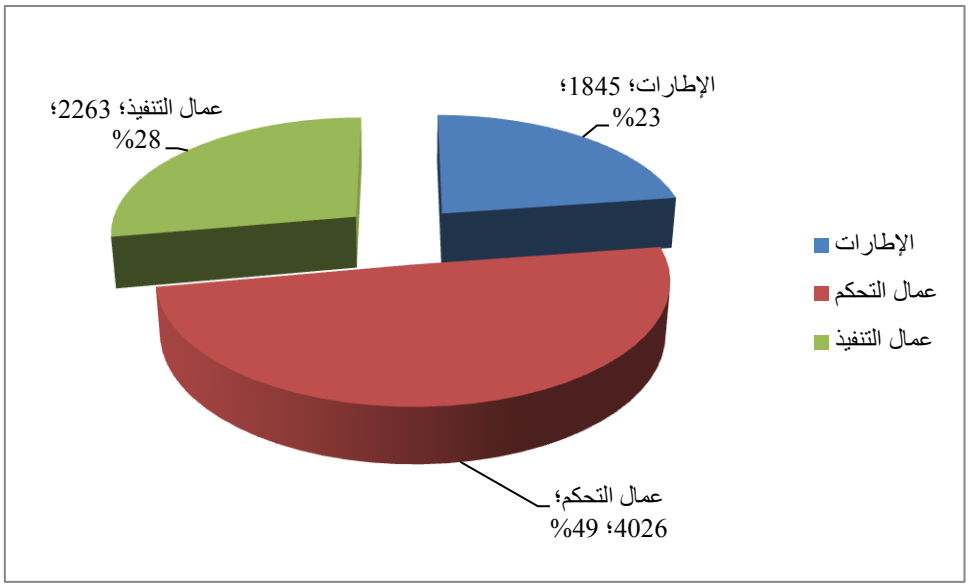
ويمكن توضيح التطور الحاصل خلال الفترة الزمنية (2006-2015) في الشكل البياني التالي:



شكل رقم (21): تطور العمالة الدائمة حسب الفئة الاجتماعية ــ المهنية خلال (2006-2015)

المصدر: معطيات الجدول رقم (08)

- **تحليل العمالة الدائمة حسب الفئة الاجتماعية ــ المهنية:** يوضح الشكل التالي توزيع الموظفين حسب الفئات المهنية لسنة 2015.



شكل رقم (22): توزيع الموظفين الدائمين لسنة 2015 حسب الفئة الاجتماعية ــ المهنية

المصدر: من إعداد الباحثة على ضوء نتائج الجدول رقم (08)

تبين البنية الديموغرافية حسب الفئة الاجتماعية ـ المهنية لشركة سونلغاز توزيع الوسط أن أعوان القيادة أو ما يعرف بعمال التحكم يمثلون أغلبية العمالة حيث تصل نسبتهم إلى (49.50 %)، بينما تمثل نسبة عمال التنفيذ (27.82 %)، وتمثل الإطارات (22.68 %)، وهذا راجع لطبيعة نشاط الشركة.

2- تطور التشغيل النسوي في سونلغاز توزيع وسط:

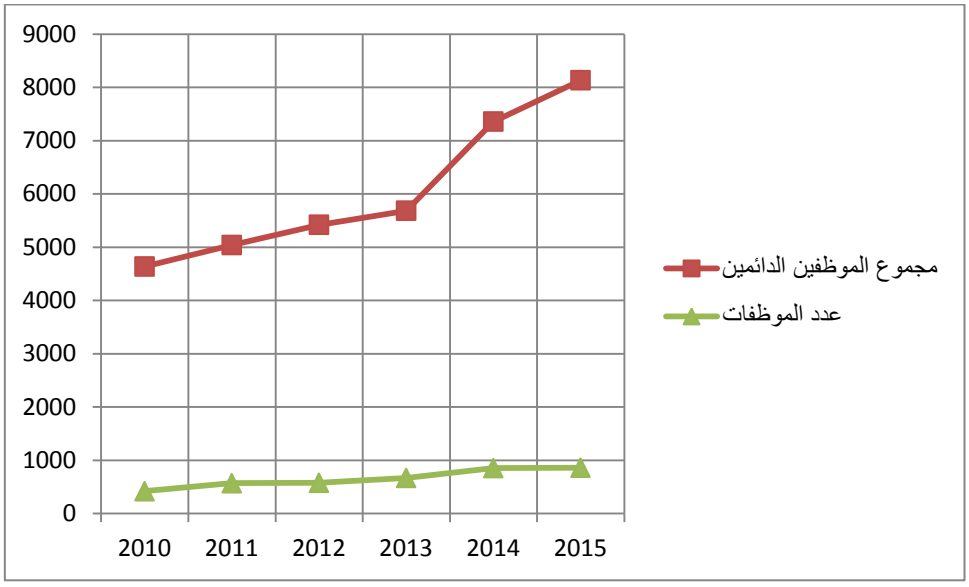
جدول رقم (09): تطور عدد الموظفات بـ SDC خلال الفترة (2010-2015)

السنوات	عدد الموظفات	مجموع الموظفين الدائمين	نسبة الموظفات
2010	419	4637	% 09.04
2011	569	5040	% 11.29
2012	577	5421	% 10.64
2013	669	5685	% 11.77
2014	853	7358	% 11.59
2015	860	8134	% 10.57

Source : Bilan ressources humaines (2010/2011/2012/2013/2014/2015)

من خلال الجدول السابق يتضح أن عدد الإناث بسونلغاز توزيع الوسط في تزايد مستمر، إذ خلال الفترة 2010-2015 ارتفع عدد الموظفات بنسبة (105.25 %)، في حين أن نسبة التطور للموظفين الدائمين لنفس الفترة كانت تمثل (75.42 %)، وهذا يدل على أن الشركة لم تهمل الجانب النسوي في سياستها التوظيفية، فهي تحاول باستمرار الحفاظ على حصة هذه الفئة، ويظهر ذلك من خلال نسبة الموظفات الثابتة نسبيا (تتراوح بين 09.04 % و 11.77 %). وهذا إن دل على شيء فهو يدل على وعي مسؤولي شركة سونلغاز بدور المرأة في مجال توزيع الكهرباء والغاز تماشيا مع متطلبات تنمية الموارد البشرية بها.

ويمكن توضيح التطور الحاصل خلال الفترة الزمنية (2010-2015) في الشكل البياني التالي:



شكل رقم (23): تطور التشغيل النسوي خلال الفترة (2010-2015)

المصدر: معطيات الجدول رقم (09)

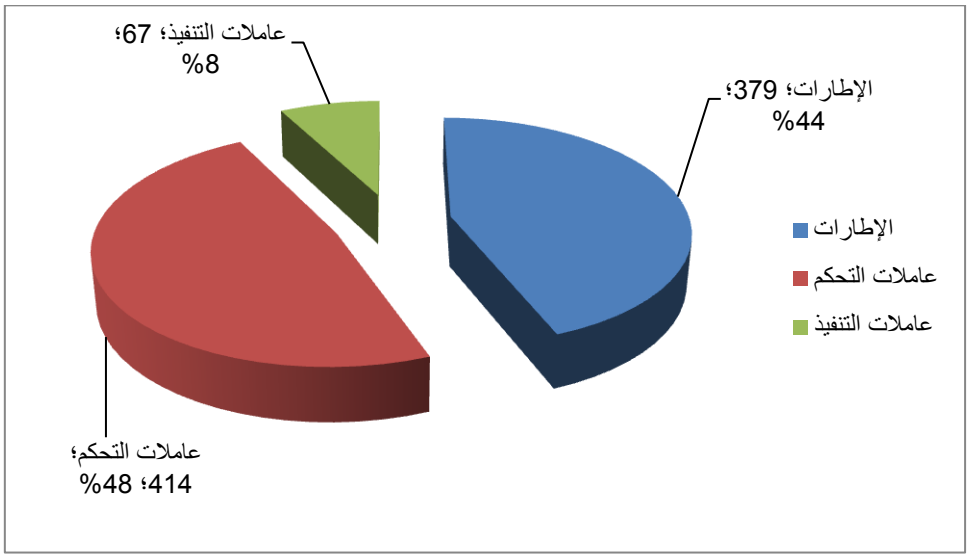
- **تحليل عدد الموظفات حسب الفئة الاجتماعية ــ المهنية:** فيما يلي عرض للمعطيات الخاصة بالعمالة النسوية حسب الفئات المهنية خلال الفترة 2010- 2015.

جدول رقم (10): تطور عدد الموظفات حسب الفئة الاجتماعية ـ المهنية خلال (2010-2015)

السنوات	إجمالي الموظفات	الإطارات		عاملات التحكم		عاملات التنفيذ	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
2010	419	147	% 35.08	221	% 52.74	51	% 12.17
2011	569	221	% 38.84	282	% 49.56	66	% 11.60
2012	577	210	% 36.39	312	% 54.07	55	% 9.53
2013	669	278	% 41.55	334	% 49.92	57	% 8.52
2014	853	390	% 45.72	402	% 47.12	61	% 7.15
2015	860	379	% 44.06	414	% 48.13	67	% 7.79

Source : Bilan ressources humaines (2011/2012/2013/2014/2015)

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح لنا بأن العنصر النسوي في الشركة تمثله بالدرجة الأولى فئة عاملات التحكم، تليه فئة الإطارات ثم فئة عاملات التنفيذ التي عرفت نسبة عددها إلى العدد الإجمالي للموظفات تناقصا تدريجيا بسبب نوع هذا العمل الذي لا يتناسب مع طبيعة المرأة. والشكل التالي يوضح توزيع الموظفات حسب الفئات المهنية لسنة 2015.



شكل رقم (24): توزيع الموظفات لسنة 2015 حسب الفئة الاجتماعية ــ المهنية

المصدر: من إعداد الباحثة على ضوء نتائج الجدول رقم (10)

3- تحليل حركة الموارد البشرية في سونلغاز توزيع الوسط:

- **عملية التوظيف بالشركة:** في الجدول الموالي سنقوم بعرض المعطيات الخاصة بعملية التوظيف التي قامت بها الشركة حسب الفئة الاجتماعية ـ المهنية خلال الفترة 2010-2015.

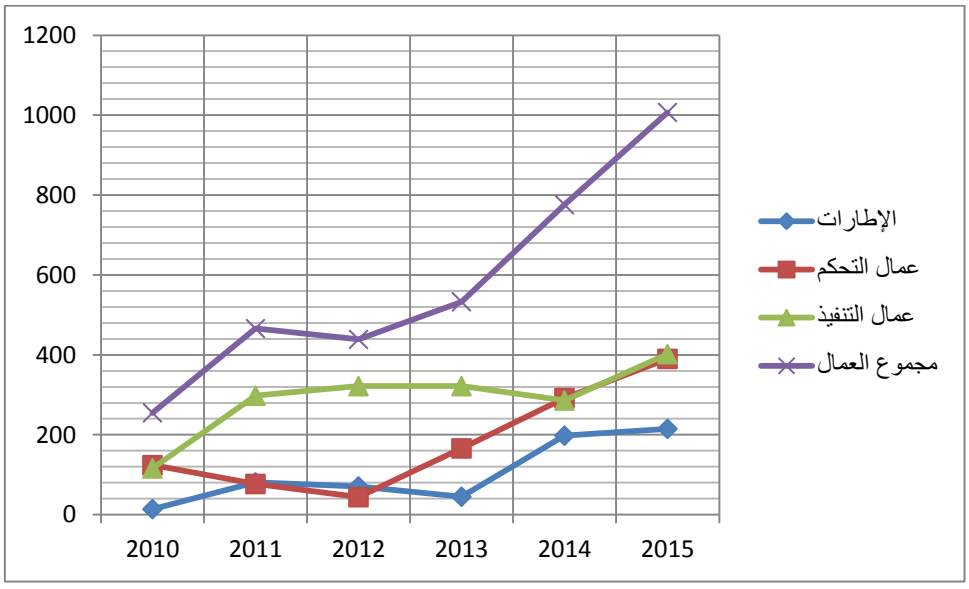
جدول رقم (11): تطور عملية التوظيف على مستوى SDC خلال الفترة 2010-2015

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014	2015	معدل التطور(2014- 2015)
الإطارات	14	81	71	45	198	215	**% 8.60**
عمال التحكم	124	77	44	166	292	390	**% 33.56**
عمال التنفيذ	116	298	322	322	286	402	**% 40.56**
المجموع	**255**	**466**	**439**	**533**	**776**	**1 007**	**% 29.77**

Source : Bilan ressources humaines (2013/2014/2015)

نلاحظ من الجدول أعلاه زيادة في توظيف العمال بمختلف فئاتهم المهنية لكن بمعدلات مختلفة، وذلك راجع لتقديرات الشركة لاحتياجاتها ومتطلباتها من اليد العاملة والتي تختلف من سنة لأخرى.

والشكل البياني التالي يعطي صورة أوضح عن تطور عملية التوظيف خلال هذه الفترة.



شكل رقم (25): تطور عملية التوظيف على مستوى SDC خلال الفترة 2010-2015

المصدر: معطيات الجدول رقم (11)

- **تحليل المغادرات من الشركة للسنوات 2010- 2015:**

سنقوم بتحليل حركة الأفراد العاملين المغادرين لشركة توزيع الكهرباء والغاز وسط عبر مقارنة زمنية للسنوات الخمس الأخيرة.

جدول رقم (12): المغادرات من شركة سونلغاز توزيع الوسط خلال الفترة 2011- 2015

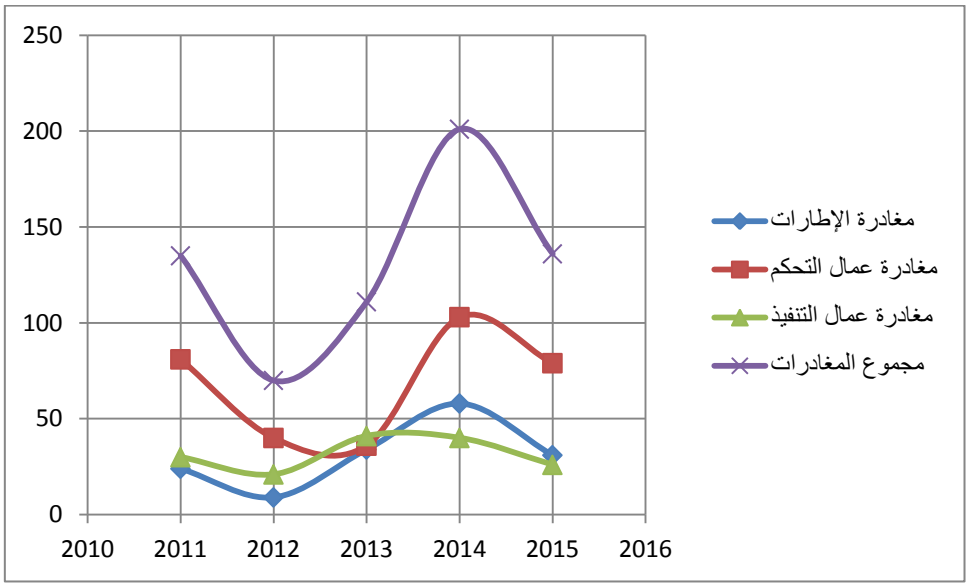
الـوضعية	2011			2012			2013			2014			2015			المجموع حسب الوضعية
	إطارات	تحكم	تنفيذ	إطارات	تحكم	تنفيذ	إطارات	تحكم	تنفيذ	إطارات	تحكم	تنفيذ	إطارات	تحكم	تنفيذ	
إحالة على التقاعد	13	57	24	8	34	13	15	20	26	26	67	17	31	79	26	456
استقالة بعد التثبيت	6	11	1	0	5	2	4	2	3	18	18	1	0	0	0	71
استقالة قبل التثبيت	1	2	0	0	0	0	4	1	0	4	4	0	0	0	0	16
وفــاة	0	2	2	0	1	2	2	4	4	0	4	8	0	0	0	29
تسريح	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	4	5	0	0	0	11
إقالة بعد التخلي عن المنصب	4	8	0	1	0	0	3	4	3	2	6	0	0	0	0	31
تحويل	0	0	0	0	0	0	5	5	5	6	0	9	0	0	0	30
رفض التثبيت	0	1	3	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	0	0	9
المجموع حسب الفئة	24	81	30	9	40	21	34	36	41	58	103	40	31	79	26	—
مجموع المغادرات	135			70			111			201			136			653

Source : Bilan ressources humaines (2011/2012/2013/2014/2015)

من خلال الجدول السابق يتضح أنه خلال الخمس سنوات الأخيرة (2010 ← 2015) سجلت هياكل شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط 653 مغادرة نهائية، أغلبها كان إحالة على التقاعد بمجموع 456 حالة، تليها الاستقالة بمجموع 87 حالة (16 حالة قبل التثبيت و71 حالة بعد التثبيت)، ثم التسريح من العمل بمجموع 42 حالة منها 31 حالة تم إقالتها بسبب التخلي عن المنصب، لتأتي بعد ذلك حالات التحويل بمجموع 30 ثم الوفاة بمجموع 29 حالة، ليكون بذلك رفض التثبيت في ذيل الترتيب بمجموع 9 حالات.

وبإجراء مقارنة بسيطة بين الجدول رقم (12) المتعلق بالمغادرات من الشركة خلال الفترة 2011-2015 والجدول رقم (11) الخاص بتطور التوظيف خلال الفترة 2010-2015 نجد بأن سونلغاز توزيع الوسط تقوم وفقا لسياستها التشغيلية بتعويض العمالة الضائعة على مستوى كل الفئات المهنية، إضافة لتوظيف عمال جدد تماشيا وتنامي نشاطاتها ومتطلباتها التنموية.

والشكل البياني التالي يوضح تطور المغادرات من سونلغاز توزيع الوسط خلال السنوات الخمس الأخيرة.



شكل رقم (26): تطور المغادرات من سونلغاز توزيع الوسط خلال الفترة 2011- 2015

المصدر: معطيات الجدول رقم (12)

المطلب الثالث: تحليل سياسات تسيير الموارد البشرية بسونلغاز توزيع الوسط

بما أن سونلغاز توزيع الوسط من الشركات التابعة لمجمع سونلغاز فهي تتبع نفس السياسات المنتهجة في المجمع بما في ذلك تسيير الموارد البشرية الذي أصبح اليوم يحتل مكانة هامة ومحورا أساسيا بالنسبة للشركة.

ويواجه مسؤولو الموارد البشرية في شركة سونلغاز تحديات منها التكوين على التسيير العملياتي، والتحسيس به من أجل تسيير فعال للموارد البشرية، اكتشاف المواهب واستغلالها، دفع السلوك الفردي والجماعي إلى الاهتمام بالأولويات الجديدة للشركة... وتتمثل مهمتهم في التدخل في جميع ميادين حياة العامل من توظيف، تسيير المسار المهني، تسيير النزاعات، الاتصال، ظروف العمل...

وفيما يلي تحليل لبعض سياسات تسيير الموارد البشرية المتبعة في الشركة.

1- سياسة التوظيف بالشركة:

يعتبر التوظيف ركيزة أساسية من ركائز تسيير الموارد البشرية للمؤسسات الحديثة، فتحقيق الأهداف الإستراتيجية يرتبط ارتباطا مباشرا بمدى قدرة إدارة الموارد البشرية على تزويد المؤسسة بالأفراد القادرين على وضع الإستراتيجيات التنظيمية موضع التنفيذ.

وقد شرعت سونلغاز توزيع الوسط في تحقيق أهم الرهانات التي برمجتها في إطار التوظيف وتجديد الموارد البشرية، فقد حدد المخطط متوسط المدى للموارد البشرية (2015-2019) توظيف ما لا يقل عن 2516 شخص موزعة حسب الفئة الاجتماعية ـ المهنية وموضحة في الجدول التالي.

جدول رقم (13): تقديرات التوظيف حسب الفئة الاجتماعية ــ المهنية للفترة 2015-2019

السنة	إطارات	عمال تحكم	عمال تنفيذ	المجموع
2015	140	182	372	694
2016	118	152	232	502
2017	109	128	233	470
2018	90	110	230	430
2019	80	100	240	420
المجموع	537	672	1307	2516

المصدر: وثائق من شركة سونلغاز توزيع الوسط الخاصة بالتوظيف خلال الفترة 2015- 2019

ويقترن الهدف من التوظيف بسياسة تكوين جد طموحة، إذ يتعلق الأمر بتلبية جميع الاحتياجات من الكفاءات بالنسبة لجميع الوحدات. ويعتبر توظيف 2516 شخصا تحديا كبيرا، لكون سونلغاز توزيع الوسط تريد بهذه السياسة تجديد عمالتها من خلال الجامعات ومراكز التكوين.

ومؤسسة سونلغاز توزيع الوسط شأنها شأن أي مؤسسة عمومية أخرى، تخضع إلى الإدارة المركزية فيما يخص تغطية احتياجاتها من العمالة بعد أن يحددها المسؤولون المعنيون على المستوى المحلي، فتقوم الإدارة المركزية على مستوى البليدة (المديرية العامة) بتحديد عدد المناصب المالية التي تفتح كل سنة، وهذا حسب المداخيل المالية المحققة، وتوزع على مختلف المناطق الجهوية.

ويحدد الهيكل التنظيمي على مستوى الإدارة المركزية (سبق توضيحه)، وتجمل فيه كل التغييرات التي تراها الإدارة مناسبة، فتحذف وظائف وتدمج وظائف أخرى وقد تظهر وظائف جديدة. فإذا كانت هناك وظيفة قد اتخذ القرار بإلغائها، ينتظر حتى إحالة الموظف الشاغل لها

على التقاعد أو الوفاة أو الاستقالة ثم يلغى المنصب، ويوجه الموظفون الذين كانوا يكونون لشغله إلى مجالات أخرى.

وتجدر الإشارة إلى أنه بعد تحديد الشركة لاحتياجاتها من الموارد البشرية فإنه يصبح من الضروري تحديد مصادر التوظيف إما الداخلية أو الخارجية.

أ- المصادر الداخلية: بعد تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية وخصوصيات المناصب الشاغرة، تقوم إدارة الموارد البشرية على المستوى المركزي بواسطة الإعلانات الداخلية بإعلام العاملين بالشركة بعملية التوظيف الداخلية، وتكون هذه الإعلانات دورية وفصلية، وهي تحتوي على عدد المناصب الشاغرة وأماكنها ومتطلباتها وشروطها ومحتويات ملف الترشح. وهذه العملية تقوم بضمان فرص الحركية ودوران المناصب بالشركة.

ب- المصادر الخارجية: عندما لا تتمكن عملية التوظيف الداخلي من تلبية احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى التوظيف الخارجي وذلك وفقا للإجراءات والمراحل التالية:

أولا- الاستقطاب: نجد أن المترشحين يودعون ملفات ترشحهم في وكالات التشغيل. وبعد تحديد مصلحة الموارد البشرية بالشركة احتياجاتها لعدد الموظفين على اختلاف مؤهلاتهم وحسب متطلبات الوظيفة الشاغرة، مثال الشركة في حاجة إلى 03 موظفين رتبة تنفيذ، تقوم بإرسال عدد احتياجاتها أولا إلى المديرية العامة لسونلغاز ثم بإرسالها إلى وكالة التشغيل "ANEM"، أين تقوم هذه الأخيرة بالاتصال بالمترشحين، وذلك من أجل الالتحاق بشركة سونلغاز مرفقين بوثائق تحدد مؤهلاتهم وشهاداتهم وتثبت أنهم أرسلوا من طرف وكالة التشغيل، بحيث يطلب منهم شروط معينة

لتكوين ملف التوظيف من بينها: السن المطلوب، المظهر الملائم، الاستعداد للعمل في الليل والنهار عند الحاجة وبطاقة الخبرة الوطنية بالنسبة للذكور.

ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بدراسة وفرز تلك الملفات، وبعدها تقوم بإجراء اختبار كتابي للمرشحين. فإذا كان عددهم قليل يمتحنون في الإدارة ذاتها، أما إذا كان العدد كبير فيتم الاتصال بالمؤسسات التربوية لإجرائه، وتوضع الأسئلة من طرف لجنة مختصة تعمل كذلك على تصحيح الاختبار بمشاركة ممثلي العمال ورئيس قسم أو مصلحة الموارد البشرية.

ثانيا– الاختيار: الناجحون في الاختبار الكتابي يتم استدعاؤهم بالهاتف من طرف مصلحة الموارد البشرية للقيام بالاختبار الشفوي وهكذا يتم الانتقاء. والناجحون في الاختبار الشفوي يتم استدعاؤهم للقيام بالامتحان السيكولوجي، حيث تقوم طبيعة الأسئلة فيه على الذكاء أو تمارين الذكاء، بعدها يتم الاختيار حسب الأولوية من خلال جمع نقاط الاختبارات الثلاثة وتقسيمها على (03)، ومن ثم يتم الحصول على المعدل الذي على أساسه يتم الاختيار حسب الترتيب.

ثالثا– التعيين: بعد اختيار المرشحين المناسبين لابد لهم من تقديم ملف خاص بالقبول الذي يحتوي على مجموعو وثائق منها: شهادة ميلاد، شهادة السوابق العدلية، صورة شمسية، بالإضافة إلى إجراء كشف طبي كلي.

تقوم الإدارة بإبرام عقد عمل غير محدد المدة مثل ماجاءت به المادة 11 من قانون 11/90 المؤرخ في 28 أفريل 1990 والتي تنص على ما يلي: "يعتبر العقد مبرما لمدة غير محدودة إلا إذا نص على غير ذلك كتابة"، ثم يوضع المترشح لفترة تجريبية حسب التخصص. فمثلا الإطارات تكوّن لمدة عام، عمال التنفيذ والتحكم لمدة ثلاثة أشهر وهذا حسب ما جاءت به المادة 18 من نفس القانون.

وإذا كان التقييم إيجابيا يتم تثبيت المترشح والعكس، والتثبيت هنا يكون وفقا لقرار إدارة الموارد البشرية.

2- سياسة التكوين بالشركة:

يعتبر تكوين المورد البشري إستراتيجية يعتمد عليها لتوفير الكفاءات للتكفل بمشاريع التنمية، وقد سعت سونلغاز دوما إلى التحسين المتواصل لقرارات هذا المورد ومؤهلاته، ذلك أن عهد ولوجها المنافسة الاقتصادية يقتضي توفير ما تحتاج إليه الشركة من كفاءات أكثر وأهم، سواء في الميدان التقني أو في مجالات التسيير والإدارة.

لهذا تركز الشركة جميع جهودها على التكوين المتواصل لمسايرة تطور المهن، وإنشاء وضمان الكفاءات الإدارية للإطارات والاستعداد للاستخلاف كي يتسنى التكفل بمشاريع إنماء وتطوير المنشآت الأساسية، التقنية والجانب التجاري.

وبحسب النظام الداخلي لسونلغاز توزيع الوسط، فإنه يتعين على كل عون متابعة دروس تحسين المستوى أو إجراء دورات تدريبية تنظمها الهيئة المستخدمة قصد تحسين وتعميق أو زيادة المعلومات العامة أو المهنية أو التكنولوجية للعمل، دون أن يطالب هذا الأخير بترقية آلية على إثر ذلك التدريب.

ويمكن تصنيف الوسائل التدريبية المتاحة بالمؤسسة كالآتي:

أ- **الوسائل المادية:** تتمثل في ثلاثة مراكز مختلفة: بن عكنون، البليدة وعين مليلة. ويستوعب كل من مركز البليدة وعين مليلة 400 مقعد بيداغوجي لكل منهما، وتقدم تدريبات تقنية ذات صلة

بمهن الكهرباء والغاز، أما مركز بن عكنون فيستوعب 200 مقعد وهو متخصص في تعليم النظم التسييرية للإجراءات المعمول بها في الشركة.

ب- الوسائل البشرية: تتوفر المراكز الثلاثة على أساتذة دائمين متخصصين يعملون بشكل مستمر، وأساتذة متعاقدون من الخارج خاصة فرنسا وإيطاليا، تلجأ إليهم الشركة في الملتقيات والأيام الدراسية وكذلك في تكوين الإطارات. كما نجد إطارات الشركة الذين تتوفر فيهم خاصية التدريس والموزعين عبر أنحاء الوطن.

ج- الوسائل المالية: والتي تظهر في ميزانية التكوين التي تخصصها المؤسسة في كل سنة.

وتطبق الشركة العديد من أنواع التكوين تختلف من حيث الأهداف أو من حيث الطريقة أو المكان، نذكر منها:

أ- **التكوين المهني المتخصص (FPS):** يتم بموجبه تدريب الموظفين الذين لديهم بعض النقائص في أداء العمل، وبالتالي فهو يعمل على سد الثغرة بين القدرات الشخصية للموظفين ومتطلبات المنصب الذي يشغلونه، وهذا بإضافة معلومات ومعارف وكذا خبرات جديدة للموظف المتدرب تمكنه من استغلال قدراته لما يتوافق مع منصب عمله، وتتراوح مدة هذا التكوين من عشرين يوم إلى أربعة أشهر، وهو ينقسم إلى قسمين:

- **التكوين المستمر والمتواصل:** يتم طول الحياة المهنية للعامل، ويهدف إلى تكييفه بصفة دائمة مع متطلبات المنصب الذي يشغله، وإلى التطوير المستمر لمستوى المعرفة الذي يتطلبه التطور التقني والتكنولوجي للعمل.

- **التكوين المتقطع:** ويكون هذا النوع من التكوين لفترات معينة من المسار المهني للفرد، ومثال ذلك التكوين من أجل الترقية، أو تكوين الموظفين الجدد لشغل مناصب عملهم.

ب- التحسين المهني المتخصص (PPS): يسمى كذلك بالتكوين الإضافي حيث يخضع من خلاله الموظف لدورات تدريبية من أجل إضافة معلومات جديدة. ويحق لكل موظف الاستفادة من هذا النوع من التدريب بطلب منه عند الحاجة أو حسب طلب المسؤول عنه، وتتراوح مدة هذا التكوين من خمسة أيام إلى عشرين يوما.

ج- الملتقيات (Les seminaries): يتم من خلالها إضافة معلومات واكتساب خبرات جديدة أو تجديدها، وتمس أكثر الإطارات، كما تتراوح مدة هذا النوع من التكوين من يوم واحد إلى خمسة أيام. ولا يوجد في هذا النوع من التكوين عقد للتكوين. ويمكننا أن نميز بين عدة أشكال لهذا النوع من التكوين، فنجد الأيام الدراسية، إعادة التكوين، الملتقيات، الندوات والورشات.

د- التكوين أثناء العمل: يكون هذا النوع من التكوين أثناء العمل وداخل الشركة، وهو يمس فئتين:

- **تكوين الموظفين الجدد:** حيث يوضح للموظف الجديد كيفية أداء عمله بطريقة مباشرة، وهذا من خلال تعريفه لمتطلبات المنصب وكذا كافة المصالح والإدارات التي يتعامل معها، وبالتالي إكسابه المهارات والخبرات الكافية لشغل المنصب.

- **تكوين الموظفين القدامى:** يتم تزويدهم بمعارف وخبرات جديدة أثناء العمل تخص المنصب الذي يشغلونه من كل جوانبه، وتكون مدته إما قصيرة أو طويلة حسب قدرة استيعاب الفرد للمعلومات وترسخ الأفكار في ذهنه.

و- التمهين (Apprentissage): يتم هذا النوع من التكوين عن طريق جلب المتدربين من مراكز التكوين خارج الشركة وهذا وفقا للإمكانيات المتاحة. ويكون التكوين تطبيقيا وعمليا في شتى التخصصات المتوفرة، وبالتالي اكساب الفرد معارف وخبرات جديدة بصفة تطبيقية تمكنه من ترسيخ الأفكار، ومن مسايرة التطورات التقنية والتكنولوجية الحاصلة. ومن أشكاله نجد:

- التربصات التطبيقية (Les stages pratiques): ومدتها تدوم من 15 يوم إلى ثلاثة أشهر، وهي تخص طلبة الجامعات والمعاهد العليا...

- التربصات لإنهاء الدراسة: ومدتها من ثلاثة إلى ستة أشهر، وهي تخص الطلبة الذين يشرفون على إنهاء دراستهم من مختلف المؤسسات.

هـ- التكوين خارج الوطن: ويتعلق خاصة بالإطارات السامية للشركة عند شراء تجهيزات جديدة، ويتم داخل الورشات والمؤسسات التي قامت بالبيع، حيث يسمح هذا التكوين بإضافة معلومات جديدة، واكتساب خبرات تمكن المتدربين من مواكبة التطورات التكنولوجية والتقنية، وبالتالي تعود بالفائدة على الشركة والعاملين.

وعادة ما تكون مدة هذا النوع من التكوين من أسبوع إلى أسبوعين.

عموما يمكننا القول بأن موارد سونلغاز ووسائلها في مجال التكوين، أي المكونين والمعامل والورشات والمخابر والقاعات المتخصصة والتجهيزات السمعية البصرية، قد ساعدها على اكتساب خبرة وتجربة ثرية تستغلها من أجل العاملين لديها، وتجعلها موضع طلب من أجل التكوين لأفواج تقصدها من البلدان المغاربية والإفريقية.

بالإضافة إلى أن المؤسسة بصدد تنفيذ خطة تكوين بين 2015-2019 تشمل الأعوان الحاليين والجدد الذين سيلتحقون بالمؤسسة.

3- سياسة تقييم الموظفين:

إن دراسة مختلف الوثائق المقدمة لنا حول موضوع تقييم الكفاءات، وكذلك الحوارات المنجزة مع مسؤولي الموارد البشرية على مستوى سونلغاز توزيع الوسط، سمحت لنا بالفهم الجيد لسير وعمل هذا النظام الموجود على مستوى الشركة من أجل ضمان أحسن تسيير للعمال.

تجدر الإشارة فقط إلى أن شركة سونلغاز قامت عام 1999 بالاتصال بالمستشار HYDRO QUEBEC[1] من أجل اقتراح نموذج لتقييم الكفاءات. وبعد البحث والتدقيق داخل مجمع سونلغاز من ناحية النشاط والثقافة والتقاليد... اقترح HYDRO QUEBEC نموذج للشركة يسمى "برنامج التقييم"، والذي سنقوم فيما يلي بتحليله وتبيين كيفية تطبيقه في سونلغاز توزيع الوسط.

أ- مقدمة عامة حول برنامج التقييم:

أولا- المبادئ: نحددها فيما يلي:

- التقييم يجب أن يكون مرتكزا على مردود الشخص مقارنة مع الأهداف المسطرة التي حددت له من أجل تحقيقها، وكذلك حول الكفاءات المرتبطة بعمله.

[1] HYDRO QUEBEC est un important distributeur ; transporteur et producteur d'électricité en Amérique du Nord.

– الأشخاص المقيمين لهم الحق في القيام برد فعل حول الأهداف المحققة، بمعنى أن مسؤوليهم يأخذون على عاتقهم مسؤولية تموينهم بالإرشادات التي تسمح لهم بقياس فعاليتهم، وتحديدها مقارنة مع عملهم.

– التقييم يجب أن يكون موضوعيا.

ثانيا– الأهداف: إن التقييم يكون من أجل:

– تحسين أداء الأفراد المقيمين عن طريق الإنصات والاتفاق التام حول التوقعات، وعن طريق رد فعل منظم أثناء وبعد نهاية السنة من أجل ضمان الرقي والتطور.

– اكتشاف الحاجات اللازمة للتكوين المتعلقة بتوفير المهام والعمل.

– مكافأة كل عامل على نتائجه المحققة وعلى مساهمته الخاصة في العمل.

– تنظيم حوار بين المسؤول المباشر ومساعديه للنظر في دعم وإثراء الجو التعاوني، وتحديد درجة معينة من الالتزام وتحفيز أكثر تأثيرا.

– اكتشاف الأشخاص الذين لديهم مستوى عال من الكفاءات من أجل شغل المنصب المناسب.

ثالثا– الخصائص: التقييم هو مسار يأخذ بعين الاعتبار الأداء الجماعي للفرد، وهذا المسار مبني على:

– حوار مستمر بين المقيم وبين الشخص الذي يتم تقييمه.

– الإنصات والتفهم ضمن سياق تحديد التوقعات.

– التكرار في القياس بمعنى نتائج السنة (ن) تصبح كمدخلات من أجل تحديد أهداف السنة (ن+1).

ب– إجراءات التقييم:

أولا– الفترة الزمنية: إن التقييم يتجسد في لقاء سنوي بين المسؤول المباشر ومساعديه بهدف:

– تقييم النتائج المحققة والكفاءات المطورة.

– تحديد النتائج الايجابية والتي تحتاج إلى تحسين.

– تحديد احتياجات التكوين والتغييرات في المناصب المرغوب فيها.

– تحضير برنامج عمل السنة (ن+1) حسب النتائج المحققة في السنة الجارية (ن).

ثانيا– الأشخاص المعنيين: إن نظام التقييم الموضوع على مستوى شركة سونلغاز يتعلق بجميع العمال باختلاف رتبهم، أو بحسب تصنيفهم السوسيو- مهني، فنجد بذلك:

– **الإطارات:** الإطارات بمسؤولية إدارية (نواب المدراء، المدراء الجهويون، مسؤولو الفروع والأقسام...)، والإطارات بدون مسؤولية إدارية (مهندس دراسات، مفتش المالية والمحاسبة، مهندس الأمن والوقاية...).

– **عمال التحكم:** من ذلك نذكر: رئيس فرقة الكهرباء، رئيس فرقة الغاز، تقنيو مراقبة استغلال الكهرباء، تقنيو صيانة المعدات....

– **عمال التنفيذ:** نجد مثلا المستقبلين، مصلحي المعدات، الوكلاء التجاريون...

ثالثا– معايير التقييم: إن مراجع التقييم تجمع نوعين أو صنفين من معايير التقييم:

– **المعايير المرتبطة بالأهداف المادية:** وهي تسمح بتقييم مدى تحقيق الأهداف المنجزة، والتي تكون محددة مسبقا.

– **المعايير المرتبطة بالدور:** تحدد لنا الطريقة التي يجب على الشخص أن يقوم بها لتحقيق الأهداف التي يفترض منه أن ينجزها في برنامج العمل.

رابعا– التقنيات والوسائل المساعدة على التقييم: تتمثل فيما يلي:

1– المقابلة: تعتبر الطريقة المستعملة في عملية التقييم داخل المؤسسة. والمقابلة هي فترة ممتازة للاتصال بين المقيّم والشخص الذي يتم تقييمه، حيث أنها تحفز هذا الأخير وتسمح له بتحسين أدائه.

2– استبيانات التقييم: كل استبيان يحتوي على التوجيهات التالية:

– تذكير يعنون الأهداف الممثلة في البرنامج الفردي للعمل.

– النتائج المحققة لكل هدف.

– نقاط المردود الثلاثي والسنوي.

– النقاط السنوية الموافقة للأداء العام (المردود + الدور).

– التقرير الشامل حول نقاط القوة والضعف.

– احتياجات التكوين والأعمال الأخرى المرتقبة.

– تعليقات وختم المعنيين بالأمر وهم المسؤول المباشر (ن+1) والمقيم.

- ختم المسؤول المباشر الأعلى (ن+2).

- ختم أو توقيع مدير الوحدة أو المدير المركزي.

- ختم أو توقيع المكلف بالأفراد.

3- دليل التقييم: يتكون دليل التقييم من طرق التنقيط للمردود، طرق التنقيط للأدوار، النصائح المرتبطة بتحضير وقيادة ومقابلة التقييم، بنك الكفاءات والملاحظة.

4- المتدخلون في عملية التقييم: إن دور كل شخص محدد جيدا على الشكل التالي:

4-1- المنتفع:

- المساهمة في تحديد توقعات المردود للسنة القادمة.

- المساهمة في تحديد الموارد الضرورية للإنجاز.

- تموين المردود المتوقع بالخبرة والمهارة.

- إظهار احتياجات التكوين.

4-2- المسؤول المباشر (ن+1):

- تحديد توقعات المردود.

- إعطاء رد فعل مفسر خلال السنة الحالية حول عمل الشخص المقيم.

- تقييم الأداء في نهاية السنة.

- تحديد احتياجات التكوين وتموين فرصه.

– إيصال نماذج التقييم إلى مصلحة الأفراد الموجودة في الوحدة.

4-3- المسؤول المباشر الأعلى (ن+2):

– المصادقة على التقييم السنوي.

– معالجة الطعون المحتملة والقيام بالتحكيم.

4-4- مدير الوحدة أو المدير المركزي:

– القيام بالمصادقة على التقييم.

– معالجة الطعون المحتملة والقيام بالتحكيم.

4-5- مصلحة الأفراد في الوحدة:

– استقبال نماذج التقييم لمصلحة التقييم ووضعها في متناول المعنيين.

– التموين بالمساعدة الضرورية للمقيمين (كيفية ملء نماذج التقييم).

– تحديد تاريخ محدد لإرجاع النماذج.

– استقبال النماذج بعدما يقوم المقيمون بتدقيقها ومراجعتها إذا تم ملؤها بالشكل الصحيح.

– استغلال وتحليل النتائج المحصل عليها بعد عملية التقييم، ثم تحديد:

- وضعية أو حالة المردود.
- احتياجات التكوين التي تم الإشارة إليها.
- اقتراحات الترقية.

- توضيح الكفاءات المرتبطة بالأدوار ووضعها في الصورة.
- نقل التقرير الشامل حول التقييم ونتائجه إلى مصلحة الموارد البشرية.

ج- طرق التنقيط:

1- تنقيط الأداء المرتبط بالمردود: إن النقطة السنوية لتقييم الأداء هي معدل للنقاط المتحصل عليها في كل ثلاثي (PRI) خلال السنة. وتحسب العلامة من 20 بالشكل التالي:

$$\frac{PRI\ 1+ PRI\ 2+ PRI\ 3+ PRI\ 4}{4}$$

مثال: الثلاثي الأول=13، الثلاثي الثاني=13,5، الثلاثي الثالث=15، الثلاثي الرابع=14,5

في هذه الحالة: النقطة السنوية للمردود = $\frac{14}{20}$

2- تنقيط الأداء المرتبط بالأدوار: يتم ذلك وفق المراحل التالية:

- يتم تنقيط كل كفاءة بحسب جدول محدد.

- مجموع النقاط يكون على 100 بالنسبة للإطارات.

- يتم قسمة مجموع النقاط على 5 من أجل الحصول على العلامة من 20.

ملاحظة:

- عندما يتعلق الأمر بعمال التحكم فإن مجموع النقاط يكون على 80 والقسمة تكون على 4 للحصول على العلامة من 20.

– عندما يتعلق الأمر بعمال التنفيذ فإن مجموع النقاط يكون على 40 والقسمة تكون على 2 للحصول على العلامة من 20.

3– تقييم الأداء العام: هذا التقييم يتجه إلى موافقة ومقارنة المردود المتحصل عليه من طرف العامل مقارنة مع برنامج العمل، وكذلك قدرات الانجاز الخاصة به لانجاز الأعمال الموكلة إليه.

وبالتالي فإن تقييم الأداء العام يرتكز على منح نقطة على 20 والتي بدورها ترتكز على نقطتين: المردود وإنجاز الدور أو المهمة. ومع ذلك فإن الحساب يكون كالتالي:

– بالنسبة للإطارات: تقييم المردود= 60 %، تقييم الدور= 40 %.

– بالنسبة لعمال التحكم: تقييم المردود= 70 %، تقييم الدور= 30 %.

– بالنسبة لعمال التنفيذ: تقييم المردود= 80 %، تقييم الدور= 20 %.

مثال: يمكن حساب الأداء العام لإطار معين بالشكل التالي:

معدل المردود= 14، النقطة أو العلامة الممنوحة للدور= 13

إذن النقطة السنوية الممنوحة للأداء العام هي: (0,6 X14)+ (0,4 X13)= 13,6.

في الأخير يمكننا القول بأن نظام التقييم المتبع من قبل سونلغاز يرتكز على عناصر أساسية محددة بشكل واضح كما يلي:

– الهدف من التقييم هو اكتشاف احتياجات التكوين، اكتشاف الطاقات الكامنة والمكافآت الخاصة بكل فرد، وذلك حسب النتائج المحصل عليها والكفاءات المعمول بها.

– يتم مرة واحدة كل نهاية سنة.

– يستخدم مقابلة التقييم كوسيلة للتقييم.

– يخص كل فئات العمال: إطارات، عمال تحكم، عمال تنفيذ. غير أن محتوى نظام التقييم يختلف حسب التصنيف السوسيو- مهني، فالإطارات مثلا تقيّم على أساس القيمة المضافة المقدمة عكس أعوان التنفيذ الذين يقيّمون على أساس الجهد العضلي أو الفيزيائي المطلوب.

– يفرض على المسؤول المباشر تقييم مساعديه بمعايير المردود والدور المحددة في نموذج التقييم.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل التطبيقي حول واقع التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في شركة توزيع الكهرباء والغاز، يظهر لنا بأن هذه الأخيرة تعطي اهتماما خاصا بهذا النظام لعدة اعتبارات نحددها في النقاط التالية:

- لأنها تمارس نشاطا اقتصاديا حساسا وإستراتيجيا بالنسبة للاقتصاد الجزائري، كما تمثل قاعدة صناعية ضخمة.
- تشغل شريحة معتبرة من العمالة، الأمر الذي يتطلب طريقة تسيير مميزة لموظفيها.
- أغلب نشاطها تقني مما يتطلب كفاءات وقدرة على التحكم في تقنيات مختلفة لممارسته بصفة جيدة، كذلك حاجتها للتكوين الدائم والمتواصل لتنمية هذه القدرات.
- نشاطها تجاري وصناعي في نفس الوقت، الأمر الذي يجعلها تتطلب كفاءات مختلفة، سلوكية وعملية، خاصة أن علاقتها تكون مباشرة مع الزبون فهي تعتبر كذلك قطاع خدماتي.

كل هذا جعل شركة سونلغاز توزيع للوسط تتبنى نظام التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية بمفهومه الواسع، لكن يبقى علينا تحليل دوره في تحقيق الإبداع التنظيمي في الفصل الموالي وذلك بدراسة نموذجي تسيير الكفاءات وتسيير المعرفة باعتبارهما من النماذج الحديثة التي أثبتت جدارتها وفعاليتها في حقل تسيير الموارد البشرية.

الفصل الخامس

الدراسة الميدانية في شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط

تمهيد:

لقد أظهرت دراسة واقع التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط ما تمتلكه هذه الأخيرة من ثروة بشرية هائلة كما ونوعا، ما استدعى منها ضرورة انتهاج هذا الأسلوب التسييري من أجل زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء.

وفي هذا الفصل من الدراسة سنحاول تسليط الضوء على أسلوبين حديثين أثبتا نجاعتهما ضمن حقل التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وهما: تسيير الكفاءات وتسيير المعرفة، حيث سنقوم بدراسة واقع تطبيقهما في شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط محاولة منا لدراسة دورهما في تحقيق الإبداع التنظيمي على مستوى الشركة.

ونهدف من خلال هذا الفصل إلى تحليل النتائج المتوصل إليها من المعالجة الإحصائية للمعطيات التي قمنا بجمعها بواسطة توزيع قوائم الاستبيان وتعبئتها من طرف أفراد العينة، وذلك بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المحصل عليها من استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 21. ومنه سنتمكن من مناقشة الفرضيات التي تمت صياغتها في البحث، وسنحاول استخلاص أهم الملاحظات والنتائج بخصوص دور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الإبداع التنظيمي.

ولتحقيق أهداف الدراسة، قمنا في هذا الفصل بإتباع الهيكلة التالية:

المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية.

المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات.

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة.

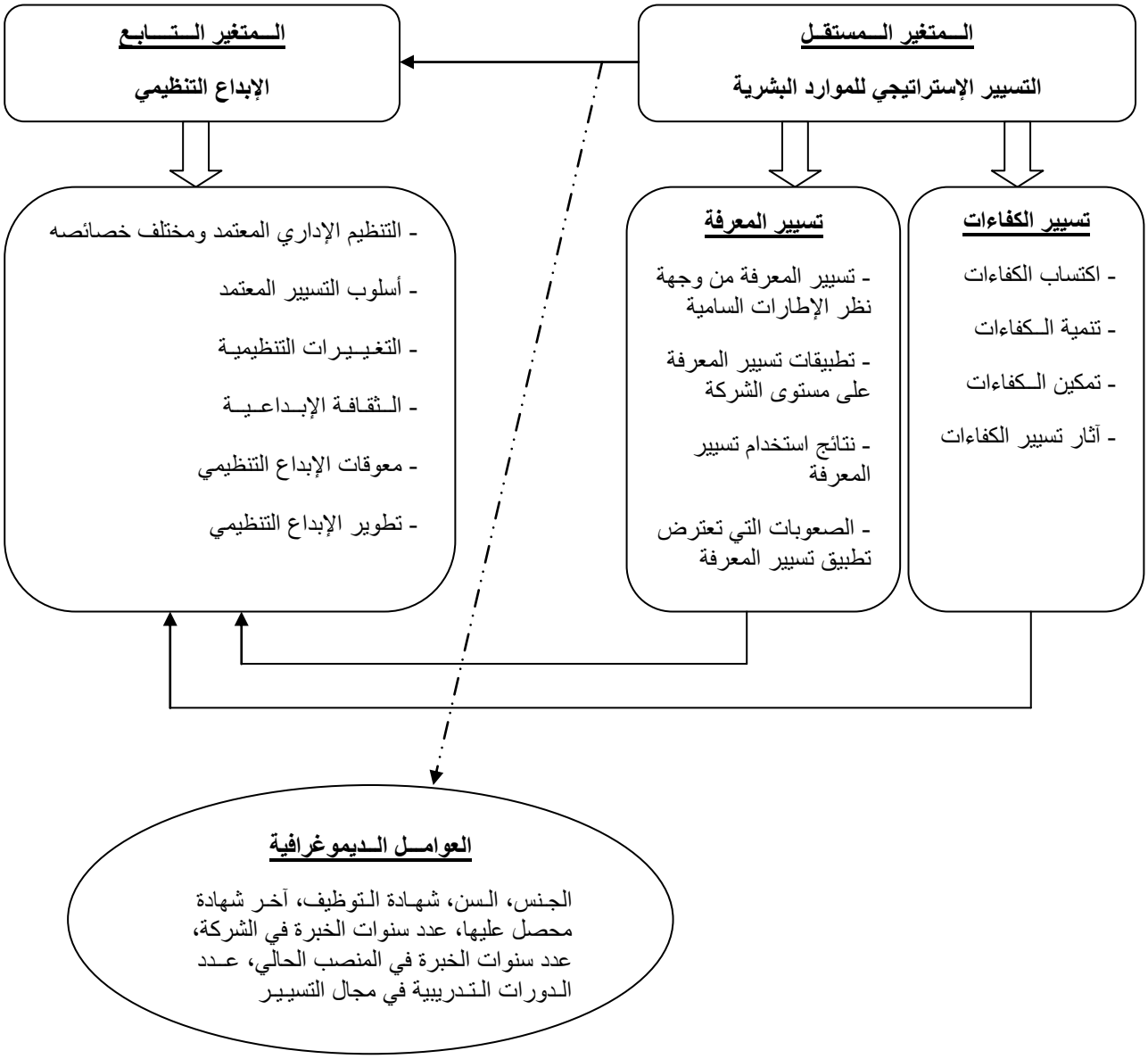
المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

من أجل مقاربة النظرية بالواقع الملموس، ارتأينا القيام بدراسة ميدانية في شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط، والتي تتطلب جملة من الإجراءات والخطوات بداية من تحديد النموذج المقترح للبحث إلى المنهج المعتمد في الدراسة ومختلف أدواته، تحديد المجتمع الأصلي والعينة الممثلة له مع توضيح مميزاتها العامة.

المطلب الأول: النموذج المقترح للبحث

في هذا المطلب، سنقوم بتقديم النموذج المقترح للبحث، متغيراته وأبعاده المختلفة مع عرض المفاهيم الإجرائية التي تبنيناها لأجل ذلك.

1- نموذج البحث: على ضوء الدراسات العربية والأجنبية السابقة لموضوعي التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية والإبداع التنظيمي، وعلى ضوء ما تم تناوله في الفصول النظرية السابقة، وبناء على طبيعة إشكالية البحث وأهدافه التي وردت في المقدمة العامة لهذه الدراسة، تم تطوير النموذج المقترح المبين في الشكل رقم (27) الموالي، والذي يوضح متغيرات البحث واتجاهات التأثير بينها، وهو ما سيتم اختباره من خلال الدراسة الميدانية.



شكل رقم (27): النموذج المقترح للبحث

المصدر: من إعداد الباحثة

2- متغيرات الدراسة: يتضمن النموذج المقترح للبحث، والمعروض في الشكل رقم (27) السابق، المتغيرات التالية:

أ- **المتغير المستقل:** يتمثل بالتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية والذي حصرنا دراسته في نموذجي تسيير الكفاءات وتسيير المعرفة.

قمنا بتحليل **تسيير الكفاءات** في الشركة من خلال دراسة الأبعاد التالية: اكتساب الكفاءات، تنميتها وتمكينها، ثم معرفة الآثار المترتبة عن تطبيق هذا الأسلوب في التسيير.

أما **تسيير المعرفة** فقد درسناه من وجهة نظر الإطارات السامية، ثم قمنا باستكشاف تطبيقاته على مستوى الشركة ونتائج استخدامها إن وجدت، وفي الأخير تم التعرف على الصعوبات التي تعترض تطبيق هذا الأسلوب من التسيير في الشركة.

ب- المتغير التابع: يتمثل في الإبداع التنظيمي الذي قمنا بدراسة واقعه في الشركة من خلال التنظيم الإداري المعتمد ومختلف خصائصه، أسلوب التسيير، التغييرات التنظيمية، الثقافة الإبداعية، وكذا معوقات تطبيقه في الشركة. وفي الأخير قمنا بالتطرق لإشكالية تطوير الإبداع التنظيمي والرفع من مستواه في الشركة من خلال معرفة الجهود المبذولة في هذا المجال.

3- التعاريف الإجرائية الخاصة بمتغيرات الدراسة:

- **التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية:** هو مجموعة من الإستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية، والتي تعمل على تدعيم إستراتيجية المؤسسة لمواجهة التغيرات البيئية.

كما يعرف على أنه عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تعمل على تحقيق تكييف نظام الموارد البشرية مع بيئة أو محيط المؤسسة.

– **تسيير الكفاءات:** هو نموذج تسييري يختص بالتخطيط الإستراتيجي لكفاءات المؤسسة، تحديد مسار توظيفها، تنميتها، تكوينها وتقييم أدائها. فهو يمثل المساهمة التنظيمية في استقطاب وتنمية الموارد البشرية والكفاءات.

– **تسيير المعرفة:** هو تسيير تدفق المعرفة بين أعضاء وقطاعات المؤسسة، والعمل على نشرها وتبادلها قصد تطوير أنماط الأداء.

– **الإبداع التنظيمي:** هو مجموعة من الإجراءات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المؤسسة، من خلال عمليات التطوير والتجديد للعمل الإداري كاقتراح هياكل تنظيمية جديدة وإحداث تغيير في النظم. ويقترن الإبداع التنظيمي بوجود حرية التصرف، روح المبادرة واعتماد أسلوب المشاركة في حل المشاكل الإدارية.

المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

قبل القيام بمناقشة الفرضيات التي بنينا عليها موضوع البحث، لا بد أولا من عرض الإطار المنهجي الذي نوضح فيه المنهج المستخدم والأدوات المستخدمة فيه، إضافة إلى مجتمع وعينة البحث.

1- المنهج العلمي والأدوات المستخدمة في البحث:

إن تحديد أنسب المناهج يكون وفقا لطبيعة الدراسة، كما أن استخدامه يتوقف على كيفية توظيفه من طرف الباحث لتحقيق أهدافها، مع مراعاة اختيار الأدوات المنهجية المناسبة في جمع البيانات ومدى اتفاقها وطبيعة المنهج.

وطبيعة الإشكالية المدروسة، أهدافها وفرضياتها قد مثلت لنا المعطيات الموضوعية لاختيار المنهج الوصفي التحليلي لانجاز هذا البحث، باعتباره الطريقة التي يمكن الاعتماد عليها لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة، وتصوير النتائج التي يتم الوصول إليها على أشكال رقمية، يمكن تفسيرها بغرض الحصول على أوصاف دقيقة وتفصيلية يستعان بها في الإجابة على الأسئلة المطروحة والمشكلة المدروسة.

أي أننا لا نقف عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة فحسب، بل نعمد إلى تحليلها وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تقديرها والوصول إلى استنتاجات تساعد على فهمها، وعلى كشف الأساليب الإدارية التي ينبغي إتباعها لتحقيق جانب من الإبداع التنظيمي. ولن يتأتى ذلك إلا عن طريق التصنيف الدقيق للبيانات ومعالجتها بالصورة التي تجعلها تفصح عن الاتجاهات الكامنة لها، عن طريق الاستعانة ببعض مبادئ الطرق الإحصائية لوضع الحقائق المحصل عليها ميدانيا في شكل حلول بسيطة أو مركبة ممثلة بجداول إحصائية، ثم التعليق عليها بغرض الوصول إلى نتائج واضحة.

وتجدر الإشارة إلى أن اختيارنا للمنهج الوصفي التحليلي كان أساسا لمميزاته التالية:

– يوفر لنا وصفا تحليليا لإشكالية البحث التي تمثل انعكاسا لإحدى المشكلات التي تعاني منها شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط.

– يساعد على التحليل الشامل والعميق لإشكالية موضوع البحث، من خلال الحصول على كم ملائم من البيانات والمعلومات عنها.

– يتيح استخدام أكثر من مصدر للحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بإشكالية البحث مثل: الملاحظة المباشرة، الاستفسار، الاستبيان والمقابلة الشخصية، فضلا عن دراسة السجلات والوثائق.

وفي سبيل تطبيق هذا المنهج في شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط، قامت الباحثة بالإجراءات التالية:

– الإطلاع والتعرف على الهيكل التنظيمي للشركة، وعلى مديرياتها الجهوية التابعة لها والمبينة في الفصل الرابع من هذه الدراسة.

– الوقوف على آليات عمل وظائف إدارة الموارد البشرية وأساليبها المتبعة، من خلال الزيارات الميدانية لمختلف وحداتها التنظيمية.

– ملاحظة تصرفات القوى العاملة بخصوص الإبداع التنظيمي، وممارسات منهج التسيير الإستراتيجي المفروض إتباعه في تسيير الموارد البشرية على مستوى شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط.

ومن المعروف أن الباحث باستخدامه لهذا المنهج يمكن له أن يستعمل أدوات عدة للوصول إلى تحقيق أهدافه، من بينها المقابلات بأنواعها، الملاحظة المباشرة، قائمة الاستقصاء...

وقد اخترنا الاعتماد بالدرجة الأولى في جمعنا للبيانات على قائمة الاستقصاء أو ما يعرف باستمارة الاستبيان، التي تعتبر من أنسب أدوات البحث العلمي التي تحقق أهداف الدراسة المسحية للحصول على معلومات وحقائق مرتبطة بوضع معين، كما نرجع ذلك إلى خصائص أفراد مجتمع

الدراسة والذين يعرف عنهم انشغالهم الدائم بسبب كثرة مسؤولياتهم، حيث من الصعب إجراء مقابلات معهم أو حتى التعمق في ملاحظة تصرفاتهم أثناء تأديتهم لوظائفهم.

وتجدر الإشارة إلى أننا عززنا دراستنا بتقنية الملاحظة من أجل الإلمام بالمناخ التنظيمي العام للشركة، لكن الملاحظة المعتمدة كانت الملاحظة البسيطة الخارجية، فهذه الأخيرة تقوم على فكرة قيام الباحث بمراقبة الجماعة دون الاشتراك معهم في نشاطاتهم، بحيث لا تتعدى النظر، الاستماع، المراقبة ومتابعة المواقف دون المشاركة الفعلية أو الانخراط في تلك الجماعة.

كما تم استخدام أسلوب تحليل محتوى بعض الوثائق الخاصة بإستراتيجية تسيير الشركة وتنظيمها المتمثل في المديرية العامة والمديريات الجهوية التابعة لها، وكذا الوثائق الخاصة بكيفية تقييم الكفاءات على مستواها (تم التطرق إليها سابقا في الفصل الرابع من هذه الدراسة).

2- مجتمع وعينة البحث: اختيرت شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط موقعا لإجراء الدراسة الميدانية، وذلك لاهتمامها بالعنصر البشري وتسييره بأساليب حديثة، كما أنها من المفترض أن تكون مصدرا للإبداع ولاقتراح الأفكار الإبداعية، ويتركز حولها الاهتمام بتطبيق كل جديد، هذا من جهة، ولأهميتها ودورها في الاقتصاد الجزائري من جهة أخرى.

ويتضمن مجتمع البحث مسؤولي شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط الموزعين بين المديرية العامة والمديريات الجهوية التابعة لها، والممكن حصرهم في فئة الإطارات السامية في الشركة، وذلك نظرا لطبيعة الموضوع الذي يحمل في طياته مصطلحات معقدة وغير معروفة بشكل جيد لدى الموظف العادي، وبالتالي يحتاج المستجوب إلى أن يكون ذو دراية بالتسيير وله نظرة أعمق وأشمل للسياسات المطبقة في الشركة، لذا ينبغي أن تكون لديه مسؤولية إدارية وهو ما يتوفر في هذه الفئة.

وقد بلغ مجتمع البحث 412 فردا، وهم بذلك يمثلون إجمالي الإطارات السامية في الشركة والذين يتوزعون على كل من المديرية العامة و15 مديرية جهوية التابعة لها (البليدة، البويرة، المدية، تيزي وزو، تيبازة، بومرداس، الجلفة، ورقلة ريفي، ورقلة حضري، بسكرة، الوادي، الأغواط، غرداية، اليزي وتمنراست). وبالرغم من أن مجتمع البحث ليس كبيرا، إلا أن توزعه على محيط 14 ولاية قد حال دون دراسته بأسلوب الحصر الشامل إضافة إلى عدة قيود منها: ضيق الوقت، انشغال المستجوبين بأداء مهامهم، وعدم تفرغهم للإجابة على الاستبيان... لذا تم اللجوء إلى أسلوب المسح عن طريق العينة التي كان اختيارنا لها متعمدا، وبالتالي كانت العينة قصدية (عمدية)، حيث يندرج هذا النمط ضمن طرق المعاينة غير الاحتمالية.

وفيما يلي توضيح لعينة البحث حسب تواجدها في شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط.

جدول رقم (14): عينة الدراسة من الإطارات السامية في شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط

الرقم	مكان العمل	عدد الإطارات السامية
1	المديرية العامة	37
2	المديرية الجهوية للتوزيع ـ البليدة	31
3	المديرية الجهوية للتوزيع ـ المدية	28
4	المديرية الجهوية للتوزيع ـ تيبازة	20
5	المديرية الجهوية للتوزيع ـ بومرداس	32
ـ	المجموع	148

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إحصائيات مقدمة من طرف مديرية الموارد البشرية بالمديرية العامة لشركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط

وبحسب المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه، فإن العينة المأخوذة تمثل نسبة (35.92%) من المجتمع ككل، وكما تم الإشارة إليه سابقا كانت العينة قصدية. إذ تم اختيار المديرية العامة باعتبارها تمثل مركز للشركة في تسييرها وفي اتخاذ مختلف قراراتها، واختيارنا لمديرتي التوزيع البليدة والمدية كان لكونهما من أقدم مديريات التوزيع التابعة للشركة، أما مديريتي التوزيع تيبازة وبومرداس فكان سبب اختيارهما هو انضمامهما مؤخرا للشركة (سنة 2014) حيث كانتا تابعتين لشركة توزيع الكهرباء والغاز- الجزائر، وهذا ما يعطينا فكرة عن الثقافة التنظيمية في هذه الأخيرة وأسلوب التسيير فيها، على الرغم من أن المعطيات الأولية تشير إلى عدم وجود اختلافات بين فروع مجمع سونلغاز في هذا الجانب.

المطلب الثالث: أداة البحث الميداني

بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها والمنهج المتبع في الدراسة، وجدنا أن استمارة الاستبيان هي الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف الدراسة والتأكد من صحة فرضياتها.

وعليه قامت الباحثة بتصميم الاستمارة مستفيدة من الإطار النظري واستبيانات بعض الدراسات ذات العلاقة بمتغيرات البحث. ومن أجل تصميم أداة قياس للمتغيرات تتوفر فيها دلالات صدق وثبات مقبولة، فقد تضمنت عملية تطوير الاستبيان المراحل التالية:

أ- **مرحلة الإعداد والتطوير:** بدأت من إعداد مشروع البحث، حيث تم فيها تحديد الأبعاد الرئيسية لنموذج البحث، وتحديد التساؤلات التي تقيس هذه الأبعاد، مع الاستناد إلى بعض استمارات الاستبيان المستقاة من الدراسات السابقة.

ب- مرحلة التحكيم: تم عرض استمارة الاستبيان على مجموعة من الخبراء المتخصصين (أكاديميين وإداريين)، في مقدمتهم الأستاذ المشرف لغرض تحكيمها وبيان الصدق الظاهري لفقراتها.

وعلى ضوء ملاحظات السادة المحكمين تم إعادة صياغة بعض الأسئلة والاقتراحات المرافقة لها، كما تم إعادة صياغة بعض الفقرات وإلغاء قسم منها، وأصبحت استمارة الاستبيان في صورتها النهائية تضم (54) سؤال، ويمكن توضيح النموذج النهائي لقائمة الاستقصاء في ملاحق الدراسة. وبذلك ظهرت استمارة الاستبيان مكونة من المحاور التالية:

- **المحور الأول:** يشمل البيانات الشخصية عن أفراد العينة ممثلة في الجنس، السن، الشهادة المقدمة أثناء التوظيف وآخر شهادة محصل عليها، وبياناتهم الوظيفية ممثلة في عدد سنوات الخبرة في الشركة، عدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي (إطار سامي) وعدد الدورات التدريبية في مجال التسيير التي تم الالتحاق بها.

- **المحور الثاني:** يركز على تشخيص واقع الإبداع التنظيمي في الشركة، بحيث يعتبر هذا الأخير المتغير التابع لهذه الدراسة والذي تم دراسته من خلال المقاييس الخاصة به، والمجسدة في الأبعاد التالية: التنظيم الإداري المعتمد ومختلف خصائصه، أسلوب التسيير، التغييرات التنظيمية، الثقافة الإبداعية، إضافة إلى معوقات الإبداع التنظيمي في الشركة. وبموجب ذلك تم وضع أسئلة لكل منها.

جدول رقم (15): توزيع الأسئلة على أبعاد المتغير التابع (الإبداع التنظيمي)

الرقم	أبعاد المتغير التابع	الأسئلة
1	التنظيم الإداري المعتمد ومختلف خصائصه	1 ـ 5
2	أسلوب التسيير	6 ـ 13
3	التغييرات التنظيمية	14 ـ 17
4	الثقافة الإبداعية	18 ـ 22
5	معوقات الإبداع التنظيمي في الشركة	23 ـ 24

المصدر: من إعداد الباحثة

– **المحور الثالث:** يركز على المقاييس الخاصة بالمتغير المستقل الأول المتمثل في تسيير الكفاءات. إذ تناولنا الأبعاد الرئيسية له والملخصة في: اكتساب الكفاءات، تنمية الكفاءات، تمكين الكفاءات، ثم تطرقنا لآثار تسيير الكفاءات في الشركة من وجهة نظر المبحوثين.

جدول رقم (16): توزيع الأسئلة على أبعاد المتغير المستقل الأول (تسيير الكفاءات)

الرقم	أبعاد المتغير المستقل الأول	الأسئلة
1	اكتساب الكفاءات	25 ـ 31
2	تنمية الكفاءات	32 ـ 37
3	تمكين الكفاءات	38 ـ 40
4	آثار تسيير الكفاءات	41 ـ 42

المصدر: من إعداد الباحثة

- **المحور الرابع:** يركز على المقاييس الخاصة بالمتغير المستقل الثاني المتمثل في تسيير المعرفة. إذ تناولنا الأبعاد الرئيسية من خلال تطرقنا لمدى إدراك أسلوب تسيير المعرفة، تطبيقات تسيير المعرفة على مستوى الشركة، نتائج استخدام تسيير المعرفة، وأخيرا الصعوبات التي تعترض تطبيق تسيير المعرفة في الشركة. ولأجل ذلك تم تخصيص أسئلة لكل منها.

جدول رقم (17): توزيع الأسئلة على أبعاد المتغير المستقل الثاني (تسيير المعرفة)

الرقم	أبعاد المتغير المستقل الثاني	الأسئلة
1	إدراك أسلوب تسيير المعرفة	43 ـ 46
2	تطبيقات تسيير المعرفة على مستوى الشركة	47 ـ 48
3	نتائج استخدام تسيير المعرفة	49
4	الصعوبات التي تعترض تطبيق تسيير المعرفة في الشركة	50

المصدر: من إعداد الباحثة

- **المحور الخامس:** تطرقنا فيه لرأي المبحوثين حول تطوير الإبداع التنظيمي عن طريق تخصيص سؤالين في ذلك الشأن (السؤالين 51 و 52)، كما تم إضافة سؤالين مفتوحين لمعرفة رأي المبحوثين بخصوص أسلوب تسيير الكفاءات المعتمد حاليا ومدى نجاعته، وإعطاء بعض الاقتراحات التي من شأنها تطوير الإبداع التنظيمي في الشركة.

ج- مرحلة التوزيع: بخصوص طريقة توزيع الاستمارة يمكن القول بأن مسؤولي الموارد البشرية في كل من المديرية العامة والمديريات الجهوية محل الدراسة هم من تكفلوا بتوزيع واسترجاع الاستمارات (يرجع ذلك للنظام الداخلي المعمول به في الشركة)، بعد أن تم توضيح الهدف من البحث وأهم المفاهيم الواردة في الاستبيان لتفادي أي إشكال في الإجابة عن الأسئلة.

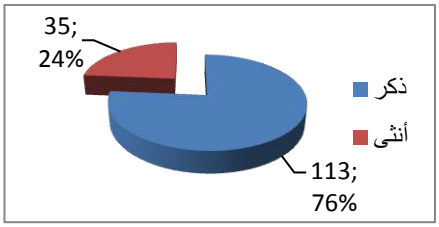
المطلب الرابع: المميزات العامة للعينة

يمكن التعرف على مميزات أفراد العينة من خلال عرض المعطيات العامة لهذه الدراسة، والمتمثلة بالبيانات الخاصة بالأفراد المبحوثين المقدر عددهم بـ (148) إطار سامي، والتي تم تناولها في المحور الأول من الاستبيان.

1- توزيع أفراد عينة البحث حسب الجنس: ويتبين ذلك من خلال الجدول رقم (18)، ولمزيد من التوضيح تم الاستعانة بالشكل البياني رقم (28) التالي.

الجدول رقم (18): توزيع الإطارات السامية حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	113	%76.40
أنثى	35	%23.60
المجموع	148	%100



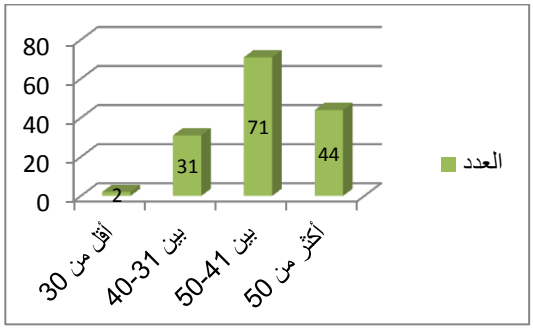
الشكل رقم (28): توزيع الإطارات السامية حسب الجنس

يشير كل من الجدول والشكل السابقين إلى أن نسبة الذكور في عينة الدراسة بلغت (76.40%)، وهي نسبة مرتفعة إذا ما قورنت بنسبة الإناث المقدرة بـ (23.60 %) بالرغم من توفر الكفاءات المهنية لديهن. ويمكن أن يعود تدني نسبة النساء العاملات في فئة الإطارات السامية إلى وجود بعض المعوقات الإدارية والاجتماعية، خاصة إذا أخذنا في الحسبان حجم المسؤولية الموكلة لمثل هذا النوع من المناصب في شركة يغلب عليها الطابع الذكوري مثل شركة سونلغاز، لأن جل الأعمال والنشاطات التي تقوم بها تناسب أكثر هذه الفئة.

2- توزيع أفراد العينة حسب السن: يمكن توضيح هذا التوزيع من خلال الجدول رقم (19) التالي، ونعزز ذلك بالشكل البياني رقم (29) المرافق له.

الجدول رقم (19): توزيع الإطارات السامية حسب العمر

العمر	العدد	النسبة
أقل من 30	2	%1.40
بين 31-40	31	%20.90
بين 41-50	71	%48
أكثر من 50	44	%29.70
المجموع	148	%100



الشكل رقم (29): توزيع الإطارات السامية حسب العمر

من خلال قراءتنا للنسب المبينة في الجدول أعلاه تبين لنا بأن الفئة العمرية ما بين 41 إلى 50 سنة تمثل تقريبا نصف العينة بمعدل (48 %)، تليها الفئة الأكثر من 50 بنسبة (29.70%)، وبنسبة مقاربة لها نجد الفئة من 31 إلى 40 بقيمة (20.9 %)، بينما تحتل الفئة الأقل من 30 سنة المرتبة الأخيرة بنسبة (1.40 %).

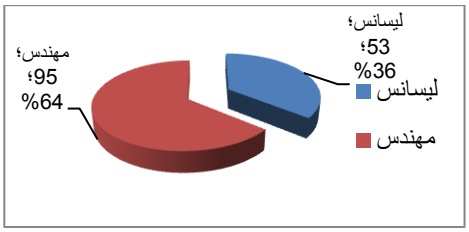
ومما سبق يتضح لنا أن شغل منصب إطار سامي في شركة توزيع الكهرباء والغاز وسط يتطلب خبرة عملية تتوفر في الغالب في الأفراد الذين تجاوزوا سن الأربعين، وهذا يبرر النسبة التي تكاد تنعدم للفئة العمرية الأقل من 30 سنة، مما يدل على أن عامل السن له تأثير واضح لتقلد الفرد للمواقع القيادية في الشركة.

3- توزيع أفراد العينة حسب الشهادة العلمية عند التوظيف والشهادة المكتسبة:

أ- تصنيف الإطارات السامية حسب الشهادة العلمية عند التوظيف: يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول والشكل التاليين.

الجدول رقم (20): توزيع أفراد العينة حسب شهادة التوظيف

الشهادة عند التوظيف	العدد	النسبة
ليسانس	53	%35.80
مهندس	95	%64.20
المجموع	148	%100



الشكل رقم (30): توزيع أفراد العينة حسب شهادة التوظيف

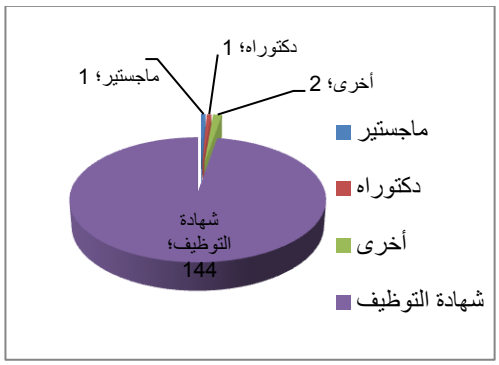
نلاحظ من العرض السابق أن عينة البحث مقسمة بين فئتين: المهندسون بنسبة (64.20%)، وحاملوا شهادة الليسانس بنسبة (35.80 %)، وهذا راجع لسياسة الترقية في الشركة بحيث يتم ترشيح الموظف الذي لديه مستوى مهندس أو ليسانس لشغل منصب إطار سامي، كما يرجع لسياسة التوظيف في الشركة عموما حيث أصبح التركيز فيها على الجامعيين. وهذه النتائج تدل على أن الشركة تعتمد على أفراد مؤهلين علميا لكي يكونوا على دراية تامة بأهمية المعرفة وتطبيقها في مجال عملهم.

لكن الملاحظ أن الفئة الغالبة هي فئة المهندسين، ويمكن تفسير ذلك بنوع النشاط الي تمارسه الشركة، والذي يتطلب الاهتمام بالجانب التقني أكثر من الإداري.

ب- تصنيف الإطارات السامية حسب الشهادة المكتسبة بعد التوظيف: يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول والشكل التاليين.

الجدول رقم (21): توزيع أفراد العينة حسب الشهادة المكتسبة

آخر شهادة محصل عليها	العدد	النسبة
ماجستير	**1**	**%0.70**
دكتوراه	**1**	**%0.70**
أخرى	**2**	**%1.40**
شهادة التوظيف	**144**	**%97.30**
المجموع	**148**	**%100**



الشكل رقم (31): توزيع أفراد العينة حسب الشهادة المكتسبة

تشير النتائج المبينة أعلاه إلى أن غالبية الإطارات السامية محل البحث لم يطوروا مستواهم التعليمي، بحيث تم الإبقاء على شهادتهم التي توظفوا بها باستثناء أربع حالات: حالتان واصلتا الدراسة فيما بعد التدرج (ماجستير ودكتوراه)، وحالتان تحصلتا على شهادة جامعية في تخصص آخر.

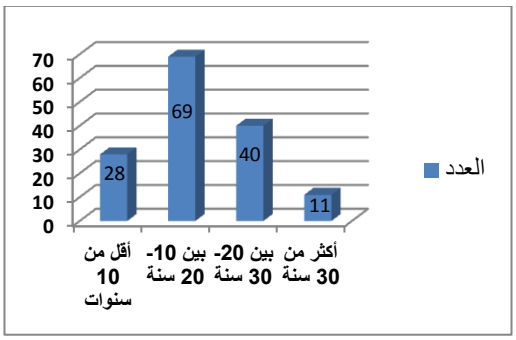
وبحسب تصريحات مسؤولي الموارد البشرية يعود السبب في عدم اهتمام الإطارات السامية بإكمال دراساتهم العليا إلى كونها لا تعطيهم أي امتياز بخصوص التدرج في السلم الإداري الذي يعتبر طموح كل موظف، هذا من جانب، ومن جانب آخر لا يوجد تحفيز من قبل الإدارة لمواصلة المسار الدراسي بسبب ضغط العمل وما يقابله من ضيق الوقت في ممارسة هذه الفئة لنشاطها.

4- توزيع أفراد العينة حسب خبرتهم المهنية: سنحاول في هذا الجانب تبيين الخبرة الإجمالية في العمل في الشركة، وكذا سنوات الخبرة في منصب إطار سامي.

أ- تصنيف الإطارات السامية حسب خبرتهم الإجمالية: يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول والشكل التاليين.

الجدول رقم (22): توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل في الشركة

عدد سنوات العمل في المؤسسة	العدد	النسبة
أقل من 10 سنوات	28	%18.90
بين 10-20 سنة	69	%46.60
بين 20-30 سنة	40	%27.00
أكثر من 30 سنة	11	%7.40
المجموع	148	%100



الشكل رقم (32): توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل في الشركة

يظهر من خلال الجدول أعلاه والشكل البياني المرافق له أن عينة الدراسة اشتملت على 69 إطار سامي بنسبة (46.60 %) ممن خبرتهم محصورة بين 10 و20 سنة، وعلى 40 إطار سامي بنسبة (27 %) ممن خبرتهم بين 20 و30 سنة، وعلى 28 و11 إطار سامي بنسبة (18.90 %) و(7.40 %) ممن خبرتهم أقل من 10 سنوات وأكثر من 30 سنة على التوالي.

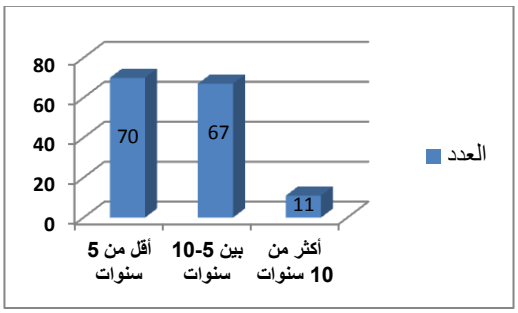
وتشير هذه النتائج إلى أن متوسط خبرة الإطارات السامية عالية نسبيا، ما يعني أن شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط تمتلك خبرات ومعارف لا بأس بها نظرا لمواكبة تلك الفئة لمختلف التطورات والتغييرات الحاصلة في الشركة، وهذا من شأنه تحسين مناخ العمل في الإدارة.

كما أن هذه النتائج تعتبر مؤشرا على تراكم الخبرات لدى الإطارات السامية واستقرارهم الوظيفي، الأمر الذي يسمح بوجود ولاء للشركة وقدرة على معرفة المتطلبات الخاصة بمجال العمل.

ب- تصنيف الإطارات السامية حسب خبرتهم في المنصب الحالي: يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول والشكل التاليين.

الجدول رقم (23): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة في المنصب

الخبرة في المنصب الحالي	العدد	النسبة
أقل من 5 سنوات	70	%47.90
بين 5-10 سنوات	67	%46.60
أكثر من 10 سنوات	11	%7.40
المجموع	148	%100



الشكل رقم (33): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة في المنصب الحالي

فيما يتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب الخبرة في منصب إطار سامي تشير النتائج الواردة في الجدول والشكل البياني أعلاه إلى أن ما نسبته (47.90 %) من أفراد العينة لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، وبنسبة مقاربة لها نجد (46.60 %) لديهم خبرة تتراوح بين 5 و10 سنوات، أما الأفراد الذين تفوق خبرتهم 10 سنوات فكانت نسبتهم ضئيلة بمعدل (7.40 %).

وهذه النتائج تدل على أن المسؤولين في شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط لديهم خبرة متوسطة نسبيا في رتبتهم الحالية (إطار سامي)، وذلك يرجع لمحدودية المناصب المفتوحة لهذه الرتبة في فترة مضت لأسباب داخلية غير ثابتة.

ولمعرفة العلاقة بين الأقدمية في العمل والترقية للمناصب السامية، قمنا بإجراء تقاطع بين سؤالي الخبرة الإجمالية في الشركة والخبرة في المنصب الحالي، فكانت النتيجة كما يلي:

الجدول رقم (24): علاقة الترقية لمنصب إطار سامي بالأقدمية في العمل على مستوى الشركة

الخبرة في المنصب الحالي / الخبرة الإجمالية في الشركة	أقل من 5 سنوات	بين 5 و 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	المجموع
أقل من 10 سنوات	**20**	**8**	**0**	**28**
بين 10-20 سنة	**32**	**31**	**6**	**69**
بين 20-30 سنة	**13**	**23**	**4**	**40**
أكثر من 30 سنة	**5**	**5**	**1**	**11**
المجموع	**70**	**67**	**11**	**148**

القراءة الأولية للجدول المزدوج المبين أعلاه لا تعطي فكرة واضحة عن العلاقة بين أقدمية العمل في الشركة والخبرة في المنصب الحالي، بحيث يظهر أن 28 فرد الذين تقل أقدميتهم عن 10 سنوات تقل خبرتهم غالبا في المنصب الحالي عن 5 سنوات، و69 فرد الذين تتراوح أقدميتهم بين 10 و20 سنة تكاد تتوزع خبرتهم بالتساوي بين فئتي الأقل من 5 سنوات و 5 ـ 10 سنوات، أما 40 فرد الذين تتراوح أقدميتهم بين 20 و30 سنة نجد خبرتهم في المنصب الحالي غالبا بين 5 و10 سنوات، لكنه لا ينفي وجود 13 فرد منهم تقل خبرتهم في المنصب الحالي عن 5 سنوات وهو عدد لا يستهان به. في حين 11 فرد ممن تفوق أقدميتهم 30 سنة نجد خبرتهم في المنصب الحالي لا تتجاوز عشر سنوات باستثناء فرد واحد فقط.

وهذه النتيجة تشير إلى أن الفرد الذي يحوز على أقدمية كبيرة في العمل لا يعني بالضرورة حصوله على الترقية لمنصب إطار سامي في الشركة، ونستدل هذا الكلام بوجود 5 إطارات سامية لديهم خبرة أقل من 5 سنوات في المنصب الحالي على الرغم من إثباتهم لأكثر من 30 سنة عمل في الشركة، ما يعطينا فكرة على أن الترقية لا ترتبط بشكل أساسي بالأقدمية في العمل.

ولتوضيح الصورة قمنا بإجراء اختبار مربع الكاي للاستقلالية بين متغيري الخبرة الإجمالية في الشركة والخبرة في المنصب الحالي، فكانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (25): قيمة مربع الكاي لمتغيري الأقدمية في الشركة والخبرة في المنصب الحالي

قيمة كا^2 لبيرسون	درجات الحرية	مستوى الخطأ	احتمال المعنوية	القرار
10.992[a]	**6**	**0.05**	**0.089**	**لا توجد دلالة**

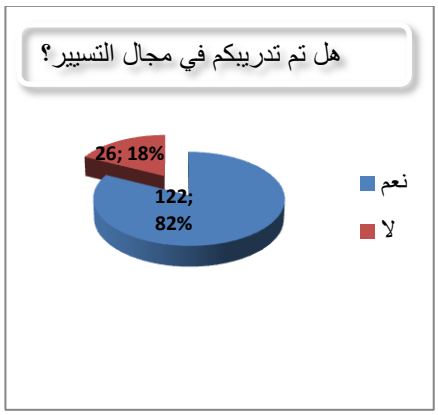
الجدول السابق يعطي قيمة مربع الكاي (كا^2) التي تساوي (10.992)، واحتمال المعنوية الذي تساوي قيمته (0.089) ـ عند درجات الحرية 6 ـ وهي قيمة أكبر من (0.05)، مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية، أي أنه لا توجد علاقة بين الخبرة الإجمالية في الشركة والخبرة في المنصب الحالي.

وهذه النتيجة تؤكد لنا ما خلصنا له سابقا، فسياسة الترقية لمنصب إطار سامي في شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط لا تعتمد فقط على الأقدمية في العمل، بل هناك عوامل أخرى تأخذ بعين الاعتبار، وهذا ما يفسر عدم وجود علاقة إحصائية بين متغيري الأقدمية في الشركة والخبرة في المنصب الحالي.

5- توزيع أفراد العينة حسب التكوين في مجال التسيير: تعتبر الدورات التكوينية أمرا ضروريا لتطوير مهارات القيادات الإدارية في مجال التسيير، وفي هذا الشأن قمنا بإحصاء عدد المستفيدين من هذه الدورات، فكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (26): حجم الاستفادة من الدورات التكوينية

التكوين في مجال التسيير	العـدد	النـسبة
نعم	122	%82.40
عدد الدورات		
من 1- 2 دورة	من 3- 4 دورة	أكثر من 4 دورات
العدد / النسبة	العدد / النسبة	العدد / النسبة
32 / %21.60	18 / %12.20	72 / %48.60
لا	26	%17.60
المجموع	148	%100



الشكل رقم (34): حجم الاستفادة من الدورات التكوينية

نلاحظ من خلال الشكل والجدول المبينين أعلاه أن التكوين أو التدريب الإداري يشكل انشغال المسؤولين في شركة سونلغاز توزيع الوسط، ودليل ذلك أن نسبة (82.40 %) من أفراد العينة قد استفادوا من دورات تدريبية، بحيث التحق (48.60 %) منهم بأكثر من أربع دورات، و(12.20 %) منهم التحقوا بثلاث إلى أربع دورات، و(21.60 %) منهم التحقوا بدورة إلى دورتين (خلال مسارهم المهني). وهذا من شأنه تقوية الجهاز الإداري للشركة نظرا لما تكتسبه قياداتها من أساليب تسييرية حديثة من خلال البرامج التدريبية المخصصة لذلك.

وهذه النسب تشير للأهمية التي أصبحت تحتلها سياسة التدريب في مخططات تأهيل المورد البشري في شركة سونلغاز توزيع الوسط، كما أنها تعتبر دليل على وعي المسؤولين بكون التدريب المصدر الرئيسي للقضاء على الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتميز المتوقع من الشركة، كما أنه الوسيلة الأنجع لتهيئة الرأسمال البشري من خلال اكتسابه للمعارف والمهارات الإدارية والوصول إلى أفضل مستويات الأداء.

المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات

من خلال هذا المبحث سنحاول تحليل الأربع محاور التي بنينا على أساسها الاستبيان، والمتعلقة بواقع الإبداع التنظيمي، تسيير الكفاءات، تسيير المعرفة وأخيرا تطوير الإبداع التنظيمي في الشركة.

المطلب الأول: واقع الإبداع التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط

في هذا المطلب سنحاول تحليل البيانات الخاصة بالمحور الثاني من الاستبيان، والمتعلقة بتشخيص واقع الإبداع التنظيمي في الشركة عن طريق معرفة اتجاهات المبحوثين في إجاباتهم عن الأسئلة المطروحة في ذلك الشأن.

1- خصوصيات التنظيم الإداري في الشركة: كانت نتائج تحليل السؤال الخاص بخصوصيات التنظيم الإداري والتخطيط لتغييرات في ذلك الشأن كما هو موضح فيما يلي.

جدول رقم (27): خصوصيات التنظيم الإداري في الشركة

خصوصيات التنظيم الإداري في الشركة	التكرار	النسبة	الرتبة
تعدد جهات إصدار القرار	31	% 20.9	4
تعدد في الأجهزة الإشرافية	19	% 12.8	5
الاعتماد على الأسلوب المركزي	95	% 64.2	1
عدم تناسب الهيكل التنظيمي مع احتياجات الإدارة	33	% 22.3	3
التنسيق الجيد بين المهام المختلفة للوحدات الإدارية	65	% 43.9	2
المجموع	243	—	—

ملاحظة: نعتمد في التحليل على عدد التكرارات والذي هو مجموع الإجابات البالغ قيمة (243)، لأن المبحوث بإمكانه اختيار أكثر من إجابة.

يتضح من المعطيات السابقة بأن التنظيم الإداري في الشركة يغلب عليه الطابع المركزي وهو ما يفسر المرتبة الأولى التي حظيت بها خاصية "الاعتماد على الأسلوب المركزي". كما أنه يمتاز بالتنسيق الجيد بين المهام المختلفة للوحدات الإدارية، ما يوحي لرغبة الأطراف الفاعلة في إيجاد مناخ ملائم لأداء المهام الإدارية بفعالية. لكن يعاب عليه عدم تناسق الهيكل التنظيمي مع احتياجات الإدارة، تعدد جهات إصدار القرار وتعدد الأجهزة الإشرافية، وهذا دليل على وجود بعض التجاوزات في ممارسة السلطة على الرغم من أن التنظيم الإداري للشركة يقتضي وجود سلطة سلمية ومسؤوليات محددة لتجنب الازدواجية في الإشراف والرقابة وفي اتخاذ القرار.

وبخصوص إحداث تغييرات في التنظيم الإداري القائم بشكل يسمح بتحسين المناخ التنظيمي في الشركة ويرقى إلى طموح المسؤولين الإداريين فيها، كانت إجابات المبحوثين كما يلي:

جدول رقم (28): وجود تغييرات مخطط لها بخصوص التنظيم الإداري القائم

تغييرات مخطط لها	التكرار	النسبة
نعم	54	% 36.5
لا	94	% 63.5
المجموع	148	% 100

من الواضح أن أغلب الإطارات السامية لا يدرون بوجود تغييرات مخطط لها بخصوص التنظيم الإداري على الرغم من توليهم مناصب مسؤولية في الشركة، حيث نجد نسبة (36.5 %) فقط من أفراد العينة على علم بهذه التغييرات. وهذا دليل على عدم إشراك جميع الإطارات السامية في عملية التخطيط، بحيث يتم تبليغهم فيما بعد بالقرارات النهائية المتخذة في ذلك الشأن للعمل بها.

2- خصائص تنظيم العمل الخاص بالإطارات السامية: يمكن توضيح ذلك من خلال النتائج المحصل عليها في الجدول التالي.

جدول رقم (29): خصائص تنظيم العمل الخاص بالإطارات السامية

خصوصيات تنظيم العمل الخاص بكم	التكرار	النسبة	الرتبة
الاستقلالية في أساليب العمل	47	% 31.8	5
الاستقلالية في وتيرة العمل	21	% 14.2	10
تعقد المهام	47	% 31.8	5
الرقابة الذاتية على نوعية العمل	47	% 31.8	5
استخدام أمور جديدة	53	% 35.8	3
العمل الجماعي	108	% 73	2
تداول المهام	28	% 18.9	9
تكرار المهام	117	% 79.1	1
قيود أفقية لوتيرة العمل	31	% 20.9	8
قيود هرمية لوتيرة العمل	46	% 31.1	6
قيود أوتوماتكية لوتيرة العمل	39	% 26.4	7
اللامركزية	9	% 6.1	11
تعدد الكفاءات	48	% 32.4	4
المجموع	703	—	—

ملاحظة: نعتمد في التحليل على عدد التكرارات والذي هو مجموع الإجابات البالغ قيمة (703)، لأن المبحوث بإمكانه اختيار أكثر من إجابة.

يتضح من الجدول أعلاه أن هناك اختلاف بين الإطارات السامية في تنظيم العمل الخاص بهم، وهو أمر لابد منه نظرا لتمايزهم من حيث الخبرة والمستوى التعليمي إلى غيرها من المتغيرات الديموغرافية السابق توضيحها، إضافة إلى تباين بيئتهم التنظيمية. لكن هناك شبه إجماع على خاصيتي تكرار المهام والعمل الجماعي أثناء تأديتهم لوظيفتهم حيث احتلتا المرتبة الأولى والثانية

على التوالي، لنجد استخدام أمور جديدة وتعدد الكفاءات (مثلا العمل في بيئات تشغيلية مشابهة ذات مسؤوليات مختلفة) في المرتبة الثالثة والرابعة، وهو دليل على القدرات والكفاءات الفردية التي يتمتع بها هؤلاء، والمكتسبة في الغالب من الخبرة الميدانية والممارسات الإدارية اليومية في الشركة.

وفي المرتبة الخامسة نجد كل من الاستقلالية في أساليب العمل، تعقد المهام والرقابة الذاتية على نوعية العمل.

في المرتبة السادسة والسابعة نجد القيود الهرمية والأوتوماتيكية على الترتيب لوتيرة العمل تليها القيود الأفقية في المرتبة الثامنة، وهذا يشير لوجود بعض الضغوطات الممارسة على هذه الفئة (الإطارات السامية)، وهي في الغالب وليدة تسلسل السلطة في السلم الإداري وطبيعة الهيكل التنظيمي الهرمي للشركة.

وفي المقابل نجد 28 مبحوث قد أقروا باعتمادهم على تداول المهام في تأديتهم لوظيفتهم، كما أحصينا 21 مبحوث يتمتعون بالاستقلالية في وتيرة العمل، وتسعة مبحوثين أكدوا على لا مركزية العمل الإداري الخاص بهم. وهؤلاء الأفراد يشكلون نسبة قليلة من أفراد العينة، مما يدل على أن الخصائص الثلاث سالفة الذكر ما هي إلا حالات استثنائية ترجع بالدرجة الأولى للمنصب الذي يشغلونه وما يمنحهم من سلطة، والتي تخولهم دون غيرهم من الإطارات السامية لأن يتمتعوا بتلك الخصائص في تنظيم عملهم.

3- التقيد بالتعليمات أو التوجيهات أثناء العمل: تم توضيح ذلك بالإجابة على سؤالين، الأول منهما يعتبر تأكيد أو نفي على وجود التعليمات، أما الثاني فيمكننا من معرفة الشخص المسؤول عن إصدارها.

جدول رقم (30): الرد على التعليمات

الرد على التعليمات والأوامر	التكرار	النسبة
نعم	**148**	**% 100**
لا	**0**	**% 0**
المجموع	**148**	**% 100**

جدول رقم (31): المسؤول عن إصدار التعليمات

المسؤول على التعليمات	التكرار	النسبة
المسؤول الأول (ن+1)	**145**	**% 98**
المسؤول الثاني (ن+2)	**1**	**% 0.7**
المسؤولين الأول والثاني معا	**2**	**% 1.4**
المجموع	**148**	**% 100**

يظهر من الجدول رقم (30) أعلاه أن جميع الإطارات السامية يتقيدون بالتعليمات والأوامر في تأدية مهامهم، والتي تصدر في الغالب من المسؤول الأول (ن+1) بحسب الجدول رقم (31)، حيث كانت نسبة الإجابة عن ذلك (98 %) مما يؤكد على احترام التسلسل الهرمي للسلطة في الشركة.

5- تحديد طبيعة العمل: تم التعرف على ذلك من خلال إجابة المبحوثين على تساؤلنا عما إذا كان العمل الخاص بهم يمتاز بالتكرار أم لا، ودعمناه بسؤال حول ما إذا تم المطالبة بتغيير منصب العمل داخل الشركة، فكانت النتائج كما هي مبينة في الجدولين التاليين.

جدول رقم (32): ميزة التكرار في العمل

هل عملك يتميز بالتكرار	التكرار	النسبة
نعم	**136**	**% 91.9**
لا	**12**	**% 8.1**
المجموع	**148**	**% 100**

جدول رقم (33): المطالبة بتغيير منصب العمل

طلب تغيير منصب العمل داخل الشركة	التكرار	النسبة
نعم	**38**	**% 25.7**
لا	**110**	**% 74.3**
المجموع	**148**	**% 100**

تشير نتائج الجدول رقم (32) إلى أن العمل الذي تؤديه فئة الإطارات السامية في الشركة يمتاز بالتكرار، وهو ما أكده (91.9 %) من أفراد العينة. لكن على الرغم من ذلك لم يطالب أغلبيتهم بتغيير منصب عملهم داخل الشركة، فبالرجوع لمعطيات الجدول رقم (33) نجد أن ما نسبته (25.7 %) فقط من الإطارات السامية طالبت بالتغيير، ما يشير إلى الثبات الوظيفي وانخفاض معدل دوران العمل في الشركة.

6- نمط التسيير: تم معرفة ذلك من خلال إجابة المبحوثين على سؤالنا المباشر حول نمط التسيير المستعمل في الشركة، إضافة إلى استفسارنا حول تبنيهم لأسلوب عمل خاص بهم مع تحديده إن وجد، فكانت النتائج كما هي مبينة في الجدولين التاليين.

جدول رقم (34): نمط التسيير في الشركة

نمط التسيير في الشركة	التكرار	النسبة
الأسلوب المباشر	108	% 73
التفويض	55	% 37.2
المجموع	163	—

جدول رقم (35): تبني أسلوب عمل خاص

أسلوب عمل خاص بك	التكرار	النسبة
نعم	80	% 54.1
لا	68	% 45.9
المجموع	148	% 100

ملاحظة: نعتمد في التحليل على عدد التكرارات والذي هو مجموع الإجابات البالغ قيمة (163)، لأن المبحوث بإمكانه اختيار أكثر من إجابة.

يتضح من معطيات الجدول رقم (34) أن نمط التسيير المستعمل من قبل المسؤولين في شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط هو الأسلوب المباشر، مع اعتماد بعضهم على التفويض كنمط تسييري يضمن استمرارية العمل الإداري في حالة غياب المسؤول مثلا، أو تخفيف عبء المسؤولية في حالات أخرى.

ولأن نسبة الإطارات السامية التي اختارت نمط التفويض كانت منخفضة (37.2 %)، يمكن القول بأن هناك رغبة واضحة لدى أغلب المسؤولين للحفاظ على السلطة والعمل على تركيزها في يدهم تحت أعذار مختلفة، كما تدل هذه النسبة على انعدام الثقة بين أغلب الرؤساء ومرؤوسيهم في الشركة.

وتشير معطيات الجدول رقم (35) أن ما يعادل نصف أفراد عينة الدراسة يتبنون أسلوب عمل خاص بهم، حيث كانت نسبة الإجابة على ذلك (54.1 %)، وهو دليل على وجود مجال من الحرية في طريقة تأدية العمل، والتي ترجع غالبا للمهارات التي يتمتع بها هؤلاء، إضافة إلى ما يمتلكونه من خبرة ميدانية وقدرة على التحكم في سير العمل.

7- حرية المبادرة: يمكن توضيح ذلك من خلال النتائج المبينة في الجدول أدناه.

جدول رقم (36): ترك حرية المبادرة للموظفين في الشركة

حرية المبادرة	الإجابة	أبدا	نادرا	أحيانا	دائما	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
	العدد	0	13	86	49	3.24	0.60	أحيانا
	النسبة	% 0	% 8.8	% 58.1	% 33.1			

يتضح من الجدول أن أفراد العينة يتجهون لترك حرية المبادرة للموظفين أحيانا، حيث بلغ المتوسط المرجح (3.24 من 4)، وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الرباعي لسلم ليكرت (أكبر من 2.50 إلى 3.24)، ويمكن تلخيص مبررات ذلك في النقاط التالية:

- تحسين أداء العمل الإداري وضمان استمراره في حالة انشغال المسؤولين.

- تقاسم المسؤولية في أداء المهام الإدارية، مما يعطي فرصة للموظف الإداري لإبراز قدراته حتى لا يشعر بالملل من العمل الإداري.

– منح الثقة للمرؤوس وتمكينه من تكوين خبرة خاصة به.

8– التعامل مع الأخطاء المرتكبة في حال تطبيق أسلوب أو فكرة جديدة: يمكن توضيح الطريقة المتبعة في معالجة الأخطاء في الجدول التالي.

جدول رقم (37): معالجة الخطأ المترتب عن المبادرة

التعامل مع الخطأ	التكرار	النسبة
إعادة تكوين الموظف	**108**	**% 73**
تكليفه بعمل آخر	**20**	**% 13.5**
توجيه إنذار كتابي	**20**	**% 13.5**
تحويله من المصلحة	**0**	**% 0**
المجموع	**148**	**% 100**

من خلال النتائج المحصل عليها تبين لنا أن الأسلوب الذي يتبعه المسؤولون في شركة توزيع الكهرباء والغاز لمعالجة الخطأ هو في الغالب إعادة تكوين الموظف، إما من خلال إدراج اسمه في الدورات التكوينية المبرمجة من قبل الإدارة أو من خلال الاكتفاء بتوجيه ملاحظات له من أجل تدارك الخطأ وتجنب الوقوع فيه مجددا. ويأتي أسلوبي التكليف بعمل آخر وتوجيه إنذار كتابي في الدرجة الثانية بنسبة (13.5%)، أما التحويل من المصلحة فيعتبر أسلوبا مستبعدا من قبلهم، وهذا ما يفسر نسبة (0 %) المحصل عليها.

ومن خلال تصريحات مسؤولي الموارد البشرية في الشركة، تمكنا من تفسير هذه النتائج التي تعود إلى كون الأخطاء المترتبة عن المبادرة هي أخطاء بسيطة في الغالب، يتم معالجتها على مستوى المصلحة المعنية لأن الموظف الإداري يقوم بعرض أفكاره على مسؤوله قبل تجسيدها، وإذا وقع خطأ فإن المسؤولية ستكون مشتركة بينهما، وبالتالي يتم تصحيحه دون اللجوء إلى التحويل من المصلحة، وفي حالات نادرة يتم توجيه إنذار كتابي أو يتم تكليفه بعمل آخر.

9- أهمية كل من المبادرات المبتكرة والموظف المبتكر في الشركة: لمعرفة ذلك قمنا بتحليل وجهة نظر المبحوثين حول درجة مساهمة المبادرات المبتكرة والمطبقة من طرف الموظفين بهدف تحسين أدائهم للعمل في رفع مستوى الإنتاجية، وكذا درجة تأثير الخسارة المفاجئة أو الرحيل المفاجئ للموظفين الأكثر ابتكارا على ربحية الشركة، لذا تم حساب المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري الموافق لكل عبارة، ليتم بعدها تحديد اتجاه المبحوثين في ذلك الشأن.

وقد استندنا في المعالجة الاحصائية على وزن خيارات المبحوثين الذي يتراوح بين 1 و5 بحيث يوافق كل خيار الوزن التالي: 1 ← ضعيفة جدا/ 2 ← ضعيفة/ 3 ← متوسطة/ 4 ← مرتفعة/ 5 ← مرتفعة جدا.

وبناء على ذلك إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة ضمن المجال [1.00- 1.79] فإن اتجاه تصورات المبحوث يكون "ضعيفة جدا"، وإذا كانت قيمته ضمن المجال [1.80- 2.59] فإن الاتجاه يكون "ضعيفة"، وإذا كانت قيمته ضمن المجال [2.60- 3.39] فإن الاتجاه يكون "متوسطة"، وإذا كانت قيمته ضمن المجال [3.40- 4.19] فإن الاتجاه يكون "مرتفعة"، أما إذا كانت قيمته ضمن المجال [4.20- 5.00] فإن الاتجاه يكون "مرتفعة جدا".

وعليه كانت نتائج التحليل كما هو مبين في الجدول التالي.

جدول رقم (38): أهمية كل من المبادرات المبتكرة والموظف المبتكر في الشركة

السؤال	الدرجة	1	2	3	4	5	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
مساهمة مبادرات الموظفين في رفع مستوى الإنتاجيـة	العدد	8	30	63	35	12	3.09	0.99	متوسطة
	النسبة	%5.4	%20.3	%42.6	%23.6	%8.1			
تأثيـر الرحيـل المفاجئ للموظـف الأكثر ابتكارا على ربـحـيـة الشركة	العدد	5	37	47	30	29	3.28	1.14	متوسطة
	النسبة	%3.4	%25	%31.8	%20.3	%19.6			

يتضح من الجدول أعلاه أن مساهمة مبادرات الموظفين في رفع مستوى الإنتاجية تتم بدرجة متوسطة، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي (3.09)، كما قدرت قيمة الانحراف المعياري (0.99) مما يدل على إجماع أغلبية أفراد العينة على درجة مساهمة تلك المبادرات.

ويتضح كذلك من معطيات الجدول بأن تأثير الرحيل المفاجئ للموظف الأكثر ابتكارا على ربحية الشركة كانت درجته متوسطة بحسب وجهة نظر المبحوثين، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي (3.28)، كما قدرت قيمة الانحراف المعياري (1.14) مما يدل على تشتت اجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص مغادرة مثل هؤلاء الموظفين للشركة.

وبالنظر لنتائج المتوسط الحسابي المحصل عليها يظهر لنا بأن مسؤولي شركة توزيع الكهرباء والغاز يقدرون ما يقوم به الموظفون من مبادرات في سبيل تطوير أدائهم وأداء الشركة بشكل عام من خلال رفع مستوى إنتاجيتها، لكن تبقى حدود تلك المبادرات ضيقة نظرا لطبيعة النشاط الذي تمارسه الشركة، وهو الأمر الذي جعل تأثير مغادرة العمالة الأكثر ابتكارا على ربحية الشركة متوسط الدرجة، فهذه الأخيرة تبقى محافظة على توازنها وتوازن أرباحها. وحسب وجهة نظر

مسؤولي سونلغاز تعتبر الابتكارات أو المبادرات الصادرة من قبل الموظفين أداة لتحسين الأداء ووسيلة لتسهيل ممارسة الشركة لنشاطاتها لا أكثر.

10- الطرق المستعملة في أداء المهام الإدارية: تختلف طريقة أداء المهام الإدارية من مسؤول لآخر، كل حسب توجهاته ونظرته للإدارة والموظفين، ومن خلال الجدول التالي يمكن استنباط ذلك.

جدول رقم (39): طرق تأدية المسؤولين لمهامهم الإدارية

الطرق الإدارية المستعملة في أداء المهام	التكرار	النسبة	المرتبة
أسلوب المحاولة والخطأ	20	% 13.5	4
التجربة والاستشارة	35	% 23.6	3
المشاركة والعمل الجماعي	81	% 54.7	1
التقيد بالوصف الوظيفي الكامل لواجبات العمل الإداري	67	% 45.3	2
الاعتماد على الآخرين وإتباع أسلوبهم	16	% 10.8	5
المجموع	219	—	—

ملاحظة: نعتمد في التحليل على عدد التكرارات والذي هو مجموع الإجابات البالغ قيمة (219)، لأن المبحوث بإمكانه اختيار أكثر من إجابة.

من خلال النتائج المعروضة في الجدول تبين لنا أن أسلوب المشاركة والعمل الجماعي يحتل الصدارة من حيث التطبيق، يليه التقيد بالوصف الوظيفي الكامل لواجبات العمل الإداري، ثم أسلوب التجربة والاستشارة، وبعده أسلوب المحاولة والخطأ، وفي آخر الترتيب نجد الاعتماد على الآخرين وإتباع أسلوبهم.

وبحسب رأي المبحوثين، يعتبر أسلوب المشاركة والعمل الجماعي الأنسب لإيجاد الحلول للوضعيات الاستثنائية وتجنب الصراعات في ذلك الجانب، وهو دليل على أن عملية الاتصال بين

الموظفين الإداريين داخل بيئة العمل جيدة لحد ما، كما أنه مؤشر ايجابي لعامل الانتماء للجماعة الذي من شأنه تحسين العمل الإداري إذا كان مجال الجماعة واسعا.

أما المرتبة الثانية التي احتلها أسلوب التقيد بالوصف الوظيفي الكامل لواجبات العمل الإداري فتعتبر دليلا على انضباط الإطارات السامية وحرصهم على إتباع الأنظمة والإجراءات الإدارية الخاصة بالأعمال الموكلة إليهم، كما أنها مؤشر على محدودية الحرية في تأدية المهام نظرا لوضوح معالم الوظيفة التي يشغلونها.

ومن النتائج الواردة في الجدول تبين لنا بأن أفراد العينة يفضلون استخدام أسلوب التجربة والاستشارة على أسلوب المحاولة والخطأ الذي يعتبر أمرا غير مسموح به بالنسبة لتلك الفئة في حال اقتراح أو تجريب أفكار جديدة، نظرا لحجم المسؤولية الموكلة لهم، وبالتالي تكون الاستشارة أفضل أسلوب لتفادي الوقوع في الأخطاء.

وفي الأخير نجد أسلوب الاعتماد على الآخرين وإتباع أسلوبهم، لأن أغلبية المبحوثين يملكون أسلوب خاص بهم في تأدية المهام الموكلة إليهم. أما النسبة القليلة التي اختارت الاعتماد على الآخرين فتبريرهم هو القيام من خلال هذا الأسلوب باستخلاص الايجابيات ومعرفة الأخطاء المرتكبة لتجنب الوقوع فيها، فهم يتدربون من أخطاء الغير عوض القيام بإتباع أسلوب جديد تفاديا للوقوع في المشاكل من جراء محاولاتهم، التي قد تكون سلبية أكثر منها إيجابية.

11- مشاركة الموظفين في العمل الإداري: تبين لنا فيما سبق أن الإطارات السامية في شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط يعتمدون بدرجة كبيرة على أسلوب المشاركة والعمل الجماعي في تأدية مهامهم الإدارية، لكن هل يتم هذا الأمر بمشاركة الموظفين الإداريين؟ هذا ما سنجد إجابته في الجدول التالي.

جدول رقم (40): مشاركة الموظفين في العمل الإداري

مشاركة الموظفين في العمل الإداري	التكرار	النسبة
نعم	132	% 89.2
لا	16	% 10.8
المجموع	148	% 100

حسب المعطيات الواردة في الجدول أعلاه، يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة يوافقون على فكرة مشاركة الموظفين في العمل الإداري حيث كانت نسبة الاجابة (89.2 %).

ولمعرفة الأساليب التي يعتمدها المبحوثون للسماح بمشاركة الموظفين في العمل الإداري قمنا بطرح تساؤل حول التطبيقات والإجراءات المستعملة في ذلك، فكانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي.

جدول رقم (41): التطبيقات أو الإجراءات المستعملة

التطبيقات أو الإجراءات المستعملة	التكرار	النسبة	الرتبة
فرق حل المشاكل غير المتوقعة	37	% 28	3
اللجان المشتركة	15	% 11.36	6
تداول مناصب العمل	38	% 28.79	2
فرق عمل مستقلة	16	% 12.12	5
برنامج لاقتراحات الموظفين	21	% 15.91	4
تقاسم المعلومات مع الموظفين	99	% 75	1
المجموع	226	—	—

ملاحظة: نعتمد في التحليل على عدد التكرارات والذي هو مجموع الإجابات البالغ قيمة (226)، لأن المبحوث بإمكانه اختيار أكثر من إجابة مع احتساب النسبة من مجموع (132) إجابة وهو عدد المبحوثين الموافقين على فكرة مشاركة الموظفين في العمل الإداري.

يتضح من الجدول أعلاه أن المسؤولين في شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط يعتمدون على أساليب بسيطة لتمكين الموظفين التابعين لهم من المشاركة في العمل الإداري، حيث تقتصر تلك الأساليب بالدرجة الأولى على تقاسم المعلومات مع الموظفين، السماح بتداول مناصب العمل فيما بينهم (بين المرؤوسين وليس بين الرئيس والمرؤوس)، وتشكيل فرق حل المشاكل غير المتوقعة من خلال انتقاء أفضل الموظفين الإداريين وأكفئهم على مستوى الإدارة التي يشغلونها، لكن ما يميز هذه الفرق هو الطابع غير الرسمي فهي تبقى غير معترف بها من قبل إدارة الشركة.

وبالنسبة لكل من وضع برنامج لاقتراح الموظفين، تشكيل فرق عمل مستقلة وكذا تشكيل لجان مشتركة من الرؤساء والمرؤوسين فنلاحظ أنها لم تحظ بعد باهتمام المسؤولين في الشركة، ويظهر ذلك من خلال نسب الإجابة المنخفضة المقدرة بـ: (15.91 %)، (12.12 %)، (11.36 %) على التوالي، ويعود ذلك لطبيعة النظام المعمول به في الشركة الذي من شأنه أن يحد أو أن يعرقل مثل هذه الممارسات، التي تعتبر من الأساليب الناجحة لتمكين الموظف الإداري من المشاركة بفعالية في عملية اتخاذ القرار.

12- التغييرات التنظيمية في الشركة: يعتبر الكثير من الباحثين في مجال الإدارة التغيير التنظيمي كمدخل للإبداع ما دفعنا لمعرفة التغييرات التنظيمية التي أحدثتها الشركة في السنوات الأخيرة، فكان استفسارنا أولا عبارة عن تأكيد أو نفي لهذا الأمر، ثم معرفة نوع التغيير التنظيمي في حال الإجابة بـ (نعم). فكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (42): قيام الشركة بإحداث تغييرات تنظيمية في السنوات الأخيرة

قيام الشركة بإحداث تغييرات تنظيمية	التكرار	النسبة
نعم	134	% 90.5
لا	0	% 0
لا أدري	14	% 9.5
المجموع	148	% 100

يظهر من الجدول أعلاه أن أغلب الإطارات السامية قد أكدوا على قيام الشركة بتغييرات تنظيمية في السنوات الأخيرة، مع وجود نسبة (9.5 %) لا يدرون بهذا الأمر لأسباب خارجة عن نطاق دراستها. وفي الجدول الموالي سيتم تبيين نوع التغييرات التي قامت الشركة بإحداثها.

جدول رقم (43): نوع التغيير التنظيمي الذي قامت به الشركة

التغييرات التنظيمية في السنوات الأخيرة	التكرار	النسبة	الرتبة
إعادة الهيكلة	79	% 58.95	1
تخفيض عدد المستويات الإدارية	31	% 23.13	4
تطبيق تسيير الجودة الشاملة	33	% 24.63	3
زيادة استخدام العمال المؤقتين	10	% 7.46	7
زيادة اللجوء إلى تداول مناصب العمل	22	% 16.42	5
زيادة الساعات الإضافية	10	% 7.46	7
تخفيض العمالة	3	% 2.24	8
زيادة المركزية	20	% 14.92	6
اللامركزية	74	% 55.22	2
المجموع	298	–	–

ملاحظة: نعتمد في التحليل على عدد التكرارات والذي هو مجموع الإجابات البالغ قيمة (298) لأن المبحوث بإمكانه اختيار أكثر من إجابة، مع احتساب النسبة من مجموع (134) إجابة وهو عدد المبحوثين الموافقين على فكرة قيام الشركة بإحداث تغييرات تنظيمية في السنوات الأخيرة.

تشير المعطيات المحصل عليها في الجدول أعلاه إلى عدم الدراية الكافية لأفراد عينة الدراسة بالتغييرات التنظيمية الحاصلة، لكن من خلال إجاباتهم يمكن القول بأن التغيير البنائي أو الهيكلي يعتبر من أهم محاور التغيير الذي قامت به الشركة في السنوات الأخيرة، ويتجسد ذلك أساسا في إعادة الهيكلة، توجه بعض الإدارات نحو اللا مركزية في تسييرها، وتعديل نطاق السلطة في الشركة عن طريق تخفيض عدد المستويات الإدارية، الذي يسمح بتغير عدد الموظفين الذين يشرف عليهم كل مسؤول.

وباختلاف المنصب الذي يشغله المبحوث وكذا الإدارة المكلف بتسييرها نجد تباين في وجهات النظر بخصوص باقي التغييرات التنظيمية الحاصلة في الشركة، فزيادة اللجوء إلى تداول مناصب العمل، زيادة المركزية، زيادة استخدام العمال المؤقتين وزيادة الساعات الإضافية في العمل تعتبر تغييرات تم إجراءها في بعض الإدارات فقط. كما نلاحظ أن الشركة في سنواتها الأخيرة لم تلجأ لتخفيض العمالة الذي يعتبر من أشكال التغيير الكمي للأفراد، بل بعكس ذلك قامت بتشجيع عملية توظيف عمال آخرين جدد حسب تصريحات مسؤولي الموارد البشرية، كما أنها قامت بتطبيق تسيير الجودة الشاملة كأسلوب حديث لتحسين أدائها، وهو الأمر الذي أكده لنا (33) مبحوث فقط من أصل (134) مما يعكس عدم إلمام الإطارات السامية بجميع التغييرات التنظيمية التي قامت بها الشركة.

ولمعرفة المجال الذي يطمح مسؤولو شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط أن يشمله التغيير التنظيمي، قمنا بتوجيه سؤال مباشر للمبحوثين في ذلك الشأن، فكانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي.

جدول رقم (44): المجال الذي يرغب مسؤولو الشركة التغيير فيه

الرغبة في حدوث تغييرات في:	التكرار	النسبة	الرتبة
الإستراتيجية	99	% 66.9	2
الهيكل التنظيمي	103	% 69.6	1
الإجراءات	83	% 56.1	3
نمط التسيير	63	% 42.6	5
ثقافة الشركة	67	% 45.3	4
مجموع العوامل السابقة	43	% 29.1	6
المجموع	458	—	—

ملاحظة: نعتمد في التحليل على عدد التكرارات والذي هو مجموع الإجابات البالغ قيمة (458) لأن المبحوث بإمكانه اختيار أكثر من إجابة.

بالنظر لمعطيات الجدول أعلاه يتضح لنا رغبة الإطارات السامية في تغيير الهيكل التنظيمي بالدرجة الأولى، تليها الرغبة في تغيير الإستراتيجية الخاصة بالشركة ومن ثم التغيير في الإجراءات، ثقافة الشركة ونمط التسيير على التوالي. في حين نجد نسبة قليلة من الإطارات السامية (29.1 %) تطمح للتغيير الشامل في الشركة الذي يمس مجموع العوامل سابقة الذكر، وهذا يدل على أن التغيير الراديكالي أو الجذري لا يزال مستبعدا من قبل غالبية القيادات الإدارية، ما يعكس حفاظ شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط على استقرارها التنظيمي بشكل نسبي.

وتعتبر النتائج الملخصة في الجدول رقم (44) مؤشرا على عدم الرضا التام للمسؤولين عن التنظيم القائم في الشركة، فعلى الرغم من التغييرات المتكررة في السنوات الأخيرة للهيكل التنظيمي إلا أنهم لا زالوا يرغبون في تغييره لأنه لا يتلاءم في غالب الأحيان مع احتياجات الإدارة التي يشغلونها.

كما أن الإستراتيجية العامة للشركة لم ترق بعد لتطلعات أغلب الإطارات السامية في الشركة كونها مستمدة من الشركة الأم التي تعتمد في بناء إستراتيجيتها على رغبة الزبائن بالدرجة الأولى، والذين يمثلون محور اهتمامها، ورغبتها في تحقيق الريادة في مجال نشاطها، الأمر الذي جعل أهداف العاملين وأهداف الجماعات وفرق العمل فيها آخر أهدافها في بنائها لإستراتيجيتها، وهذا حسب الواقع العملي وليس حسب محاور الإستراتيجية المسطرة نظريا. وبدرجة أقل نجد هناك رغبة من طرف المسؤولين في تغيير الإجراءات الإدارية المعمول بها، حيث يرون ضرورة تطويرها باستمرار كي تتلاءم مع متطلبات بيئة العمل.

وبالنظر لمعطيات الجدول السابق تظهر لنا نسبة (45.3 %) من الإطارات السامية ترغب في حدوث تغيير في الثقافة التنظيمية، كما تظهر نسبة (42.6 %) تفضل التغيير في نمط التسيير الذي سبق ووجدنا أنه يطغى عليه الأسلوب المباشر على حساب أسلوب التفويض، وهذا اقتناعا منهم بأن تفويض السلطة يسمح بتقليل مستويات الهيكل التنظيمي مما يعني درجة عالية من الاستجابة واللامركزية، ومنه سرعة الإنجاز ودقة العمل.

14- تأثير التغييرات التنظيمية الحاصلة في الخمس سنوات الأخيرة: في الجدول أدناه سنحاول تحديد درجة تأثير التغييرات التنظيمية الحاصلة في السنوات الخمس الأخيرة، من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للآثار الممكنة لهذه التغييرات والتي لخصناها في أربع عبارات، ليتم بعدها تحديد اتجاه المبحوثين في ذلك الشأن.

وقد استندنا في المعالجة الاحصائية على وزن خيارات المبحوثين الذي يتراوح بين 1 و4 بحيث يوافق كل خيار الوزن التالي: 1 ← منعدمة/ 2 ← ضعيفة/ 3 ← متوسطة/ 4 ← مرتفعة.

وبناء على ذلك إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة ضمن المجال [1.00- 1.74] فإن اتجاه تصورات المبحوث يكون "منعدمة"، وإذا كانت قيمته ضمن المجال [1.75- 2.49] فإن الاتجاه يكون "ضعيفة"، وإذا كانت قيمته ضمن المجال [2.50- 3.24] فإن الاتجاه يكون "متوسطة"، وإذا كانت قيمته ضمن المجال [3.25- 4.00] فإن الاتجاه يكون "مرتفعة". وعليه كانت نتائج التحليل كما هو مبين في الجدول التالي.

جدول رقم (45): الآثار المرتبطة بالتغييرات التنظيمية الحاصلة في الخمس سنوات الأخيرة

العبارة	درجة التأثير	منعدمة	ضعيفة	متوسطة	مرتفعة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
تقليص وقت الرد على احتياجات الزبائن	العدد	1	24	90	33	3.05	0.64	متوسطة
	النسبة	% 0.7	% 16.2	% 60.8	% 22.3			
تحسين جودة السلع والخدمات	العدد	0	21	91	36	3.1	0.61	متوسطة
	النسبة	% 0	% 14.2	% 61.5	% 24.3			
تخفيض تكاليف الوحدة (التكاليف الوحدوية)	العدد	52	60	34	2	1.9	0.79	ضعيفة
	النسبة	% 35.1	% 40.5	% 23	% 1.4			
تحسين رضا الموظفين و/أو انخفاض في معدل دوران المستخدمين	العدد	18	56	63	11	2.45	0.80	ضعيفة
	النسبة	% 12.2	% 37.8	% 42.6	% 7.4			

تشير معطيات الجدول أعلاه أن التغييرات التنظيمية الحاصلة في الخمس سنوات الأخيرة قد أحدثت تقليص في وقت الرد على احتياجات الزبائن بدرجة متوسطة، كما أنها ساهمت في تحسين جودة السلع والخدمات بنفس الدرجة، في حين نجد بأنها لم تأثر على تخفيض التكاليف الوحدوية ولا على تحسين رضا الموظفين ولا على معدل دوران المستخدمين لأن درجة التأثير حسب رأي المبحوثين كانت ضعيفة.

وتدل هذه النتائج على أن التغييرات التنظيمية التي أحدثتها الشركة لا تعتبر كافية لتحقيق ما تصبو إليه من ريادة في مجال توزيع الكهرباء والغاز، لذا يجب عليها توسيع مجال التغيير بإعادة النظر في الهيكل التنظيمي، تعديل الإجراءات الإدارية بشكل يتوافق مع أساليب الإدارة الحديثة، تغيير نظام المراقبة، إدخال تكنولوجيا جديدة وتداول مناصب العمل الذي يسمح بحركية داخل الشركة، وبمزيد من الاكتساب للخبرات والكفاءات التسييرية.

16- الثقافة الإبداعية في الشركة: لقد بينا في الدراسة النظرية أن الثقافة التنظيمية تعتبر من العوامل المؤثرة على الإبداع التنظيمي، ما أوجب علينا دراسة مدى إرساء الثقافة الإبداعية في شركة توزيع الكهرباء للوسط من خلال تحديد درجة أهمية القيم المساهمة في بناء هذه الثقافة من وجهة نظر قياداتها الإدارية، والتي ينبغي على الشركة أن تقوم باحتضانها وتطويرها خاصة ما يتعلق منها بالإمكانيات أو القدرات المبتكرة والمبدعة لمواردها البشرية. لذا تم حساب المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري الموافق لكل عبارة، ليتم بعدها تحديد اتجاه المبحوثين في ذلك الشأن.

وقد استندنا في المعالجة الاحصائية على وزن خيارات المبحوثين الذي يتراوح بين 1 و5 بحيث يوافق كل خيار الوزن التالي: 1 ← منعدمة/ 2 ← ضعيفة/ 3 ← متوسطة/ 4 ← مرتفعة/ 5 ← مرتفعة جدا.

وبناء على ذلك إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة ضمن المجال [1.00- 1.79] فإن اتجاه تصورات المبحوث يكون "منعدمة"، وإذا كانت قيمته ضمن المجال [1.80- 2.59] فإن الاتجاه يكون "ضعيفة"، وإذا كانت قيمته ضمن المجال [2.60- 3.39] فإن الاتجاه يكون "متوسطة"، وإذا كانت قيمته ضمن المجال [3.40- 4.19] فإن الاتجاه يكون "مرتفعة"، أما إذا

كانت قيمته ضمن المجال [4.20- 5.00] فإن الاتجاه يكون "مرتفعة جدا". وعليه كانت نتائج التحليل كما هو مبين في الجدول التالي.

جدول رقم (46): درجة أهمية القيم المساهمة في الثقافة الإبداعية في الشركة

العبارة	درجة الأهمية	منعدمة	ضعيفة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب الأهمية
الحق في المبادرة	التكرار	14	32	26	46	30	3.31	1.28	متوسطة	4
	النسبة	% 9.5	%21.6	%17.6	%31.1	%20.3				
الحق في ارتكاب الخطأ	التكرار	18	59	34	22	15	2.71	1.17	متوسطة	10
	النسبة	%12.2	%39.9	%23	%14.9	%10.1				
الحق في الاستماع	التكرار	18	24	33	47	26	3.26	1.27	متوسطة	5
	النسبة	%12.2	%16.2	%22.3	%31.8	%17.6				
الحق في التغذية الرجعية البناءة	التكرار	13	53	19	25	38	3.15	1.38	متوسطة	6
	النسبة	%8.8	%35.8	%12.8	%16.9	%25.7				
الحق في أداء الوظيفة بفرح وسرور	التكرار	27	35	19	42	25	3.02	1.39	متوسطة	8
	النسبة	%18.2	%23.6	%12.8	%28.4	%16.9				
الحق في التساؤل وإبداء الرأي	التكرار	14	27	50	48	9	3.07	1.06	متوسطة	7
	النسبة	%9.5	%18.2	%33.8	%32.4	%6.1				
الحق في الارتجال في حال الاضطرابات	التكرار	22	62	39	8	17	2.57	1.16	ضعيفة	12
	النسبة	%14.9	%41.9	%26.4	%5.4	%11.5				
الحق في المخاطرة والتجربة	التكرار	71	35	18	22	2	1.98	1.15	ضعيفة	13
	النسبة	%48	%23.6	%12.2	%14.9	%1.4				
الحق في التحدث بكل صراحة	التكرار	33	38	37	33	7	2.61	1.19	متوسطة	11
	النسبة	%22.3	%25.7	%25	%22.3	%4.7				
الحق في أخذ الوقت للملاحظة أو المراقبة	التكرار	21	41	42	20	24	2.90	1.28	متوسطة	9
	النسبة	%14.2	%27.7	%28.4	%13.5	%16.2				

الحق في النجاح	التكرار	22	21	31	29	45	3.36	1.42	متوسطة	3
	النسبة	%14.9	%14.2	%20.9	%19.6	%30.4				
الحق في الاعتراف بجودة الأفكار والأعمال	التكرار	9	28	38	33	40	3.45	1.24	مرتفعة	1
	النسبة	%6.1	%18.9	%25.7	%22.3	%27				
الحق في التعاون وتبادل المعارف	التكرار	10	39	13	51	35	3.42	1.29	مرتفعة	2
	النسبة	%6.8	%26.4	%8.8	%34.5	%23.6				
المتوسط العام							2.98	—	متوسطة	—

حسب رأي المبحوثين نجد أن إرساء الثقافة الإبداعية في الشركة يتم بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام لدرجة أهمية القيم المساهمة في بناء هذه الثقافة قيمة (2.98)، وهو مؤشر على اهتمام مسؤولي شركة توزيع الكهرباء والغاز بخلق بيئة تنظيمية تساعد على نشر ثقافة الإبداع.

وبالرجوع لمعطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن الشركة تهتم بالقيم سابقة الذكر بدرجات متفاوتة حسب التوزيع التالي:

- **القيم مرتفعة الأهمية:** حيث تركز الشركة اهتمامها على الاعتراف بجودة الأفكار والأعمال، وكذا التعاون وتبادل المعارف بين التخصصات ومجالات العمل.

- **القيم متوسطة الأهمية:** حيث نجد أن الشركة تولي اهتماما متوسطا باحتضان وتطوير القيم التالية والمرتبة حسب أهميتها كما يلي: الحق في النجاح، الحق في المبادرة، الحق في استماع واحترام الأفكار المطروحة حتى لو كانت موضع إزعاج للمسؤولين، الحق في التغذية العكسية البناءة والاستفادة من نقاط القوة وخلق وسائل وسبل التحسين، الحق في التساؤل وإبداء الرأي، الحق في أداء الوظيفة بكل فرح وسرور، الحق في أخذ الوقت للملاحظة والمراقبة، الحق في ارتكاب الخطأ بحيث يتم توجيه كل من الأخطاء والفشل لأهداف الإبداع، وأخيرا الحق في التحدث بكل صراحة وحرية.

– **القيم ضعيفة الأهمية:** حيث نجد أن شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط تكاد تهمل القيم التالية: الحق في الارتجال في حال الاضطرابات العابرة والحق في المخاطرة والتجربة.

17– رأي المبحوثين في مشاركة الموظفين في عملية الإبداع في الشركة: في هذا الشأن يمكن الاستناد على معطيات الجدول التالي.

جدول رقم (47): مشاركة الموظفين في عملية الإبداع في الشركة

السؤال	الدرجة	مستحيلة	في الحالات العاجلة فقط	أحيانا	دوما	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
مشاركة الموظفين بفعالية في عملية الإبداع في الشركة	العدد	6	23	90	29	2.96	0.72	أحيانا
	النسبة	%4.1	%15.5	%60.8	%19.6			

يتضح من الجدول أن أفراد العينة يتجهون لإشراك الموظفين بفعالية في عملية الإبداع أحيانا، حيث بلغ المتوسط المرجح (2.96 من 4)، وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الرباعي لسلم ليكرت (أكبر من 2.50 إلى 3.24)، ويمكن تلخيص مبررات ذلك في النقاط التالية:

– إشراك الموظفين الإداريين في عملية الإبداع يعني تعدد في الآراء والاقتراحات، مما يسهم في حل مختلف الصعوبات الحالية وبناء إستراتيجية فعالة لمواجهة المشاكل المرتقبة.

– تقوية علاقات الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين وخلق جو من الثقة بينهم، مما يساعد على انسياب الأفكار والاقتراحات الجديدة بسهولة.

– إشراك الموظفين الإداريين يسهل من اقتناعهم بالتغييرات الجديدة، وهذا ما يقودهم لتنفيذ المهام الموكلة إليهم على أتم وجه.

18- إمكانية الإبداع في العمل: كانت إجابة المبحوثين على هذا الموضوع بالشكل التالي:

جدول رقم (48): إمكانية الإبداع في العمل

السؤال	الدرجة	مستحيل	نادرا	أحيانا	دوما	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
إمكانية الإبداع في عملك	العدد	2	74	50	22	2.62	0.75	أحيانا
	النسبة	% 1.4	% 50	% 33.8	%14.9			

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد العينة يتجهون لإمكانية الإبداع في العمل أحيانا، حيث بلغ المتوسط المرجح (2.62 من 4)، وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الرباعي لسلم ليكرت (أكبر من 2.50 إلى 3.24)، ويمكن القول بأن هذه الإمكانية هي نتيجة لامتلاكهم الخبرة والمهارة الكافية لطرح أفكار جديدة في مجال عملهم، إضافة للسلطة التي يمنحها لهم المنصب الذي يشغلونه في الشركة.

لكن نلاحظ أن 74 إطار سامي أي بمعدل (50 %) من أفراد العينة قد صرحوا بأنه نادرا ما يمكنهم الإبداع في العمل، ويمكن تلخيص سبب ذلك في النقاط التالية:

- هناك مهام محددة لكل الأطراف الفاعلة في التنظيم، ولا مجال للإبداع فيها باعتبارها أوامر واجبة التنفيذ.

- إمكانية تجسيد الأفكار والحلول الجديدة يعتبر مطلبا صعب التنفيذ في غالب الأحيان نظرا لضرورة العودة للإدارة المركزية من أجل تطبيق أي إجراءات لم تحدد صراحة في قانون العمل الخاص بالشركة، مما يستغرق وقتا طويلا قد يبطل فعالية الحلول المبتكرة بسبب تجذر المشكل وتفاقمه.

عموما يمكن القول بأنه ما من مانع للإبداع في شركة سونلغاز توزيع الوسط، لكن هذه الإمكانية تختلف من مسؤول لآخر كل حسب قدراته وموقعه في البناء التنظيمي، وحدود السلطة ومختلف المهام الموكلة إليه.

19- تقييم الموظف الإداري: من خلال الجدول التالي سنحاول تحديد الأسس التي يعتمد عليها مسؤولوا شركة توزيع الكهرباء والغاز في تقييمهم للموظفين على مستوى إداراتها المختلفة.

جدول رقم (49): أسس تقييم الموظف في شركة سونلغاز توزيع الوسط

العوامل / الترتيب	الرتبة 1	الرتبة 2	الرتبة 3	الرتبة 4	الرتبة 5	الرتبة 6	المجموع
الخبرة في المنصب	51	54	20	19	1	3	148
مستوى التأهيل العلمي	77	52	6	7	5	1	148
الأفكار والأساليب التنظيمية الجديدة التي يقوم باقتراحها	8	18	22	73	22	5	148
الأفكار المتميزة وصعبة التقليد	1	1	7	23	88	28	148
التقيد بالوصف الوظيفي الكامل في تأدية المهام الإدارية	11	10	91	16	15	5	148
تفانيه في العمل لبلوغ رضا المسؤول	0	13	2	10	17	106	148
المجموع	148	148	148	148	148	148	—

من خلال المعطيات المحصل عليها من الجدول أعلاه يظهر لنا بأن المسؤولين في شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط يقيمون موظفيهم، انطلاقا من ترتيبهم للعوامل السابقة، كما يلي:

- **المرتبة الأولى:** مستوى التأهيل العلمي.

- **المرتبة الثانية:** عدد سنوات الخبرة في المنصب.

- **المرتبة الثالثة:** التقيد بالوصف الوظيفي الكامل في تأدية المهام الإدارية.

- **المرتبة الرابعة:** الأفكار والأساليب التنظيمية الجديدة التي يقوم باقتراحها.

- **المرتبة الخامسة:** الأفكار المتميزة وصعبة التقليد.

- **المرتبة السادسة:** التفاني في العمل لبلوغ رضا المسؤول.

نستنتج من الترتيب السابق بأن مسؤولي الشركة وقياداتها يراعون في عملية التقييم شروط التعيين الواجب توفرها في شاغلي الوظيفة والتي تولي أهمية بالغة للمستوى العلمي، فسونلغاز تسعى بإستراتيجيتها لامتلاك أكبر شريحة من الكفاءات ذات المؤهلات العلمية والعملية لذا فقد كان ترتيبهم لعامل المستوى التعليمي في المرتبة الأولى وعدد سنوات الخبرة في المرتبة الثانية. ويحتل التقيد بالوصف الوظيفي الكامل في تأدية المهام الإدارية المرتبة الثالثة، فالتزام الموظف بالتقيد بواجبات العمل الإداري وما أوكل إليه من مهام يعتبر عاملا هاما لضمان استمرارية العمل وأدائه بشكل جيد وكذا تجنب الوقوع في الأخطاء.

وفي المرتبة الرابعة والخامسة على التوالي نجد كل من الأفكار والأساليب التنظيمية التي يقوم الموظف باقتراحها والأفكار المتميزة وصعبة التقليد التي يقدمها، وهو دليل على أن الإبداع التنظيمي يشكل انشغالا لدى القيادات الإدارية سعيا منهم لتحسين العمل الإداري وتحقيق الكفاءة الإدارية، لكنه لا يعتبر مؤشرا كافيا لاعتبار القيادة الإدارية في الشركة قيادة محفزة لطرح الأفكار والأساليب الجديدة والمتابعة لحركة العمل والمشجعة عليه، فالترتيب سابق الذكر يعطينا دليلا على كونها قيادة فنية يتجسد دورها أساسا في إصدار التعليمات والقرارات ومراقبة تنفيذ العمل من أجل ضمان التقيد التام بواجبات العمل الإداري المحددة في الإجراءات والقوانين الإدارية المعمول بها.

وفي المرتبة الأخيرة نجد عامل التفاني في العمل لبلوغ رضا المسؤول، وهو دليل على أن المسؤولين في الشركة يهتمون بالعمل من أجل تحقيق المصلحة العامة أكثر من اهتمامهم بتحقيق مصلحتهم الشخصية.

20- الإبداعات التنظيمية في السنوات الأخيرة: لمعرفة ذلك قمنا بتوجيه سؤال مباشر لأفراد العينة حول ماهية الإبداعات التنظيمية التي قامت بها الشركة في السنوات الأخيرة، بحيث حصرناها في ثلاث اتجاهات: تغييرات هامة في تنظيم العمل، نظم جديدة أو مطورة لتسيير المعارف وأخيرا تغييرات هامة في علاقات الشركة، وهذا لتقريب المعنى للمبحوثين، وتحديد إجاباتهم التي تم تنظيمها بالشكل المبين في الجدول أدناه.

جدول رقم (50): الإبداعات التنظيمية المستحدثة في الشركة في السنوات الأخيرة

أولا	تغييرات هامة في تنظيم العمل	نعم	125	تشمل وضع سياسة تشجيع الموظفين والمدراء على البقاء في المؤسسة	نعم	51
					لا	74
		لا	23			
ثانيا	نظم جديدة أو مطورة لتسيير المعارف	نعم	59	أدت لسياسة مكتوبة لتسيير المعارف	نعم	23
					لا	36
				أدت لتأسيس ثقافة لتبادل المعارف	نعم	30
					لا	29
		لا	89			
ثالثا	تغييرات هامة في علاقات شركتكم	نعم	85	تشمل الشراكات والتحالفات لاكتساب المعرفة	نعم	57
					لا	28
		لا	63			

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط قد قامت في السنوات الأخيرة بإحداث إبداعات تنظيمية تمثلت أساسا، بحسب وجهة نظر إطاراتها السامية، في تغييرات

هامة في تنظيم العمل التي كانت أقل تركيزا على وضع سياسة لتشجيع الموظفين والمدراء على البقاء في الشركة، كما أنها قامت بتغييرات هامة في علاقات الشركة عن طريق عمل شراكات وتحالفات لاكتساب المعرفة مما يعكس رغبة الشركة في تحسين ورفع رصيدها المعرفي، لكن هذه الرغبة لم ترق بعد بصورة كافية لأن تجسد في شكل نظم جديدة أو مطورة لتسيير المعرفة.

21- إلغاء النشاطات الإبداعية: من خلال معطيات الجدول رقم (51) الموالي يمكننا التعرف على سبب إلغاء النشاطات الإبداعية الخاصة بالإطارات السامية، محل البحث، إن وجدت.

جدول رقم (51): إلغاء النشاطات الإبداعية

نشاطات إبداعية تم إلغاءها أثناء مرحلة التصميم	**نعم**	**43**	**% 29.05**
	لا	**105**	**% 70.95**
نشاطات إبداعية تم إلغاءها بعد بدء المشروع	**نعم**	**29**	**% 19.59**
	لا	**119**	**% 80.41**
نشاطات إبداعية تأثرت بالتأخيرات	**نعم**	**67**	**% 45.27**
	لا	**81**	**% 54.73**

تشير النتائج المحصل عليها إلى أن أغلب الإطارات السامية لم يتعرضوا لإلغاء نشاطاتهم الإبداعية لا في مرحلة التصميم ولا حتى بعد بدء تنفيذها، لكن الملاحظ أن هناك مشكل التأخير الذي يعترض تجسيد هذه النشاطات على أرض الواقع، بحسب تصريح (45.27 %) من أفراد العينة، بسبب عدم تخصيص ميزانية لتحمل تكاليف العمل الإبداعي على الرغم من تمتع الشركة بموارد مادية هامة، إضافة إلى الطابع المركزي الذي يميز تسيير الشركة، فالقيادات الإدارية تعاني من نقص في الاستقلالية الفردية في صناعة واتخاذ القرار، بحيث يتم دوما الرجوع للقوانين وللإدارة المركزية بالدرجة الأولى عند محاولة تطبيق حلول أو أفكار جديدة لمواجهة المشاكل والصعوبات المستجدة.

22- الصعوبات في حالة البحث عن حلول ابتكارية: يعتبر البحث عن حلول جديدة بوابة الإبداع التنظيمي في أي إدارة، لكن الأمر يستدعي ضرورة مواجهة الصعوبات التي يمكن أن تواجه الفرد المبتكر في حال بحثه عن هذه الحلول. وفي الجدول أدناه سنحاول تحديد درجة أهمية الصعوبات التي يواجهونها من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة، ليتم بعدها تحديد اتجاه المبحوثين في ذلك الشأن، مع الإشارة إلى أننا قمنا بتصنيف الصعوبات إلى ثلاثة محاور: صعوبات متعلقة بالتكاليف، صعوبات متعلقة بالمعارف ومعوقات الإبداع الشخصية. وقد استندنا في المعالجة الإحصائية على وزن خيارات المبحوثين الذي يتراوح بين 1 و4 بحيث يوافق كل خيار الوزن التالي: 1 ← منعدمة/ 2 ← ضعيفة/ 3 ← متوسطة/ 4 ← مرتفعة. وعليه كانت نتائج التحليل كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (52): الصعوبات التي تواجه الإطارات السامية في حال البحث عن حلول مبتكرة

الصعوبات	العبارة	درجة الأهمية	منعدمة	ضعيفة	متوسطة	مرتفعة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
صعوبات متعلقة بالتكاليف	نقص الموارد المالية في مؤسستكم	التكرار	29	75	32	12	2.18	0.84	ضعيفة
		النسبة	%19.6	%50.7	%21.6	%8.1			
	نقص الموارد المالية من خارج مؤسستكم	التكرار	43	71	27	7	1.99	0.82	ضعيفة
		النسبة	%29.1	%48	%18.2	%4.7			
	تكاليف الإبداع جد مرتفعة	التكرار	19	49	64	16	2.52	0.85	متوسطة
		النسبة	%12.8	%33.1	%43.2	%10.8			
	المتوسط العام للمحور						2.23	—	ضعيفة
صعوبات متعلقة بالمعارف	نقص الأشخاص المؤهلين	التكرار	8	34	65	41	2.94	0.85	متوسطة
		النسبة	%5.4	%23	%43.9	%27.7			
	نقص المعلومات حول التكنولوجيا	التكرار	32	31	60	25	2.53	1.01	متوسطة
		النسبة	%21.6	%20.9	%40.5	%16.9			
	نقص المعلومات حول السوق	التكرار	33	20	67	28	2.61	1.03	متوسطة
		النسبة	%22.3	%13.5	%45.3	%18.9			
	صعوبة إيجاد الشركاء المتعاونين بشأن الإبداع	التكرار	10	33	61	44	2.94	0.89	متوسطة
		النسبة	%6.8	%22.3	%41.2	%29.7			

	المتوسط العام للمحور					2.75	—	متوسطة
معوقات شخصية للإبـــداع	الخوف من المبادرة	التكرار	28	33	31	56	2.78	1.15	متوسطة
		النسبة	%18.9	%22.3	%20.9	%37.8			
	عدم الحاجة للإبداع بسبب الإبداعات السابقة	التكرار	19	40	76	13	2.56	0.83	متوسطة
		النسبة	%12.8	%27	%51.4	%8.8			
	عدم الحاجة للإبداع بسبب عدم وجود طلب على الإبداعات	التكرار	14	78	39	17	2.40	0.81	ضعيفة
		النسبة	%9.5	%52.7	%26.4	%11.5			
	المتوسط العام للمحور					2.58	—	متوسطة

تشير المعطيات الخاصة بالمتوسط الحسابي لكل محور والمبينة في الجدول أعلاه إلى أن الإطارات السامية في الشركة يواجهون بالدرجة الأولى صعوبات متعلقة بالمعارف، تليها المعوقات الشخصية للإبداع في حين الصعوبات المتعلقة بالتكاليف تكاد تنعدم باستثناء ما تعلق منها ببعض المشاريع الإبداعية التي تكون تكلفتها جد مرتفعة، فالشركة بحسب تصريحات إطاراتها السامية لا تعاني من نقص الموارد المالية سواء على مستواها أو على مستوى المجمع ككل، بالتالي فإن العامل المالي لا يشكل عائقا أمام قياداتها الإدارية لإيجاد الحلول الابتكارية. لكن في المقابل نجد أنهم يعانون من بعض العوائق الأخرى التي تختلف درجة أهميتها وحدتها من إدارة إلى أخرى، والتي ترتبت بالشكل التالي وفقا لنتائج المتوسط الحسابي:

– **فيما يخص الصعوبات المتعلقة بالمعارف:** نجد أولا نقص الأشخاص المؤهلين على الرغم من أن الشركة تضم فئات من الأفراد ذوي المهارات والخبرات المختلفة، ما يعتبر دليلا على غياب الثقة في قدرات المرؤوسين، إضافة إلى صعوبة إيجاد شركاء متعاونين بشأن الإبداع لأن شركة سونلغاز تعتبر الرائدة في مجال تخصصها على المستوى الوطني، وبدرجة أقل نجد نقص المعلومات حول السوق ونقص المعلومات حول التكنولوجيا.

- **فيما يخص الصعوبات الشخصية للإبداع:** يتصدرها الخوف من المبادرة ويليها عدم الرغبة في الإبداع بسبب وجود إبداعات سابقة بالدرجة الأولى وعدم وجود طلب عليها بدرجة ثانية. وهو مؤشر على أن مسؤولي الشركة يحاولون عموما المحافظة على الوضع القائم، وعدم تحمل المخاطرة ما يتناقض مع الإبداع، كما أنها تشير إلى أن البيئة سواء الداخلية أو الخارجية لا تعتبر بيئة مشجعة ومحفزة على طرح الأفكار والأساليب الجديدة.

المطلب الثاني: واقع تسيير الكفاءات في شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط

في هذا المطلب سنحاول تحليل البيانات الخاصة بالمحور الثالث من الاستبيان، والمتعلقة بتشخيص واقع تسيير الكفاءات في الشركة وتأثيره على الإبداع التنظيمي على مستواها، عن طريق معرفة اتجاهات المبحوثين في إجاباتهم عن الأسئلة المطروحة في ذلك الشأن.

1- مكانة الكفاءات في الشركة من وجهة نظر المبحوثين: يمكن تحديد ذلك من خلال معرفة رأي مسؤولي سونلغاز توزيع الوسط حول أهمية توفر الشركة على الكفاءات.

جدول رقم (53): أهمية الكفاءات

الكفاءات في شركتكم	التكرار	النسبة
مهـمة	118	% 79.7
بـدون أهــمية	30	% 20.3
المجموع	148	% 100

جدول رقم (54): الكفاءات الأكثر أهمية في الشركة

الكفاءات الأكثر أهمية	التكرار	النسبة
التقنية	40	% 27
الإدارية	11	% 7.4
كلاهما معا	97	% 65.5
المجموع	148	% 100

تشير معطيات الجدول رقم (53) أعلاه إلى وعي قيادات شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بأهمية توفر الكفاءات، حيث نجد نسبة (79.7 %) من الإطارات السامية قد صرحوا بكون الكفاءات مهمة بالنسبة للشركة.

والواضح أن كل من الكفاءات التقنية والإدارية تحظى بنفس القدر من الأهمية، فحسب معطيات الجدول رقم (54) نجد أن (65.5 %) من الإطارات السامية أكدوا على ذلك في حين نجد (27 %) مهم قد صرحوا بأهمية الكفاءات التقنية على حساب الكفاءات الإدارية، و(7.4 %) منهم فقط صرحوا بعكس ذلك.

عموما يمكن القول بأن الكفاءات بنوعيها (التقنية والإدارية) تعتبر مكسبا استراتيجيا بالنسبة للشركة نظرا للمكانة الهامة التي تحظى بها، وهذا بإقرار غالبية مسؤوليها وقياداتها الإدارية.

2- تسيير الكفاءات من وجهة نظر المبحوثين: سنحاول أولا معرفة مدى أهمية تسيير الكفاءات في الشركة ثم معرفة مدى إدراك مسؤوليها لهذا المفهوم.

جدول رقم (55): مدى أهمية تسيير الكفاءات في الشركة

يعتبر تسيير الكفاءات في إدارتكم		غير مهم	متوسط الأهمية	مهم	جد مهم	المجموع
	العدد	17	19	78	34	148
	النسبة	% 11.5	% 12.8	% 52.7	% 23	% 100

يتضح من الجدول أعلاه أن شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط تعتمد على تسيير الكفاءات كنهج تسييري لمواردها البشرية ويظهر ذلك من خلال نسبة (52.7 %) من الإطارات السامية التي اعتبرت تسيير الكفاءات مهم بالنسبة للشركة وكذا (23 %) منهم الذين أكدوا على أهميته البالغة في إدارة الشركة.

وفي الجدول أدناه سنحاول معرفة مدى إدراك مسؤولي الشركة لمفهوم تسيير الكفاءات، لنتمكن من معرفة مدى منطقية أجوبتهم عن الاستبيان وتلاؤمه مع الدراسة.

جدول رقم (56): تسيير الكفاءات من وجهة نظر مسؤولي الشركة

تسيير الكفاءات	التكرار	النسبة
فكرة غامضة	37	% 25
وسيلة لتحديد الاحتياجات من العمالة	24	% 16.2
طريقة لتقييم قدرات الموظفين	69	% 46.6
الحفاظ على قابلية العمل لدى الموظفين	58	% 39.19
المجموع	148	% 100

تشير معطيات الجدول أعلاه إلى أن مسؤولي شركة سونلغاز توزيع الوسط يعتبرون تسيير الكفاءات طريقة لتقييم قدرات الموظفين بالدرجة الأولى، حيث نجد (46.6 %) من أفراد العينة قد صرحوا بذلك، كما نجد نسبة (39.19 %) منهم يعتبرونه أسلوب تسييري يساهم في الحفاظ على قابلية العمل لدى الموظفين. وهذه النتائج ما هي إلا دليل على وعي قيادات الشركة بأهمية تسيير الكفاءات.

لكن في المقابل نجد بعض المسؤولين (25 %) لا زالوا يرونه فكرة غامضة على الرغم من أن الشركة تعتمد على أسلوب تسيير الكفاءات بحسب تصريحات القائمين على تسيير الموارد البشرية في الشركة، ويمكن تفسير ذلك بطبيعة الشهادة التي يحملونها والمناصب التي يشغلونها والتي غالبا ما تكون تقنية، مما يكون صعوبة لديهم في فهم بعض المصطلحات الإدارية على الرغم من تعاملهم الدائم بها.

نجد كذلك (16.2 %) من المسؤولين يعتبرون تسيير الكفاءات مجرد وسيلة لتحديد الاحتياجات من العمالة، ما يعكس نظرتهم الضيقة لهذا النهج التسييري الذي يشمل بمفهومه

مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى، بهدف تحقيق مهمة الشركة وتحسين أداء الأفراد، وكذا استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن.

3- الإدارة الأنسب لتسيير الكفاءات: في هذا الشأن قمنا بتوجيه سؤال مباشر للمبحوثين حول رأيهم في الدائرة أو المديرية التي سيكون من المناسب أن يفوض لها نهج أو أسلوب تسيير الكفاءات. فكانت إجاباتهم كما هو مبين في الجدول التالي.

جدول رقم (57): المديرية المناسبة لأن يفوض لها أسلوب تسيير الكفاءات

المديرية المناسبة لأن يفوض لها أسلوب تسيير الكفاءات	التكرار	النسبة
الإدارة العامة	11	% 7.4
مديرية الموارد البشرية	59	% 39.9
مديرية المالية والمحاسبة	1	% 0.7
مديرية البحث والتطوير	1	% 0.7
كل هيكل الشركة	76	% 51.4
المجموع	148	% 100

من الواضح حسب معطيات الجدول أعلاه أن غالبية الإطارات السامية في الشركة (51.4 %) يرون أن هيكل الشركة ككل يعتبر مسؤولا عن تولي أسلوب تسيير الكفاءات، في حين نجد (39.9 %) منهم يرون أن مديرية الموارد البشرية هي المسؤولة باعتبارها الإدارة المكلفة بتولي جميع الأنشطة الخاصة بتسيير وتطوير الموارد البشرية، كما نجد (7.4 %) فقط من الإطارات السامية اعتبروا الإدارة العامة ممثلة في المدراء العامين لمختلف مديريات التوزيع إضافة للمدير العام للشركة الأجدر بتولي أسلوب تسيير الكفاءات، أما النسبة المتبقية فهي موزعة بالتساوي بمعدل (0.7 %) على كل من مديرية المالية والمحاسبة ومديرية البحث والتطوير.

عموما يمكن القول بأن غالبية القيادات الإدارية في الشركة تشكلت لديهم قناعة بضرورة تبني نهج تسيير الكفاءات من طرف كافة المستويات التنظيمية، بحيث يشمل كافة الوظائف والدوائر ويمس كافة المؤهلات العلمية للكفاءات البشرية في الشركة.

4- مساهمة الإطارات السامية في عملية التوظيف: تعتبر سياسة التوظيف من الركائز الأساسية في تسيير الموارد البشرية، إذ أن تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة يرتبط ارتباطا مباشرا بمدى قدرتها على اختيار وتعيين الأفراد المؤهلين لوضع الاستراتيجيات التنظيمية موضع التنفيذ. وفي هذا الشأن سنحاول معرفة الأطراف المساهمة في عملية التوظيف في سونلغاز توزيع الوسط بما في ذلك الإطارات السامية محل البحث.

جدول رقم (58): المساهمة في عملية التوظيف

هل تساهمون في عملية التوظيف	التكرار	النسبة
نعم	95	% 64.2
لا	53	% 35.8
المجموع	148	% 100

جدول رقم (59): المساهمون في عملية التوظيف

المساهمون في عملية التوظيف	التكرار	النسبة
المدير	79	% 53.4
مسؤول المستخدمين	86	% 58.1
الإطارات المسؤولة	117	% 79.1
الإطارات بدون مسؤولية إدارية	44	% 29.7
المجموع	326	—

يتبين من الجدول رقم (58) أعلاه أن أغلب الإطارات السامية (64.2 %) يشاركون في عملية التوظيف في الشركة، ما يتيح لهم فرصة التعرف على كفاءات ومؤهلات الأفراد، إضافة إلى تبادل الآراء في مواضيع العمل، مما يوسع دائرة المعارف والخبرات لديهم.

ويظهر من الجدول رقم (59) أعلاه أن عملية التوظيف تتكفل بها لجنة تتكون أساسا من الإطارات المسؤولة والتي تمثلها فئة الإطارات السامية في الشركة، إضافة إلى مسؤولي الموارد البشرية في الشركة الموزعين بين المديرية العامة ومديريات التوزيع المراد فتح مناصب شغل على مستواها. كما تضم هذه اللجنة شخص المدير سواء المدير العام للشركة أو مدراء مديريات التوزيع بحسب طبيعة المنصب المفتوح، إضافة إلى بعض الإطارات التي لا تملك أي مسؤولية إدارية.

وإجابات المبحوثين على استفسارنا عن المساهمين في عملية التوظيف تدل على اطلاعهم واهتمامهم بعملية الاختيار والتعيين في الشركة، حتى وإن لم يكونوا أحد أطرافها، كما أنها تدل على شفافية عملية التوظيف (ولو ظاهريا) نظرا لتعدد الأطراف المسؤولة عن ذلك.

5- أسلوب التوظيف المفضل: إن اكتساب الشركة للكفاءات يبدأ من عملية التوظيف على مستواها، لذا سنحاول معرفة الأسلوب الذي يفضلونه مسؤولوها لتوفير تلك الكفاءات.

جدول رقم (60): أسلوب التوظيف المفضل لدى مسؤولي شركة سونلغاز توزيع الوسط

أسلوب التوظيف المفضل	التكرار	النسبة	الرتبة
طلبات التوظيف	13	% 8.8	3
الترقية الداخلية	71	% 48	2
الإعلان الصحفي	4	% 2.7	6
الوكالة الوطنية للتشغيل	117	% 79.1	1
مراكز التوظيف	6	% 4.1	5
إعلان الانترنت	12	% 8.1	4
عقد الدراسة	1	% 0.7	7
المجموع	224	—	—

ملاحظة: نعتمد في التحليل على عدد التكرارات والذي هو مجموع الإجابات البالغ قيمة (224) لأن المبحوث بإمكانه اختيار أكثر من إجابة.

تشير معطيات الجدول أعلاه إلى أن مسؤولي شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط يفضلون التوظيف عن طريق الوكالة الوطنية للتشغيل (ANEM) بالدرجة الأولى، وهو الإجراء المعمول به في الشركة حاليا (سبق توضيحه في الفصل الرابع من الدراسة بخصوص سياسة التوظيف المعتمدة في سونلغاز توزيع الوسط)، مما يدل على رضا المسؤولين عن سياسة التوظيف القائمة، واقتناعهم بأنها أحسن الأساليب لاستقطاب الكفاءات. كما نجدهم يفضلون أسلوب الترقية الداخلية، مما يدل على تحيزهم لاحتواء موظفيهم وضمان فرص الحركية ودوران المناصب في الشركة، كما يدل ذلك على ثقتهم في كفاءات موظفيهم وأحقيتهم بتقلد المناصب المفتوحة التي تسمح بتطوير مسارهم المهني.

أما بخصوص باقي الأساليب (طلبات التوظيف، إعلان الصحافة، مراكز التوظيف، إعلان الانترنت، عقد الدراسة) فنلاحظ أنها لا تستهوي مسؤولي الشركة، ويظهر ذلك من خلال النسب الضعيفة التي حازت عليها هذه الأساليب لا سيما عقود الدراسة، وهو دليل على تمسكهم بتقاليد التوظيف المعمول بها في الشركة، وعدم إطلاعهم على الأساليب الحديثة التي تكون في الغالب أكثر نجاعة لاستقطاب مختلف الكفاءات.

6- تطوير الكفاءات في الشركة: لتدعيم الكفاءات وتطويرها يجب أن تتبنى الشركة أساليب ووسائل لتحقيق ذلك، وهو ما سنحاول اكتشافه من خلال استفسارنا عن الوسائل المتبعة لتطوير الكفاءات وهل يستفيد منها كافة الموظفين في الشركة دون استثناء.

جدول رقم (61): الوسائل المتبعة لتطوير الكفاءات

الوسائل المتبعة لتطوير الكفاءات	التكرار	النسبة
التكوين	142	% 95.9
الدروس	10	% 6.8
التدريب بالمرافقة	45	% 30.4
العمل المزدوج في منصب العمل	26	% 17.6
المجموع	223	—

جدول رقم (62): مدى إتاحة وسائل تطوير الكفاءات

هل هـذه الـوسـائـل متاحة لكل الموظفين	التكرار	النسبة
نعم	79	% 53.4
لا	69	% 46.6
المجموع	148	% 100

ملاحظة: نعتمد في التحليل على عدد التكرارات والذي هو مجموع الإجابات البالغ قيمة (223) لأن المبحوث بإمكانه اختيار أكثر من إجابة.

يظهر من النتائج المحصلة في الجدول رقم (61) أعلاه أن شركة سونلغاز توزيع الوسط تتبع سياسة التكوين بالدرجة الأولى لتطوير كفاءاتها وهو ما أكده (95.9 %) من الإطارات السامية، وبدرجة أقل نجد التدريب بالمرافقة (Coaching) حيث نجد (30.4 %) من أفراد العينة قد صرحوا باعتمادهم على هذا الأسلوب. لكن في المقابل نجد بأن العمل المزدوج أو الثنائي في منصب العمل والدروس (Tutorat) لا يتم اعتمادهما من قبل الشركة لتطوير كفاءاتها، والإجابات المحصل عليها ما هي إلا مبادرات شخصية لبعض مسؤولي الشركة لم تأخذ بعد طابعها الرسمي.

ونتائج الجدول رقم (62) تبين أن الأساليب المعتمدة لتطوير الكفاءات في الشركة تعتبر واسعة الاستفادة لتشمل بذلك كل الموظفين، حيث صرح (53.4 %) من الإطارات السامية بهذا الأمر، في حين نجد (46.6 %) منهم قد نفوا ذلك، ونفسر إجاباتهم بكون أسلوب التدريب بالمرافقة يخص فقط مجموعة معينة من الموظفين، في الغالب إطارات أو إطارات سامية، على عكس التكوين الموجه لكل عمال المؤسسة باختلاف تصنيفاتهم المهنية (عمال تنفيذ ـ عمال تحكم ـ

إطارات)، وهذا ما وقفنا عليه في تحليلنا لسياسات تسيير الموارد البشرية بسونلغاز توزيع الوسط في الفصل الرابع من الدراسة.

ولمعرفة مدى كفاية الأساليب المعتمدة لعملية تطوير الكفاءات، قمنا بحساب المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري الموافق لإجابة المبحوثين، ليتم بعدها تحديد اتجاههم في ذلك الشأن.

جدول رقم (63): مدى كفاية الأسلوب المعتمد لتطوير كفاءات الموظفين

هل يعتبر هذا كافيا لتحفيز الموظفين على تطوير كفاءاتهم	الإجابة	غير كاف	قليل	متوسط	كاف	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
	العدد	26	46	52	24	2.5	0.96	متوسط
	النسبة	%17.6	%31.1	%35.1	%16.2			

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد العينة يرون أن هذه الأساليب تعتبر **كافية إلى حد ما** فقط لأن اتجاه إجاباتهم كان (متوسط)، حيث بلغ المتوسط المرجح (2.5 من 4)، وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الرباعي لسلم ليكرت (أكبر من 2.50 إلى 3.24).

وتشير النتائج المحصل عليها إلى أن مسؤولي شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط غير مقتنعين تماما بإستراتيجية التطوير المنتهجة نظرا لتركيزها على سياسة التكوين فقط، لذا يجب تدعيمها بأساليب حديثة أثبتت نجاعتها في هذا المجال بأقل التكاليف، مثل العمل المزدوج في منصب العمل الذي يسمح باكتساب كفاءات جديدة إضافة إلى قدرته على صقل الكفاءات الموجودة وتطويرها.

وفي جانب سعي الشركة لتطوير كفاءاتها قمنا بالاستفسار عن مدى وضوح المسار المهني ومجال التنقل والحركية باعتبارهما من العوامل المساعدة على تشجيع الموظفين لتطوير كفاءاتهم، فكانت الإجابات بالشكل التالي.

جدول رقم (64): وضوح المسارات المهنية ومجالات التنقل والحركية

وضوح الممارسات المهنية ومجالات التنقل	التكرار	النسبة
نعم	**81**	**%54.7**
لا	**67**	**%45.3**
المجموع	**148**	**%100**

تشير معطيات الجدول أعلاه إلى الوضوح النسبي للمسارات المهنية ومجالات التنقل والحركية سواء داخل الشركة أو خارجها باعتبار أنها محددة وفق معايير وأنظمة معينة، مما يسمح بإزالة أي غموض في ذلك الشأن. فالموظف في الشركة يمكنه الإطلاع على الوثائق الإدارية والتعليمات بخصوص متطلبات التقدم في مساره المهني، وإمكانية الحركة والتنقل وشروطهما التي تستوجب في الغالب توفره على كفاءات ومهارات محددة مسبقا، مما يشكل له حافزا لتطوير كفاءاته.

7- تقييم الكفاءات في الشركة: يمكن التعرف على نظام التقييم من خلال إجابات المبحوثين عن الأساليب التي يتبنونها لتقييم الكفاءات في الشركة، وعلى أي أساس يعتمدون في عملية التقييم.

جدول رقم (65): الأسلوب المعتمد لتقييم الكفاءات

تبني أسلوب معين لتقييم الكفاءات	**نعم**	**140**	**مقابلة التقييم السنوية**	**92**	**% 65.71**
			مركز التقييم	**0**	**% 0**
			360°	**0**	**% 0**
			نظام التنقيط	**140**	**% 100**
	لا	**8**	**—**		**—**

ملاحظة: في حالة الإجابة بنعم فإن المبحوث بإمكانه اختيار أكثر من إجابة، لذا نعتمد في التحليل على عدد التكرارات والذي هو مجموع الإجابات البالغ قيمة (232).

يظهر من الجدول أعلاه أن أغلب مسؤولي الشركة يتبنون أسلوبا معينا لتقييم الكفاءات باستثناء ثمانية منهم، والمرجح بأنه لا يوجد مرؤوسين تحت مسؤوليتهم، وهذا راجع للمنصب الذي يشغلونه.

أما بالنسبة للمسؤولين الذين أثبتوا تبنيهم أسلوبا معينا للتقييم فقد أكدوا بالإجمال اعتمادهم على نظام التنقيط مع وجود (92) منهم يدعمون ذلك بمقابلة التقييم السنوية.

وبالرجوع لسياسة تقييم الموظفين على مستوى شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط (سبق التطرق لها في الفصل الرابع من هذه الدراسة)، نلاحظ أن مسؤولي الشركة يتقيدون ببرنامج التقييم المعتمد من قبل مجمع سونلغاز، والذي تعتبر المقابلة واستبيانات التقييم (نظام التنقيط) من التقنيات والوسائل المساعدة عليه. لكن الظاهر أن (65.71 %) فقط من المسؤولين يدرجون المقابلة السنوية في عملية التقييم على الرغم من أهميتها، أما الباقي فكما سبق وأشرنا يعتمدون على نظام التنقيط فحسب، والذي يتم فيه الاستناد إلى القوائم الموضحة في دليل التقييم ـ أنظر الملاحق 3،2،1 ـ حيث يعتبرونه شاملا بشكل يغنيهم عن ضرورة إجراء مقابلة، والتي تبقى من الأمور الشكلية حسب رأيهم، لأن الموظف في نظر هؤلاء لا يقيم في لقاء سنوي واحد إنما هو خاضع باستمرار لعملية التقييم من طرف مسؤوله المباشر.

وفي هذا الجانب ارتأينا معرفة الأساس الذي تعتمده قيادات الشركة في تقييمهم لموظفيهم. ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي.

جدول رقم (66): أساس تقييم الكفاءات

تقييمكم للكفاءات يكون بحسب	التكرار	النسبة	الرتبة
حدسكم وخبرتكم	53	% 35.8	2
معايير الكفاءات	88	% 59.5	1
تقديرات إشرافكم	48	% 32.4	3
الاستعانة بمستشار خارجي	1	% 0.7	4
المجموع	190	—	—

ملاحظة: نعتمد في التحليل على عدد التكرارات والذي هو مجموع الإجابات البالغ قيمة (190) لأن المبحوث بإمكانه اختيار أكثر من إجابة.

تشير معطيات الجدول أعلاه إلى أن المسؤولين في الشركة يتجهون بالدرجة الأولى للاعتماد على معايير الكفاءات في عملية التقييم، والتي تظهر في دليل التقييم المشار إليه في الملاحق (1-2-3)، وبالدرجة الثانية نجدهم يستندون إلى حدسهم وخبرتهم باعتبار أن أغلب المسؤولين من الإطارات السامية يمتلكون خبرة عالية نسبيا، مما يمنحهم القدرة على تقييم كفاءات مرؤوسيهم، وبدرجة أقل نجدهم يستندون في عملية التقييم على تقديرات إشرافهم، في حين نلاحظ مسؤول واحد فقط من بين 140 (الذين أثبتوا تبنيهم لأسلوب معين للتقييم) يقوم بالاستعانة بمستشار خارجي.

وتدل النتائج المحصلة على موضوعية عملية التقييم من جهة، ومن جهة أخرى حيازة مسؤولي الشركة على مهارات تمكنهم من تقييم موظفيهم دون اللجوء للاستشارة الخارجية، ويعود هذا إلى خبرتهم المهنية واحتكاكهم بمرؤوسيهم بشكل يمكنهم من تكوين صورة واضحة عما يملكه هؤلاء من كفاءات وما يقومون به من أدوار.

ولمعرفة مدى مصداقية عملية التقييم قمنا بتوجيه سؤال للمبحوثين حول وجود اعتراضات أو تحفظات من قبل الموظفين على ذلك، فكانت الإجابات كما هو موضح في الجدول التالي.

جدول رقم (67): اعتراضات الموظفين على نتائج التقييم

وجود اعتراضات من طرف الموظفين	التكرار	النسبة
نعم	**64**	**% 43.2**
لا	**8**	**% 56.8**
المجموع	**148**	**% 100**

يظهر من الجدول أعلاه أن أغلب المسؤولين لا يواجهون اعتراضات من طرف موظفيهم حيث كانت نسبة ذلك (56.8 %)، لكن هذا لا ينفي وجود بعض التحفظات على نتائج التقييم لأن ما نسبته (43.2 %) من المسؤولين قد أكدوا على هذا الأمر، وهي نسبة لا يستهان بها، مما يدل على عدم الرضا التام عن سياسة التقييم التي تعتمد بالأخص على برنامج التقييم (تم توضيحه مسبقا في الفصل الرابع من الدراسة). وهذا يشير إلى عدم ثقة بعض الموظفين في رؤسائهم، مما يخلق جوا من الصراعات داخل الشركة قد يعيق العمل الإبداعي. لكن يمكن النظر للموضوع من زاوية أخرى، فوجود الاعتراضات على نتائج التقييم تعتبر مؤشر على إتاحة المجال للموظفين للتعبير عن آرائهم والسماح لهم بمناقشة قرارات رؤسائهم بدون تحفظ أو تخوف من اتخاذ إجراءات عقابية قد تعرقل تطور مسارهم المهني في الشركة.

8- تمكين الكفاءات: يمكن اكتشاف ذلك من خلال معرفة مدى قدرة الموظفين على التعبير عن توجهاتهم بخصوص أسلوب تسيير الكفاءات، وإمكانية مساهمتهم في بناء أدوات تسيير الكفاءات.

جدول رقم (68): التعبير عن التوجهات

تعبير الموظفين عن توجهاتهم	التكرار	النسبة
نعم	89	% 60.1
لا	59	% 39.9
المجموع	148	% 100

جدول رقم (69): الوسائل المستعملة للتعبير عن التوجهات

الوسائل المستعملة	التكرار	النسبة	الرتبة
أثناء الاجتماع	56	% 62.92	1
بواسطة رسالة معلومات	19	% 21.35	4
الانترانت	0	% 0	5
مقابلة فردية	30	% 33.71	3
اتصال غير رسمي	31	% 34.83	2
المجموع	136	—	—

ملاحظة: في حالة الإجابة بنعم فإن المبحوث بإمكانه اختيار أكثر من إجابة، لذا نعتمد في التحليل على عدد التكرارات والذي هو مجموع الإجابات البالغ قيمة (136).

تشير معطيات الجدول رقم (68) إلى تمكين الموظفين من التعبير عن توجهاتهم وتوقعاتهم بخصوص نهج تسيير الكفاءات في الشركة، حيث نجد نسبة (60.1 %) من المسؤولين قد أكدوا على تمتع موظفيهم بالحرية في إبداء آرائهم، لكن في المقابل نجد (39.9 %) صرحوا بعكس ذلك، ويرجع السبب إلى اختلاف توجهات الرؤساء في هذا المجال فمنهم من لا يفسح مجال الحوار بينه وبين مرؤوسيه، ومنهم من يرجع ذلك لنقص معارف موظفيه وكفاءاتهم، أو لعدم رغبتهم في التعبير عن آرائهم لأسباب لم نتمكن من دراستها.

وبالعودة لمعطيات الجدول رقم (69)، نلاحظ أنه لتمكين الموظفين من التعبير عن توجهاتهم بخصوص نهج تسيير الكفاءات فإنه يتم استعمال أساليب رسمية وغير رسمية، بحيث نجد بالدرجة الأولى الاجتماعات التي تعقد بصفة دورية والتي تتيح المجال للحوار وتبادل الآراء، وإذا لم يسمح الوقت بذلك فإنه يتم اللجوء لوسيلة الاتصال غير الرسمي سواء داخل الشركة أو خارجها، وهذا الأمر راجع لطبيعة العلاقة التي تربط كل رئيس بمرؤوسيه. كما أشار بعض المسؤولين إلى أنهم

يستغلون زمن إجراء مقابلات التقييم لمعرفة توجهات موظفيهم بخصوص تسيير الكفاءات، في حين يلجأ بعض الموظفين إلى تحرير رسالة معلومات تضم مختلف أفكارهم وتوقعاتهم في ذلك الشأن.

وعلى الرغم من توفر خدمة الانترانت (Intranet) في الشركة سواء على مستوى المديرية العامة أو على مستوى مديريات التوزيع، إلا أنها لا تستخدم بتاتا لغرض التعبير عن توجهات الموظفين بخصوص نهج تسيير الكفاءات لأنه مخصص، بحسب تصريحات المسؤولين، لتسهيل الاتصال بين الوحدات وتلبية بعض الخدمات الإدارية البسيطة كإتاحة الفرصة للموظفين للوصول إلى كتيبات العمل ودليل الهاتف والمجلات الخاصة بالشركة...

أما بالنسبة لمساهمة الموظفين في بناء أدوات تسيير الكفاءات فقد كانت إجابات المبحوثين كما يلي.

جدول رقم (70): مساهمة الموظفين في بناء أدوات تسيير الكفاءات

يساهم الموظفون في بناء أدوات تسيير الكفاءات	التكرار	النسبة
نعم	28	% 18.9
لا	120	% 81.1
المجموع	148	% 100

يظهر من الجدول رقم (70) أن معظم المسؤولين قد صرحوا بعدم مساهمة الموظفين في بناء أدوات تسيير الكفاءات حيث كانت نسبة الإجابة (81.1 %)، وهذا دليل على أن المسؤولين في الشركة هم القائمون فقط على صياغة أسلوب تسيير الكفاءات، أما توجهات الموظفين وتوقعاتهم فتبقى مجرد آراء لم تلق بعد مكانها ضمن قائمة المراجع المعتمدة لبناء أدوات تسيير الكفاءات في الشركة.

9- تأثير تسيير الكفاءات: سنحاول في هذا الشأن معرفة الآثار المترتبة عن تطبيق تسيير الكفاءات على الموظفين وعلى الشركة من وجهة نظر مسؤوليها.

أ- التأثير على الموظفين: يمكن تبيين آثار تسيير الكفاءات على الموظفين في الجدول التالي.

جدول رقم (71): تأثير تسيير الكفاءات على الموظفين

تأثير تسيير الكفاءات على الموظفين	التكرار	النسبة	الرتبة
حرية أكبر في العمل كالتفويض	54	% 36.5	3
تحسن مساهمة الموظفين في أماكن العمل	38	% 25.7	4
القدرة على تجسيد أفكارهم	68	% 45.9	2
موظفون أحسن أداءا	77	% 52	1
لا شيء	9	% 6.1	5
المجموع	246	—	—

ملاحظة: نعتمد في التحليل على عدد التكرارات والذي هو مجموع الإجابات البالغ قيمة (246) لأن المبحوث بإمكانه اختيار أكثر من إجابة.

تشير معطيات الجدول أعلاه إلى أن أفراد العينة قد اتفقوا بالإجماع (باستثناء تسعة مسؤولين) على تأثير تسيير الكفاءات على الموظفين والذي يظهر بأشكال مختلفة، نجد بالدرجة الأولى تحسن في أداء الموظفين وبدرجة أقل تمكينهم من تجسيد أفكارهم. نجد كذلك إعطائه مساحة أكثر للموظفين من خلال منحهم حرية أكبر في العمل عن طريق تفويضهم لأداء بعض المهام، وكذا تحسن مساهمتهم في أماكن العمل من خلال الآراء والاقتراحات التي يقدمونها.

ب- التأثير على الشركة: يمكن تبيين آثار تسيير الكفاءات على الشركة في الجدول التالي.

جدول رقم (72): تأثير تسيير الكفاءات على الشركة

تأثير تسيير الكفاءات على المؤسسة	التكرار	النسبة
تغيير الثقافة والإستراتيجية	28	% 18.9
شركة أكثر كفاءة	116	% 78.4
تحسين الجو الاجتماعي	45	% 30.4
لا شيء	0	% 0
المجموع	189	—

ملاحظة: نعتمد في التحليل على عدد التكرارات والذي هو مجموع الإجابات البالغ قيمة (189) لأن المبحوث بإمكانه اختيار أكثر من إجابة.

تشير معطيات الجدول أعلاه إلى أن أفراد العينة قد اتفقوا بالإجماع على تأثير تسيير الكفاءات على الشركة من خلال جعلها أكثر كفاءة بحسب تصريح (78.4 %) من أفراد العينة، وهو ما يجعلها رائدة في مجال نشاطها (توزيع الكهرباء والغاز)، كما أنه ساهم في تحسين الجو الاجتماعي في بعض هياكلها لأن نسبة الإجابة على ذلك لم تتجاوز الثلث (30.4 %). لكن الملاحظ أن تسيير الكفاءات المطبق في الشركة لم يرق بعد للتأثير على ثقافتها وإستراتيجيتها بحسب رأي غالبية مسؤوليها، ربما لكونه نهج تسييري حديث لم تظهر آثاره الفعلية بعد.

المطلب الثالث: واقع تسيير المعرفة في شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط

في هذا المطلب سنحاول تحليل البيانات الخاصة بالمحور الرابع من الاستبيان، والمتعلقة بتشخيص واقع تسيير المعرفة في الشركة عن طريق معرفة اتجاهات المبحوثين في إجاباتهم عن الأسئلة المطروحة في ذلك الشأن، وهذا محاولة منا لمعرفة دوره الفعلي في تحقيق الإبداع التنظيمي.

1- مكانة المعارف في الشركة من وجهة نظر المبحوثين: يمكننا اكتشاف ذلك من خلال معرفة مدى أهمية المعارف بالنسبة للشركة من وجهة نظر مسؤوليها، مع توضيح الصنف الأهم بالنسبة لها، والذي يفترض أن تشكل الشركة رصيد معرفي بخصوصه.

جدول رقم (73): أهمية المعارف بالنسبة للشركة

هل المعارف مهمة بالنسبة للشركة؟	التكرار	النسبة
نعم	139	% 93.9
لا	9	% 6.1
المجموع	148	% 100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن هناك شبه إجماع على أهمية المعارف بالنسبة للشركة، فقد أكد على ذلك (93.9 %) من أفراد العينة، مما يشير لوجود وعي لدى مسؤولي الشركة بأهمية المعارف.

وفي الجدول الموالي سنحاول تحديد المعارف الواجب توفرها من خلال معرفة اتجاه المبحوثين بخصوص درجة أهميتها بالنسبة للشركة، لذا تم حساب المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري الموافق لكل عبارة، ليتم بعدها تحديد اتجاه المبحوثين في ذلك الشأن.

جدول رقم (74): تصنيف المعارف حسب أهميتها للشركة من وجهة نظر مسؤوليها

العبارة	درجة الأهمية	بدون أهمية	قليلة الأهمية	متوسطة الأهمية	مهمة	جد هامة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
احتياجات الزبائن وتفضيلاتهم	التكرار	9	10	12	19	98	4.26	1.22	جد هامة	1
	النسبة	%6.1	%6.8	%8.1	%12.8	%66.2				
معلومات حول المنتجات/التكنولوجيا	التكرار	10	10	19	58	51	3.88	1.16	مهمة	2
	النسبة	%6.8	%6.8	%12.8	%39.2	%34.5				
معلومات حول المنافسين	التكرار	29	29	33	27	30	3.00	1.41	متوسطة	6
	النسبة	%19.6	%19.6	%22.3	%18.2	%20.3				
معلومات عن التسيير الحالي للشركة	التكرار	3	2	70	42	31	3.65	0.89	مهمة	4
	النسبة	%2	%1.4	%47.3	%28.4	%20.9				
الخبرات وأفضل الممارسات للشركة	التكرار	7	33	31	37	40	3.47	1.24	مهمة	5
	النسبة	%4.7	%22.3	%20.9	%25	%27				
كفاءات الموظفين	التكرار	3	21	27	52	45	3.78	1.09	مهمة	3
	النسبة	%2	%14.2	%18.2	%35.1	%30.4				
الإبداعات/أفكار التحسين داخليا	التكرار	9	19	33	40	47	3.65	1.22	مهمة	4
	النسبة	%6.1	%12.8	%22.3	%27	%31.8				

تشير معطيات الجدول أعلاه إلى أن مسؤولي الشركة يعتبرون توفير المعارف الخاصة باحتياجات الزبائن وتفضيلاتهم غاية في الأهمية، وهذا الأمر نابع من الثقافة التسييرية التي تسعى سونلغاز لترسيخ قيمها، حيث يتقدمها تجسيد شعار خدمة الزبون ميدانيا ــ للإطلاع أكثر يمكن العودة لتحليل الإستراتيجية العامة لسونلغاز في الفصل الرابع من هذه الدراسة ــ، وبدرجة أقل نجد المعلومات حول المنتجات والتكنولوجيا، كفاءات الموظفين، التسيير الحالي للشركة وخبراتها وأفضل ممارساتها، وكذا الإبداعات أو أفكار التحسين الداخلي، حيث يراها المسؤولون معارف مهمة بالنسبة للشركة لأن هذا ما تتطلبه إستراتيجيتها التي ترتكز على المجالات التالية: جودة الخدمات، الجودة في مجالات التسيير وإدارة الأعمال، وتقليص التكاليف. كما أن سعي الشركة لمجاراة مختلف التطورات التكنولوجية والمعرفية واستغلالها في خدمتها يتطلب توفرها على هته المعارف.

لكن الملاحظ أن مسؤولي الشركة يرون أن المعلومات حول المنافسين لا تعتبر من المعارف الهامة بالنسبة للشركة، لذا كان اتجاه إجابتهم نحو هذه العبارة "متوسط"، ويمكن تفسير ذلك بكون شركة سونلغاز تعتبر الرائدة في مجال نشاط توزيع الكهرباء والغاز على المستوى الوطني، ما جعلها محتكرة للسوق المحلي وبالتالي لا داعي للتخوف من المنافسين لأنهم بالأصل غير موجودين.

2- مدى إدراك مسؤولي الشركة لمفهوم تسيير المعرفة: يمكن معرفة ذلك من خلال تحليل إجابات المبحوثين حول رأيهم في تسيير المعرفة، لذا قمنا بحساب المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري الموافق لكل عبارة، ليتم بعدها تحديد اتجاه المبحوثين في ذلك الشأن.

وقد استندنا في المعالجة الإحصائية على وزن خيارات المبحوثين الذي يتراوح بين 1 و3 بحيث يوافق كل خيار الوزن التالي: 1 ← لا / 2 ← لا أدري/ 3 ← نعم.

وبناء على ذلك إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة ضمن المجال [1.00- 1.66] فإن اتجاه تصورات المبحوث يكون "لا"، وإذا كانت قيمته ضمن المجال [1.67- 2.33] فإن الاتجاه يكون "لا أدري"، وإذا كانت قيمته ضمن المجال [2.33- 3.00] فإن الاتجاه يكون "نعم".

وعليه كانت نتائج التحليل كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (75): مفهوم تسيير المعرفة من وجهة نظر الإطارات السامية

العبارة		نعم	لا	لا أدري	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
دور جديد للفاعلين في الشركة	التكرار	68	18	62	2.34	0.68	نعم	4
	النسبة	%45.9	%12.2	%41.9				
استثمارات في تكنولوجيا المعلومات الجديدة/إصلاح أنظمة المعلومات القائمة	التكرار	98	11	39	2.59	0.63	نعم	1
	النسبة	%66.2	%7.4	%26.4				
نهج جديد لتطوير الكفاءات	التكرار	77	22	49	2.37	0.73	نعم	2
	النسبة	%52	%14.9	%33.1				
أفضل تحكم في رأس المال الفكري للمؤسسة	التكرار	69	16	63	2.36	0.67	نعم	3
	النسبة	%46.6	%10.8	%42.6				

يظهر من الجدول أعلاه أن مسؤولي الشركة يعتبرون تسيير المعرفة في المؤسسة بالدرجة الأولى استثمارا في تكنولوجيا المعلومات الجديدة أو إصلاحا لأنظمة المعلومات القائمة، ما يدل على أن أغلبيتهم يرون مفهوم تسيير المعرفة من وجهة نظر معلوماتية وتكنولوجية.

وبدرجة أقل نلاحظ أنهم يعتبرونه نهج جديد لتطوير الكفاءات، وهو مؤشر على أن مسؤولي الشركة يخلطون بين مفهوم تسيير المعرفة وتسيير الكفاءات، ما يعني عدم إدراكهم لمفهوم تسيير

المعرفة، لكن نجد فئة قليلة فقط نفت ذلك (14.9 ٪) وهم الأفراد الذين يقومون بتجديد معارفهم ومعلوماتهم في مجال الإدارة.

كما نلاحظ أنهم ينظرون إليه على أنه أفضل تحكم في رأس المال الفكري بفضل تنظيمه وتسهيله لعملية الوصول إلى المعرفة وتبادلها بين مختلف الأطراف في المؤسسة، مما يعكس رؤيتهم الاقتصادية لمفهوم تسيير المعرفة.

واتجاه المبحوثين للتأكيد على أن تسيير المعرفة هو تنظيم ونهج جديد لدور الفاعلين في المؤسسة يعني بأن أغلبهم ينظرون لتسيير المعرفة من وجهة نظر ثقافية.

وهذه النتائج تدل على أن مسؤولي الشركة ينظرون لمفهوم تسيير المعرفة من جوانب مختلفة، كل حسب توجهاته وما يملكه من معارف في الجانب الإداري وما استجد فيه من مفاهيم. كما أنها تشير إلى أن مفهوم تسيير المعرفة لم يأخذ مكانته الحقيقية بعد نظرا لتداخله مع مفهوم تسيير الكفاءات وصعوبة الفصل بينهما.

3- نوع المعارف التي يتم استعمالها: من المتفق عليه في مجال التسيير وجود اختلاف من مسؤول لآخر كل حسب أسلوبه وطريقة عمله، والتي نرجعها للمعارف التي يستند عليها كل شخص. لذا قمنا باقتراح مجموعة من المعارف التي يتم اعتمادها في العمل، وعلى المبحوث اختيار ثلاثة من بينهم بحيث يعتبرهم الأكثر أهمية من حيث الاستعمال.

جدول رقم (76): أهم المعارف المستعملة بالنسبة لمسؤولي سونلغاز توزيع الوسط

نوع المعارف المستعملة في عملكم	التكرار	النسبة	الرتبة
الإجراءات والأنظمة الوظيفية	94	% 63.5	2
ملاحظات شخصية	54	% 36.5	3
الكتب	31	% 20.9	7
وثائق تقنية مرجعية: المعايير...	122	% 82.4	1
مقالات المجلات العلمية: ورقة، أنترنت، قرص مضغوط ...	51	% 34.5	4
نتائج المشاريع السابقة	7	% 4.7	8
التحاور أو مناقشة الزملاء	36	% 24.3	6
المعرفة والخبرة الشخصية التي لا تقوم على أي مساندة	48	% 32.4	5
المجموع	443	—	—

ملاحظة: نعتمد في التحليل على عدد التكرارات والذي هو مجموع الإجابات البالغ قيمة (443)، لأنه على المبحوث اختيار ثلاث إجابات.

يظهر من الجدول أعلاه أن المعارف التي يتم اعتمادها بكثرة من قبل مسؤولي شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط هي بالترتيب: وثائق تقنية مرجعية مثل المعايير، الإجراءات والأنظمة الوظيفية، والملاحظات الشخصية سواء المدونة أو التي يحتفظ بها المسؤول لنفسه.

وتشير النتائج المحصل عليها إلى أن مسؤولي الشركة يستندون في أدائهم لعملهم على المعرفة الصريحة والضمنية في نفس الوقت، وهذا التزاوج في الاستعمال يعمل على بناء أفضل معرفة ممكنة في كل جانب من جوانب نشاط الشركة، مما يسمح بتوفير متطلبات التميز والإبداع.

4- تطبيقات وممارسات تسيير المعرفة في الشركة: من خلال التحليل التالي سنتمكن من معرفة مدى تطبيق الشركة لأسلوب تسيير المعرفة من وجهة نظر مسؤوليها، حيث قمنا بتقسيم البحث إلى

ست محاور: السياسات والإستراتيجيات، القيادة، تخزين واكتساب المعرفة، تبادل المعرفة، التكوين والتوجيه وأخيرا الحوافز.

ويشمل كل محور على مجموعة من العبارات التي تمكننا من الإلمام بجوانب الموضوع، لذا قمنا بحساب المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري الموافق لكل عبارة، ليتم بعدها تحديد اتجاه المبحوثين في ذلك الشأن.

وقد استندنا في المعالجة الإحصائية على وزن خيارات المبحوثين الذي يتراوح بين 1 و4 بحيث يوافق كل خيار الوزن التالي: 1 ← موجود / 2 ← غير موجود/ 3 ← استعمال مقترح خلال 24 شهر القادم، 4 ← لا أدري.

وبناء على ذلك إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة ضمن المجال [1.00- 1.74] فإن اتجاه تصورات المبحوث يكون "يوجد"، وإذا كانت قيمته ضمن المجال [1.75- 2.49] فإن الاتجاه يكون "لا يوجد"، وإذا كانت قيمته ضمن المجال [2.50- 3.24] فإن الاتجاه يكون "استعمال مقترح خلال 24 شهر القادم"، وإذا كانت قيمته ضمن المجال [3.25- 4.00] فإن الاتجاه يكون "لا أدري".

وعليه كانت نتائج التحليل كما هو مبين في الجدول التالي.

جدول رقم (77): تطبيقات تسيير المعرفة في الشركة

المحور	الـــــعـبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
السياسات والإستراتيجيات	شركتكم:			
	لديها سياسة أو إستراتيجية مكتوبة لتسيير المعرفة	2.39	0.93	غير موجود
	لديها نظام القيم أو ثقافة تهدف لتشجيع تبادل المعرفة	2.14	1.12	غير موجود
	لديها سياسات أو برامج تهدف لإبقاء العمال في الشركة	2.10	1.09	غير موجود
	تستخدم شراكات وتحالفات إستراتيجية لاكتساب المعرفة	2.23	1.22	غير موجود
	المحور الأول	2.21	–	غير موجود
الـــقيادة	في شركتكم، تطبيقات أو ممارسات تسيير المعرفة هي من:			
	اختصاص المسيرين والمدراء	1.75	1.17	غير موجود
	اختصاص العمال الآخرين	2.49	1.81	غير موجود
	اختصاص عامل المعرفة أو قسم تسيير المعرفة	2.30	0.86	غير موجود
	المحور الثاني	2.18	–	غير موجود
تخزين واكتساب المعرفة	شركتكم تعمل بشكل منتظم على:			
	حفظ واستعمال المعارف من مصادر صناعية أخرى مثل الزبائن والمنافسين	2.28	1.28	غير موجود
	تخزين واستخدام معارف مؤسسات البحث العمومية بما في ذلك الجامعات والمخابر الحكومية	2.24	1.29	غير موجود
	تخصيص الموارد للبحث واكتساب المعارف الخارجية ولتشارك هذه المعارف داخل الشركة	2.15	1.31	غير موجود
	تشجيع العمال على المشاركة في فرق مشروع تضم خبراء خارجيين	2.35	1.13	غير موجود
	المحور الثالث	2.25	–	غير موجود
تبادل المعرفة	يتم تبادل المعارف أو المعلومات بين العمال في الشركة من خلال:			
	تحديث قواعد البيانات بشكل منتظم	1.72	1.06	موجود
	إعداد وثائق مكتوبة تضم الدروس المستفادة، دليل التكوين، ممارسات العمل، المقالات التي ستنشر	2.30	1.16	غير موجود
	تعزيز تعاون فرق المشاريع التي تكون في مكانين مختلفين	2.39	0.95	غير موجود
	المحور الرابع	2.13	–	غير موجود

التكوين والتوجيه	**تعمل شركتكم على:**			
	توفير تكوين رسمي متعلق بممارسات تسيير المعرفة	**2.27**	**0.94**	غير موجود
	تقديم تكوين غير رسمي متعلق بتسيير المعرفة	**2.44**	**0.91**	غير موجود
	استخدام ممارسات توجيه رسمية بما في ذلك الدورات التكوينية المهنية	**2.13**	**1.15**	غير موجود
	تشجيع تبادل المعرفة بين العمال ذوي الخبرة والعمال الجدد أو الأقل خبرة	**1.59**	**1.08**	موجود
	تشجيع الموظفين على مواصلة دراستهم من خلال تعويض تكاليف الدراسة للدروس المتعلقة بالعمل وإتمامها بنجاح	**2.44**	**0.94**	غير موجود
	توفير تكوين خارجي للعمال حتى يتمكنو من الحفاظ على مهاراتهم	**2.12**	**1.24**	غير موجود
	المحور الخامس	**2.16**	**–**	غير موجود
الحوافز	**تقوم شركتكم بالمكافأة على تبادل المعرفة بواسطة:**			
	حوافز مادية	**2.21**	**0.73**	غير موجود
	حوافز غير مادية	**1.94**	**0.96**	غير موجود
	المحور السادس	**2.07**	**–**	غير موجود

تشير معطيات الجدول أعلاه إلى غياب تطبيقات أو ممارسات تسيير المعرفة في الشركة بشكل عام، ويمكن توضيح ذلك في النقاط التالية:

– غياب تام للسياسات والإستراتيجيات الخاصة بتسيير المعرفة.

– لم يتم تخصيص أي جهة لتولي أسلوب تسيير المعرفة ولا يوجد مسعى لذلك في الوقت الراهن، وبالتالي لا يمكن الحديث عن القيادة في هذه الحالة.

– تخزين واكتساب المعرفة لا يتم تطبيقه وفق المنهجية الصحيحة لأسلوب تسيير المعرفة، فهي تكتسب فقط مما يملكه الموظفون في الشركة من معارف سواء كانت صريحة أو ضمنية.

– تبادل المعرفة في الشركة يتم من خلال تحديث قواعد البيانات بشكل منتظم، وهو دليل على تمكن الشركة من الجانب المعلوماتي والتكنولوجي، لكن هذا لا يعتبر كافيا لنشر وتقاسم المعرفة بالشكل الذي تتطلبه منهجية تسيير المعرفة.

– غياب للتكوين والتوجيه فيما يخص أسلوب تسيير المعرفة سواء بصفة رسمية أو غير رسمية، لكن تم إثبات جهود لتشجيع تبادل المعرفة بين العمال ذوي الخبرة والعمال الجدد أو الأقل خبرة، وبالمقابل لا نجد تشجيع للموظفين على مواصلة دراستهم أو توفير تكوين خارجي حتى يتمكنوا من الحفاظ على مهاراتهم، على الرغم من أن هذا الأمر سيزيد من كفاءة الشركة ومردوديتها، وهذا لا يتوافق مع منهجية تسيير المعرفة التي تستهدف تنمية القدرات والمهارات المعرفية ودفعها لإنتاج المعرفة ثم استعمالها في العمليات الإنتاجية والاستفادة القصوى منها.

– لا يتم مكافأة الموظفين عند تبادل المعرفة بينهم، فلا وجود لحوافز مادية ولا غيرها، مما يعرقل عملية تكوين معرفة جماعية التي تؤدي إلى توليد معارف جديدة وأفكار إبداعية.

وتفاديا للحكم الخاطئ على الشركة فيما يخص تسيير المعرفة، قمنا باستفسار المبحوثين عن وجود تجاوز من طرفنا بخصوص تطبيقات أو ممارسات تسيير المعرفة في الاستبيان المقدم، فكانت الإجابات بالشكل التالي:

جدول رقم (78): تجاوز بعض ممارسات تسيير المعرفة في الاستبيان

وجود تطبيقات لتسيير المعرفة تم تجاوزها في الاستبيان	التكرار	النسبة
نعم	3	% 2
لا	145	% 98
المجموع	148	% 100

تشير معطيات الجدول أعلاه إلى أن أفراد العينة قد أكدوا على عدم وجود تجاوز لممارسات تسيير المعرفة في الاستبيان باستثناء ثلاثة أفراد منهم صرحوا بعكس ذلك. لكن بالرجوع إلى إجاباتهم تبين أنهم قدموا لنا ممارسات خاصة بأسلوب تسيير الكفاءات، وهو ما يؤكد عدم إدراكهم للمعنى الصحيح لنهج تسيير المعرفة.

5- تأثير تسيير المعرفة في الشركة: قمنا بمعرفة ذلك من خلال إحصاء نتائج ممارسات تسيير المعرفة الموجودة فعلا في الشركة، على الرغم من أن المعطيات السابقة أظهرت عدم وجود ممارسات لتسيير المعرفة في الشركة بشكل عام، إلا أن التحليل قد أثبت لنا وجود شكلين منها هما: تبادل المعارف بين العمال في الشركة من خلال تحديث قواعد البيانات بشكل منتظم، وتشجيع تبادل المعرفة بين العمال ذوي الخبرة والعمال الجدد أو الأقل خبرة. لذا سنحاول معرفة أثرهما على الشركة من خلال تحديد مستوى فعالية كل نتيجة يمكن أن تترتب عن تطبيقهما في الشركة، وهذا بحساب المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري الموافق لكل عبارة، ليتم بعدها تحديد اتجاه المبحوثين في ذلك الشأن.

وقد استندنا في المعالجة الإحصائية على وزن خيارات المبحوثين الذي يتراوح بين 1 و4 بحيث يوافق كل خيار الوزن التالي: 1 ← غير فعال / 2 ← ضعيف الفعالية / 3 ← فعال / 4 ← جد فعال.

وبناء على ذلك إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة ضمن المجال [1.00- 1.74] فإن اتجاه تصورات المبحوث يكون "غير فعال"، وإذا كانت قيمته ضمن المجال [1.75- 2.49] فإن الاتجاه يكون "ضعيف الفعالية"، وإذا كانت قيمته ضمن المجال [2.50- 3.24] فإن الاتجاه يكون "فعال"، وإذا كانت قيمته ضمن المجال [3.25- 4.00] فإن الاتجاه يكون "جد فعال".

وعليه كانت نتائج التحليل كما هو مبين في الجدول التالي.

جدول رقم (79): نتائج تطبيقات تسيير المعرفة الموجودة فعلا في الشركة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
زيادة تبادل معارفكم أفقيا بين المصالح، الهياكل والوحدات الوظيفية	2.52	1.09	فعال
زيادة تبادل معارفكم عموديا نحو أعلى الهرم التنظيمي	2.20	1.06	ضعيف الفعالية
تحسين فعالية أو إنتاجية العمال	2.31	1.06	ضعيف الفعالية
إضافة خدمات أو منتجات جديدة	1.71	0.93	غير فعال
القضاء على ازدواجية العمل في مجال البحث والتطوير	1.95	0.98	ضعيف الفعالية
تحسين ذاكرة شركتكم	2.41	1.12	ضعيف الفعالية
زيادة قدراتكم على الحصول وتخزين المعرفة المستمدة من مؤسسات البحث العمومية بما في ذلك الجامعات والمخابر الحكومية	2.01	1.00	ضعيف الفعالية
زيادة قدراتكم على تخزين المعارف من المؤسسات، الجمعيات الصناعية، الوثائق التقنية ...	1.95	0.96	ضعيف الفعالية
زيادة قبول الإبداعات من قبل العمال	2.10	1.02	ضعيف الفعالية
حماية الشركة من فقدان المعرفة بسبب مغادرة العمال	2.37	1.14	ضعيف الفعالية
المساعدة على إبقاء العمال في الشركة	2.07	1.10	ضعيف الفعالية

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلب النتائج المتوقعة من تطبيق تسيير المعرفة في الشركة كانت ضعيفة الفعالية، ما يدل على أن وجود شكلين فقط من ممارسات تسيير المعرفة في الشركة لا يعتبر كافيا لتحقيق المطلوب. لكن على الرغم من ذلك نجدهما قد ساهما في زيادة تبادل المعارف أفقيا بين المصالح، الهياكل والوحدات الوظيفية، وهذا من شأنه أن يزيد في الرصيد المعرفي للموظفين مما يسمح برفع وتحسين أدائهم.

6- عـوائق تطبيق أسلوب تسيير المعرفة في الشركة: يمكن التعرف على معوقات تطبيق أسلوب تسيير المعرفة في شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط من خلال الجدول التالي.

جدول رقم (80): عـوائق تطبيق أسلوب تسيير المعرفة في الشركة

عوائق تطبيق أسلوب تسيير المعرفة	التكرار	النسبة	الرتبة
ثقافة الشركة	**83**	**% 56.1**	**2**
نقص تكنولوجيا المعلومات	**37**	**% 25**	**5**
نقص الهياكل المتعلقة بتسيير المعرفة	**148**	**% 100**	**1**
نقص الميزانية	**15**	**% 10.1**	**6**
عدم وجود الحافز لتقاسم وتبادل المعرفة من قبل صاحبها	**42**	**% 28.4**	**4**
عدم وجود الوقت لإضفاء الطابع الرسمي على المعرفة	**44**	**% 29.7**	**3**
المجموع	**369**	**—**	**—**

ملاحظة: نعتمد في التحليل على عدد التكرارات والذي هو مجموع الإجابات البالغ قيمة (369)، لأن المبحوث بإمكانه اختيار أكثر من إجابة.

تشير معطيات الجدول أعلاه إلى أن العائق الأساسي لتطبيق تسيير المعرفة في الشركة هو نقص الهياكل المتعلقة بهذا الأسلوب. وبدرجة أقل نجد ثقافة الشركة إلى جانب نقص الوقت لإضفاء الطابع الرسمي على المعرفة، لأن مسؤولي الشركة يهتمون أكثر بالجانب التقني ومتطلباته. نجد كذلك مشكل عدم وجود الحافز لتقاسم وتبادل المعرفة من قبل صاحبها، مما يجعلها معرفة كامنة صعبة الاستغلال، وبالتالي لا يمكن للشركة الاستفادة منها.

لكن الظاهر أن نقص تكنولوجيا المعلومات ونقص الميزانية لا يشكلان عائقا في نظر المبحوثين لأن الشركة في الأصل لا تعاني من هذا المشكل بحكم مكانتها الرائدة في السوق، فهي تتمتع بميزانية ضخمة تسمح لها بتغطية جميع النفقات بما في ذلك الجانب التكنولوجي.

وتظهر هذه النتائج أن شركة توزيع الكهرباء والغاز تفتقر لوجود البيئة المناسبة لتطبيق نهج تسيير المعرفة، فبغض النظر عن امتلاكها لتكنولوجيا المعلومات نجد أنها تعاني من نقص الهياكل

التنظيمية الملائمة لتسيير المعرفة، إضافة لغياب الثقافة التنظيمية التي تشجع على ذلك على الرغم من وعي أغلب مسؤوليها بأهمية هذا النهج التسييري.

المطلب الرابع: تطوير الإبداع التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط

في هذا المطلب سنحاول تحليل البيانات الخاصة بالمحور الخامس من الاستبيان، والمتعلق برأي المبحوثين حول حقيقة تطوير الإبداع التنظيمي في الشركة عن طريق معرفة اتجاهاتهم في الإجابة عن الأسئلة المطروحة في ذلك الشأن.

1- الجهود المبذولة من قبل الإدارة لتطوير الإبداع التنظيمي: تظهر لنا الجهود المبذولة من قبل إدارة الشركة لتطوير الإبداع التنظيمي على مستواها في الجدول التالي.

جدول رقم (81): الجهود المبذولة من قبل الإدارة لتطوير الإبداع التنظيمي

الجهود المبذولة فعلا في إدارتكم لتطوير الإبداع التنظيمي	التكرار	النسبة	الرتبة
تبني الأفكار الإبداعية ومتابعتها باستمرار	49	% 33.1	2
تنظيم ملتقيات حول الإبداع التنظيمي وأساليب تطويره	13	% 8.8	7
إنشاء وحدات البحث والتطوير	24	% 16.2	5
سياسة توظيف تشجع أو تعزز وجود مزيد من الإبداعات	42	% 28.4	3
التعيين الدوري لموظفين جدد ذوي خبرات مختلفة	56	% 37.8	1
تقرير أو تحرير الحلول التي وجدت في وثيقة رسمية	34	% 23	4
ابتكار أساليب لتحديد الحلول التي وجدت واكتشافها بسهولة لإعادة استخدامها	10	% 6.8	8
ابتكار نظام تعويضات لمكافأة الموظفين تماشيا مع أفكارهم المبتكرة	15	% 10.1	6
دعم مالي مقدم للموظفين من قبل المدراء	6	% 4.1	9
المجموع	249	—	—

ملاحظة: نعتمد في التحليل على عدد التكرارات والذي هو مجموع الإجابات البالغ قيمة (249)، لأن المبحوث بإمكانه اختيار أكثر من إجابة.

إن القراءة الأولية للجدول أعلاه تشير إلى أن إدارة الشركة لا تبذل جهودا فعلية لتطوير الإبداع التنظيمي على مستواها فنسبة الإجابة كانت ضعيفة عموما، لكن هذا لا ينفي وجود بعض الجهود يتصدرها التعيين الدوري لموظفين جدد ذوي خبرات مختلفة، وبدرجة أقل نجد تبني الأفكار الإبداعية ومتابعتها باستمرار، وتبني سياسة توظيف تشجع أو تعزز وجود المزيد من الإبداعات. كما نلاحظ بأن بعض الإدارات تقوم بتقرير أو تحرير الحلول التي وجدت في وثيقة رسمية، وهذا حسب تصريح مسؤوليها، لكن للأسف لم تتجاوز نسبتهم (23 %). نلاحظ كذلك أن (16.2 %) من أفراد العينة قد صرحوا بقيام إدارتهم بإنشاء وحدات البحث والتطوير، لكن بالرجوع إلى تنظيم شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط سواء المديرية العامة أو المديريات الجهوية التابعة لها فإننا لا نجد هذا النوع من الوحدات، مما يدل على أنها في الواقع مجرد فرق بحث لم تأخذ بعد طابعها الرسمي. أما بالنسبة لباقي الجهود فلا يمكن الحديث عنها لأن نسبة الإجابة كانت ضعيفة جدا، ما يدل على أنها إجراءات استثنائية تخص نوع محدد من الإدارات وموجهة لفئة معينة من الموظفين.

عموما يمكن القول بأنه لا توجد جهود ملموسة من قبل إدارة شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط لتطوير الإبداع التنظيمي، ولتغطية هذا النقص يتم اللجوء إلى بعض سياسات تسيير الكفاءات التي أثبتت نجاعتها في توفير عمالة تملك نوعا من المهارات والقدرات الإبداعية.

2- الأسلوب المتبع من طرف المسؤولين لرفع مستوى الإبداع التنظيمي: تتقاسم كل من الإدارة وقياداتها مسؤولية تبني سياسة معينة لتطوير الإبداع التنظيمي في المؤسسة، وبما أن إدارة شركة

سونلغاز توزيع الوسط قد أثبتت عجزها عن ذلك فإن الأمر يبقى على عاتق مسؤوليها، لذا سنحاول معرفة الأسلوب الذي يتبعه هؤلاء لرفع مستوى الإبداع التنظيمي في الشركة.

جدول رقم (82): الأسلوب المتبع من طرف مسؤولي الشركة لرفع مستوى الإبداع التنظيمي

الأسلوب الذي تتبنوه فعلا لرفع مستوى الإبداع التنظيمي	التكرار	النسبة	الرتبة
تدريب موظفيك على أساليب عمل جديدة	90	% 60.8	1
إرسال نخبة من الموظفين إلى مؤسسات مختصة بالتكوين الإداري	26	% 17.6	4
تفويض الصلاحيات للموظفين المبدعين والمبادرين	68	% 45.9	3
تحفيز الأشخاص الذين يتصفون بالمبادرة	69	% 46.6	2
المجموع	253	—	—

ملاحظة: نعتمد في التحليل على عدد التكرارات والذي هو مجموع الإجابات البالغ قيمة (253)، لأن المبحوث بإمكانه اختيار أكثر من إجابة.

يعتبر تدريب الموظفين على أساليب عمل جديدة الأسلوب الأكثر اعتمادا من قبل مسؤولي شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط لرفع مستوى الإبداع التنظيمي، ويدعمهم في ذلك سياسة التكوين التي تعتمدها الشركة، حيث تم تخصيص موارد هامة، بشرية منها ومادية، لإنجاح هذه العملية.

في الدرجة الثانية نجد أسلوب تحفيز الموظفين الذين يتميزون بالمبادرة، والذي يتم غالبا بطريقة غير مباشرة عن طريق منح الموظفين المبادرين أحسن علامة عند القيام بعملية التقييم، ممّا يمكنّهم من الحصول على المبلغ الكامل لمنح الأداء، إذا كانت مبادرته لصالح الإدارة، وهذا الأمر يدفعهم لإنتاج المزيد من الأفكار الإبداعية.

ويلجأ المسؤولون كذلك لتفويض الصلاحيات للموظفين المبدعين والمبادرين كأسلوب ثالث لرفع مستوى الإبداع التنظيمي، إذ يتم اعتماده من أجل تعزيز قدرة الموظفين المبدعين على التسيير، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة في ظل غياب التحفيز المادي على مستوى الشركة.

لكن نجد الأسلوب المتعلق بإرسال نخبة من الموظفين المبدعين إلى مؤسسات مختصة بالتكوين الإداري معتمدا فقط من قبل فئة قليلة من المسؤولين (17.6 % من الإطارات السامية)، لأن هذا الإجراء يخضع لاعتبارات أخرى أغلبها متعلق بالتصنيف المهني للموظف ونوع المنصب الذي يشغله.

عموما يمكن القول بأن مسؤولي شركة توزيع الكهرباء والغاز لديهم وعي بأهمية الإبداع التنظيمي، لذا نجدهم في سعي دائم لمحاولة تحقيقه ورفع مستواه في حدود الإمكانيات والصلاحيات المتاحة.

ولكون الشركة تعتمد في تسييرها للموارد البشرية على نهج تسيير الكفاءات فقد قمنا بتوجيه سؤال مباشر للمسؤولين حول هذا النموذج، هل يعتبر محفزا ومشجعا للمبادرات وظهور الأفكار الجديدة في الشركة أم لا؟ فكانت إجاباتهم كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (83): أسلوب تسيير الكفاءات وعلاقته بالإبداع التنظيمي

هل تعتقدون أن تسيير الكفاءات الحالي هو نموذج محفز على المبادرات وظهور الأفكار الجديدة في شركتكم	التكرار	النسبة
نعم	29	% 19.6
لا	119	% 80.4
المجموع	148	% 100

تشير معطيات الجدول أعلاه إلى أن أغلب المبحوثين قد صرحوا بأن تسيير الكفاءات الحالي لا يعتبر نموذجا محفزا على المبادرات وظهور الأفكار الجديدة في الشركة، مما يدل على عدم رضاهم عن طريقة تطبيقه، إذ يفترض أن يساهم في رفع مستوى الإبداع التنظيمي وتطويره في حال تم تبنيه بطريقة صحيحة. ونرجع ذلك لحداثة هذا النهج التسييري في الشركة، الذي أجمع مسؤولوها، بحسب تصريحاتهم السابقة، على أثره الإيجابي على أداء الموظفين من خلال تمكينهم من تجسيد أفكارهم ومنحهم حرية أكبر في العمل.

وهذا التناقض في إجابات أفراد العينة يعطينا فكرة عن مدى رغبة مسؤولي الشركة في تطوير تسيير الكفاءات لجعله يتوافق مع متطلبات تحقيق الإبداع التنظيمي، وهو يعكس توجههم الإستراتيجي لتبني هذا النهج التسييري.

وفي المقابل قدموا لنا جملة من الاقتراحات لتطوير الإبداع التنظيمي في الشركة، قمنا بتلخيصها في النقاط التالية:

ـ تشكيل هيئة خاصة بتسيير وتطوير الإبداع في الشركة.

ـ إعداد ميثاق للقيم الإبداعية بمشاركة جميع المسيرين في الشركة.

ـ تطوير نظام معلوماتي مرن قابل للاستعمال من قبل كل المستويات الإدارية.

ـ أخذ الحلول واقتراحات الموظفين بعين الاعتبار، وتجسيدها على أرض الواقع بما يخدم مصلحة الشركة.

ـ تشجيع الموظفين على إبداء آرائهم في قرارات رؤسائهم وطريقة تسييرهم مما يعطي إضافة لهؤلاء، كما أنه يمنح للشركة فرصة اكتشاف وتكوين إطارات جدد.

ـ الاعتراف بالجهود المبذولة عن طريق إعادة النظر في طريقة حساب علاوة المردودية الفردية، ووضع نظام للتعويضات والرواتب يكون أساسه الكفاءات والمهارات الفردية.

ـ إعادة النظر في الهيكل التنظيمي بشكل يجعله متناسبا مع احتياجات الإدارة، واختصار الإجراءات الإدارية من خلال تقليص الوثائق وتقليل آجالها.

ـ برمجة عملية تقييم الموظف بعد استفادته من الدورات التكوينية لتفعيل الممارسات وأساليب العمل الجديدة التي اكتسبها.

ـ إنشاء خلية على مستوى كل مديريات ومصالح الموارد البشرية للتكفل بتكوين وتسيير المعرفة، وتشجيع تبادلها أفقيا وعموديا.

ـ إنشاء مراكز للبحث والتطوير داخل الشركة، ومحاولة بناء علاقات مع مراكز بحث خارجية لتوسيع دائرة المعارف واكتساب المزيد من المهارات والقدرات الإبداعية.

ـ مناقشة المشاكل الصعبة التي تعترض الشركة مع الباحثين والمختصين في الجامعات لإيجاد حلول لها وتوثيقها لاعتمادها كمراجع فيما بعد.

ـ تبني سياسة جديدة لتسيير الموارد البشرية في الشركة أساسها العمل الجماعي ومشاركة الموظفين في العمل الإداري.

ـ التحفيز المادي والمعنوي للكفاءات في الشركة والعمل على احتضان مبادراتهم.

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة

إن الاكتفاء بتحليل كل سؤال على حدة لن يساعدنا في التأكد من صحة الفرضيات أو نفيها، لذا سنقوم من خلال هذا المبحث بمناقشتها انطلاقا من النتائج المحصل عليها من عرض وتحليل البيانات، إضافة إلى تحديد العلاقة بين مختلف المتغيرات للحصول على النتائج المطلوبة في البحث.

المطلب الأول: تحليل ومناقشة الفرضية الأولى

جاء نص الفرضية الأولى كما يلي: "**يشكل الإبداع التنظيمي هدفا إستراتيجيا تسعى شركة سونلغاز توزيع الوسط لتحقيقه، ويظهر ذلك من خلال مستوى الإبداع في منظومتها الداخلية.**"

إن استقراء الإستراتيجية العامة لسونلغاز يعطينا فكرة عن مدى اهتمامها بالإبداع التنظيمي حتى وإن لم يظهر صراحة في صيغتها النهائية. حيث جعلت الجودة في التسيير وإدارة الأعمال أحد المحاور الرئيسية لبنائها، ولتحقيق ذلك عملت على إقامة ثقافة تسييرية تشجع المشاركة والعمل الجماعي، وتهتم بتحقيق الرضا الوظيفي عن طريق تبني ممارسات حديثة في الإدارة تمكن من تنمية المهارات والخبرات لدى الموظفين، كما تهتم بتطبيق قواعد ومبادئ الإدارة المفتوحة من أجل تحقيق التحسين المستمر في أدائها.

لكن تبيين صحة هذه الفرضية من عدمها يعتمد على واقع الإبداع التنظيمي في الشركة، والذي قمنا بدراسته من خلال خمسة أبعاد تتعلق بالتنظيم الإداري المعتمد ومختلف خصائصه، أسلوب التسيير، التغييرات التنظيمية، الثقافة الإبداعية ومعوقات تحقيق الإبداع التنظيمي في الشركة.

فبالرجوع للنتائج المحصل عليها من عرض وتحليل البيانات الخاصة بالمحور الثاني من الاستبيان الموجه لعينة من مسؤولي شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط، خلصنا إلى ما يلي:

1 ـ فيما يخص التنظيم الإداري المعتمد: يمكن تقديم مختلف خصوصياته في النقاط التالية:

ـ يتم اعتماد الأسلوب المركزي ويظهر ذلك من خلال الاحتباس النسبي لسلطة اتخاذ القرار في المستويات الإدارية العليا للشركة، وحتمية الرجوع إليها لحل المشاكل الحاصلة.

ـ تدرج المسؤولية بشكل عمودي داخل التنظيم الإداري والتسلسل الهرمي للسلطة، مما يعطي حق الرقابة والإشراف لكل رئيس على موظفيه. لكن رغم ذلك توجد بعض التجاوزات في ممارسة السلطة، ويظهر ذلك من خلال تعدد جهات إصدار القرار وتعدد الأجهزة الإشرافية بحسب تصريح مسؤولي الشركة.

ـ يمتاز التنظيم الإداري للشركة بالتنسيق الجيد بين المهام المختلفة.

ـ عدم إشراك جميع المسؤولين في عملية التخطيط لإحداث التغييرات التنظيمية.

ـ مسؤولو الشركة يجمعون على خاصيتي تكرار المهام والعمل الجماعي أثناء تأديتهم لوظيفتهم.

ـ هناك ثبات وظيفي بالنسبة لمسؤولي الشركة، وانخفاض في معدل دوران العمل، وهذا مؤشر على استقرار البيئة الداخلية.

2 ـ فيما يخص أسلوب التسيير: يمكن توضيح ملامحه من خلال النقاط التالية:

ـ يعتبر الأسلوب المباشر النمط التسييري الأكثر اعتمادا في الشركة.

ـ هناك مجال محدود لحرية مبادرات الموظفين في الشركة.

ـ يتم التعامل مع أخطاء الموظفين بمرونة من قبل مسؤولي الشركة بحيث يتم إعادة تكوين الموظف المخطئ في غالب الأحيان لتجنب الوقوع في ذلك مجددا.

ـ يعتمد المسؤولون في تأدية مهامهم على أسلوب المشاركة والعمل الجماعي من جهة، والتقيد بالوصف الوظيفي الكامل لواجبات العمل الإداري من جهة ثانية، مما يدل على التزامهم وحرصهم على إتباع الأنظمة والإجراءات الإدارية.

ـ يتم تمكين الموظفين من المشاركة في العمل الإداري بأساليب بسيطة تتركز على تقاسم المعلومات مع الموظفين، والسماح لهم بتداول مناصب العمل فيما بينهم. لكن هناك مسعى من طرف بعض المسؤولين لإشراك الموظفين بأساليب أخرى حديثة مثل فرق حل المشاكل غير المتوقعة لكنها تبقى غير رسمية.

3 ـ فيما يخص التغييرات التنظيمية: يمكن اختصار مختلف جوانبه في النقاط التالية:

ـ تم التركيز على التغيير البنائي أو الهيكلي في الشركة، والذي تجسد في إعادة الهيكلة وتعديل نطاق السلطة عن طريق تخفيض عدد المستويات الإدارية.

ـ عدم رضا مسؤولي الشركة على التنظيم القائم فهم يطمحون لتغيير الهيكل التنظيمي لعدم تلاؤمه مع احتياجات الإدارة عموما، كما أنهم يرغبون في حدوث تغيير في الإستراتيجية وإجراءات العمل.

ـ التغييرات التنظيمية التي قامت بها الشركة في السنوات الأخيرة لم تحقق كل الأهداف المسطرة لذا فهي تعمل على توسيعها بإعادة النظر في الهيكل التنظيمي، تعديل الإجراءات الإدارية بشكل يتوافق مع أساليب الإدارة الحديثة، تغيير نظام الرقابة، إدخال تكنولوجيا جديدة وتداول مناصب العمل.

4 ـ فيما يخص الثقافة الإبداعية: تبرز لنا أهم ملامحها في النقاط التالية:

ـ هناك اهتمام من جانب مسؤولي الشركة لخلق بيئة تنظيمية تساعد على نشر ثقافة الإبداع والتي نجدها متوفرة بدرجة متوسطة، حيث تهتم الشركة ببعض القيم لكنها تهمل قيم أخرى أساسية مثل الحق في المخاطرة.

ـ هناك ثقافة سائدة في الشركة تقضى بإشراك الموظفين في عملية الإبداع في غالب الأحيان.

ـ يملك مسؤولو الشركة إمكانية الإبداع في العمل ضمن الحدود المسموحة، وهذه الإمكانية ناجمة عن الخبرة والمهارة التي يحوزونها إضافة للسلطة التي يمنحها لهم المنصب، فلا وجود لمانع على الإبداع لكن هناك اختلاف في درجته من مسؤول لآخر ومن منصب لآخر حسب الموقع في البناء التنظيمي.

ـ يشكل الإبداع التنظيمي انشغالا لدى القيادات الإدارية سعيا منهم لتحسين العمل الإداري وتحقيق الكفاءة الإدارية، لكنه لا يعتبر مؤشرا كافيا لاعتبار القيادة الإدارية في الشركة قيادة محفزة لطرح الأفكار والأساليب الجديدة والمتابعة لحركة العمل والمشجعة عليه، فهي تركز في تقييم العامل على المؤهلات العلمية والعملية ومدى الالتزام بالتقيد بواجبات العمل الإداري، لذا فهي تعتبر قيادة فنية أكثر منها إبداعية.

ـ تركزت الإبداعات التنظيمية في السنوات الأخيرة على تغييرات هامة في تنظيم العمل بالأخص التغيير الهيكلي لكن لا وجود لسياسات ونظم جديدة أو مطورة في التسيير.

5 ـ فيما يخص معوقات الإبداع التنظيمي: تعاني شركة سونلغاز توزيع الوسط من بعض المعوقات التي تحول دون تحقيق الإبداع التنظيمي على مستواها، نختصرها في النقاط التالية:

ـ عدم وجود قانون يمنع الإبداع في الشركة لكن هناك بعض العوائق تتلخص أساسا في عدم تخصيص ميزانية لتحمل تكاليف العمل الإبداعي على الرغم من تمتع الشركة بموارد مادية هامة، إضافة إلى الطابع المركزي الذي يميز تسيير الشركة، فالقيادات الإدارية تعاني من نقص في

الاستقلالية الفردية في صناعة واتخاذ القرار بحيث يتم دوما الرجوع للقوانين وللإدارة المركزية بالدرجة الأولى عند محاولة تطبيق حلول أو أفكار جديدة لمواجهة المشاكل والصعوبات المستجدة.

ـ يواجه مسؤولو الشركة صعوبات عند طرحهم لأفكار جديدة، بالدرجة الأولى نجد صعوبات متعلقة بالمعارف (نقص الأفراد المبدعين)، تليها المعوقات الشخصية للإبداع وفي مقدمتها الخوف من المبادرة بسبب غياب ثقافة المخاطرة والتجريب.

إن نتائج التحليل السابقة تفصح حقائق عن واقع الإبداع التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء والغاز، فتنظيمها الإداري المبني على مركزية اتخاذ القرارات وهرمية السلطة والمسؤولية لا يعتبر محفزا على الإبداع، لكن نجد رغبة مسؤوليها في التجديد وعدم التمسك بالأنماط الثابتة في التنظيم وعلاقات العمل، وهو ما تستجيب له إدارة الشركة من خلال قيامها بالتغييرات التنظيمية لا سيما الهيكلية منها في السنوات الأخيرة، ما يدل على إدراج الإبداع التنظيمي ضمن أهدافها الإستراتيجية، وما يعزز ذلك هو محاولة ترسيخ العمل الجماعي بين أفراد الشركة وتشجيع المشاركة مما يشكل حافزا للمبادرات وظهور القدرات الإبداعية مستقبلا.

وتوفر الشركة على الثروة البشرية والمادية اللازمة يجعلها بيئة خصبة لتحقيق الإبداع التنظيمي، فهي إلى جانب تمتعها بميزانية ضخمة تغطي تكاليف العمل الإبداعي المقترح، نجدها تضم طاقم بشري يتميز بتعدد الكفاءات وبقيادة إدارية واعية تمتلك من المهارة والخبرة والقدرة ما يؤهلها لتفعيل دور الشركة وتجاوز مختلف العوائق التي تقف حائلا دون تحقيق الإبداع التنظيمي على مستواها.

وهذه النتائج تؤكد لنا صحة الفرضية الأولى التي بنيناها على أساس أن الإبداع التنظيمي يعتبر هدفا إستراتيجيا تسعى شركة سونلغاز توزيع الوسط لتحقيقه، يبقى فقط تضافر جهود الأطراف الفاعلة في التنظيم لبلوغ هذا الهدف.

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة الفرضية الثانية

جاء نص الفرضية الثانية كما يلي: "**هنالك علاقة وثيقة بين البيئة الداخلية المناسبة للكفاءات الفردية والجماعية والإبداع التنظيمي في شركة سونلغاز توزيع الوسط.**"

إن توفير البيئة المناسبة لكفاءات الشركة الفردية والجماعية يعتمد على طريقة تبنيها لنهج تسيير الكفاءات الذي يمثل أحد التطورات الفكرية المعاصرة في الإدارة الحديثة، حيث يقوم باستثمار معطيات رأس المال البشري وتطبيقه مباشرة لتحقيق التميز والإبداع في إطار كسب الريادة، وفي هذا الصدد سنقوم بمعرفة واقعه في شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط لتوضيح علاقته بالإبداع التنظيمي فيما بعد.

من خلال الدراسة الاستقصائية التي أجريناها، وبالرجوع لنتائج تحليل المحور الثالث المتعلق بتسيير الكفاءات في الشركة تبين لنا مايلي:

ـ تعتبر الكفاءات مكسبا إستراتيجيا بالنسبة لشركة سونلغاز توزيع الوسط، لذا فهي تعتمد تسيير الكفاءات كنهج تسييري لمواردها البشرية، كما أن مسؤوليها قد تشكلت لهم قناعة بضرورة تبنيه من طرف كافة المستويات التنظيمية.

ـ يتم استقطاب الكفاءات في الشركة عن طريق إتباع تقاليد التوظيف المعمول بها، والتي تلعب فيها الوكالة الوطنية للتشغيل دور الوسيط لانتقاء المرشحين المناسبين لشغل الوظيفة، كما يتم الاعتماد على الترقية الداخلية ما يدل على أن الشركة تزاوج بين المصادر الداخلية والخارجية لاستقطاب الكفاءات.

ـ تعتمد الشركة على سياسة التكوين لتطوير كفاءاتها مع تقديم التدريب بالمرافقة لشريحة معينة من الموظفين أغلبهم إطارات وإطارات سامية، لذا نجد مسؤوليها يطالبون بتدعيم ذلك بأساليب حديثة مثل العمل المزدوج في منصب العمل.

ـ تتمتع شركة توزيع الكهرباء والغاز في ظل تبنيها لنهج تسيير الكفاءات بوضوح المسارات المهنية ومجال التنقل والحركية، ما يعتبر حافزا لتشجيع الموظفين على تطوير كفاءاتهم.

ـ تقييم الكفاءات في الشركة يتم وفقا لبرنامج التقييم المعتمد من قبل مجمع سونلغاز، حيث يتم استعمال المقابلة واستبيانات التقييم (نظام التنقيط) كتقنيات ووسائل مساعدة على ذلك. ويقوم مسؤولو الشركة بالاستناد على مهاراتهم وخبراتهم لتقييم موظفيهم دون اللجوء للاستشارة الخارجية. لكن هذا الأمر لم يمنع وجود اعتراضات على نتائج التقييم، ما يدل على عدم الرضا التام عن سياسة التقييم المعتمدة.

ـ يتم تمكين الموظفين من التعبير عن توجهاتهم وتوقعاتهم بخصوص نهج تسيير الكفاءات في الشركة باستعمال أساليب رسمية وغير رسمية، تتقدمها الاجتماعات التي تعقد بصفة دورية مع تدعيم ذلك بالاتصال غير الرسمي سواء داخل الشركة أو خارجها، لكن تبقى توجهاتهم مجرد آراء لم ترق لأن تساهم في بناء أدوات تسيير الكفاءات وهذا ما يتناقض مع منهجية هذا الأخير.

ـ نظرا لحداثة تبني نهج تسيير الكفاءات في شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط فإن تأثيره الفعلي عليها لم يظهر بالكامل، لكن هذا لا ينفي مساهمته بدرجة معتبرة في جعلها أكثر كفاءة، بفضل سياسة الاستقطاب التي مكنتها من الحصول على موظفين ذوي خبرات ومهارات متنوعة، مع العمل على تطويرها بواسطة سياسة التكوين، كما أنه ساهم بتحسين الجو الاجتماعي في بعض هياكلها.

وفي المقابل نجد تأثيره واضح على الموظفين في الشركة من خلال تحسن أدائهم، وتمكينهم من تجسيد أفكارهم، وكذا مساهمتهم في العمل بفضل سياسة التفويض التي منحتهم مجال من الحرية في تأدية المهام، وبالتالي التمكن من طرح المزيد من الأفكار والحلول.

إن النتائج المتوصل إليها تشير بشكل واضح إلى العلاقة بين الإبداع التنظيمي والبيئة الداخلية المناسبة للكفاءات الفردية والجماعية على مستوى شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط، والتي تم اكتسابها بفضل تبني هذه الأخيرة لنهج تسيير الكفاءات. ففي ظل اعتمادها على هذا الأسلوب التسييري، نجدها تعتمد في استقطابها للكفاءات على سياسة توظيف ناجعة سمحت لها باكتساب موظفين جدد، والذين يميلون بطبعهم إلى التغيير والتطوير أكثر من الموظفين القدامى، كما أنهم يتمتعون بالحيوية والنشاط، ما يعتبر حافزا على التغيير في الشركة والإبداع والتجديد في العمل، وهذا الأمر ينعكس ايجابا على تحقيق الإبداع التنظيمي في الشركة.

وبالمقابل نجد أن شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط لا تعتمد في الترقية للمناصب القيادية على الأقدمية في المنصب فحسب، بل تراعي في ذلك أسس تقييم الأداء مما سمح بصعود الكفاءات التي تتوفر على مؤهلات القيادة، وساهم في فتح المنافسة بين الإطارات في الشركة من

خلال الإخلاص في العمل ورفع الأداء وطرح الأفكار الإبداعية كأداة للوصول إلى مثل هذه المناصب.

واتجاه الشركة نحو تبني نهج تسيير الكفاءات في مجال الموارد البشرية هو اقتناع منها بالأهمية الإستراتيجية للكفاءات، وضرورة التكفل بها وتنميتها. وهذا الاهتمام من قبل الشركة ينعكس على العاملين بها، حيث يعطيهم ثقة من أجل بذل جهد أكبر والمثابرة في متابعة الأعمال المنوطة بهم. وبالتالي فإن فتح المجال للعاملين، لا سيما ذوي الكفاءات العالية، سيشجعهم على البحث على فرصة لإثبات قدراتهم وإبداعاتهم في مجال العمل، ما يعطيهم الحافز والدافع القوي للإبداع والتميز في الأداء.

من التحليل السابق يمكن القول بأن تبني شركة سونلغاز توزيع الوسط لنهج تسيير الكفاءات، قد ساهم لحد ما في بناء البيئة الداخلية المناسبة للكفاءات الفردية والجماعية، والتي ساهمت بجزء أكبر في خلق بوادر الإبداع التنظيمي في الشركة، ما يؤكد لنا صحة الفرضية الثانية لهذه الدراسة.

المطلب الثالث: تحليل ومناقشة الفرضية الثالثة

جاء نص الفرضية الثالثة كما يلي: "**تعد المعرفة رأس مال فكري ومورد استراتيجي في شركة سونلغاز توزيع الوسط، لذا فهي تتبنى التسيير الإستراتيجي لها لبناء قاعدة المهارات الفكرية والإبداعية من خلال تحويل محيط العمل إلى محيط تعلمي.**"

تعتبر المعرفة ضرورة للمؤسسة في عصر العولمة وتكنولوجيا المعلومات، نظرا للدور الذي تلعبه في نقلها من مؤسسة تقليدية إلى مؤسسة متعلمة وجعلها قادرة على التغيير والإبداع، وبالتالي فإن مستقبل المؤسسة أصبح يعتمد على مدى إدراك واستثمار مواردها المعرفية وموجوداتها الفكرية استثمارا أمثلا، وذلك بتطوير أساليبها الإدارية وتبنيها لمناهج جديدة كتسيير المعرفة. وهذا ما سنحاول توضيحه لتأكيد أو نفي الفرضية الثالثة.

وبالرجوع لنتائج تحليل المحور الرابع من الاستبيان المقدم لعينة من مسؤولي شركة سونلغاز توزيع الوسط، والمتعلق بواقع تسيير المعرفة في الشركة تبين لنا مايلي:

ـ أغلب مسؤولي شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط يستشعرون أهمية المعرفة وضرورة الاستثمار فيها، فهذا ما تتطلبه إستراتيجيتها التي ترتكز على جودة الخدمات، الجودة في مجالات التسيير وإدارة الأعمال وتقليص التكاليف.

ـ لا يتم تطبيق نهج تسيير المعرفة في الشركة بحيث نجد أن مسؤوليها لا يدركون مفهومه نظرا لتداخله مع مفهوم تسيير الكفاءات. فتسيير الكفاءات يركز على الفرد الذي يمتلك المعرفة، بينما تسيير المعرفة يركز على المعرفة الموجودة في الشركة خاصة التي يمتلكها الأفراد وتسعى للاستفادة القصوى منها، بالتالي فهو أعمق وأشمل من تسيير الكفاءات.

ـ يمتلك مسؤولو شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط نظرة مستقبلية إيجابية بالنسبة للمعرفة، فهم يستندون في أدائهم لعملهم على المزاوجة بين المعرفة الصريحة والضمنية بشكل يسمح بطرح الأفكار الإبداعية في الشركة، وهذا الأمر يساهم بدرجة كبيرة في توفير متطلبات التميز والإبداع.

ـ تقوم شركة سونلغاز توزيع الوسط بتطبيق بعض العمليات الجوهرية لتسيير المعرفة كتبادل المعارف بين العمال من خلال تحديث قواعد البيانات بشكل منتظم، وتشجيع تبادل المعرفة بن العمال ذوي الخبرة والعمال الجدد أو الأقل خبرة، والذين أثبتا نجاعتهما في زيادة تبادل المعارف أفقيا بين المصالح، الهياكل والوحدات الوظيفية. وهذا من شأنه دفع قيادات الشركة ومسؤوليها لاحتضان تسيير المعرفة بكامل ممارساته من أجل النهوض بالأداء العام للشركة وبناء قاعدة المهارات الفكرية والإبداعية على مستواها.

ـ تفتقر شركة سونلغاز توزيع الوسط إلى البيئة الداخلية المناسبة لتطبيق نهج تسيير المعرفة، بسبب نقص الهياكل الملائمة إضافة لغياب الثقافة التنظيمية التي تشجع على ذلك، على الرغم من وعي مسؤوليها بأهمية هذا النهج التسييري وامتلاكها لبنية تحتية متقدمة لتكنولوجيا المعلومات.

واستنادا إلى النتائج المحصل عليها يمكن القول بأنه على الرغم من المكانة الهامة التي تحتلها المعرفة باعتبارها أحد الموارد الإستراتيجية في شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط، إلا أن هذه الأخيرة لم تتبنى بعد الأسلوب التسييري الذي يضمن الاستغلال الأمثل لها وهو ما ينفي صحة الفرضية الثالثة.

لكن يجب التنويه إلى أن شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط لها القابلية على انتهاج تسيير المعرفة، لأن مسؤوليها يستوعبون أهميتها ومكانتها الإستراتيجية، إضافة إلى ذلك فإنها تتوفر على متطلبات تكنولوجية تساعدها على تطبيق عمليات تسيير المعرفة إن تم استغلالها بفعالية.

المطلب الرابع: تحليل ومناقشة الفرضية الرابعة

جاء نص الفرضية الرابعة كما يلي: "**تطوير الإبداع التنظيمي في شركة سونلغاز توزيع الوسط يتم عبر تطوير نظام تسيير الموارد البشرية وأساليب العمل.**"

لقد أفصح تحليل المحور الخامس من الاستبيان المقدم لعينة من مسؤولي شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بأنه لا توجد جهود ملموسة من قبل إدارة الشركة لتطوير الإبداع التنظيمي باستثناء قيامها بالتعيين الدوري لموظفين جدد ذوي خبرات مختلفة، تبني الأفكار الإبداعية ومتابعتها باستمرار مع تبني سياسة توظيف تشجع أو تعزز وجود المزيد من الإبداعات. فهي تعتبر تطوير نظام تسيير الموارد البشرية المنفذ الوحيد لتطوير الإبداع التنظيمي على مستواها على الرغم من وجود آليات أخرى أثبتت جدواها في ذلك الشأن نذكر منها: إنشاء وحدات البحث والتطوير، تنظيم ملتقيات حول الإبداع التنظيمي وأساليب تطويره، ابتكار أساليب لتحديد الحلول التي وجدت مع تحريرها في وثائق رسمية لإعادة استخدامها.

ولتدعيم هذا الرأي نرجع لتحليل السؤال الموجه لمسؤولي الشركة والمتعلق بالأسلوب الذي يتبعونه لرفع مستوى الإبداع التنظيمي، فكانت إجابتهم تأكيدا لما سبق استنتاجه، حيث يعتبر تدريب الموظفين على أساليب عمل جديدة الأكثر اعتمادا، يليه تحفيز الموظفين المبادرين عن طريق رفع درجات تقييمهم، والتوجه نحو تفويض الصلاحيات للموظفين المبدعين والمبادرين لتعزيز قدرتهم التسييرية، وتشجيعهم لطرح أفكار وحلول جديدة تخدم مصلحة الشركة.

كما أن الاقتراحات التي قدمها مسؤولو الشركة بخصوص تطوير الإبداع التنظيمي كانت تصب في اتجاه واحد وهو تطوير المورد البشري وجهازه التسييري، والاهتمام أكثر بالكفاءات وتحفيزها، ومحاولة التوجه نحو أسلوب التفويض بدل الأسلوب المباشر، ما يؤكد صحة الفرضية الرابعة محل الدراسة.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل قمنا بإجراء دراسة ميدانية سعيا منا إلى إسقاط المقاربة النظرية وفق ما هو معمول به على أرض الواقع، واعتمدنا في ذلك على قائمة الاستقصاء كأداة للدراسة. فبعد تعديلها وضبطها بصيغتها النهائية، قمنا بتوزيعها على عينة من مسؤولي شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط، والموزعين على كل من المديرية العامة بالبليدة والمديريات الجهوية التابعة لها في كل من ولاية البليدة، المدية، تيبازة وبومرداس. وبعد ذلك قمنا بتفريغ قائمة الاستقصاء بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS) الذي ساعدنا في معرفة اتجاه المبحوثين بخصوص كل من واقع الإبداع التنظيمي في الشركة وسبل تطويره، واقع تسيير الكفاءات وكذا تسيير المعرفة باعتبارهما نموذجين حديثين للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.

ولقد أصبح واضحا من خلال النتائج المحصل عليها أن شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط تدرج الإبداع التنظيمي ضمن أهدافها الإستراتيجية التي تسعى لتحقيقها، ويظهر ذلك من خلال التغييرات التي قامت بها في كثير من وحداتها وهياكلها والقوى العاملة بها، وكذلك التحديث في مجال التكنولوجيا لمواكبة مختلف التطورات الحاصلة في بيئتها الخارجية. كما أنها تبنت نموذج تسيير الكفاءات كتوجه إستراتيجي في تسييرها للموارد البشرية، والذي أثبت نجاعته في خلق البيئة التنظيمية المناسبة لتجسيد الأفكار الإبداعية، يبقى فقط تضافر جهود الأطراف الفاعلة في التنظيم لضمان التطبيق الصحيح لهذا النهج التسييري الذي يعتبر منفذ الشركة لتحقيق الإبداع التنظيمي على مستواها.

وعلى الرغم من امتلاك الشركة للقيادات الواعية التي تسعى لتفعيل دورها في بيئة التنافس العالمي، وتوفرها على الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة لتجسيد تسيير المعرفة، إلا أنها لا تزال بعيدة عن تحقيق ذلك، وهذا راجع لعدة مشاكل ومعوقات تتعلق أهمها بالتبعية والمركزية التي تتميز بها الشركة في تسييرها، لذا ينبغي عليها أن تعيد النظر في سياساتها وأساليبها التسييرية لتحقيق الإبداع والتميز.

خاتمة عامة

خـــاتمة عــامــة:

يشتمل الإبداع التنظيمي على مجموعة من المصادر المرتكزة على العنصر البشري ومعارفه، ترتب وتنظم في خطوات ومراحل من النشاطات التي يتم اعتمادها لتحقيق إبداعات في شكل منتج أو خدمة أو نظام جديد، ولن يتم ذلك إلا إذا توفرت البيئة الملائمة لطرح الأفكار الإبداعية، مما يتطلب الإحاطة الشاملة بعناصر الإبداع التنظيمي من تخطيط وتفكير إستراتيجيين، وبناء ثقافة مؤسسية تعززه وتنميه، مع الأخذ بعين الاعتبار الأسلوب التسييري الأنجع لتحقيقه في المؤسسة.

وقد شكلت هذه الأخيرة نقطة الانطلاق في دراستنا التي كانت تهدف بالدرجة الأولى إلى اعتبار التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية نظاما يسعى إلى تحقيق الاستثمار الفعال للموارد البشرية وتنميتها، وبالتالي فهو يساهم بشكل مباشر في خلق وتحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة.

أولا- النتائج:

على ضوء كل من الدراسة النظرية والدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط، تمكنا من التوصل إلى النقاط التالية:

1- إن تسيير الموارد البشرية نظام متكامل، يتكون من وظائف تتفاعل مع بعضها بهدف خدمة وإنجاز إستراتيجية الموارد البشرية ومن ثم الإستراتيجية العامة للمؤسسة، حيث تعتبر الموارد البشرية العنصر الرئيسي في تطوير المؤسسات، كونها تعد موردا إستراتيجيا مهما يجب الحفاظ عليه وتطويره بشكل مستمر، والتأكيد على أهميته ودوره في نجاح تلك المؤسسات.

2- أصبح لتسيير الموارد البشرية دور تنفيذي واستشاري، تقدم فيه المشورة للإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية. فتحسين الموارد البشرية سيساهم في مساعدة المؤسسة على مواجهة تحدياتها الداخلية والخارجية ضمن البيئة التي تعمل بها، خاصة في ظل ثورة المعلومات والاتصال الراهنة.

3- يمثل التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية الاتجاه طويل المدى لوظيفة تسيير الموارد البشرية، إذ يتم بموجبه إيجاد أنسب خيارات المؤسسة في تسيير مواردها البشرية، آخذا في الاعتبار طبيعة الأهداف والنظم والعمليات والموارد المتاحة، وكذا متغيرات البيئة التنافسية.

4- إن التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية يهدف إلى الحفاظ على كفاءة العاملين، وتنمية وتوظيف قدراتهم ومهاراتهم، واستخدامهم استخداما فعالا وأمثلا لتحقيق المتطلبات والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، كما يهدف إلى إعداد جيل جديد من الإطارات المدربة لضمان القدرة على المنافسة عالميا ومحليا.

5- يعتبر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية أحد المقاربات الإستراتيجية الحديثة لتعديل مسار المؤسسات، من خلال تفعيل مشاركة الموارد البشرية في صياغة الإستراتيجية وتنفيذها لتحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها، ومواجهة التحديات التي تفرضها تغيرات بيئة المؤسسة، واكتساب مصادر التميز المستمر.

6- الآن، أصبح من الضروري التأكيد على أن الموارد البشرية هي أهم الأصول بالمؤسسة الاقتصادية، وهي المورد الحقيقي الذي يولد الطاقات الكامنة ويبدع ويبتكر ويدير الأصول الأخرى بالمؤسسة.

7- إن القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في مدى فاعلية تسييرها لرأس المال الفكري والكفاءات البشرية، مما يتطلب منها أن تحسن من الاستثمار في موجوداتها الفكرية، وأن تمتلك القدرة لجذب الكفاءات ذات القدرات والمهارات التي تفوق ما لدى المنافسين.

8- إن تسيير المعرفة هو الوحيد القادر على الحفاظ على الأصل المعرفي للمؤسسة، واستكشاف الكنوز المعرفية التي تمتلكها، وضمان استخدام الأصل المعرفي في رفع مستويات الأداء التنظيمي في كافة المجالات. ففي ظل التحديات التي يفرضها التحول نحو اقتصاد المعرفة، أصبح ينظر إلى الموارد البشرية كأصول حقيقية ورأس مال إستراتيجي تفوق قيمته رأس المال المادي.

9- إن نجاح المؤسسة وقدرتها على التكيف مع التغير المستمر مرتبطان بإمكانياتها على التعلم المستمر، فلا بد للمؤسسات لكي تبقى منافسة ومبدعة من أن تصبح مؤسسات تعليمية، والتي تعرف بأنها مؤسسة تمتلك مهارة إبداع المعرفة واكتسابها ونقلها والاحتفاظ بها، وتعدل سلوكها بصورة هادفة، بحيث ينم عن معرفة وبصيرة نافذة.

10- إن عملية الإبداع التنظيمي هي عملية تحول من الوضع الراهن إلى وضع مستقبلي أفضل، وهذا يتطلب أن تتم هذه العملية وفق منهاج ومراحل محددة تؤدي بالنهاية إلى إنجاز مشروع التغيير بنجاح تام. وفي هذا الإطار، تم طرح بعض الأفكار النابعة من الملاحظة واقتراحات بعض مسؤولي شركة توزيع الكهرباء والغاز، جسدناها في النقاط التالية:

- العمل على تنمية الكفاءات البشرية، وزيادة قدراتها عن طريق اعتماد التدريب الإداري كإستراتيجية لرفع مستوى الإبداع التنظيمي في المؤسسة.

- رسم الخطط والإستراتيجيات اللازمة لتوفير البيئة التنظيمية التي تشجع على الإبداع، لأن إغفال عنصر من هذه العناصر يقلل من فرص الإبداع والتميز.

– تطبيق سياسة واضحة في تسيير الكفاءات من أجل النهوض بمستوى أداء الموارد البشرية التي تعتبر بوابة الإبداع في المؤسسة.

– اعتماد سلم تقييم فعال لأداء الموظفين على مستوى المؤسسة، قائم على أسس علمية حديثة ويأخذ بعين الاعتبار طرح الأفكار والأساليب الجديدة من أجل رفع قيمة الأشخاص المبدعين، وتشجيع بروز المهارات والقدرات الكامنة.

– تطوير نظام التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية عن طريق منح المكافآت والترقية في الدرجات الوظيفية على أساس الأساليب والأفكار الجديدة المقترحة.

– إشراك الموظفين الإداريين في مختلف التغييرات المستحدثة لضمان تطبيقهم لها، نظرا لاقتناعهم بأهدافها وتوجهاتها.

11– يتطلب مشروع الإبداع التنظيمي تحليل وتشخيص بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، وذلك قبل تحديد النهج التسييري المناسب، حيث نلاحظ بأن كل أسلوب مقترح يحقق أفضلية معينة عندما يتم الاعتماد عليه في حدود المتغيرات التنظيمية المناسبة. كما أنه يتطلب تحديد سبل تعظيم الموارد التي تتطلبها عملية الإبداع، وتوضيح الرؤية للأفراد المنفذين للأنشطة الجديدة، وإقناعهم بها لضمان الالتزام بتطبيقها.

ثانيا: التوصيات:

تأسيسا على النتائج السابقة التي توصل إليها البحث، تقدم الباحثة عددا من التوصيات والاقتراحات التي من شأنها تطوير سير العملية الإدارية، والارتقاء بمستوى الإبداع التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط، وذلك على النحو التالي:

1- العمل على تطوير الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية، بحيث تكون مستقلة عن الإدارة المركزية في تحديد إستراتيجيتها التسييرية، وإشراك المسؤولين عنها في وضع وصياغة البرامج والسياسات واتخاذ القرارات. مع التأكيد على أن نجاح إدارة الموارد البشرية يعتمد على وجود مجموعة من السياسات المتناسقة التي توجه العمليات والأنشطة الخاصة بالموارد البشرية بما يتفق مع أهداف شركة سونلغاز من ناحية، والمفاهيم الجديدة لإدارة الموارد البشرية من ناحية أخرى، وذلك من خلال آلية العمل التالية:

- مراجعة التنظيم الحالي بحيث يراعي وجود هيكل تنظيمي معتمد من الإدارة العليا يتناسب مع متطلبات العمل، ويتطابق مع ما يتم فعليا من أعمال داخل الشركة.

- مراجعة الأهداف المطلوب من إدارة الموارد البشرية تحقيقها أو الوصول إليها، بحيث تكون تلك الأهداف واضحة ومحددة تعكس دور إدارة الموارد البشرية في تنمية وكفاءة وفاعلية الشركة.

- وجود عدد كافي من العمال بإدارة الموارد البشرية للقيام بأعباء العمل فيها، وأن تتناسب مؤهلات هؤلاء العمال مع طبيعة وظروف العمل داخل الشركة.

2- الاهتمام بتطوير السياسات والوظائف الخاصة بتسيير الموارد البشرية، مع مراعاة الجوانب التالية:

- اتباع الأسس العلمية السليمة في تخطيط القوى العاملة، وتوفير كافة البيانات اللازمة والأجهزة العلمية والتكنولوجية للقيام بهذه السياسة المهمة.

- ضرورة تطوير برامج التكوين لكي تتناسب مع الواقع ومشكلاته، مع التأكيد على أن يكون التكوين في أماكن العمل قدر الإمكان.

– وضع معايير وظيفية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين مع شرح نتائج التقييم ومشاركة العاملين بها، وإحداث الأثر الإيجابي المرجو من هذه السياسة، والمتمثل في معالجة أوجه القصور في الأداء.

– تخطيط عمليات الاختيار، وتحديد معايير المفاضلة في اختيار أفضل العناصر التي تتوفر لها المواصفات المطلوبة. ويقع على عاتق إدارة الموارد البشرية في الشركة السعي إلى اكتساب الموارد البشرية الجديدة التي تتمتع بخصائص مهمة تتناسب مع واقع ظروف العمل الجديدة ومن أهمها: الرغبة في الانجاز، السعي إلى التميز، تحمل المخاطر، الابتكار والتجديد، الاستعداد للخدمة، التركيز على النتائج، الاقتناع بفكرة الجودة، العمل في الوقت الحقيقي وتقبل واستيعاب التغيير.

3– العمل على توضيح الدور الحيوي الذي يقوم به التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الإبداع والتميز للشركة، عن طريق رفع مستوى الإدارات، وإشراكهم في صنع السياسات واتخاذ القرارات، وتطوير أساليب وأنشطة إدارة الموارد البشرية من خلال:

– التحول من النظرة التقليدية التي ترى الموارد البشرية مجرد عنصر من عناصر الإنتاج يؤدي دورا مرسوما ومحددا دون إضافة، إلى نظرة متطورة ترى وظيفة تسيير الموارد البشرية كشريك إستراتيجي في وضع وتنفيذ إستراتيجيات الشركة وتحقيق أهدافها، والمساهمة في مسؤولية تطويرها، وتأمين بقائها وتفوقها مستقبلا.

– تنمية أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق، وضرورة توفير المناخ المساند لتنمية الاتصالات الإيجابية، والتواصل بين شرائح العمال المختلفة، وتحقيق أسس الانتماء والولاء للشركة.

4– الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية على حد سواء، وعدم التركيز على جانب دون آخر، وذلك من خلال وجود آلية عمل ونظام محدد لإدارة الحوافز بالشكل الأمثل الذي تتوفر فيه عنصر المصداقية، وأن يتم تقنين مثل هذه الحوافز ليتم منحها لأصحاب التميز والإبداع في العمل.

5- تطوير المهارات القيادية عن طريق التدريب المستمر والهادف من خلال الدورات المتخصصة في مجالات التسيير، حيث يسهم ذلك في رفع درجة الوعي بأهمية الإبداع التنظيمي لمواجهة التغيرات والتحديات التي تواجه الشركة على الصعيدين الداخلي والخارجي. وهذا يأتي من خلال استخدام الأساليب والتقنيات الحديثة في عملية اتخاذ القرارات، وبناء قاعدة بيانات ومعلومات حديثة من خلال القيام بعملية تغيير جذري حقيقي لكل العناصر المكونة لها، وإعادة صياغتها وفقا لمفاهيم ومتطلبات عصر المعلومات الذي تمر به مؤسساتنا اليوم.

6- على إدارة الموارد البشرية أن تساهم في تنمية القدرات الإبداعية للموظفين داخل الشركة، وهذا يعتمد على إبداع المورد البشري الذي يعتبر الأصل المعرفي والفكري. لذلك لا بد من استمرارية الحفاظ على تطوير وتنمية قدراتهم الإبداعية بما يتفق مع أهداف ومتطلبات الشركة، من خلال عقد لقاءات دورية بين الرؤساء والمرؤوسين يتم فيها طرح ما هو جديد في جو العمل، وفتح باب النقاش لطرح الآراء، خاصة من قبل المرؤوسين، لمعرفة ملاحظاتهم حول طريقة أدائهم لأعمالهم، وكسر الحواجز بين الرئيس والمرؤوس ليقبل الموظف تأدية عمله بنفسية مرتاحة.

7- يستحسن أن يأخذ مسؤولو الشركة بعين الاعتبار اقتراحات وآراء الموظفين لحل مشاكل العمل أو لاتخاذ القرارات التي تدخل ضمن المجالات المؤثرة عليهم، وهذا من خلال علبة أو دفتر الاقتراحات والشكاوي، مع مكافأة أصحاب الاقتراحات والأفكار حتى لو كانت فائدتها بسيطة.

8- زيادة تفويض المهام والصلاحيات للمرؤوسين، حيث يعتبر ذلك حافزا معنويا لهم لرفع الأداء وتحمل المسؤوليات، كما يجعلهم يعتقدون أن قادتهم يثقون فيهم وفي قدراتهم. أما من جانب القادة الإداريين فإن التفويض ببعض المهام يسمح لهم بالتفرغ لمسؤوليات أكبر مما يوفر لهم الوقت للاتصال مع المرؤوسين، وهذا من شأنه دعم العلاقات داخل الشركة، ومنه خلق مناخ تنظيمي مناسب للإبداع والتميز.

9- تعتبر أنظمة وإجراءات العمل في الشركة بسيطة وواضحة، يسهل على الموظفين فهمها كما أنها تتلاءم مع متطلبات العمل بالنسبة لهم، غير أن إدارة الشركة لا تشرك موظفيها في وضع اللوائح والإجراءات، فهي تبقى من اختصاص مسؤولي الإدارة العليا، وهذا ما لا يتوافق مع الإجراءات الإدارية الجديدة في أسلوب الإدارة الحديثة. لذا يجب التأكيد على ضرورة فتح المجال لمشاركة الموظفين في تطوير الأنظمة ولوائح العمل، لأنهم يعتبرون جزءا من الشركة، كما أن هذا الأمر يساعد في زيادة ثقتهم وولائهم وانتمائهم للشركة، ما ينعكس ايجابا على أدائها العام.

10- نتيجة للتطورات التي تعرفها كل من البيئتين الخارجية والداخلية للشركة، فإنه يجب عليها الاعتماد على هياكل أكثر مرونة تتسم بتمكين العمال، التركيز على الزبائن، الانفتاحية والاستجابة العالية، اللامركزية في اتخاذ القرار... وبالتالي يستحسن لشركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط استخدام الهياكل الشبكية، وذلك للتعامل مع جميع التغيرات التي تصادفها. كما يجب عليها الاهتمام أكثر بالعاملين عن طريق إنشاء فرق عمل متخصصة ومنحها صلاحيات أكثر من أجل تشجيعها.

ثالثا: آفاق الدراسة:

حاولت هذه الدراسة معالجة موضوع البحث في حدود الإشكالية المطروحة وحسب المعلومات والمعطيات المتوفرة التي تمكنا من الحصول عليها، لذا لا يمكن اعتبار هذه الدراسة قد أحاطت بكل جوانب الموضوع وبكل أبعاده. ولهذا نقترح عددا من المواضيع التي يمكن أن تشكل بحوثا مستقبلية:

1- إعادة اختبار نتائج البحث على قطاعات أخرى مثل التعليم، الاتصالات، الصحة، البنوك....

2- دراسة العلاقة بين التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية أو أحد نماذجه التقليدية أو الحديثة وأداء العمال أو الأداء المؤسسي في إحدى البيئات البحثية.

3- البحث عن مداخل أخرى تستطيع أن تكون مدخلا لعملية الإبداع التنظيمي في المؤسسة، كأن يكون الإدارة الإلكترونية أو رأس المال البشري.

4- تحليل العلاقة بين إستراتيجية المؤسسة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ومدى تأثير التوافق بينها على الإبداع التنظيمي.

في الأخير، نرجو أن نكون قد وفقنا في اختيار الموضوع وجمع مادته العلمية، وفي دراسته وعرضه بالشكل الذي يخدم الغرض المعد من أجله.

قائمة المراجع

قــائمــة الــمـراجــع

أولا- المراجع باللغة العربية:

1- الكتب:

1- إبراهيم عبد الستار، الإبداع: قضاياه وتطبيقاته، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، (2002).

2- أبوبكر مصطفى محمود، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الاسكندرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، (2006).

3- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرون، القاهرة، دار الكتب، (2000).

4- أحمد سيد مصطفى، نحو قيادة إبداعية لموارد بشرية تنافسية، مقال منشور من طرف المنظمة العربية للتنمية الإدارية: التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة الإبداعية)، (2006)

5- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة، الإسكندرية، الدار الجامعية، (2001).

6- أحمد محمود الخطيب وعادل سالم معايعة، الإدارة الإبداعية للجامعات: نماذج حديثة، الطبعة الأولى، عمان، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع وعالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، (2006).

7- إسماعيل حجازي، معاليم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، الطبعة الأولى، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، (2013).

8- إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الإسكندرية، مكتب العربي الحديث، (2000).

9- السالم مؤيد سعيد وآخرون، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، القاهرة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، (2002).

10- الشربيبي زكريا وصادق يسريه، أطفال عند القمة: الموهبة ـ التفوق العقلي ـ الإبداع، القاهرة، دار الفكر العربي، (2002).

11- أنس عبد الباسط عباس، تخطيط وتنمية القوى العاملة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، (2011).

12- برافين جوبتا، ترجمة: أحمد المغربي، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، (2008).

13- بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، (2011).

14- بلوط حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية: منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، بيروت، دار النهضة العربية، (2002).

15- بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس والأبعاد، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، (2010).

16- بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس، الأبعاد، الإستراتيجية، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، بدون سنة نشر.

17- بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، عمان، مركز الكتاب الأكاديمي، (2008).

18- بيتر دروكر، ترجمة حسين عبد الفتاح، التجديد والمقاولة: ممارسات ومبادئ، عمان، مركز الكتب الأردني، (1998).

19- ثابتي الحبيب وبن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية: دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة، الإسكندرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، (2009).

20- جاري ديسلر ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، السعودية، دار المريخ، (2003).

21- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الاسكندرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، (2003).

22- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، القاهرة، الدار الجامعية، (2003).

23- جمال خير الله، الإبداع الإداري، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، (2015).

24- جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، الطبعة الأولى، عمان، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، (2010).

25- حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، الطبعة الأولى، بيروت، دار النهضة العربية، (2005).

26- حسين حريم، السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد في المنظمات، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، (1997).

27- حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، (2004).

28- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات- العمليات الإدارية- وظائف المنظمة، الطبعة الأولى، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، (2006).

29- حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، عمان، إثراء للنشر والتوزيع، (2008).

30- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، (2004).

31- حنفي محمود سليمان، وظائف الإدارة، مصر، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، (1997-1998).

32- خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، عمان، دار حامد نعمان، (2000).

33- خيضر كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، عمان، دار المسيرة للتوزيع والطباعة، (2000).

34- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، الإسكندرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، (2000).

35- رعد الصرن، إدارة الإبداع والابتكار، دمشق، دار الرضا للنشر، (2000).

36- رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، (2005).

37- روبرت ووترمان الإبن، ترجمة علاء عبد المنعم عبد القوي، براعة الإدارة في الشركات الأمريكية، الطبعة الأولى، الدار الدولية للنشر والتوزيع، (1999).

38- ستيفن جورج، أرنولد ويمبرز كيرتش، ترجمة حسين حسنين، إدارة الجودة الشاملة: الإستراتيجيات والآليات المجربة في أكثر الشركات الناجحة اليوم، عمان، دار البشير، (1998).

39- سعد غالب ياسين، نظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري العربي: دراسات إستراتيجية، أبو ظبي، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، العدد 124، (2007).

40- سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000، 10011، الطبعة الأولى، القاهرة، مكتبة الإشعاع، (1999).

41- سمير محمد عبد الوهاب، ليلى مصطفى البرادعي، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة، جامعة القاهرة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، (2006).

42- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان، دار المجدلاوي، (2006).

43- صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، (2005).

44- صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الإسكندرية، الدار الجامعية، (2000).

45- طارق طه، إدارة الأعمال: منهج حديث معاصر، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، (2007).

46- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، إربد، دار عالم الكتب الحديث، (2009).

47- عامر سامح عبد المطلب، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان، دار الفكر ناشرون وموزعون، (2011).

48- عايدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الاندماج، مشاركة المخاطر، القاهرة، دار شركة الحريري للطباعة، (2003).

49- عبد الباقي محمد صلاح الدين، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، (2002).

50- عبد الباقي محمد صلاح الدين، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، (2000).

51- عبد الباقي محمد صلاح الدين، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، (2004).

52- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، القاهرة، مجموعة النيل العربية، (1999).

53- عدلي علي أبو طاحون، إدارة وتنمية الموارد البشرية والطبيعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، (2000).

54- علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للأيزو، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر، (1995).

55- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، (2001).

56- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القاهرة، دار غريب للنشر، (2001).

57- علي رمضان محمد، المحاسبة المتقدمة: دراسات في مشاكل محاسبية معاصرة، الطبعة الأولى، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، (1997).

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

59- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي، حلب، دار وائل للنشر، (2005).

60- عيدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، القاهرة، جامعة عين شمس، (2003).

61- فريد النجار، إدارة الأعمال الاقتصادية العالية: مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، (1999).

62- كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة، عمان، دار وائل، (2004).

63- كمال محمد مغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثالثة، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، (2004).

64- ليث عبد الله القهيوي، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، الطبعة الأولى، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، (2013).

65- مارجريت ديل وبول ايلز، تقييم مهارات الإدارة: مرشد للكفاءة وأساليب التقييم، الرياض، معهد الإدارة العامة، (2002).

66- مأمون درادكة، طارق شلبي، الجودة في المنظمات الحديثة، الطبعة الأولى، عمان، دار الصفاء للنشر، (2002).

67- محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، (2010).

68- محمد عبد الفتاح الصيرفي، القيادة الإدارية الإبداعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، (2006).

69- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، الطبعة الثانية، بدون دار نشر، (1999).

70- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الرابعة، الأردن، دار وائل للنشر، (2003).

71- محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، الطبعة الثالثة، عمان، دار وائل للنشر، (2006).

72- محمود حسن حسني، ترجمة لنيجل كنج ونيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، الرياض، دار المريخ للنشر، (2004).

73- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، (2004).

74- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، (1990).

75- معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، الطبعة الأولى، (2010).

76- مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، عمان، دار وائل للنشر، (2005).

77- نادر أحمد أبو شيحة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، (2000).

78- ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، الجزائر، دار المحمدية، (2003).

79- ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، الجزائر، دار المحمدية العامة، (2004).

80- نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، تطور إدارة الموارد البشرية: المفهوم، الإستراتيجية، الموقع التنظيمي، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، (2010).

81- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للنشر، (2003).

82- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، الطبعة الأولى، الأردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، (2005).

2- الأطروحات والرسائل الجامعية:

2-1- أطروحات الدكتوراه:

83- بوزيان عثمان، إقتصاد المعرفة وإدارة الأصول الذكية والإبداع، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة تلمسان – الجزائر، (2010/2009).

84- حسين يرقي، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية: حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية: تخصص تسيير، السنة الجامعية، جامعة الجزائر، (2008/2007).

85- حميدة محمد محمد النجار، إطار مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية في جمهورية مصر العربية، بحث مقدم لكلية التجارة يدخل ضمن متطلبات الحصول على درجة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة المنصورة، (2005).

86- سماح صولح، دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة: دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر ببسكرة، (2013/2012).

87- سملالي يحضية، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، (2005).

88- سيد أحمد حاج عيسى، أثر تدريب الأفراد على تحسين الجودة الشاملة الصحية في المستشفيات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية فرع: تسويق، جامعة الجزائر(03)، (2012/2011).

2-2- رسائل الماجستير:

89- توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام: دراسة استطلاعية على وزارات قطاع غزة، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، (2009).

3- المجلات والجرائد:

3-1- المجلات:

90- أبو سماحة كامل، الإبداع والتطوير مفاهيم أساسية، مجلة دار التربية، العدد 127، قطر، (1998).

91- أحلام إبراهيم العيثاوي، أسماء علي جهام الكواري، دور الإبداع الإداري في إستراتيجية تطوير التعليم العام (مبادرة تعليم لمرحلة جديدة) بدولة قطر (من وجهة نظر العاملين بالمجلس الأعلى)، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 23 (2)، (حزيران 2011).

92- أحمد بن محمد بن عبد الله المنصوري، درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس في سلطنة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة الإداري، العدد 133- السنة الخامسة والثلاثون، معهد الإدارة العامة بسلطنة عمان، (يونيو 2013).

93- أسامة علي عبد الخالق، تنمية وتطوير الموارد البشرية العربية وإستراتيجيات البقاء في ظل المتغيرات الاقتصادية الجديدة، مجلة العمل العربية، العدد 60، منظمة العمل العربية، (1995).

94- أكثم عبد المجيد الصرايرة، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية: دراسة مسحية، مجلة مؤتة، المجلد 18، العدد 4.

95- أكثم عبد المجيد الصرايرة، رويدة خلف الغريب، أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الإتصالات الأردنية: دراسة حالة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 4، الأردن، (2010).

96- أياد فاضل التميمي وشاكر جار الله الخشالي، دور الثقة بين أفراد الجماعة في تحديد إستراتيجية إدارة المعرفة: دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الخاصة، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني، (2008).

97- إيمان عسكر حاوي، الإبداع التنظيمي وتأثيره في الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية في مستشفى إبن ماجد العامة، مجلة دراسات إدارية، المجلد الرابع، العدد الثامن، جامعة البصرة، العراق، (أكتوبر 2011).

98- بلمهدي عبد الوهاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، العدد 08، سطيف، (2008).

99- بن نذير نصر الدين، الإبداع ودوره في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال، مجلة الأبحاث الاقتصادية لجامعة سعد دحلب بالبليدة، العدد 4، (ديسمبر 2010).

100- جمال داود أبو دولة ورياض أحمد طهماز، واقع عملية الربط والتكامل ما بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المنظمات الصناعية الأردنية، مجلة أبحاث اليرموك "سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية "، اليرموك، (2004).

101- حسن علي الزغبي، أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع: دراسة تطبيقية في شركات الأدوية، مجلة البصائر، المجلد 13، العدد 01، (حزيران 2009).

102- خالد محمد الحياصات، معايير قياس كفاءة و فاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 4، (2006).

103- خالد محمد المدهون، تطبيق محاسبة الموارد البشرية في البنوك التجارية في فلسطين: دراسة ميدانية، المجلة العربية للمحاسبة، المجلد 17، العدد الثاني، (ديسمبر 2014).

104- دبون عبد القادر، سويسي الهواري، أثر الخوصصة في الجزائر على وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة الباحث، العدد 03، الجزائر، (2004).

105- راتب صويص، محمد فلاق، جناة بوقجاني وأيمن أبو حماد، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 7، العدد 4، (2011).

106- رحيم حسين، تسيير المعارف وإستراتيجيات الإبداع في المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة، مجلة الاقتصاد والمناحمنت، جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان، العدد 3، (مارس 2004)

107- رشا حمادة، القياس والإفصاح المحاسبي عن الموارد البشرية وأثره في القوائم المالية: دراسة تطبيقية على أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة دمشق، مجلة جامعة دمشق، المجلد 18، العدد الأول، (2002).

108- رشيد مناصرية، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود-الجزائر، مجلة الباحث، العدد 11، (2012).

109- رفعت الفاعوري، براء بكار، إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة: دراسة ميدانية لشركة موبايلكم الأردنية، أبحاث اليرموك " سلسلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة اليرموك- الأردن، (2004).

110- رفعت عودة الله الشناق، فيروز مصلح الضمور، العلاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، المنارة، المجلد 16، العدد 01، الأردن، (2010).

111- زهية موساوي، الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، مجلة الباحث، العدد 01، (2002).

112- سامر عبد المجيد البشابشة، أثر التكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد15-العدد2، (ماي 2008).

113- سرمد غانم صالح، أسيل زهير رشيد، تعزيز الإبداع في التعليم الجامعي: دراسة على أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الموصل، بحوث وأوراق عمل/الجزء الأول، مؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي، الأردن، (25-27 نيسان 2006).

114- سمية أمين علي، المحاسبة على رأس المال الفكري: دراسة تحليلية مع التطبيق على رأس المال البشري، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد 60، جهاز الدراسات العليا والبحوث، كلية التجارة – جامعة القاهرة، (2003).

115- سهر عاصم الهنداوي، تشجيع عملية الإبداع في المؤسسات، بحوث وأوراق عمل/الجزء الثاني، (مؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 25-27 نيسان، (2006).

116- شنشونه محمد، دور نظم المعلومات في تسيير المعارف بالمؤسسة، مجلة العلوم الانسانية، العدد العشرون، جامعة محمد خيضر بسكرة، (نوفمبر 2010).

117- صالح أحمد صالح، دور التفكير الإبداعي الخلاق في جهود الإصلاح الإداري، مجلة المنصور، (المؤتمر العلمي العاشر 24-25 تشرين الأول 2009)، عدد 14ـ خاص ـ/ الجزء الثاني، (2010).

118- ضيف الله بن عبد الله النفعي، الإبداع من أجل التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، المجموعة 17، العدد الأول، (2003).

119- طاهر محمد الغالي والسيد وائل محمد، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها في الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية، مجلة دراسات إدارية، المجلد 03، العدد 06، (كانون الأول 2010).

120- عبد الفتاح عبد الرحمان كراسنة وسمية محمد توفيق الخليلي، مكونات إدارة المعرفة: دراسة تحليلية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 3، (2009).

121- عبد الله كاظم، أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 3، (2008).

122- عبد المليك مزهودة، التسيير الإستراتيجي للمؤسسات: مقاربات مفهومية وتحديات التنافسية، مجلة الباحث، العدد 04، (2006).

123- فريد كورتل، الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 12، جامعة محمد خيضر بسكرة، (ماي 2007)

124- قيس حمد سلمان، تأثير المشاركة بالمعرفة في الإبداع التنظيمي: دراسة إختبارية في الشركة العربية للمنظفات والكيمياويات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 72.

125- كمال منصوري، سماح صولح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السابع، (جوان 2010).

126- محمد ناصر، نبيل ذنون وزنا ناصر، أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 30، (2012).

127- محمود حسن جمعة، إستراتيجية تمكين العاملين وأثرها في تحقيق الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية في شركة ديالي العامة للصناعات الكهربائية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 71.

128- مطيران عبد الله المطيران، إدارة نظم المعرفة: الرأس المال الفكري، مجلة الرابطة، المجلد السابع، العدد الثالث، عمان، (أكتوبر 2007).

129- نهال أحمد الجندي، قياس وتقييم رأس الما ل الفكري: أحد المتطلبات الأساسية لتحديد قيمة المنشأة، مجلة المحاسبة والتأمين والإدارة، جامعة القاهرة، العدد 65، (2005).

130- هالة عبد القادر صبري، واقع إدارة المعرفة ومتطلبات الإبداع والتجديد في الإدارة العربية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 30، العدد 02، (ديسمبر 2010).

131- هيجان عبد الرحمان، معوقات الإبداع في المنظمات السعودية، مجلة الإدارة العامة، العدد 01، معهد الإدارة العامة–الرياض، 1420 هـ (1995 م).

3-2- النشرات والجرائد:

132- أصداء مجمع سونلغاز، نشرية إخبارية شهرية تصدرها مديرية الاتصال والإعلام – سونلغاز، (نوفمبر 2015).

4- الملتقيات والمؤتمرات العلمية:

4-1- الملتقيات:

133- إبراهيم عبد الله المنيف، إدارة التغيير وعلم الإدارة، الملتقى الدولي الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التغيير في العمل الإداري ـ نحو إدارة متغيرة فعالة ـ، الجمعية السعودية للإدارة، جدة، (29 – 30 مارس 2005).

134- الهادي بوقلقول، الاستثمار البشري و إدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة، الملتقى الدولي حول التنمية البشري وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، (9 – 10 مارس 2004).

135- دريس خالد، التفكير الإبداعي للإدارة لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف– الجزائر، (09 – 10 نوفمبر 2010).

136- سملالي يحضية، التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية والتميز التنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ملتقى دولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة ورقلة، (يومي 17 و18 أفريل 2006).

137- عبد اللطيف بلغرسة، من أجل إستراتيجية تنموية للكفاءات البشرية في المؤسسات المصرفية في ظل اقتصاد المعرفة: دراسة تحليلية برؤية استشرافية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، (مارس 2004).

138- علي فلاح الزعبي، إدارة المعرفة ودورها في الإبداع التنظيمي في الشركات الأردنية، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ـ دراسة وتحليل وتجارب وطنية ودولية ـ، جامعة سعد دحلب بالبليدة/ الجزائر، (يومي 18-19 ماي 2011).

139- فلاح محمد وعامر بشير، أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب بالبليدة، (يومي 18 و19 ماي 2011).

140- محمد المهدي بن عيسى، العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطلق الرأسمالي الإستراتيجي، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، (10 مارس 2005).

141- نبيلة جعيجع، وفاق جعيجع، دور التدريب في تنمية الموارد البشرية، الملتقى الوطني حول: سياسة التشغيل ودورها في تنمية الموارد البشرية، جامعة بسكرة - الجزائر، (13-14 أفريل 2011).

142- نوال بن عمارة، صديقي مسعود، محاسبة الموارد البشرية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، (09/08 مارس 2004).

143- نوغي فتيحة، لقرط فريدة، بوقاعة زينب، الإبداع الإداري: أداة فعالة في المؤسسة الإقتصادية، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف-المسيلة/ الجزائر، (يومي 3-4 ماي 2005).

144- هايل عبد المولى طشطوش، إدارة وتنمية الموارد البشرية وانعكاسها على أداء منظمات الأعمال: تقدير اقتصادي إسلامي، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف- الجزائر، (يومي 13-14 ديسمبر 2014).

145- واعر وسيلة، بن سالم أمال، دراسة تحليلية بين تسيير الكفاءات وإدارة المواهب، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية وتسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة، (فيفري 2012).

4-2- المؤتمرات:

146- آيت زيان كمال، آيت زيان حورية، تسيير المعارف والإبداع في المؤسسة العربية، المؤتمر العلمي الرابع: الريادة و الإبداع، خميس مليانة- الجزائر، (يومي 15- 16 مارس 2005).

147- زكريا مطلك الدوري، بشرى هاشم محمد العزاوي، إدارة المعرفة وإنعكاساتها على الإبداع التنظيمي، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع: إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتزنة الأردنية، الأردن، (26-28 أفريل 2004).

148- عزاوي عمر، عجيلة محمد، الإبداع كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، (8 ماي 2005).

4-3- الندوات:

149- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأقسام العلمية: الأنماط التنظيمية والممارسات الأكاديمية والإدارية والتربوية، ندوة الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية.

150- أمحمد بزيرية، كمال العقريب، الإبداع كمدخل لنمو وزيادة القدرة التنافسية للشركات العائلية في ظل العولمة، الندوة الدولية حول المقاولة والإبداع في الدول النامية، خميس مليانة – الجزائر، (يومي 13-14/ 11/ 2007).

151- خثيري محمد، زروقي إبراهيم، المقاول بين التغيير و الإبداع في المؤسسة، الندوة الدولية حول المقاولة والإبداع في الدول النامية، المركز الجامعي بخميس مليانة-الجزائر، يومي: (13-2007/11/14).

152- سيد عيد، التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، القاهرة، (17-21 فبراير 2008).

153- كمال رزيق، سمير بن عمور، الإبداع والابتكار كمدخل استراتيجي لتطوير المقاولة الصناعية في الجزائر، الندوة الدولية حول المقاولة والإبداع في الدول النامية، المركز الجامعي بخميس مليانة – الجزائر، (يومي 13-14/ 2007/11).

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

1- الكتب:

154- Alain Meignant, Les compétences de la fonction ressources humaines, 3ème édition, liaisons, Paris, (1995).

155- Alain Meignant, Ressources humaines: déployer la stratégie, Edition Liaisons, Paris, (2000).

156- Allen Verna, The Knowledge Evolution; MA, Boston: Butterworth-Heinemann, (1998).

157- Amidon. DM ; Innovation et management des connaissances ; Edition d'organisation ; Paris ; (2001).

158- André GUITTET ; L'entretien : techniques et pratiques ; 6 éme édition ; Edition ARMAND COLIN ; Belgique ; (2003).

159- Andrew Hargadon et Robert J. Sutton ; Les meilleurs articles de Harvard business review sur l'innovation ; Edition d'organisation ; Paris ; (2003).

160- Ardouin THIERRY ; Ingénierie de formation pour l'entreprise ; Edition Dunod ; Paris ; (2003).

161- Armand Dayan ; Manuel de gestion ; ELLIPSES/AUF ; Paris ; (1998)

162- BATAL. C ; La gestion des ressources humaines dans le secteur public ; Tome 2 ; Edition d'organisation ; Paris ; (1997).

163- Bélanger L. et Al, Gestion Stratégique et Opération des Ressources Humaines, Chicoutimi, Gaetan Morin, (1999).

164- Bernard Martory et Daniel Grazet ; Gestion des ressources humaines : Pilotage social et performances ; Dunod ; Paris ; (2001).

165- Bruno Dufour, Yves Réale, Le DRH stratège : le nouveau mix stratégique des ressources humaines, Edition d'organisation, Paris, (2006).

166- Celile Dejoux, les compétences au cœur de l'entreprise, Editions d'organisation, Paris, (2001).

167- Chantal Bussenault; Martine Pretet; Economie et gestion de l'entreprise ; 2 eme édition ; Edition Vuibert ; Paris ; (Avril 1998).

168- Claire Beyou, Manager Les Connaissances, Laisons, France, (2003).

169- Didiez Gedticzka; Gilles Delahaye; Compétences et alternances; Edition Liaisons ; Paris.

170- Emery Yves; Renouveler la gestion des resources humaines; Presse polytechniques et universitaires ; Sans édition ; Romandes ; Paris ; (2003).

171- François Gonin et Yves Emery ; Dynamiser les ressources humaines ; Presse poly technique et universitaires ; 1ere édition ; Lausanne ; (1999).

172- Galaumbaud (b) ; Des hommes à gérer direction du personnels et gestion des ressources humaines ; EDESF ; Edition Paris ; (1994).

173- Gibbert J.B.Probst et autres ; Organisation et management : Tom1- Structurer l'organisation ; Edition d'organisation ; Paris ; (1992).

174- Harlé. E et Chevalier. G ; Comment adapter l'entreprise à l'évolution des marchés ; Edition Dunod ; Paris ; (1988).

175- Holsapple. C and Singh. M, The Knowledge Value Chain Model: Activities for Competitiveness, Arlington: Schema Press, (2001).

176- Jacques PIVETEAU ; L'entretien d'appréciation du personnel : pour des relations de travail plus justes et plus efficaces ; INSEP consulting édition ; Paris ; (2000).

177- Jacques TEBOUL ; l'entretien d'évaluation : comment s'y comporter, comment le mener ; 2éme édition ; Edition Dunod ; Paris ; (2003).

178- Jean Brilman ; Les meilleurs pratiques de management ; 2eme édition ; Edition d'organisation ; Paris ; (1998).

179- Jean Marie Peretti ; Gestion du ressources humaines ; Vuibert ; 2eme édition ; Paris ; (1998).

180- Jean Pièrre Ançiaux ; Le savoir en action : Des connaissances à la performance ; Les éditions d'organisation ; Paris.

181- Jean Pierre Citeau ; Gestion du ressources humaines ; 3eme édition ; Edition Armond Golin ; Dalloz ; (2000).

182- Jean-François Amadieu, Loic Cadin, Compétence et organisation qualifiante, Economica, Paris, (1996).

183- Joel E. Ross; Total Quality Management: Text; Cases and Readings, 2nd édition, St. Lucie Press; U.S.A; (1995).

184- Le duff Robert et autres ; Encyclopédie de la gestion et du management ; 2eme édition ; Edition Dalloz ; Paris ; (1999).

185- Loïc CADIN ; Francis GUERIN ; Frédérique PIGYERE ; Gestion de ressources humaines : Pratique et éléments de théorie ; 2 édition ; Dunod ; Paris ; (2002).

186- Marc Dennery, évaluer la formation: des outils pour optimiser l'investissement formations, ESF édition, France, (2001).

187- Marc Giget ; La dynamique stratégique de l'entreprise ; Dunod ; Paris ; (1998).

188- Marcel Coté, Marie-Claive Malo, La gestion stratégique : une approche fondamentale, Gaetan Morin édition, Canada, (2002).

189- MEIGNANT. A, Ressources Humaines : déployer la stratégie, édition liaisons, Paris, (2000).

190- Oréal S ; Management stratégique de l'entreprise ; Edition Economica; paris ; (1993).

191- Peter Drucker, L'avenir du management selon Drucker, Editions Village Mondial, Paris, (1999).

192- Peter Drucker; Façonner l'avenir; Edition d'organisation; Paris; (1998)

193- Srivastava. RM, Divya Nigam, Corporate strategic management, 2nd édition, Pragati prakasham, Meerut, Begum Bridge, Meerut, (2000).

194- Sylvie ST-ONGE et autres, Relever les défis de la gestion des ressources humaines, Gaëtan Morin, (2001).

195- Thomas Loilier; Alberic Tellier; Gestion de l'innovation: Décider ; Mettre en œuvre ; Diffuser ; Edition management ; Paris ; (1999).

196- Valérie Marbach, évaluer et rémunérer les compétences, Edition d'organisation, Paris.

197- Wiig Karl, Knowledge Management Foundations; Arlington: Schema Press, (2003).

198- Wills T ; Le Louarn J.Y ; Guerin G ; Planification stratégique des ressources humaines ; Presses Universitaires de Montréal ; (1991).

199- Yeran-YVES BNCK, Le Management De Connaissances Et Des Compétences En Pratique, Edition d'organisation, Paris, (2003).

200- Yves Fréderic Livian; Organisation: Théories et pratiques; 2eme édition ; Ounod ; Paris ; (2001).

2- رسائل الماجستير:

201- Saliha TAKFI; L'évaluation des compétences professionnelles dans l'entreprise : étude de cas au niveau de l'entreprise SONELGAZ-Direction régionale de Tlemcen ; Mémoire de magister en gestion de ressources humaines ; Université de Tlemcen ; (2006-2007).

3- المجلات:

202- Camille DORIVAL; Souriez, vous êtes évalués ; Alternatives Economiques ; N° 57 ; (2003).

203- Dueck. G, Views of Knowledge are Human Views, IBM Systems Journal, vol. 40, no. 4, (2001).

204- Grover. V, and Davenport.T, General Perspectives on Knowledge Management, Journal of Management Information System, vol 18, N°1, (2001).

205- Hitt M.A and other ; Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-Based perspective; The academy of management journal; Vol 44; N 01; Without edition; London; (2001).

206- Jean Philipe Neuville, La Qualité en Question, Revue Française de Gestion, (Mars. Avril. Mai 1996).

207- Mohamed BAYAD ; Gestion Stratégique des Ressources Humaines : Fondements et modèles ; Revue internationale des relations de travail ; Volume 2 ; Numéro 1 ; Paris ; (Janvier 2004).

208- Vivek Ghosal; Usha Nair-Reichert; Investments in Modernization, Innovation and Gains in Productivity: Evidence from Firms in the Global Paper Industry; Research policy; Vol 38; 2009; 536-547. **Disponible sur le site web:** www.elsevier.com/locate/respol.

4- المؤتمرات:

209- Camille Carrier et Garand ; Le concept d'innovation: Débats et ambiguïtés ; 5eme conférence internationale de management stratégique ; (13-14 Mai 1996) ; Lille-France.
Disponible sur le site: www.stratégie-amis.com/Lille/com 1102.pdf

5- المقالات الإلكترونية:

210- Benoit Grasser, Thierry Colin, La gestion des compétences : un infléchissement limité de la relation salariale. **Disponible sur le site :** www.travail.gouv.fr/publications/revue-travailet-emploit/pdf/931940.pdf.
211- Pierre-Xavier MESCHI, Le concept de compétence en stratégie: Perspectives et limites. **Disponible sur le site :**
www.stratégie-aims.com/montread/meschi.pdf.
212- Thierry Verstraet et Bertrand Saporta ; Création d'entreprise et entrepreneuriat ; Edition de L'ADREG ; (janvier 2006). **Disponible sur le site :** www.nordnet.fr/adreg/publication.htm.

الـــمـــلاحـــق

Université de Blida (2)

Faculté des sciences économiques ; commerciales et sciences de gestion

Questionnaire

Dans le cadre de la préparation d'une thèse de doctorat sur le thème : « **Le rôle de la gestion stratégique des ressources humaines dans la réalisation de l'innovation organisationnelle : Cas de la société de Distribution de l'Electricité et du Gaz du Centre »** ; nous vous prions de bien vouloir nous apporter votre aide ; en remplissant le questionnaire ci-après en mettant une croix (X) lorsque votre réponse est positive.

Nous vous assurant que les informations données ne seront utilisées, qu'à des fins scientifiques, et nous vous remercions de votre aide par avance.

Veillez accepter madame, monsieur nos salutations distinguées.

La chercheuse

SEMSSOUM.A

I. <u>Données générales</u> :

1. **Sexe : M** ☐ **F** ☐
2. **Age : < 30 ans** ☐ **31-40** ☐ **41-50** ☐ **Sup à 50 ans** ☐
3. **Diplôme au recrutement :** …….....
4. **Dernier diplôme obtenu (si existe) :** ……
5. **Expérience (nombre d'années du travail) au sein de l'entreprise:**…….
6. **Expérience dans le poste actuelle** : **< 5 ans** ☐ **5-10** ☐ **Sup à 10 ans** ☐
7. **Formation/Perfectionnement dans les domaines de gestion : Oui** ☐ **Non** ☐
   <u>Si oui</u> : Nombre de session : 1-2 ☐ **3-4** ☐ **Sup à 4** ☐

II. <u>Diagnostic portant sur l'innovation organisationnelle de votre entreprise</u> :

1. Quelles sont **les caractéristiques du mode d'organisation de votre entreprise** ?

Dédoublement dans la prise de décision ☐ plusieurs organes de parrainage ☐

La méthode centralisée pour la résolution des problèmes ☐

L'inadéquation entre l'organigramme et votre administration ☐

Une bonne coordination entre les différentes tâches des unités administratives ☐

Autre (préciser) :…….....

Des changements sont-ils prévus ? Oui ☐ Non ☐

Pourquoi ?.....……

2. Quelles sont **les principales caractéristiques de votre organisation du travail** ?
   - Autonomie dans les méthodes de travail ☐ Autonomie dans le rythme de travail ☐
   - Complexité des tâches ☐ Autocontrôle de la qualité de travail ☐
   - apprentissage de choses nouvelles ☐ Travail en équipes ☐ Rotation des tâches ☐
   - Répétitivité des tâches ☐ Contraintes horizontales de rythme de travail ☐
   - Contraintes hiérarchiques de rythme de travail ☐
   - Contraintes automatique de rythme de travail ☐
   - Décentralisation ☐ Polyvalence ☐ **Autre (préciser) :**……
3. Lorsque vous conduisez votre activité répondez-vous à des consignes ou des instructions ? oui ☐ non ☐

<u>Si oui</u> ; - Qui détermine les consigne ou les instructions ?.....

4. Votre travail est-il selon vous répétitif ? oui ☐ non ☐

<u>Si oui</u>, quelles sont les tâches à répétition (3 au maximum)

- ……
- ……
- ……..

5. Vous demande-t-on de changer de poste de travail à l'intérieur de l'entreprise ? Oui ☐ Non ☐
   Si oui ; - Précisez le type de changement: …….....
6. Quel est le modèle de gestion dominant dans votre entreprise ?

Directif ☐ Délégataire ☐ **Autre (préciser):** ……..…….……

7. Avez-vous une méthode de travail qui vous est propre ? Oui ☐ Non ☐

Si oui ; laquelle ? Pourquoi avez-vous adopté cette méthode? ……

……

8. Accorde-vous la liberté d'initiative à vos employés ?

Régulièrement ☐ Souvent ☐ Rarement ☐ Jamais ☐

Pourquoi ? (citez 3 raisons au maximum)…….

9. Quelle est la meilleure manière de corriger une erreur par un subordonné en appliquant une nouvelle méthode ou une idée dans l'exercice de ses missions ?

Recyclage du subordonné ☐ L'affecter à une autre mission ☐

Lui donner un avertissement ☐ le muter vers un autre service ☐

Autre (préciser) :……..……..

10. Les initiatives créatives exercées par vos employés dans le but d'améliorer leur performance au travail, ont-elles contribué à hausser le niveau de productivité de votre entreprise **?**
Notation de 1 (très peu) à 5 (beaucoup)

1	2	3	4	5

11. Quel serait **l'impact** de la perte soudaine ou du départ précipité de vos employés les plus créatifs sur la rentabilité de votre entreprise ?

1	2	3	4	5

Notation de 1 (impact peu important) à 5 (impact très important)

12. Quelles sont les méthodes d'administration que vous assumez dans l'exercice de vos missions ?

La méthode de l'essai et l'erreur ☐ La tentative et la consultation ☐

La participation et le travail collégial ☐ Se conforme aux missions définies ☐

En s'appuyant sur les autres et l'imitation de leur méthode ☐ **Autre (préciser) :**……

13. Êtes-vous d'accord avec l'idée de faire participer les employés dans le travail administratif ?
    oui ☐ non ☐

Si oui : Quelles sont les pratiques utilisées ?

- Equipes de résolution de problèmes imprévus ☐ comités mixtes patronaux-syndicaux ☐
- Rotation des postes de travail ☐ Groupes de travail autonomes ☐
- Programmes de suggestion des employés ☐ partage de l'information avec les employés ☐

Autre (préciser) :……..…

14. L'entreprise a-t-elle effectué des **changements organisationnels** dans les dernières années ?
Oui ☐ Non ☐ Je ne sais pas ☐

Si oui ; quels ont été **les changements organisationnels** intervenus dans votre entreprise ces dernières années ?

Réingénierie ☐ Réduction du nombre de paliers de gestion ☐
Mise en œuvre de la qualité totale ☐ Recours accru aux travailleurs temporaires ☐
Recours accru à la rotation des postes de travail ☐ Réduction des effectifs ☐
Augmentation des heures supplémentaires ☐ Centralisation accrue ☐
Décentralisation ☐ **Autre (préciser) :**……..……

15. Aimeriez-vous qu'il y ait un changement dans :

La stratégie ☐ L'organigramme ☐ Les procédures ☐ Le mode de gestion ☐

La culture de l'entreprise ☐ L'ensemble des éléments ci-dessus ☐

16. Votre travail a-t-il évolué depuis que vous occupez votre emploi ? Oui ☐ Non ☐

Si oui, précisez en quoi consistait cette évolution :

Changement dans l'organigramme ☐ Changement dans le mode de contrôle ☐ La polyvalence ☐

Introduction de nouvelles technologies ☐ Amendement dans les procédures administratives ☐

Si non ; pourquoi ? (3 raison à maximum) ……...

17. Les effets liés aux changements organisationnels introduits dans les 5 dernières années :

	Degré d'importance			
	Elevé	**Moyen**	**Faible**	**Nul**
- Réduction du temps de réponse aux besoins des clients	☐	☐	☐	☐
- Amélioration de la qualité des biens et des services	☐	☐	☐	☐
- Diminution des couts unitaires	☐	☐	☐	☐
- Amélioration de la satisfaction des employés et /ou diminution de taux de rotation du personnel	☐	☐	☐	☐

18. Quel est, selon vous, le degré d'importance des valeurs que votre entreprise est tenue de protéger et de développer surtout celles qui concernent le potentiel créatif et innovant de ses RH ?

- Cochez la bonne réponse comme suit : (1) Pas important ; (2) Peu important ; (3) Utile ; (4) Important ; (5) Très important.

- Note: les valeurs fondamentales associées à la culture d'innovation de votre entreprise sont multiples. Vous avez un rôle de leadership majeur à exercer en ce sens et les valeurs que vous tenez à défendre, par-dessus tout, pour chacun de vos employés sont les suivantes :

Les valeurs associées à la culture d'innovation de votre entreprise	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Le droit à l'initiative					
Le droit à l'erreur : les échecs et les erreurs doivent être exploités à des fins d'innovation					
Le droit à l'écoute et au respect. les idées qui dérangent doivent être accueillies avec ouverture					
Le droit à un feedback constructif. Capitaliser sur ses points forts et créer des moyens de s'améliorer.					
Le droit d'accomplir son travail dans la joie et le plaisir.					
Le droit de remettre en question et d'afficher sa vision des choses.					
Le droit d'improviser dans un désordre transitoire.					
Le droit de risquer et d'expérimenter.					
Le droit de rêver et d'exprimer librement.					
Le droit de « prendre du temps » à observer.					
Le droit de réussir.					
Le droit à la reconnaissance (d'être reconnu pour la qualité de ses idées et ses actions).					
Le droit à la collaboration et partage de connaissances entre disciplines, cultures et champs d'action.					

19. Croyez-vous que vos employés doivent participer activement au processus d'innovation de l'entreprise ?

Jamais ☐ En cas d'urgence seulement ☐ souvent ☐ en tout temps ☐

- Si c'est le cas (toujours ou souvent), pouvez-vous donner quelques motifs.

20. D'une manière générale, avez-vous la possibilité d'innover dans votre travail ?

Toujours ☐ Souvent ☐ rarement ☐ jamais ☐

21. Organisez les facteurs ci-dessous selon leur importance dans l'évaluation de l'employé exerçant dans votre administration ?

L'expérience dans le poste ☐ Niveau de qualification scientifique ☐

Les nouvelles suggestions en gestion qu'il propose ☐

Idée différente et difficile à imiter qu'il propose ☐

Se conforme strictement aux exigences de son poste de travail ☐

Son dévouement dans le travail pour satisfaire son responsable ☐

22. Dans les dernières années; votre entreprise a-t-elle introduit des innovations d'organisation?

	Oui	Non
A. Importante modification de l'organisation de travail dans votre entreprise :	☐	☐
A1. Dont mise en place d'une politique pour inciter les salariés et/ou les dirigeants à rester dans l'entreprise.	☐	☐
B. Systèmes de gestion des connaissances nouveaux ou améliorés de manière Significative :	☐	☐
B1. Qui se sont traduits par une politique écrite de gestion des connaissances.	☐	☐
B2. Qui se sont traduits par la mise en place d'une culture pour le partage des connaissances.	☐	☐
C. Importante modification des relations de votre entreprise :	☐	☐
C1. Dont des partenariats ou des alliances pour acquérir des connaissances.	☐	☐

23. Dans les dernières années; certains de vos activités d'innovation ont-ils été ?

	Oui	Non
- Abandonnés lors de la phase de conception	☐	☐
- Abandonnés après le début du projet ou de l'activité	☐	☐
- affectés par de sérieux retards	☐	☐

24. Quelles sont les principales difficultés que vous rencontriez lors de la recherche de solutions innovantes ?

		Degré d'importance			
		Elevé	**Moyen**	**Faible**	**Nul**
Difficultés liés aux couts	- Manque de moyens financiers au sein de votre entreprise ou de votre groupe.	☐	☐	☐	☐
	- Manque de moyens financiers en dehors de votre entreprise ou de votre groupe.	☐	☐	☐	☐
	- couts de l'innovation trop importants	☐	☐	☐	☐
Difficultés liés aux connaissances	- manque de personnel qualifié	☐	☐	☐	☐
	- manque d'information sur la technologie	☐	☐	☐	☐
	- manque d'information sur les marchés	☐	☐	☐	☐
	- difficulté à trouver des partenaires de coopération pour l'innovation	☐	☐	☐	☐
Motifs pour ne pas innover	- la peur de prendre l'initiative	☐	☐	☐	☐
	- aucune nécessité en raison d'innovations précédentes	☐	☐	☐	☐
	- aucune nécessité en l'absence d'une demande pour des innovations	☐	☐	☐	☐

III. La gestion des compétences :

25. Selon vous ; est-que les compétences sont considérées dans votre entreprise :
Importantes ☐ Sans importance ☐

26. Quelles sont les compétences que vous considérez plus importante dans votre entreprise ?

Les compétences techniques (Distribution Gaz /Electricité ; maintenance…..) ☐

Les compétences administratives (GRH ; F/C ; Juridique…..) ☐ Les deux ☐

27. La gestion des compétences est- elle perçue par la direction comme :
☐ Très importante ☐ Importante ☐ Moyennement importante ☐ Pas du tout importante

28. Selon vous ; une démarche de gestion des compétences c'est :

Une notion vague ☐ Un moyen de définir vos besoins en personnel ☐

Une méthode d'évaluation des capacités de votre personnel ☐

Le maintien de l'employabilité de vos salariés ☐

Autre (préciser) :……..…….

29. Selon vous ; dans quels direction/département serait-il pertinent d'instaurer une démarche « Gestion des compétences » ?

D. Générale ☐ D. Ressources humaines ☐ D. Finance/Comptabilité ☐

D. Recherche et Développement ☐ D. Gestion de Système d'Information ☐

Ensemble de l'entreprise ☐ **Autre (préciser) :**……..……

30. Avez-vous participez au recrutement au sein de votre entreprise ? Oui ☐ Non ☐

- Qui recrute et participe au recrutement au sein de votre entreprise ?

Le dirigeant ☐ Le responsable du personnel ☐ Les cadres responsables de structures ☐

Les cadres sans responsabilité hiérarchique ☐ **Autre (préciser) :**……

31. Quel mode de recrutement vous privilégiez ?

La candidature spontanée ☐ La promotion interne ☐ L'annonce press ☐ L'ANEM ☐

Le cabinet de recrutement ☐ L'annonce internet ☐ Le contrat d'alternance ☐

32. Quels sont les moyens mis en œuvre pour développer les compétences des employés ?

Formation ☐ Tutorat ☐ Coaching ☐ Travail en Binôme sur poste de travail ☐

Autre (préciser) :……...…….……..

33. Ces moyens sont ils facilement accessibles pour chaque employé ?

Oui ☐ Non ☐

34. Est-ce suffisant pour motiver vos employés à développer leurs compétences ?
Pas suffisant ☐ Peu suffisant ☐ Utile ☐ suffisant ☐ Très suffisant ☐

Si non ; quel sont les autres facteurs qui pourraient motiver vos employés dans votre entreprise ?.....

35. Avez-vous mis en place un mode d'évaluation des compétences ?

Oui ☐ Non ☐

Si oui ; sous quelle forme se présente votre outil d'évaluation ?

- Entretien annuel d'évaluation ☐

- Assessment centrer : (Les outils utilisé sont : tests, exercices de jeu de rôle, mise en situation…) ☐

- 360° Feed-back : (L'outil utilisé est un **questionnaire**, qui peut contenir une cinquantaine de questions portant sur qualités de collaborateur et ses compétences managériales) ☐

- Système notation-évaluation globale sans entretien ☐ **Autre(préciser) :**……..

36. Sur quelle base est-ce que vous évaluez les compétences de vos employés ?

Sur votre intuition et expérience ☐ Sur les référentielles compétences ☐

Sur les appréciations de votre encadrement ☐ Vous faites appel à conseiller extérieur ☐

Autre (préciser) :…….…

37. Y a-t-il eu des réticences de la part de vos employés lors de cette évaluation ?

Oui ☐ Non ☐

Si oui ; comment se sont-elles manifestées ?.....

38. Les employés ont-ils pu exprimer leurs attentes vis-à-vis de la démarche de gestion des compétences ? Oui ☐ Non ☐

Si oui ; par quels moyens ?

Lors de réunion ☐ Par lettre d'information ☐ Intranet ☐

Entretien individuel ☐ Communication informelle ☐

Autre (préciser) :……..…….……..

Si non ; pourquoi ?.....

39. Les employés ont-ils participé à la construction des outils de gestion des compétences ?
Oui ☐ Non ☐

Si oui ; quel a été leur rôle ?.....

Si non ; pourquoi ?.....

40. Les parcours professionnels, les aires de mobilité sont ils clairs et bien définis pour motiver vos employés à développer leurs compétences ? Oui ☐ Non ☐

Pouvez-vous donner des exemples concrets ?.....

41. Quels sont les impacts de la gestion des compétences pour les employés :

Une plus grande liberté d'action (délégation…) ☐

Améliorer la participation des employés lieux de travail ☐

Capacité à mettre en œuvre leurs idées ☐ Employés plus performants ☐

Autre (préciser) :……..……

Aucun, comment pouvez-vous l'explique ?.....

42. Quels sont les impacts de la gestion des compétences pour l'entreprise ?

Changement de culture et de stratégie ☐ Entreprise plus compétitive ☐

Amélioration de climat social ☐ **Autre (préciser) :**…….……

Aucun, comment pouvez-vous l'explique ?.....

IV. La gestion des connaissances :

Note : La gestion des connaissances a trait à toute activité systématique de l'organisation liée à la saisie et au partage des connaissances.

43. Selon vous ; est-ce que les connaissances ont une importance pour l'entreprise ?

Oui ☐ Non ☐

44. Quelles sont les connaissances que vous considérez importante pour l'entreprise ?

- Cochez la bonne réponse comme suit : (1) Pas important ; (2) Peu important ; (3) Utile ; (4) Important ; (5) Très important.

	1	2	3	4	5
- Les besoins des clients et leurs préférences					
- L'information sur les produits/technologies					
- L'information sur les concurrents					
- Les informations relatives à la gestion courante de l'activité					
- Les expertises et meilleures pratiques					
- Les compétences des collaborateurs					
- Les innovations/idées d'amélioration en interne					

45. Comment vous considérez la gestion des connaissances dans l'entreprise ?

	Oui	Non	Ne sais pas
- Un nouveau rôle pour les manager			
- Des investissements dans les nouvelles technologies de l'information / refonte des systèmes d'information existants			
- Une nouvelle approche du développement des compétences			
- Une meilleure maitrise du capital intellectuel de l'entreprise			

46. Quel genre de connaissances utilisez-vous pour votre travail ? (cochez 3 plus importantes)

Modes opératoires, procédures ☐ Notes personnelles ☐ Livres ☐

Documents techniques de références : normes… ☐

Articles de revues scientifiques : papier, web, CD… ☐

Documents issus des projets antérieurs ☐ Discussion avec des collègues ☐

Savoir-faire personnel, expérience personnelle qui n'est sur aucun support ☐ **Autre (préciser)**

47. Cochez **UNE** réponse pour chaque élément.

Les pratiques de gestion des connaissances		Exister	N'existe pas	Utilisation Prévue au 24 prochains mois	Ne sais pas
Politique et stratégies	**Votre entreprise :** 1- a une politique ou stratégie écrite de gestion des connaissances. 2- dispose d'un système de valeurs ou d'une culture visant à promouvoir le partage des connaissances. 3- a des politiques ou des programmes visant à aider à garder les travailleurs dans l'entreprise. 4- utilise des partenariats ou des alliances stratégiques pour acquérir des connaissances.				
Leadership	**Dans votre entreprise ; les pratique de gestions des connaissances sont :** 1- Du ressort des gestionnaires et des dirigeants 2- Du ressort des travailleurs autres que les gestionnaires. 3- Du ressort de l'agent des connaissances ou de la section de gestion des connaissances. 4- Des critères explicites pour l'évaluation du rendement des travailleurs.				
Saisie et acquisition des connaissances	**Votre entreprise s'occupe régulièrement :** 1- De saisir et d'utiliser les connaissances d'autres sources de l'industrie ; comme des clients et des concurrents… 2- De saisir et d'utiliser les connaissances des établissements de recherche publics, y compris les universités et les laboratoires gouvernementaux. 3- D'affecter des ressources à la recherche et à l'acquisition de connaissances externes et à la communication de ces connaissances au sein de votre entreprise. 4- D'encourager les travailleurs à participer à des équipes de projet comprenant des experts de l'extérieur.				

Partager les connaissances	**Au sein de votre entreprise ; les travailleurs partagent les connaissances ou l'information :** 1- En mettant à jour régulièrement des bases de données comprenant des pratiques de travail éprouvées, des leçons apprises et des listes d'experts. 2- En préparant de la documentation écrite, y compris des leçons apprises, des guides de formation, des pratiques de travail éprouvées, des articles devant être publiés… 3- En favorisant la collaboration des équipes de projets qui sont dans des deux lieux distincts (équipes virtuelles)				
Formation et mentorat	**Votre entreprise :** 1- Offre de la formation formelle relative aux pratiques de gestion des connaissances. 2- Offre de la formation informelle liée à la gestion des connaissances. 3- Utilise des pratiques formelles de mentorat, y compris des stages d'apprentissage. 4- Encourage le partage par les travailleurs d'expérience de leurs connaissances avec les nouveaux travailleurs ou les travailleurs moins expérimentés. 5- Encourage les travailleurs à poursuivre leurs études grâce au remboursement des frais de scolarité pour des cours lés au travail et terminés avec succès. 6- Offre une formation à l'extérieur aux travailleurs pour qu'ils puissent conserver leurs aptitudes				
Incitations	**Votre entreprise récompense de façon particulière le partage des connaissances :** 1- Des incitatifs monétaires. 2- Des incitatifs non monétaires.				

48. Y a-t-il des pratiques de gestion des connaissances que votre entreprise utilise et que nous avons omises dans cette enquête ? Oui ☐ Non ☐

Si oui, veillez préciser:……..……...

Note : Si vous avez coché au moins une réponse dans la colonne **« Exister » ;** veillez poursuivre. Autrement, passez à la question **(53).**

49. Dans le tableau ci-dessous, veuillez indiquer le niveau d'efficacité que vous attribuez à chaque résultat pour les pratiques de gestion des connaissances utilisées actuellement dans votre entreprise.

L'utilisation des pratiques de gestion des connaissances vous a permis d'obtenir les résultats suivants :	**Efficacité des résultats de l'utilisation des pratiques de G.C**			
	Très efficace	**Efficace**	**Pas très efficace**	**Pas efficace du tout**
- Accroitre horizontalement le partage de vos connaissances (entre les services, les secteurs fonctionnels et les unités fonctionnelles)				
- Accroitre verticalement le partage de vos connaissances (vers le haut de hiérarchie organisationnelle)				
- Améliorer l'efficience et/ou la productivité des travailleurs.				

- Ajouter de nouveaux services ou produits.				
- Eliminer le double emploi en matière de recherche et développement.				
- Améliorer la mémoire de votre entreprise.				
- Augmenter votre capacité de saisir les connaissances des établissements de recherche publics, y compris les universités et les laboratoires gouvernementaux.				
- Augmenter votre capacité de saisir les connaissances d'autres entreprises, d'associations industrielles, de documents techniques, etc.				
- Augmenter l'acceptation des innovations par les travailleurs.				
- Protéger l'entreprise contre la perte de connaissances en raison du départ de travailleurs.				
- Aider à garder les travailleurs dans l'entreprise.				

50. Lesquels des points suivants considérez-vous comme une barrière à la mise en place d'une démarche de gestion des connaissances ?

Culture d'entreprise ☐ Manque de technologie de l'information ☐ Manque de budget ☐

Manque de structure dédiée au G.C ☐ Manque de processus de gestion des connaissances ☐

Manque de motivation pour le partage des connaissances par leur détenteur ☐

Manque de temps pour la formalisation des connaissances ☐ **Autre (préciser) :**……

V. <u>Opinion de l'enquêté à l'égard de développer l'innovation organisationnelle</u> :

51. Quels sont les efforts déployés actuellement dans votre administration pour le développement de l'innovation organisationnelle **?**

Prendre en charge les idées novatrices ☐

Organisation des rencontres sur l'innovation organisationnelle et les moyens pour les mettre en œuvre ☐

Création des unités de recherche et développement ☐

Politique de recrutement favorisant une présence accrue de créatifs dans l'entreprise ☐

Nomination de nouvelles compétences ayant des expériences diverses ☐

Rapporter les solutions trouvées dans un document précis ☐

Création des moyens pour répertorier les solutions trouvées et les repérer facilement pour être réutilisées ☐

Création d'un système remuneratif pour la récompense des employés selon leurs différentes idées novatrices ☐

Support financier apporté par les dirigeants aux employés ☐

Autre (préciser) :……..……..

52. Quel est le style de management que vous adoptiez réellement pour aider à l'innovation organisationnelle ?

Perfectionnement de vos employés sur de nouvelles méthodes de travail ☐

Formation d'une équipe composée des meilleurs employés dans des établissements spécialisés ☐

Délégation des pouvoirs aux employés l'esprit d'innovation et d'initiative ☐

Motivez les personnes qui prennent des initiatives ☐

Autre (préciser) :……...……..

Enfin

53. Pensez-vous que la gestion des compétences actuelle est un modèle stimulant pour les initiatives et l'émergence de nouvelles idées dans votre entreprise ?

……
……
……
……

54. Quelles sont vos propositions pour le développement de l'innovation organisationnelle dans votre entreprise ?

……
……
……
……
……
……
……
……
……
……

Merci de votre collaboration

الملخص
باللغة الأجنبية

Résumé

Il est convenu entre les chercheurs que l'innovation organisationnelle est considérée aujourd'hui comme une nécessité pour le développement continu, par conséquent ; il est devenu la matière principale dans les opérations du changement ; de progression; ce qui a pour conséquence l'exigence d'explorer la méthode la plus efficace pour assurer sa concrétisation et son exécution pour atteindre un niveau d'accomplissement distinct.

L'objectif principal de cette recherche est l'étude de la gestion stratégique des ressources humaines avec ces deux types modernes - gestion des compétences et gestion des connaissances - comme une introduction pour la réalisation de l'innovation organisationnelle au sein de la société de distribution de l'électricité et du gaz du centre (SONELGAZ), notre recherche est une tentative d'élaborer un model virtuel sur lequel nous pourrons compter en l'appliquant et attendre des résultats qui aident à améliorer le niveau de l'innovation organisationnelle dans la société qui contribuent l'un des axes les plus importants dans l'économie algérienne. ainsi notre recherche s'intéresse à la réalisation et l'application réelle des politiques de la gestion stratégique des ressources humaines.

Nous avons opté pour la réalisation de cette recherche l'approche descriptive et analytique, et nous nous sommes appuyés sur les études précédentes pour structure l'idée du thème, l'élaboration de la problématique, la mise en place du modèle proposé et la détermination de ses variables indépendantes représentées dans les dimensions de la gestion stratégique des ressources humaines et résumées dans les dimensions de la gestion des compétences et la gestion des connaissances, et les variables dépendantes représentées dans les dimensions de la procédure de l'innovation organisationnelle. Avec la clarification des concepts procéduraux les plus importants et profitant des ouvrages scientifiques pour la mise en place du cadre théorique de la recherche et définissant les procédés statistiques appropriés pour l'analyse des ses hypothèses.