

"الإبداع الوظيفي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في ظل التغيرات البيئية لمنظمات الأعمال"

سهيلة عبد الجبار

بياض مصطفى

الملخص

يتزايد الاهتمام بموضوع الإبداع في ظل التحديات التي تفرضها ظاهرة العولمة والمنافسة الشديدة وثورة المعلومات، لأنه أصبح أمراً ضرورياً وحيوياً للمؤسسة وليس مجرد أمر ثانوي، ولهذا ظهرت حاجة المؤسسات للإبداع بطرق مختلفة وبدرجات متفاوتة من الاهتمام والعناية. ويعتبر مطلباً رئيسياً ومؤشراً يستدل من خلاله على نجاح المؤسسات أو فشلها في تحقيق أهدافها من أجل النهوض بمستوى أداء أفرادها، لذلك ينبغي تقدير أهمية ودور الإبداع الوظيفي من خلال الجهود المبذولة لتوفير مناخ ملائم، يمكن للموظفين من إظهار ما لديهم من قدرات ومهارات إبداعية، والاستغلال الأمثل مما يدفعهم للعمل والبحث عن حلول للمشكلات التي تواجههم بصورة إبداعية من أجل الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للمؤسسة أو لأفراد.

وعليه سوف نركز في بحثنا على أثر الإبداع الوظيفي على أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مع إسقاط الجانب النظري على الواقع المؤسسي أيضاً من خلال دراستنا، وذلك بالاعتماد على المنهج التحليلي في تحليل البيانات والمعلومات المحصل عليها باستعمال أداة الاستبيان، ومن ثم تحديد النتائج المتوصل إليها.

الكلمات المفتاحية : الإبداع الوظيفي، الأداء، الموارد البشرية، تحسين الأداء، القدرات الإبداعية.

Abstract

In light of the challenges posed by the phenomenon of globalization, intense competition and the information revolution, the issue of creativity is becoming more and more important because it has become necessary and vital for the institution, not just a secondary matter. Therefore, institutions need to innovate in different ways with varying degrees of attention and care.

It is a major demand and an indicator of the success or failure of institutions to achieve their goals in order to improve the performance of their personnel. The importance and role of functional creativity should be appreciated through efforts to provide an adequate environment that enables employees to demonstrate their creative abilities and skills, Prompting them to work and find solutions to the problems they face creatively in order to improve the performance of the institution or individuals.

In this context, we will focus on the impact of functional creativity on the performance of human resources in the institution, while also shedding the theoretical aspect on the institutional reality through our study, based on the analytical approach in analyzing the data and information obtained using the questionnaire tool and then determining the results achieved.

Keywords: functional creativity, performance, human resources, improved performance, creative abilities.

مقدمة:

يشهد العالم العديد من التطورات والتغيرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات، مما جعل المؤسسات تواجه العديد من التحديات والصعوبات في كيفية مواكبتها وطريقة التكيف معها، وهذا فرض عليها إيجاد طرق حديثة وإبداعية ونبد الطرق التقليدية، وذلك عن طريق إيجاد أفراد مبدعين وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على إنتاج أفكار وأراء جديدة وابتكار أساليب جديدة وحلول للمشكلات الإدارية لأجل الاستمرار والنمو. ويتزايد الاهتمام بموضوع الإبداع في ظل التحديات التي تفرضها ظاهرة العولمة والمنافسة الشديدة وثورة المعلومات، لأن الإبداع أصبح أمراً ضرورياً وحيوياً للمؤسسة وليس مجرد أمر ثانوي، ولهذا ظهرت حاجة المؤسسات للإبداع بطرق مختلفة وبدرجات متفاوتة من الاهتمام والعناية، فالبعض منها تبنى سياسات شاملة للإبداع على مستوى الأفراد والجماعة والمؤسسة، وقام البعض الآخر بإنشاء وحدات تنظيمية خاصة بتطوير الإبداع، وقامت بعض المؤسسات الأخرى بتدريب الأفراد والجماعات على التفكير الإبداعي.

من أجل استمرارية هذا التقدم فلا بد من خلاله إيجاد مناخ تنظيمي وسياسات تحفز الإبداع والمبدعين على التغيير والتطوير في فعالية المؤسسات وأهدافها وعملياتها وأداء العاملين، وهذا ما تسعى إليه أي مؤسسة كانت، ويعتبر مطلباً رئيسياً ومؤشراً يستدل من خلاله على نجاح المؤسسات أو فشلها في تحقيق أهدافها من أجل النهوض بمستوى أداء أفرادها، لذلك ينبغي تقدير أهمية ودور الإبداع الوظيفي من خلال الجهود المبذولة لتوفير مناخ ملائم يمكن للموظفين من إظهار ما لديهم من قدرات ومهارات إبداعية، واستغلالها الاستغلال الأمثل مما يدفعهم للعمل والبحث عن حلول للمشكلات التي تواجههم بصورة إبداعية من أجل الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للمؤسسة أو لأفراد.

• الإشكالية:

وجب على المؤسسة التخلص من الممارسات الإدارية العقيمة التي تعتمد على الروتين القاتل والبيروقراطية الجامدة التي تشل العقول وتكبل الأيدي فيصبح الموظفون كآلات تقوم بمجموعة من الإجراءات دون إعمال للعقل وإطلاق العنان له للتفكير بشمولية. لذلك يجدر بها أن تولي العمل الإبداعي اهتماماً كافياً، وأن تجري القياسات التي تسلط الضوء على المستوى الإبداعي لدى الموظفين عامة ولدى المديرين خاصة كونهم هم الذين يصنعون القرارات ويرسمون مستقبل المؤسسة، وأن تعمل على تحديد العوامل التي تؤثر فيه سواء كانت تتعلق بالمناخ التنظيمي للمؤسسة أو بالمتغيرات الشخصية، وهذا في سبيل تهيئة أفضل الظروف الملائمة للإبداع والتخلص من العقبات التي تحول دونه، وتحديد أفضل البدائل المطلوبة لدعم الإبداع وصولاً إلى زيادة قدرات المؤسسة وتحسين الأداء الوظيفي من أجل مواجهة ومواكبة التغيرات المتلاحقة. وعلى ضوء ما تقدم تتجلى لنا الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة الإبداع الوظيفي في تطوير أداء الموارد البشرية على مستوى مؤسسة

توزيع الكهرباء و الغاز "سونلغاز" بولاية تندوف-الجزائر؟

• الفرضيات:

• للإجابة على الإشكالية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

— الفرضية الأولى: تتبنى المؤسسة سونلغاز مفهوم الإبداع الوظيفي ضمن سياستها.

— الفرضية الثانية: يحسن الإبداع الوظيفي من مستوى أداء العمال بمؤسسة سونلغاز.

ولهذا قسمنا بحثنا إلى أربعة محاور للإجابة على الإشكالية حيث المحاور الثلاثة متعلقة بالجانب النظري للدراسة أما المحور الأخير خصص لاختبار الفرضيات الموضوعية، من خلال إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي.

المحور الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء، كونه يشكل أهم أهداف المؤسسة، حيث تتوقف كفاءة الأداء على كفاءة أداء مواردها البشرية، والتي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تسند إليها بكل فعالية سوف نتطرق إلى مفهوم الأداء وعناصره وكذلك إلى طرق تحسين الأداء.

١- تعريف الاداء:

قبل الإسهاب في وجهات النظر هذه نشير أن أصل كلمة الأداء (مزهودة، ٢٠٠١) ينحدر من اللغة اللاتينية performare التي تعني إعطاء كلفة الشيء لشيء ما والتي اشتقت اللغة الانجليزية منها لفظة performance والتي تعني إنجاز العمل أو "الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه.

• عرف على أنه (إدريس، ٢٠٠٩): "الهدف المركزي لعملية التحول preonsformotons والذي يركز على مدى تحقيق الأهداف ومستوى تنفيذ الخطط".

• ويمكن تعريفه بأنه ذلك "المستوى الذي يحققه الموظف عند قيامه بعمل ما، فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها، فالأداء يكون امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الموظف، كما أنه أي نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال".

• و أيضا عرف بأنه (الخناق، ٢٠٠٥). " السلوك الذي يساهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل المؤسسة وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب".

من خلال تقديم هذه التعاريف يمكن القول أن الأداء هو السلوك الذي يبديه الموظف في المؤسسة عن طريق قيامه بالمهام المقدمة لوظيفته، و من الواجب عليه إتمامها تبعا لعدة أبعاد منها الجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الموظف، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة في المواعيد المحددة.

٢- عناصر الأداء:

تعتبر دراسة مكونات الأداء أو تحليل العمل من المصادر الأساسية للحصول على معلومات تبني عليها الكثير من برامج الموارد البشرية، لأن هذه المعلومات لازمة لقياس فاعلية الأداء في العمل، وتحديد أسس اختيار الموظفين إذ تعتبر هذه العناصر بمثابة الأساس الذي يجب على المسئول المباشر إتباعه والتقيده به عند تقييمه لأداء مرؤوسيه، لأنها تبين له الواجبات والمسؤوليات المترتبة على الموظف ومن الواجب عليه القيام بها. ولتحقيق هذا الأداء ينبغي توفر عنصرين هامين (عبد الوهاب، ١٩٨٤) :

١،٢. القدرة على الأداء:

فالقدرة تعرف على أنها إمكانات الموظف على القيام بعمل ما، تكتسب بالتعليم والتدريب والخبرة العملية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي والقدرات الشخصية التي ينميها التعليم والتدريب، وبالتالي فالقدرة هي الأخرى محصلة لعنصرين رئيسيين هما:

— المعرفة والمهارة أي أن : القدرة = المعرفة * المهارة

فالمعرفة هي حصيللة المعلومات التي توجد عند الموظف العامل تجاه شيء معين فمثلا الموظف في بداية إنجازه للعمل الموكل إليه وقبل أن يجرب العمل على الآلة يجب أن يعرف شيئا عنها، نوعها، تركيبها. أما المهارة فهي مستوى الكفاءة والإتقان التي يستطيع الموظف أن يؤدي العمل

الموكل إليه. وبالتالي المعرفة والمهارة عنصران هامين في تحديد قدرة الموظف على إنجاز مهامه وأعماله في المؤسسة، فالموظف قد يكون ملماً بحصيلة معلومات كافية لإنجاز العمل، ولكن هذا ليس كافياً لجعل منه عاملاً ذو أداء كفء إلا إذا استطاع استخدام المعلومات أو المعرفة.

٢,٢. الرغبة في الأداء:

الرغبة في الأداء هي القوى الكامنة في العامل التي تحركه لكي يسلك سلوك معين لتأدية العمل، وتنعكس هذه القوى في كثافة الجهد الذي يبذله وفي درجة المثابرة والإتقان. وتتأثر رغبة الموظف في العمل بثلاث عناصر أساسية هي: ظروف العمل المادية، ظروف الموظف الاجتماعية وحاجات ورغبات الموظف، ويمكن توضيح ذلك في الشكل رقم (١).

المحور الثاني: ماهية الإبداع الوظيفي

أصبح الإبداع الوظيفي الآن بمثابة الأمل الأكبر للعنصر البشري لحل الكثير من المشكلات التي تواجهه، لذا فإن مستقبل المؤسسة لا يعتمد على مجرد القوى العاملة بها، وإنما يعتمد على توفير نوع ممتاز من العاملين، أي على أفراد مبدعين.

١- تعريف الإبداع الوظيفي:

ورد لمصطلح الإبداع الوظيفي العديد من المفاهيم في الأدبيات المتخصصة منها على سبيل الذكر:

- الإبداع الوظيفي حسب (الرحيم محمود وحسين، ٢٠١٠) على أنه "مجملة التغيرات الحاصلة في الأنشطة والفعاليات والأساليب الإدارية التي تتبعها المؤسسة بالشكل الذي يتلاءم مع تحقيق أهداف المؤسسة".
- وينظر كل من (فرحات ومنصور، ٢٠٠٦) إلى الإبداع الوظيفي على أنه "الإبداع الذي يستهدف التنظيم الداخلي للمنظمة ويتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة، وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية التي توجه نحو تحسين علاقات العمل أو تطبيق أفكار أو استخدام تكنولوجيا جديدة لتحسين المهارات الإبداعية لدى العاملين".
- أما (العنزي، ٢٠٠٤) فيرى أن الإبداع الإداري هو "أسلوب إداري يعتمد على العنصر البشري بشكل أساسي من خلال طرح حلول مميزة للمشكلات، وأداء العمل بأساليب وطرق جديدة في ظل استخدام للعناصر التالية: الأصالة، المرونة، المخاطرة، القدرة على التحليل الحساسية للمشكلات الخروج عن المألوف سواء للفرد نفسه أو للمنظمة التي يعمل بها".
- ومن خلال ما سبق، يمكننا إعطاء مفهوماً شاملاً للإبداع الوظيفي، على أنه الأفكار والممارسات التي يقدمها المدراء والعاملون والتي تهدف إلى إيجاد عمليات إدارية وأساليب أكثر كفاءة وفعالية في إنجاز أهداف المؤسسة، وأن تكون تتصف بالقبول والأصالة ونفع للمجتمع.

٢- أهمية الإبداع الوظيفي:

تكمن أهمية الإبداع الوظيفي فيما يلي (مانع، ٢٠١٥):

- إكساب الإدارة المزيد من الثقة والاحترام من قبل الموظفين وزيادة مستوى قبولها لدى الجمهور الداخلي والخارجي.
- تحسين الإنتاج والأداء وزيادة مستوى الولاء الوظيفي والانتماء للمؤسسة.
- المساعدة في تقليل من دوران العمل وتحقيق الاستقرار الوظيفي والحد من الهجرات.
- تساعد في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة المبدعة مما يمنحها المزيد من قوة البقاء والكيان.
- يؤدي إلى تسهيل العمليات الإدارية التي تمكن المؤسسة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفعالية، وإلى إحداث تغيرات إيجابية في بناء المؤسسة وفي عملياتها الإدارية.

- يعمل على إيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج أنشطة المؤسسة الرئيس.
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات.
- 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 التغيرات المحيطة.
- وعليه يمكن القول أن الإبداع الوظيفي يشكل عاملا هاما لبعث الاستقرار والوظيفي، المترجم أساسا في تقوية الولاء وزيادة روابط الانتماء لدى الموظفين، بالتالي تعظيم نواتج المؤسسة وأرباحها وكذا دعم خلق وإدامة المزايا التنافسية لديها، التي تمثل العامل الأول في بقاء المؤسسة واستمرارها.

٣- مراحل الإبداع الوظيفي:

- تمر عملية الإبداع الوظيفي بعدة مراحل لكن لا يوجد اتفاق تام بين الباحثين حولها، لكننا اخترنا التقسيم الأكثر شيوعا والذي يقسم الإبداع إلى أربعة مراحل تتمثل فيما يلي:
- مرحلة إدراك الحاجة للإبداع (السلمي، ٢٠٠٨): تدرك الجماعة أو التنظيم الحاجة إلى الإبداع عند وجود فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي، بحيث يتولد التفكير الإبداعي والعملية الإبداعية كاستجابة لهذه الفجوة، وقد تظهر الحاجة إلى الإبداع عند إدراك الجماعة أو التنظيم أهمية وفائدة بعض الإبداعات بحد ذاتها كمطلب أساسي لاستمرار وبقاء المنظمة.
 - مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية (بلهادي، ٢٠٠٨): تشمل هذه المرحلة الاقتراحات والأفكار الإبداعية للآخرين الذين يمثلون جماعة العمل أو المنظمة بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الراهن، وفي حالة إذا ما كانت هذه الأفكار المقترحة والتي تمثل إبداعا لم تلقى قبولا يتم إجهاضها والتخلي عنها، وبالتالي تفقد العملية الإبداعية جزءا من وقودها .
 - مرحلة التطبيق (بلهادي، ٢٠٠٨): مقدرة أعضاء الجماعة أو المنظمة بتبني وتوظيف الأفكار الإبداعية المرغوبة، وتتسم هذه المرحلة بعدة خصائص ترتبط بموضوع إدخال وقبول التغيير في المنظمة، منها مقاومة الفكرة الإبداعية أو التعاون في تطبيقها ضمن شروط معينة بحيث تصبح جزءا من ممارسات الأعمال اليومية والإجراءات والخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة، ومن المتوقع أن تتعرض الفكرة الإبداعية لبعض التعديلات وتطويرها لضمان نجاح تطبيقها.
 - مرحلة الثبات (الطيبي، ٢٠٠٧): وهي المرحلة التي يصبح فيها العمل الإبداعي أو الفكرة الإبداعية جزءا اعتياديا من المنظمة حيث ترتبط بثقافة وإجراءات المنظمة، وتعتمد عوامل نجاح العمل الإبداعي على المناخ التنظيمي الموجود في المنظمة، فالمناخ الجيد يوفر الفرصة لتقييم الأفكار الجديدة تقييما موضوعيا وإدخال التعديلات اللازمة وتطويرها لضمان نجاحها واستمرارها.

المحور الثالث: تشجيع وتنمية الإبداع الوظيفي كآلية لتحسين الأداء

إن تنمية الإبداع الوظيفي يتم عن طريق مجموعة من العوامل الشخصية الخاصة بالمبدع، والعوامل البيئية، فهي جميعاً تساهم في استثارة المبدع لتكوين الأفكار وبلورتها وتحويلها إلى شكل يخدم النظم الإدارية للمؤسسة بشكل فعال.

١- طرق تنمية الإبداع الوظيفي:

وهناك مجموعة طرق يمكن من خلالها تنمية القدرات الإبداعية الفردية لدى الأفراد والمؤسسة.

أولاً: بالنسبة للفرد

وقد قدم المختصون في هذا المجال عدداً من التوجيهات التي تساهم في تنمية القدرات الإبداعية الفردية لدى الأفراد المتواجدين في المؤسسة منها ما يلي (حسين، ٢٠٠١) :

- التركيز على الكم لا على الكيف: فكلما كانت الأفكار أكثر كلما كانت الفرصة للحصول على فكرة مبدعة أكبر، لذا يجب قبول كافة الأفكار حتى الهزلية منها، فكثيراً ما تؤدي الأفكار الخيالية إلى أفكار واقعية.
- تجنب التفكير الشكلي المألوف: يجب على الفرد إدراك قيود التفكير المعتاد ويحاول بطريقة مدروسة تغيير هذه العادة في التفكير، وأول خطوة للإبداع أن يسمح الفرد لنفسه بعمل الأشياء بطريقة إبداعية.
- عدم توجيه النقد أو التقييم أو الحكم على الأفكار: وذلك استناداً إلى أنه ليس هناك وجود لما يسمى بفكرة تافهة أثناء عملية التفكير الإبداعي، فكل فكرة قد تكون بمثابة ركيزة للعبور إلى فكرة أخرى بالغة الأهمية (الصرن، ٢٠٠١).
- الوعي بأن ليس هناك حل واحد صحيح على الدوام: فالفكر الواسع يسمح للناس بألا ينساقوا وراء الاعتقاد بفكرة الطريق الواحد، وربما يبدو غريباً أن الدفاع عن الشك يمكن أن يكون خطوة إيجابية، ولكن هذا هو الواقع، فالشك يشجع على تحمل وتقبل طرق الآخرين في الفهم، فعندما تسمع شخصاً يقول إنه لا توجد إلا طريقة واحدة لعمل ذلك، فاعلم أن هناك دائماً طريقة أخرى وهي الطريقة التي لم تفكر فيها بعد.
- التمرين المستمر للدماغ: فالإبداع يعني التجديد الدائم، والفرد بحاجة مستمرة لتدريبات تنمي قدراته الإبداعية، لذلك لا بد له من إعطاء نفسه فرصة الخوض في بعض القضايا التي تحتاج إلى تفكير والوصول إلى حل مناسب لها، كما يمكن تمرين الدماغ بالقراءة الكثيرة للكتب المختلفة، وبالتحدث للأشخاص الموهوبين، وبالاختلاف في الرأي مع الآخرين (هلال، ٢٠٠٣).
- النظر إلى المشكلة من زاوية غير تقليدية: فأساليب التفكير المألوفة تنظر للمشكلة من زوايتها التقليدية، لكن الموهوبين يبحثون عن الجانب الجوهري في المشكلة، وفي معظم الأحيان تتحول الأفكار إلى إبداعات عند التركيز على الجانب المثير من الفكرة.
- تدوين كافة الأفكار: فالأفكار غالباً ما تأتي في أوقات غير متوقعة، إذا لم يتم كتابتها عادة ما يتم نسيانها.

ثانياً: بالنسبة للمؤسسة

- تسعى المؤسسات إلى تنمية الإبداع الوظيفي لدى مواردها البشرية معتمدة في ذلك على عدة عوامل منها (حوامدة وحراشة، ٢٠٠٦) :
- تبني نظام يقوم على المشاركة: يمتاز بالعلاقات الإنسانية ويشجع على الحوار وتبادل الرأي وتقبل النقد البناء، تحقيق مبدأ المشاركة الفعلية في السلطة يتطلب ابتداء العديد من الأساليب والتقنيات الإدارية التي يمكن أن تساهم في تأصيل وتنمية المشاركة الإيجابية من قبل الأفراد في السلطة مثل الإدارة بالأهداف، تمثيل الأدوار، حلقات النقاش الدائرية المتبادلة، الحوارات العلمية.
 - إعطاء أولوية متميزة للبحث والتجريب: فالمبادأة بالأفكار الجديدة لحل المشكلات القائمة أو المتوقعة، وتحويل هذه الأفكار إلى إمكانات إبداعية عملية، يمثلان عنصرين أساسيين لتعظيم قدرات المؤسسة وزيادة كفاءتها وفعاليتها، ومن هنا تبرز أهمية البحث وما تتضمنه من استقراء وتحليل واكتشاف لبدائل جديدة، وما يترتب على البحث من وضع هذه البدائل موضع التجربة الفعلية ومتابعة نتائجها للوصول إلى الحل العلمي .
 - تطوير القدرات الإبداعية: التدريب على مهارات الإبداع والحفز الذهني وغيرها من البرامج التي تعمل على تنمية القدرات الإبداعية.

- تجنب المركزية في اتخاذ القرارات: فالنظام المركزي بطبيعته يميل إلى تبني السمات البيروقراطية في التنظيم، المتمثلة في مركزية السلطة وتعدد المستويات الإدارية والتقييد بالنظم والإجراءات النمطية واتخاذ القرارات، أما التنظيم اللامركزي فإنه في المقابل يحقق انتشار السلطة والإسهام فيها ويتيح هامشاً أكبر لحرية التصرف ويؤمن تدفق المعلومات ويحقق التفاعل بين أفراد العمال، الأمر الذي يساعد على بلورة الأفكار والاقتناع بها والحرص على وضعها موضع التنفيذ .
- فتح قنوات الاتصال: يحقق الاتصال التفاعل العضوي مع الآخرين، بالقدر الذي يوفر المناخ المناسب للتعبير عن الأفكار وتبادل الآراء ويحفز على المنافسة الموضوعية بين العمال، وإعادة تصميم أساليب العمل بما يمنح المدراء والعمال حرية أكبر لابتكار وسائل جديدة لتطوير أساليب العمل.
- تقييم الأداء وفقاً للإبداع: تحديد معايير موضوعية لتقويم الأداء تعمل على تأكيد الثقة بالعاملين، وتتيح لهم هامش أكبر من الحرية في التصرف، وتنمي الدافعية للمحاولات المتكررة، وتضع أسبقية متميزة في تقويم الأداء للإبداع والتجديد.
- تطوير المسار الوظيفي وفقاً للإبداع: تطوير أنظمة وقواعد اختيار القيادات الإدارية بما يوفر ضمانات اختيار العناصر المميزة لشغل الوظائف الإدارية، بناء على الجدارة المهنية والكفاءة الإدارية في جو تنافسي يعتمد على الانجازات وليس وفق شروط السن والتقارير السرية في العمل والروتين.
- التشجيع والتقدير: ويتضمن تشجيع الإبداع العديد من القيم والممارسات الإدارية التي تشجع على توليد أفكار جديدة. فتشجيع الأفكار يتضمن السرعة في التقييم، دعم النشاطات الضرورية لإنتاج أفكار جديدة، تقبل ومناقشة الأفكار مهما كانت بسيطة والتقييم الداعم للأفكار الجديدة يزيد المحفز الداخلي مما يشجعهم على طرح المزيد من الأفكار، وكذلك السهولة والتعاون في نقل الأفكار وتداولها في الهرم الوظيفي عبر المؤسسة، وكذلك التشجيع على تحمل المخاطرة في تبني الأفكار والتعامل مع الأخطاء على أنها فرص للتعلم والتدريب، ومن الأخطاء في الممارسات الإدارية والتي تقتل الإبداع والتي يجب أن يبتعد عنها الإداريون، الفشل في معرفة وتقدير الجهود الفردية، وكذلك البعد عن تجاهل هذه الجهود فلا بد من تولى إجراءات تقدير وإثابة المبدعين ، ويمكن أن يتمثل التقدير ببساطة في كلمة "شكراً" أو من خلال عمل مأدبة أو إعلان في جريدة محلية أو على حوافز مادية أو غيرها بخلاف قيمة أو نوع التقدير .

٢- أساليب خلق الإبداع الوظيفي

بعض الأساليب التي يمكن أن تستعين بها المؤسسة لخلق الإبداع ومنها:

١.٢. أسلوب العصف الذهني :

- يعد العصف الذهني للموارد البشرية نحو تبني التفكير والسلوك الإبداعي، حيث يعرف على أنه: "أحد الأساليب المساعدة على التفكير الخلاق، يهدف إلى إيجاد أكبر عدد ممكن من الأفكار من مجموعة أشخاص في فترة زمنية محددة" (السويدان والعدلوني، ٢٠٠٢). يتضح من التعريف أن أسلوب العصف الذهني مجموعة من الخصائص تتمثل في كونه يعد:
- أسلوب لتوليد الأفكار وتنمية التفكير لدى الموارد البشرية.
 - يعد من أفضل الطرق التي تساعد المؤسسة على حل المشكلات سيما المعقدة منها.
 - يستخدم بشكل جماعي من أجل توليد الأفكار الخلاقة.

- أسلوب للتحفيز على الإبداع.
- مصدر لتوليد مجموعة من الأفكار الإبداعية في فترة زمنية محدودة.
- ويتطلب هذا الأسلوب أن تجتمع مجموعة ما من الأفراد ويطلب رئيس الجلسة تقديم أكبر عدد ممكن من الأفكار الغريبة واللاواقعية مع تجنب النقد ومن ثم تدون الأفكار ليتم اختيار الفكرة الأنسب.

٢,٢. أسلوب المجموعات الشكلية أو الصورية :

- وقد أوجده " دلييك وفان دوفان" ، وفي هذا الأسلوب يتم الابتعاد عن تناول العلاقات بين أفراد المجموعة وإن الهدف الأساسي منه هو التخفيف من حدة سيطرة أفكار أحد أفراد المجموعة على أفكار الآخرين ، ومن أهم الخطوات المتبعة (الزهري، ٢٠٠٢) :
- أن يسجل كل فرد على حدة أفكاره على قصاصة من الورق حول المشكلة المراد معالجتها؛
 - عرض أفكاره التي يدونها رئيس الجلسة ولا تناقش حتى ينتهي أفراد المجموعة كافة من سرد أفكارهم؛
 - يفتح النقاش ويمنع النقد؛
 - بعدها يقوم كل فرد سرا بتقييم الأفكار المعروضة ومن ثم يستعرض رئيس الجلسة الأفكار التي استحوذت على الاهتمام الأكبر ليعاد التصويت مرة ثانية للوصول إلى قرار نهائي.

٢,٣. أسلوب دلفي:

- وقد أوجده (دالكي) وفيه لا يتطلب أن يكون الأعضاء من مكان واحد، وهو عبارة عن سلسلة من الأسئلة ترسل إلى عدد من الخبراء ليبدوا آراءهم في مشكلة ما (كل على حدة)، ثم تعاد الإجابات لتصنف وترتب حسب توافق الآراء والأفكار وتعاد مرة أخرى إلى المشاركين وتكرر الخطوات السابقة حتى يتفق الجميع على الحلول المطروحة (زدوري، ٢٠١١).

٢,٤. حلقات الجودة:

- تعد حلقات الجودة تقنية يابانية المنشأ، وتعرف حلقات (دوائر) الجودة على أنها " مجموعة عمل تتكون من ثلاثة إلى عشرة أعضاء من نفس الوحدة أو قطاع النشاط، يقودها المسئول المباشر للوحدة، حيث تجتمع بصفة دورية من أجل تحديد، تحليل وإيجاد الحلول لمشاكل العمل. يتلقى قائد المجموعة تدريباً في مهارات دعم جهود الأعضاء ومشاركتهم، في حين يتلقى الأعضاء تدريباً في مهارات الاتصال وحل المشكلات" (مانع، ٢٠١٥).
- وعليه يمكن القول أن حلقات الجودة آلية تقوم أساساً على بناء المجموعات وفرق العمل في المؤسسة، التي تدار ذاتياً بأسلوب تحفيزي، حيث تتمتع بالاستقلالية في صنع القرار الخاص بالعمل أو في مجالات معالجة المشكلات سيما المعقدة، التي تحتاج لإبداع الجماعة الذي لا يكون إلا بتكاتف الجهود والتعاون بين أعضائها، ويتميز هذا النمط بالخصائص التالية:

- ✓ إعطاء الفرصة لكل فرد بأن يبدي آراءه أمام المجموعة.
- ✓ إعطاء كل الآراء نفس درجة الأهمية.
- ✓ الاستماع لوجهات النظر وتشجيع الأفراد على تقديم المزيد من الأفكار.
- ✓ يعطي القائد الفرصة للآخرين في قيادة المجموعة بالتناوب
- ✓ لا يعتبر رأي القائد أمراً وإلزاماً هو رأي قابل للنقاش .
- ✓ يتم اتخاذ القرار بأغلبية الأصوات وبعد مناقشة جميع الأفراد .

✓ قد يتغيب القائد عن بعض الاجتماعات بهدف معرفة مدى قدرة المجموعة على إدارة ذاتها.

المحور الرابع: الدراسة الميدانية على مستوى مديرية توزيع الكهرباء والغاز تندوف -الجزائر

بعد الانتهاء من الدراسة النظرية لأساسيات الموارد البشرية، وكذلك الإبداع الوظيفي ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية سوف نحاول إسقاط ذلك على واقع مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية تندوف لتكون حقلًا للدراسة الميدانية وهذا من خلال دراسة دور الإبداع الوظيفي في تحسين الأداء داخل المؤسسة.

١. التعريف بالمؤسسة (مديرية توزيع الكهرباء والغاز تندوف):

تعتبر مؤسسة "سونلغاز" من أكبر المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، وقد لعب دورًا تاريخيًا في ميدان إنتاج الطاقة إذ تمتد سنوا عطائها لأكثر من ٦٧ سنة خدمة عمومية، إذ مر بعدة مراحل تاريخية ساهم في إيجادها سواء قبل أو بعد الاستقلال. تضطلع مؤسسة سونلغاز -مديرية التوزيع تندوف- عدة وظائف أساسية منها توزيع الطاقة و صيانة شبكات الكهرباء و الغاز على مستوى الولاية فعلية ربط السكنات بشبكات الكهرباء والغاز تتم بإبداع الزبون لطلب لدى الشركة مع مخطط السكن، لتقوم الشركة بتسجيل الطلب ثم إرسال تقنيين إلى عين المكان لدراسته من كل الجوانب وتحديد التكاليف التي تقدم للزبون ليقوم بالدفع، وتوكل الأشغال إلى مقاول للقيام بالعمل تحت رقابة مؤسسة " سونلغاز " ثم تقوم بعملية الوصل ونفس الشيء بالنسبة للغاز إلا أن العملية بالنسبة للغاز تكون مدققة لخطورة هذه المادة حيث تقوم بفحص الأنابيب للتأكد من صحتها قبل التمرين، هذه الأعمال يقوم بها مقاولون في شكل مناقصة حيث تختار الشركة أفضل عرض بالإضافة إلى ذلك السهر على سير هاتين المادتين الحيويتين وذلك بأعمال الصيانة لشبكاتها وعملية تجديدها.

حيث تقوم بمهام أخرى مثل:

- تحصيل مبالغ فواتير الكهرباء و الغاز.
 - التكفل بالنزاعات الحاصلة سواء مع العاملين أو الزبائن فهناك مكتب خاص لهذا الغرض.
 - توفير أحسن الخدمات لزبائنهم من خلال المصلحة التجارية الموجودة في الولاية من رصد وتحصيل والتكفل بانشغالاتهم عن طريق أعوانها التجاريين.
 - ضمان استمرارية التزويد بالطاقة الكهربائية والغازية على الدوام، وبنوعية جيدة والتدخل لإصلاح الأعطاب في حينها مراعية في ذلك الحفاظ على أمن الأفراد والمنشآت، وذلك بإنشاء توصيل رئيسية جديدة وخلق مراكز تحويل، وتأهيل وصيانة الشبكات من أجل تدعيم وتقوية هذه الشبكات لمواجهة الطلب المتزايد.
- يوضح الهيكل التنظيمي (الشكل رقم ٠٢) للمؤسسة محل الدراسة مختلف الوظائف التي تمارسها المديرية وهو عبارة عن جدول للوحدات المحددة التي تشكل المنظمة وشبكة العلاقات الرسمية، وكذا الأساليب التي من خلالها تتخذ القرارات والأوامر نحو المنفذين، بالإضافة إلى قنوات الاتصال داخل المؤسسة والتي تزود الهيئات القيادية بمعلومات حول العمل والصعوبات والاحتياجات لمختلف الوظائف. ويضم الهيكل التنظيمي - مديرية التوزيع تندوف - كلا من الإدارة العامة ومصالح مديرية التوزيع.
- يتكون العنصر البشري للمديرية من رؤساء ومروّسين أي فئة الإطارات وفئة التحكم والتنفيذ، وتتلخص في الجدول رقم (٠١).

٢. منهجية الدراسة:

يمثل المنهج في الدراسة الميدانية، الأسلوب المتبع قصد الوصول إلى الأهداف المسطرة، وباعتبار بحثنا يدور حول اثر الإبداع الوظيفي علي أداء الموارد البشرية في المؤسسة، بمعنى أوضح تحديد ما إذا كان هناك أهمية وفاعلية للإبداع الوظيفي في الموارد البشرية وأثره على تحسين الأداء وهذا من خلال مرحلة الفحص والتحقيق، لذلك سوف نعتمد في دراستنا على المنهج التحليلي في تحليل البيانات والمعلومات المحصل عليها ومن ثم تحديد النتائج المتوصل إليها.

تعد الاستمارة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات ، حيث قمنا باستعمال الاستمارة كوسيلة بحث للكشف عن آراء ومواقف العمال من واقع الإبداع الوظيفي في المؤسسة وعلاقته بتحسين الأداء ، وتم حصر أبعاد معينة تهدف للتأكد من صحة فرضياتنا وهذا من خلال الأسئلة المطروحة في الاستمارة، والتي تضم أسئلة فرعية تخص مختلف الجوانب الشخصية والمهنية للمبحوثين والتي استعملناها في تحديد خصائص العينة من حيث المستوى التعليمي، الفئة، الأقدمية، الوظيفة وأسئلة رئيسية تتضمن أبعادا معينة تتمحور حول تبني المؤسسة للأفكار الجديدة و إجراءات تنفيذ التغيير ، و مواجهة المشاكل و حلها بطرق و أساليب إبداعية ومدى تأثيره على أداء الموارد البشرية.

تم تبويب وترميز البيانات، حيث استخدم الإحصاء الوصفي والتحليلي في التحليلات الإحصائية المختلفة، وقدمت استخدام التكرارات والنسب المئوية لمعرفة نسبة أفراد العينة الذين اختاروا كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان، والمتوسطات الحسابية على فقرات الاستبيان لتقديم وصف شامل لدرجة موافقة أفراد العينة على هذه الفقرات، كما تم استخدام تحليل المعطيات بواسطة برنامج اكسال EXCEL من ناحية أخرى، اعتمد المتوسط الحسابي المفترض (٥٠) كأداة قياس، لقياس وتقييم درجة حصل عليها فيما يتعلق استجابات عينة الدراسة، أداة قياس ٥٠ هو متوسط معدل أعلى درجة في مقياس (١٠٠) وأدناه (٠)، أي $50 = \frac{100 + 0}{2}$ وعليه فالعامل يجب على العبارات بإحدى الإجابتين نعم أو لا، وبعد جمع الإجابات وتفرغها تكون النسبة المئوية المتحصل عليها المحصورة بين ٠ و ٥٠% تمثل الإجابة " لا " و النسبة المئوية المحصورة بين ٥٠ % و 100% تمثل الإجابة " نعم".

مجتمع البحث في هذه الدراسة يتمثل في الأفراد العاملين (رؤساء ومروؤسين) في مختلف المصالح على مستوى المديرية ، والوحدات الفرعية على مستوى إقليم الولاية. حيث تم توزيع ٥٤ استمارة ، حيث وجد اغلب العمال في فترة عطلة و البعض الآخر في تكوين وآخرين في مهام خارج الولاية، و استرجعت كلها مما سمح بقبول ٥١ استمارة و رفض 3 استمارات لعدم مطابقتها.

٣. تحليل وتفسير النتائج:

١,٣. تحليل معطيات الاستبيان حول واقع تبني المؤسسة للإبداع الوظيفي: سوف نحاول معرفة ما إذا كان المديرية تتبنى الإبداع الوظيفي ضمن سياستها و هذا من خلال الأسئلة المطروحة.

من خلال الجدول رقم (٠٢) تبين أن المؤسسة لا تمنح الحرية للموظفين للتعبير عن آرائهم و تقديم مقترحاتهم و ذلك بنسبة ٦٤,٧١% ، وهذا رجح إلى إجراءات تنظيمية ومركزية السلطة .وكذلك خوفا من حدوث بعض التجاوزات وعدم احترام التسلسل الهرمي .أما وجود نسبة ٣٥,٢٩% ليس بالنسبة السيئة، وهنا نلتمس أن هنالك بعض الحرية ممنوحة لفئة معينة ممكن أن تكون متمثلة في رؤساء المكاتب أو المصالح وهنا تمنح لهم بعض الصلاحيات من أجل سيرورة العمل واتخاذ التدابير اللازمة.

تحظى الأفكار الجديدة بالقبول ممثلة بنسبة ٥٢,٩٤% ، ما يدل على أن الرؤساء يهتمون بالأفكار الجديدة رغم أن المديرية لا تعطي الحرية في إبداء الرأي، وهذا يرجع إلى طبيعة الحوار والاتصال بين الرئيس ومروؤسيه، وكذلك البحث عن سبل وطرق جديدة يمكن أن تفيد في انجاز المهام على أحسن وجه أو تفادي المشاكل والمخاطر.

من خلال هذا نتائج المتحصل عليها في الشكل نجد أن النسبة متقاربة بين الإيجابيتين، حيث كان نسبة ٥٢,٩٨ % بنعم و ٤٧,٠٢ % بلا، هذا يدل على رؤساء المصالح يشجعون العمال الذين هم تحت تصرفهم في تجريب الأفكار رغم رفض المديرية لمثل هذه التصرفات.

لا توجد منافسة بين الموظفين في طرح الأفكار الجديدة و هذا ما دلت عليه النسبة ٦٠,٧٨ راجع لعدم ثقة الموظفين بقدراتهم وبالمديرية لأنها لا تمنح لهم الفرص في الإبداع و غياب نوعا ما من التشجيع و التحفيز المادي والمعنوي، ونجد نسبة ٣٩,٢٢ % من يروا أن هنالك منافسة وهذا يفسر على أنه توجد بعض الفئات تعمل جادة على كسب مكانة عالية والترقية من خلال التنافس فيما بينهم لإبراز مهاراتهم وقدراتهم.

المؤسسة لا تشجع العمل ضمن فريق بنسبة ٥٦,٨٦ % ، والسبب لمركزية السلطة والخوف من الصراعات الداخلية و الفوضى، وكذلك الانتكال في تنفيذ المهام بين العمال. بالمقابل نجد نسبة معتبرة تقدر ب ٤٣,١٤ % تعنى بتشجيع المؤسسة العمل ضمن فريق العمل من أجل إحداث تغيير وهذا يرجع إلى وجود بعض المهام تتطلب التعاون والتأزر فيما بين العمال وكذلك جو من التأخي والتفاهم لكسر الروتين وتقليل وقوع الأخطاء وتبادل المعارف وتحسين الأداء.

النسبة ٥٨,٨٢ % تدل على أن المؤسسة لا ترافق العمال أثناء القيام بمهامهم عند تبني الأفكار الجديدة أو حدوث أي تغيير ويرجع السبب لوضوح المهام مثلا أو التعرف على كل ما هو جديد عن طريق التوجيهات الكتابية.... لكن نجد ٤١,١٨ % تدل على وجود نوع من المرافقة والتوجيه هنا نلتزم التوجيه بين العمال عند تمرير المهام والترقية مثلا أو توضيح ما قدم من أفكار جديدة.

توجد نسبة ٥٠,٩٨ % لا تهتم باكتشاف المشاكل وحلها مما يدل على عدم رغبتهم في التجديد والمبادرة الفعالة وترجع هذه كذلك لما هو عليه الحال في المؤسسة أي عدم التشجيع والأخذ برأي الموظفين مما شكل لديهم نقص من حيث الدافعية وروح المبادرة والإبداع والعمل، أما النسبة ٤٩,٠٢ تبادر باكتشاف المشاكل و طرح حلول لها وهذا يرجع إلى سلوك الموظف و روح المسؤولية.

المديرية لا تبادر بتنمية الإبداع لدى موظفيها وهذا ما دل عليه نسبة ٦٠,٧٨ % أي لا تشجع على خلق أفكار جديدة لقضايا العمال والمشاكل التي يتخبطون فيها من خلال فتح المجال للموظفين.

لا يوجد تحاور فعال بين العمال و المؤسسة وهذا ما دلت عليه نسبة ٦٠,٧٨ % ، والسبب راجع إلى وجود اتصال رسمي والقيادة المركزية داخل المؤسسة، و الأنظمة الداخلية و اللوائح القانونية.

رغم انفتاح العالم على التكنولوجيا الحديثة إلا أن المؤسسة لا توفر الوسائل لتفجير الطاقات والنسبة ٦٢,٧٥ % توضح ذلك، مما يفسر وجود عراقيل أو قيود تمنع تفجير الطاقات الإبداعية.

نظرا لما تتعارف عليه مختلف المؤسسات من دورات تكوينية في كل ما هو جديد إلا أنه لا يتم تبادل المعلومات بين المتربصين في هذه البرامج و السبب هو حب الذات و التفرد بالمعلومات ونسبة ٥٨,٨٢ % تدل على ذلك، مما يفسر عدم وجود قنوات تواصل بين المؤسسة و الموظفين. كان أغلبية إجابة الموظفين بنسبة ٧٠,٥٩ % بلا ، مما يفسر عدم استخدام نظام التحفيز والتشجيع داخل المؤسسة وهذا ما جعلهم سلبين ولا يساهمون في طرح أفكار وحلول والابتكار أيضا، لان العامل يحتاج لكلا النوعين من التحفيز المادي والمعنوي منه مثلا منح علاوات أو هدايا، كذلك الشكر والثناء على المجهود المبذول يقوم بتحسيس العامل بأنه مهم وقد قام بعمل جيد وانه عضو فعال داخل المؤسسة وعليه يبادر بالعطاء والتفاني في العمل. كان النسبة ٦٨,٦٣ % إجابة سلبية، هذا ما يدل أن المؤسسة لا تحفز فرق العمل وهذا راجع لانعدام نوعا ما تشكيل فرق العمل ولنظام التحفيز داخل المؤسسة.

٢,٣. تحليل معطيات الاستبيان حول علاقة الإبداع الوظيفي بالأداء: سوف نحاول معرفة علاقة الإبداع الوظيفي بتحسين أداء العمال و هذا من خلال الأسئلة المطروحة الظاهرة في الجدول رقم (٠٣).

النسبة المقدرة الظاهرة في الجدول رقم (٠٣) ب ٧٤,٥١ % تعبر عن مدى رغبة العمال في العمل ضمن فريق وهذا ما يسهل عليهم تأدية عملهم من خلال تقاسم المهام والتعاون والتآزر فيما بينهم، وكذلك تبادل الخبرة والمعارف والاستفادة من بعضهم البعض، فضلا عن خلق جو الصداقة والعائلة الواحدة. حيث معظم العمال يقتصر أدائهم على ما تتطلبه الوظيفة وهذا بنسبة ٧٤,٥١ % ، مما يفسر عدم رغبتهم في الإبداع و إيجاد طرق و أساليب في أداء مهامهم.

يكتسب العمال الخبرة و المعارف عند تغيير وظائفهم حيث وصل النسبة إلى ٨٨,٢٤ % بنعم، مما يدل أن اغلب العمال يحبون النقل الوظيفي وهذا لكسر الروتين الملل، وأيضا تنويع المعارف وتنشيط الذات والتحسين من مستوى العمل من خلال تنشيط التفكير وتنمية روح العمل. حسب الجدول يتضح لنا أن المؤسسة تقوم بعملية التدريب للعمال الذين يتم نقلهم إلى وظائف جديدة وتكليفهم بمهام جديدة وهذا من اجل تعريفهم بأعمالهم الجديدة التي منح لهم ومرافقتهم وهذا ما دلت عليه نسبة ٥٠,٩٨ % ، أما نسبة ٤٩,٠٢ % دلت على العكس أي لا يحضون بتدريب وهذا راجع إلى طبيعة المهام الموكلة إليهم التي لا تحتاج أحيانا إلى مرافقة وتوجيه وتكوين.

النسبة ٩٠,٢٠ % تدل على انه يوجد تواصل و تبادل الأفكار و الآراء بين العمال في إطار العمل، مما يساعدهم في اكتساب الخبرة و الرفع من المعارف العملية و العلمية و تبادل الاحترام وهذا يولد جو عائلي في العمل ويحسن من أداء العمال. نجد أن العمال يتقبلون النقد البناء و يقومون بتصحيح أخطائهم و النسبة ٨٢,٣٥ % تبين ذلك ، مما يفسر وجود رقابة ومرافقة وتوجيه أثناء العمل يساعد على الرفع من الأداء و تحسينه. يتجاوب العمال مع التغير الحاصل في المؤسسة و النسبة ٧٠,٥٩ % توضح ذلك ، وهذا يرجع لرغبة العمال في التغير و التطوير، وأيضا لاندماجهم بسرعة في الجو السائد في المؤسسة، وكذلك ذكرنا سابقا بأن هذا التغير غالبا ما يكسر الروتين ويقضي على الملل وينمي روح العمل.

للعامل الرغبة في الاكتشاف و البحث في مجال تخصصهم وهذا بنسبة ٩٢,١٦ % ، مما يفسر إرادة العمال في الرفع من كفاءتهم العلمية والمعرفية في مجال تخصصهم رغبة منهم في تحسين أدائهم ومناصبهم. فمنهم من قام بدورات تكوينية لتطوير معارفهم ومنهم من قام بإتمام دراسته في نفس المجال (دراسات عليا كالمستار أو الماجستير) والبعض الآخر يقوم الاستكشاف والاضطلاع عن كل ما هو جديد يتعلق بتخصصه. من خلال الجدول يتضح لنا أن أغلبية العمال يسعون إلى إقامة علاقات عمل جيدة من اجل الاستفادة من معارف الزملاء وخلق جو عائلي ونسبة ٩٤,١٢ % هي نسبة تقارب ١٠٠ % ، مما يدل على رغبة العمال في تحسين روابط العمل من اجل أداء متميز و جيد. ورغم عدم تبني المؤسسة للعمل الجماعي إلا أن هناك تجاوب بين العمال في أداء العمل ضمن فرق عمل و النسبة ٩٠,٢٠ % توضح ذلك وهذا راجع إلى تواجد روابط بين المصالح في تنفيذ الأعمال و المهام المنوطة بكل مصلحة و قسم.

حسب النسبة المحصل عليها و المقدرة ب ٥٤,٩٠ % فإن معظم العمال تواجههم ضغوطا تفي عملهم و بالمقابل نجد نسبة ٤٥,١٠ % التي تدل على هناك مواجهة الضغوطات وهذا السبب راجع إلى كونهم ملمين بمهامهم و على دراية بكل الضغوطات والصعوبات التي تواجههم ومستعدون لتفاديها وحلها من أجل سيرورة العمل.

النسبة ٨٢,٣٥ % هي نسبة غير محفزة و لا مساعدة على الأداء الجيد و السبب هو عدم وجود ظروف عمل مساعدة، و القيادة المركزية بالإضافة إلى نقص رابط الحوار و العلاقات الاجتماعية في بيئة العمل مما يشكل عائق كبير للعمل في طرح انشغالهم و أداء عملهم. يرى الموظفون أن عامل التحفيز يؤثر على أدائهم من خلال النسبة المقدرة ب ٧٠,٥٩ %، أي غياب التحفيز يمنع الموظفين من تحسين أدائهم، رغم رغبتهم في اكتساب المعارف و التمازج مع الزملاء على العمل، إلا أن غياب هذه السياسة تمنع العمال من الإبداع وتطوير الأداء. وكخلاصة نعرض أهم النتائج المحصل عليها في جدول رقم (٠٤) موضحا كل ما حصلنا عليه حول أبعاد الإبداع الوظيفي والأداء.

مما سبق يتضح لنا أن المديرية لا تشجع طرح و خلق أفكار جديدة من طرف العمال و السبب هو وجود سلم إداري و قيود تنظيمية لا تسمح للعاملين من الإبداع، و بالتالي فإن التغير الذي يحدث في المديرية يكون مفروضا عليها مما يستوجب على العمال التأقلم معه و تحسين أدائهم وفق المهام و الظروف المحيطة بعملهم.

٣,٣. نتائج الدراسة:

ومن خلال دراستنا للإبداع الوظيفي وعلاقته بتحسين الأداء في مديرية توزيع الكهرباء والغاز -تندوف- توصلنا إلى النتائج التالية:

❖ المؤسسة لا تتبنى الإبداع الوظيفي وذلك راجع لعدة عوامل منها:

-نقص التسيير (تسيير مركزي).

-تقييد العمال بالمهام الموكلة إليهم دون إحداث أي تغيير في الأعمال.

-الإجراءات التنظيمية والقانونية للمؤسسة.

-نقص الاتصال الفعال بين مختلف المستويات الإدارية.

-غياب الظروف الملائمة للإبداع (نقص التحفيز والتشجيع، بيئة العمل...الخ).

وعليه نقوم بنفي الفرضية الأولى: تتبنى المؤسسة مفهوم الإبداع الوظيفي ضمن سياستها.

❖ يوجد تحسين في الأداء رغم عدم تبني المؤسسة للإبداع وذلك راجع إلى:

-رغبة العمال في البحث عن كل ما هو جديد في مجال تخصصهم.

- تبادل الأفكار بين العمال والتواصل مع بعضهم البعض

-رغبة العمال في تحسين المسار الوظيفي وذلك بزيادة مهاراتهم.

وعليه يوجد تحسين في أداء العمال ضمن المهام الموكلة لهم، وذلك في طريقة تنفيذهم لمهامهم و حل المشاكل التي تعترضهم، بطرق ابداعية

واساليب علمية جديدة دون الرجوع الى رؤسائهم لتجنب رفض الافكار الجديدة من طرف المؤسسة لأنها لا تسمح بتنفيذ و تجريب الافكار الجديدة.

وعليه نقوم بتأكيد الفرضية الثانية: يحسن الإبداع الوظيفي من مستوى أداء العمال.

الخاتمة:

بعد عدة دراسات للموارد البشرية والاهتمام بالفرد العامل، ومعرفة عناصر ومكونات أدائه في المؤسسة، أضحت تهتم به وتركز عليه من أجل ضمان استمراريتها وبقائها، وفي ظل المنافسة الشرسية استوجب عليها اختيار الأفراد المبدعين والحاملين للأفكار الإبداعية الجديدة والذين يتميزون بقدرات إبداعية في حل المشاكل التي يواجهونها، والبحث عن أساليب إدارية جديدة وكذلك تشجيع هذه الأفكار، وهذا لمواكبة التغيير.

حيث أن الإبداع الوظيفي يحسن من أداء الفرد لمهامه، وذلك بتغيير أسلوب العمل و التفكير لكسر الملل و الروتين في تأدية المهام بالإضافة إلى البحث عن حل للمشاكل التي تواجه الفرد في أدائه الوظيفي، كما يجب على الأفراد طرح و تجريب أفكارهم الإبداعية بكل حرية دون خوف من الفشل أو النقد، من أجل ربح الوقت و سلاسة العمل و إتقانه.

❖ مقترحات:

من خلال ما سبق نقوم بطرح بعض الاقتراحات التي يمكن أن تساعد في تشجيع وتنمية التفكير الإبداعي داخل المؤسسة كما يلي:

- منح صلاحيات أوسع في التسيير والتخلي عن مركزية التسيير.
- تشجيع العاملين على القيام بأساليب إبداعية وتشجيعهم على التفكير الإبداعي في العمل وتنفيذ الأفكار الجديدة.
- مكافأة العاملين المبدعين في عملهم لتحفيزهم على الإبداع والتفكير الإبداعي.
- إنشاء مصلحة للأفكار الإبداعية (بنك الأفكار) والعمل على تسخير كل الإمكانيات لتطبيقها داخل المؤسسة لتشجيع المبدعين والمتميزين وتعمل على تنمية مهارات التفكير الإبداعي لديهم.
- وضع برامج وأساليب تدريبية في خلق الإبداع وحل المشاكل.
- وضع إستراتيجية مبنية على معايير دقيقة لاستكشاف المبدعين.
- خلق مناخ للتواصل بين الأقسام والعمال.
- وضع أنظمة التحفيز والمكافآت من أجل الإبداع الوظيفي وتحسين الأداء.
- تشجيع العمل ضمن فرق من أجل حل المشاكل وتبادل الأفكار والآراء.
- تفويض السلطة ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.
- تجنب الروتين في العمل.
- إيجاد نظام اتصالات فعال يسمح للموظفين بإبداء آرائهم ومقترحاتهم لتعزيز الثقة وفتح الباب.
- لإبداء الآراء وخلق مناخ للتواصل بين الأقسام والعمال.

المراجع والهوامش:

كتاب لمؤلف أو أكثر:

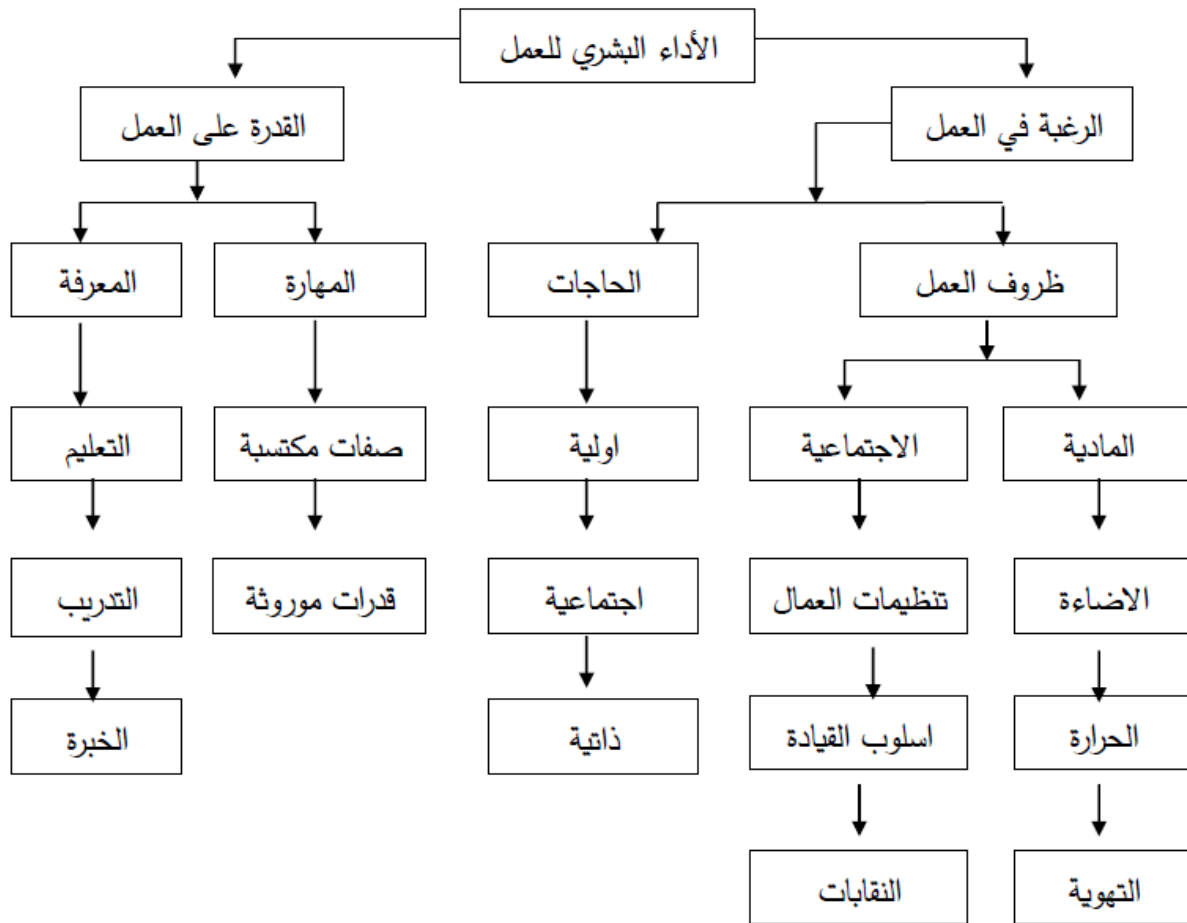
١. الصرن رعد، كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات، دمشق، سوريا، دار الرضا للنشر، 2001، ص 221.
٢. طارق السويديان ومحمد العدلوني، مبادئ الإبداع، شركة الإبداع الخليجي للاستثمارات والتدريب، الكويت، الطبعة الثانية، 2002، ص ١٠٠.
٣. الطيطي محمد، تنمية قدرات التفكير الإبداعي، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007، ص ٢٥.
٤. علي حسين، الإبداع في حل المشكلات، دمشق، سوريا، دار الرضا للنشر، 2001، ص ٧.
٥. علي محمد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1984، ص 256.
٦. هلال محمد، مهارات التفكير ألابتكاري، مصر، مركز تطوير الأداء والتنمية، 2003، ص ١١٥.
٧. وائل محمد صبحي إدريس، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، طبعة الأولى، دار وائل للنشر، ٢٠٠٩، ص ٤٠.

المجلات المتخصصة:

١. الرحيم إياد محمود وحسين دنيا، ٢٠١٠، اثر عملية الإبداع في تصميم المنتج: دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العراق، المجلد رقم ٧، ص ٥٥.
٢. الزهري رندة، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، 2002، عالم الفكر، الكويت، المجلد 30، العدد 3، ص 250.
٣. عبد المليك مزهودة، نوفمبر ٢٠٠١، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص ٢.
٤. علي عبيد حوامدة ومحمد عبود حراشة، ٢٠٠٦، مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن، مجلة جامعة الملك سعود، للعلوم التربوية والاسلامية، المجلد 18، العدد 2، ص 9.
٥. فرحات حسن ومنصو عامر، ٢٠٠٦، إدراك العاملين لخصائص البيئة التنظيمية الداخلية ومدى تشجيعها للإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية، مجلة جامعة الحسين بن طال للبحوث والدراسات، الأردن، المجلد رقم 1، ص 77.
٦. وقائع مؤتمر، أوراق علمية وملخصات:
٧. زدوري أسماء، إدارة رأس المال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية في المنظمات الحديثة، الملتقى الدولي الخامس حول، دور رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، ١٣-١٤/١٢/2011، جامعة قلمة-الجزائر، ص ٣٧.
٨. سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مطبوعات الملتقى العلمي الدولي الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، مارس ٢٠٠٥، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة الجزائر، ص ٣٦.
٩. الأطروحات الجامعية وبراءات الاختراع:
١٠. العنزي بسام بن مناور، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري: دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2004، ص ٣٥.
١١. مانع سبرينة، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات؛ دراسة حالة الجامعات الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-٢٠١٥، ص ١٨٩.

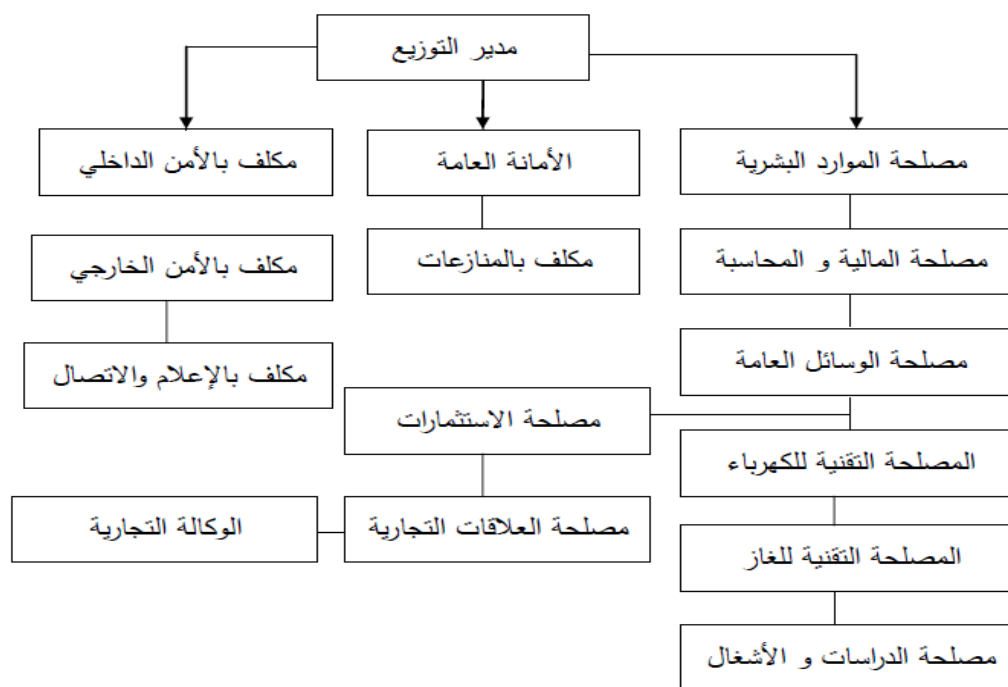
١٢. فهد بن عوض زاحم السلمي، ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008 ، ص٢٧.
١٣. بلهادي سعيدة، تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة و المرؤوسين، رسالة لنيل شهادة الماجستير في قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، ٢٠٠٧-٢٠٠٨، ص ١٢٤.
١٤. القرشي عديلة، الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية، رسالة ماجستير في الإدارة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008 ، ص٢٧.

الأشكال:



الشكل رقم (٠١): مكونات أداء الموظف

المصدر : علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، الطبعة الثانية، القاهرة، مكتبة غريب، ١٩٧٠، ص ٣٩.



الشكل رقم (٠٢): الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع تندوف

الجداول:

الجدول رقم (١٠): عدد الموظفين بالمؤسسة

exécution	أعوان التنفيذ	métrise	أعوان التحكم	cadre	إطارات	
37		45		38		ذكور
/		7		7		إناث
37		52		45		المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على الوثائق الداخلية للمؤسسة

الإبداع الوظيفي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في ظل التغيرات..... سهيلة عبد الجبار و بياض مصطفى

الجدول رقم (٠٢): التكرارات النسبية لعبارات واقع تبني المؤسسة للإبداع فالوظيفي

الرقم	العبارات	نعم (%)	لا (%)
معرفة واقع تبني المؤسسة للإبداع فالوظيفي			
٠١	تعطي المؤسسة الحرية للموظفين للتعبير عن آرائهم وتقديم مقترحاتهم فيما يخص أدائهم لمهامهم مهما كانت مستوياتهم الإدارية أو مؤهلاتهم العلمية	٣٥,٣٩	٦٤,٧١
٠٢	تحظى الأفكار الجديدة بالقبول والمناقشة من طرف الرؤساء	٥٢,٩٤	٤٧,٠٦
٠٣	يشجع الرؤساء الموظفون على تجريب الأفكار الجديدة وعدم الخوف من الفشل ومن تكرارها	٥٠,٩٨	٤٩,٠٢
٠٤	هناك منافسة بين الموظفين في طرح الأفكار الجديدة	٣٩,٢٢	٦٠,٧٨
05	تشجع المؤسسة العمل ضمن فريق من أجل إحداث التغيير	٤٣,١٤	٥٦,٨٦
06	توجد مراقبة وتوجيه عند تبني أفكار جديدة أو إجراء تغيير في المؤسسة (تغيير في المهام، الهيكل التنظيمي، الوظيفة...)	٥٨,٨٢	٤١,١٨
07	تقوم بإكتشاف المشكلات المستقبلية بهدف حلها بشكل فعال.	٤٩,٠٢	٥٠,٩٨
08	تعمل المؤسسة على الرفع من مهارات التفكير الإبداعي والتحليل المنطقي لدى موظفيها لمشاكل العمل وقضايا المعقدة	٣٩,٢٢	٦٠,٧٨
09	توفر المؤسسة أساليب علمية حديثة (الاتصال الفعال، الحوار، القيادة...الخ) لخلق الإبداع.	٣٩,٢٢	٦٠,٧٨
١٠	تعمل المؤسسة على توفير الوسائل الضرورية لتفجير الطاقات الإبداعية لدى موظفيها خاصة التكنولوجية منها	٣٧,٣٥	٦٢,٧٥
١١	تطلع المؤسسة موظفيها على نتائج المؤتمرات والأبحاث خارج المؤسسة خاصة التي تحوي أساليب عمل ومعلومات جديدة في مجالات تخصصهم	٤١,١٨	٥٨,٨٢
١٢	تعمل المؤسسة على مكافأة الموظفين (المعنوية والمادية منها) الذين يقدمون مقترحات إبداعية كحل لمشكلة ما.	٢٩,٤١	٧٠,٥٩
١٣	تعمل المؤسسة على تحفيز ومكافأة فريق العمل الذي يخلق طرق وأساليب ووسائل عمل جديدة	٣١,٣٧	٦٨,٦٣

المصدر: من إعداد الباحثين

الإبداع الوظيفي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في ظل التغيرات..... سهيلة عبد الجبار و بياض مصطفى

الجدول رقم (٠٣): التكرارات النسبية توضح علاقة الإبداع الوظيفي بالأداء

الرقم	العبارات	نعم (%)	لا (%)
علاقة الإبداع الوظيفي بالأداء			
١	أجد سهولة في تأدية عملي ضمن فريق العمل؟	٧٤,٥١	٢٥,٤٩
٢	أدائي يقتصر على ما تتطلبه الوظيفة	٧٤,٥١	٢٥,٤٩
٣	التغيير في العمل تكسبني خبرة و معارف جديدة تحسن من أدائي	٨٨,٢٤	١١,٧٦
٤	حصلت على تأهيل وتدريب عند عملية التغيير لوظيفتي أو مهمتي	٥٠,٩٨	٤٩,٠٢
٥	أعمل دائما على مناقشة قضايا العمل مع زملائي ومن هم أكثر خبرة مني مما ساهم في الرفع من خبراتي ومعارفي وحسن من أدائي	٩٠,٢٠	٠٩,٨٠
٦	تشكل المعلومات المرتدة عن مختلف الأقسام والمصالح مصدرا هاما للتحسين في مستويات أدائي	٨٢,٣٥	١٧,٦٥
٧	تتجاوب بسرعة مع التغيير الحاصل في المؤسسة (المهام، الهيكل، الوظيفة)	٧٠,٥٩	٢٩,٤١
٨	إن بحثي المستمر عن كل ما هو جديد في مجال تخصصي الوظيفي ساعدني على الرفع من أدائي	٩٢,١٦	١٠,٥٣
٩	أعمل دائما على خلق روابط طيبة مع زملائي تساعدني على الاستفادة من معارفهم	٩٤,١٢	٠٥,٨٨
١٠	إن عملي ضمن فريق عمل يتميز بالجدية والموضوعية والمنطقية في طرح قضايا العمل، حسن من سلوكي الوظيفي وأدى إلى رفع من أدائي	٩٠,٢٠	٠٩,٨٠
١١	أسعى دائما إلى رفع مستوى أدائي من خلال زيادة مهارات استخدام التقنيات والتكنولوجيات الحديثة داخل وخارج المؤسسة	٨٤,٣١	١٥,٦٩
١٢	تواجهني ضغوطات في عملي قد تعيق أدائي الجيد لمهامي	٥٤,٩٠	٤٥,١٠
١٣	كل ظروف العمل بالمؤسسة محفزة ومساعدة على الأداء الجيد	١٧,٦٥	٨٢,٣٥
١٤	تشكل الحوافز المادية والمعنوية دافعا قويا لجعلي أتميز في أدائي وتطويره	٧٠,٥٩	٢٩,٤١

المصدر: من إعداد الباحثين

الجدول رقم (٠٤): أهم النتائج المحصل عليها

العبارات	النسبة بلا	لا	النسبة بنعم	نعم
توليد الافكار	58,82	30	41,18	21
تنفيذ التغيير	58,82	30	41,18	21
حل المشاكل	60,29	30,75	39,71	20,25
اسئلة مباشرة لتحسين الاداء	26,05	13,29	73,95	37,71

المصدر: من إعداد الباحثين