



جامعة الجبالي بونعامة بخميس مليانة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



الموضوع

## كيفية تفعيل قدرات التعاون والابداع للموارد البشرية بالمنظمة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال

إشراف الدكتور

خنير محمد

إعداد الطالبة

بوزاد غنية

### لجنة المناقشة

رئيس اللجنة	د. بن شرقي حاج صادق
مقرر	د. محمد خنير
ممتحنا	د. حميد فشير

السنة الجامعية: 2014-2015

# إهداء

- إلى الوالدين الكريمين، إخوتي وأخواتي؛
- إلى كل من أحب وأحترم؛
- إلى كل من يتمنون لي الخير دائما؛
- إلى كل من خصني بدعاء نابع من القلب؛
- إلى كل من كان لي شمعة أضاءت درب المضي قدما؛

خاتمة

# كلمة شكر

أحمد الله على توفيقني في إتمام بعثي هذا، وأتقدم بأسمى الشكر والتقدير إلى الاستاذ المشرف الدكتور: خثير محمد على ما تلقيته منه من توجيهات وتوصيات، كما أحیی فيهِ روح التواضع والمعاملة الجيدة، جزاه الله عنی كل خیر.

و لا یسعنی أن أتوجه بشکری أيضا إلى كل من ساعدني في إبداء النصح والمشورة طيلة مسيرتي في انجاز هذا العمل، وأخص بالذكر الأخت نعيمة والصدیقة سعید الرحمانی نعيمة.

نعيمة

## الملخص:

في ظل العولمة والتغيرات الجديدة، تبحث المنظمات عن الحلول الملائمة لمواكبة التغيرات في مجال التكنولوجيا والمعرفة، والحفاظ على حصصها السوقية، وتحسين أدائها. واستراتيجية البحث والتطوير تعمل على تشجيع الابداع الجماعي والتشاركي، وتفعيل فرق العمل بأنواعها لخلق منتج جديد أو تحسين منتج موجود. حيث تم التطرق في هذا البحث للابداع والتعاون، وتقييم أداء المنظمة والموارد البشرية و تقييم فريق العمل، وأوضحنا وظيفة البحث والتطوير في وظائف المنظمة، و تنظيم وظيفة البحث والتطوير لإظهار مدى تأثير هذه الوظيفة على الابداع.

وخلصت الدراسة إلى أن عملية تفعيل الابداع الجماعي يوفر الوقت والتكاليف والتعاون في فريق عمل يشجع على يحقق أهداف المنظمة وتحسين أدائها، وتلعب أنشطة البحث والتطوير دورا مهما في نجاح المشاريع، وقمنا بتقديم توصيات.

## Abstract:

In the light of globalization and the new changes, organizations are looking for appropriate solutions to keep pace with changes in technology and the field of knowledge; to maintain market shares, and improve their performance. Strategy of research and development work to promote collective creativity and participatory, and activating the work teams of all kinds to create a new product or improving an existing product. Where we were addressed in this research creativity and cooperation, evaluation of the organization and human resources performance and evaluate the work team, than we explained the function of research and development in the organization, functions, and the organization; function of research and development to show the impact of this function on creativity.

The study concluded that the activation of the collective creative process saves time, costs and cooperation in the work of the team; and encouraged to achieve the organization, and improve its performance targets, the research and development activities play an important role in the success of the projects, and finly we make recommendations.

# فهرس المحتويات

## الفهرس

I	الإهداء .....
II	كلمة شكر .....
III	الملخص .....
IV	الفهرس .....
VI	قائمة الأشكال .....
أ-ت	مقدمة .....
01	<b>الفصل الأول: التعاون والابداع في المنظمة</b>
02	المبحث الأول: الابداع في المنظمة .....
02	المطلب الأول : نظريات الابداع .....
04	المطلب الثاني: مفهوم الابداع وأنواعه .....
08	المطلب الثالث: مستويات الابداع .....
09	المبحث الثاني: ماهية التعاون (المشاركة) .....
09	المطلب الأول: تطور مفهوم فريق العمل في النظريات الإدارية الحديثة .....
11	المطلب الثاني: كيفية بناء فريق العمل .....
14	المطلب الثالث: أنواع الفرق وأساليب التفكير الابداعي .....
18	المبحث الثالث: العلاقة بين التعاون والابداع .....
18	المطلب الأول: الابداع لدى الفرد .....
20	المطلب الثاني: الابداع المشترك (فرق العمل) .....
22	خلاصة الفصل الأول .....
23	<b>الفصل الثاني : تقييم أداء الموارد البشرية</b>
24	المبحث الأول : تقييم أداء المنظمة.....
24	المطلب الأول : مفهوم الأداء .....
25	المطلب الثاني : معايير قياس الاداء في المنظمة .....
26	المطلب الثالث : عملية تقييم الأداء في المنظمة.....
28	المبحث الثاني : تقييم أداء الموارد البشرية .....
28	المطلب الأول : مفهوم أداء الموارد البشرية .....
29	المطلب الثاني : معايير تقييم أداء الموارد البشرية .....

31	المطلب الثالث : خطوات عملية تقييم أداء الموارد البشرية .....
32	المبحث الثالث : تقييم الأداء الجماعي لدى فرق العمل .....
33	المطلب الأول : مفهوم الاداء الجماعي .....
34	المطلب الثاني : معايير الأداء الجماعي ومجالات تقييم الأداء.....
35	المطلب الثالث : فعالية الاداء الجماعي .....
37	خلاصة الفصل الثاني .....
38	<b>الفصل الثالث: أثر القدرات الإبداعية والتعاونية على أداء الموارد البشرية في المنظمة</b>
39	المبحث الأول: تحسين أداء المنظمة .....
39	المطلب الأول : تطوير المنظمات .....
41	المطلب الثاني: الوسائل المقترحة لتحسين أداء المنظمة .....
43	المطلب الثالث : تدخلات تطوير المنظمات .....
44	المبحث الثاني: أنشطة البحث والتطوير.....
44	المطلب الأول: ماهية أنشطة البحث والتطوير .....
45	المطلب الثاني : قياس أنشطة البحث والتطوير.....
46	المطلب الثالث : دور وظيفة البحث والتطوير في وظائف المنظمة.....
50	المبحث الثالث : أهم النتائج وتوصيات .....
50	المطلب الأول : أهم النتائج المتوصل إليها .....
52	المطلب الثاني :أهم التوصيات .....
54	خلاصة الفصل الثالث .....
55	خاتمة .....
57	قائمة المصادر والمراجع .....

# قائمة الأشكال



## قائمة الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
27	عملية تقييم الاداء في المنظمة.....	01
31	خطوات عملية تقييم أداء الموارد البشرية .....	02
48	التنظيم الوظيفي .....	03
49	التنظيم حسب مشاريع البحث والتطوير .....	04
49	التنظيم المصنوفي لنشاطات البحث والتطوير .....	05

# مقدمة

يمتاز عصر العولمة بالتحوّلات السريعة في جميع المجالات الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، التكنولوجية، مما جعل المنظمات تعمل في ظل تحديات جديدة تتسم بالتغيير والتجديد المستمر، إضافة إلى تزايد المنافسة في السوق الوطنية والعالمية. و تزايد حاجات ورغبات الزبائن، مما يصعب على المنظمات مواكبة هذه التحوّلات.

وحتى تحقق المنظمات النجاح والبقاء في السوق العالمية عليها أن تكون قادرة على تحسين منتجاتها، سعياً إلى كسب الميزة التنافسية. باستغلال الطاقات الفكرية للموارد البشرية. حيث تقوم المنظمات بتحفيز وتشجيع مواردها البشرية التي تبقى دائماً أهم عنصر في المنظمة من خلال تدعيم الامكانيات والطاقات البشرية ومساعدتهم على اكتشاف مكاسبهم الفكرية. والمورد البشري يتم تحفيزه من خلال رفع قدراته الابداعية التي تعتبر من الأدوات الهامة لضمان بقاء وتميز واستمرار المنظمة، مستعملة في ذلك كل الوسائل المتاحة لديها.

ان محور تحسين المنتجات في المنظمة يتوقف على أداء الموارد البشرية، وهذا عن طريق إنشاء فرق عمل من أجل الاهتمام باحتياجات الموارد البشرية التي تتمثل في تقديم التحفيزات الملائمة والتعرف على أفكارهم الابداعية وإيجاد أساليب لتوظيفها في إطار منظم يتماشى مع مخططات المنظمة وتحقيق أهدافها.

**من خلال ما سبق تبرز معالم الإشكالية عبر السؤال الجوهرى التالي:**

كيف يتم تفعيل القدرات التعاونية والابداعية للموارد البشرية بالمنظمة؟

**الأسئلة الفرعية**

- كيف يمكن تجسيد الابداع والتعاون في المنظمة ؟
- كيف يمكن تقييم الاداء الجماعي والفردى للموارد البشرية بالمنظمة ؟
- دور الابداع والتعاون في تحسين أداء الموارد البشرية ؟

**فرضيات الدراسة:**

- انطلاقاً من اشكالية الدراسة نقتراح الفرضيات التالية:
- ان تطور المنظمة الذكية هو نتاج للابداع الجماعي.
- تعتمد معايير تقييم الاداء الفريق على مجالات التقييم وهناك عوامل النتائج و الطريقة، وتعتمد معايير الموارد البشرية على جانبيين ( الموضوعي والسلوكي)، وهناك الكمية والنوعية.
- يتمثل في أنشطة البحث والتطوير وتحسين أداء الموارد البشرية.

## أهداف وأهمية الدراسة.

تكمن أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على الابداع الجماعي في المنظمات، وفي تجسيد عمل فرق العمل، بحيث أنه إذا أرادت المنظمات أن تستمر وتكسب ميزة تنافسية عليها أن تعتمد على ذكاء الموارد البشرية وتشاركهم الجماعي وذلك في فرق عمل من أجل حل المشاكل التي تواجه المنظمة.

توجيه الدراسات والأبحاث إلى موضوع الابداع والتعاون في المنظمات لأن هذا الموضوع لم يلق حقه من طرف الباحثين، رغم أهميته في العالم ورغم التطور الذي وصلت إليه الدول المتقدمة باستعمالها هذا الأسلوب.

### الأهداف :

- تسليط الضوء على نظريات الابداع وأنواعه ومستوياته.
- تحديد دور الابداع الجماعي والتعاون في تحسين أداء المنظمات.
- توضيح الفرق بين تقييم الأداء في المنظمة والموارد البشرية وفرق العمل.
- كيفية تفعيل نظام فرق العمل في المنظمات.
- دور أنشطة البحث والتطوير في المنظمات.

### الدراسات السابقة :

- **دراسة محمد رشدي سلطاني** بعنوان المعارف الجماعية كمورد إستراتيجي وأثرها على نشاط الابداع في المؤسسة دراسة ميدانية حول مؤسسات قطاع الإلكترونيات بالجزائر وقد أجريت الدراسة على مؤسسات الإلكترونيات في بوعرييج وقد اقتصر على ثلاثة منظمات تعتبر الرائدة في مجال الإلكترونيات وهي مؤسسة كوندور (condor) تشمل 189 إطار، ومؤسسة كريستور (cristor) فيها 41 إطار، ومؤسسة ميديا (media) وفيها 20 إطار، أي حجم المجتمع 250 فرد. وتوصلت الدراسة إلى نتائج إلى أهمية المعارف الجماعية في تعزيز العملية الابداعية في مؤسسات القطاع الإلكتروني، واتضح أثر هذه المعارف في نشاط الابداع وأن هناك علاقة إيجابية لها معنوية إحصائية لكل المتغيرات الفرعية للمعارف الجماعية كمتغيرات مستقلة، مع المتغير التابع والذي هو الابداع.
- **دراسة بلهادي سعيدة من خلال** تنمية الابداع الإداري في الاداء المتميز بين القادة والمرؤوسين قدمت الباحثة في هذه الدراسة مدى هشاشة الإدارة الجزائرية، ثم ركزت على فعالية القائد الناجح في المسار الوظيفي وركزت على أساليب إنماء الابداع الإداري من خلال التدريب والعمل وروح الفريق.
- **دراسة علاوي نصيرة، عيشوش خيرة** من خلال الدراسة بعنوان دور المنظمات في تشجيع عملية الابداع، في مشاركتها في الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، حيث تؤدي إلى وجوب المنظمات خلق بيئة مشجعة على التعلم وتبادل المعارف وإلى بيئة تسود

فيها الروح الجماعية وروح الفريق، ما يساعد على غرس أسس العلمية والابداعية والسعي نحو تحقيق النجاح الاستراتيجي.

#### **المنهج المتبع :**

إن المنهج الذي سيتم استخدامه في هذا البحث هو منهج الوصفي والتحليلي بالنظر إلى طبيعة الموضوع، أي جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل البحث، والهدف من استخدام هذا المنهج هو توضيح أداء الموارد البشرية و فرق العمل والتركيز وصف التعاون والابداع.

#### **صعوبات الدراسة :**

- تكمن صعوبة الدراسة في عدم توفر المراجع على مستوى المكتبات.
- أسلوب الابداع الجماعي (فرق العمل) غير مجسد في المنظمات الوطنية.

#### **تقسيمات البحث :**

تم تقسيم البحث إلى الفصول التالية

الفصل الأول تناولنا فيه التعاون والابداع في المنظمة و من خلاله تطرقنا إلى الابداع في المنظمة وماهية التعاون (المشاركة) ثم قدمنا العلاقة بين الابداع والتعاون في المنظمة.

الفصل الثاني قدمنا تقييم أداء الموارد البشرية وحاولنا فيه الالمام بتقييم المنظمة وتقييم أداء الموارد البشرية وتقييم الاداء الجماعي لدى فرق العمل.

الفصل الثالث تطرقنا فيه إلى أثر القدرات الإبداعية والتعاونية على أداء الموارد البشرية في المنظمة حيث حاولنا فيه دراسة تحسين الاداء وأنشطة البحث والتطوير و تطرقنا إلى أهم النتائج من البحث وعلى أساس هذه النتائج قدمنا بعض التوصيات.

الفصل الأول

الابداع والتعاون

في المنظمة

**تمهيد:**

ان نجاح المنظمات يعود إلى عدة أسباب من بينها روح الابداع والتعاون السائد لدى الموارد البشرية. ومنحهم القدرة على التصرف لحل المشاكل اذ ان الموارد البشرية تعتبر من أهم أصول المنظمة التي تعتمد عليها في تحقيق أهدافها المسطرة في رسالة المنظمة وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: الابداع في المنظمة
- المبحث الثاني: ماهية التعاون (المشاركة)
- المبحث الثالث: العلاقة بين الابداع والتعاون في المنظمة

## المبحث الأول: الابداع في المنظمة

يعتبر الابداع شكل راق للنشاط الانساني، ولقد تطورت وجهات النظر وتغيرت تجاه الدراسات التي ظهرت في النصف الثاني من القرن التاسع عشر، وفي النصف الأول من القرن العشرين حول دراسة الابداع في المنظمات، فلقد ركزت معظم الابحاث في هذه الفترة على المورد البشري الفرد الذكي، وقد عالجت الأبحاث والدراسات في مجال الابداع مختلف النشاط الابداعي.

## المطلب الأول: نظريات الابداع:

قام عدد من العلماء والكتاب وعلماء الادارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد نظريات عرفت بأسمائهم، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الابداع، كما استعرضت ملامح المنظمات والعوامل المؤثر وهذه النظريات هي:

1. نظرية (March & Simon; 1958) فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين 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 عزيا الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية) أو داخلية.<sup>1</sup>
2. نظرية (Burns & Stalker; 1961) وكانا أول من أكدوا على أن التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.
3. نظرية (Wilson; 1966) بين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغيرات في المنظمة وهي: إدراك التغير، اقتراح التغيير، وتبني التغيير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافتترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهام المختلفة كلما ازدادت المهام غير

<sup>1</sup> مروان أسعد رمضان، ندى مغريل، ميشال الياس، محمد ديب صالح، موريس حنا، راغب مشيمش، اشرف: سليم الياس، ادارة

الاعمال والتنمية الذاتية2، الموسوعة الادارية الشاملة، مركز الشرق الأوسط، بيروت، الطبعة الأولى، ص: 244



الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع، بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الإقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.<sup>1</sup>

4. نظرية (Harvey & Mill; 1970) قد استفادا مما قدمه كلا من (March & Simon) (Burns & Stalker)، فانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية لما يعرف (بالحالة والحلول)، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها أو بلورتها (أي كيفية استجابة المنظمة) أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل (انتقاء البديل الأمثل) أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقاً (الخبرات السابقة) وأيضاً تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية.

كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المنظمة وعمرها، درجة المنافسة، درجة التغير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوب أكثر إبداعاً لمواجهتها.

5. نظرية (Hang & Aiken; 1970) تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلاً عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع كالآتي:

- **مرحلة التقييم:** تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ما جاء به (March & Simon).
- **مرحلة الإعداد:** الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.
- **مرحلة التطبيق:** البدء بتكملة الإبداع وإحتمالية ظهور المقاومة.
- **الروتينية:** سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.
- أما العوامل المؤثرة في الإبداع فمختلفة وبالغة التعقيد وأهمها:
- زيادة التخصصات المهنية وتنوعها.
- المركزية.

<sup>1</sup> شريف غياط ، زدوري اسماء، تنمية وتدعيم الابداع في المنظمات، الملتقى العلمي الدولي الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، أيام: 12-13 ماي 2010، ص: 6، في الموقع:

•الرسمية.

•الانتاج.

•الكفاءة والرضا عن العمل.

6. نظرية (Zaltman & others; 1973) تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبنّي، ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على نظرية (Hang & Aiken) إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي: العلاقات الشخصية، وأسلوب التعامل مع الصراع.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مفهوم الإبداع وأنواعه

1- مفهوم الإبداع في اللغة: الإبداع في اللغة من الفعل أبداع أي: أتى البديع أو البدعة.

وأبداع الشيء: أي أبداعه واستخرجه، وأحدثه، وأنشأه، وبدأه أولاً قال تعالى { قُلْ مَا كُنْتُ بِدَعَا مِنْ الرُّسُلِ وَمَا أَدْرِي مَا يَفْعَلُ بِي وَلَا بِكُمْ ۚ إِنَّ أَتَّبِعُ إِلَّا مَا يُوحَىٰ إِلَيَّ وَمَا أَنَا إِلَّا نَذِيرٌ مُّبِينٌ }<sup>2</sup> (الأحقاف:9)، أي ما كنت أول من أرسل، وأبدعت الشيء اخترعته على غير مثال سابق، قال تعالى: { بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ }<sup>3</sup> (البقرة:117)

وعرفه معجم اللغة العربية المعاصرة على أنه ايجاد شيء غير مسبوق بمادة أو زمان " يساعد التطور في تعدد الابداعات" ايجاد الشيء من عدم. فهو أخص من الخلق.<sup>4</sup>

### 2-الابداع اصطلاحاً

الإبداع : هو عملية، وقدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد، أو الجماعة، أو المنظمة، لإنشاء وتوليد أفكار جديدة أو مفاهيم جديدة، من خلال مراحل متعددة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> طلال نصير، نجم العزاوي، الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الاردنية، الملتقى الدولي الموسم الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، تقيمه جامعة سعد دحلب - البليدة- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير لفترة 18-19/05/2011، ص: 06، في موقع:

http://iefpedia.com/...-الإبداع-الإداري-على-تحسين-مستوى-أداء-إدارة-الموارد-...-، يوم: 2015/01/16، الساعة: 01:00

<sup>2</sup> القرآن الكريم، رقم الآية: 09، سورة الأحقاف.

<sup>3</sup> القرآن الكريم، رقم الآية: 117، سورة البقرة.

<sup>4</sup> احمد مختار عمر، معجم اللغة العربية، عالم الكتب، القاهرة، ط1، 2008، ص : 171

هناك عدة تعاريف لمصطلح الابداع معطاة من قبل بعض الاقتصاديين:

**تعريف (1) SCHAUMPETER** : "الحصيلة الناتجة عن ابتكار طريقة، أو نظام جديد في الانتاج يؤدي إلى تغيير مكونات المنتج، وكيفية تصميمه".

**تعريف (2) MYERS ET MARQUISE** : "نشاط مركب ومعقد يبدأ من فكرة جديدة وينتهي بإيجاد حل المشكلة، وعليه تكون النتيجة الحصول على عناصر جديدة ذات قيمة اقتصادية واجتماعية".

**تعريف (3) SOOD /TELLIS** : ظهور تقنية جديدة مرتكزة على قاعدة علمية واضحة، وتختلف عن التقنيات الموجودة حالياً".<sup>2</sup>

**تعريف (4)** : الإبداع عبارة عن الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية، التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد و أصيل ذو قيمة من الفرد والجماعة، و الإبداع بمعناه الواسع يعني إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات والمناهج.<sup>3</sup>

**تعريف (5)** : هو كل الأفكار التي تؤدي إلى تحسين مختلف تطبيقاتها، سواء كان ذلك في ميدان الإقتصاد والصناعة، في الأمور العامة أو الخاصة، هو كل خروج عن الروتين، أي كل شيء جديد مهما كانت بساطته، فائدته وتأثيراته على الحياة بصفة عامة.<sup>4</sup>

نخلص إلى أن الابداع هو عبارة عن أفكار جديدة مبنية على قاعدة علمية واضحة، من أجل تغيير مكونات منتج وكيفية تصميمه، وينتهي بإيجاد حل للمشكلات والخروج عن الروتين حتى تضمن المنظمة سيرورتها في السوق.

<sup>1</sup> محمد رشدي سلطاني، المعارف الجماعية كمورد إستراتيجي وأثرها على نشاط الابداع في المؤسسة "دراسة ميدانية حول مؤسسات قطاع الالكترونيات بالجزائر"، رسالة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة -الجزائر-، 2014/2013، ص: ح.

<sup>2</sup> قريش نصيرة، الابداع ودوره في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات، الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ص:3، في موقع:

16:25 : الساعة : 2015/01/16 تاريخ : labocolloque5.voila.net/147kourichenacira.pdf

<sup>3</sup> ناصر مراد، زياد أبو موسى واقع الابداع في المؤسسة، ملتقى دولي حول الابداع والتغيير في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، ص : 3، في موقع :

17:50 : الساعة : 2015/01/14 تاريخ : doc1مراد-ناصر-efpedia.com/arab/wp-content/.../06/

<sup>4</sup> نفس المرجع ص : 3.

## 2- أنواع الابداع:

### 1-2 التصنيف الأول :

يمكن تصنيف الابداع إلى مايلي:

أ- **الابداع التكنولوجي** : يعتبر هذا النوع من الابداع واحد من أهم اشكال الابداع لاعتباره أهم الاسباب الداعية للنمو على المستويين الكلي والجزئي.

ويقصد بالابداع التكنولوجي تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الايجابية والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها وكذا أساليب الانتاج، ويعني ذلك أن الابداعات التكنولوجية تتمثل أساسا في طرح منتجات جديدة أو تعديل تلك القائمة أو إدخال عمليات وطرق جديدة على العملية الانتاجية أو إدخال تحسينات عليها.<sup>1</sup> من ضمن تعاريفه :

-عرفه المفكر J.MORIN على أنه : "وضع حيز التنفيذ أو الاستغلال تكنولوجيا موجودة، والتي تتم في ظروف جديدة، وتترجم بنتيجة جديدة."<sup>2</sup>

-والابداع التكنولوجي يمكن تعريفه على أنه كل جديد على الاطلاق أو كل تحسين صغير أو كبير في المنتجات وأساليب الانتاج الذي يحصل بمجهود فردي أو جماعي والذي يثبت نجاحه من الناحية الفنية والتكنولوجية وكذلك فعاليته من الناحية الاقتصادية (تحسين الانتاجية وتخفيض التكاليف).<sup>3</sup>

ب- **الابداع التنظيمي**: المقصود به احداث التجديد في التنظيم، واحلال نماذج تنظيمية جديدة تزيد من المرونة في اداء المهام وتحسين علاقات العمل، وهو يستدعي توفر مستوى معين من التفكير والخبرة لدى المسيرين. ان هذا النوع الابداعي غير مادي، وهو يهدف إلى تنظيم طرائق وأساليب وانماط التسيير، بغية تنظيم سلوك المنظمة وجعله أكثر فعالية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> سلطاني محمد رشدي ، المعارف الجماعية وأثرها على نشاط الابداع في المؤسسة، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الحادي عشر ، جامعة بسكرة، الجزائر، جوان 2012، ص:146، في موقع :

<http://dSPACE.univ-biskra.dz:8080/jspui/bitstream/123456789/1286/1/6.pdf> يوم 2015/01/15، الساعة: 16:00

<sup>2</sup> قوريش نصيرة، مرجع سابق، ص:06

<sup>3</sup> زبير محمد، الابداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية، الملتقى الدولي الرابع حول التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ص: 9، في موقع:

labocolloque5.voila.net/147kourichenacira.pdf يوم: 2015/01/16، الساعة: 11:00

<sup>4</sup> غياط شريف، زدوري أسماء، تنمية وتدعيم الابداع في المنظمات، الملتقى العلمي الدولي الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، أيام 12-13/05/2010، ص: 04، في موقع:

iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/.../.doc1 يوم: 2015/01/16، الساعة: 13:00

**2-2 تصنيف الثاني** وتوجد محاولات لحصر أنواع الابداع في تصنيفات بسبب تعدد المعايير، ويقترح كارتيي تجميع مختلف التقسيمات في أربع فئات:<sup>1</sup>

**الفئة الأولى:** تحتوي على تصنيفات الابداع اعتبارا لطبيعته، وهكذا يتم التمييز بين الابداع التجاري، الابداع التكنولوجي والابداع المؤسسي، كما يمكن اعتماد التصنيف التالي : الابداع الاداري والابداع التكنولوجي. يحتوي الابداع الاداري على تغييرات في الهيكل التنظيمي، وتصميم الوظائف سياسات واستراتيجيات جديدة... بينما يشمل الابداع التكنولوجي أو الفني تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة، وتغييرات في فنون وأساليب الانتاج.

أما التصنيف الأكثر استعمالا في هذه الفئة هو ذلك الذي يقسم الابداع إلى إبداع خاص بالمنتج (بحث سواء جزئي أو كلي في المنتجات) وإبداع خاص بالعمليات.

**الفئة الثانية :** تجمع فيها التصنيفات القائمة على معيار التخطيط للابداع، وهكذا يتم التمييز بين الابداعات المبرمجة أي تلك التي يتم اعدادها وتخطيطها من طرف المنظمة وغالبا ما تكون مستمرة وأخرى غير مبرمجة والتي تحدث من حين إلى آخر وعند الضرورة فقط.

**الفئة الثالثة :** تخص التصنيفات التي تعتمد على معيار نتائج الابداع فتأخذ في الاعتبار درجة وعمق التغييرات التي يحدثها لابلاغ في المنظمة، فبعض الابداعات تحدث تغييرات مهمة وملموسة في الممارسات التنظيمية للمنظمة فتدعى بالجزرية ( innovation Radicales ) على عكس الابداعات السطحية التي تسمى بالروتينية ( innovation Routinières).

**الفئة الرابعة :** تحتوي على مجموعة من التصنيفات المتباينة حيث يصعب تجميعها لعدم تجانسها، منها ما يقوم على عدد الاشخاص المساهمين في انجازه إلى آخر. التصنيف الأكثر استعمالا يبقى ذلك القائم على طبيعة الابداع.

**2-3 التصنيف الثالث :** كما توجد تصنيفات أخرى والأكثر شيوعا هو الذي يصنف الابداع إلى نوعين، جذري وتدرجي، فالإبداع الجذري هو التقدم والقفزة الاستراتيجية والذي يغير كل ما سبقه في مجاله، ويساهم بشكل واضح في تغيير نمط الحياة العامة أيضا، ويحتاج لفترة طويلة في إدخاله وانتشاره لحين تطوير إبداع جذري

<sup>1</sup> عيشوش خيرة، علاوي نصيرة، دور المنظمات في تشجيع عملية الابداع ، محور المشاركة فن إدارة التحول-التحسين-في منظومة رأس المال الفكري (رأس المال المعرفي مدخل لتفعيل نشاط التغيير والابتكار في منظمات الأعمال العربية، ملتقى دولي رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ،جامعة الشلف، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011، ص:10، الموقع :

لاحق، أما الابداع التدريجي يكون نتيجة التغيرات والتحسينات المستمرة في المنتجات، أو التصرفات، ويكون في غالب الأوقات تطورا ضمن الحالة القائمة وليس تطورا خارجها.

**2-4 التصنيف الرابع :** وهناك تصنيف آخر يميز بين ابداع المنتج وابداع العملية، فابداع المنتج يتمثل في طرح المنظمة لمنتجات جديدة، أو تحسين منتجات قائمة بشكل مستمر، وذلك لضمان التكيف مع التغيرات المختلفة لبيئتها، أما ابداع العملية، فهو يركز على استحداث عمليات انتاج جديدة بشكل يؤثر إما في كمية الانتاج أو جودته، أو يركز على تحسين العملية الانتاجية.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : مستويات الابداع

يظهر الابداع في ثلاثة مستويات هي (الفرد، الجماعة، المنظمة)

**1- الابداع على مستوى الفرد :** بحيث يكون لدى العاملين ابداعية خلاقة لتطوير العمل، وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء والموهبة، أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشاكل مثلا : وهذه الخصائص يمكن التدرب عليها وتميئتها ويساعد في ذلك ذكاء الفرد وموهبته.<sup>2</sup>

وهناك خمسة عوامل نفسية داخلية تساعد الفرد المبدع على السلوك الابداعي هذه العوامل تتمثل في : الادراك، التعلم، القدرات، الدوافع والشخصية، ويعد الادراك الركن الأساسي الذي تستند إليه التفاعلات الداخلية والخارجية، بينما يشكل التعلم الديناميكي المؤثر في السلوك، باعتباره البوابة الرئيسية لتراكم المعرفة، وتوفر القدرات الالهلية اللازمة للعمل بنجاح. أما الدوافع فهي تنشط السلوك، وتثيره وتوجهه نحو الاداء، في حين الشخصية دور الضابط، والموجه العام للسلوك الداخلي والخارجي.<sup>3</sup>

**2- الابداع على المستوى الجماعة :** وهو الابداع الذي يتم القيام به من طرف الجماعة (فريق عمل مثلا). أظهرت الدراسات أن الابداع على مستوى الجماعة يفوق بكثير مجموعة الابداعات الفردية لاجزاء الجماعة وذلك بسبب التفاعل الذي ينتج بين مختلف الأفكار (Synergie) في هذا الاطار يمكن ذكر النتائج الجيدة التي توصلت إليها ما تسمى بحلقات الجودة خاصة باستخدام العصف الذهني.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> سلطاني محمد رشدي، مرجع سابق، ص:145، في موقع:

<http://dspace.univ-biskra.dz:8080/jspui/bitstream/123456789/1286/1/6.pdf> يوم 2015/01/15، ساعة: 17:00

<sup>2</sup> مراون أسعد رمضان، ندى مغريل، ميشال الياس، محمد ديب صالح، مورييس حنا، راغب مشيمش، مرجع سابق، ص:242

<sup>3</sup> سلطاني محمد رشدي، مرجع سابق، ص: 147

<sup>4</sup> عيشوش خيرة، علاوي نصيرة، مرجع سابق:12.

تكون هناك جماعات محددة في العمل تتعاون في ما بينها لتطبيق الافكار التي يحملونها، وتغير الشيء نحو الافضل كجماعة فنية في قسم الانتاج مثلا.<sup>1</sup>

3- **الابداع على مستوى المنظمات** : ان الابداع في المنظمات المعاصرة، على اختلاف انواعها، اصبح امرا ضروريا للنمو والبقاء، ولهذا يجب عليها ان تهتم بالابداع أكثر، وتجعله اسلوب عملها، وفي ممارساتها اليومية، وذلك من خلال إدراكها بان الابداع يحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، والتركيز على تنمية قدراتها ومهاراتها الابداعية لاكتشاف المشكلات، وسعيها لحل المشكلات بصورة ابداعية.

هناك منظمات متميزة في مستوى ادائها وعملها وغالبا ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجي ومثالي للمنظمات الاخرى، وحتى تصل المنظمات إلى الابداع لا بد من وجود ابداع فردي وجماعي. في هذا المستوى تكون المنظمة ككل متميزة في عملها وأدائها، وحتى تصل المنظمات إلى الابداع في جميع دوائرها واقسامها فإنه لا بد من وجود ابداع فردي وجماعي.<sup>2</sup>

### المبحث الثاني: ماهية التعاون (المشاركة)

تسعى المنظمات الحديثة إلى دمج القدرات والامكانيات الفردية في فريق عمل بطريقة فعالة لتحقيق أهداف المنظمة واهداف الفريق. واستخدام فرق العمل يهدف لتحسين اداء الموارد البشرية في المنظمة بصفة عامة وتجعل من الفريق وحدة متماسكة مبنية على روح التعاون وتهدف إلى التحسين المستمر. وتعد فرق العمل من الاساليب الحديثة التي تلجأ إليها المنظمات الذكية لتستطيع تقليص مدة دورة حياة المنتج وبأقل التكاليف حتى تكسب المنظمة ميزة تنافسية في السوق الوطنية والعالمية، مرتكزة في ذلك على ابداع الفرق في المنظمة على مدى قابلية الفريق للتعاون فيما بينهم لحل المشكلات في المنظمة **المطلب الأول: تطور مفهوم فريق العمل في النظريات الإدارية الحديثة.**

لقد ساهمت النظريات الإدارية التي ظهرت في منتصف القرن العشرين في التوجه نحو الاهتمام بالعنصر البشري، وقد أعطت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة دعماً إضافياً للعمل الجماعي المخطط والمدرّس، حيث مثلت فرق العمل أحد المرتكزات التي تقوم عليها هذه المنهجية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مروان أسعد رمضان، ندى مغريل، ميشال الياس، محمد ديب صالح، موريس حنا، راغب مشيمش، مرجع سابق، ص: 242

<sup>2</sup> سلطاني محمد رشدي مرجع سابق، ص: 149

<sup>3</sup> مروان أسعد رمضان، ندى مغريل، ميشال الياس، محمد ديب صالح، موريس حنا، راغب مشيمش، اشراف سليم الياس، ادارة

الاعمال والتنمية الذاتية 1، الموسوعة الادارية الشاملة ، مركز الشرق الأوسط، بيروت، الطبعة الأولى، ص: 203

وفي عقد السبعينات ظهرت مفاهيم الجودة الشاملة الأمر الذي أدى إلى تنامي الاهتمام بفريق العمل، وظهر مفهوم حلقات الجودة الشاملة وهو شكل من أشكال الفريق لحل المشاكل، والتركيز على الأهداف<sup>1</sup>. عرف المفكر الاقتصادي جابلونسكي إدارة الجودة الشاملة على أنها "استخدام فرق العمل في شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات الكامنة لكافة العاملين في المنظمة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر" ويعتبر اليابانيون من أوائل من طبق إدارة الجودة الشاملة، وحلقات الجودة، وفرق العمل وذلك بتأثير جهود د. أدوارد ديمنج.<sup>2</sup>

وكذلك يشار إلى تأثير كل من المفكر الاقتصادي هنري فايول (1949)، والمفكر الاقتصادي ماسلو على الاهتمام بالعنصر البشري في المنظمات باعتبار أن الطاقة الكامنة للفرد تبقى كامنة ما لم يتم تحريرها وإطلاقها من خلال العمل الجماعي.

وفي تقدم واضح نحو جماعية الإدارة، والإدارة بروح الفريق الواحد، قدم المفكر الاقتصادي وليام أوشي نظرية "Z" أو ما يعرف بالنموذج الياباني في الإدارة وذلك في عام 1981 م وأكد هذا النموذج على الاهتمام بالعنصر البشري وإدارة الموارد البشرية بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة.<sup>3</sup>

كما تم تعريف إدارة الجودة الشاملة عن أنها نمط تعاوني للأداء والإنجاز يعتمد على القدرات والمواهب المشتركة للموارد البشرية لتحسين الإنتاجية والجودة من خلال فرق العمل، ومع تطور تقنية ووسائل الاتصالات، وعولمة الفكر الإداري و المنظمات، لا زال الاهتمام بمشاركة الموارد البشرية عن طريق التعاون و الابداع في تحقيق النجاح. ومنحهم مجال في تقديم احسن مردودية لاداء نشاطاتهم مع تحمل المسؤولية، والتشجيع على تبني مفهوم المراقبة الذاتية.

لذلك نستطيع القول إن التحول والتغير الإداري وانتشار المفاهيم الإدارية المتنوعة كان لصالح الاهتمام بالعنصر البشري والاعتناء به كعضو ينتمي إلى فريق عمل يتسم بالتعاون.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> بعيط عيسى، أثر التسيير بفرق العمل على أداء الأفراد دراسة ميدانية: أقسام التربية البدنية بالجنوب الجزائري. مذكرة ماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص الإدارة والتسيير الرياضي، معهد التربية البدنية والرياضية سيدي عبد الله، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، السنة الجامعية 2008/2009، ص: 50

<sup>2</sup> مروان أسعد رمضان، ندى مغريل، ميشال الياس، محمد ديب صالح، مورييس حنا، راغب مشيمش، إدارة الاعمال والتنمية الذاتية 1، مرجع سابق، ص: 303

<sup>3</sup> أحمد عبده عبدالغني، إدارة وبناء فرق العمل، ورقة عمل مقدمة للملتقى الأول للجودة في التعليم، صفحة: 03، في موقع: <https://faculty.sau.edu.sa/.../doc-5-doc-dd70b24049ef...> التاريخ: 2015/02/17.

<sup>4</sup> مروان أسعد رمضان، ندى مغريل، ميشال الياس، محمد ديب صالح، مورييس حنا، راغب مشيمش، اشراف سليم الياس، إدارة الاعمال والتنمية الذاتية 1، مرجع سابق، ص: 303



ثم بدأ الاهتمام في عقد التسعينات بهندسة النظم أو ما يسمى بالهندرة، وهو إعادة التفكير بشكل أساسي، وإعادة التصميم بشكل جذري في الأعمال للوصول إلى تحسينات حاسمة في مقاييس الأداء مثل التكلفة والجودة، والخدمة السريعة، والفعالية. وهذا يتطلب تشكيل فريق العمل يتمتع بمرونة عالية، وتفاعل المستمر لإعادة هندسة النظم من أجل السرعة، وتقليل التكلفة، والوصول إلى الجودة المطلوبة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: كيفية بناء فريق العمل

أولاً : تعريف فريق العمل

**تعريف 1 :** يرى (شاوول) أن فريق العمل ليست أداة تعيين فقط وإنما إنتاجية، وتعرف فريق العمل " : هي مجموعة من الأفراد الذي هم مجموعة العمل الرسمية وغير الرسمية وهو الأسلوب الأوحده والأمثل للتكامل المعياري عن طريق التكامل والمشاركة الفعالة وتحسين الإنتاجية وتحقيق الذات وإعادة تنظيم مكان العمل.<sup>2</sup>

**تعريف 2 :** فريق العمل هو مجموعة أشخاص لهم هدف مشترك و يستخدمون إمكانيات المجموعة لتحقيق الأهداف.<sup>3</sup>

**تعريف 3 :** "فريق العمل هي جماعات يتم انشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الاهداف، كما أن قدر كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات"، والفريق في النهاية هو وسيلة لتمكين الافراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة.<sup>4</sup>

هوجماعة من الموارد البشرية المتجانسة يشتركون معا بتكامل في أداء عمل محدد لتحقيق هدف مشترك ويتحمل كل منهم مسؤوليات ومهام معينة في هذا العمل. ويسود الفريق جو من التفاهم والتعاطف والانتماء يساعد على:

- ظهور روح الفريق
- سهولة الاداء
- الشعور بالرضا

<sup>1</sup> بعيط عيسى، مرجع سابق، صفحة:50

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص:50

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص:51

<sup>4</sup> مروان أسعد رمضان، ندى مغزبل، ميشال الياس، محمد ديب صالح، مورييس حنا، راغب مشيمش، اشرف سليم الياس، ادارة

الاعمال والتنمية الذاتية1، مرجع سابق، ص: 204

وهذا يتحقق من خلال موارد بشرية تتميز بمهارات عالية ومتنوعة ولا تستطيع أي جماعة أن تعمل كفريق إلا بعد:

- 1- التعاون بين الأعضاء
- 2- تحديد الادوار لكل عنصر
- 3- العمل في اتجاه واحد
- 4- كل عضو مؤهل للقيام بالعمل المحدد له
- 5- وتوفر لديه الرغبة والمشاركة والتعاون داخل الفريق.<sup>1</sup>

#### ثانيا: تعريف بناء فرق العمل

تعرف عملية بناء فرق العمل بأنها خليط من التغذية العكسية ومدخل الاستشارات الاجرائية الذي يهدف إلى تحسين فاعلية عمل الجماعة الانتاجي والسلوكي من خلال التركيز على أساليب واجراءات العمل والعلاقات الشخصية، وتعرف أيضا على أنها سلسلة من النشاطات المصممة بهدف تحسين أداء الموارد البشرية. وتعتبر عملية بناء الفرق حدث مخطط له بعناية لمجموعة من الموارد البشرية الذين يرتبطون معا بنوع من الاهداف داخل المنظمة وذلك بهدف تحسين الطرق والاساليب التي يتم بها أداء العمل.<sup>2</sup>

#### ثالثا: أهداف بناء فرق العمل

أهداف بناء فرق العمل هي:<sup>3</sup>

- بناء روح الثقة والتعاون بين الموارد البشرية
- تنمية مهارات الموارد البشرية، وزيادة مداركهم.
- تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المنظمة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- تنمية مهارات حل الصراعات والمنازعات بين الموارد البشرية والمجموعات.
- توفير الاتصال المفتوح بين أجزاء المنظمة وبما يؤدي الى مزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشكلات.
- اعطاء مزيد من الوقت للمدراء للتركيز على فعالية المنظمة في مجالات التخطيط ووضع الاهداف
- زيادة تدفق المعلومات بين اجزاء المنظمة.

<sup>1</sup> فريق العمل وديناميكية الجماعة ، www.caoa.gov.eg/ ، يوم 2015/02/02 ، ساعة 00:45

<sup>2</sup> خنور نسرين، السايح رجاء، أثر القيادة في بناء فريق العمل الناجح، مذكرة ليسانس، قسم التسيير، تسيير الموارد البشرية، تخصص تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-، سنة 2013، ص:7

<sup>3</sup> أحمد محمد خميس السديري، اراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل، مذكرة ماجيستر في ادارة أعمال الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، المملكة المتحدة، سنة 2010، ص: 13

- الاستخدام الامثل للموارد والامكانيات المتاحة وبما يحقق كفاءة الاداء.
- تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمات التي تقدمها المنظمة.

#### رابعاً: بناء فريق العمل

ان بناء فريق عمل قوي ومتربط هو أحد الدعائم الاساسية لنجاح أي منظمة في تحقيق اهدافها، فذلك يتيح الفرصة لظهور أحسن المكتسبات الموجودة في المورد البشري، حيث أن بناء فريق عمل يعتمد على مبدأ تبادل الافكار والاراء لايجاد حلول لمشكل واحد أو عدة مشاكل في المنظمة، وما يساعد فريق العمل على التعاون هو الوضوح التام في الادوار وعدم التصادم في هذه الادوار انما يكون هناك تكامل بين أفكار أعضاء الفريق.

فيما أشار (Goetsch & Davis)، إلى ان عملية بناء الفريق هي عملية متواصلة، فهي عبارة عن عملية تتألف من أربع خطوات هي:<sup>1</sup>

- تخمين الحاجات التطويرية للفريق، مثل مواطن القوة والضعف وتحديد المهمة بوضوح.
- تخطيط أنشطة بناء الفريق على أساس المهمة وحسب الأولويات من خلال تحديد المهمة بوضوح على أساس الحاجات التي تم تحديدها.
- تنفيذ أنشطة بناء الفريق التي تم التخطيط لها (على أساس الواجب المحدد لها)
- تقويم النتائج.

#### مكونات الفريق: يتكون فريق العمل من

**قائد:** أفضل أنواع القيادة فهو قائد الفريق والذي يؤكد على تحقيق المهام ويهتم بالمرؤوسين في نفس الوقت من خلال الأخذ بأرائهم ومشاركتهم في صنع القرار، وهذا النمط من القيادة كما يرى موتون وبيليك أفضل نمط قيادي لتحقيق نتائج ممتازة في التنظيم.<sup>2</sup>

في حين وصف (وود كوك) سمات فريق العمل الفاعلة بالاتي:<sup>3</sup>

1- **وضوح الأهداف :** إن الصفة الأكثر تميزاً في عمل الفريق الفعال أن تكون الأهداف المراد انجازها واضحة، ومحددة، وقابلة للقياس، وان تكون مرنة.

<sup>1</sup> ليث سعد الله حسين، ريم سعد الجميل ، رأس المال الفكري وتأثيره على أنواع فرق العمل دراسة لآراء عينة من أساتذة المراكز البحثية والمكاتب الاستشارية وعدد من كليات جامعة الموصل، العدد 94 مجلد 41 كلية الادارة والاقتصاد، تنمية الرافدين، السنة 2009، ص: 192

<sup>2</sup> بعيط عيسى، مرجع سابق، ص: 61

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص: 69-70

- 2- توازن الأدوار: إن أعظم نقاط القوة في الفريق الفعال تقع في توليفة الفريق المكونة من مواهب وقدرات مختلفة فالبناء الجيد للفريق يبدأ بالاختيار الجيد للأعضاء.
- 3- الصراحة والمواجهة: من أجل أن يكون الفريق فعالاً لا بد أن يكون أعضاؤه لديهم القدرة للتعبير عن آرائهم ووجهات نظرهم بكل صراحة ووضوح ومواجهة المشاكل والمسائل الحساسة لأن الصراحة والمواجهة والوضوح تؤدي إلى وجود تفاهم راسخ وتماسك قوي وإبداع أكثر وصراع إيجابي بين أعضاء الفريق.
- 4- الدعم والثقة: إن أهم ما يتصف به الفريق الفعال هو وجود ثقة متبادلة بين أعضائه وهو الأمر الذي يجب تنميته منذ بداية تكوين الفريق وهذا يتحقق من خلال دعم القائد لأعضاء الفريق بتفويض السلطة وفتح قنوات الاتصال بين الأعضاء.
- 5- التعاون والصراع: التعاون يعني أن أعضاء الفريق ملتزمون وراغبون في المشاركة في العمل الذي يؤديه حيث أنهم يتقنون ببعضهم بعضاً، ويشجعون بعضهم، وهذا التعاون يؤدي إلى حل الصراع داخل الفريق بطرق إيجابية.
- 6- المراجعة المنتظمة: من سمات الفريق الفعال المراجعة المنتظمة لأدائه وعمله فالمراجعة المنتظمة يمكن أن تحسن أداء الفريق من خلال ضمان أن الجهد قد تم توجيهه نحو التخطيط وتحسين صناعة القرار وزيادة الدعم والثقة والسيطرة وتوضيح الأهداف وتحديد فرص واحتياجات التدريب وزيادة فاعلية قيادة الفريق.

### المطلب الثالث: أنواع الفرق وأساليب التفكير الإبداعي

إن اعتماد أسلوب فرق العمل يعد من الأساليب الحديثة في الفكر الإداري الذي تلجأ إليه المنظمات المعاصرة، إذ أن فرق العمل تعد استراتيجية للعديد من المنظمات. وهناك أنواع للفرق داخل المنظمات، وأسلوب التفكير الإبداع داخل الفرق.

#### أولاً: أنواع الفرق

هناك أنواع عديدة لفرق العمل الموجودة في المنظمة وهي كالاتي:

- 1- فرق عمل حل المشاكل: و يتم تشكيل هذه المجموعات من نفس الدائرة لتجتمع دورياً وتناقش الوسائل التي من شأنها تحسين الإنتاجية، وتسمى هذه المجموعات في اليابان " حلقات الجودة".
- 2- الفرق الموجهة ذاتياً: هي مجموعة من الفرق المسؤولة عن ممارسة مجموعة من المهام المستقلة، والتي تعتمد بشكل أساسي على الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات المتعلقة باختيار أعضاء الفريق، أو حل المشاكل المتعلقة بالوظائف الخاصة بها و جدولة الوقت اللازم لممارسة أنشطتها.
- 3- فرق المهام الكبيرة: تقوم هذه الفرق بتحديد الفرص المتاحة للمنظمة و تقدير احتياجاتها وهي تضع الإطار الفلسفي العام وتحديد السياسات والاتجاهات العامة، ثم تضع الأهداف وخطط العمل التنفيذية و تحدد الموارد

اللازمة لتحقيقها،تقوم بمتابعة التقدم وقياسه و كتابة التقارير المتعلقة بالأداء، ويقع على عاتقها تحديد مواعيد تحقيق الأهداف و يجب أن يكون بين أعضائها ممثلون للمستويات الإدارية المختلفة.

**4- فرق العمل المشكلة من مختلف الدوائر:** تتكون هذه الفرق من عدد من الموظفين من نفس المستويات الإدارية و لكن من دوائر وظيفية أو تنظيمية مختلفة لأداء مهام معينة، وقد تكون هذه المهام دائمة أو لانجاز مهام مؤقتة معينة حيث يتسنى لهذا النوع من فرق العمل تبادل المعلومات و تقديم المقترحات و الحلول لقضايا مختلف.

**5- الفرق الوهمية:** الأشكال السابقة لفرق العمل تقوم بالعمل وجها لوجه، أما الفرق الوهمية فإنها تستخدم تكنولوجيا الكمبيوتر لربط أعضاء في مواقع جغرافية متباعدة ليتمكنوا من تحقيق هدف مشترك، إنها تسمح للأفراد بالمشاركة في استخدام الخط (on-line) مثل الشبكات أو البريد الالكتروني الذي يربطهم مع بعضهم البعض بالرغم من المسافات التي تفصل بينهم، الغرف المتباعدة، أو في القارات المختلفة.

و تتمكن الفرق الوهمية من القيام بكل الأمور التي تقوم بها الفرق الأخرى، و قد تتضمن أعضاء من نفس المنظمة أو ربط أعضاء المنظمة مع الموارد البشرية في منظمات أخرى، و يتمكن الأعضاء من الاجتماع لعدد قليل من الأيام لحل مشكلة، أو شهر لانجاز مشروع.<sup>1</sup>

#### ثانيا: أساليب التفكير الابداعي

هناك العديد من الاساليب التي يمكن للمنظمات اختيار أحدها بما يتلائم مع طبيعة المشكلة المراد حلها ومن هذه الاساليب مايلي:

أ- **العصف الذهني (brainstoming):** والذي ابتكره (أوسبرون) ومن الشروط اللازم توافرها لنجاح هذا الأسلوب:

❖ تجنب نقد أي فكرة

❖ تشجيع استعراض أكثر قدر من الأفكار

❖ العمل على الافكار لأن كل فكرة تولد فكرة أخرى

ويتطلب هذا الاسلوب ان تجتمع مجموعة ما من الافراد ويطلب رئيس الجلسة تقديم أكبر عدد ممكن من الأفكار الغريبة واللاواقعية مع تجنب النقد ومن ثم فكرة فكرة ليختار الانسب منها.

<sup>1</sup> باشوش نيسة، اثر عمل الفريق على الولاء التنظيمي دراسة حالة مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة، مذكرة الماستر في علوم التسيير، تخصص ادارة أعمال الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، السنة الجامعية 2013/2014، ص:15.

ب- أسلوب المجموعات الشكلية أو الصورية (Nominal group): وقد أوجد (دليبيك وفان دوفان)، وفي هذا الأسلوب يتم الابتعاد عن تناول العلاقات بين افراد المجموعة، وان الهدف الاساسي منه هو التحقيق من حدة سيطرة افكار أحد أفراد المجموعة على أفكار الآخرين، ومن أهم الخطوات المتبعة:

- ❖ ان يسجل كل فرد على حدة أفكاره على قصاصة من الورق حول المشكلة المراد معالجتها.
- ❖ ثم يتم عرض أفكاره التي يدونها رئيس الجلسة ولا تناقش حتى ينتهي افراد المجموعة كافة من سرد أفكارهم.
- ❖ ثم يفتح النقاش ويمنع النقد.
- ❖ بعدها يقوم كل فرد سرا بتقييم الافكار المعروضة ومن ثم يستعرض رئيس الجلسة الافكار التي استحوذت على الاهتمام الاكبر ليعاد التصويت مرة ثانية للوصول الى قرار نهائي.<sup>1</sup>

ج- أسلوب دلفي (DELPHI) أو الاجتماع عن بعد، تعتمد هذه الطريقة على تحديد البدائل ومناقشتها غيابيا في اجتماع اعضاءه غير موجودين وجها لوجه، وتتم هذه الطريقة بالخطوات التالية:

1. تحديد المشكلة، وهنا يلاحظ ان المشكلة معروفة بشكل مسبق.
  2. تحديد أعضاء الاجتماع من الخبراء وذوي الرأي، وكلما كان هناك تنوعا في الخبراء كلما كان أفضل.
  3. تصميم قائمة اسئلة على تساؤلات عن بدائل الحل وسلوك المشكلة وتأثير بدائل الحل عليها، يلي ذلك ارسال القائمة الى الخبراء كل على حدة، طالبا لرأيهم.
  4. تحليل الاجابات واختصارها وتجميعها في مجموعات متشابهة، وكتابة ذلك في شكل تقرير مختصر.
  5. ارسال التقرير المختصر للخبراء مرة ثانية طالبين رد فعلهم بالنسبة لتوقعاتهم عن الحلول والمشكلة.
  6. تعاد الخطوة الرابعة مرة اخرى، وايضا الخطوة الخامسة.
  7. يتم تجميع الاراء النهائية ووضعها في شكل تقرير نهائي عن اسلوب حل المشكلة بالتفصيل.
- ويلاحظ أن طريقة دلفي تحتاج إلى وقت طويل انتظارا لردود الخبراء وكتابة التقارير. وعلى هذا تتناسب هذه الطريقة المشاكل المعقدة التي تتحمل الانتظار مثل التخطيط الاستراتيجي طويل الاجل، والتنبؤ طويل الاجل بالتغيرات في بيئة العمل الخارجية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> طلال نصير، نجم العزاوي، مرجع سابق، ص: 12.

<sup>2</sup> مهارات العمل الجماعي، WWW.DAWAHMEMO.COM، يوم 24-11-2014، الساعة 20:00.

## د- حلقات الجودة:

### 1. تعريف حلقات الجودة:

**تعريف 1 :** هو اجتماع مجموعة من الموارد البشرية المتطوعة ليعالجوا مشكلة ما ويوصوا باتخاذ الاجراءات المناسبة لها.

**تعريف 2 :** مجموعة صغيرة من الافراد في مجال العمل ذاته او ممن يقوموا بأداء العمل ذاته، يجتمعون بشكل طوعي لمدة ساعة واحدة في الاسبوع، وبشكل منتظم ليتعرفوا على مشاكل العمل ويعملوا على تحليلها وإيجاد الحلول لها، ومن ثم عرض هذه الحلول على الادارة وتنفيذها في حالة الموافقة، ومراقبة عملية التنفيذ، وذلك بهدف التطوير المستمر لادائهم الكلي وإثراء الحياة الوظيفية.

يقوم فريق العمل بحل المشاكل في إطار حلقات الجودة عبر المراحل التالية:<sup>1</sup>

1. **جمع المشاكل Problem Collection:** يتم في الاجتماع الأول تشكيل بنك للمشاكل ويتم ترتيبها حسب الأولوية التي يتفق عليها أعضاء الحلقة.

2. **اختيار المشكلة problem Selection:** يتم اختيار المشكلة وفقاً لأولويتها والتي ممكن أن تتغير وفقاً للظروف المحيطة والمعايير المختارة لترتيب الأولويات.

3. **تحليل المشكلة Problem Analysis:** يقوم أفراد الحلقة بتحديد الأسباب التي أدت لحدوث المشكلة والنتائج التي ترتبت عليها وذلك من خلال العصف الذهني Brain Storming، ويقوم قائد الحلقة بالتأكيد على مشاركة جميع الأفراد في تحديد علاقة السبب والأثر Cause-Result Relationship. ويتم جمع عدد كافي من البيانات واستخدام عدد من الأدوات والتقنيات الإحصائية للحصول على حقائق، لأنه لا مكان للآراء الشخصية في منهجية حلقات الجودة.

4. **حل المشكلة Problem Solution :** إن البيئة المناسبة والتفكير الجماعي بالإضافة إلى خبرة العمل تولد عدد من الحلول المناسبة ليتم اختيار الحل الأمثل، وعادةً ما يكون الأفراد في مكان وقوع المشكلة، الأكثر قدرة على حلها وإعطاء الحلول الأكثر جدوى.

5. **تقديم الحل للإدارة Management Presentation :** يتم عرض المشكلة والحلول التي توصل إليها أفراد الحلقة أمام الإدارة من خلال عرض لمدة 20 دقيقة. تحقق هذه الخطوة الرضا والفخر لأفراد الحلقة نتيجة إدراك الإدارة لجهودهم وتقديرها بالأخص أمام نظرائهم في العمل، كما أنها تشجع الحلقات الأخرى .

6. **التطبيق Implementation:** يقوم أفراد الحلقة بوضع جدول زمني للتطبيق بعد حصولهم على موافقة الإدارة على الحل المقترح.

<sup>1</sup> محمد ناصر، حلقات الجودة في المنظمات الصناعية السورية، مذكرة ماجستير ادارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، ص:

7. **المراقبة والمراجعة Review And Follow Up**: يقوم أفراد الحلقة بمراقبة سير عملية التنفيذ والقيام ببعض التعديلات إذا دعت الضرورة لذلك.

هـ- **ادارة الجودة الشاملة (Total Quality Management)**: وهي عبارة عن فلسفة ادارية تهتم بتحسين المنتج باستمرار من خلال فحص الاجراءات التنظيمية ليكون الهدف الاساسي ارضاء المستهلك وليصبح جميع الافراد العاملين في المنظمة الواحدة مسؤولين عن تحقيقه.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: العلاقة بين التعاون والابداع

المورد البشري هو جوهر الابداع، بحيث على المنظمة المبدعة أن تولي اهتماما بالغاً بهذا العنصر (المورد البشري) من خلال تشجيعه وتدريبه لتطوير أفكاره. والإبداع يُمكن أن يكون فردياً كما في الابداع الفردي في المنظمة، أو جماعياً بحيث يشارك فيه مجموعة من الأشخاص المبدعين كعمل مشترك، كما في الهندسة أو الأبحاث الطبية. وقد يُشارك فيه عدد كبير من الأشخاص، كما في العروض الرياضية.

ان السر وراء نجاح أي مشروع في المنظمة هو العمل المشترك الناجح، بالإضافة إلى جو التعاون السائد بين أعضاء الفريق لزيادة انتاجية وعدم الانفراد بحلول فردية. حيث تكمن أهمية العمل الفرق في الشعور بالاتحاد والتكامل مما يعود بنتائج إيجابية على بيئة العمل في المنظمة بالنجاح والتفوق.

لقد كان المفهوم سابقاً بأن الإبداع يكون فردياً لأن الذي يقوم به فرد واحد. أما فيما بعد، فقد تغير هذا المفهوم، خاصة في مجال البحث العلمي. حيث أنه يمكن لمجموعة من المبدعين إنجاز اكتشافات أو اختراعات قدّموها معاً، بجهودهم وأفكارهم وبالتعاون فيما بينهم.

والسؤال المطروح هو: هل عمل الفرق يعزز الابداع لدى المنظمات ؟

### المطلب الأول: الابداع لدى الفرد

**1-الفرد المبدع**: الفرد المبدع هو الذي يملك (أنا) قوية وواقعية، تسمح له أن يكون متحرراً من التثنت العصبية، وهو يمتاز بالتفكير المتشعب، والوعي الانساني، والبراعة والأسلوب المبتكر، وقوة الملاحظة، والدقة في وصف الأحداث، ورؤية الأشياء بأبعاد لا يراها الآخرون، وينصف بالاستقلالية في حصوله على المعرفة، والفروق الفردية، والتفكير السريع المترابط والمتسلسل، والمهارات المتعددة، وله عقلية متفتحة وذات سعة كبيرة للتفكير بعدة أفكار في وقت واحد، إضافة إلى ذلك فإن الفرد المبدع يجب أن يتميز بخصائص عقلية ومعرفية وخصائص شخصية انفعالية.

<sup>1</sup> طلال نصير، نجم العزاوي، مرجع سابق، ص: 13.



وينظر الفرد المبدع إلى المشكلات أو الأشياء بمنظار جديد، ويتفاعل مع بيئة المنظمة، ويقوم بالبحث، والاستقصاء، والحدس، والربط بين الأشياء، مما يؤدي إلى إنتاج شيء جديد ذي قيمة له ولمنظمتها ولمجتمعها، وقد يكون هذا الشيء الجديد إما لسلعة أو خدمة، أو أسلوب عمل جديد، ويتميز الفرد بالبحث الدائم والاطلاع والخيال الواسع، ولديه قدرة على ادراك القصور في المواقف والنظم، والاحساس بالمشكلات وتحديدها بدقة، ولديه مرونة ذهنية لمعالجة المشكلات والاصرار على تجاوز الصعوبات، وأصالة في التفكير وعدم التقليد والتعمق في الامور، متفتح العقل على الخبرات التي تتاح له، متحمس لأفكاره ومثابر على تحقيقها، ذو رأي مستقل وموضوعي في حكمه، واثق من نفسه وبقدراته دون غرور.<sup>1</sup>

**تأييد الابداع الفردي:** تباينت الآراء في ما إذا كان الابداع يقتصر على الفرد دون الجماعة، ونستطيع أن نذكر من هذه الآراء أن هناك من يتبنى الرأي القائل بأن الابداع لا يمكن أن يتحقق في ظل العمل الجماعي. فبرأيهم أن الابداع هو نتاج فرد وليس جماعة ومن مؤيدي هذا الرأي المستشرق المعروف (غوستاف لوبون) فهو يرى أن الجماعة تحبط القدرات الفردية المتميزة ويقول في كتابه (علم نفس الجموع) (... إن المكتسبات الفردية تضيع في إطار الجماعة وتزول معها الشخصية الخاصة لكل واحد).<sup>2</sup>

ذكر ألكسندرو روشكا في كتابه الابداع العام والخاص أن غوستاف لوبون قد نشر في نهاية القرن الماضي كتابه (علم نفس الجموع) (Psychologie des Foules)، يعزل فيه عقلية الجماعة ويرى أن الجماعة تحبط القدرات الفردية المتميزة، حيث يقول: في موقع آخر: «إن الإنسان بمجرد انتسابه إلى جمع من الجموع يهبط اذا عدة درجات على سلم الحضارة. فلعله كان وهو منعزل فردا مثقف، أما في وسط الجمع فهو غريزي وبالتالي همجي»<sup>3</sup> وهناك أفكار مشابهة لهذه أكدها آرنولد (J. F. Arnold) منظم مختبر «الإبداع الهندسي» والمهندس باس (S. Bass) الاختصاصي بمشكلات النشر. ويؤكد هذا الأخير على أنه لم يتم في تاريخ العلم أي إنجاز متميز من قبل الجماعة، حيث إن النظريات الكبرى والأفكار الفعالة كانت على الدوام نتاجا لروح فردية أو لشخص واحد.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد رشدي سلطاني، المعارف الجماعية كمورد استراتيجي وأثرها على نشاط الابداع في المؤسسة دراسة ميدانية حول مؤسسات قطاع الالكترونيات بالجزائر، رسالة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2014، ص: 62

<sup>2</sup> <http://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/lecture.aspx?fid=11&lcid=31010>, 28/02/2015, 14 :00H .

<sup>3</sup> ألكسندرو روشكا، ترجمة: غسان عبدالحى أبو فخر، الإبداع العام والخاص، سلسلة كنب ثقافية يصدرها المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب-الكويت، صدرت السلسلة في يناير 1978، بإشراف أحمد مشاري العدوانى 1923 - 1990، طبعة ديسمبر 1989، ص: 107

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص: 108

فعال النفس تايلور (I. A. Taylor) يؤكد على أن الطرائق الجماعية لا تحقق إنجازات عالية إبداعية، فعندما تعمل مجموعة من الأفراد بعضها مع بعض فغالبا ما يقتصر إنتاجها على الترابطات السطحية (الأفقية)، وقليل جدا ما تصل إلى الترابطات العميقة (العمودية).<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: الإبداع المشترك (فرق العمل)

**1- تعريف الإبداع الجماعي** هو الإبداع الذي يتم تحقيقه من قبل الجماعة، اعتمادا على خاصية التداوب (synergie) ونتيجة لتفاعل أفراد الجماعة فيما بينهم، وتبادلهم للآراء والخبرات، فإن إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية لأعضائها، لذلك كان لزاما على المنظمات المعاصرة أن تقوم بتطوير فرق العمل المبدعة، وتحقيق أهدافهم، لكي تتعاون هذه الفرق فيما بينها، لتحقيق أهداف المنظمة وإيجاد المنظمة المبدعة.<sup>2</sup>

**تعريف عمل فرق** يجب التمييز بين العمل الفردي والعمل الفرقي، إذ يشير تعريف (Schermmerhorn) أن العمل الفرق هو العملية التي من خلالها يعمل الأعضاء بفاعلية لإتمام الأهداف المشتركة، أي هو عملية اشتغال الأعضاء معا لإتمام هذه الأهداف. في حين يرى (Daft) أن العمل الفرق يمكن أن يكون عاملاً مهماً لمساعدة المنظمات لمواكبة تحديات التقدم السريع والبيئة التنافسية، فيما ذكر (rench & Bell) أن الفرق هي جزء أساس لتطور المنظمة.<sup>3</sup> في حين توصل ويتقليد (P. R. Whitfield) في كتابه "الإبداع في الصناعة" بعد الدراسة التي أجراها على خمسة مبدعين ومن معطيات أخرى إلى "ان وراء كل مكتشف جماعة من الناس تدفعه للنجاح في العمل".

ونشير إلى رأي شتاين (M. I. Stein) وهو أن الجماعة تملك معلومات ومعارف أكثر مما يملكه أفرادها بشكل مستقل الواحد عن الآخر، حتى لو وجد أحدهم ولديه معلومات ومعارف واسعة يمكن لمعارف فرد آخر أن تمثل إسهاما دالا حتى لو كانت متواضعة وفردية،<sup>4</sup>

حيث اقترح كل من (مي قريقر) و(ليكرت) أن خير وسيلة لدراسة المنظمات لا يؤدون أعمالهم كأفراد، ولكن كأعضاء في مجموعات أو فريق، وحدد بعض خصائص المجموعات والفريق الفعالة التي تؤدي وظائفها بشكل فعال، وأكد (أرفيرس) بان التفاعل السلوكي بين العاملين في المنظمة يتطلب تفعيل دورهم كأعضاء في فريق عمل.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> <http://fliphtml5.com/pese/cmnd/basic/101-150, 01/02/2015, 22 :55H>.

<sup>2</sup> سلطانني محمد راشدي، مرجع سابق، ص: 60

<sup>3</sup> ليث سعد الله حسين، ريم سعد الجميل، رأس المال الفكري وتأثيره على أنواع فرق العمل دراسة لآراء عينة من أساتذة المراكز

البحثية والمكاتب الاستشارية وعدد من كليات جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، تنمية الرافين العدد 94 مجلد 31 لسنة 2009، ص: 192

<sup>4</sup> ألكسندرو روشكا، ترجمة: غسان عبدالحى أبو فخر مرجع سابق ص: 121

<sup>5</sup> بعيط عيسى، مرجع سابق ، صفحة 49

ان المنظمة الذكية (ذكاء المنظمة) تكمن في قدرة المنظمة على جمع الكفاءات والخبرات والمعلومات والوسائل لمواجهة وضعية معقدة أو حل مشكل معين أو الوصول إلى أهداف مسطرة. وبالتالي فالذكاء الجماعي ناتج عن عمل جماعي والذي ينبثق من المنظمات الذكية أو المتعلمة باعتبارها أماكن تمكن الافراد من توسيع قدراتهم باستمرار بهدف الوصول إلى النتائج المرغوب فيها ومن زرع طرق جديدة في التفكير مع ترك حرية التصرف والاستمرار في التعلم الجماعي، وعند Bonabeau تستعار كلمة الذكاء الجماعي عندما تتمكن مجموعة إجتماعية من حل مشكل في الحالة التي يكون فيها الفرد غير قادر على حله وبالتالي مجموع السيرورات الجماعية تمكن من بناء تفكير متقاسم.<sup>1</sup> نخلص إلى أنه يمكن لجلسات التفكير الجماعي ان تقرب أعضاء الفريق من بعضهم البعض، من خلال طرح جميع أفكار لمختلف الأفراد والنظر فيها وللمزايا التي تتضمنها وهذا ما يضمن عدم الوقوع في الروتين والتقليد. قول أينشتاين: "الجنون هو أن تفعل نفس الشيء مرة بعد أخرى وتتوقع نتائج مختلفة!"<sup>2</sup>

ويرى Pirrtimaki ذكاء المنظمة يتم من خلال التركيز على نشاط جمع وتحليل المعلومات الخارجية.

المنظمة الذكية تركز أساسا على الذكاء الجماعي وإدارة المعارف ويكون الذكاء الجماعي أكثر أداء إذا دعم بإجراء ذكاء الأعمال<sup>3</sup> (اقترح الباحث (Luhn) نظام أتوماتيكي لجمع المعلومات وتخزينها ونشرها لدى المنظمات والذي سماه نظام الاعمال)<sup>4</sup>.

هناك الكثير من الانجازات العلمية والتقنية وغيرها قد تحققت بفضل التفكير الابداعي المشترك، من خلال انتهاج المنظمات فكرة العمل المشترك (فرق العمل) واستعمال أساليب التفكير الابداعي (العصف الذهني، أسلوب المجموعات الشكلية أو الصورية، أسلوب دلفي، حلقات الجودة ... إلخ)، و شعور الموارد البشرية بالانتماء الروحي للجماعة ساهم في الابداع مثلما حدث في اليابان الذي تطور في فترة وجيزة. مما سبق ذكره يمكن القول ان الابداع الجماعي أفضل بكثير من الذكاء الفردي، وهو يفوق مجموع الابداعات الفردية نتيجة التفاعل الذي يحدث بين مختلف الأفكار في وقت قصير. وأصبح اليوم زمن الابداعات الجماعية سائدا ومجسد في عمل الفرق التي عليها بذل جهود فكرية متكاملة بين مواردها البشرية المبدعة أو الذكية للوصول إلى الأهداف المسطرة من طرف قائد المنظمة الذكية والتي تعتبر من أهداف الفريق وأهداف المنظمة الذكية. وبالتالي نخلص إلى أن عمل الفريق يعزز الابداع الجماعي.

<sup>1</sup> حميدوش أمحمد، الذكاء الاقتصادي فهمه وإنشأؤه وتأصيله وإستعماله، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم

الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، سنة 2014، ص: 8

<sup>2</sup> نصائح-من-أينشتاين-للنجاح، في موقع: <http://www.ibda3world.com/10> يوم 2015/03/01، الساعة: 00:30.

<sup>3</sup> حميدوش أمحمد، الذكاء الاقتصادي، مرجع سابق، ص: 7.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص: 5.

## خلاصة الفصل الأول

من خلال هذا الفصل يمكن أن نخلص إلى مايلي:

تعريف شامل للابداع الجماعي و هو طريقة لإيجاد حلول جديدة للمشكلات داخل المنظمة، والخروج عن الروتين، وهو نتاج مختلف الأفكار وذلك باستعمال أساليب التفكير الابداعي الجماعي كأسلوب العصف الذهني، طريقة دلفي، أسلوب المجموعات الشكلية أو الصورية، حلقات الجودة إدارة الجودة الشاملة... إلخ لتحقيق أهداف المنظمة.

حيث ذكرنا أهمية عمل الفرق و الابداع الجماعي والتي لخصناها في أن العمل في مجموعة يسمح للأعضاء بتقاسم المسؤوليات، بدلا من وطأة العمل التي يتحملها شخص واحد، ويساعد على الإبداع الجماعي بمنحهم عدد واسع من الأفكار لأنهم يتشاركوا في التفكير، فالذكاء الجماعي ناتج عن عمل جماعي من أجل التوصل إلى حلول للمشاكل التنظيمية. حيث يتم توسيع أفكارهم وتتحول بتجميعها إلى افكار إبداعية، كما قال أندرو كارنجي "العمل الجماعي هو القدرة على العمل معا نحو رؤية مشتركة، القدرة على توجيه الإنجازات الفردية باتجاه الأهداف، ذلك هو الوقود الذي يسمح للناس العادية لتحقيق نتائج غير عادية"<sup>1</sup>. فعمل الفرق يعطي الأعضاء فرصة استكشاف آراء الخبرات المتنوعة والمعرفة المختلفة حيث يمكن أن توفر وجهات نظر مختلفة أثناء عملهم مما يساعد على حل المشاكل الوظيفية، والعمل ضمن فرق عمل يضمن أن لا يتم حل المشاكل باستخدام مدخلات شخص واحد بل الإستفادة من المجموعة للوصول الى رأى موحد. كما ذكر فيل جاكسون: "قوة الفريق هو كل فرد. قوة كل عضو هو الفريق"<sup>2</sup>. فالفرق عبارة عن أفراد قد يتشاركوا في بعض المعارف والمهارات، ويختلفون في مهارات و معارف اخرى هذا يشعرهم بالتكامل، و يسمح العمل ضمن هذه الفرق على بناء علاقات قوية بين الموارد البشرية، تساهم في تطوير اداء عمل المجموعة ككل، والذي يظهر في الانتاج الابداعي للفرقة و قد اوجز هنري فورد في وصف اهمية عمل الفرقة بقوله: "تكون معا، هذه هي البداية، والبقاء معا هو التقدم، والعمل معا هو النجاح"<sup>3</sup>.

ما يميز المنظمات الذكية هو أنها لجأت إلى الذكاء الجماعي واستغلت المعرفة لدى الموارد البشرية مما يسهل عليها ربح الوقت والمرونة في حل المشكلات والتحسين المستمر في أداء المنظمة بطريقة مبدعة وبروح الفريق الواحد مما يجعل المنظمة تكتسب ميزة تنافسية مستمرة بفضل التميز الدائم في منتجاتها.

والفصل الموالي سنتطرق فيه إلى أداء الموارد البشرية في المنظمة وذلك من حيث معايير تقييم العمل

الجماعي و معرفة فعالية الاداء الجماعي وكيف يؤثر على أهداف المنظمة.

<sup>1</sup> [http://egboshra.blogspot.com/2013/07/blog-post\\_2447.html](http://egboshra.blogspot.com/2013/07/blog-post_2447.html), 22/03/2015,03:00h,

<sup>2</sup> Idem

<sup>3</sup> Idem

# الفصل الثاني

## تقييم أداء الموارد

### البشرية

## تمهيد :

تقييم الأداء عملية تسعى الإدارة إلى تحديد عناصرها و شكل أدائها، وهو وسيلة فعالة للحصول على حقائق وبيانات من شأنها أن تساعد على تحيين وفهم أداء الموارد البشرية والمنظمة في ممارسة مهامهم الوظيفية المناطة بهم، وإعطاء التقدير لمستوى هذا الاداء ومن ثم العمل على تنمية وتطويره، وتطبيق عملية تقييم الأداء بشكل صحيح ينتج عنها قرارات توظيف صحيحة مثل تصحيح الانحرافات وتوجيه الأداء بأنواعه الوظيفي أو المنظمي، وتكون عامل مساعد للإدارة لاتخاذ قرارات تخص الانتاج والموارد البشرية.

عمدت المنظمات الحديثة إلى تبني نظام يعتمد على فرق العمل لأنها توحد طاقات الأفراد ومكاسبهم الفكرية ما يؤدي إلى انجاز الأعمال بفعالية وكسب الوقت للوصول إلى النتائج المرجوة والمسطرة من طرف الإدارة.

وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول : تقييم أداء المنظمة
- المبحث الثاني : تقييم أداء الموارد البشرية
- المبحث الثالث : تقييم الاداء الجماعي ومجالات تقييم الأداء

## المبحث الأول : تقييم أداء المنظمة

ان المنظمات المعاصرة تولي اهتماما واسعا بتقييم الاداء حتى تحافظ على موقعها في السوق من خلال منتجات تنافسية بأقل كلفة ممكنة وبمستوى جودة عالي وبأداء متميز، لذلك كرس الكثير من الباحثين دراساتهم حول تقييم الاداء في المنظمة.

## المطلب الأول : مفهوم الأداء

## 1- تعريف الأداء في المنظمة

هناك عدة تعاريف للأداء نذكر منها :

**تعريف 01 :** هو المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمنظمة من منظمين، مديرين، مهندسين...<sup>1</sup>

**تعريف 02 :** يتمثل الأداء في أي أداء سواء كان بشري أو مادي أو إلى غير ذلك طالما كان هذا الأداء يدخل ضمن نظام العمل وكيفية انجازه والإجراءات اللازمة له.

**تعريف 03 :** الأداء يعني انجاز الأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعتها ونوعيتها، والأداء متعدد الأبعاد فهو موضوعي ويعتمد على المعايير المختارة.

**تعريف 04 :** هو النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها.<sup>2</sup>

**تعريف 05 :** الأداء بصفة عامة هو تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف المصنعة والآلات إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الصمد سميرة، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية دراسة حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية-باتنة

(SERUB)، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، فرع تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج

لخضر، باتنة، 2008/2007، ص : 54

<sup>2</sup> بوهالي محمد، تحليل العلاقة بين الموازنة التقديرية ونظم الأداء حالة المؤسسات الجزائرية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، قسم

علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2013/2012، ص : 61

<sup>3</sup> محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، "أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية

ال فلسطينية قطاع غزة"، غزة، 2006، ص : 35

2- أنواع الأداء : حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المنظمة إلى أداء كلي وأداء جزئي<sup>1</sup>

أ- الأداء الكلي :

يتمثل الأداء الكلي للمنظمة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المنظمة في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، فالتعرض للأداء الكلي للمنظمة يعني الحديث عن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة.

ومثال الأهداف الرئيسية الربحية التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيق ذلك بل تتطلب تضافر جميع المصالح أو الوظائف، فمصلحة المالية يجب أن توفر الأموال الضرورية بأقل التكاليف وأقل المخاطر، ومصلحة الإنتاج يجب أن تقدم منتجات بأقل التكاليف وأحسن جودة، ومصلحة الأفراد يجب أن تحقق أفضل مردود، والمصلحة التجارية يجب عليها تسويق أقصى ما يمكن تسويقه وتوفير المواد لعملية التصنيع بأقل تكلفة وأحسن جودة.

]- الأداء الجزئي :

على خلاف الأداء الكلي فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة. فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به، لا أهداف الأنظمة الأخرى، ويتحقق مجموع أداءات الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة، وكما سبق الإشارة إليه أهداف المنظمة يجب أن تكون متكاملة ومتسلسلة تشكل فيما بينها شبكة.

المطلب الثاني : معايير قياس الاداء في المنظمة

1- معايير تقييم الاداء في المنظمة

أولاً : يمكن تصنيف مقاييس الأداء حسب طبيعة عملها إلى ستة تصنيفات وهي كما يلي :<sup>2</sup>

1-الفاعلية : هي خاصية من خصائص العمليات والتي تشير إلى درجة مطابقة المخرجات لمتطلبات المنظمة.

2-الكفاءة : هي خاصية من خصائص العمليات والتي تشير إلى درجة خروج عمليات المنظمة بالنتائج المطلوب بأدنى كلفة من الموارد.

3-الجودة : هي مستوى تلبية المنتج أو الخدمة لمتطلبات وتوقعات العملاء.

<sup>1</sup> تالي رزيقة، تقييم الأداء للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة التجهيزات المنزلية EDIED، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي العقيد أكلي محند أولحاج، البويرة، السنة 2011/2012، ص : 7

<sup>2</sup> بوهالي محمد، مرجع سابق، ص : 64-65



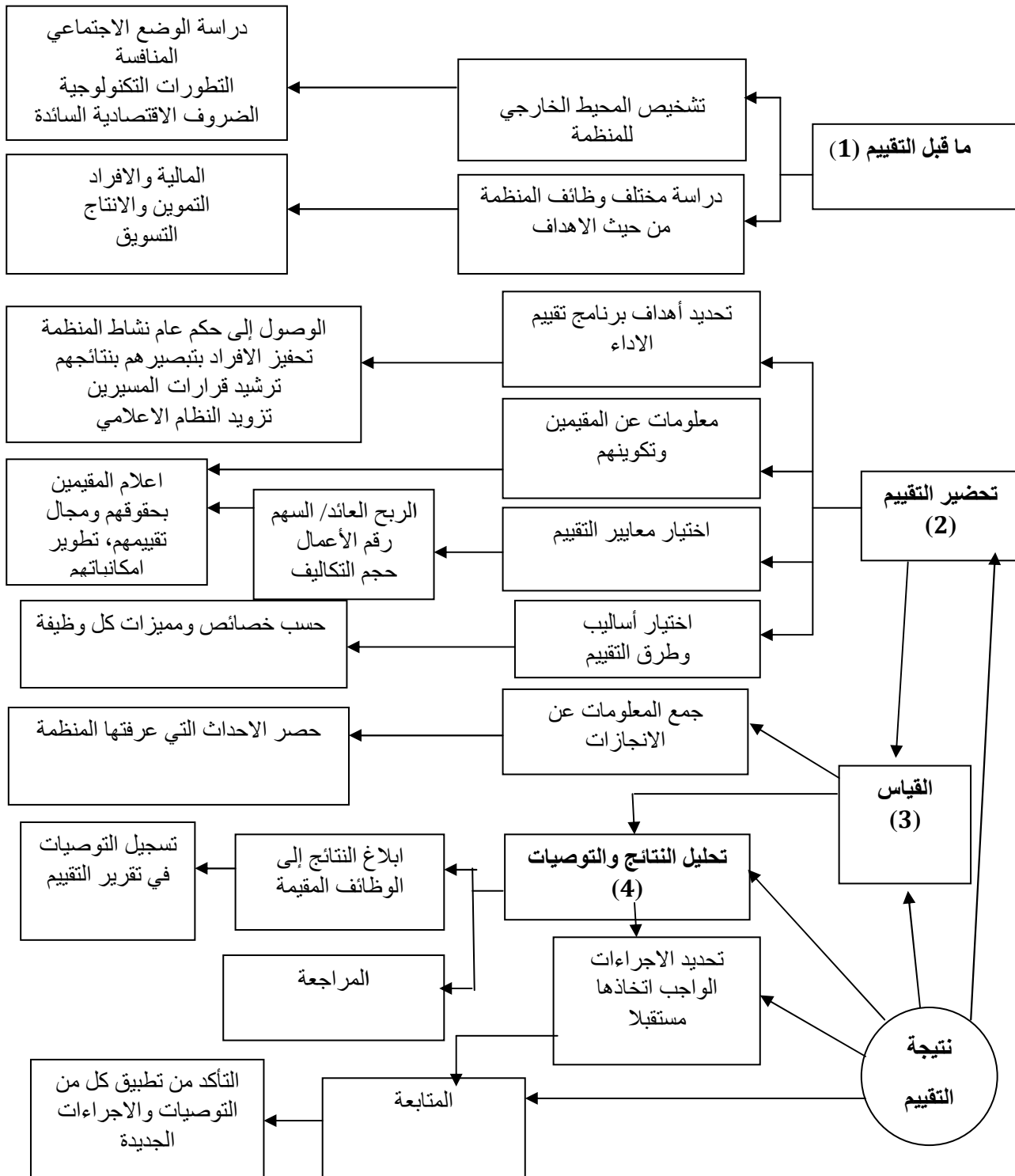
- 4-التوقيت : هذه الخاصية تقيس مدى انجاز العمل بشكل صحيح وفي الوقت المحدد له، إذ لا بد من وضع معايير خاصة لضبط توقيتات الأعمال، وعادة ما لا تستند مثل هذه المعايير على متطلبات العملاء.
- 5-الإنتاجية : وهي القيمة المضافة من قبل العملية مقسومة على قيمة العمل ورأس المال وجميع المستلزمات المستخدمة.
- 6-السلامة : هذه الخاصية تقيس جانب اللياقة العامة الكلية للمنظمة وبيئة العمل للموارد البشرية
- ثانيا : يمكن تقسيم مقاييس الأداء إلى خمسة أنواع كما يلي<sup>1</sup>:
- 1-مقاييس المدخلات : تستخدم هذه المقاييس لفهم الموارد البشرية والمالية التي تستخدم لغرض الوصول إلى المخرجات والنتائج المطلوبة.
- 2-مقاييس العمليات : تستخدم لفهم الخطوات المباشرة في إنتاج المنتج أو الخدمة وحساب الوقت المستغرق في كل خطوة.
- 3-مقاييس المخرجات : وتستخدم لقياس المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة.
- 4-مقاييس المحصلات : يتم استخدامها لقياس النتائج المتحققة فعلا أو المتوقعة.
- 5-مقاييس التأثير: تستخدم لقياس الآثار الناتجة عن تنفيذ برنامج معين أو عدم تنفيذه.

### المطلب الثالث : عملية تقييم الأداء في المنظمة

تقوم الإدارة بعملية تقييم الاداء لمعرفة نقاط القوة والضعف في كل وظائف المنظمة والمحافظة على نقاط القوة وفهم نقاط الضعف لمعالجتها، وحتى تقوم أيضا بتحسين أداء العمليات داخل المنظمة، وإعطاء حكم ذو قيمة على إدارة مختلف موارد المنظمة، وفيما يلي شكل مختصر لعملية تقييم الأداء في المنظمة.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص : 66

الشكل رقم (01): عملية تقييم الاداء في المنظمة



المصدر: عبد الله مزهوده، الاداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، العدد الأول،

جامعة محمد خيضر بسكرة، 2001، ص : 97

حسب الشكل فإن عملية تقييم الأداء في المنظمة تمر بأربعة مراحل تبدأ بتشخيص المنظمة وذلك بمعرفة محيطها الخارجي ودراسة مختلف وظائف المنظمة، وتعد هذه هي المرحلة الأولى (ما قبل التقييم)، ومن ثم تحضير التقييم وفي هذه المرحلة وهي المرحلة الثانية يجب تحديد أهداف برنامج تقييم الاداء والوصول الى حكم على نشاط المنظمة والقيام بإعلامهم بنتائج التقييم وتحفيز الموارد البشرية مع ترشيد قرارات المسيرين وتزويد النظام الاعلامي، وفي هذه المرحلة يجب معرفة معلومات حول المقيمين وتكوينهم واختيار معايير التقييم واختيار أساليب وطرق التقييم ثم مرحلة عملية القياس وهي المرحلة الثالثة وتقوم على جمع المعلومات عن الانجازات، وأخيرا المرحلة الرابعة وهي مرحلة تحليل النتائج وإعطاء التوصيات والقيام بإبلاغ النتائج إلى الوظائف المقيمة وكل ما ورد في الشكل يبين المراحل بالتفصيل للوصول إلى حكم عام حول أداء المنظمة والنتائج المتحصل عليها التي تؤخذ كمدخلات لتقييم أداء المنظمة واتخاذ الاجراءات اللازمة مستقبلا وتسجيل التوصيات والتأكد من تطبيق كل من التوصيات والاجراءات الجديدة.

### المبحث الثاني : تقييم أداء الموارد البشرية

باعتبار الموارد البشرية أهم عنصر في المنظمة فإنها تقوم بتقييم ادائها لاكتشاف انحرافات والاسباب التي أدت إليها والعمل على معالجتها حتى ترضي أدواق الزبائن، وأيضا معرفة ومدى تطابق أداء الموارد البشرية مع ما هو مخطط لها القيام به من نشاطات قد تؤدي إلى تحسين أداء المنظمة.

### المطلب الأول : مفهوم أداء الموارد البشرية

#### 1-تعريف أداء الموارد البشرية

**تعريف 01 :** هو المستوى الذي يحققه المورد البشري عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه.<sup>1</sup>

**تعريف 02 :** " السلوك الذي تقاس به قدرة المورد البشري على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة".<sup>2</sup>

**تعريف 03 :** الأداء هو "قيام المورد البشري بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله"<sup>3</sup> يعبر الأداء عن المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عمار بن عيشي، "دورة تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة : مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة"، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص علوم تجارية، فرع استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006/2007، ص : 35.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص : 35.

<sup>3</sup> عبد الصمد سميرة، مرجع سابق، ص : 54.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص : 54.

## 2- تعريف تقييم الاداء الموارد البشرية

- **تعريف 01 :** عبد الغفار حنفي الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقاً لما ينبغي له أن يؤدي.<sup>1</sup>
- **يعرف 02 :** (جون موراي دالزيال) Jean Murray M.Dalziel هو العملية التي تسمح بالتعرف على مهارات ومعارف الأفراد وتوضح مجالات تفوقه وتميزه فيها<sup>2</sup>
- **تعريف 03 :** (برنوطي) هو عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه فيما إذا كان الأداء جيداً او لا وفي أي مجالات.<sup>3</sup>
- **تعريف 04 :** فيشر على أنه العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد للمؤسسة خلال فترة زمنية محددة.<sup>4</sup>

## المطلب الثاني : معايير تقييم أداء الموارد البشرية

يقصد بمعايير تقييم الأداء الأسس التي ينسب إليها أداء الفرد وبالتالي يقارن بها للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر الأداء جيداً ومرضياً عندها، لذلك فتحديد هذه المعايير يعتبر ضرورياً في تقييم الأداء كما تساعد العاملين على معرفة ما هو مطلوب منهم، إضافة إلى توجيه القادة والمشرفين إلى النواحي التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لتحسين الأداء. رغم اختلاف الآراء في تحديد معايير تقييم الأداء، وهذا لارتباطها بطبيعة نشاط المنظمة، والمستوى التنظيمي للعامل،<sup>5</sup>

وبصورة عامة فإن هذه المعايير تؤكد على جانبين أساسيين هما : (موضوعي وسلوكي).

### 1- موضوعي : يعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل وتتمثل تلك المقومات في الآتي :<sup>6</sup>

6

#### 1-1 المعرفة بالعمل ومطالبه ويقصد بها درجة إلمام العامل بتفاصيل وإجراءات العمل وكيفية أدائه.

<sup>1</sup> عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص : 35

<sup>2</sup> عزوز محمد، "دور الحوافز في تحسين الأداء من وجهة نظر العاملين دراسة حالة : عمال المركب الألمبي الرياضي محمد بوضياف -الجزائر العاصمة"، مذكرة ماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، غير منشورة، تخصص إدارة الموارد البشرية وتسيير المنشآت الرياضية، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر، السنة 2008/2009، ص : 83

<sup>3</sup> أحمد محمود خالد الحلبي، مرجع سابق، ص : 25

<sup>4</sup> أحمد السيد كردي، مبادئ تقييم الادارة، في موقع:

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/127583>, 13/03/2015, 00:10.

<sup>5</sup> صالح عبد القادر، "تقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز حضري 01 ورقلة للفترة : ماي 2013"، مذكرة ماستر، غير منشورة، علوم التسيير، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2013/06/23، ص : 11

<sup>6</sup> الصيرفي محمد، إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2007، ص : 211

- 1-2 كمية الإنتاج مدى تغطية العامل لمسؤوليات عمله من حيث كمية الإنتاج مع الأخذ في الاعتبار ظروف العمل المتاحة.
- 1-3 جودة الإنتاج وهنا يتم تقييم مدى إتقان العامل لعمله ومدى سلامة إنتاجه مع مراعاة قواعد الأمن الصناعي وظروف العمل والإمكانات المتاحة.
- 2- سلوكي ويكشف عن صفات المورد البشري ويتمثل في :<sup>1</sup>
- 1-2 التعاون : حيث يقيم ذلك العنصر درجة التعاون بين العامل والمتصلين به من زملائه بالمنظمة أو المسؤولين على مستوى الدولة أو الجمهور الخارجي
- 2-2 درجة الاعتماد عليه : ويقيم ذلك العنصر مدى تقدير العامل لمسؤولياته ومدى حاجته إلى المتابعة.
- 3-2 الحرص على الآلات والأدوات والموارد ويقيم ذلك العنصر مدى حرص العامل على سلامة الآلات والمعدات واستخدامها بكفاية مع تجنب الإسراف في المواد.
- 4-2 المواظبة : ويقيم ذلك العنصر مدى محافظة العامل على مواعيد الحضور والانصراف.
- 5-2 استعمال وقت العمل : ويقيم ذلك العنصر مدى محافظة العامل على وقت عمله ومدى تخصيص هذا الوقت للأداء.
- 6-2 السلوك الشخصي : ويقيم ذلك العنصر الصفات الأخلاقية داخل العمل فقط إلا إذا أثر السلوك الخارجي على سمعة المنظمة فيؤخذ حينئذ في الاعتبار عند التقييم
- لكن هناك من يقسم معايير الاداء إلى ثلاثة أنواع وهي :<sup>2</sup>
- أ- المعايير الكمية : بموجب هذا النوع يجري تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال مدة زمنية محددة أي أنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط بهذا الاداء، فمثلا انتاج (50) سيارة خلال مدة شهر ويسمى هذا المعيار (المعدل الزمني للإنتاج)
- ب- المعايير النوعية :
- تعني وجوب ان يصل انتاج الفرد الى مستوى الجودة والاتقان
- ج- المعايير النوعية والكمية :
- وهو مزيج من المعايير الكمية والنوعية، وكمثال عليه : هو أن يجري انتاج (50) من منتج معين على أن لا تتجاوز الوحدات التالفة عن (5) وحدات.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص : 211-212

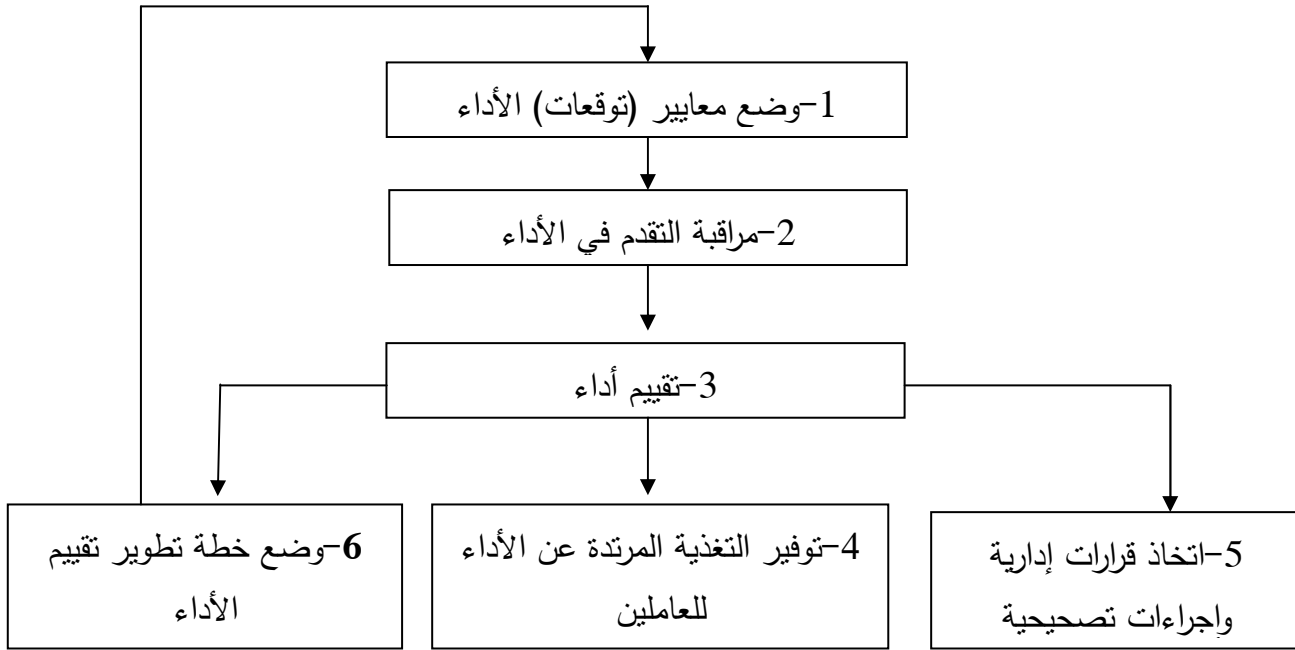
<sup>2</sup> بويرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية "دراسة حالة الجرارات الفلاحية"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة،

2011/2012، ص:25

المطلب الثالث : خطوات عملية تقييم أداء الموارد البشرية

تتطلب عملية تقييم أداء الموارد البشرية تخطيطاً سليماً يركز على أساس خطوات متسلسلة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة منها، وهذه الخطوات يبرزها الشكل التالي :<sup>1</sup>

الشكل (02) : خطوات عملية تقييم أداء الموارد البشرية



مصدر: صالح عبد القادر، "تقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز حضري 01 ورقلة للفترة: ماي 2013"، مذكرة ماستر، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة،

2013/06/23، ص 12

فيما يلي نقوم بشرح الشكل (02)

1- وضع معايير الأداء :

تعتبر أولى خطوات عملية تقييم أداء الموارد البشرية، حيث يتم فيها وضع توقعات الأداء (أهداف) في شكل معايير بالتعاون بين القيادات -إدارية وإشرافية- والموارد البشرية، وبالتالي فإنه يتم الاتفاق على المهام المطلوب من الموارد البشرية الواجب إنجازها والنتائج اللازم تحقيقها، وبهذا ينشأ الدافع والتوجيه اللازم للموارد البشرية للقيام بعملهم.

<sup>1</sup> صالح عبد القادر، "مرجع سابق، ص ص 12-13

**2- مراقبة التقدم في الأداء :**

تهدف هذه الخطوة إلى التعرف على الكيفية التي تعمل بها الموارد البشرية، وهل يتم التنفيذ بالشكل المطلوب، وبذلك يتم تحديد واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وهذا بتوفير المعلومات اللازمة لوضع الخطط بشكل جيد.

**3- تقييم الأداء :**

يتم في هذه المرحلة قياس تقدم أداء العاملين ثم مقارنته بالمعايير المحددة (التوقعات) في الخطوة الأولى، مما يمكن من إصدار حكم موضوعي على أداء الموارد البشرية.

**4- التغذية العكسية :**

يحتاج كل عامل بالمنظمة إلى التعرف على مستوى أدائه، أي العمل الذي يقدمه مقارنة بما هو متوقع منه، لذا فالتغذية العكسية ضرورية لإشباع رغبته في الإطلاع على أدائه، كما أنها تشكل دافعا له لتطوير أدائه، وحتى تكون التغذية العكسية مفيدة للموارد البشرية، لا بد أن يفهموها ويستوعبوا المعلومات التي تحملها، ويتقبلوها حتى يمكنهم الاستفادة منها بأكبر قدر ممكن.

**5- اتخاذ القرارات الإدارية :**

إن عملية تقييم الأداء ليست غاية في حد ذاتها بل هي مجرد وسيلة تساعد في جمع المعلومات التي تفيد في اتخاذ القرارات في ميادين شتى مثل : الترقية، المكافآت، الجزاءات، التدريب... الخ

**6- وضع خطة تطوير تقييم الأداء :**

يتم في هذه المرحلة وضع الخطط التي تسمح بالتأثير بشكل إيجابي على تقييم الأداء، من خلال التعرف على المهارات، المعارف، وحتى القيم التي يحملها العامل، وتبرز أهمية هذه الخطوة عندما لا تصل النتائج المحققة لما هو مخطط مسبقا من طرف المنظمة في عملية التقييم.

### المبحث الثالث : تقييم الأداء الجماعي لدى فرق العمل

ان المنظمات الحديثة التي تستعمل في نظامها فرق العمل فان تقييم الاداء لديها يعتمد على تقييم الاداء على مستوى فرق العمل اذا كانت قد وصلت إلى النتائج المرجوة منها في مناخ التعاون أو التشارك بين أعضاء الفريق وفي المبحث سنتطرق إلى شرح كيفية تقييم فرق العمل ومجالات التقييم.

#### المطلب الأول : مفهوم الاداء الجماعي

##### 1- تعريف الاداء الجماعي

**تعريف 01 :** هو " الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الانتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الانتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الانتاج، ولإجراء التحويلات الكمية والكيفية لطبيعة العملية الانتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة"<sup>1</sup>

**تعريف 02 :** بأنه " عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الموارد البشرية، أو منظمة ويتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل لتحقيق هدف أو أهداف محددة."<sup>2</sup>

**تعريف 03 :** (بدوي ومصطفى) يشير مفهوم الأداء إلى نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين.<sup>3</sup>

##### 2- تعريف تقييم الأداء الجماعي :

**تعريف 01 :** إن تقييم الأداء هو "عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها العاملون والسلوكيات التي يمارسونها في موقف معين خطت له المنظمة سابقاً"<sup>4</sup>

**تعريف 02 :** راندل (1974) الاجراءت التي تساعد في تجميع، مراجعة، مشاركة إعطاء واستخدام المعلومات المتجمعة من حول لافراد لغرض تحسين أدائهم في العمل.<sup>5</sup>

**تعريف 03 :** (نصر الله) أن تقييم الأداء الوظيفي يعني تقدير كفاءه العاملين لعملهم ومسلكتهم فيه، وأنه نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظه المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها خلال فترات زمنية محددة ومعروفة.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> عبد الصمد سميرة، مرجع سابق، ص : 54

<sup>2</sup> عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص : 35

<sup>3</sup> محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، مرجع سابق، ص : 36

<sup>4</sup> صالح عبد القادر، " نفس المرجع، ص : 08

<sup>5</sup> مروان أسعد رمضان، ندى مغربل، ميشال لياس، محمد ديب صالح، مورييس حنا، راغب مشيمش، إدارة الاعمال والتنمية الذاتية، مرجع سابق، ص : 210

<sup>6</sup> أحمد محمود خالد الحلبي، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في البنوك الاسلامية بالأردن، مذكرة ماجيستر، غير منشورة،

ادارة أعمال،كلية الأعمال،جامعة الشرق الأوسط، يناير 2011، ص: 25



3- **تقييم أداء الفريق** : عندما يصل الفريق إلى مرحلة النضج المناسبة يكون مطلوباً من أعضائه تقييم بعضهم ببعض. وبالرغم من التخوف المتوقع للكثير من الأعضاء لعدم قيامهم بدور المقيم من قبل، فإن الفوائد التي تعود على الفريق من إتباع هذا الأسلوب أكثر بكثير من أي مخاطر قد تقابل هذا العمل.<sup>1</sup>

4- **سمات أداء الفريق العالية** : حسب (كرينتر و آخرون) فقد حدد أداء الفريق العالية بالسمات التالية :<sup>2</sup>

4-1 **القيادة التشاركية** خلق الاتكال المتبادل بواسطة التفويض والتحرر وخدمة الآخرين.

4-2 **المسؤولية المشتركة** : تأسيس بيئة يشعر فيها أعضاء الفريق بالمسؤولية المشتركة إزاء الأعمال التي يقومون بها.

4-3 **الانحياز للهدف** : وجود شعور قوي لدى أعضاء الفريق بالهدف المشترك والسعي لتحقيقه.

4-4 **الاتصال القوي** : خلق مناخ من الثقة والاتصال الصريح والأمين.

4-5 **التركيز على المستقبل** : رؤية واضحة للتغيير ومتطلبات المستقبل مما يخلق فرصة للنمو.

4-6 **التركيز على المهمة** : جعل المؤتمرات والاجتماعات والنقاشات مركزة على النتائج.

4-7 **مواهب مبدعة** : أي يجب أن يملك أعضاء الفريق مهارات فردية تؤدي إلى عملية الإبداع والابتكار.

4-8 **الاستجابة السريعة** : استغلال الفرص المتاحة وتحديدها والعمل على إنجازها

4-9 **المشاركة والتفويض** المشاركة الفعالة بين أعضاء الفريق تخلق الثقة وروح التعاون، وكذلك التفويض من قبل القائد للأعضاء الفريق.

4-10 **الصبر والاجتهاد** : أعضاء الفريق يجب أن يكون لديهم القدرة على الصبر والاجتهاد في مواجهة كافة القضايا بدءاً من تشكيل الفريق وانتهاءً بانجاز المهمة.

**المطلب الثاني : معايير الأداء الجماعي ومجالات تقييم الأداء**

تتألف كل جماعة من الجماعات من عدة أعضاء، إلا أن كل منهم بغض النظر عن دوره في الجماعة، لابد من أن يلتزم بأدوار معينة تفرضها الجماعة، فالمعايير أن هي تلك الأدوار التي تتبناها الجماعة لتحديد أو توضح لأعضائها ماهية السلوك المناسب ونميزه عما خالفه من هذا السلوك.

ويرى (فيلدمان 1984) أن المعايير تنمو وتتطور بطرائق عدة فهي قد تتشكل من التصريحات، أو تعليمات واضحة للمشرفين أو زملاء العمل كأن يقول احد المشرفين لأعضاء الجماعة أنهم لا يستطيعون العودة إلى بيوتهم إلا بعد الانتهاء من تطبيق مكان العمل بطريقة جيدة جداً، يؤدي هذا القول إلى تكون معيار مؤداة التوقف عن العمل فيعمل خمس عشرة دقيقة من وقت توقف العمل الفعلي وذلك لتنظيف الآلات المعدات ومكان العمل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ديبورا هاينوجتور ماكين، الدليل الإرشادي لبناء فرق العمل نصائح وأساليب وقواعد للفرق الفعالة، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، العدد 13، القاهرة، اصدار الشركة العربية للاعلام العلمي (شعاع)، السنة الثالثة-يوليو 1995، ص:7

<sup>2</sup> بعيط عيسى، مرجع سابق، ص : 71.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص : 84-85

أولاً : مجالات التقييم<sup>1</sup>

أ- **تقييم المخرجات** : ويشمل مدى تحقيق الأهداف، رضا العملاء، كمية العمل، الامام بالعمل، الصيانة الفنية، اتباع الامن.

ب- **تقييم المدخلات** : ويشمل تشجيع المنظمة لعمل الفرق، المساهمة والمشاركة التي يقوم بها الاعضاء، مصداقية الاتصالات الشفهية والمكتوبة، القدرة على العمل الجماعي، التعامل مع الصراعات، التخطيط ووضع الاهداف، اتخاذ القرارات بالمشاركة مهارات التحليل، الثقة بين الاعضاء، اللاتزام بالقواعد والمعايير الموضوعية، الاعتماد المتبادل، المهارات الادارية، اللاتزام، العلاقات الشخصية بين الاعضاء، حجم المبادرات التي يقوم بها الاعضاء، تبادل الادوار القيادية بين الاعضاء، القدرة على تقبل التغيير والمخاطرة.

**ثانياً** : عوامل تؤخذ في تقييم الأداء. يبدو أن التقييم التقليدي للاداء يأخذ في اعتباره النتائج أو المخرجات في معظم الحالات. لكن الفارق الاساسي في تقييم أداء الفريق يكمن في أهمية الوسيلة التي يعتمدها الفريق للوصول إلى النتائج على الرغم من كون النتائج بحد ذاتها عظيمة الاهمية. والطريقة المستخدمة لتحقيق النتائج مقياس له أهميته أيضا لقياس الاداء. من هذا المنطلق نبين فيما يلي عوامل الاداء. وقد قسمت إلى فئتين لا تقل الواحدة منهما أهمية عن الاخرى وهما، النتائج وطريقة العمل :<sup>2</sup>

**عوامل النتائج :**

- تحقيق أهداف الفريق، رضا الزبائن، مقدار العمل المنجز، معرفة العمل ذاته، المهارات المكتسبة

**عوامل الطريقة :**

دعم العمل الفرقي والالتزام نحو الفريق، مستوى المشاركة والقيادة، التعاون، حل النزاعات، التخطيط وتحديد الاهداف، العملية التشاركية في صنع القرار لا غالب ولا مغلوب، حل المشكلات وتطبيق المهارات التحليلية، مستوى المصداقية والثقة، التمسك بالعمليات والاجراءات المتفق عليها، بناء العلاقات فيما بين الافراد واستدامتها، التعلم الفردي والفرقي.

**المطلب الثالث : فعالية الاداء الجماعي**

**1- تعريف الفعالية** : تعرف فعالية المنظمة بأنها العلاقة بين النتائج والأهداف المسطرة من قبل نظام ما، فكما اقتربت النتائج المحققة بالاهداف المسطرة كان هذا النظام فعالا والعكس صحيح.

<sup>1</sup> ديورا هاينجوتون ماكين، مرجع سابق، ص : 8

<sup>2</sup> شحادة وليد، قيادة فريق العمل حلول من الخبراء لتحديات يومية، أختار أعضاء الفريق-كلمهم عن الاهداف- وضح لهم

الادوار- ابن الثقة، شركة العبيكان للابحاث والتطوير،الرياض، الطبعة العربية الأولى، 2007، ص ص : 118-119

كما تعرف بأنها درجة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. الفعالية درجة تحقيق الاهداف مهما كانت الوسائل المستعملة في ذلك.<sup>1</sup>

## 2- فعالية أداء فريق العمل:

يمكننا القول بفعالية الفريق إذا تميز بما يلي:<sup>2</sup>

- المشاركة : أي مدى اهتمام أعضاء الفريق بالمساهمة في أنشطة الفريق بصورة فعالة.
  - التعاون : وهو مدى توفر الرغبة لدى أعضاء الفريق للعمل الجماعي للوصول إلى النتائج.
  - المرونة : وهي درجة تقبل كل عضو في الفريق لآراء الآخرين، والتنازل عن المواقف الثابتة لصالح الفريق.
  - الحساسية : وهي درجة ميل أعضاء الفريق لعدم الإساءة لمشاعر بعضهم بعضاً، ومدى رغبتهم لتكوين جو نفسي مريح.
  - تحمل المخاطر: وهو مدى استعداد أعضاء الفريق لمواجهة المواقف الصعبة التي تواجههم.
  - الالتزام : وهو مدى شعور الفرد للعمل بإخلاص لتحقيق أهداف الفريق.
  - الانفتاح : وهو مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم معلومات للآخرين عن التخطيط وحل المشكلات.
- ونذكر هنا كأحسن مثل عن فعالية فرق العمل بالمنظمة اليابانية التي أصبحت كمثل تقتدى به في

الولايات المتحدة وفرنسا حيث أن المنظمات في اليابان تهتم بالمورد

ذالبشري الذي يهدف إلى ترسيخ مبدأ التعاون ما بين الجميع... ليصبح الكل في واحد من أجل تحقيق وصنع مستقبل فعال للمشروع وللوطن من خلاله. وتحقيق كثافة الابداع والابتكار من خلال التحسين المستمر في أساليب الانتاج ونمط الادارة(تخطيط، تنظيم، توجيه، تنفيذ، تحفز، متابعة، اتصالات) وبشكل يؤدي إلى القضاء على كافة الفاقد المهدر غير المستغل الضائع من الوقت والجهد والتكلفة، اي رفع الانتاجية إلى أقصى معدل لها. و تحقيق التنوع شديد الاتساع من أجل الوصول إلى أقصى معدل لإشباع اجتياجات ورغبات العملاء والمستهلكين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، غير منشورة، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، بومرداس، 2010/2009، ص : 62

<sup>2</sup> [http : //aziz-phd.blogspot.com/2013/05/blog-post.html](http://aziz-phd.blogspot.com/2013/05/blog-post.html) , 24/03/2015, 23 :25 H

<sup>3</sup> أنظر :

تقية محمد المهدي حسان، من أسرار نجاح التجربة اليابانية، الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، الشلف، 5- 2011، ص : 146 في موقع :

[http : //www.univ-chlef.dz/ratsh/REACH\\_FR/Article\\_Revue\\_Academique\\_N\\_05\\_2011/article\\_14.pdf](http://www.univ-chlef.dz/ratsh/REACH_FR/Article_Revue_Academique_N_05_2011/article_14.pdf), 25/03/2015, 00 :20H.

## خلاصة الفصل الثاني

نخلص في هذا الفصل إلى أن ما يميز أداء الفرق عن تقييم أداء المنظمة وأداء الموارد البشرية هو أن تقييم الفرق يكون عندما يصل الفريق إلى مرحلة النضج حيث يصبح مطلوباً من أعضائه تقييم الفريق. والمعايير المتخذة تتطور بطرائق عدة وقد تتشكل من التصريحات أو تعليمات المشرفين أو زملاء العمل، ومجالات التقييم تكون حسب المخرجات والمدخلات، وهناك عوامل تؤخذ في تقييم الأداء تكمن في الوسيلة التي يعتمدها الفريق للوصول إلى النتائج، والطريقة المستخدمة لتحقيق النتائج.

إن فعالية الفريق تكمن في تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة والتي هي نفسها أهداف قائد الفريق، حيث أن الفريق الذي يتميز بالمشاركة والتعاون والمرونة، الحساسية، تحمل المخاطر والالتزام والانفتاح يكون فريق ذو فعالية، وهذا ما ينعكس على أداء المنظمة ويحقق كثافة الإبداع في المنظمة، ويكسب الموارد البشرية تعلم فردي وجماعي ما يؤثر على تحسين أداء المنظمة وكسبها ميزة تنافسية.

إن المنظمات رغم أداء الفرق وأداء الموارد البشرية الفعال إلا أنها لن تستطيع أن تطور أدائها دون تفعيل أنشطة البحث والتطوير، وهذا ما سوف نتطرق إليه في الفصل الموالي.

# الفصل الثالث

أثر القدرات الابداعية

والتعاونية على أداء

الموارد البشرية

في المنظمة

**تمهيد :**

تشهد المنظمات تطورات مستمرة في جميع وحداتها التنظيمية، ذلك لأن البيئات التي تعيش فيها تتسم بالتغيير المستمر والتطوير الدائم، وعليه يجب التركيز على كيفية استعمال النتائج المتحصل عليها جراء تقييم الأداء واستعمالها لتحسين أداء المنظمة وذلك بتحفيز الموارد البشرية وتفعيل الإبداع والتعاون، بعبارة أخرى تطوير المنظمات عبارة عن عملية نظامية مخططة يقصد به جعل الموارد البشرية وفرق العمل والمنظمات يعملون بشكل أفضل، ويعتمد تحسين الأداء في المنظمات على القادة وممارسو التطوير إما أن يكونوا مستشارين داخليين أو خارجيين يعمل ببرنامج متعددة، وتهدف هذه البرامج إلى تحسين أداء الأفراد والمنظمة ككل ومنح أعضاء التنظيم المهارات اللازمة لتحسين أدائهم بصفة مستمرة.

يتطلب إنتاج الإبداعات تحديد أهداف معينة و تنظيم نشاطات البحث و التطوير, وتخصيص الموارد المتاحة لدى المنظمة و تسخير كل الموارد البشرية المؤهلة لتحقيق الأهداف, و إحداث الفعالية في العمل.

وسنتطرق في الفصل الثالث إلى مايلي:

المبحث الأول: تحسين أداء المنظمة

المبحث الثاني: أنشطة البحث والتطوير

المبحث الثالث: أهم النتائج والتوصيات

## المبحث الأول : تحسين أداء المنظمة

يقتضي تحسين أداء المنظمة توفير المناخ المناسب حيث أن أهم عوامل نجاح تحسين أداء المنظمة يستدعي توفير إدارة ناجحة وأيضاً الاهتمام بتحسين عملياتها وإدارة الموارد البشرية القائمة بمختلف النشاطات من أجل الفوز بحصة من السوق الناشطة فيه.

### المطلب الأول : تطوير المنظمات

#### 1-تعريف تطوير المنظمات :

هو عبارة عن جهد طويل المدى يدار ويدعم من قبل الإدارة العليا لتطوير الرؤية المستقبلية للمنظمة، والتمكين والتعلم وعمليات حل المشاكل من خلال العمليات الجماعية المستمرة لإدارة ثقافة المنظمة مع التركيز بصفة خاصة على ثقافة فرق العمل وتشكيلات الفرق باستخدام دور المستشار التسهيلي ونظريات وتقنيات علم السلوك بما في ذلك البحث العلمي.<sup>1</sup>

#### 2- مستقبل تطوير المنظمات :<sup>2</sup>

حجم الدور الذي سيلعبه تطوير المنظمات في المستقبل يعتمد على نوعية الظروف، إضافة إلى العديد من الممارسات التي لها علاقة قوية بتطوير المنظمات (مثل: القيادة والقيم والمعرفة والتدريب وخلافه...).

#### 2-1 القيادة والقيم:

عند ازدهار تطوير المنظمات فمن الأهمية بمكان أن تقدر الإدارة العليا (القيادة) الأداء الفردي والفرق والمنظمة، وأن يصاحب ذلك قيم أساسها المورد البشري<sup>3</sup>. وهناك العديد من القيم التي تتعلق بالتعامل مع الأفراد أو المجموعات أو مع إدارة المنظمات، والذي يميز هذه القيم أنها ليست جامدة بل هي متغيرة عبر الزمن، لذا إدراك هذه القيم يساعد بشكل مباشر على تطوير المنظمات.<sup>4</sup>

إن القيادة التي تركز على الموارد البشرية والتقنيات على حد سواء مع ربط ذلك بقيم البشر هي تملك مقومات منظمات المستقبل.

<sup>1</sup> مروان أسعد رمضان، ندى مغريل، ميشال الياس، محمد ديب صالح، مورييس حنا، راغب مشيمش، إشراف: سليم الياس، إدارة الاعمال والتنمية الذاتية،3، الموسوعة الإدارية الشاملة، مركز الشرق الأوسط للطباعة الأولى، ص:7

<sup>2</sup> محمد أحمد اسماعيل، تطوير المنظمات، في موقع:

<http://www.hrdiscussion.com/hr1400.html>، يوم 2015/04/18، الساعة 23:00

<sup>3</sup> نفس المرجع

<sup>4</sup> مروان أسعد رمضان، ندى مغريل، ميشال الياس، محمد ديب صالح، مورييس حنا، راغب مشيمش، إدارة الاعمال والتنمية الذاتية،3، مرجع سابق، ص ص:9-10

## 2-2 التدريب الإداري :

تدريب وتطوير الكفاءات البشرية يهدف إلى تحسين أداء المنظمة، بل نعتقد بأن من أهم عناصر المنافسة الاقتصادية في المستقبل انها سترتكز على عنصر التعليم والتدريب للقوى العاملة واكسابها المعارف والمهارات التي تعينها على أداء واجباتها بأفضل الطرق والوسائل<sup>1</sup>، وحيث ان التدريب يشمل الملاحظين والمشرفين وقادة العمال، حيث يتلقون برامج تدريبية معينة تؤهلهم للوظائف القيادية التي سوف يشغلونها ؛ فالتدريب المهني لا يستفيد منه العمال فحسب وإنما الرؤساء أيضا،<sup>2</sup> ولقد أنفق المال الكثير وبذل الجهد الكبير في برامج التدريب التقليدية للمدراء، واعتبر تطوير مثل هذه البرامج على أنه أهم تجديد في التعليم في هذا القرن، ومع ذلك فقد أعطت المحاولات التي تجرى لربط التدريب بالتغيرات التي تطرأ على السلوك في العمل مع تأثير تنظيمي محسن نتائج مخيبة للأمل.<sup>3</sup>

## 2-3 تحسين وتطوير الأداء : تقوم فكرة تحسين الأداء على فكرة معالجة القصور أو الانحراف في الأداء

الفعلي عن الأداء المستهدف. التحسين يحاول معالجة عيوب في الأداء في المدى القصير والمتوسط، في حين يتجه التطوير إلى ابتكار و إدخال مستويات جديدة وأعلى من الأداء لم تكن موجودة من قبل وذلك من أجل إرضاء العملاء والتفوق على المنافسين ومواكبة التطورات التقنية، فالتطوير لا ينشغل بعيوب في الأداء بل هو محاولة للوصول إلى مستويات ونوعيات أفضل من الأداء، رغم أن الأداء الحالي ليس معيب.<sup>4</sup>

## 2-4 استشارة الخبراء والمختصين :

ويمكن التركيز على أن المنظمات التي تهتم بتحسين أدائها تسعى لأخذ الاستشارات من الخبراء والمختصين لذا تعتبر ملفات المنظمات في البلدان النامية والبلدان المتطورة على حد سواء كمورد أساسي لمكاتب الخبرة والدراسات التي تقوم بتحرير التقارير الاستشارية المهنية المكتوبة، التي تشخص الصعوبات ضمن المنظمة الزبونة بشكل دقيق ومضبوط وتقدم توصيات محددة من أجل التغيير،<sup>5</sup> كما يؤسس مستشارو تطوير المنظمات علاقة تعاونية متساوية مع أعضاء التنظيم حينما يقومون سويًا بتحديد المشاكل ومن ثم

<sup>1</sup> عيسى بن حسن الانتصاري، من التعليم إلى العمل تدريب وتوظيف الشباب كيف تعمل المؤسسات التعليمية على اعداد وتدريب قوى ماهرة لاحتياجات المستقبل، بدون الطبعة، بدون سنة النشر، ص:20

<sup>2</sup> قريشي محمد الصالح، تقييم فعالية برامج التدريب الموارد البشرية دراسة ميدانية المؤسسة الوطنية لعناد الأشغال العمومية فرع مركب المجارف والرافعات، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، قسنطينة، 2005، ص:34

<sup>3</sup> رفيق عليوات، دور القدرات الابتكارية والتعاونية في تفعيل وظيفة اليقظة الاستراتيجية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة، 2012/2013، ص ص:55-56

<sup>4</sup> شنن نبيل، استخدام بطاقة الأهداف الموزونة كمدخل لقياس وتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرياح -سوقلة، السنة 2009/2010، ص:13

<sup>5</sup> رفيق عليوات، مرجع سابق، ص: 57



التصرف حيالها وكذلك بالنسبة للفرص، وينحصر دور مستشاري تطوير المنظمات أساساً في تصميم أنشطة تساعد أعضاء التنظيم على حل مشاكلهم الخاصة وتعلم كيفية عمل ذلك بصورة أفضل وهم بذلك يشتركون في التعلم، ويساعدون أعضاء التنظيم أثناء البحث عن طرق فعالة لمعالجة المشاكل ولا يقدم مستشارو تطوير المنظمات عادة حلولاً للمشاكل بل يعملون كمسهلين ومساعدين وليسوا كمنصحين ذوي خبرة، ويتعلم مهنيو تطوير المنظمات العملاء كيفية حل مشاكلهم، إن هدف ترك أعضاء التنظيم في وضع أفضل لحل مشاكلهم بأنفسهم يعتبر ميزة لتطوير المنظمات تسمى في الأدبيات "التجديد الذاتي" أو "تعلم كيف تتعلم" أو "التعلم التنظيمي" وهي تشير إلى تعليم العملاء المهارات الأساسية والمعرفة المطلوبة لاستمرارية التحسين الذاتي. وتزيد هذه الطريقة الكفاءة والمقدرة والنمو والتعلم والتمكين في خلايا نظام العمل هذه الأهداف والطرق المميزة لمستشاري تطوير المنظمات تعتبر قوة مسببة لتغيير دائم وإيجابي في المنظمات.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: الوسائل المقترحة لتحسين أداء المنظمة

#### 1- تعريف التطوير التنظيمي

**-تعريف 01 :** يأتي مجال التطوير التنظيمي في مقدمة اهتمامات واضعي سياسات التطوير والتنمية لما له من بعد مؤثر في المدى الطويل في تحقيق أهداف المنظمة وبرامجها المخططة، حيث يعكس التطوير التنظيمي مقدار الجهود البشرية التي تبذل داخل المنظمة بهدف الارتقاء بمستوى المنظمة، بما يحقق لها القدرة على حل مشكلاتها المتخلفة من خلال حسن تشجيعها والانطلاق في وضع الاستراتيجية المستقبلية المناسبة التي تكفل لها تحقيق برامجها الإنمائية المستهدفة.<sup>2</sup>

• لذا فهو يتضمن ثلاث درجات:<sup>3</sup>

- 1- جهد طويل الأمد لإدخال تغيير مخطط مبني على تشخيص، بمشاركة عناصر من المنظمة.
- 2- برنامج يتضمن تنظيم كلي أو نظام متناسق أو جزء من ذلك.
- 3- هدف ذو أثر تنظيمي متزايد واختيار تنظيمي معزز.

**- تعريف 02 (الغمري)<sup>4</sup> :** "المحاولة طويلة المدى لإدخال التغيير والتطوير بطريقة مخططة معتمدين في ذلك على أسلوب تشخيص المشكلات بطريقة يشارك فيها أعضاء المنظمة بصورة جماعية"، ونتيجة لهذا التعريف يمكن التوصل إلى النتائج التالية :

<sup>1</sup> ابتسام ابراهيم مرزوق، فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، مذكرة ماجيستر في إدارة الأعمال، كلية التجارة قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة، السنة الجامعية 2006، ص:54

<sup>2</sup> الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، التطوير التنظيمي (مفهومه- أهدافه)، في الموقع:

<http://www.abahe.co.uk/b/human-resources-as-a-system/human-resources-as-a-system-49.pdf>, 19/04/2015, 00 :48.

<sup>3</sup> رفيف عليوات، مرجع سابق، ص: 58

<sup>4</sup> ابتسام ابراهيم مرزوق، مرجع سابق، ص:53

1. إن برنامج التطوير التنظيمي قد يشمل المنظمة ككل (النظام الكلي) أو جزءاً منها فقط (أحد الأنظمة الفرعية) بشرط توافر درجة عالية من الاستقلال له عن باقي أجزاء النظام الكلي.
2. هدف التطوير التنظيمي يتمثل في زيادة فاعلية المنظمة وتدعيم وتوسيع فرص الاختيار أمامها وتجديد حيويتها بطريقة مستمرة.
3. الاستراتيجية الأساسية لأسلوب التطوير التنظيمي تتمثل في التدخل الذي يتم في أوجه النشاط التي تمارسها المنظمة، بطريقة تسمح بتطوير قدرات الجماعات التنظيمية على حل المشكلات وتدعيم عملية التعلم والاختيار بين البدائل المتاحة، بطريقة تساعد عملية التطوير واستمراريتها.

## 2- الإدارة بواسطة الأهداف :

2-1- الهدف<sup>1</sup> هو بيان النتيجة المراد تحقيقها في تاريخ معين وبقياس معين.

أ- تعدد الأهداف : وجود هدف عام لكل إداري تنفرع عنه أهداف فرعية أو هدف عام لكل خطة ترتبط به أهداف فرعية.

ب- صفات الهدف الجيد : أن يكون

- ❖ قابلاً للقياس.
- ❖ ممكن التنفيذ.
- ❖ محدد التنفيذ.
- ❖ محدد بزمان معين.
- ❖ ضمن قدرة المنفذين له.

## 2-2- إعداد المورد البشري :<sup>2</sup>

من العناصر الأساسية لإقامة الإدارة بالأهداف عنصر إعداد المورد البشري لأنه الأساس في الإقامة وتنفيذ نظام للإدارة بالأهداف وفي الحقيقة أي نظام إنما يعتمد على العنصر البشري، الأمر الذي يجعل إعداد الموارد البشرية المناسبة عنصراً حيوياً في الإعداد لنظام الإدارة بالأهداف،

2-2-1 ان المورد البشري هو الأساس في منظمة الاعمال، وأنه مصدر العطاء والانجاز.

2-2-2 ان المورد البشري في الأساس طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والافكار والمشاركات الايجابية قبل أن يكون مجموعة من المهارات والقدرات الجسمانية.

<sup>1</sup> مروان أسعد رمضان، ندى مغريل، ميشال الياس، محمد ديب صالح، مورييس حنا، راغب مشيمش، إشراف: سليم الياس، الإدارة ومبادئها، الموسوعة الإدارية الشاملة، مركز الشرق الأوسط، بيروت، الطبعة الأولى، ص: 18.

<sup>2</sup> علي سلمى، الإدارة بالأهداف طريقة المدير المتفوق، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، سنة 1999،

- 2-2-3 ان وضوح أهداف العمل شرط لكي يعطي المورد البشري أفضل ما عنده من طاقة وجهد مما يؤكد صحة الأسس التي يقوم عليها نظام الادارة بالأهداف.
- 2-2-4 ان المورد البشري إذا أحسن اختياره وتدريبه وتوجيهه فإنه يكون أعلى كفاءة وأكثر انتاجية اذا حددت له أهداف العمل ثم تركت له الفرصة بعد ذلك للعمل والابداع.
- 2-2-5 ان العمل الجماعي والتعاون بين الأفراد في فرق عمل متكاملة يشكل عنصرا أساسيا في دفع العمل لتحقيق الاهداف، ومن ثم يصبح تحديد الاهداف لتلك الفرق أمرا مساعدا على نجاح الادارة بالأهداف.
- 2-2-6 ان الاساس في تقييم أداء الافراد وجماعات العمل هو مدى النجاح في تحقيق الاهداف.
- بذلك يكون نجاح المدير العصري في تطبيق الادارة بالأهداف متوقفا على نجاحه في اعداد تشكيل الموارد البشرية المنظمة ليكون انجاز الأهداف المحددة هو أساس تكليفها بالعمل ومحاسبتها سلبا وإيجابا.

### المطلب الثالث : تدخلات تطوير المنظمات :<sup>1</sup>

- تساهم التدخلات في تطوير المنظمات، وهذه التدخلات تتعامل مع المشكلات بصورة فعالة، مثل بناء الفرق، وتحليل الدور، وحل الصراع بين المجموعات، وتبدأ بالتخطيط ثم التنفيذ لعملية خطة تطوير المنظمات عبر قواعد عامة تتعلق بتنفيذ التدخلات حسب تصنيف التدخلات (الهدف والغرض أو المستهدف الأساسي).
- 1- تدخلات الفرق :** هناك العديد من التدخلات التي تستخدم في تطوير المنظمات المعاصرة، وهي عبارة عن تقنيات وطرق مهمة لتغيير ثقافة المنظمة وتحويل وجهتها إلى حيث يريد أفرادها، وبشكل عام تساعد هذه التدخلات على التحسين الشامل للمنظمة.
- 2- تدخلات الطرف الثالث للإصلاح بين المجموعات :** تدخلات تشكيل الفريق بين المجموعات والطرف الثالث للإصلاح هي تدخلات فعالة لتحسين العلاقات بين المجموعات وبين الأفراد كما أنها تؤدي إلى تقليل النزاع بين المجموعات وبين الأفراد وتحسن العلاقات.
- 3- تدخلات الشمولية :** تدخلات تطوير المنظمات الشاملة لا تزال تلعب دورا هاما في ممارسات تطوير المنظمات الحالية، تتميز هذه التدخلات بإدخال النظام بأكمله إلى الغرفة مثل مؤتمرات البحوث المستقبلية، واجتماع المواجهة، وأيضا كانت هذه التدخلات فإنها تتطلب تعاونا مشتركا بين المنظمة كعميل والمستشار في التشخيص والتدخل، ولكي تتجح هذه التدخلات لابد أن تلائم الواقع وتجارب العميل، مع وجود نوايا طيبة من قبل أعضاء التنظيم.

<sup>1</sup> مروان أسعد رمضان، ندى مغربل، ميشال الياس، محمد ديب صالح، مورييس حنا، راغب مشيمش، إشراف سليم الياس، ادارة الاعمال والتنمية الذاتية2، مرجع سابق، ص ص:60-61

**4- تدخلات الهيكلية :** التطرق إلى التدخلات الهيكلية (التقنو-هيكلية) وهي عبارة عن مجموعة عديدة من التدخلات أو جهود التغيير التي تهدف إلى تحسين فاعلية المنظمة من خلال التغيير في المهمة التقنية وعملية الأهداف في المنظمة.

وتبحث التدخلات الهيكلية عن المنظمة الاجتماعية والتقنية الأفضل للمنظمة، وتهدف إلى تحسين الفاعلية التنظيمية في المنظمة.

### المبحث الثاني: أنشطة البحث والتطوير

ان محاولة المنظمات الناجحة تقديم منتجات جديدة باستمرار يعود لسبب رئيس هو ضمان بقائها وزيادة حصتها السوقية، لذلك وجب عليها ان تعتمد على قدراتها الذاتية، هذا يعني توفير كل الموارد المتاحة من الموارد البشرية أو المادية.. إلخ لتفعيل أنشطة البحث والتطوير، لأجل أخذ الريادة في السوق (أي أن المنتجات التي تدخلها المنظمة إلى السوق تكون جديدة وصعبة التقليد من طرف منظمات أخرى). لأن الإبداع في المنتجات هو وسيلة المنظمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وهو سر بقائها.

### المطلب الأول: ماهية أنشطة البحث والتطوير

#### 1- مفهوم البحث والتطوير :

يقصد بالبحث والتطوير كل الجهودات المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية، في صور أساليب أو طرق إنتاج ومنتجات مادية استهلاكية أو استثمارية، تباشر مثل هذه النشاطات إما في مخابر الجامعات أو في مراكز البحث التطبيقي وفي المنظمات الصناعية دون اعتبار لحجمه، إن إدماج نشاطات البحث والتطوير في المنظمة يعطيها استقلالية كبيرة لوضع برنامج إبداعي يضمن لها جانبا من السرية والثقة لنشاطاتها، ويحد من تطلعات المقلدين في الحصول على الأفكار الجديدة والإبداعات قيد الإنجاز، وهذا مما يجعل المنافسين يستغرقون فترة ما بين سنتين إلى ثلاثة سنوات لتقليد فكرة الإبداع.<sup>1</sup>

#### 2- نشاط البحث والتطوير الهادف للإبداع :

تعتبر وظيفة البحث والتطوير من أهم الوظائف الداخلية للمؤسسات المبتكرة للمنتجات الجديدة، فهي تخصص مصالحي خاصة بالإبداع والابتكار مهمتها الأولى إيجاد الأفكار وتنفيذها، إلا أن الطرق التنظيمية لإيجاد هذه الأفكار تختلف حسب تنظيم كل منظمة،<sup>2</sup> ان البحث والتطوير نشاط مقترن بالإبداع والابتكار ويمثل

<sup>1</sup> بوزناق عبد الغني، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية -دراسة حالة مؤسسة كوندور بيرج بوعريبيج، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013، ص: 18

<sup>2</sup> بويعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال -موبيليس-"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، السنة الجامعية: 2011-2012، ص : 64

وظيفة اقتصادية هامة وأساسية في المنظمات الاقتصادية الحديثة باعتباره النشاط القاعدي للابتكار. ويعرف البحث والتطوير بأنه ذلك النشاط المنهجي المبدع الذي يهدف إلى زيادة المعرفة في جميع حقول العلم بما في ذلك الحقول الإنسانية والثقافية. لكن حتى يكون هذا النشاط مفيدا وفعالا فلا بد أن يقوم على البحث الهادف وزيادة المعارف العلمية وتطبيقا لها في الواقع.<sup>1</sup>

#### أهداف البحث والتطوير :

تبرز أهمية البحث والتطوير كما يلي:<sup>2</sup>

- 1- حل مشاكل الإنتاج و زيادة حجمه بهدف تخفيض التكاليف ؛
- 2- تحسين نوعية المنتجات باكتساب المزايا التنافسية ؛
- 3- مواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية و الدولية ؛
- 4- اختيار البدائل الفعالة لعملية تطوير التكنولوجيا لاستخدامها في نشاطات المنظمة المختلفة ؛
- 5- تطوير أساليب إبداعية جديدة لاستخدام التكنولوجيا في تطوير العمليات الإنتاجية على مختلف المراحل الإنتاجية ؛
- 6- تطوير و تنمية الإمكانيات الذاتية من أجل تنفيذ الخيارات التكنولوجية بنجاح ؛
- 7- يعد البحث والتطوير الركيزة الأساسية لعمليات الإبداع و الابتكار ؛
- 8- تحقيق معدلات أفضل من العمل إلى رأس المال من أجل تقليص تكاليف الإنتاج و بالتالي إبراز كفاءة الأداء ورفع جودة المنتجات وزيادة المعارف العلمية.

#### المطلب الثاني : قياس أنشطة البحث والتطوير

يلجأ المديرون إلى قياس نتائج نشاط البحث والتطوير من خلال عدة مقاييس منها :<sup>3</sup>

1- مقياس المدخلات : وتشتمل على مقياسين هما:

1-1 نسبة البحث والتطوير على المبيعات : وهي تقيس قيمة الإنفاق الكلي على البحث والتطوير نسبة إلى قيمة المبيعات، ويعبر عنها بالصيغة التالية :

$$\frac{\text{الانفاق الكلي على " R \& D "}}{\text{قيمة المبيعات}}$$

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص:105

<sup>2</sup> عبد اللطيف مصطفى، عبد القادر مراد، أثر استراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية، مجلة المؤسسات الجزائرية، العدد:04، الجزائر، 2013، ص: 29

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص: 29

1-2 نسبة عدد الموارد البشرية : تقيس عدد العلماء و المهندسين في وظيفة البحث والتطوير نسبة إلى مجموع العاملين بالمنظمة، وهي محل انتقاد لأنها لا توضح بشكل كاف مدى فعالية العلماء والباحثين في مجال نشاطهم. ويعبر عنها بالصيغة التالية:

العدد الإجمالي للمهندسين والباحثين والعلماء في مجال "R&D"  
مجموع العاملين بالمنظمة

- 2- مقياس المخرجات : يشمل مختلف نتائج نشاط البحث والتطوير المحققة و المتمثلة فيما يلي :
- 1-2 عدد براءات الاختراع : أي العدد الكمي لبراءات الاختراع الممنوحة للمنظمة في مدة زمنية معينة و نجد أن هناك اختراعات أساسية وأخرى ثانوية فلغرض التدقيق لا بد من حساب نسبة الاختراعات الأساسية إلى العدد الكلي للاختراعات مع تقييم نسبة تنفيذها.
- 2-2 كمية المبيعات من المنتج الجديد : تقاس أنشطة البحث والتطوير بكمية المبيعات في المنتج ومعدل الزيادة فيها.

### المطلب الثالث : دور وظيفة البحث والتطوير في وظائف المنظمة<sup>1</sup>

سنحاول في ما يلي توضيح الدور الذي يمكن أن تلعبه وظيفة البحث والتطوير في بعض المجالات والوظائف الأساسية داخل المنظمة الاقتصادية، حيث نجد أن نتائج البحوث والدراسات تتجسد بالنسبة لـ :

#### 1- مجال التسويق :

في نتائج الدراسات والبحوث التي تهتم بالمستهلك سعياً لتحديد ما يجب أن ينتج ؟، وماهي الكمية الواجب إنتاجها ؟، وماهو ثمن البيع التنافسي ؟، وماهي منافذ وأماكن البيع ؟، وماهي الأسواق الممكنة ؟ وماهي احتياجات المستهلكين ؟، وماهي قيود التسويق الموجودة ؟؟..الخ، وعلى المنظمة بأبحاثها ودراساتها أن تصل إلى معرفة دقيقة لرغبات المستهلكين وميولاتهم حتى تتمكن من إنتاج وتقديم ما يساعدهم ويلبي احتياجاتهم بأحسن صورة سعياً لكسبهم كمستهلكين ولم لا مستهلكين دائمين.

#### 2- مجال الإنتاج :

في الإبداعات والابتكارات الجديدة أي إنتاج سلع جديدة أو في التجديدات والتحسينات المضافة على سلع موجودة، أي إدخال استعمالات جديدة على سلع موجودة، من ناحية زيادة فوائدها و/أو استخداماتها و/أو تحسين مظهرها و/أو حجمها و/أو نموذجها و/أو شكلها و/أو تغليفها و/أو زيادة في المدى الزمني لاستخدامها، وكذلك تحقيق الاستخدام الأمثل لبواقي الإنتاج ومخلفاته...الخ، ونعتقد أنه لن تتحقق كل هذه التحسينات المضافة على منتجات المنظمة أو القدرة على إنتاج المنتج الجديد المبتكر أو استخدامات

<sup>1</sup> عرابية الحاج، تمجدين نور الدين، وظيفة البحث والتطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية،

الملتقى الدولي المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، يومي 27-

28 نوفمبر 2007، في الموقع:

جديدة للبراقى والمخلفات، إلا بالمعرفة المنتجة في مجال بحوث الإنتاج وتطويراته، والمنظمة مجبرة في محيطها الصعب على تدعيم قدراتها التنافسية وضمان مردود مجهوداتها بالاستمرار في إنجاز مثل هذه البحوث والدراسات.

### 3- مجال المواد :

في نتائج الدراسات والبحوث المتعلقة بالمواد وكيفيات استخدامها وتطويرها، وهي تمكن من معرفة واكتشاف أكبر للمواد ومركباتها وخصائصها ونوعياتها واستخداماتها و...، كما تمكن من معرفة كيفية تحسين مردودها سواء باستخدامها كما هي أو بتدويرها في العملية الإنتاجية أو بإدخال إضافات جديدة على مكوناتها، والتحكم في المواد بالنسبة للمنظمة معناه القدرة على التحكم في الإنتاج كما و نوعا وتوقيتا، أي القدرة على إنتاج سلع جديدة و/أو إدخال تحسينات على سلع موجودة مع الاستغلال الأمثل للمواد وقدرة توفرها بالكميات اللازمة وبالتكلفة المناسبة.

### 4- التجهيزات وعمليات الصنع :

في نتائج الدراسات والبحوث المرتبطة بمناهج وطرق إنجاز عمليات الإنتاج وفي خصائص الآلات والمعدات المستخدمة وفي شروط وإمكانات زيادة الإنتاجية بالمنظمة وفي مناهج وطرق عملية الصنع وفي مناهج وطرق إنجاز عمليات الصيانة، وفي مناهج وطرق زيادة المردود الإنساني والمادي، وفي مناهج وطرق العمليات البديلة لمختلف مستويات ومراحل العمليات الإنتاجية... إن إنتاج المعرفة حول التجهيزات وعمليات الصنع داخل المنظمة يقوم على التجارب الميدانية والمخبرية على مختلف مراحل العمليات الإنتاجية، وعلى المناهج والطرق الفنية وعلى الآلات والأدوات المستخدمة... الخ. وتتجسد المعرفة المنتجة في هذا المجال في الأفكار الجديدة واقتراحات التطوير المختلفة في الطرق والأساليب والمناهج والتنظيمات، بما يحقق الأمثلية في الإنتاج والعمليات وعقلنة التصرف والاستخدام لكل ما هو متاح، وللتأكيد نشير أنه يجب مراعاة الإمكانيات المادية والمالية والبشرية المتوفرة لدى المنظمة في إنجاز مثل هذه البحوث والدراسات.

### 5- مناهج وطرق التسيير:

في نتائج الدراسات والبحوث المرتبطة بمناهج وطرق التسيير الإداري وفي طرق ومناهج التنظيم العقلاني للعمل، وفي طرق ومناهج رفع كفاءة العامل البشري، وفي طرق ومناهج التفكير الديناميكي للمسير، وفي طرق ومناهج تدعيم المهارات وفي طرق ومناهج توفير القيادة المناسبة المتحركة وفي مختلف سياسات الأجور والمكافآت، وفي مختلف طرق ومناهج التحفيز وإشراك العمال، وفي طرق ومناهج الابتكار والاجتهاد والتعاون، وفي طرق ومناهج التعليم والتثقيف والتدريب والرسكلة... الخ. والمعرفة المنتجة في هذا المجال تتجسد في توفير المناخ العملي المناسب وإيجاد المسير الكفاء الرشيد الديناميكي و"العامل المتكامل والمتوازن القادر على تحمل مسؤولياته في الشغل زيادة على استعدادة النفسي للعمل الجماعي وهذا ما يمكن من الأمثلية في التسيير الإداري ويربط مصلحة الفرد بمنظمتها بما يحقق المناخ الداخلي والتطوع الذاتي". المناسب للانطلاق السليم نحو العمل الجاد التنافسي.

### ثانياً: تنظيم وظيفة البحث والتطوير

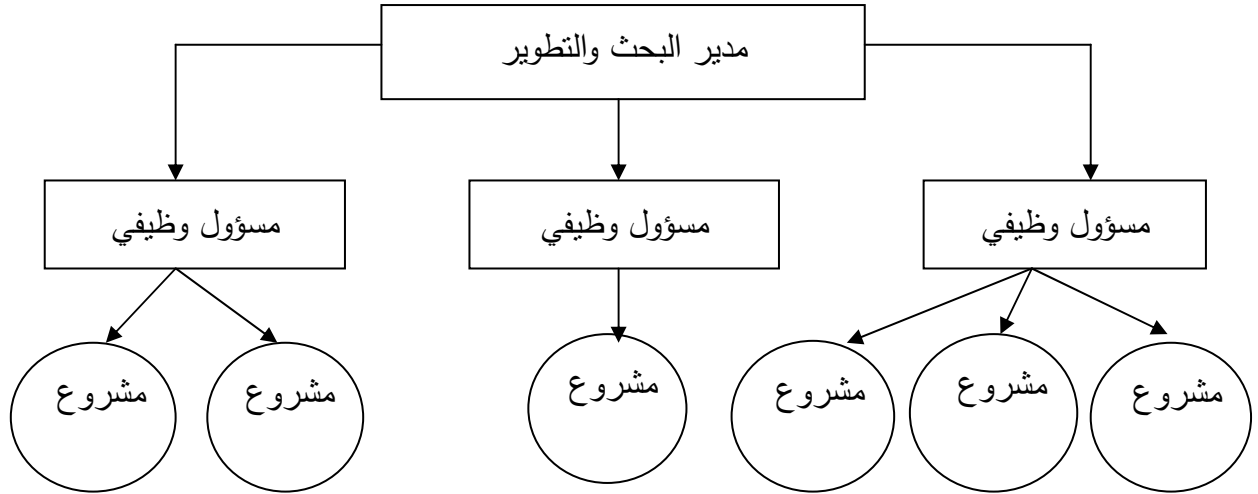
تحتل وظيفة البحث والتطوير مكانة هامة في المنظمة، بكيفية تسمح بالتنقل الجيد للمعلومات، سواء كانت خارجية عبر وظيفة التسويق، أو داخلية عبر وظيفة الانتاج.

وتتكون وظيفة البحث والتطوير من عمال، وسائل، وإجراءات التسيير، من أجل إنجاز مشاريع البحث والتطوير داخل المنظمة، تحت إشراف مدير البحث والتطوير، الذي يقوم بتوجيه العمال بغية تنفيذ النشاطات حسب المشاريع المحددة من طرف الإدارة العليا للمنظمة، ويمكن تمييز الأشكال التالية في تنظيم وظيفة البحث والتطوير داخل المنظمة،<sup>1</sup> وهي كما يلي:<sup>2</sup>

#### 1-2 التنظيم الوظيفي :

في هذا التنظيم يتم تقسيم كل مشروع بحث أو تطوير إلى أجزاء، حيث يسند كل جزء إلى وحدة تنفيذ خاصة، بحيث تتحمل مسؤولية العمليات التي هي من اختصاصها، ويشرف عليها مسؤول خاص، ويتم التنسيق بين الأجزاء والعمليات المنفذة عبر علاقات مباشرة بين مسؤولي الوحدات التنفيذية، والشكل التالي يوضح ذلك :

الشكل رقم (03) : التنظيم الوظيفي



المصدر: بن عبد الرحمان دليلة، أثر نظام معلومات البحث والتطوير في مستويات الابداع داخل المؤسسة -دراسة دالة مؤسسة المياه المعدنية والمشروبات الغازية القولية-، مذكرة ليسانس في إدارة أعمال، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، السنة الجامعية: 2013/2012، ص: 37

<sup>1</sup> عرابية الحاج، تمجدين نور الدين، مرجع سابق، ص: 4.

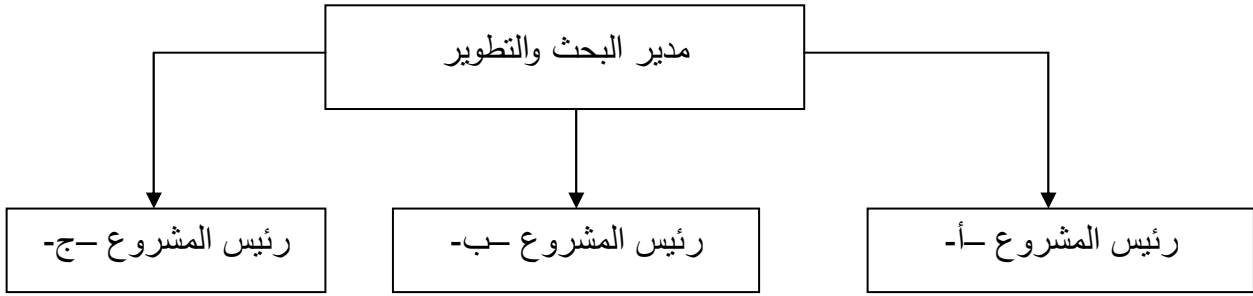
<sup>2</sup> بن عبد الرحمان دليلة، أثر نظام معلومات البحث والتطوير في مستويات الابداع داخل المؤسسة -دراسة دالة مؤسسة المياه المعدنية والمشروبات الغازية القولية-، مذكرة ليسانس، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013/2012، ص: 37-39



2-2 التنظيم حسب المشاريع :

يقوم التنظيم حسب المشاريع لعى أساس تكوين فريق موحد، يضم مختلف المهندسين أو التقنيين الضروريين لإنجاز مشروع البحث والتطوير، كما تخصص لكل مشروع الامكانيات البشرية والمادية المحددة له، ويتم تجزئة عمال البحث والتطوير على أساس المشاريع المراد تنفيذها من قبل المنظمة، ويكلف رئيس كل مشروع بإنجاز حسب التقديرات المحددة مسبقا، (التكلفة، الوقت،...إلخ). ويمكن توضيح هذا النوع من التنظيم في الشكل التالي :

الشكل رقم (04) : التنظيم حسب مشاريع البحث والتطوير

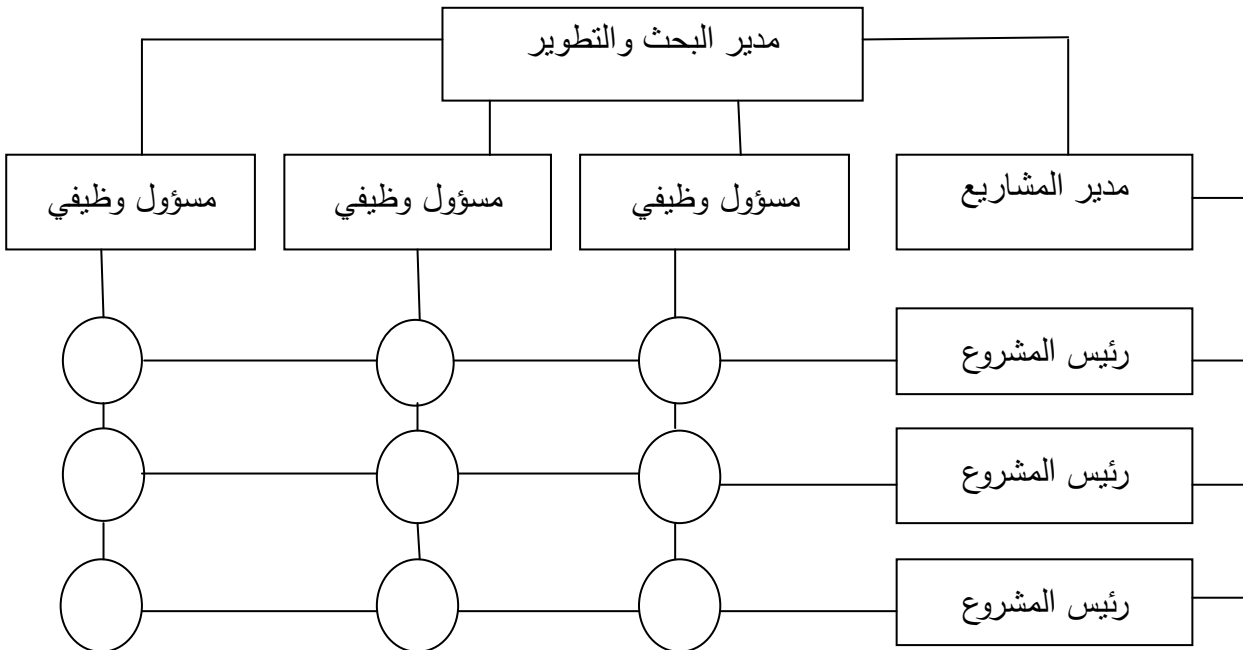


المصدر: بن عبد الرحمان دليلة، 2013/2012، نفس المرجع، ص 38

3-2 التنظيم الشبكي أو المصفوفي لنشاط البحث والتطوير :

في هذا التنظيم يجمع بين التنظيم الوظيفي والتنظيم حسب المشاريع، وهو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (05) : التنظيم المصفوفي لنشاطات البحث والتطوير



المصدر: بن عبد الرحمان دليلة، 2013/2012، نفس المرجع، نفس المرجع، ص 39

يتم جمع مختلف عمال البحث والتطوير وتجزئتهم على أساس تخصصهم (المسؤوليات الوظيفية) ويتم تكليف رئيس لكل مشروع بحث تطبيقي يراد إنجازه، بحيث يشرف على فريق عمل الذي يضم عمالاً يشغلون بكيفية دائمة، بأوقات جزئية، ويضمن عملية التنسيق بين المشاريع مدير خاص بها. ومن إيجابيات هذا التنظيم، هي الاستفادة من كلا التنظيمين السابقين من حيث تقديم عمل جماعي أفضل، و استغلال المعارف، القدرات المتاحة، وفرصاً لتبادل المعلومات التقنية، وتمنح لكل مشروع إمكانية اللجوء إلى جميع القدرات والكفاءات البشرية المتاحة.

### المبحث الثالث : أهم النتائج وتوصيات

نستنتج في هذا المبحث أهم النتائج التي توصلنا إليها في كل مرحلة من مراحل البحث والتي تساعدنا على إعطاء أهم توصيات التي نراها تساعد المنظمة حتى تحسن أدائها وأداء الموارد البشرية.

#### المطلب الأول : أهم النتائج المتوصل إليها

يمكن إيجاز أهم النتائج في النقاط التالية:

- ان الابداع هو عبارة عن أفكار جديدة مبنية على قاعدة علمية واضحة، من أجل تغيير مكونات منتج وكيفية تصميمه، وينتهي بإيجاد حل للمشكلات والخروج عن الروتين حتى تضمن المنظمة سيرورتها في السوق.
- الابداع الجماعي هو نتاج لعمل جماعي مشترك.
- الوصول إلى الابداع في جميع دوائر المنظمة نتيجة إبداعات فردية وجماعية.
- نستطيع القول ان التحول والتغيير الإداري وانتشار المفاهيم الإدارية المتنوعة كان لصالح الاهتمام بالعنصر البشري والاعتناء به كعضو ينتمي إلى فريق عمل يتسم بالتعاون.
- يتسم الفريق العمل الفاعل بوضوح الاهداف، وتوليافته مكونة من مواهب وقدرات مختلفة، يتسم بالصراحة والمواجهة والوضوح ومواجهة المشاكل والمسائل الحساسة و الثقة المتبادلة بينهم ودعم القائد للفريق بتفويض السلطة وفتح قنوات الاتصال بين الاعضاء والتعاون يؤدي إلى حل الصراع داخل الفريق بطرق إيجابية ومن سمات الفريق الفعال المراجعة المنتظمة لأدائه وعمله.
- الرأي الاول عن لابداع الفردي يميل إلى أن الابداع لا يمكن أن يتحقق في ظل الجماعة.
- الرأي الثاني عن الابداع الجماعي حيث على المنظمات المعاصرة أن تقوم بتطوير فرق العمل المبدعة، وتحقيق أهدافهم، لكي تتعاون هذه الفرق فيما بينها، لتحقيق أهداف المنظمة وإيجاد المنظمة المبدعة. وان الجماعة تملك معلومات ومعارف أكثر مما يملكه أفرادها بشكل مستقل الواحد عن الآخر. فالذكاء الجماعي ناتج عن عمل جماعي والذي ينبثق من المنظمات الذكية أو المتعلمة باعتبارها أماكن تمكن الافراد من توسيع قدراتهم باستمرار بهدف الوصول إلى النتائج المرغوب فيها ومن زرع طرق جديدة في التفكير مع ترك حرية التصرف والاستمرار في التعلم الجماعي.

- أداء المنظمة هو تحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات التي هي عبارة عن سلع كاملة الصنع أو نصف مصنعة بمواصفات فنية وذلك بجهود الموارد البشرية.
- عملية تقييم الاداء في المنظمة تمر بأربعة مراحل أساسية وهي ما قبل التقييم بعدها تحضير التقييم ثم القياس وأخيرا تحليل النتائج والتوصيات.
- أداء الموارد البشرية هو ما يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث الكمية وجودة العمل والانشطة التي يتكون منها عمله لتحقيق أهداف المنظمة.
- خطوات عملية تقييم أداء الموارد البشرية تبدأ بوضع معايير الاداء ثم مراقبة التقدم في الاداء بعدها تقييم الأداء من أجل تطوير أدائه لابد من التغذية العكسية لاتخاذ القرارات الادارية مثل الترقية، المكافآت... ووضع خطة تطوير لتقييم الأداء.
- الاداء الجماعي هو العملية التي تسمح بالتعرف على مهارات ومعارف الافراد والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الانتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الانتاج المتاحة.
- تقييم الفريق تكون عندما يصل الفريق إلى مرحلة النضج المناسبة يكون مطلوبا من أعضائه تقييم بعضهم ببعض.
- من سمات أداء الفريق العالية القيادة التشاركية، خلق بيئة يشعر فيها أعضاء الفريق بالمسؤولية والهدف المشترك، بالإضافة إلى تكيف مناخ من الثقة والاتصال مع الرؤية الواضحة للتغيير وجعل التركيز في الاجتماعات والنقاشات على النتائج، وعلى أعضاء الفريق أن يملكون مهارات فردية تؤدي إلى عملية الابداع.
- معايير الاداء الجماعي هي تلك الأدوار التي تحددها الجماعة لتوضح لأعضائها ماهية السلوك المناسب لتمييزه عما خالفه من هذا السلوك. وهي تتشكل من التصريحات أو تعليمات واضحة للمشرفين أو زملاء العمل.
- يوجد مجالات تقييم من حيث تقييم المخرجات وتقييم المدخلات، وهناك عوامل تقييم الأداء تكمن في أهمية الوسيلة التي يعتمدها الفريق للوصول إلى النتائج على الرغم من كون النتائج بحد ذاتها بالغة الأهمية. والطريقة المستخدمة لتحقيق النتائج مقياس له أهميته أيضا لقياس الاداء. هناك عوامل الاداء، وقد قسمت إلى فئتين لا تقل الواحدة منهما أهمية عن الاخرى وهما، النتائج وطريقة العمل(عوامل النتائج وعوامل الطريقة).
- المنظمة تهتم بالموارد البشري الذي يهدف إلى ترسيخ مبدأ التعاون ما بين الجميع ليصبح الكل في واحد أي ليصبح تفكير الجماعة يصب في هدف واحد، من أجل تحقيق وصنع مستقبل فعال للمشروع وللوطن من خلاله.
- حجم الدور الذي سيلعبه تطوير المنظمات في المستقبل يعتمد على نوعية الظروف، إضافة إلى العديد من الممارسات التي لها علاقة قوية بتطوير المنظمات (مثل: القيادة والقيم والمعرفة والتدريب إلخ...).
- نجاح المدير العصري في تطبيق الإدارة بالأهداف متوقف على نجاحه في اعداد وتشكيل الموارد البشرية في المنظمة، حيث أصبحت أنشطة البحث والتطوير اليوم وأكثر من أي وقت مضى مركز اهتمام المنظمات الاقتصادية على الخصوص ويعتبر كرهان على الأداء المتميز والدائم، في ظل بيئة تتسم بسرعة التغيير في شتى جوانبها.كون انجاز الأهداف المحددة هو أساس تكليفها بالعمل ومحاسبتها سلبا وإيجابا.

- تساهم التدخلات في تطوير المنظمات، وهذه التدخلات تتعامل مع المشكلات بصورة فعالة، مثل بناء الفرق، وتحليل الدور، وحل الصراع بين المجموعات، وتبدأ بالتخطيط ثم التنفيذ لعملية خطة تطوير المنظمات عبر قواعد عامة تتعلق بتنفيذ التدخلات حسب تصنيف التدخلات (الهدف والغرض أو المستهدف الأساسي).

- أنشطة البحث والتطوير ووظيفة إبداعية منظمة تعمل على زيادة مخزون المعرفة و استغلاله في ابتكار الجديد في مجال الأعمال.

### المطلب الثاني: أهم التوصيات

- ✓ وعلى أساس النتائج المتوصل إليها من خلال البحث، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات كما يلي:
- ✓ تقبل التغيير من طرف الإدارة العليا.
- ✓ من أجل إيجاد حلول للمشكلات و الخروج عن الروتين وتغيير مكونات المنتجات على المنظمة استقطاب موارد بشرية مبدعة وذات مهارات و كفاءات عالية.
- ✓ لجوء المنظمة إلى أساليب التفكير الإبداعي كالعصف الذهني مثلاً للوصول إلى حلول مشتركة ما ينتج عنه تقليص الوقت والتكاليف.
- ✓ الإبداع الجماعي يكون على مستوى جميع دوائر المنظمة.
- ✓ توفير المناخ المناسب للموارد البشرية حتى تقوم بالإبداع على المستوى الفردي والجماعي ما يؤدي إلى منظمة مبدعة.
- ✓ اعتماد نظام فرق العمل في المنظمة.
- ✓ اللجوء إلى بناء فريق عمل فاعل، أي يتسم بوضوح الأهداف، وتوليافته مكونة من مواهب وقدرات مختلفة، يتسم بالصراحة والوضوح ومواجهة المشاكل والمسائل الحساسة والثقة المتبادلة بينهم ودعم القائد للفريق بتقويض السلطة وفتح قنوات الاتصال بين الأعضاء والتعاون يؤدي إلى حل الصراع داخل الفريق بطرق إيجابية ومن سماته المراجعة المنتظمة لأدائه وعمله.
- ✓ على المنظمة المعاصرة أن تقوم بتطوير فرق العمل المبدعة لتتعاون فيما بينها، حتى يتسنى لها تحقيق أهدافها، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.
- ✓ تفعيل عملية تقييم الأداء في المنظمة من أجل تحليل النتائج و وضع التوصيات لمعرفة مكانة المنظمة في السوق.
- ✓ - تفعيل عملية تقييم أداء الموارد البشرية بدءاً بوضع معايير الأداء، ثم مراقبة التقدم في الأداء بعدها تقييم الأداء من أجل إصدار حكم موضوعي، وتعريف المورد البشري بمستوى أدائه، حتى يستفيد من التغذية العكسية بأكبر قدر ممكن، واتخاذ القرارات الإدارية مثل الترقيّة، المكافآت...، ووضع خطة تطوير لتقييم الأداء.
- ✓ تقييم الفريق كلما وصل فريق العمل إلى مرحلة النضج يطلب من أعضاءه تقييم بعضهم البعض.

- ✓ تحديد سمات أداء الفريق العالية بحيث تكون القيادة تشاركية و بيئة يشعر فيها أعضاء الفريق بالمسؤولية وبالهدف المشترك وتحقيق مناخ يتسم بالثقة والاتصال مع الرؤية الواضحة للتغيير وجعل التركيز في الاجتماعات والنقاشات على النتائج، وأعضاء الفريق يملكون مهارات فردية تؤدي إلى عملية الابداع.
- ✓ تحديد معايير الاداء الجماعي لتوضح لأعضائها ماهية السلوك المناسب وتميزه عما خالفه من هذا السلوك.
- ✓ تحديد مجالات تقييم من حيث تقييم المخرجات وتقييم المدخلات وعوامل تقييم الأداء التي تكمن في أهمية الوسيلة التي يعتمدها الفريق للوصول إلى النتائج وتحديد الطريقة المستخدمة لتحقيق النتائج. وكذلك عوامل الاداء (عوامل النتائج وعوامل الطريقة).
- ✓ - الاهتمام بالموارد البشري في المنظمة و ترسيخ مبدأ التعاون ما بين الجميع ليصبح الكل في واحد من أجل تحقيق وصنع مستقبل فعال للمشروع وللوطن من خلاله.
- ✓ دراسة نوعية ظروف المنظمة في المستقبل وتحديد الممارسات التي لها علاقة بتطويرها (مثل: القيادة والقيم والمعرفة والتدريب وخلافه...).
- ✓ من أجل تحسين أداء المنظمة على المدير العصري تطبيق الادارة بالأهداف واعداد تشكيل الموارد البشرية المنظمة ليكون انجاز الأهداف المحددة هو أساس تكليفها بالعمل ومحاسبتها سلبا ويجابا.
- ✓ اللجوء إلى التدخلات في تطوير المنظمات، لنتعامل مع المشاكل بصورة فعالة، مثل بناء الفرق، وتحليل الدور، وحل الصراع بين المجموعات، وتبدأ بالتخطيط ثم التنفيذ لعملية خطة تطوير المنظمات عبر قواعد عامة تتعلق بتنفيذ التدخلات حسب تصنيف التدخلات (الهدف والغرض أو المستهدف الأساسي).
- ✓ تفعيل أنشطة البحث والتطوير في كافة وظائف المنظمة على حسب النظام المختار من طرف المنظمة من أجل العمل على زيادة مخزون المعرفة واستغلاله في ابتكار الجديد في مجال الأعمال حيث أصبحت أنشطة البحث والتطوير اليوم وأكثر من أي وقت مضى مركز اهتمام المنظمات الاقتصادية على الخصوص ويعتبر كرهان على الأداء المتميز والدائم، في ظل بيئة تتسم بسرعة التغيير في شتى جوانبها.
- ✓ تحقيق التواصل بين الادارة والموارد البشرية لعرض مشاكلهم، ومحاولة حلها، حتى يتوفر مناخ للابداع.

## خلاصة الفصل الثالث :

نخلص في هذا الفصل إلى ان المنظمة المهمة بتحسين أدائها هي التي تستطيع ان تتطور وتستمر في خضم الظروف المتغيرة التي تتميز بها الادارة، بحيث انه على الادارة العليا ان تقدر الأداءات الفردية وفرق العمل وان يصاحب ذلك قيم ليست جامدة ما يساعد على تطوير المنظمة، اضافة الى تدريب وتطوير الكفاءات واكسابها مهارات وتوسيع دائرة التدريب الى المستويات بما فيهم المدراء وربط التدريب بالتغيرات التي تطرأ على السلوك في العمل.

تقوم المنظمة بتحسين وتطوير الاداء بمعالجة الانحرافات والنقائص في المدى القصير والمتوسط، بهدف الوصول إلى مستويات افضل من الاداء الحالي، ولهذا يجب على المنظمات الاستعانة بالخبراء والمختصين للتوصل إلى كيفية حل المشاكل بتلقي النصح من المختصين.

ويمكن تحسين أداء المنظمة عن طريق الادارة بالاهداف و اعداد المورد البشري الذي يعتبر طاقة ذهنية وفكرية ومصدر للمعلومات، وكذلك تدخلات تطوير المنظمات تساعد في تطوير المنظمات. و باعتبار بيئة المنظمات سريعة التغيير فهذا يتطلب الأخذ بالطرق الحديثة للتسيير من أجل تحسين صورة المنتج والخدمات التي تقدمها المنظمة، وكذا كسب المزيد من الزبائن، وكذلك اختيار شكل من أشكال تنظيم وظيفة البحث والتطوير يساعد على تطوير المنظمة وتحسين أدائها.

خاتمة

المنظمات في العصر الحديث تعتمد على التجديد وهذا هو الموضوع الذي تطرقنا إليه في بحثنا، حيث ركزنا على كيفية تفعيل قدرات التعاون والابداع للموارد البشرية بالمنظمة. وفي هذا الاطار ارتأينا إلى أن نتطرق إلى بعض الاسئلة أولها هو كيف يمكن تجسيد الابداع والتعاون في المنظمة؟ ومن خلال البحث تبين تطور المنظمة الذكية هو نتاج للابداع الجماعي، مما يؤكد صحة الفرضية الأولى، ولتجسيد الابداع الجماعي كان لابد من معرفة كيف يتم تقييم الاداء الجماعي والفردى للموارد البشرية؟ وبعد الدراسة توصلنا إلى أنه تعتمد معايير تقييم الاداء الفريق على مجالات التقييم (المدخلات والمخرجات) وهناك عوامل النتائج وعوامل الطريقة، وتعتمد معايير الموارد البشرية على جانبيين (الموضوعي والسلوكي)، وهناك الكمية والنوعية، وهذا ما يبين صحة الفرضية الثانية. وكان لزاما علينا أن نتطرق في بحثنا إلى دور الابداع الجماعي في تحسين أداء المنظمة؟ بعد التوسع في البحث تبين لنا الجواب على هذا السؤال وهو أنه يتمثل في أنشطة البحث والتطوير وتحسين أداء الموارد البشرية. ما أكد لنا صحة الفرضية الثالثة.

وعلى ما سبق ذكره نتبين لنا كإجابة للاشكالية الرئيسية أن الابداع الجماعي والعمل بروح الفريق وأنشطة البحث والتطوير يفعل قدرات الموارد البشرية.

**من خلال هذا البحث توصلنا إلى أهم النتائج نوجزها فيما يلي :**

- اعتماد الابداع الجماعي في المنظمة يخفض الوقت والتكاليف.
- اعتماد أساليب التفكير الابداع الجماعي لاجاد الحلول للمشكلات.
- العمل في إطار فريق عمل، وخلق مناخ مناسب للشعور بالانتماء إلى الفريق.
- التقييم الاداء الدوري للمنظمة، الموارد البشرية وفرق العمل يساعد على تصحيح الانحرافات ومعالجتها.
- السعي إلى تحسين أداء المنظمة من خلال أنشطة البحث والتطوير.
- خلق نظام أنشطة البحث والتطوير بما يتناسب وهيكل المنظمة.

**أهم التوصيات:**

- من أجل الريادة في المنتجات لابد تبني الابداع في المنظمة.
- استقطاب الموارد البشرية ذات المهارة، فكر منفتح، تتوفر فيها مواصفات الفرد المبدع.
- تشجيع الموارد البشرية على العمل في فريق عمل، وتحفيزهم.
- تسطير الاهداف الواضحة لفريق العمل والعمل تحت إشراف قائد.
- تفعيل أنشطة البحث والتطوير في كافة وظائف المنظمة، وحماية براءات الاختراع.
- خلق التواصل بين الادارة والموارد البشرية لعرض مشاكلهم، ومحاولة حلها، حتى يتوفر مناخ للابداع.



## أفاق البحث:

وفي ختام هذا البحث نقترح بعض المواضيع التي تستدعي فتح آفاق علمية جديدة كبحوث مستقبلية تتطلب إثراء والتجديد نذكر على سبيل المثال:

- أثر أنشطة البحث والتطوير على تنمية الابداع الجماعي في المنظمة.
- الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تنمية قدرات الابداع الجماعي.
- تفعيل الابداع الجماعي من منظور الميزة التنافسية.

قائمة

المصادر والمراجع

أ- الكتب:

- 1- ألكسندرو روشكا، ترجمة: غسان عبدالحى أبو فخر، الإبداع العام والخاص، بإشراف أحمد مشاري العدوانى 1923 - 1990، سلسلة كتب ثقافية يصدرها المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، طبعة ديسمبر 1989، الكويت، صدرت السلسلة في يناير 1978،
- 2- الصيرفي محمد، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2007.
- 3- شحادة وليد، قيادة فريق العمل حلول من الخبراء لتحديات يومية، أختار أعضاء الفريق-كلمهم عن الاهداف- وضح لهم الادوار- ابن الثقة، شركة العبيكان للابحاث والتطوير، الطبعة العربية الأولى، الرياض، 2007.
- 4- عيسى بن حسن الانصاري، من التعليم إلى العمل تدريب وتوظيف الشباب كيف تعمل المؤسسات التعليمية على اعداد وتدريب قوى ماهرة لاحتياجات المستقبل، بدون الطبعة وسنة النشر
- 5- علي سلمى، الادارة بالأهداف طريقة المدير المنفوق، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، سنة 1999
- 6- مروان أسعد رمضان، ندى مغريل، ميشال الياس، محمد ديب صالح، موريس حنا، راغب مشيمش، إشراف: سليم الياس، ادارة الاعمال والتنمية الذاتية 2، الموسوعة الادارية الشاملة ، مركز الشرق الأوسط، الطبعة الأولى، بيروت
- 7- مروان أسعد رمضان، ندى مغريل، ميشال الياس، محمد ديب صالح، موريس حنا، راغب مشيمش، إشراف: سليم الياس، ادارة الاعمال والتنمية الذاتية 1، الموسوعة الادارية الشاملة ، مركز الشرق الأوسط، الطبعة الأولى، بيروت.
- 8- مروان أسعد رمضان، ندى مغريل، ميشال الياس، محمد ديب صالح، موريس حنا، راغب مشيمش، إشراف: سليم الياس، ادارة الاعمال والتنمية الذاتية 3، الموسوعة الادارية الشاملة، مركز الشرق الأوسط، الطبعة الأولى، بيروت.
- 9- مروان أسعد رمضان، ندى مغريل، ميشال الياس، محمد ديب صالح، موريس حنا، راغب مشيمش، إشراف: سليم الياس، الادارة ومبادئها، الموسوعة الادارية الشاملة، مركز الشرق الأوسط، الطبعة الأولى، بيروت

ب- المجالات

- 1- تقيية محمد المهدي حسان، من أسرار نجاح التجربة اليابانية، الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، الشلف، 5- 2011.
- 2- ديبورا هاينوجتور ماكين، الدليل الارشادي لبناء فرق العمل نصائح وأساليب وقواعد للفرق الفعالة، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، العدد 13، القاهرة، اصدار الشركة العربية للاعلام العلمي (شعاع)، السنة الثالثة-يوليو 1995،
- 3- سلطاني محمد رشدي ، المعارف الجماعية وأثرها على نشاط الابداع في المؤسسة، أبحاث اقتصادية وادارية، العدد الحادي عشر، جامعة بسكرة، الجزائر، جوان 2012،
- 4- عبد الله مزهوده، الاداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، العدد الأول ، مجلة العلوم الانسانية: جامعة محمد خيضر بسكرة، 2001
- 5- عبد اللطيف مصطفى، عبد القادر مراد، أثر استراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية، مجلة المؤسسات الجزائرية، العدد:04، الجزائر، 2013.
- 6- ليث سعد الله حسين، ريم سعد الجميل ، رأس المال الفكري وتأثيره على أنواع فرق العمل دراسة لآراء عينة من أساتذة المراكز البحثية والمكاتب الاستشارية وعدد من كليات جامعة الموصل، العدد 94 مجلد 41، كلية الادارة والاقتصاد، تنمية الرافدين، لسنة 2009

ج- الملتقيات

- 1- أحمد عبده عبدالغني ، إدارة وبناء فرق العمل، ورقة عمل مقدمة للملتقى الأول للجودة في التعليم.
- 2- زبير محمد، الابداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية، الملتقى الدولي الرابع حول التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.
- 3 شريف غياط ، زدوري اسماء، تنمية وتدعيم الابداع في المنظمات، الملتقى العلمي الدولي الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، أيام: 12-13 ماي 2010.
- 4- طلال نصير، نجم العزاوي، الابداع الاداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الاردنية، 2- الملتقى الدولي الموسم الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية تقيمه جامعة سعد دحلب -البليدة- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ليومي 18-19 ماي 2011.
- 5- عرابة الحاج، تمجدين نور الدين، وظيفة البحث والتطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، بتاريخ: 27-28 نوفمبر 2007.

- 6- عيشوش خيرة، علاوي نصيرة، دور المنظمات في تشجيع عملية الابداع ، محور المشاركة فن إدارة التحول-التحسين-في منظومة رأس الفكري (رأس المال المعرفي مدخل لتفعيل نشاط التغيير والابداع والابتكار في منظمات الأعمال العربية ، ملتقى دولي رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة،جامعة الشلف، يومي 13-14 ديمسمبر 2011.
- 7- غياط شريف، زدوري أسماء، تنمية وتدعيم الابداع في المنظمات، الملتقى العلمي الدولي الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، أيام 12-13 ماي 2010.
- 8- قرش نصيرة، الابداع ودوره في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات، الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.
- 9 - ناصر مراد، زياد أبو موسى واقع الابداع في المؤسسة، ملتقى دولي حول الابداع والتغيير في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية.
- د- الرسائل والمذكرات؛**

- 1-ابتسام ابراهيم مرزوق، فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال،كلية التجارة قسم ادارة أعمال، الجامعة الاسلامية غزة، السنة الجامعية 2006
- 2- أحمد محمد، خميس السديري، اراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل، رسالة ماجستير في ادارة أعمال، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، المملكة المتحدة، سنة 2010
- 3- باشوش نيسة، اثر عمل الفريق على الولاء التنظيمي دراسة حالة مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة، مذكرة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محند أولحاج البويرة، سنة 2014،
- 4- بعيط عيسى، أثر التسيير بفرق العمل على أداء الأفراد دراسة ميدانية :أقسام التربية البدنية بالجنوب الجزائري. لنيل شهادة ماجستير، معهد التربية البدنية والرياضية سيدي عبد الله، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، السنة الدراسية 2008-2009،
- 5- بوهالي محمد، تحليل العلاقة بين الموازنة التقديرية ونظم الأداء حالة المؤسسات الجزائرية، مذكرة شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012./2013.

- 6- بوزناق عبد الغني، مساهمة الابداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية -دراسة حالة مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج\_، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013.
- 7\_ بويعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال -موبيليس-) مذكرة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، السنة الجامعية: 2011-2012
- 8- بن عبد الرحمان دليلة، أثر نظام معلومات البحث والتطوير في مستويات الابداع داخل المؤسسة -دراسة دالة مؤسسة المياه المعدنية والمشروبات الغازية القولية-)، مذكرة ليسانس في إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، السنة الجامعية: 2012/2013
- 9- بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية "دراسة حالة الجرارت الفلاحية"، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011-2012.
- 10- تالي رزيقة، تقييم الأداء للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة التجهيزات المنزلية EDIED، مذكرة شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي العقيد أكلي محند أولحاج، البويرة، السنة 2011./2012
- 11- حميدوش أحمد، الذكاء الاقتصادي "فهمه وإنشائه وتأصيله وإستعماله"، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، سنة 2014،
- 12- خنور نسرين، السايح رجاء، أثر القيادة في بناء فريق العمل الناجح، مذكرة ليسانس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، قسم التسيير، تسيير الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-، سنة 2013،
- 13- رفيق عليوات، دور القدرات الابتكارية والتعاونية في تفعيل وظيفة اليقظة الاستراتيجية، دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة، 2012-2013.
- 14- شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، بومرداس، 2009-2010.

- 15- شتن نبييل، استخدام بطاقة الأهداف الموزونة كمدخل لقياس وتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية، مذكرة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، السنة 2009-2010.
- 16- صالح عبد القادر، "تقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز حضري 01 ورقلة للفترة : ماي 2013"، مذكرة ماستر، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013/06/23
- 17- عبد الصمد سميرة، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية دراسة حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية-باتنة (SERUB)، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر بباتنة، 2007-2008
- 18- عمار بن عيشي، "دورة تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة : مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية -بسكرة\_"، ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، المسيلة، 2006-2007.
- 19- عزوز محمد، "دور الحوافز في تحسين الأداء من وجهة نظر العاملين دراسة حالة : عمال المركب الألمبي الرياضي محمد بوضياف -الجزائر العاصمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر، السنة 2008-2009.
- 20- قريشي محمد الصالح، تقييم فعالية برامج التدريب الموارد البشرية دراسة ميدانية المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب المجارف والرافعات، ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، قسنطينة، 2005.
- 21- محمد رشدي سلطاني، المعارف الجماعية كمورد إستراتيجي وأثرها على نشاط الابداع في المؤسسة "دراسة ميدانية حول مؤسسات قطاع الالكترونيات بالجزائر"، رسالة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة -الجزائر، السنة الجامعية 2013-2014،
- 22- محمد ناصر، حلقات الجودة في المنظمات الصناعية السورية، ماجستير ادارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
- 23- محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، "أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية قطاع غزة"، غزة، 2006.

هـ - المعاجم والقواميس:

- احمد مختار عمر، معجم اللغة العربية، ط1، القاهرة، عالم الكتب، 2008.

و- المواقع الالكترونية

1- العمل الجماعي، يوم 24-11-2014، WWW.DAWAHMEMO.COM

2- أحمد السيد كردي، مبادئ تقييم الادارة،

http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/127583 يوم : 2015/03/13،

3- الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، التطوير التنظيمي(مفهومه- أهدافه)، في الموقع: 19/04/2015  
http://www.abahe.co.uk/b/human-resources-as-a-system/human-resources-as-a-system-49.pdf,

4- فريق العمل وديناميكية الجماعة، يوم 2015/02/02 ، /www.caoa.gov.eg.

5- محمد أحمد اسماعيل، تطوير المنظمات، يوم 2015/04/18،

http://www.hrdiscussion.com/hr1400.html

6 - نصائح-من-أينشتاين-للنجاح، يوم 2015/03/01، http://www.ibda3world.com/10-

7 -http://fliphtml5.com/pese/cmnd/basic/101-150, 01/02/2015 .

8 -http://egboshra.blogspot.com/2013/07/blog-post\_2447.html, 2015/03/22