



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية
شعبة علوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال

من إعداد الطالبة: بشرى بن عميرة
بعنوان:

تسيير الكفاءات كأداة لممارسة القيادة الإبداعية في المؤسسة

دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط – غرداية
من 7 مارس إلى 12 ماي 2019

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2019/06/18

أمام اللجنة المكونة من:

رئيساً	جامعة غرداية	أستاذ	أ.د بوخاري عبد الحميد
مشرفاً ومقرراً	جامعة غرداية	أستاذ مساعد – أ	أ. نور الدين طالب أحمد
مناقشاً	جامعة غرداية	أستاذ محاضر – ب	د. قمبر عبد الرؤوف

السنة الجامعية: 2018/2019



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية
شعبة علوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال

من إعداد الطالبة: بشرى بن عميرة
بعنوان:

تسيير الكفاءات كأداة لممارسة القيادة الإبداعية في المؤسسة

دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط - غرداية
من 7 مارس إلى 12 ماي 2019

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2019/06/18

أمام اللجنة المكونة من:

رئيساً	جامعة غرداية	أستاذ	أ.د. بوخاري عبد الحميد
مشرفاً ومقرراً	جامعة غرداية	أستاذ مساعد - أ	ب. نور الدين طالب أحمد
مناقشاً	جامعة غرداية	أستاذ محاضر - ب	د. قمبر عبد الرؤوف

السنة الجامعية: 2018/2019

الإهداء

إلى من كان رضاها أعلى ما أمك

أبي وأمي الحبيبين بارك الله فيهما

إلى أعزائي وأحبتي إخوتي شعيب وإياس وسلمى

إلى كل عائلة بن عميرة ودحمان

وإلى زملائي في الدراسة

إلى كل من وقفوا بجانبى لإنجاز هذا البحث

إلى كل باحث وطالب علم

بشرى بن عميرة

شكر وعرفان

بسم الله والحمد لله الذي رزقنا العقل ووهبنا التفكير وحسن التوكل عليه، ورزقنا من العلم ما لم نكن نعلم، والذي سهل لنا السبيل لإنجاز هذا العمل.

وبعد الصلاة وسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى:

الأستاذ المشرف: الطالب أحمد نور الدين

على إشرافه وتبعية لإنجاز هذه المذكرة وتشجيعه لي لإنهاء هذا العمل مقدماً لي كل النصائح والتوجيهات اللازمة وجزاه الله كل خير.

وكذلك لأعضاء لجنة المناقشة الذين شرفوني لمناقشة المذكرة

كما أتقدم بالشكر الخاص لكل الأستاذة، على التوجيهات والإرشادات المقدمة التي كانوا يوجهها لنا.

دون أن أنسى افراد عائلتي الذين كانوا دعماً لي في كل المراحل

.....

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور تسيير الكفاءات كأداة لممارسة القيادة الإبداعية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط-غرداية، مستخدمين في ذلك المنهج الوصفي في الجانب النظري، ودراسة الحالة في الجانب التطبيقي حيث اجرينا مقابلات مع بعض الموظفين في المؤسسة. إضافة إلى توزيع استبيان على عينة تكونت من 60 موظف يشغلون مناصب مختلفة في المؤسسة. وذلك من أجل معالجة الإشكالية التالية: إلى أي مدى يساهم تسيير الكفاءات في ممارسة القيادة الإبداعية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وبعد تحليل الاستبيان عن طريق برنامج SPSS تم الوصول الى جملة من نتائج اهمها:

* أن ممارسة القيادة الإبداعية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط-غرداية غير مفعلة بشكل ظاهر؛

* وجود علاقة ارتباط ضعيفة جدا بين تسيير الكفاءات والقيادة الإبداعية؛

الكلمات المفتاحية: كفاءات، تسيير كفاءات، قيادة، قيادة إبداعية.

Résumé :

L'objectif de cette étude est de connaître le rôle de la gestion des compétences en tant qu'outil de leadership créatif au sein de la Société de distribution d'électricité et du gaz milieu-Ghardaïa, en utilisant l'approche descriptive dans la partie théorique et l'étude de cas dans la partie pratique où nous avons mené des entretiens avec certains employés de l'institution. Un questionnaire a été distribué à un échantillon de 60 employés occupant divers postes dans l'entreprise. Discuter la problématique : Dans quelle mesure contribue la gestion des compétences dans la pratique du leadership créatif dans la distribution d'électricité et de gaz à Ghardaïa Après l'analyse du questionnaire par le programme SPSS, les résultats les plus importants ont été atteints:

* L'exercice du leadership créatif dans la Société de distribution d'électricité et du gaz milieu-Ghardaïa n'est pas activé d'une façon évidente;
* Il existe une très faible corrélation entre la gestion des compétences et le leadership créatif.

Mots-clés : Les compétences, les gestions des compétences, les leaderships, les leaderships créatifs.

قائمة المحتويات

III	الإهداء
IV	كلمة شكر
VI	الملخص
VII	قائمة المحتويات
XI	قائمة الجداول
XII	قائمة الأشكال
ب-خ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة	
11	تمهيد
12	المبحث الأول: الاطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات
23	المبحث الثاني: مفهوم القيادة الابداعية
36	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
41	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: تسيير الكفاءات كأداة لممارسة القيادة الإبداعية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط-غرداية	
46	تمهيد
47	المبحث الأول:مدخل عام حول مؤسسة محل الدراسة والأدوات المستخدمة
65	المبحث الثاني: تحليل ومناقشة النتائج
88	خلاصة الفصل
89	خاتمة
92	قائمة المصادر والمراجع
98	الملاحق
115	الفهرس

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
26	الفرق بين القيادة والادارة	01-01
27	الفرق بين المسير والقائد	02-01
56	الإحصائيات المتعلقة باستمارة الإستبيان	1-2
58	درجة أهمية بنود الاستبيان	2-2
58	مقياس تحديد الأهمية النسبية	3-2
60	قياس ثبات الاستبيان	4-2
61	صدق الاتساق الداخلي لمحور تخطيط الكفاءات	5-2
61	صدق الاتساق الداخلي لمحور تنمية الكفاءات	6-2
62	صدق الاتساق الداخلي لمحور تقييم الكفاءات	7-2
63	صدق الاتساق الداخلي لمحور القيادة الإبداعية	8-2
65	اختبار كولموجوروف - سميرونوف	9-2
66	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	10-2
67	توزيع أفراد العينة حسب العمر	11-2
68	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	12-2
69	توزيع لأفراد العينة حسب سنوات الخبرة	13-2
70	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تخطيط الكفاءات	14-2
72	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تنمية الكفاءات	15-2
74	متوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمحور تقييم الكفاءات	16-2
75	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور القيادة الإبداعية	17-2
79	معامل الارتباط ومعامل التحديد	18-2
80	تحديد نموذج الدراسة لاستخراج معادلة الانحدار البسيط	19-2
82	نتائج الارتباط بين تخطيط الكفاءات والقيادة الإبداعية	20-2
82	معامل الارتباط للقيادة الإبداعية وتنمية الكفاءات	21-2

83	نتائج الارتباط لتقييم الكفاءات على القيادة الابداعية	22-2
84	تحليل التباين الأحادي لفحص اثر سنوات الخبرة على القيادة الابداعية	23-2
85	تحليل التباين الأحادي لفحص اثر المؤهل العلمي على القيادة الابداعية	24-2

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
17	المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات	01-01
50	الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع الكهرباء والغاز وسط-غرداية	1-2
54	الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية	2-2
56	رسم بياني يمثل توزيع الاستثمارات	3-2
66	رسم بياني يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس	4-2
67	الدائرة النسبية تمثل توزيع الأفراد العينة حسب العمر	5-2
68	الدائرة النسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	6-2
69	الدائرة النسبية التي تمثل توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	7-2

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
01	أسئلة المقابلة
02	الأساتذة المحكمين
03	الاستبيان
04	نتائج المعالجة ببرنامج SPSS

مقدمة

أ- توطئة:

في ظل التغيرات السريعة في هذا العصر باتت الدول تركز على الإدارة اللامركزية واقتصاد المعرفة وثورة المعلومات وكل هذا بغية عصرنه الإدارة حيث يشهد العالم اليوم تنامي كبير لدور المعرفة والمعلومات والتكنولوجيا كعامل من العوامل الأساسية في التسيير، فعملية التسيير تتطلب كفاءات قادرة على تطوير المؤسسات بمختلف نشاطاتها ورفع مستوى الأداء وجودة الخدمات ومواكبة التغيرات الحاصلة في العالم ككل، كما أن المنافسة الشديدة أجبرت مؤسسات عديدة على تبني طرق ونماذج تسييرية ودعم الابداع وبناء القادة للمحافظة على مكانتها والقدرة على بقاء في السوق ولهذا تسعى المنظمات لاستعمال كل الأساليب لاستغلال الكفاءات داخل محيطها واستخدامها أفضل استخدام، وللخروج من هذه التعقيدات على كل مؤسسة بناء نموذجها الخاص لتسيير كفاءاتها وتبني الابداع وبناء قادة مبدعين يساعدها في احتواء المشاكل وتشكيل خارطة طريق نحو هدف المؤسسة، ولأن هذه المشاكل والتغيرات قد تفرز حلول إبداعية ومهارات جديد تعتبر ميزة تنافسية للمؤسسة تميزها عن غيرها.

كما أن الإبداع يظهر إذا توفر تشجيع الأفكار الجديدة وأخذها بعين الاعتبار من الإدارة العليا للمنظمة لتدارك التفاوت بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب الذي يلزمها تبني أساليب فعالة للتعامل مع المتغيرات وحل المشاكل.

كما أن مؤسسة سونلغاز وكغيرها من المنظمات، لديها العديد من المشاكل وفي ظل الظروف الراهنة والصعوبات التي تواجهها الدولة، تسعى المؤسسة جهدة لعصرنه الإدارة والتوجه نحو التسيير بالمعارف والكفاءات وتشكيل فرق عمل. يعتمد النجاح في فريق العمل لعملية الإبداع على نوعية القيادات فعملية الإبداع تتطلب إحداث المناخ الملائم له بتوفير الاحتياجات الإبداعية للموظفين مع الحفاظ على أهداف المنظمة أو الإدارة كما أن الإبداع والتفكير الإيجابي يحتاجان إلى التدريب والممارسة والتواصل وإتاحة الفرص للموظفين بإبراز أفكارهم واقتراحاتهم.

وبناء على ما تقدم جاءت هذه الدراسة لتحديد وتبسيط الضوء على تسيير الكفاءات كأداة لممارسة القيادة الإبداعية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط -غرداية.

ب- صياغة الإشكالية:

تزخر مديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط -غرداية أحد فروع مؤسسة سونلغاز بنخبة من القادة الذين يحتاجون لمن يكتشف مواهبهم وينمي قدراتهم العلمية والعملية، وبالتالي فإن تحديد آليات تسيير الكفاءات التي تتبعها المؤسسة تعتبر كبداية نحو الاهتمام بالمبدعين في مؤسسة سونلغاز عموما، وتعتبر هذه الدراسة كمحاولة لتطبيق

أحد الاساليب العلمية الحديثة وهي التحليل المشترك لتحديد مفهوم تسيير الكفاءات في المؤسسة العمومية، وذلك من خلال الإجابة على الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يساهم تسيير الكفاءات في ممارسة القيادة الإبداعية في المؤسسة؟

ويمكن أن يتفرع هذا التساؤل إلى عدة تساؤلات فرعية على النحو التالي:

- ✓ ما هو واقع تسيير الكفاءات في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط-غرداية؟
- ✓ ما هو دور تسيير الكفاءات في تعزيز القيادة الإبداعية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط-غرداية؟
- ✓ هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول تسيير الكفاءات وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط-غرداية؟

ت- فرضيات الدراسة:

ولتحليل التساؤلات السابقة سنحاول الإجابة عليها من خلال الفرضيات التالية:

-هناك وعي وإدراك في المؤسسة سونلغاز يهتم بالقيادة الإبداعية من خلال تفعيل آليات تسيير الكفاءات.

-توجد علاقة إحصائية لتسيير الكفاءات على القيادة الإبداعية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط-غرداية.

ولكون هذه الفرضية تحتوي في طياتها أربعة محاور فإننا ارتأينا تقسيمها إلى أربعة فرضيات يسهل اختبارها وهي كالتالي:

الفرضية الفرعية الأولى:

-يوجد تأثير لعملية اكتساب الكفاءات على القيادة الإبداعية في المؤسسة.

الفرضية الفرعية الثانية:

-توجد علاقة إحصائية لعملية تخطيط الكفاءات على القيادة الإبداعية في المؤسسة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد علاقة إحصائية لعملية تنمية الكفاءات على القيادة الإبداعية في المؤسسة.

الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد علاقة إحصائية لتقييم الكفاءات على القيادة الإبداعية في المؤسسة.

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول تسيير الكفاءات تعزى إلى المتغيرات الشخصية (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) في المؤسسة محل الدراسة وتنقسم هذه الفرضية إلى فرضيتين فرعيتين:

الفرضية الفرعية الأولى:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول تسيير الكفاءات تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة في المؤسسة محل الدراسة

الفرضية الفرعية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول تسيير الكفاءات تعزى إلى متغير المؤهل العلمي في المؤسسة محل الدراسة.

ث- مبررات اختيار الموضوع:

- ✓ الرغبة في الاطلاع على واقع تجسيد المفاهيم المتعلقة ب: القيادة الإبداعية وكذا تسيير الكفاءات في المؤسسات العمومية الجزائرية؛
- ✓ قابلية الموضوع للبحث فهو حديث نسبيا وآفاق البحث فيه واسعة بشكل كبير وواضح؛
- ✓ محاولة فهم الأسباب التي حالت دون تبني مسؤولينا في مؤسساتنا العمومية هذا التوجه الذي ساهم في تطوير مؤسسات الدول المتقدمة؛
- ✓ لفت انتباه أصحاب القرار إلى احتواء القادة المبدعين من خلال تفعيل آليات تسيير الكفاءات؛
- ✓ الاقتناع بضرورة التغيير الجذري في سياسة التسيير المعتمدة في المؤسسات العمومية.

ج- أهمية وأهداف الدراسة:

1) تتمثل أهمية البحث فيما يلي:

كونه يسלט الضوء على موضوع في غاية الأهمية كما أنه يمثل أحد آليات التميز في المؤسسة، وهو علاقة تسيير الكفاءات بالقيادة الإبداعية في المؤسسات العمومية بالإضافة إلى أنها تستمد أهميتها من خلال:

- ✓ الدور الذي يلعبه تسيير الكفاءات كتقنية حديثة من تقنيات التسيير في مجال إدارة الموارد البشرية؛
- ✓ المورد البشري أهم أصول المؤسسة خصوصا في ظل الاقتصاد الحديث المبني على المعرفة؛
- ✓ أخذ الاهتمام بالموارد البشرية وضرورة تطوير وتنمية قدراتهم ومهاراتهم يزداد من خلال التعلم والتدريب واكتسابهم الخبرات وإطلاق مواهبهم وتعزيز العمل الجماعي وتحقيق الدافعية نحو الانجاز لرفع مستوى

الأداء، وإعداد وقيادات إدارية فاعلة قادرة مؤسسة على تولى المناصب الإدارية الأعلى مستقبلاً، لأن المورد البشري أهم أصول المؤسسة في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة؛

✓ موضوع القيادة الإبداعية هو موضوع الساعة، وهو أحد سمات اللازمة للمنظمات الحديثة ذلك أن نجاح وتفوق المنظمات في الوقت الحالي يعزى إلى قياداتها ومدى إبداعهم وقدرتهم على التكيف مع الواقع الشديد التقلب؛

✓ تناول هذا الموضوع يعتبر إضافة للدراسات الإدارية في مجال إدارة الأعمال.

(2) تتمثل أهداف البحث فيما يلي:

✓ توضيح مفاهيم تسيير الكفاءات والقيادة الإبداعية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ومحاولة لفت الانتباه اليهما لتجسيدهما؛

✓ التركيز على أحد أهم متطلبات تفعيل القيادة الإبداعية في المؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط-غرداية وهو تسيير الكفاءات؛

✓ تحليل ومعرفة طبيعة وقوة علاقة الارتباط بين المتغيرين تسيير الكفاءات والقيادة الإبداعية في المؤسسة محل الدراسة؛

✓ إمكانية التوصل إلى استنتاجات من خلال تحليل إجابات عينة الدراسة، حول تسيير الكفاءات المتبع لدى مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز؛

✓ تحديد المتطلبات الأساسية لتبني القيادة الإبداعية في المؤسسة محل الدراسة؛

ح- حدود الدراسة:

بهدف تسهيل الوصول لإجابة عن الإشكالية المطروحة وذلك بطريقة موضوعية، والوصول للنتائج المرجوة لابد من ضبط حدود الدراسة:

1. الحدود المكانية: أجريت الدراسة في أحد فروع مؤسسة سونلغاز وهي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط المدينة غرداية؛

2. الحدود الزمانية: امتدت فترة الدراسة من 7 مارس إلى 12 ماي 2019؛

3. مرجعية الدراسة: تم التطرق إلى بعض الدراسات السابقة والمتنوعة، التي تشمل كلا من موضوع تسيير الكفاءات والقيادة الإبداعية، وغيرها من الدراسات التي تتعلق بموضوع تنمية الموارد البشرية.

خ- منهج البحث والأدوات المستخدمة:

من أجل تحليل إشكالية الدراسة بطريقة علمية ومنهجية و معالجة موضوع الدراسة، استخدمنا المنهج المسحي بالنسبة للجزء النظري، من خلال استخلاصه من أهم الدراسات والكتب والمقالات العلمية، أما بالنسبة للجزء التطبيقي، فقد اقتضى منهج دراسة الحالة، والمنهج التحليلي، حيث تمت معالجته باستخدام استبيان، تم تصميمه انطلاقاً من مراجعات سابقة في الموضوع، حيث تقيس عباراته آراء و تصورات عينة الدراسة بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز، وقد تم الاعتماد في التحليل على بعض الطرق الإحصائية مثل أدوات الإحصاء الوصفي، وبعض البرامج الإحصائية منها SPSS نسخة 22، بالإضافة لبرنامج معالج الجداول Excel 2007، إضافة إلى المقابلة التي أجريناها مع جملة من الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

د- صعوبات الدراسة:

من أهم الصعوبات التي اعترضتنا في طريق اعداد هذه المذكرة نذكر:

- ✓ صعوبة استرداد استمارات الاستبيان من قبل المستجوبين نظراً للمماطلة والتأخر في الإجابة؛
- ✓ صعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة القيادة الإبداعية نظراً أنها تعتبر أحد الموارد الغير ملموسة والذي يصعب تحديدها وتقييمها بدقة هذا من جهة، ونظراً لحدائثة هذا الأسلوب الإداري من جهة أخرى، خصوصاً في الجانب التطبيقي للدراسة؛
- ✓ هناك صعوبة إيجاد دراسة سابقة التي تبين العلاقة بين القيادة الإبداعية وتسيير الكفاءات بشكل دقيق في مت تم الاطلاع عليه.

ذ- هيكل الدراسة:

للإحاطة بالإشكالية المطروحة ومعالجتها، تم تقسيم هذه الدراسة إلى:

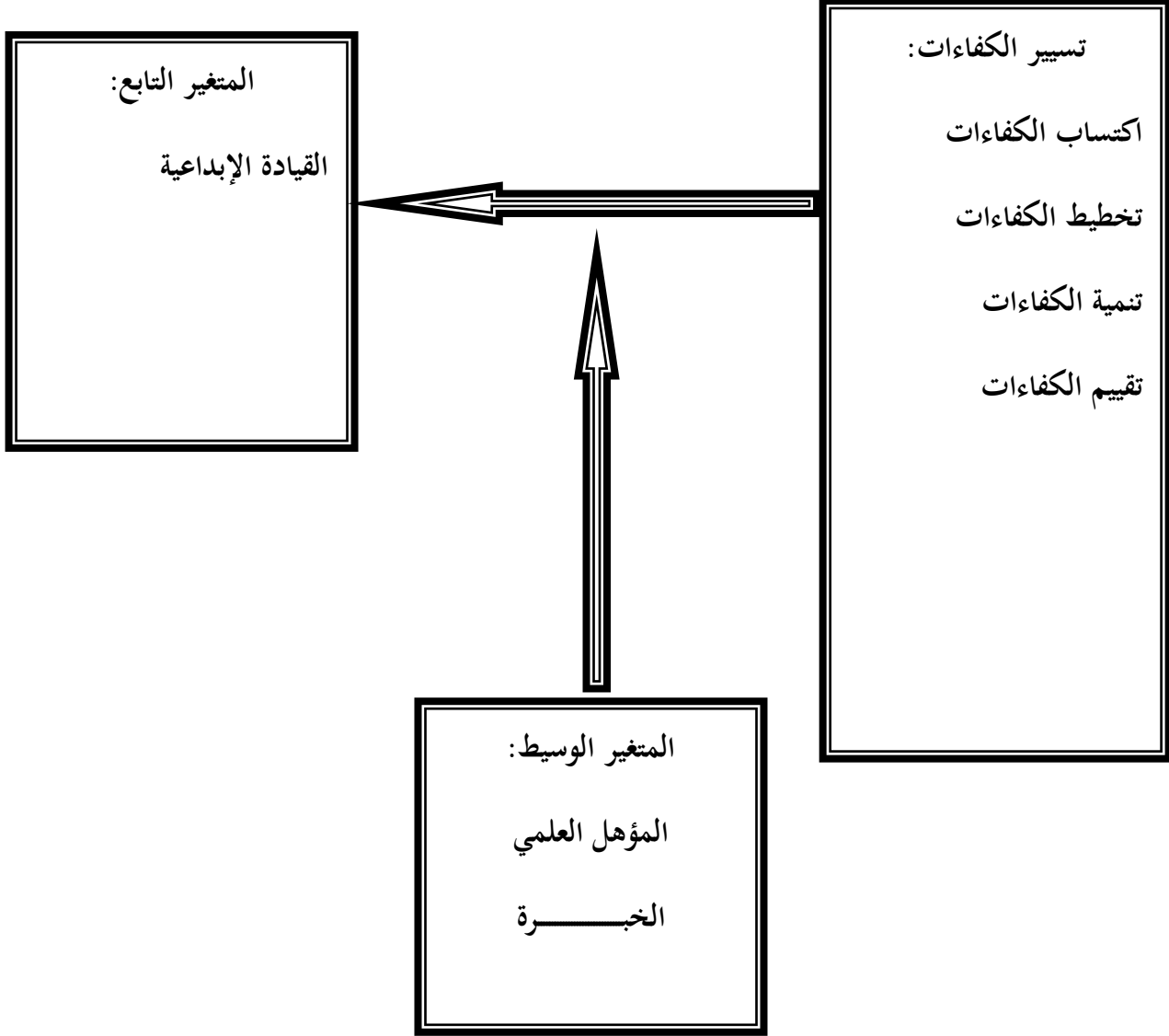
-مقدمة: تعرض السياق العام للموضوع؛

-الفصل الأول: متعلق بالأدبيات النظرية والدراسات السابقة، ويتضمن ثلاثة مباحث المبحث الأول يتضمن الإطار النظري لمتغير تسيير الكفاءات والمبحث الثاني تضمن متغير القيادة الإبداعية أمّا المبحث الثالث فقد كان تحت عنوان مراجعة الدراسات السابقة، حيث تم التطرق فيه للدراسات السابقة لمتغيري موضوع الدراسة.

-الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية وقد تم فيها اسقاط المفاهيم التي تناولناها في الجانب النظري على واقع الحال في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط-غرداية، وقد ضم الفصل مبحثين. المبحث الأول يتضمن مدخل عام حول المؤسسة محل الدراسة وعرض الأدوات المستخدمة، والمبحث الثاني ضم تحليل ومناقشة نتائج الدراسة؛

-الخاتمة: تم التطرق فيها إلى أهم النتائج المتوصل إليها من خلال البحث إضافة إلى الاقتراحات والتوصيات وافاق الدراسة.

ر- نموذج الدراسة



الفصل الأول:

تسيير الكفاءات والقيادة

الابداعية والدراسات

السابقة

تمهيد:

تجد المؤسسات اليوم نفسها أمام عولمة الاقتصاد والمنافسة الشرسة، وكذا الاقتصاد الجديد المبني على المعرفة والإبداع والذي يركز على طرق تسيير الحديثة، والأداء الكفؤ ولهذا أجبرت المؤسسات إلى أن تغيير من سياستها وتبني السياسة التسييرية الحديثة ورؤية بعيدة المدى، فأصبح الاهتمام بالكفاءات كمورد أساسي للمؤسسة، وتسييرها بطريقة فعالة وكفأه قصد تحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه المؤسسات، هذا ما يستدعيها إلى الاستعانة بأسلوب معين يتناسب مع أهدافها وامكانياتها.

وقصد الإلمام بمختلف جوانب الكفاءات وتنمية الابداع سنتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم تسيير الكفاءات وآلياته كما أننا تطرقنا إلى مفهوم القيادة الإبداعية وسمات القائد المبدع وفي الأخير تم الاستدلال بدراسات لتعزيز الدراسة.

وقد تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الاول: الإطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات؛

المبحث الثاني: أساسيات عن القيادة الابداعية؛

المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

المبحث الاول: الإطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات

يعتبر تسيير الكفاءات أحد المراحل المتقدمة لتفعيل تسيير المورد البشري كما أصبح العنصر البشري هو العنصر الحاسم في تطوير وتحسين الأداء داخل المؤسسة، حيث يقوم بأنشطة تطوير الفرد عن طريق التكوين، التوظيف وغيرها.

وضمن هذا المبحث نوضح المفاهيم الخاصة بتسيير الكفاءات، وأهدافها وأهم المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات وكذا مجالات الكبرى له.

المطلب الأول: المنظور العام للكفاءات

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم الكفاءات وخصائص الكفاءات وأنواع الكفاءات

الفرع الأول: مفهوم الكفاءات

إن مفهوم الكفاءات عموماً تعتبر من الإشكالات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، إذ يجب تحديد القدرات والكفاءات التي يتمتع بها العاملين ومقارنتها مع الكفاءات الضرورية التي تحقق أهداف المؤسسة. لذلك يجب على رجال الأعمال والمسيرين التفرقة بين المصطلحين، وذلك بالنظر لتعدد الآراء واختلافها أحيانا في التعريف خاصة عند مناقشة فعالية الإدارة ويتجلى ذلك في التالي:

أولاً: الفعالية

-تعرف الفعالية على أنها مدى تحقيق المنظمة لأهدافها فإذا حققت الإدارة أهدافها توصف بأنها إدارة فعالة وبأنها أقل فعالية إذا لم تحقق أهدافها بالشكل المطلوب¹.

-تعرف أيضا على أنها جعل القوى العاملة تنجز ما يطلب منها بنجاح، ويقال أن المدير الناجح هو : المدير الفعال، ويشترط لفظ الفعالية إلى ضرورة انجاز الأعمال الصحيحة بالأسلوب الصحيح في الوقت الصحيح.²

ثانياً: الكفاءة:

-تعرف الكفاءة على أنها : مجموع ثلاث أنواع من المعارف :معارف نظرية ومعرفة علمية (خبرة) وبعد سلوكي (أي الكينونة) معبأة أو قابلة للتعبئة، يستخدمها الفرد لإنجاز مهامه بطريقة أحسن³.

-عرف D.collardyn الكفاءات على أنها " استطاعات معروفة للقيام بعمل معين في ظل ظروف محددة، سواء كانت مهنية أو بشرية أو اجتماعية"⁴

¹ منال طلعت محمود، أساسيات الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 26 .

² حلال إبراهيم العبد، إدارة الأعمال، مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات الإدارة والمدبرين-وظائف الإدارة -المهارات الإدارية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 25 .

³ Philippe Lorino, méthode et pratiques des performances, 3eme édition, édition d'organisation, paris, 2003, p67

⁴ سلامي فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص ادارة الأعمال الاستراتيجية، جامعه أكلي محمد أولحاج، البويرة، 2014، ص 14.

"الكفاءة هي تحمل مبادرة أو مسئولية فيما يخص الحالات المهنية، في التوجهات، كما في الأداء، الكفاءة مقدرة الاجتماعية ... التزام يأتي من الفرد...الكفاءة هي معرفة معمقة، معرفة عملية، معترف بها والتي تعطي الحق بالحكم في هذا أو ذاك المجال، أي مجال الكفاءات فهي " :القدرة على تنفيذ مجموعة مهام محددة، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط، وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتحنيد وتجميع ووضع الموارد (المعارف، المعارف العملية، معارف التحلي) في العمل، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل"¹

ومن خلال هذا يمكن القول ان الكفاءة هي تضافر مجموعة من الوسائل ملموسة وغير ملموسة بغية الوصول للأداء الأمثل لتنفيذ النشاط المكلف به أو تحقيق الهدف المسطر له.

الفرع الثاني: خصائصها الكفاءات

حدد J.LEPLAT أربع محاور مميزة للكفاءات، وهي² :

- الكفاءات ذات غاية حيث انه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفؤا إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.
- صياغتها تتم بطريقة ديناميكية، حيث أن كل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقة مستمرة.
- هي مفهوم مجرد، فالكفاءة غير مرئية، وما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة، ونتائج هذه الأنشطة، تحديدها يتم من خلال تحليل الأنشطة، هذا ما يؤكدته Thierry Sauret .
- هي مكتسبة فالفرد لا يولد كفؤا لأداء نشاط معين و إنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه.

وهناك من يرى خصائص أخرى للكفاءات تتمثل في ما يلي:³

- الكفاءة تجميعية: فلا تتحدد قيمتها من العناصر التي تكونها، بل في طريقة تجميعها مع بعضها البعض.
- الكفاءة تقوم على تعدد المعارف: فهي تتطلب فهما لأوضاع العمل ومن ثم تأديتها بأفضل طريقة ممكنة بحيث تحقق أكبر فعالية.
- الكفاءات ذات بعدت اركمي وقابلة للتطوير: فلا ينبغي أن ينظر للكفاءة على أنها موضوع ثابت، ولكن كما لوحظ يتم تحصيلها بشكل ديناميكي عند تجميع الكفاءات في انساق خاصة.
- كذلك: الكفاءة ذات بعدين ، فردي وجماعي.

¹ كمال منصور، سماح صولح، تسيير الكفاءات: إطار مفاهيمي والحالات الكبرى، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد7، جامعة بسكرة، 2010، ص 50.

² بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 2004، ص 09.

³ طالب أحمد دنيا، مساهمة الكفاءات البشرية في التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية، مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص 10.

الفرع الثالث: أنواع الكفاءات

1-الكفاءات الفردية (Les compétences individuelles):

هي مجموعة أبعاد الملاحظة، حيث تتضمن: المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات، القدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة، فهي تسمى أيضا بالكفاءة المهنية وتدل على المهارات العملية المقبولة. ويمكن القول أن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرة التي يمتلكها الفرد وتمثل في القدرات والمعارف والاستطلاعات والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل، فهي تعبر عن القدرة على استخدام الدرايات والمعارف العملية المكتسبة معا من أجل التحكم في وضعيات مهنية معينة وتحقيق النتائج المنتظرة¹.

2-الكفاءات الجماعية (les compétences collectives):

"هي محصلة التعاون والتآزر الموجود بين الكفاءات الفردية، وتنظيم الفريق المهني والتي تسمح أو تسهل تحقيق النتائج". ويتم تحديد هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الاتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل وتوفير المعلومات الملائمة بينهم، وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة بهدف انتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات، وأخيرا مؤشر التعلم الجماعي، والتجارب من خلال توفير وسائل ضرورية مثل تامين التطبيقات المهنية وتوظيف النتائج².

إذن، الكفاءات هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقا من التعاون وأفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية، وتتضمن جملة من المعارف ومنها: معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعيا، فهي التي تحدد قوة المؤسسة أو ضعفها في مجال تنافسية المؤسسات. وعلى مستواها نميز بين³:

أ-الكفاءة الخاصة أو النوعية: وهي كفاءة مرتبطة بمجال معرفي أو مهاري أو وجداني محدد، وهي خاصة ترتبط بنوع محدد من المهام التي تندرج في إطار الأقسام داخل المؤسسة، حيث أن اختصاص كل قسم في مجال معين يفرض على الموظفين التحلي بكفاءات خاصة مرتبطة بنوع العمل الموكل إليهم.

ب-الكفاءة الممتدة أو المستعرضة: وهي التي تمتد مجال تطبيقها وتوظيفها داخل سياقات جديدة، إذ كلما كانت المجالات والوضعيات والسياقات التي توظف وتطبق فيها الكفاءة واسعة ومختلفة عن المجال والوضعيات الأصلية، كلما كانت درجة امتداد هذه الكفاءة كبيرة.

¹ مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي السبع حول الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير- تجارب الدول-، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، يومي 3-4 ديسمبر 2012، ص 07.

² سملاي مجذوب، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، وجامعة الجزائر، 2002، ص 139.

³ مصنوعة أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 07.

3-الكفاءات التنظيمية (Les compétences Organisationnelles) :

تسمى أيضا بالكفاءات الأساسية وهي ترتبط بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، ولقد أكدت الدراسات وجود تنظيم ميكانيكي يلائم المؤسسات العاملة في محيط مستقر، إذ نجد هناك مركزية في اتخاذ القرار، بالإضافة إلى وجود درجة رسمية كبيرة للإجراءات والقواعد، كما يوجد تنظيم عضوي يلائم المؤسسات التي تعمل في محيط غير مستقر ومعقد والمتميز بالمرونة واللامركزية.¹

حيث يعتبر مفهوم الكفاءة عموما من الإشكاليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، إذ يجب تحديد الكفاءات التي يتمتع بها العاملين ومقارنتها مع تلك التي تتطلبها تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، فالكفاءة لا تتمتع بالطابع الاستراتيجي إلا إذا كانت متغيرا ضروريا لتكييف المؤسسة مع بيئتها التنافسية.²

المطلب الثاني: تسيير الكفاءات وأهدافها

سنترك في هذا المطلب لماهية تسيير الكفاءات وأهداف تسيير الكفاءات والمراحل الأساسية لتسيير الكفاءات.

الفرع الأول: ماهية تسيير الكفاءات

- لقد عرف على أنه "عبارة عن مجموعة من تطبيقات تسيير الموارد البشرية التي تركز أساسا على استقطاب وتطوير وتحويل الكفاءات في المؤسسة من أجل تنمية أداء العاملين".³

- إنه "التأثير في معارف وكفاءات وسلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده والتكيف مع التطورات الحاصلة في محيط العمل".⁴

- وعرفته كارلن بأنه "عملية تتضمن شقين أحدهما يخص الوظائف والآخر يخص الكفاءات فالتسيير التقديري للوظائف حسبها يعني مجموعة الطرق ولأساليب التي تم متابعة التطورات التي تحدث على وظائف المؤسسة استجابة لاستراتيجيتها المستقبلية أما التسيير التقديري للكفاءات فيشير إلى مجموعة الإجراءات التي تم بتطوير مؤهلات الأفراد ومهاراتها تماشيا ومتطلبات الوظائف في المنظمة".⁵

¹ سلامي فتيحة، مرجع سابق، ص 13.

² سملاي محضيه، مرجع سبق ذكره، ص 140.

³ رحيم حسين، علاوي عبد الفتاح، التطوير التنظيمي والاستثمار في الكفاءات ودورها في أحداث التغيير الإيجابي للمؤسسات، مداخلة مقدمة للمنتدى الوطني الثالث للمؤسسات، الجزائر، 2006، بدون صفحة.

⁴ رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2011، مرجع سبق ذكره، ص 26.

⁵ Française KERLAN, Guide De La Gestion Prévisionnelle des emplois et des compétences, 2 éme Edition, Paris, 2004 , P 16.

وبهذا يمكن ان نقول أن تسيير الكفاءات المتكامل يجب أن يكون على المستوى الأفقي والعمودي للمؤسسة حيث أن الانسجام الأفقي يختص بالتنسيق بين الوظائف أما العمودي فيهتم بتحقيق أهداف المؤسسة وبناء استراتيجيتها.

كما أنه لا يهتم بالتوظيف بقدر الاهتمام على الكفاءة أكثر وهو مجموعة من العمليات والممارسات الإدارية التي تلبي احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعاً، لخدمة أهداف واستراتيجية المؤسسة، وإيجاد الأساليب والوسائل المساعدة على تجديد، نقل والحفاظ على الكفاءات.

الفرع الثاني: أهداف تسيير الكفاءات

هناك بعض الأهداف وتتمثل في ما يلي¹ :

- وضع أسس علمية مناسبة لجذب واستقطاب الكفاءات البشرية التي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة؛
- تحديد احتياجات المؤسسة الحالية من اليد العاملة، وحتى المستقبلية التي تسمح بتحسين إستراتيجيتها؛
- ترقية وتحقيق أفضل توزيع للكفاءات البشرية، والتأكد من أن الكفاءات تتناسب مع الوظائف المسندة إليها،
- التمكن من تقييم أداء الكفاءات بغرض قيادتها نحو الأفضل، وتحديد أنسب نظام للتحفيز؛
- خلق ثقافة ارتباط قوية بين أفراد المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة ولائهم، فيحس العامل بالانتماء؛
- زيادة فرص الإبداع والابتكار في المؤسسة مما يسمح بتخفيض التكاليف الخاصة بجلب الكفاءات من الخارج.

ومن أهداف تسيير الكفاءات أيضاً ما يلي²

1. تحقيق الفعالية: l'efficacité

يتم تحقيق الفعالية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة، لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة، على اعتبار أن المورد البشري هو المسؤول عن تحقيق الفعالية، وهنا يبرز دور إدارة الكفاءات من خلال وظائفها يجعل المورد البشري مؤهلاً، مدرباً، محفزاً ولديه ولاء وانتماء للعمل والمنظمة، التي تصبح من خلاله قادرة على تحقيق أهدافها.

¹ نذيرة بوزيد، دور الميسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة_ دراسة حالة مجموعة من الميسيرين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لاستكمال نيل متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2011، ص72

² Jean Pierre CITEAU, « **Gestion Des Ressources Humaines** » 3 eme edition, ed Armond Colin,Dalloz, Paris,2000, P41.

2. تحقيق الفاعلية: l'efficience

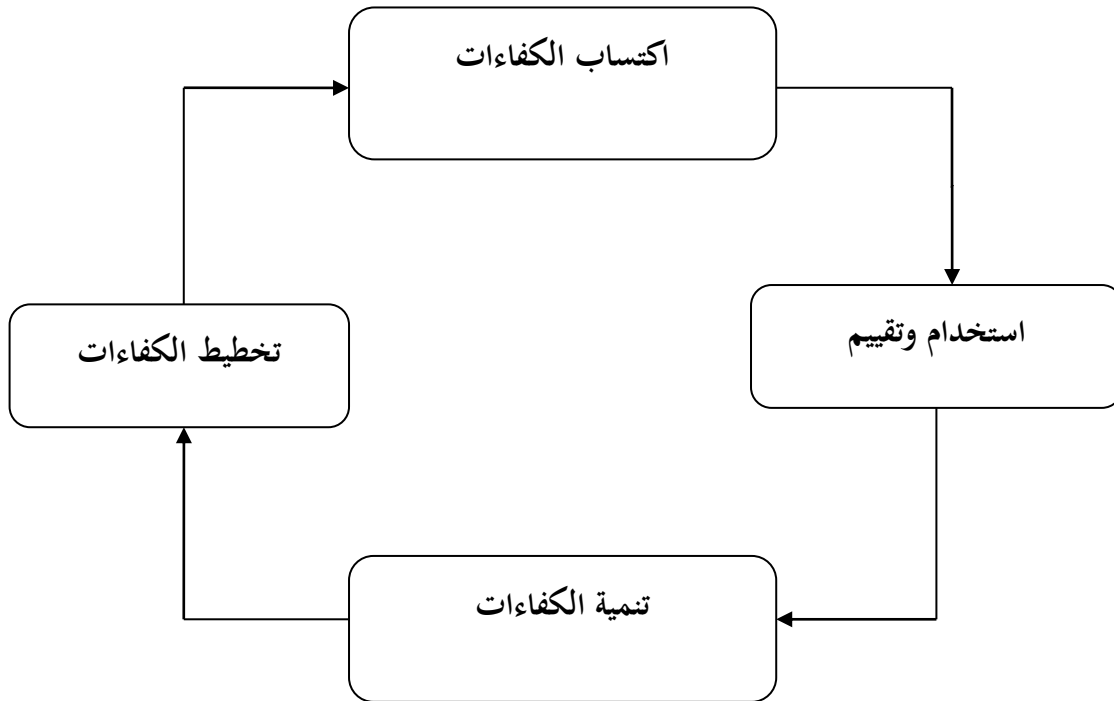
إن الفعالية وحدها لا تكفي لتحقيق النجاح والمنافسة والبقاء للمنظمة، فتحقيق النتائج من خلال استخدام كفو للموارد، يجب أن يكون بمستوى عالي من الجودة، وبأقل تكلفة لتحقيق الرضا لدى عملاء المنظمة، أي أن تلبي الخدمات المقدمة للزبائن احتياجاتهم ورغبتهم وتوقعاتهم ومعاملتهم معاملة حسنة، وهنا يبرز دور تنمية الكفاءات.

مما تقدم يتبين بأن الفعالية والفاعلية، هدفان يكملان بعضهما البعض، فمن خلالهما تتمكن أية منظمة من تحقيق الرضا والسعادة لدى عملائها مما يزيد من قوتهم التنافسية وقدرتهم على البقاء والاستمرار.

الفرع الثالث: المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات

بغية تحقيق أهداف المؤسسة عليها الاعتماد على مراحل ممنهجة لتسيير الكفاءات وتمثل مراحل تسيير الكفاءات في العناصر الآتية في الشكل:

الشكل (1-1): يوضح مراحل الأساسية لتسيير الكفاءات



المصدر: بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 2004، ص 249.

وتتمثل فيما يلي:¹

المرحلة الأولى: تخطيط الكفاءات

وتكون من خلال تقدير الاحتياجات المستقبلية، ثم مقارنتها بالوقت الحالي في المؤسسة، وتكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات والتي تحاول المؤسسة سدها، وذلك من خلال وصف المناصب التي تكشف عن مختلف المعارف والمعارف العملية والسلوكيات اللازمة لها، وتستعمل المؤسسة التسيير التوقعي للتشغيل والكفاءات.

المرحلة الثانية: اكتساب الكفاءات

يتضمن اكتساب الكفاءات كل من استقطاب أفراد جدد أو ينتمون إلى نفس المنظمة أو شراء خدمات استشارية أو التعاون مع منظمات أخرى.

المرحلة الثالثة: تنمية الكفاءات

والتي تشير إلى كل عملية تؤدي إلى تعلم، ويعرف التعلم على أنه العمليات التي تؤدي إلى تغيير واحد أو أكثر من الأبعاد التالية: المعرفة، المعرفة العملية، السلوكيات.

المرحلة الرابعة: تقييم الكفاءات

وهي المرحلة التي تستخدم وتوظف فيها الكفاءات المحصل عليها، حيث يتم من خلالها جني ثمار جهود التدريب واكتساب المهارات والتعلم، كما تفيد هذه المرحلة في الإجابة عما هي المنفعة التي تحققت من الجهود التدريبية، والتي تؤدي إلى تقييم الكفاءات المستخدمة ويتم ذلك بتقييم النشاطات والمهام المنجزة، بتحديد وإظهار نقص المهارات في مناصب معينة ولأشخاص معينين والذي من شأنه توجيه مرحلة تخطيط الكفاءات. وبذلك تكمل دورة حياة تسيير الكفاءات.

المطلب الثالث: مقاربات والمجالات الكبرى لتسيير الكفاءات

الفرع الأول: مقاربات تسيير الكفاءات

لم تعد الكفاءات بمنظورها الجديد ذات مدلول بسيط، فهي تمثل قدرة الموارد البشرية على الاستجابة الفعالة والناجحة لمتطلبات الوظائف، وبهذا سنقدم ثلاثة أنواع من المقاربات وهي²:

1- المقاربة التسييرية:

تتمثل الكفاءات من وجهة نظر المقاربة التسييرية في مجمل المعارف، أو الخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية ومختلفة، فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءات متكونة من رأس مال يشمل المعرفة، المهارة، أو حسن التصرف والسلوكيات. إن المقاربة التسييرية تفترض جاهزية الكفاءات للتعبئة والاستغلال بدرجة عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة، وبالتالي فإن الكفاءات

¹ زكية بوسعد، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة باتنة، 2008، ص 43-44.

² نذيرة بوزيد، مرجع سبق ذكره، ص 71

وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملازمة للوضعيات المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه، ورغم هذا تبقى الكفاءات غائبة أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على فعل، أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من عمل بفاعلية، والرغبة على الفعل والتي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة، إن الكفاءات كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل فرد من الموارد البشرية (أفراد ومجموعات) بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة، والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة و المنظومة التحفيزية.

2-المقاربة العملية: من منظور المقاربة العملية تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي، وقدرة المؤسسة التنظيمية والتكنولوجيا بالتفاعل الايجابي تتحقق لدينا كفاءات ذات تميز فالقدرة حسب هذه المقاربة ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية¹.

3-المقاربة الإستراتيجية:

وتتحدد فيها تلك القدرات المعرفية والعلمية، والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد أو ابتكار تنظيمية حديثة أو بكفاءة أخرى مشابهة .
ومنه لتحقيق أهدافها المسطرة، عليها أن تكون قادرة على استقطاب الكفاءات و توظيفها وتنميتها والحفاظ عليها، وكذا ضمان التبادل والتعاون بين المسيرين والعاملين بما للاستفادة من اثر أفضلية تجميعها ومن ثم بناء المهارات الجماعية التي تعتبر أساس التفوق والتميز².

الفرع الثاني: مجالات تسيير الكفاءات

في ظل التحديات التي تطرحها العولمة، فإن المؤسسات أصبحت تهتم بالكفاءات كما انها بحاجة إلى تسيير ومتابعة، اعتمادا على التكوين والتدريب والتعلم، إلى غيره من الآليات التسيير الكفاءات التي نحن بصدد تناولها من خلال أربعة عناصر هي:

1- إعداد مواصفات الكفاءات: يمثل إعداد المواصفات الكفاءات واحدة من المراحل الأولى لتسيير الكفاءات عند وضعه حيز التطبيق، حيث تقوم على توضيح الكفاءات المرغوب فيها من أجل الحصول على أحسن الأداءات الوظيفية، سواء على مستوى واحد من الوظيفة أو مجموعة من الوظائف، وهذا ما نسميه تحليل الكفاءات³.

توجد طرق عديدة لتحليل الكفاءات وجمع المعلومات حول الوظيفة ومجال العمل، وكذا مهام ومسؤوليات الكفاءات الضرورية لذلك، من بينها الملاحظة في الميدان، المقابلات الفردية والجماعية، تحليل مذكرات مسؤولي

¹ نذيرة بوزيد، مرجع سبق ذكره، ص71

² مرجع نفسه

³كمال منصور، سماح صولح، مرجع سبق ذكره، ص58

الوظائف، بطاقات الكفاءات،... الخ، ومهما تكن الطريقة المستعملة، فتحليل الكفاءات يجب أن يعطي النتائج التالية¹:

- نظرة شاملة للكفاءات الأساسية والمهمة.

- وصف لمؤشرات السلوك من خلال الكفاءة.

2- تقييم الكفاءات: يمثل تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات وأحد مجالات تسيير الكفاءات لأنه يوضح جوانب الضعف والقوة في الكفاءات ويكون التقييم من أجل تطوير تقنيات التسيير بالمؤسسة من خلال الموارد البشرية المتواجدة بمركز التقييم وجداول الكفاءات الجماعية.

وهناك بعض الأدوات المستعملة لتقييم الكفاءات نذكرها:²

- مقابلة النشاط السنوية: حيث يجري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهي تسمح بوضع النقطة السنوية أو السداسية للعمال وقد أصبحت هذه الطريقة كلاسيكية لذلك فإنه على المؤسسات الرائدة في مجال تسيير الكفاءات إدخال الإعلام الآلي في استعمال المقابلات السنوية للنشاط مما يسمح لهم بتكوين ارتباط مهم بين المشاركة في التكوين وتطوير الكفاءات.

- المرافقة الميدانية: وتسمح للمسؤولين بالتقييم الدوري لكفاءات أعضاء الفريق وتقدم لهم النصائح ومساعدتهم على التطوير، ويعتمد فيها على مرجعية كفاءات محددة وتسمح بفحص التطورات المحققة بفضل التكوين، وهناك بعض السلبيات للمرافقة تظهر في أن حكم المسير قد يكون غير سليم، إذا لم يكن مكونا من قبل.

- مرجعية الكفاءات: إن مرجعية الكفاءات تأخذ مكانة مهمة في التقدم الإيجابي وتعد مصدر يوضح مجموع الكفاءات المفيدة للمنظمات في الحاضر والمستقبل لاستكمال وتنمية المستوى، وبمعنى آخر مرجعية الكفاءات هي الوسيلة المطلوبة من أجل أخذ في عين الاعتبار الكفاءات الضرورية والمنح والقدرات من أجل معرفة وتحليل الكفاءات النهائية للمؤسسة وتسييرها، بصفة أخرى هو الملجأ يشمل الكفاءات المطلوبة لأجل إدارة الأعمال والكفاءات الضرورية الحقيقية بوضوح.

تعرف كذلك أنها أداة تسمح بجرد الكفاءات الضرورية لكل نموذج العمل في الفرع المهني وتنجز من قبل المسؤولين عن حركية العمل المكلفين بإعداد قائمة لمختلف المهن ثم تحديد نماذج العمل الأساسية وأخيرا إبراز الكفاءات الضرورية بمزاولة هذه الأعمال بشكل جيد.

- طريقة مركز التقييم: وتعتبر عن المنهجية المستعملة في التقييم حيث تعرف بأنها العملية التي من خلالها يقيم الفرد أو المجموعة من قبل العديد من المقيمين الذين يستعملون مجموع متكامل من التقنيات مثل:

¹ نفس المرجع السابق، ص58

² نذيرة بوزيد، مرجع سبق ذكره، ص74

المحاكاة أو ملاحظة السلوكيات كقاعدة للتقييم، وصيانة جزء مهم من التقنيات المستعملة، وبحسب تقييم التباعدات من خلال العلاقة التالية: تقييم التباعد = الكفاءات المكتسبة + الكفاءات الحقيقية.

2- تطوير الكفاءات:

تتمثل في:¹

تأخذ الكفاءات معناها من التطور المستمر وعليه يجب تطوير الكفاءات من أجل السماح لها بالتأقلم مع عوامل تطور المحيط الداخلي أو الخارجي للمؤسسة أو المشاركة في أحداث تغيراته ودون شك تغيرات المحيط المتسارعة تستدعي تطوير وتنمية الموارد البشرية وكفاءاتها، حيث أصبح تطوير وصيانة الكفاءات خصوصاً الأساسية يمثل أهمية استراتيجية، نظراً لما تقدمه الكفاءات من إمكانيات لاحتلال وضعيات جديدة في السوق باعتبار الكفاءات الأساسية تمثل الميزة التنافسية، كما أنها أصبحت تمثل الخزينة الحقيقية لكل مؤسسة تعمل في محيط ذي قوى كثيفة المعرفة، وبما أن حاملو المعرفة الأساسيون في المؤسسات هم عمالها. فإن هذا يستدعي ضرورة صياغة وتطوير هذا المورد الاستراتيجي المتمثل في الكفاءات بأساليب حديثة للتحكم والتكوين والتدريب، ومن بين هذه الأساليب نذكر:

أ- التكوين المرتكز على الكفاءات: هذا النوع من التكوين يهدف إلى اكتساب سلوكيات خاصة وقد

يعتمد على تقنيات المقابلة وتحليل المشاكل والمرونة والإدارة المرتكزة على الفرد

ب- التدريب بالمرافقة المرتكز على الكفاءات: قديماً المدرب كان يظهر كخبير يقدم النصائح

والاقتراحات، يقدم الدروس والتعليمات وكذا المساعدة، يشجع ويحفز الأفراد لإيجاد الحلول بأنفسهم،

كذلك يقوم المدربون بطرح أسئلة ويرافقون الأفراد في التعلم، أما مدربو الكفاءات فهم يلاحظون

السلوكيات ويحاولون فهم العلاقات الداخلية للكفاءات وتحفيزهم على التعلم.

4- رواتب الكفاءات :

تتمثل في:²

تمثل رواتب الكفاءات ملجأ المؤسسات لشرح وتطوير الأفراد الخاصة بتسيير الكفاءات وهذا ما يصنعه المسيرين لجمع الكفاءات وتطويرها لأجل سد احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية إن الرواتب كانت مبنية على فكرة أن القدرات وتقديم الخدمات تتقدم مع الوقت، وعمليات التقييم كانت متعلقة بمجالات مسؤولية الوظيفة، لكن صيغ العمل بالمؤسسات صارت أكثر مرونة وبذلك انبثقت مفاهيم جديدة كالعمل في الفريق والعمل عن بعد بالإضافة إلى أن أعضاء الفريق يتابعون الأهداف ويتقاسمون المسؤوليات، وأعمالهم تخضع للقياس بشكل يوضح كفاءاتهم وقدراتهم في العمل.

¹ نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، لشلف، 2010، ص 241.

² فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 60.

المبحث الثاني: أساسيات عن القيادة الابداعية

تعد القيادة من العوامل المهمة ذات الأثر الكبير في حركة الجماعة، ونشاط المنظمة، وفي خلق التفاعل الإنساني وتوجيه سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم وموازنة دوافعهم وحاجاتهم بغية تحقيق أهداف المنظمة والفرد على حد سواء وللوقوف على مفهوم القيادة الإدارية يجب التطرق إلى تعريفها، عناصرها، ومدى أهميتها.

المطلب الأول: مفهوم القيادة الابداعية

الفرع الأول: تعريف القيادة

تتمثل القيادة في أنها عملية تأثير متبادل لتوجيه السلوك الإنساني في سبيل تحقيق هدف مشترك ويتفقون عليه ويقتنعون بأهميته، فيتفاعلون معا بطريقة تضمن تماسك الجماعة وسيرها في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف¹.

كما أن عملية القيادة تعتمد أربعة أركان وهي:²

1. جماعة من الناس لها هدف مشترك تسعى لتحقيق وهم (الأتباع)؛
2. شخص يوجه هذه المجموعة ويتعاون معها لتحقيق هذا الهدف وهو القائد، سواء كان قد اختارته المجموعة أو عين من سلطة خارجية عن الجماعة؛
3. ظروف وملابسات يتفاعل فيها الأفراد والمقصود بها الموقف؛
4. البيئة المحيطة بهذه المتغيرات.

كما أنها:³

كثرت التعاريف وتعددت الآراء حول معنى القيادة إلى الدرجة التي جعلت بعض كتاب الإدارة مثل (بنس **Bénis**) يقول: " إن الصعوبة في تحديد معنى القيادة ليست نابعة من قلة الأدلة والبيانات والشواهد حول معناها، بل إن كثرة هذه الأدلة والشواهد وتعددتها هي التي أدت إلى وجود تناقض وتضارب في الآراء والمفاهيم حول فكرة القيادة ومعناها مما جعل بعض الكتاب يدخلون تعديلات جوهرية على آرائهم حول معنى القيادة بين حين وآخر. ما يعني أننا حاولنا من إعطاء تعاريف للقيادة فإنها تبقى دائما تقريبية نظرا لارتباطها بالعنصر

¹ سماح حسن علي جبريني، درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2016، ص 21

² مرجع نفسه، ص 22

³ أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، مبادئ إدارة الأعمال، مكتبة العبيكان، الرياض، 2004، ص 221

البشري الذي هو في حقيقة الأمر عنصر يصعب التحكم فيه ودراسة سلوكه وفق مناهج العلوم التجريبية التي يمكن أن تطبق على بقية العناصر الأخرى في المنظمات.

لذا ندرج فيما يلي بعض التعاريف التي نرى من وجهة نظرنا أنها مفيدة لتسليط الضوء على مفهوم ومعنى القيادة.

❖ إن القيادة (leadership) مشتقة من الفعل "قاد" أي قام بعمل ما للوصول إلى الهدف المنشود وهي عبارة عن علاقات بين قائد وتابعين، فالقائد هو الذي يصدر الأوامر والتابعين هم الذين ينفذون أمر قائدهم بالعمل الذي يوصلهم لتحقيق الأهداف التي يسعون إليها.

❖ القيادة هي العملية التي بواسطتها يؤثر القائد في الآخرين لتحقيق المهمة وهذه العملية التي تحمل في جوهرها كامل مخزون الفرد المعرفي والعقائدي وتشمل: معتقدات، قيم، أخلاق، سلوك، معرفة ومهارات.¹

❖ القيادة هي تأثير فرد على المجموعة لتحقيق أهداف محددة للمجموعة أو المنظمة.²

من خلال هذا التعريف نجد أنه ينطوي على ثلاث نقاط أساسية:

1- القيادة عملية أساسها التأثير الإيجابي على مجموعة، وينبع هذا التأثير من شعور إيجابي بالحث الاحترام والإعجاب بالقائد بغض النظر عن سلطته الرسمية.

2- لا بد من وجود أهداف محددة يعمل على أساسها القائد ويؤثر على مرؤوسيه لتحقيقها.

3- العلاقة بين القائد والمرؤوسين علاقة متبادلة، فكلاهما يؤثر على سلوك الآخر.

ورغم اختلاف الباحثين وتعدد تعاريف القيادة، حيث كل من هذه التعاريف تنظر إلى القيادة من زاوية خاصة ويركز كل منها على عنصر دون الآخر حسب المنطلقات الفكرية للباحثين، والمناهج المستخدمة في الدراسة النظرية أو التطبيقية، ومن ثم فانه يلزم تقديم تعريف في نظرنا أكثر شمولية ويجمع الكثير من العناصر التي اتفق عليها الباحثون والتي قد تشمل السمات الأساسية لمفهوم القيادة:

- القيادة تتطلب وجود قائد له القدرة على إحداث تأثير في سلوك وتصرفات الغير؛
- أن يكون هذا التأثير إيجابياً بحيث يحقق أهداف المنظمة؛
- القيادة تتطلب وجود تابعين (الآخرون) وهم أفراد جماعة القائد فتتأثر تصرفاتهم وسلوكياتهم بقدرة القائد وصفاته الشخصية وما إلى ذلك؛
- القيادة تتطلب موقف والذي يمثل العوامل المحيطة بالقيادة. أي أن القائد يغير أسلوبه القيادي وطريقته في التوجيه والتأثير على العاملين حسب اختلاف المواقف والظروف.

¹ ظاهر كلاندة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر، الأردن، 1997، ص 19

² محمد سعيد أنور سلطان، " السلوك التنظيمي"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 335

فالقيادة وسيلة تسعى إلى تحقيق هدف معين ومدرج في أهداف المنظمة، إذن القيادة "هي السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة والتي تعد نتاج التفاعل بين السمات الشخصية للقائد، والجماعة التابعة، وخصائص المهمة، والتنسيق التنظيمي، والسياق الثقافي للمحيط وتستهدف حث الأفراد على تحقيق أهداف الجماعة بكفاءة وفعالية".¹

الفرع الثاني: التمييز بين القيادة وبعض المفاهيم المشابهة

1- التمييز بين القيادة والإدارة:

يرى كثير من رجال الفكر الإداري أن القيادة "هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وأنها مفتاح الإدارة". وقد اختلفت آراء علماء الإدارة إزاء علاقة القيادة بالإدارة، فهناك من يعتقد أن الإدارة جزء من القيادة وهناك من يعتقد أن القيادة جزء من الإدارة، وهناك من يرى أن الإدارة علم بينما القيادة فن. وينطلق الرأي الأول من أن القيادة تكون دائما في قمة الهرم الإداري، والقادة بحكم موقعهم لديهم تطلع استراتيجي شامل وواسع ولا ينغمسون في تفاصيل الأعمال الروتينية. أما الرأي الثاني الذي يرى القيادة جزءا من الإدارة فيستند في رأيه إلى أن القيادة هي إحدى الوظائف والمسؤوليات المنوطة للمدير، وأن كثيرا من علماء الإدارة جعلوا القيادة جزءا من ميادين الإدارة، لدرجة أن النظريات الحديثة في الإدارة جعلت لها نموذجا قياديا منصهرا في العملية الإدارية وليس مهيمننا عليها.²

وقد حددت عدة فروق بين القيادة والإدارة نلخصها في الجدول التالي:

¹ نور الدين دخان، "إشكالية القيادة في منظور الرشادة من أجل تفعيل التسيير"، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية يومي 3-4 ماي، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، المسيلة، 2005، ص 4.

² طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، أطروحة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، ص 48.

الجدول رقم (01-01): الفرق بين القيادة والإدارة

القيادة	الإدارة
- تهتم بالمستقبل والعلاقات الإنسانية وتوجيه الأفراد من خلال أساليب معينة لتحقيق هذه الأهداف	- الاهتمام بالجوانب الفنية والإنجاز في العمل و الأداء بتوجيه الأشخاص واستخدام الإمكانيات المتاحة لذلك
- تهتم بالرؤية الاستراتيجية و القدوة والتدريب و قضاء الأوقات الطويلة مع التابعين و الاهتمام بهم	- تركز على المعايير وحل المشكلات وإتقان الأداء والاهتمام باللوائح والنظم واستعمال السلطة
- تعنى بالعلاقات بين الرؤساء والعاملين و الإشراف على من ينفذ السياسات	- تعنى بتحديد الأهداف والسياسات العليا الإجراءات والبناء التنظيمي
- تنبع من الجماعة ويشعر الأعضاء بالحاجة إليها	- تستمد سلطاتها من خارج الجماعة لأنها تتم بواسطة التعيين.
- تعتمد على قوة التأثير في الغير و دفعهم للعمل و لا تلجأ للجزاء إلا للضرورة	- تعتمد على السلطة في ممارسة العمل وتعتبر الجزاء أساسا في العمل
- تقوم على اقتناع التابعين دون استخدام قوة السلطة أو التخويف أو التهديد بها.	- تقوم على تولى منصب له سلطة وصلاحيه بناء على توصيف الوظيفة

المصدر: محمد الشافعي، من مهارات الإدارة الحديثة، مركز المحروسة للنشر، القاهرة. 2008، ص. 49

ولا يعني ذلك أن تكون الإدارة والقيادة أحدهما بديل عن الآخر أو يغني عنها، بل هما متلازمان لا يمكن لأي منهما أن تعمل بفعالية دون الأخرى، إذ أن القيادة أصبحت هدفا والإدارة تبقى الوسيلة فالقيادة تحدد الاتجاه والأهداف الإستراتيجية، وتشجذ الهمم وتلهب المشاعر وتدفع العاملين من أجل إحداث تغييرات مثيرة ومفيدة. بينما تعمل الإدارة كوسيلة من خلال الأساليب التخطيطية والتنظيمية والرقابية من أجل تحقيق هذا التوجه المطلوب وبطريقة متزنة بالضبط والربط، والإدارة تعمل على تنفيذها مما يؤكد أن كلاهما مكمل للآخر.¹

ومن هنا يبرز دور القيادة في تحقيق أهداف الإدارة من خلال تحمل القيادة الإدارية لمسؤولية حل كل التناقضات الموجودة في التنظيم الإداري ومواجهة المشكلات والمعوقات التي قد تترتب على تعدد وتعقد الأهداف التنظيمية. وقد أدت التفرقة بين القيادة والإدارة إلى التفرقة بين القائد والمسير حيث يعتقد البعض أن المسير هو

¹ طلال عبد الملك الشريف، مرجع سبق ذكره، ص 49

القائد ويعتبرونهما مسميان لشخص واحد، وذلك حيث يبدو من الوهلة الأولى أنهما شيء واحد، لأن كل من المسير والقائد يسعى بقيادته أو بإرادته لتحقيق الأهداف التي حددت أو رسمت له سلفا، لكن الواقع يختلف تماما في اعتبار المسير والقائد شخصية واحدة.¹ ولتوضيح الفرق بين المسير والقائد نورد الجدول التالي:

الجدول (01-02): الفرق بين المسير والقائد

المسير	القائد
-يعتمد على السلطة	-يعتمد على السمعة
-يثير الخوف	-يثير الحماس
-يؤنب الآخرين على الفشل	-يصلح الفشل
-يعرف كيف يتم العمل	-يوضح كيف يتم العمل
-يستخدم الأفراد	-ينمي الأفراد
-ينظر إلى اليوم	-ينظر إلى اليوم والمستقبل
-يهتم بالأشياء المادية	-يهتم بالأفراد والأشخاص
-يأمر	-يسأل
-يقول أنا	-يقول نحن
-يعمل جاهدا لينتج	-يعمل جاهدا حتى يتبعه الآخرون

المصدر: أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن 21، القاهرة، دار النشر، 2001، ص 126

يبين الجدول اعلاه أن هناك فروق جوهرية بين القائد والمسير، حيث يعتمد القائد على قدراته ومهاراته الشخصية في التأثير ليصنع أتباعا، في حين يعتمد المسير على السلطة والتنظيم الرسميين أكثر، إلا أن هذه الفروق تبقى نسبية، إذ يمكن لأحدهما أن يتوفر على بعض وكل صفات الآخر، وإذا وجدت تلك الصفات في شخص واحد عندئذ نكون أمام قائد مسير رائع.

¹محمد الشافعي، مرجع سابق، ص 32

3- الفرق بين القيادة و الرئاسة

اختلف الفكر الإداري حول ما إذا كان هناك اختلاف بين القيادة والرئاسة، الرئاسة **Head hip** هي "الصلاحية الرسمية لتوجيه وإصدار الأوامر للمرؤوسين لإنجاز الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم لتحقيق الأهداف المحددة، والرئيس هو الشخص الذي يشغل مركزاً رئيسياً في تنظيم رسمي ويكون مسؤولاً عن مجموعة من الأشخاص ويملك سلطات رسمية اتجاههم."¹

يتضح من التعريف السابق أن الرئيس يقود الجماعة من خلال السلطة والصلاحيات الممنوحة له بحكم منصبه وهو يستمد سلطته من قوة خارجة عن الجماعة (بواسطة التعيين أو الانتخاب مثلاً) فالأفراد يطيعون الأوامر والتعليمات ليس بالضرورة عن اقتناع ورضا، فهم قد يكونون مكرهين، وإلا عرضوا أنفسهم للمحاسبة وربما العقاب. أما القائد فهو شخص يقود الجماعة ليس بحكم مركزه أو سلطته وإنما بقدرته على الإقناع والتأثير معتمداً على أسلوبه في خلق الإثارة والحماس لدى الآخرين.

ويلخص سيل جيب "CECIL GIBB" النقاط الرئيسية للفرقة بين القائد والرئيس فيما يلي:²

- يتم تقلد الرئيس موضع الرئاسة من خلال نسق منظم من الإجراءات والقواعد، وليس من خلال الاعتراف التلقائي من أفراد الجماعة أو مساهمة الفرد في نشاطاتها كما في حالة القيادة؛
- أهداف الجماعة في حالة الرئاسة يحددها الرئيس تبعاً لاهتماماته واتجاهاته وليس لأفراد الجماعة دور كبير في تلك العملية، وهذا عكس القائد الذي يأخذ أهداف الجماعة بعين الاعتبار؛
- توجد هوة أو فجوة واسعة في حالة الرئاسة بين أعضاء الجماعة والرئيس الذي قد يسعى للاحتفاظ بتلك الفجوة أو الهوة كي تساعد في أحكام السيطرة عليهم، وهذا عكس القائد الذي يعمل في بناء جسور التواصل و الود بين أفراد الجماعة؛
- في القيادة يستمد الفرد سلطته من خلال الجماعة التي يرأسها، بينما سلطة الرئيس تنبع من قوى خارج الجماعة.³

لكن عارض هذا الاتجاه بعض آخر، وأعتبر ذلك مبالغة من الكتاب والباحثين في ذكر الكثير من الفروق المميزة بين الرئاسة والقيادة،⁴

ومما سبق يمكن القول أنه يمكن أن يكون كل قائد رئيس ولكن ليس بالضرورة أن يكون كل رئيس قائد.

¹ ظاهر كلاندة، محمد مرسى، الإدارة التعليمية، دار العالم العربي، القاهرة، 1984، ص 24

² طريف شوقي، "السلوك القيادي وفعالية الإدارة"، دار غريب، القاهرة، ص 44، 45

³ خليل محمد حسن الشماع، مرجع سابق، ص 222

⁴ أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، مرجع سابق، ص 224

المطلب الثاني: أهمية القيادة الإبداعية ومداخل تفعيلها

سنتطرق في هذا المطلب إلى ستة مدخل لتفعيل ممارسة القائد المبدع وأمية القيادة الإبداعية.

الفرع الأول: أهمية القيادة الابداعية

تتضح أهمية القيادة الإبداعية بالنظر إلى الأسباب التالية:¹

1- تعدد العناصر المشاركة في أداء الأعمال والمهام بالمنظمات واختلاف تكوينهم النفسي والاجتماعي واحتمال تضارب أهدافهم ومصالحهم؛

2- التطور المستمر في مستويات الكفاءة والإنتاجية وأهمية استثمارها لصالح العمل؛

3- تعدد جهات ذات العلاقة التي تتعامل معها أي منظمة واحتمالات اختلاف وتصادم مصالح تلك الجهات فيما بينها؛

4- الإعتماد المتزايد في كثير من المنظمات على منظمات أخرى متخصصة لإنجاز مهام لا تستطيع القيام بها المنظمة المعنية ذاتها؛

5- التغير المستمر والمتسارع في الظروف المحيطة بالمنظمات؛

6- تطور الظروف والأوضاع الاقتصادية، والسياسية، والتقنية، والاجتماعية، والثقافية، وما ينتج عنها من فرص متجددة للمنظمات وما تسببه لها من معوقات ومهددات.

الفرع الثاني: مداخل تفعيل القيادة الإبداعية

توجد ستة مدخل لتفعيل ممارسات القائد المبدع وذلك من خلال النقاط التالية:²

✓ **التحديات:** يمكن للقائد أن يجري مقارنات بين الأفراد، ووظائفهم التي تمثل خبراتهم وممارساتهم في التفكير الإبداعي والابتكاري، وتتطلب هذه المقارنة أن يكون لدى القائد معلومات، وتفصيل كافية وتامة عن موظفيه والمهام المتاحة لهم، ولعل المقارنات الجيدة قد تكون نادرة بسبب أن أكثر القادة يهدمون العملية الإبداعية والابتكارية لعدم حرصهم على المعلومات اللازمة والضرورية؛

✓ **الحرية:** سيكون العاملون أكثر إبداعا وابتكارا إذا منحوا الحرية لكي يقرروا كيف ينفذون المهام الصعبة أو إنجاز أشياء هامة، بحيث أنه على القائد أن يحدد تلك المهام لهم مسبقا ولا يحدد لهم كيفية إنجازها؛

¹ حسين مصطفى هلالى وآخرون، التخطيط الإستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات، دار السحاب للنشر والتوزيع، ط1، 2009، صص 60 و61. (بتصرف)

² -Amabile, Teresa, **How to kill creativity**, SAGE publication, Second Edition, London, 1999, P18-25.

- ✓ **المصادر:** هناك مصدران مهمان هما الوقت والمال، وهذان العنصران يؤثران على عملية الإبداع والابتكار، فيجب على القادة أن يقسموا هذين المصدرين بعناية، حيث يجب أن يقرروا المدة أو الوقت الذي يمنحه القائد لفريق عمل لإنجاز العمل المطلوب وبتكلفة تكون مناسبة؛
- ✓ **فريق العمل:** إذا أردت إلى أن تصل إلى أفكار مبدعة وخلاقة، يجب خلق مجموعات متفاهمة مساندة بصورة متبادلة، ويجب على القائد التأكد من أن الفرق المكونة للعمل تتميز بالمزايأ أهمها:
- يجب على الأعضاء أن يبدوا الرغبة في مساعدة فريقهم على تجاوز العوائق، والصعوبات للنهوض بمستوى المؤسسة، بالإضافة إلى أنه على كل عضو أن يدرك المعلومات الغامضة، ويفكر في جميع النواحي مع الفرق الأخرى ليجلسوا معا على مائدة المفاوضات، كما يجب أن يتعد الأفراد المكونين لفريق العمل عن مصالحهم الشخصية وأن يعملوا بروح الفريق الواحد؛
- ✓ **التشجيع الإشرافي:** على القائد أن يشجع العملية الإبداعية والابتكارية، بحيث يكافئ العاملين معه الذين يقومون بطرح أفكار جديدة، وأن يتبنى تلك الأفكار، وألا ينتقدهم في حالة فشل تلك الأفكار؛
- ✓ **التأييد المنظمي:** بحيث أن البناء المنظمي للمنظمة يشجع على الإبداع والابتكار من خلال التنظيمات الرسمية الموجودة في المنظمة ومن خلال اللوائح والسياسة المتبعة فيها، ولكي نساند العملية الإبداعية والابتكارية فعلى إشراك العاملين وتفويض الصلاحيات والمشاركة في المعلومات والدعم والمساندة.

المطلب الثالث: سمات القيادة الإبداعية ونظريات القيادة

سنتطرق في هذا المطلب إلى مجموعة من النظريات تخص القيادة وسمات القيادة الإبداعية

الفرع الأول: سمات القيادة الإبداعية

أولاً: سمة الطلاقة

يقصد بها القدرة على إنتاج عدد كبير من الافكار في فترة زمنية معينة، فالشخص المبدع شخص متفوق من حيث كمية الافكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي لديه قدرة عالية على سيولة الافكار وسهولة توليدها¹

ويمكن تقسيم الطلاقة الى انواع كالآتي:²

- ✓ **طلاقة لفظية او طلاقة الكلمات:** أي سرعة إنتاج الكلمات والوحدات التعبيرية واستحضارها بصورة تدعم التفكير الإبداعي؛
- ✓ **طلاقة فكرية او طلاقة المعاني:** وتعني سرعة إنتاج وبلورة عدد كبير من الأفكار؛

¹ السليم، عبد الله يوسف الزامل، أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الابداع الاداري للعاملين في الاجهزة الامنية، رسالة ماجستير، اكااديمية نايف العربية للعلوم الامنية، 2002، ص21

² البريدي، عبد الله عبد الرحمن، الابداع بخلق الازمات، ط1، بيت الافكار الدولية، الرياض، 1999م، ص 54-55

✓ **طلاقة التعبيرات او الاشكال:** وهي سهولة التعبير عن الافكار وصياغتها في قالب مفهوم؛
 ✓ **طلاقة التداعي:** و يقصد بها سرعت انتاج كلمات او صور ذات خصائص محددة المعنى وفي زمن محدد،
 وعليه فان طلاقة التداعي تشير الى القدرة على الفهم اللغوي.¹
 وبالتالي فان الطلاقة تشير لغزارة ووفرة الافكار المتعلقة بموضوع معين دون التركيز على مدى وملاءمتها لان تكون
 بداية لفكرة ابداعية، أي ان الاهتمام هنا يكون على الكم لا على الكيف.

ثانيا: سمة المرونة

يقصد بها النظر الى الاشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس، وللمرونة دور كبير في الابداعات التي
 نلمسها ونراها ومن امثلة المرونة سياسة الاثراء الوظيفي التي تحقق صالح العمل وتشبع معها حاجة اثبات الذات
 عند الموظف²
 ويمكن تقسيم المرونة إلى نوعين:³

✓ **المرونة التكيفية:** ويقصد بها قدرة الفرد على تغيير الوجهة الذهنية التي ينظر من خلالها الى حل مشكلة
 محددة، بمعنى انها عكس التصلب العقلي أو ما يسمى بالجمود الذهني، وتسمى تكيفية لان الفرد يحتاج
 لتعديل مقصود في السلوك ليتفق مع الحل السليم؛

✓ **المرونة التلقائية:** وهي المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يطلبها الموقف، فيعطي الشخص
 عدد من الاستجابات لا تنتمي الى فئة واحدة وانما تنتمي الى عدد متنوع؛
 ومنه فان المرونة تختلف عن الطلاقة في كون هذه الاخيرة تتحدد بالكمية: أي بعدد الاستجابات، او سرعة
 صدورهما، او بهما معا، في حين ان المرونة تعتمد على مدى التناسب مع المتطلبات المتغيرة للموقف.⁴

ثالثاً: الأصالة

وهي أكثر الخصائص ارتباطاً بالإبداع، وتعني الجدة والفرد، وهي بهذا تشير الى القدرة على انتاج
 استجابات قليلة التكرار بالمعنى الاحصائي داخل الجماعة التي ينتمي اليها الفرد، اي انها كلما قلت درجة شيوع
 الفكرة كلما زادت درجة اصالتها ويختلف عامل الأصالة عن عملي الطلاقة والمرونة من حيث أن: "الأصالة لا
 تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية التي يقترحها الشخص، بل تعتمد على قيمة تلك الأفكار ونوعيتها و جدتها
 ضمن الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، وهذا ما يميزها عن الطلاقة. الأصالة لا تشير إلى نفور الشخص من تكرار
 تصوراته أو أفكاره هو شخصيا كما هو الأمر بالنسبة للمرونة، بل تشير إلى النفور من تكرار ما يفعله الآخرون،
 وهذا ما يميزها عن المرونة"⁵.

¹ مريم غضبان، التفكير الابداعي قدراته ومقاييسه، اختبار التفكير الابداعي اللفظي لبول تورانس النسخة (أ) نموذجاً، مجلة العلوم الانسانية، عدد36 ديسمبر 2011، ص108

² الصيرفي، محمد عبد الفتاح، الادارة الرائدة، ط1، دار الصفا، عمان، الاردن، 2003، ص18.

³ محمد بزيع حامدي بن توبلي العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الاداري دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، دراسة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، 2006م، ص53.

⁴ عبد الستار ابراهيم، افاق جديدة في دراسة الابداع، وكالة المطبوعات، الكويت، ص25.

⁵ مريم غضبان، مرجع سبق ذكره ، ص109.

وهي التحديد أو الانفراد بالأفكار، فالمبدع هنا يأتي بأفكار جديدة عن أفكار زملائه، وبالطبع لا يعني ذلك أن يهمل الأفكار المألوفة والسابق التوصل إليها، فقد تساعده في التوصل إلى ما هو جديد.

رابعاً: التحسس للمشكلات

يقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك ضرورة أن يكون القادة المبدعين أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة أشياء غير العادية أو المحيرة في محيط المنظمة، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها. ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيها، وبالتالي فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق.¹

تتجسد هذه القدرة بوصفها عنصراً هاماً من خلال توظيف القدرات العقلية للفرد و كل معارفه السابقة ومهاراته في حل المشكلات ومعالجتها بإيجاد حلول مبدعة لها، أي أينما وجدت مشكلة يسعى الفرد المبدع إلى حلها²

خامساً: القدرة على التحليل

وهي تحليل وفهم عناصر الأشياء وفهم العلاقات بينها، وامتلاك القدرة في الحصول على المعلومات بجميعها، تبويبها والاحتفاظ بها إلى حين الحاجة لها، كما يمكنه إعادة تنظيم الأفكار والأشياء وفق أسس مدروسة وإمكانية إحداث تغيير أو تديد للواقع العملي.³

الفرع الثاني: نظريات القيادة

إن تطور الفكر الإداري قد ساهم في تطور نظريات القيادة الإدارية التي حاولت تحديد أهداف القيادة والوصول إلى القائد الناجح وتحديد السبل الكفيلة لرفع أداء العاملين وقد أفرز الفكر الإداري العديد من النظريات المتباينة والمتعارضة مع بعضها، تبلورت في عدد من المداخل أهمها: النظريات المركزة على السمات والنظريات المركزة على السلوك وفي الأخير النظريات المركزة على المواقف والنظرية التفاعلية⁴.

أولاً: نظرية السمات

تعتبر هذه النظريات من أولى المحاولات التي تناولت القيادة، وإن أبرز ما يميز هذه النظرية في تفسيرها للقيادة أنه يرجع نشأة وظهور القيادة إلى شخصية القائد وسماته وخصائصه الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية، أما فيما

¹ فتحي عبد الرحمن جروان، المهوبة والتفوق في الإبداع، دار الكتاب، العين، الامارات العربية المتحدة، 1994، ص20

² معراج وآخرون، الإبداع في القطاع الحكومي الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 6، جامعة فرحات عباس بسطيف، الجزائر، 2006، ص 69

³ خالد علي، أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في منظمات الأعمال، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، المركز الجامعي العربي التسيي، الجزائر، 2008، ص69

⁴ بنو ناس صباح، النمط القيادي وتأثيره على أداء الوظيفي، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2008، ص45

عدا ذلك فإن أنصار هذه النظرية يختلفون حول كم ونوع وأهم السمات والخصائص القيادية كما يختلفون أيضا حول ما إذ كانت تلك السمات والخصائص القيادية وراثية أم مكتسبة¹ ، ولعل من أشهر تلك النظريات هي:

1- نظرية الرجل العظيم:

سادت نظرية الرجل العظيم الفكر الإداري في مجال القيادة في أواخر القرن الثامن عشر ميلادي واستندت النظرية إلى افتراض أن الأحداث والنتائج العظيمة يقوم بها رجال عظماء وأن القادة يولدون قادة لديهم مجموعة من الميزات والخصائص المرغوبة من قبل أتباعهم وأن الأفراد الذين يتمتعون بصفات قيادية قلة لكنهم قادرين أن يكونوا قادة ناجحين في جميع المواقف.

وتفترض هذه النظرية أن التغييرات التي تطرأ على الجماعة إنما تتم عن طريق شخص ما أو أشخاص ذوي مواهب وقدرات غير عادية، فالقائد هو الذي يستطيع تغيير الجماعة متى كانت مستعدة للتغييرات، كما تركزت حول المعايير التي تصنع القيادة الناجحة انطلاقا من تأثر أنصارها بأسطورة القائد البطل التي تربط القيادة بوجود قوى خارقة يهبها الله للقائد.²

على الرغم من أهمية هذه النظرية، لكن نجدها تتعارض مع ضرورة أن يصقل القائد الإداري مهاراته من خلال التعلم والتدريب والخبرة التي يكتسبها من خلال تفاعله مع المواقف الإدارية المختلفة، هذا ما أدى إلى ظهور اتجاهات وآراء تعارض هذه النظرية وتؤكد أن سمات القيادة ليست وراثية ويمكن اكتسابها ومن بين النظريات التي ظهرت نتيجة الانتقادات الموجهة لنظرية الرجل العظيم هي نظرية السمات.³

2- نظرية السمات:

نتيجة للجدل الذي أثير حول نظرية الرجل العظيم والذي اعتبر أن القيادة ليست صفة مطلقة يتمتع بها فرد دون آخر، بل للظروف المحيطة بالجماعة، ظهرت نظرية أكثر واقعية والتي تقوم على افتراض أساسي مؤداه أنه يوجد من السمات الرئيسية التي يمكن استخدامها للتمييز بين القادة الناجحين عن غير الناجحين وأن هذه الصفات مكتسبة عن طريق التعلم والتجربة وليست وراثية.

إنطلاقا من هذا الفهم انحالت الدراسات خلال العقود الأولى من القرن العشرين لمحاولة التعرف على أهم السمات القيادية المميزة للقيادة الفعالة و منه فقد وجد "ستوجديل" و زملائه في جامعة أوهايو 1974 أن هناك بعض السمات التي تتوافر في القادة الذين يؤدون دورهم القيادي بطريقة فعالة في غالبية المواقف ومن أهمها:⁴

¹ ربيع مسعود ، صدور القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم اقتصاد وعلوم تسيير، جامعة بسكرة، 2007، ص47

² طلال عبد الملك الشريف، مرجع سابق، ص44

³ الجودي محمد علي، تفعيل الأداء المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال القيادة الفعالة، جامعة بسكرة، 2008، ص16

⁴ نواف كنعان، القادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص17

- أ- القدرة على القيادة: وتتضمن قوة الذكاء وفصاحة اللسان، القدرة على التحدث، الأصالة؛
- ب- مهارة الإنجاز: وتتضمن التعليم، الثقافة، المعرفة، المهارات، القدرة على إنجاز الأعمال ببراعة ونشاط؛
- ج- تحمل المسؤولية: وتتطلب المبادأة، الثقة بالنفس، المثابرة، السيطرة، الرغبة في التفوق والطموح؛
- د- المكانة الاجتماعية: وتتطلب الشعبية، أي أن يكون القائد محبوبا سواء داخل المنظمة أو خارجها، وأن يكون له مركز اجتماعي ومالي؛
- هـ- روح المشاركة: وتتطلب النشاط، الطيبة، التعاون، القدرة على التكيف روح الفكاهة والدعابة؛
- و- القدرة على تفهم الموقف: وتتطلب مستوى ذهنيا جيدا ومهارة في تلبية حاجات مرؤوسيه ومصالحهم.
- وكغيرها من النظريات فقد تعرضت نظرية السمات لكثير من الانتقادات من بينها:

- أن الدراسات والبحوث العديدة التي قام بها أنصار النظرية والتي تركزت على دراسة العلاقة بين السمات الشخصية والقيادية، قد فشلت في أن تجد نمطا متسقا للسمات التي تميز القادة يمكن تطبيقه بصفة عامة؛
- إن الكثير من السمات التي افترضها أنصار النظرية أنها سمات لا توجد إلا في القادة قد تتوافر في القادة وغير القادة مثل الذكاء، الحماس، العدل، الأمر الذي لا يمكن معه التسليم بأن توافر السمات الشخصية للقيادة في شخص لا تجعل منه بالضرورة قائد ناجحا؛

ومن هنا أسهمت هذه الانتقادات في لفت اهتمام الباحثين إلى أهمية سلوك القائد والتركيز عليه.

ثانياً: النظرية السلوكية

تتمثل في:¹

إن عدم القناعة بنظرية السمات في القيادة خلال الخمسينات قاد العلماء إلى تركيز اهتمامهم على أن القادة المؤثرين يستخدمون أسلوبا مؤثرا وفريدا للقيادة مما يؤثر على فعالية القائد هذا يعني ظهور النظرية السلوكية واكتشاف محددات أخرى للفعالية القيادية بحيث نجد أن هذه النظرية اهتمت بسلوك القائد من خلال تقييم مرؤوسيه لتحديد كيفية تصرف القائد وماهية السلوكيات التي يظهر بها أثناء العملية القيادية.

قدم المنظرون السلوكيون العديد من التعريفات لأسلوب القيادة ومع تعدد المصطلحات المنسوبة لأساليب القيادة المختلفة إلا أن سلوك القائد ينحصر في عنصرين تم الاهتمام بهما : الاهتمام بالعمل والاهتمام بالأفراد فالتوجه نحو العمل أو المهام هو تركيز القائد على أداء المهام من خلال تقسيم العمل وتنظيمه، واتخاذ القرارات

¹ أندرو دي سينزلاقي، مارك جي والاس، "السلوك التنظيمي والأداء"، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991، ص295

وتقوم الأداء فيما يعني الاهتمام بالأفراد الانفتاح ومشاعر الود التي يبديها القائد اتجاههم واهتمامه بحاجات المرؤوسين، ومن الجهود الكبرى التي وجهت لهذه النظرية تلك الدراسات التي قامت بها كل من جامعة أوهايو وجامعة ميتشجان

ثالثاً: النظرية الموقفية

أدرك الباحثون خلال فترة الستينات قصور النظريات السلوكية هذا ما أدى إلى ظهور النظريات الموقفية التي تقوم على القول بأن أساس تحديد خصائص القيادة لا يرتبط بسمات وخصائص شخصية عامة بل ترتبط بسمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف قيادي معين. فهي لا تنكر ما تحتاج القيادة من سمات وخصائص ولكن تربطها بالظروف التي يعيشها القائد والموقف الذي يتعرض إليه على أساس أن عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به هي التي يتحدد السمات التي تبرز القائد وتعمل على تحقيق فعالية القيادة.¹

لذلك فالفحص الشامل للموقف أمر أساسي بالنسبة للقائد الذي يسعى إلى تطبيق نمط قيادي معين.

رابعاً: النظرية التفاعلية

يرى أنصار هذه النظرية بأن القيادة عملية تفاعل بين الشخص والموقف وبأنها محصلة تفاعل بين مواقف تستدعي الابتكار والإبداع وبين مهارات إنسانية قادرة على التفاعل مع هذا الموقف وتصبح القيادة هنا وظيفة تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها من خلال الاستفادة من مواقف معينة.²

مما سبق نستنتج أن القيادة الإبداعية هي أساس الإبداع والابتكار، فمن خلال إيمانها بأهمية الإبداع تسعى جاهدة إلى زراعته في الأفراد وتشجعه وتخلق الجو المناسب للإبداع، فلا يمكن إيجاد بيئة مبتكرة ومبدعة في ظل وجود قيادة لا تؤمن بالتطوير والتغيير والتحديد فالمنظمة التي تسعى إلى التحديد والتطوير والابتكار فإنها تحتاج إلى قائد تتوفر فيه صفات الإبداع والابتكار، بل أنه يستطيع أن يبني وينقل تلك الصفات إلى مرؤوسيه.

كما يمكن تعريف القيادة الإبداعية:

إنها جمع الأفكار الجديدة سواء عن طريقها ام عن طريق العاملين معها ام من مصادر خارجية، و تحليل هذه الافكار و تبني الفكرة المفيدة منها وتدعيمها ومساندتها وترويجها داخل المؤسسة، وتنفيذها والبحث عن المصادر التي تؤدي الى تغيير هذه الفكرة وتحويلها الى مجال تجاري او اقتصادي مريح ماديا واجتماعيا وتنظيميا،

¹ عامر عوض، "السلوك التنظيمي الإداري"، دار أسامة، عمان، 2008، ص211

² محمد قاسم القريوتي، "مبادئ الإدارة"، دار وائل، عمان، ط2000، ص291

وتستخدم في ذلك قدرتها الاستكشافية والاستطلاعية واصالتها الفكرية وقدرتها التأثيرية في اثاره حماس الاخرين للإبداع والابتكار.¹

كما تعرف على أنها الجهود المبذولة للتأثير على سلوك الأفراد من أجل الوصول إلى أهداف المؤسسة، باعتبار أن القيادة هنا النشاط الايجابي الذي يؤديه شخص ما في مجال الإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق غرض ما، باستخدام وسيلة التأثير؛ كما يعبر عنها بأنها قدرة القائد على استخدام ما لديه من أنواع السلطة أو القوة أو المهارة التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه، وكسب ثقتهم وفي ضوء مقتضيات الموقف ومتطلباته، ويقوم بتحفيظهم وتوجيههم والاتصال بهم، ويقدم الاتجاه والرؤيا التي تمكنهم من القيام بالعمل بالشكل المطلوب وبالتالي تحقيق الأهداف المحددة.²

تعرف قيادة الإبداع والابتكار بأنها العمل باستمرار للتأثير في الأفراد وإقناعهم بقبول العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وفقا للأسلوب الذي يحدده القائد الإداري الذي يستطيع عادة إذابة الخلافات والتناقض بين أهداف العمال وأهداف المؤسسة.³

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

يهدف هذا المبحث إلى استعراض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع تسيير الكفاءات والقيادة الابداعية، واضعة ملخصاً لتلك الدراسات يوضح أهداف كل دراسة، ومنهجيتها ومجتمع الدراسة وعينة الدراسة، والأداة التي استخدمتها الدراسة، بالإضافة لأهم النتائج، وذلك للاستفادة منها في هذه الدراسة

المطلب الأول: دراسات وطنية

الفرع الاول: دراسات من جامعة غرداية

أولاً: دراسة اولاد سعيد ريمة بعنوان "القيادة الإبداعية وتأثيرها على أداء العاملين" دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية سوناطراك" مذكرة للحصول على شهادة الماستر، ادارة الاعمال الاستراتيجية، جامعة غرداية،

2015-2016.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة مدى تأثير القيادة الإبداعية على أداء العاملين في المؤسسة الوطنية سوناطراك، كما هدفت إلى التعرف على تصورات الباحثين حول مستوى ممارسة القيادة الإبداعية وأبعادها المتمثلة في: (الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات، قبول المخاطرة). ولهذا تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية قدر عددها 70 مفردة، إذ تمت معالجة البيانات بواسطة نظام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) حيث تم

¹ علاء محمد سيد قنديل، القيادة الادارية وادارة الابتكار، دار الفكر للنشر، ط1، الاردن، 2010، ص161.

² نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011، ص19.

³ فاروق عبده فقيه، السيد محمد عبد الحميد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص254.

استخدام النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط وتحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة.

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج منها:

- إن مستوى ممارسة القيادة الإبداعية (وابعادها المتمثلة في: الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات، قبول المخاطرة) جاء بدرجة متوسطة

- إن تقييم مستوى اداء العاملين من وجهة نظر افراد العينة الدراسة جاء بدرجة عالية.

- وجود أثر ذو دلالة احصائية للقيادة الإبداعية وابعادها المتمثلة في: الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات، قبول المخاطرة) وبين اداء العاملين.

وخلصت الدراسة لمجموعة من التوصيات اهمها:

- الاخذ بعين الاعتبار لأهمية القيادة الإبداعية داخل المؤسسة لما تحققه من نتائج ايجابية تعود على الموظف وعلى المنظمة على حد سواء؛

- توفير المناخ الملائم للإبداع وتوسيع مظلة برامج التنمية الإدارية للقادة في مجال القيادة الإبداعية.

ثانيا: دراسة مصاطفي قويدر بعنوان مقاربات تسيير الكفاءات كأداة لتحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية ببلدية المنيعه من وجهة نظر العاملين" مذكرة للحصول على شهادة الماستر، ادارة الاعمال الاستراتيجية، جامعة غرداية، 2016-2017.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور مقاربات تسيير الكفاءات كأداة لتحسين الأداء الوظيفي في بلدية المنيعه من وجهة نظر العاملين، ولهذا الغرض تم الاستعانة ببعض الأدوات المنهجية كالمقابلة والملاحظة إضافة إلى تصميم استبيان وتوزيعه على عينة تقدر ب 45 فردا لنقوم في نهاية الامر بتحليل الاستبيان بالاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية (spss) لنصل الى جملة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تسيير الكفاءات والأداء الوظيفي؛

- إدراك وفهم دون المستوى لمفهوم ومكونات تسيير الكفاءات؛

- ارتكاز تسيير الكفاءات على عنصر واحد هو التخطيط واستبعاد العناصر الأخرى نظرا لحدائته أو قد يكون للأوامر الفوقية التي يتلقاها المسيرين فليس لديهم هامش كاف للإبداع واستعمال آرائهم فيما يتعلق بهذا المفهوم التسييري الحديث؛

- كما بينت النتائج أن بلدية المنيعه لم تظهر التزام أكثر بشأن تحقيق مكونات تسيير الكفاءات؛

- كما بينت النتائج أن بلدية المنيعه تظهر التزاما واضحا بشأن تحسين الأداء الوظيفي.

الفرع الثاني: دراسات خارج جامعة غرداية

أولا: دراسة سلامي فتيحة دراسة بعنوان: دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة المديرية العمليات لاتصالات الجزائر بالبويرة 2014.

لقد هدفت هذه الدراسة الى معالجة أحد أكثر المواضيع حداثة والمتعلقة بتسيير الموارد البشرية، فمن خلال البحث توصلت الباحثة إلى أن الكفاءات البشرية هي تلك التوليفة من المعارف، المهارات، والسلوكيات التي يمتلكها الفرد والمستعملة والمجسدة في الميدان بغية تحقيق هدف معين، كما أنها تمثل أحد أهم الموارد الاستراتيجية والأساسية للمؤسسة.

وهذا ما قاد الباحثة إلى القول أن الفرضية الأولى التي كانت تعتبر الكفاءات مصدرا أساسيا لامتلاك المؤسسة لميزة تنافسية صحيحة.

كما توصلت الباحثة أيضا إلى أن الميزة التنافسية هي مفهوم استراتيجي يعكس وضعنا تنافسيا مميزا للمؤسسة مقارنة بمنافسيها ومصادر لها متعددة الأمر الذي يفرض على المؤسسات تحديدها بدقة قصد الوصول إلى النتائج المرجوة بأقل جهد وأقل تكلفة خاصة وأن المؤسسات أصبحت لا تعتمد على مصدر واحد للميزة التنافسية وإنما على مجموعة متكاملة وتعد الكفاءات البشرية أبرز هذه العناصر وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

كما اتضح للباحثة بأن التسيير الفعال والجيد للكفاءات البشرية وقدرة المؤسسة على انتقاء أفضل النظم التسييرية الحديثة والمرنة تمكنها من تامين ما تملك من موارد وكفاءات ذات قدرات ومعرفة ومهارات واكتساب ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة الشرسة والاقتصاد العالمي المبني على جودة الكفاءات وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة .

من خلال ما سبق يمكننا استخلاص بان الكفاءات البشرية تعتبر من العناصر المهمة والأساسية التي ينبغي إدارتها وتسييرها بالشكل السليم الذي يمكّن من استغلال الطاقة المتاحة لديها باعتبارها أهم مصدر لاختلاف المؤسسة عن غيرها لأنها الأصل الوحيد المالك والقادر على امتلاك المعارف التي تمثل الثروة الحقيقية المنشئة للقيمة والمحققة للميزة التنافسية.

دراسة: نوردين بوراس، دراسة بعنوان: دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين "دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر إدارة أعمال، جامعة جبل العنق بشر العاتر، تبسة، 2014.

هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة الكامنة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية والتعرف على دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية ، بالإضافة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق النجاح للمنظمات الإدارية ، و إتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من 100 عامل في المركب تم إستخدام عينة طبقية، 81 واستخدمت الإستبانة والمقابلة لجمع البيانات اللازمة لأغراض الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- أن القيادة الإدارية هي بمثابة الجسر الذي من خلاله تستطيع أن تخلق وتنمي ثقافة قوية لدى العاملين ؛
- أن للقيادة الإدارية دور في تكوين وتنمية الثقافة التنظيمية من خلال تهيئة بيئة خصبة مع مراعاة ثقافة العامل الجديد .

المطلب الثاني: دراسات أجنبية

اولا: دراسة- ABRAHAM CARMELI, ROY GELBARD, AND RONI REITER- PALMON بعنوان " LEADERSHIP, CREATIVE PROBLEM-SOLVING PERFORMANCE: THE IMPORTANCE CAPACITY, AND CREATIVE OF KNOWLEDGE SHARING" Vol. 52,2013.

وهي عبارة عن مقال منشور في مجلة إدارة الموارد البشرية تقدم دراستين تقيسان مدى مساهمة سلوك القائد في تسهيل عملية نقل ومشاركة المعرفة وقدرة العاملين على إيجاد طرق إبداعية في حل المشكلات، حيث تضمنت الدراسة الأولى عينة بلغت 350 عاملا دائما في مؤسسات إنتاجية (مثل الأدوية والصناعات الصيدلانية) والغير إنتاجية (مثل المؤسسات المالية والتأمينات)، في حين تضمنت الدراسة الثانية عينة بلغت حوالي 130 عاملا دائما في مؤسسات خدمية.

-وقد توصلت الدراسات إلى أن سلوك القائد الداعم مرتبط بشكل مباشر وغير مباشر على المشاركة الداخلية والخارجية للمعرفة فيما يتعلّق بقدرة العاملين على إيجاد حلول إبداعية للمشكلات.

-من جهة أخرى يرتبط الابداع في حل المشكل ببعدي الأداء والمرونة الابداعيين وكذا الأصالة؛ ومع ذلك فإن اختبار نموذج الوساطة أشار إلى أن الحل الإبداعي للمشكلات فقط يتوسط العلاقة بين تقاسم المعرفة الداخلية للأداء الإبداعي والأصالة.

-وقد أبرزت هذه النتائج مدى تعقيد العملية التي يسهّل القائد من خلالها عملية تقاسم المعرفة الداخلية والخارجية وقدرة العاملين على إيجاد طرق إبداعية في حل المشكلات وبالتالي تحسين الأداء الإبداعي للموظفين.

الفرع الثاني: دراسة نهى عواد رشيد ساعد بعنوان " دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية "هذه الرسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في " القيادة والإدارة " من أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى برنامج القيادة والإدارة، 2016.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر سمات القيادة الإبداعية لدى المسؤولين في وزارة الصحة الفلسطينية، والتعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الصحة الفلسطينية، كما هدفت إلى إختبار طبيعة العلاقة بين القيادة الإبداعية والثقافة التنظيمية بوزارة الصحة الفلسطينية، وتم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، كما أستخدم أسلوب المسح الشامل حيث وزعت الاستبانة على 178 مديراً ممن يشغلون منصب مدير عام ومدير وحدة ومدير دائرة في وزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، واستجاب منهم 126 بنسبة (7.70%) خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج، نلخص أهمها فيما يلي:

- أظهرت النتائج أن نسبة القيادة الإبداعية لدى المسؤولين في وزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية 6.80 % .

- أظهرت النتائج أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية بلغ 4.75 % .

- أظهرت النتائج أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية بأبعادها المختلفة وبين الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية .
من أهم التوصيات التي تقدمها الباحثة ما يلي:

- العمل على تعزيز ورفع مستوى أداء مديري الوزارة من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية في مجال القيادة ولا سيما القيادة الإبداعية، على ان تأخذ هذه الدورات صفة الاستمرارية والمتابعة الجادة؛
- أن يعمل مديري الوزارة على تنمية ثقافة تنظيمية إيجابية داخل الوزارة من خلال توفير أجواء مريحة للعمل وإقامة علاقات طيبة مع كافة العاملين، وخلق مناخ تنظيمي يشجع على الانجاز والتميز؛
- أن يولي صانعو القرار في وزارة الصحة الابداع القيادي ما يستحق من أهمية عند اختيارهم لمن يشغل منصب مدير، واعتماد معايير وآليات تضمن وصول أصحاب الكفاءات والمبدعين إلى هذه الوظيفة.

نتائج البحث :

خلال التطرق لأهم جوانب الموضوع النظرية منها والتطبيقية توصلت الباحثة إلى الإجابة على التساؤلات المطروحة حيث يمكن إبراز النتائج المسجلة فيما يلي:

- يمكن النظر للمؤسسة على أنها حافظة من الموارد والكفاءات المتحكم فيها من قبل المؤسسة بشكل يمكنها من الاعتماد عليها في إعداد وتنفيذ استراتيجياتها ومنه تعزيز كفاءاتها وفعاليتها وخدمة تنافسياتها؛
- الكفاءات ليس لها معنى إن لم تتميز بالمرونة التي تسمح لها بالاستجابة لمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى المحيط، خاصة في ظل التحولات السريعة التي يشهدها العالم ودرجة تعقدتها وعدم استقرارها؛
- الميزة التنافسية لا تكمن في موارد المؤسسة وإنما في طريقة المسج بين هذه الموارد، وما ينتج عنه من فروقات محسوسة في كيفية اقتحامها للأسواق وتموقعها، وهو ما توفره الكفاءات البشرية مما جعلها تظهر كنقطة محورية؛
- إن العامل الحاسم في تحقيق الميزة التنافسية هو العامل البشري الذي يمتلك المهارات والكفاءات والمعارف المتميزة، والذي يلقي من إدارة الموارد البشرية التحفيز والتوجيه المناسبين، ففي ظل التحولات التي تشهدها البيئة التنافسية زادت أهمية الكفاءة البشرية وأصبح نجاح المؤسسات في الحصول على الميزة التنافسية المستدامة مرهون بمدى امتلاكها لكفاءات المتميزة والتي تتوفر على المعارف والمهارات والقدرات التي تساعد على الإبداع والتحسين المستمرين.

المطلب الثالث: التعليق على الدراسات السابقة :

من خلال عرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، حيث أكدت هذه الدراسات على أهمية الدور القيادي وزيادة درجة الاهتمام بمجال تسيير الكفاءات لأن الاهتمام بالكفاءات يساهم في تنمية وتطوير الأداء وأيضاً أكدت على أهمية الإبداع المؤسسي، وقد ظهر العديد من أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

أولاً: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

1- أوجه التشابه: تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في:

- اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي حيث تشابهت مع الدراسات السابقة؛
- تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدامها الاستبانة والمقابلة كأداة للدراسة مثل جميع الدراسات المذكورة سلفاً؛
- يظهر من الدراسات السابقة أن تسيير الكفاءات والقيادة الإبداعية ضرورياً

كما أن:

1- من حيث الأهداف:

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف على مدى توافر تسيير الكفاءات والتعرف على واقع القيادة الابداعية السائدة في المؤسسات ثم التعرف على دور تسيير الكفاءات في القيادة الإبداعية؛

2- من حيث المتغير المستقل والمتغير التابع:

شملت الدراسة الحالية على تسيير الكفاءات كمتغير مستقل، وعلى القيادة الابداعية كمتغير تابع، فقد اختلف عن كل الدراسات السابقة والتي لم تربط بين المتغيرين. في حين أن الدراسة الحالية تشابهت مع دراسة مصاطفي قويدر المتغير المستقل فقط.

خلاصة الفصل:

لقد تبين لنا من خلال دراستنا هذه أن منهج تسيير الكفاءات هو طوق النجاة الذي سيساعد المؤسسات على إيجاد حلول للمشاكل التي تتخبط فيها، والتأقلم مع المتغيرات التي تشهدها جميع جوانب الحياة وبفضله يمكن لهذه المؤسسات أن تكون قادة مبدعين يساهمون في تحقيق أهدافها وتؤدي مهامها ووظائفها وتكون ميزة تنافسية أيضا وبهذا يتسارع تطوراتها ، كما أنه تبين أن هذه المفاهيم حديثة نسبيًا ومبنية على نظريات، كما ان هذه النماذج يمكن تبنيتها وتنفيذها على أرض الواقع فهو لا يتطلب ميزانية باهظة بقدر ما يتطلب إرادة قوية و قيادة ابداعية تكون طرفا فعالا في تسيير هاته الكفاءات و التحكم بها بما يخدم أهداف المؤسسة.

الفصل الثاني:

الجانب التطبيقي: تسيير الكفاءات

كأداة

لممارسة القيادة الإبداعية في مديرية

توزيع

الكهرباء والغاز وسط-

غرداية

تمهيد:

يعتبر مجمع سونلغاز المؤسسة الوحيدة التي تقوم بإنتاج الطاقة الكهربائية في الجزائر كما أنها تنقسم إلى عدة مديريات عبر تراب الوطن، وقد تم اختيار مديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط المدينة غرداية لإسقاط المفاهيم النظرية على واقع هذه المؤسسة.

وجدير بالذكر أن هذه المؤسسة تعاني من مشكلات كثيرة انعكس تأثيرها سلبا على مدى تحقيق أهدافها ورغم الاسهام الايجابي لهذه المؤسسة في عملية تنمية وتطوير المجتمع إلا أنها تبقي مؤسسة عمومية، لذا فقد يستوجب على هذه الأخيرة الاهتمام بقيادتها المبدعة لتحقيق أهدافها والتنمية للمجتمع، حيث يعد الابداع من أهم محددات النجاح لأي مؤسسة مهما كان نوع نشاطها وهذا ما تحتاجه المؤسسات الجزائرية لتحقيق أهدافها بسبب نقص الابداع فيها و عدم تفعيل أليات تسيير الكفاءات التي تشجع على ذلك و هو تحدي كبيرا أمام القادة لتوجيه جهود العاملين نحو رفع الابداع فيها و ذلك من أجل تحقيق الاهداف و بلوغ الغايات.

من هذا المنطلق سوف نحاول في هذا الفصل دراسة تسيير الكفاءات كأداة لممارسة القيادة الإبداعية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط المدينة غرداية بشكل عملي وذلك من خلال مبحثين:

المبحث الاول: مدخل عام حول مؤسسة محل الدراسة وعرض الأدوات المستخدمة؛

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: مدخل عام حول مؤسسة محل الدراسة وعرض الأدوات المستخدمة

سنستعرض من خلال هذا المبحث أحد أهم المؤسسات العمومية في الجزائر، والتي تتميز بطابعها التجاري والصناعي وهي مؤسسة سونلغاز فرع التوزيع بغرداية والتي هي محل دراسة كما تطرقنا لأهم الوظائف والمصالح التي تتكون منها وكذا نشاطها وأهدافها وكان هذا بعد الإشارة إلى مفهوم مؤسسة سونلغاز ككل تم فرع التوزيع الكهرباء والغاز بغرداية ثم نقوم بتحديد المنهج العلمي المناسب لدراستنا الميدانية وفقا لطبيعة موضوع بحثنا، والأدوات المستعملة والمساعدة في اتباع هذا المنهج.

وينقسم هذا المبحث إلى مطلبين:

المطلب الأول: ماهية المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز"؛

المطلب الثاني: عرض مديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط-غرداية؛

المطلب الثالث: عرض طرق وأدوات الدراسة.

المطلب الأول: ماهية المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز"

وينقسم إلى ثلاثة فروع:

الفرع الأول: التعريف بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز"

عقب الحرب العلمية الثانية وبالتحديد في جوان من 1947 قررت الحكومة الاستعمارية أن توكل لهذه المؤسسة مهمة إنتاج EGA بالجزائر تنمية اقتصادية بإنشاء مؤسسة لتوزيع الطاقة ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز، في سنة 1962 أعيد تشكيل الشبكة باعتماد أسلاك كهربائية لنقل الكهرباء بهدف تزويد المدن، وقدرت الطاقة الإنتاجية للكهرباء ب 461 ميغا واط. أما بخصوص الغاز الطبيعي فلم يتم استغلاله إلا في سنة 1961، بالرغم من اكتشافه في سنة 1956 في حاسي الرمل، بالمرسوم التنفيذي رقم 6959 من يوم 26 جويلية 1969 ومن أوت أنشأت الشركة الوطنية للكهرباء والغاز محل كهرباء وغاز الجزائر، وقد حدد المرسوم لها مهمة رئيسية تتمثل في الاندماج بطريقة منسجمة في سياسة الطاقة الداخلية للبلاد، ان احتكار انتاج ونقل وتوزيع واستيراد وتصدير الطاقة الكهربائية المخصصة لسونلغاز قد عزز من مكانة الشركة. كما أن احتكار تسويق الغاز الطبيعي داخل التراب الوطني لجميع أصناف الزبائن تطلب منها إنجازة تسيير قنوات النقل وشبكة التوزيع. وبناء على الطلب المتزايد على خدمات المؤسسة قامت في سنة 1973 بإعادة تشكيل البنية التحتية لقواعدها و مركباتها لتقفز الطاقة الإنتاجية للمؤسسة من 624ميغاواط سنة 1969 إلى 1200 ميغاواط سنة 1974، بفضل المراكز الحرارية الموجودة في كل من عنابة، وهران بالإضافة إلى المولدات الغازية المتواجدة في الجزائر، أرزيو، حاسي مسعود، تقرت، غرداية، مستعملة بذلك خطوط لنقل يزيد طولها عن 850 كلم للضغط المتوسط والمنخفض في

سنة 1978 طورت المؤسسة خدماتها لتحقيق أهداف المخطط الوطني المتعلق بإعداد تهيئة الكهرباء بغية تلبية الحاجيات حوالي 1200000 مشترك واستحدثت خطوطا جديدة قدر طولها ب 60000. وفي سنة 1983 وضمن برنامج إعادة الهيكلة المؤسسات الوطنية لم تغلت سونلغاز هي الأخرى من إعادة الهيكلة لتتمخض عنها ستة مؤسسات فرعية وهي:

✓ أشغال الكهرباء (KAHRIF)؛

✓ تركيب البنى التحتية والانشاءات الكهربائية (KAHRAKIB) والتركيب الصناعي (ETTERKIB)؛

✓ انجاز قنوات النقل وتوزيع الغاز (KANAGAZ)؛

✓ أعمال الهندسة المدنية (ETTERKIB)؛

✓ صناعة عدادات الكهرباء وآلات القياس والرقابة (AMC).

تعتبر سونلغاز مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تحتكر لحساب الدولة النشاطات التالية:

✓ انتاج ونقل الكهرباء (مجمع صناعي)؛

✓ نقل الكهرباء المنتجة GRTE ونقل الغاز GRTG وتوزيع الكهرباء والغاز SD.

الفرع الثاني: نشاطات المؤسسة:

إن شركة سونلغاز تتحكم وتحتكر الإنتاج، النقل والتوزيع كما تقوم بتزويد زبائنها بالطاقة الكهربائية المنتجة من طرفها كما تزودهم بالغاز الذي تشتريه من شركة سونطراك الذي تتولى إنتاجه هذه الأخيرة.

1- بالنسبة للكهرباء: الكهرباء تنتج عن طريق مراكز الكهربائية متواجدة على عدة نقاط على القطر الوطني

وهذه الطاقة الكهربائية المنتجة تقوم شركة سونلغاز بإرسالها إلى الزبائن بواسطة شبكات كهربائية خطوط ومراكز هذه الطاقة إما أن ترسل إلى بعض زبائن الصناعيين وإما أن تمر في مراكز التحويل حتى يتم التخفيض من درجات حرارتها حتى تصل إلى الزبائن المشتركين العاديين بدرجة 380 فولط، 220 فولط.

2- بالنسبة للغاز: الغاز يأتي في المرتبة الثانية بالنسبة لسونلغاز وهو على العكس تماما بالنسبة للكهرباء

بالنسبة للكهرباء حيث أن الغاز يتم شراءه من المؤسسة المنتجة له سونطراك. كما أنه يتم توزيعه أيضا إلى المشتركين عن طريق القنوات هذه الطاقة ترسل هي الأخرى إما إلى بعض العملاء الصناعيين أو أن تمر بمراكز تخفض من درجة الضغط ثم توضع في شبكات توزيع الغاز ومنها توصل إلى المشتركين.

الفرع الثالث: أهداف المؤسسة:

تعمل المؤسسة من أجل تحقيق العديد من الأهداف لما تمتلكه من قدرات ومؤهلات كبيرة لعل أهمها طموحها في أن تصبح من بين المؤسسات الخمس الأولى في الحوض المتوسط في مجال الكهرباء والغاز، معتمد في ذلك على:

1) دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية:

-تهدف المؤسسة إلى استقطاب رؤوس الأموال من أجل تحقيق برامجها الاستثمارية؛

-العمل على امتلاك وتطوير المنشآت الأساسية للكهرباء والغاز التي تفي باحتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد؛

2) التوسع: تهدف شركة سونلغاز إلى تحقيق استراتيجيتها التوسعية داخل وخارج الوطن وحتى تنويع منتجاتها

وكذلك نطاق العمل من صناعي إلى تجاري وصناعي كذلك بإعادة هيكلة نفسها في شركات متفرعة

مكلفة بالنشاطات الأساسية الآتية:

☀ سونلغاز إنتاج الكهرباء(SPE)؛

☀ مسير شبكة نقل الكهرباء(GRTE)؛

☀ مسير شبكة نقل الغاز(GRTG).

وطموح سونلغاز هو ان تغدو مؤسسة منافسة لكي تقوى على مواجهة المنافسة التي تلوح ملامحها في الأفق وان تكون في الأمد المنظور من بين أفضل خمسة متعاملين التابعين للقطاع في حوض البحر المتوسط.

المطلب الثاني: تقديم مديرية التوزيع الكهرباء والغاز وسط-غرداية

وينقسم إلى ثلاثة فروع:

الفرع الأول: نبذة عن المديرية الجهوية للتوزيع لوحدة غرداية

في 16ماي 2007 تم تأسيس المديرية الجهوية للتوزيع بمقتضب القرار 478 المعد من طرف المديرية العامة والمتضمن انشاء المديريات الجهوية للتوزيع التابعة لفروع التوزيع الخاصة. حيث تنتمي المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بغرداية إلى شركة توزيع الوسط -البلدية- SDC التي تضم هذه الأخيرة ولايات الوسط التالية: (ولاية البلدية، تيزي وزو، البويرة، الميضية، غرداية، الأعواط، ورقلة، الجلفة، تمنراست، الوادي، بسكرة وإيزي) ويقدر راس مال المديرية ب: 15مليار دينار ويتلخص هدفها الأساسي في تزويد تراب الولاية بالطاقة الكهربائية والغاز، ويبلغ عدد عمالها:

❖ 2014: 99 اطار، 229 عون تحكم، 109 عمال تنفيذ؛

❖ 2013: 93 اطار، 215 عون تحكم، 98 عمال تنفيذ؛

❖ 2012: 92 اطار، 204 عون تحكم، 102 عمال تنفيذ؛

❖ 2012: رقم المتعاملين 162432؛

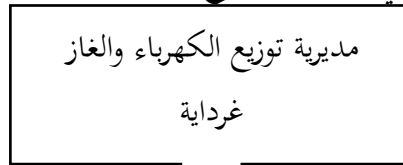
❖ زبائن الكهرباء 105291؛

❖ زبائن الغاز 57141.

الفرع الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي

إن مديرية توزيع الكهرباء والغاز هي شركة تقوم بعدة وظائف ومهام، وبدورها تنقسم إلى أقسام أو مستويات والشكل الموالي يوضح ذلك:

شكل رقم (2-1): الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع الكهرباء والغاز بغرداية



شرح الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع الكهرباء والغاز بغرداية:

يمكن اختصار أبرز محتويات هيكل مديرية توزيع الكهرباء والغاز في العناصر التالية:

مديرية توزيع الكهرباء والغاز غرداية ويعتبر المسؤول الأول على جميع العمليات المتعلقة بتسيير وتنظيم المديرية حيث يقوم بالسهر على المتابعة، الإشراف والتنسيق بين جميع الهياكل التابعة للمديرية، وله بعض الصلاحيات المتعلقة بالعمليات المالية، كإمضاء على الوثائق المحاسبية، التقييم السنوي للميزانية الختامية وغيرها من المهام الرئيسية التي تقع على عاتقه.

***الأمانة العامة:**

تتم بمتابعة البريد الوارد، والصادر من وإلى المركز وتقوم بوظائف الاتصال مستعملة في ذلك كل أجهزة الاتصال من هواتف وفاكس... إلخ.

***المكلف بالاتصال:**

يحرص على توفير المعلومات التي تتعلق بالعاملين داخل المؤسسة حيث تتمثل مهامه في:

-تسهيل الاتصال بين المؤسسة والمتعاملين معها؛

-تسهيل الاتصالات الداخلية بالمؤسسة؛

-تمثيل المؤسسة في الخرجات الإعلامية والإشهارية.

***الملحق القانوني:** ويقوم بمتابعة الجوانب القانونية للمؤسسة.

***مهندس الأمن الصناعي:**

من مهامها تأمين وتوزيع الطاقة الكهربائية وصيانة الشبكات وتسيير المشتركين في الملائمة للنوعية والأمن ومن واجبه:

-صيانة الشبكات بواسطة برنامج منظم؛

-تحليل الحوادث التي تصب في الشبكة؛

-تسيير المشتركين في حدود المقاطعة؛

-تسيير الوسائل (الأفراد والسيارات...).

-تمثيل المؤسسة لدى السلطات المحلية في حدود صلاحياتها.

*قسم الدراسات وتنفيذ أشغال الكهرباء والغاز (DEET):

يتكون هذا القسم من: مصلحة الدراسات وأشغال الغاز، تسيير الاستثمارات، مصلحة الدراسات وأشغال الكهرباء، شعبة تسيير برامج الدولة ويقوم هذا القسم بما يلي:

- ✓ وضع برنامج إنجاز الأشغال والتحكم فيها؛
- ✓ دراسة طلبات الزبائن سواء ضمن برنامج توصيل الزبائن الجدد RCN أو الكهرباء الريفية أو التوزيع العمومي للغاز؛
- ✓ جمع الملفات التقنية للأشغال المبرمجة للإنجاز؛
- ✓ تنظيم فتح الورشات للمؤسسات المنجزة ومراقبتها من حيث النوعية والآجال طبقا لمخطط الإنجاز؛
- ✓ المصادقة على الكشوف الكمية وإنجاز تقارير الأشغال؛
- ✓ تسيير الاعتمادات المالية الموجهة للمديرية من الجانب التقني؛
- ✓ استقبال وتقييم كل فواتير المؤسسات؛
- ✓ وضع برامج الاستثمار على المدى القصير والمتوسط طبقا لتوجيهات المديرية المركزية وبالتنسيق مع المصالح التقنية؛
- ✓ الحرص على استعمال التقنيات والعتاد الحديث في الإنجاز.

• قسم استغلال الغاز (D.T.G)

ويتكون هذا القسم من عدة مصالح هي: المصلحة التقنية للغاز، مصلحة صيانة الغاز، مصلحة المراقبة واستغلال الغاز، مصلحة تطوير الشبكة ويهتم هذا القسم بما يلي:

- ✓ ضمان تسيير الشبكة الغازية ومراقبتها وتطويرها وإعداد برامج الصيانة متابعة المقاسات دوريا وتحليل الأخطار؛
- ✓ تسيير العتاد الغازي على مستوى المديرية؛
- ✓ إعداد وتحليل المعطيات الإحصائية اللازمة ووضع مخططات الحماية العامة وتحليل النتائج؛
- ✓ إعداد مخططات قنوات الغاز وتحديثها؛
- ✓ إعداد برنامج عملية البحث عن الأعطاب وتفعيلها؛
- ✓ ضمان إصلاح كل الأعطاب سواء الناتجة عن عملية البحث أو إبلاغ المواطنين عنها؛
- ✓ ضمان صيانة كل العدادات والعتاد خاصة عتاد البحث عن التسربات الغازية.

• قسم استغلال الكهرباء (D.T.E)

وينقسم إلى عدة مصالح: المصلحة التقنية للكهرباء، مصلحة الصيانة، مصلحة المراقبة واستغلال الكهرباء، مصلحة تطوير الشبكة، مصلحة أشغال sous tension، مصلحة التحكم في الشبكة عن طريق وسائل الاتصال المختلفة (tele conduit).

ويهتم هذا القسم بما يلي:

- ✓ إعداد برامج ومقاسات التوتر المنخفض والمتوسط ومتابعتها؛
- ✓ إعداد برامج صيانة الشبكة الكهربائية ومتابعتها؛
- ✓ تحليل المعطيات الإحصائية وتحديث الخرائط الخاصة بالشبكة؛
- ✓ ضمان تسيير المحولات؛
- ✓ إعداد برنامج التجهيز السنوي وعلى المدى القصير؛
- ✓ التدخل في حالة وجود عطب أو خطر في الشبكة وإصلاحه؛
- ✓ متابعة المصالح التقنية للكهرباء التابعة لهل مثل: "غرداية، متليلي، بنورة، القرارة وبريان، المنبوعة"؛
- ✓ تسيير العدادات وإصلاحها؛
- ✓ استقبال تدخلات المواطنين في حالة وجود عطب ما واتخاذ الإجراءات اللازمة.

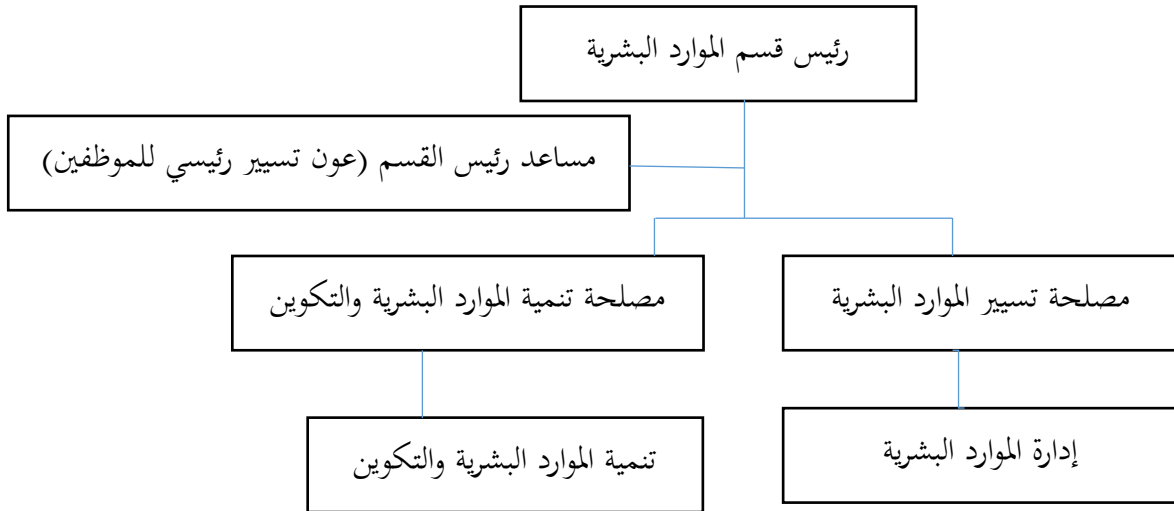
قسم العلاقات التجارية (D.R.C) :

يتكون هذا القسم من: الوكالات التجارية، مصلحة تنمية المبيعات، مصلحة التقنيات التجارية، مصلحة التغطية والتحصيل، مصلحة الحسابات الكبرى (الضغط العالي والتوتر العالي والضغط المتوسط والتوتر المتوسط)، ويقوم هذا القسم بضمان مهام المجالات التالية:

- ✓ احترام إجراءات توصيل الزبائن الجدد وأشغال الخدمات المعوضة TPR بما في ذلك عقود الأشغال و طلبات الزبائن إلى غاية وضعهم بالخدمة؛
- ✓ إعداد عقود المشتركين من التوتر والضغط المتوسطين والمنخفضين ومطابقتهم؛
- ✓ تسيير المشتركين ذوي التوتر والضغط المنخفضين من خلال عملية التعداد والفوترة والتحصيل؛
- ✓ تسيير حسابات الزبائن بما ذلك الجرد؛
- ✓ إعداد وتسيير الفوترة على أساس المذكرات FSM؛
- ✓ فوترة مختلف الخدمات؛

- ✓ القيام بتحريات حول الزبائن؛
- ✓ اقتراح خدمات مقدمة جديدة للزبائن؛
- ✓ إعداد فواتير الإيصالات الخاصة بتوصيل الزبائن الجدد؛
- ✓ إعداد الميزانية النهائية؛
- ✓ متابعة وتحليل ديون الزبائن حساب بحساب؛
- ✓ التدخل في إعداد بعض دراسات الشبكات؛
- ✓ احترام رزنامة التعداد ونوعية التعداد ومتابعته دورياً؛
- ✓ القطع والوضع بالخدمة للعدادات؛
- ✓ التدخل في حالة حدوث عطب خاص بالعداد.

الفرع الثالث: المخطط الهيكلي لقسم الموارد البشرية
الشكل رقم (2-2): الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية.



المصدر: من وثائق المؤسسة

شرح الهيكل التنظيمي:

- يتكون هذا القسم من مصلحة تسيير الموارد البشرية، مصلحة تنمية الموارد البشرية وتكوين إدارة الموارد البشرية، تنمية الموارد البشرية والتكوين، ويقوم هذا القسم بما يلي:
- إعداد وتوجيه ومراقبة المديرية لمختلف خطط المستخدمين من حيث التوظيف والتكوين والترقية؛
 - ضمان وتنسيق وترقية النشاطات الإدارية وتسيير المستخدمين؛
 - إعداد ومتابعة الأجور؛

- إعداد احتياجات المديرية فيما يخص تكوين العمال حسب برنامج التكوين.

المطلب الثالث: عرض طريقة وأدوات الدراسة

ويضم فرعين:

الفرع الأول: عرض طريقة الدراسة

أولاً: منهجية الدراسة

إن طبيعة هذه الدراسة استكشافية ووصفية، بحيث اعتمدنا على جملة من الأدوات من أجل تجميع البيانات والمعلومات بحيث استخدمنا كلا من الملاحظة والاستبيان والمقابلة مع بعض الموظفين في المؤسسة.

أساليب جمع البيانات: تم الاعتماد على مصادر أولية وأخرى ثانوية في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بهذا الفصل نذكر منها:

أ-المصادر الأولية لجمع البيانات والمعلومات:

وتم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، ومن تم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) النسخة رقم (21) وباستخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية وبرنامج Excel2007 بالإضافة إلى المقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية وبعض الموظفين.

ب-المصادر الثانوية لجمع البيانات والمعلومات:

وتم الحصول عليها من خلال الرسائل الجامعية والتقارير والملتقيات المتعلقة بالموضوع ومن خلال المحلات الإلكترونية التي ساعدتنا في جميع مراحل الدراسة.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

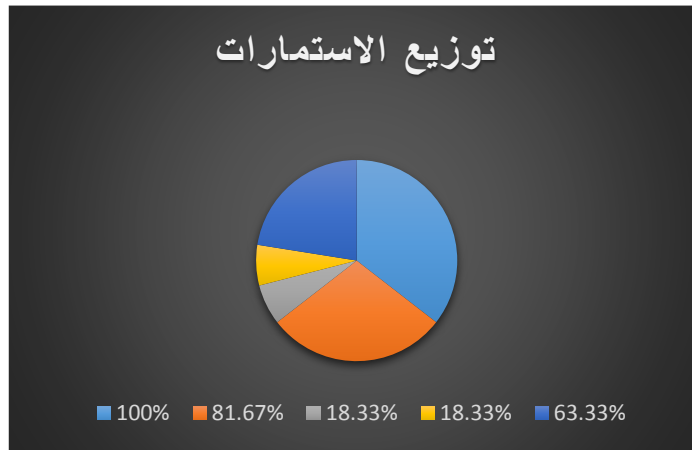
يتمثل مجتمع وعينة الدراسة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية إذ تم اختيار رئيس قسم الموارد البشرية والعمال، ولم يتم تحديد عدد العمال هذا لعدم تجاوب العديد منهم مع الدراسة سواء بالرفض أو التماطل بحجة ضغط العمل، أما فيما يخص الأداة الأولى من أدوات جمع المعلومات -الاستبانة- فقد حاولنا التماسي مع عدد الاستبيانات المسترجعة، حيث تم تحديد حجم العينة ب60 فرد، كما أن العينة كانت عشوائية وقد تم استرجاع 49 استبياناً، استبعدنا 11 منها لعدم ملء كل الفقرات، وبالتالي فإن عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة كانت 38 استبياناً، ويمكن توضيحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-2): الإحصائيات المتعلقة باستمارة الاستبيان

البيان	العدد	النسبة
عدد الاستثمارات الموزعة	60	100%
عدد الاستثمارات المسترجعة	49	81.67%
عدد الاستثمارات الملغاة	11	18.33%
عدد الاستثمارات غير مسترجعة	11	18.33%
عدد الاستثمارات الصالحة	38	63.33%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان وEXCEL

الشكل رقم (2-3): رسم بياني يمثل توزيع الاستثمارات



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان وEXCEL

الملاحظ من الشكل والجدول أعلاه أن عدد الاستثمارات الموزعة بلغ 60 استمارة بنسبة 100 % والتي استرجعنا منها 49 استمارة بنسبة 81.67% وقد تم أقصاء 11 والتي بلغت نسبتها 18.33%، كما أن عدد الاستثمارات الغير مسترجعة فكان عددها 11 بنسبة 18.33% أما باقي الاستثمارات صالحة للدراسة بلغت 38 استمارة بنسبة 63.33%.

الفرع الثاني: عرض أدوات الدراسة

تم الاعتماد في عملية التحليل على عدة أدوات لجمع بيانات الدراسة الميدانية وتحليلها، وفيما يلي سنستعرض هذه الأدوات:

أولاً: أدوات جمع البيانات

❖ **المقابلة:** بعد موافقة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز على اجراء الدراسة في المؤسسة وبما أن المقابلة تساهم في الحصول على معلومات اللازمة من المصدر فقد تم ترتيب يوم مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية قصد التعرف على كيفية اكتساب الكفاءات ومفهوم تسيير الكفاءات عموماً في مؤسسة وأيام أخرى مع مجموعة من الموظفين لمعرفة علاقة تسيير الكفاءات بالقيادة الإبداعية.

❖ **وثائق المؤسسة:** تم الاعتماد على الوثائق الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت بعض المعطيات والبيانات الضرورية للدراسة، حيث تمثلت هذه البيانات حول الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومخطط تسيير الموارد البشرية ومهام كل منهما وتعريف المؤسسة الأم والمؤسسة محل الدراسة.

❖ **الاستبيان:** كما تم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات من الواقع والتحقق من فرضيات الدراسة التي لم تستوفي حقها في المقابلة، حيث تم اعداد الاستبيان انطلاقاً من بعض الأسئلة والفرضيات وبعض الاستبيانات التي تتمحور حول نفس الدراسة وقد تم تقديم هذا الاستبيان بفقرة تعريفية لحث الموظفين على التعاون تليها معلومات تعريفية بالحالة الشخصية للمجيب تخص السن والعمر، الشهادة، والأقدمية في الوظيفة.

وقد تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين على النحو التالي:

القسم الأول: شمل هذا الجزء المعلومات الشخصية للعينة محل الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، وهي عبارة عن أسئلة ذات خيارات متعددة.

القسم الثاني: تم تجزئته إلى محورين ضمت في مجملها 33 عبارة.

بحيث كان 18 عبارة خاصة بالمتغير المستقل وهو تسيير الكفاءات مقسمة إلى 3 مجالات وكانت كالتالي:

- تخطيط الكفاءات: ضم هذا المجال 6 عبارات؛
- تنمية الكفاءات: وضم 7 عبارات؛
- تقييم الكفاءات: ضم هذا المجال 5 عبارات.

أما فيما يخص المتغير التابع "القيادة الإبداعية" فقد ضم 15 عبارة وكانت العبارات أغلبها تتمحور حول سمات القيادة الإبداعية في المؤسسة.

-وقد كانت إجابات كل فقرة وفق سلم ليكارت (LIKERT) الخماسي حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعاً بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على واحد من الخيارات و لتحديد أهمية كل بند من بنود الاستبيان كما هو موضح في الشكل التالي :

الجدول رقم (2-2): درجة أهمية بنود الاستبيان

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
1	2	3	4	5	النقاط
1,79-1	2,59- 1,79	3,39-2,60	3,4-4,19	5-4,2	الدرجة

المصدر: من إعداد الطالبة

حيث تم اعتماد النظرة الايجابية في تحديد درجة الأهمية من 1_5 على العبارات وفق سلم ليكارت الخماسي

الحد الأعلى_ الحد الأدنى (1_5)

حيث تم اعتماد هذا المقياس على أساس: طول الفئة= $\frac{1,79}{4}$ = عدد المستويات

كما تم التبسيط ووضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام الترتيبي وذلك للاستفادة منها فيما بعد في تحليل النتائج.

الجدول رقم (2-3): مقياس تحديد الأهمية النسبية

الأهمية	منخفض	متوسط	مرتفع
الدرجة	2,33_1	3,66 – 2,34	5 – 3,67

المصدر: من إعداد الطالبة

الحد الأعلى_ الحد الأدنى (1_5)

حيث تم اعتماد هذا المقياس على أساس: طول الفئة= $\frac{1,33}{3}$ = عدد المستويات

وبناءً عليه فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات من (2,33_1) فيكون مستوى منخفض (يعني موافقة منخفضة) لأفراد العينة على العبارة) أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (3,66_2,34) فيكون مستوى متوسط، وإذا كان المتوسط الحسابي من (5_3,67) فيكون مستوى مرتفع أي موافقة عالية لأفراد العينة للعبارة.

ثانيا: الأدوات الإحصائية:

تم الاعتماد على العديد من الأساليب من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for the Social Sciences) ويرمز له باختصار ب SPSS وبعد قمتنا بتفريغ وتحليل الاستبيان واعتمدنا الاختيارات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات؛
2. الانحراف المعياري: القيمة الأكثر استخداما من بين مقاييس التشتت الإحصائي لقياس مدى التبعر الإحصائي، أي أنه يدل على مدى امتداد مجالات القيم ضمن مجموعة نتائج الاستبيان؛
3. اختبار ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's) لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان؛
4. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس قوة الارتباط والعلاقة بين المحاور فإذا كان المعامل قريب من (+1) فإن الارتباط قوي وموجب (طردى)، وإذا كان قريب من (-1) فإن الارتباط قوي وسالب (عكسي)، وكلما قرب من (00) يضعف إلى أن ينعدم؛
5. إجراء اختبار كولمنجروف_سمرنوف لمعرفة هل تتبع البيانات التوزيع الطبيعي.

المطلب الرابع: صدق وثبات الاستبيان

تم تفريغ الاستبيان من خلال جمع الأجوبة المتحصل عليها من المستقصين الذين وزعت عليهم الاستمارة حيث تم تجميع وتبويب إجابات أفراد العينة في برنامج SPSS الذي يتيح جملة من الأساليب الإحصائية المساعدة على التحليل الجيد والموضوعي لمخرجات الاستبيان، ومن بين هذه الأساليب نجد: التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية...، لضمان صدق الاستبيان الموجه للعينة تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من الهيئة التدريسية لجامعة غرداية كما قمتنا بقياس ثباته باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

الفرع الأول: تحكيم الاستبيان

تم وضع الاستبيان الخاص ببحثنا في صيغته النهائية، من خلال اخضاعه للقراءة والمراجعة من قبل الأستاذ المشرف وأساتذة مختصين في هذا المجال، وبعد القيام بالتعديلات وتصحيح الأخطاء تم توزيع الاستبيان.

وقد مر إعداد الاستبيان بالمراحل التالية:

-إعداد استبيان أولي لغرض جمع البيانات والمعلومات؛

-عرض الاستبيان على المشرف بغرض اختبار مدى ملائمة جمع البيانات وأهداف الموضوع؛

-عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين بغية اخذ آرائهم وحذف وإضافة ما يرونه ملائماً¹؛

-توزيع الاستبيان على أفراد العينة من أجل جمع البيانات.

الفرع الثاني: قياس ثبات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبيان أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة خلال 15 يوم بحث تكون نفس الظروف والشروط، ويكون ذلك من خلال معامل ألفا كرمباخ، وهذا ما يبينه الجدول أدناه:

الجدول رقم (2-4): قياس ثبات الاستبيان

عدد العبارات	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
33	0.880

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن معامل ألفا كرونباخ يساوي 0.880 أي ان هناك ثبات في أداة القياس مع العلم أن عدد العبارات هو 33 عبارة، وبذلك نكون قد تأكدنا من مصداقية وثبات الفقرات في الاستبيان محل الدراسة وهذا ينعكس على مصداقيته النتائج التي تتطلبها الدراسة.

الفرع الثالث: قياس صدق الاتساق الداخلي

وقمنا بذلك من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Corrélation Coefficient)، محاور الاستبيان وهذا المعامل قائم على التشتت كما هو موضح في الجداول التالية:

¹ قائمة أسماء المحكمين في الملاحق

الجدول رقم (2-5): صدق الاتساق الداخلي لمحور تخطيط الكفاءات

الرقم	البيان	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	تقوم المؤسسة بمقارنة الكفاءات الحالية بالكفاءات المستقبلية المقدرة	0.542**	0.000
2	تقوم المؤسسة بعملية التوصيف الوظيفي لمختلف المناصب	0.651**	0.000
3	تقوم المؤسسة بتحليل المعارف والقدرات والمهارات لتحديد احتياجاتها	0.772**	0.000
4	يستفاد من نتائج التقييم في تخطيط سياسة المؤسسة للموارد البشرية مستقبلا	0.742**	0.000
5	تحاول المؤسسة معالجة انحراف التخطيط من أجل تنمية الابداع في المؤسسة في المدى الطويل	0.687**	0.000
6	ترتبط سياسة التخطيط في المؤسسة بمستوى كفاءة الموظفين	0.736**	0.000

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط برسون للأسئلة المتعلقة بمحور تخطيط الكفاءات يتراوح بين 0.542 درجة و 0.742 درجة عند مستوى الدلالة 1%، وهذا ما يدل على وجود اتساق داخلي بين الأسئلة ومحاورها، وأن أسئلة الاستبيان لمحور تخطيط الكفاءات تعتبر صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي يمكن العمل بها للوصول إلى أهداف الدراسة.

الجدول (2-6): صدق الاتساق الداخلي لمحور تنمية الكفاءات

الرقم	البيان	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	يوجد تكوين مستمر للكفاءات العاملة في المؤسسة بغية تطويرها	0.593**	0.000

0.023	0.368*	تسعى المؤسسة لاستخدام التقنيات الحديثة في أداء وظائفها	2
0.000	0.841**	هناك اهتمام بالتحفيز في المؤسسة يشجع على الابداع في إنجاز الموظفين لمهامهم	3
0.000	0.800**	تعتمد المؤسسة التحفيز المعنوي والمعنوي لمن ينجز مهامه بطريقة جديدة وفعالة	4
0.000	0.858**	تهتم المؤسسة بشكل على تحديد المكافآت	5
0.005	0.446**	تهتم المؤسسة بشكل خاص بمن يقوم بإدارة النزاعات بشكل فعال وذلك بمنحهم مكافآت مادية ومعنوية	6
0.000	0.651**	تعتمد المؤسسة على نتائج التقييم في تحديد مكافآت القادة المبدعين	7

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط برسون للأسئلة المتعلقة بمحور تنمية الكفاءات يتراوح بين 0.446 درجة و 0.841 درجة عند مستوى الدلالة 1%، وهذا ما يدل على وجود اتساق داخلي بين الأسئلة ومحاورها، وأن أسئلة الاستبيان محور تخطيط الكفاءات تعتبر صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي يمكن العمل بها للوصول إلى أهداف الدراسة.

الجدول (2-7): صدق الاتساق الداخلي لمحور تقييم الكفاءات

الرقم	البيان	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	القائمون بعملية التقييم في المؤسسة ذوو خبرة وكفاءة	0.778**	0.000
2	تهتم المؤسسة بمواصفات الموظف (المؤهل العلمي، الخبرة،	0.633**	0.000

التدريب (...)	لدى شغل المنصب شاغر		
3	تهدف المؤسسة من خلال عملية التقييم إلى معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الكفاءات	0.853**	0.000
4	تتم عملية تقييم المعارف و القدرات والمهارات لمعرفة الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الكفاءات	0.844**	0.000
5	تتميز عملية تقييم الكفاءات بالعدالة والشفافية	0.663**	0.000

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معامل الارتباط للأسئلة المتعلقة بهذا المحور يتراوح بين 0.633 و 0.853 درجة عند مستوى الدلالة 1%، وهذا ما يدل على وجود اتساق داخلي بين الأسئلة ومحاورها، ان أسئلة الخاصة بمحور تقييم الكفاءات تعتبر صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي يمكن العمل بها للوصول إلى اهداف الدراسة.

الجدول (2-8): صدق الاتساق الداخلي لمحور القيادة الإبداعية

الرقم	البيان	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	لدي السمات الكافية لأكون قائدا مبدعا	0.368*	0.023
02	لدي القدرة على انتاج عدد كبير من الأفكار الجديدة المتعلقة بعلمي	0.630**	0.000
03	أنظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الاخرون	0.520**	0.001
04	أبحث عن التجديد في عملي	0.681**	0.000
05	أستطيع ملاحظة وجود المشكلة ما يشكل سريع	0.396*	0.014

0.002	0.491**	اساهم في تقديم إضافات جديدة لأفكار معينة	06
0.000	0.615**	أهتم بالتنسيق مع الآخرين عند أي مشكل	07
0.001	0.512**	توفر المعلومات المفصلة عن وظائف الأفراد داخل المؤسسة يمكنني من المقارنة بينهم	08
0.000	0.626**	العمل في فريق يحفزني لأصل إلى أفكار مبدعة	09
0.000	0.700**	علاقاتي قوية مع زملائي في العمل تسهل علي اثبات جهة نظري	10
0.008	0.422**	حصولي على حوافز يشجعني على المبادرات الإبداعية	11
0.000	0.656**	أعمل على التطوير والتحسين المستمر لأداء المؤسسة	12
0.000	0.681**	أقبل آراء الموظفين الذين يطرحون انشغالهم ويقترحون أفكارا جديدة	13

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط برسون للأسئلة المتعلقة بمحور تخطيط الكفاءات يتراوح بين 0.422 ودرجة و0.700 درجة عند مستوى الدلالة 1%، وهذا ما يدل على وجود اتساق داخلي بين الأسئلة ومحاورها، وأن أسئلة الاستبيان محور تخطيط الكفاءات تعتبر صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي يمكن العمل بها للوصول إلى أهداف الدراسة.

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

بعد تطرقنا في المبحث الأول إلى كل من الأدوات المنهجية الدراسة والأساليب الإحصائية التي قمنا باعتماد عليها لتحليل المعطيات المجمعة وسوف نبين من خلال هذا المبحث اهم النتائج التي تحصلنا عليها وذلك بهدف الإجابة على التساؤلات التي طرحناها في بداية هذه الدراسة.

المطلب الأول: تحليل ومناقشة نتائج الاستبيان

ويضم فرعين:

الفرع الأول: تحليل نتائج الاستبيان

أولاً: عرض التوزيع الطبيعي

لمعرفة أن التوزيع يخضع لتوزيع الطبيعي هذا ما يوضحه الجدول أدناه:

الجدول (2-9): اختبار كولموجوروف - سميرونوف

المحاور	قيمة Z	المعنوية
محور تخطيط الكفاءات	,109	,200*
محور تنمية الكفاءات	,105	,200*
محور تقييم الكفاءات	,136	,075
تسيير الكفاءات	,106	,200*
القيادة الإبداعية	,104	,200*

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نرى أن القيمة Z أكبر من 0.05 فإنه يمكننا أن نقول بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وبهذا يعني أننا سنعمد في دراستنا على الاختبارات المعلمية.

ثانياً: عرض خصائص عينة الدراسة

تناولنا في هذا الإطار مجموعة من المتغيرات الشخصية التي يتم اختيارها لعينة الدراسة وذلك لبيان الخصائص المتعلقة بأفراد عينة الدراسة، حيث قمنا باستخراج التكرارات والنسب المئوية للأسئلة الخاصة بهذه المتغيرات باستخدام أسلوب الإحصاء الوصفي وفقاً لما تم الحصول عليه من إجابات عينة الدراسة، وتبين النتائج

في الجداول التالية خصائص أفراد العينة من حيث: (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)، وهي كما يلي:

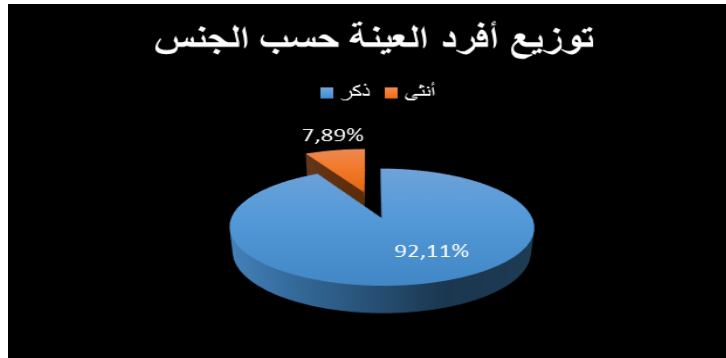
1-الجنس: يبين الجدول التالي الجنس للأفراد العينة حسب ما هو مبين أدناه

الجدول (2-10): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	35	92.11%
أنثى	3	7.89%
المجموع	38	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS

الشكل رقم (2-4): رسم بياني يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وEXCEL

نلاحظ من الشكل والجدول أعلاه أن هناك تفاوت كبير بين الذكور والاناث، إذ يمثل 35 من إجمالي العينة ذكور بنسبة 92.11%، و 03 من إجمالي العينة اناث بنسبة 7.89% وذلك يعود إلى طبيعة العمل بحيث تعتمد المؤسسة على الجانب التقني والميداني كما أن العمل يتطلب جهدا عضليا وظروف قاسية وتنقلات إلى مناطق بعيدة ونائية وهذا لا يتناسب مع طبيعة المرأة.

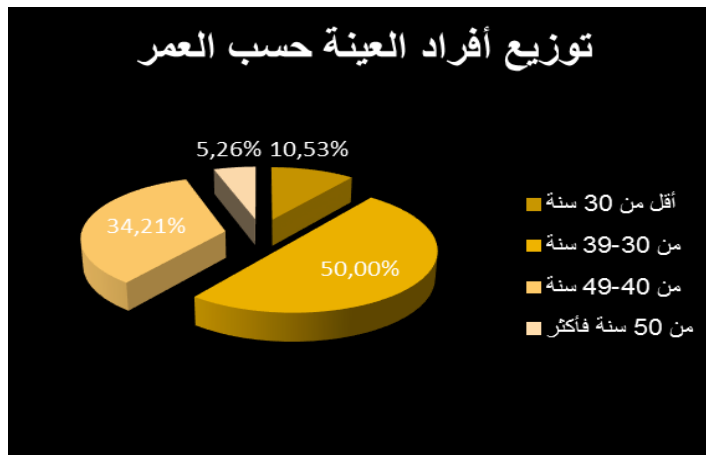
2-العمر : يبين الجدول التالي العمر لأفراد العينة حسب ما هو مبين أدناه

الجدول رقم (2-11): توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	4	10.53%
من 30-39 سنة	19	50.00%
من 40-49 سنة	13	34.21%
من 50 سنة فأكثر	2	5.26%
المجموع	38	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

الشكل رقم (2-5): الدائرة النسبية تمثل توزيع الأفراد العينة حسب العمر



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان و EXCEL

حسب الشكل والجدول أعلاه يتضح تباين أعمار أفراد العينة فكانت اعلاهم فئة من 30-39 بتكرار 19 فردا بنسبة 50% وتليها فئة 49-40 وقدرت ب13 فردا بنسبة 34.21%، الفئة الأقل من 30 سنة قدرت ب4 أفراد بنسبة 10.53%، وفي الأخير فئة الأكثر من 50 سنة مكرر مرتين بنسبة 5.26%، وبهذا يمكن القول أن أكثر فئة مهيمنة هي فئة 30-39 وهذا مؤشر على أن عدد كبيرا من أفراد العينة شباب وناضج بما فيه الكفاية وله خبرة تمكنه من الإجابة بمنطقية تفيدنا في دراسة المؤسسة إضافة إلى أنه يمكن القول بأن السبب في ارتفاع هذه الفئة قد يعود إلى سياسة التوظيف التي عرفت ارتفاع في فترة 2007-2014 في ظل البحوث المالية التي عرفت البلاد.

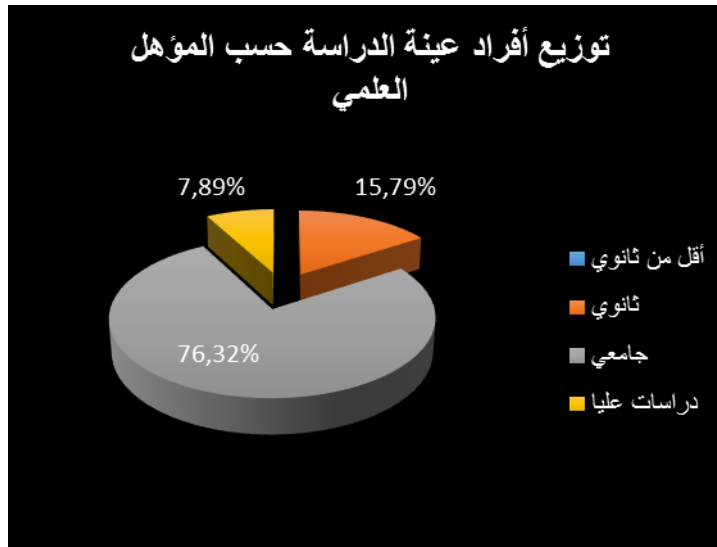
3- المؤهل العلمي : يبين الجدول التالي توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

الجدول (2-12): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
0.00%	0	أقل من ثانوي
15.79%	6	ثانوي
76.32%	29	جامعي
7.89%	3	دراسات عليا
100%	38	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على SPSS

الشكل رقم (2-6): الدائرة النسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من اعداد الطالبة معتمدة على الاستبيان و EXCEL

حسب الشكل والجدول أعلاه، نلاحظ أن أغلب المستجوبين جامعيين وقدر ب 29 فردا من عينة بنسبة 76.32%، ويليهما مستوى الثانوي ب 6 أفراد بنسبة 15.79%، وبعدها مستوى الدراسات العليا فكان هناك 3 مستجوبين بنسبة 7.89%، أما بما يخص مستوى الأقل من الثانوي لا يوجد وهذا يعود إلى أن المؤسسة تستهدف خريجي الجامعات بصفة كبيرة في عملية اكتسابها للكفاءات وبعض المتحصلين على شهادة الثانوي لوجود بعض الوظائف والمهام التي تقتصر على هذه الفئة بالتحديد، وهذا ما يجعل الدراسة قوية من ناحية التحليل كون اغلبية العينة لديهم القدرة على الفهم والتحليل.

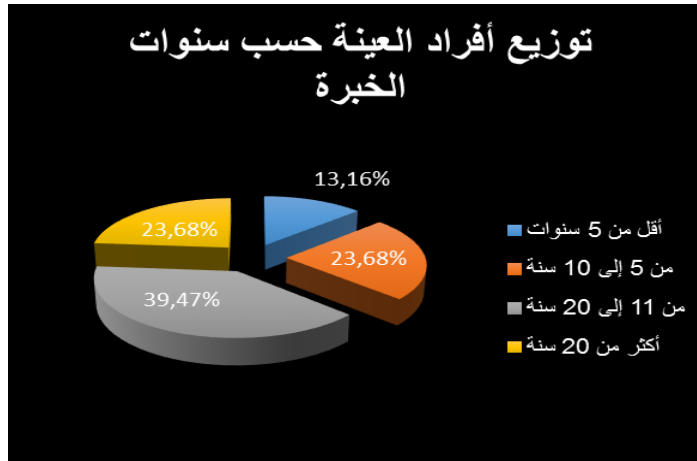
4-سنوات الخبرة: يبين الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

الجدول (2-13): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	السنوات
13.16%	5	أقل من 5 سنوات
23.68%	9	من 5 إلى 10 سنة
39.47%	15	من 11 إلى 20 سنة
23.68%	9	أكثر من 20 سنة
100.00%	38	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

الشكل رقم(2-7): الدائرة النسبية التي تمثل توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وEXCEL

وفقا للشكل والجدول أعلاه، نلاحظ أن الفئة الغالبة من 11 إلى 20 سنة بنسبة 39.47% وتمثل 15 فردا من اجمالي العينة، ثم تتساوى فئة 5 إلى 10 سنوات مع فئة الأكثر من 20 سنة بنسبة 23.68% وهذا ما يقابله 9 أفراد لكل منهما وفي الأخير فئة الأقل من 5 سنوات بنسبة 13.16% بتكرار 5 مرات، وهذا ما يدل على أن أغلب الموظفين لديهم الخبرة الكافية والثقة والولاء للمؤسسة، وبهذا ينعكس على الدراسة من ناحية التحليل، ويمكن القول بأن انخفاض نسبة العمال ذوي الأقدمية أكثر من 20 سنة راجع إلى تطبيق سياسة التقاعد النسبي حيث نجد ان أغلب الموظفين الذين زادت أقدميتهم على 20 سنة (والذين هم في الأغلب أكثر من 50 سنة) اختاروا التقاعد النسبي.

الفرع الثاني: تحليل العلاقة بين المحاور

في هذا الفرع سنقوم بدراسة وتحليل محاور الاستبيان لاختبار الفرضيات المقدمة، بالاعتماد على الأجوبة المتحصل عليها في المقابلة، والطريقة الإحصائية من برنامج SPSS، مستعينين بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط بين محاور تسيير الكفاءات ومحور القيادة الإبداعية.

أولاً: المعالجة عبارات الاستبيان

حيث تم حساب الإحصائيات الوصفية لعبارات الاستبيان عن طريق بعض العمليات الإحصائية، كحساب المتوسطات، والانحراف المعياري، للوقوف على العبارات الأكثر تأثيراً لكل بعد من أبعاد الاستبيان

المحور الأول: تخطيط الكفاءات

الجدول (2-14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تخطيط الكفاءات

البيان	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
تقوم المؤسسة بمقارنة الكفاءات الحالية بالكفاءات المستقبلية المقدرة	التكرار	7	10	16	4	1	2.53	1.006	6	منخفض
	النسبة %	18.42%	26.32%	42.11%	10.53%	2.63%	100.00%			
تقوم المؤسسة بعملية التوصيف الوظيفي لمختلف المناصب	التكرار	0	10	11	14	3	3.26	0.950	1	متوسط
	النسبة %	0.00%	26.32%	28.95%	36.84%	7.89%	100.00%			
تقوم المؤسسة بتحليل المعارف والقدرات والمهارات لتحديد احتياجاتها	التكرار	2	8	11	15	2	3.18	1.010	2	متوسط
	النسبة %	5.26%	21.05%	28.95%	39.47%	5.26%	100.00%			
يستفاد من نتائج التقييم في تخطيط سياسة المؤسسة للموارد البشرية مستقبلاً	التكرار	2	10	12	13	1	3.03	0.972	3	متوسط
	النسبة %	5.26%	26.32%	31.58%	34.21%	2.63%	100.00%			
تحاول المؤسسة معالجة	التكرار	2	13	16	7	0	2.74	0.828	4	متوسط

		انحراف التخطيط من أجل تنمية الابداع في المؤسسة في المدى الطويل									
		5.26%	34.21%	42.11%	18.42%	0.00%	100.00%	النسبة %			
متوسط	5	0.927	2.71	2	16	12	7	1	38	التكرار	ترتبط سياسة التخطيط في المؤسسة بمستوى كفاءة الموظفين
				5.26%	42.11%	31.58%	18.42%	2.63%	100.00%	النسبة %	
متوسط		0.652	2.91	بعد تخطيط الكفاءات							

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه التكرارات والنسب المئوية لاستجابة أفراد الدراسة حول بعد تخطيط الكفاءات بحث جاء في الرتبة الأولى الفقرة التي تنص على (تقوم المؤسسة بعملية التوصيف الوظيفي لمختلف المناصب) بانحراف معياري (0.950)، ومتوسط حسابي (3.26)، وهذه القيمة تشير إلى الأهمية النسبية متوسطة والتي تقابلها مستوى المحايد، أما في المرتبة الثانية فكانت الفقرة الثالثة التي تنص على (تقوم المؤسسة بتحليل المعارف والقدرات والمهارات لتحديد احتياجاتها) بانحراف معياري (1.010) ومتوسط حسابي (3.18) ما يقابل مستوى المحايد وكذلك في المرتبة الثالثة والرابعة والخامسة كانت بانحراف معياري (0.927، 828.0، 0.972) على التوالي ومتوسط حسابي (3.03، 2.74، 2.71) على التوالي وهذا ما يقابل نسبة المحايد كذلك، أما في المرتبة السادسة التي تنص على (تقوم المؤسسة بمقارنة الكفاءات الحالية بالكفاءات المستقبلية المقدرة) بانحراف معياري (1.006) ومتوسط حسابي (2.53)، وهذا يبين أن درجة المحور منخفضة وهو ما يقابل مستوى الغير موافق. كما يوضح الجدول أعلاه أن محور تخطيط الكفاءات بلغ متوسطه الحسابي ب(2.91) وهذا يبين ان بعد تخطيط الكفاءات في الدرجة المتوسطة وهذا ما يقابله مستوى المحايد والانحراف المعياري لهذا المحور بلغ 652.0 وهذا يدل على آراء الأفراد غير مشتتة لأن الانحراف المعياري بعيد عن 1 إلى حد ما وهذا ما يتناسب مع قيمة المؤسسة ومكانتها ويدل على أن للموظفين ليس لهم علم بسياسة التخطيط الكفاءات التي تنتهجها المؤسسة لأنها تسيير من طرف المؤسسة الأم كما أنها مؤسسة ذات طابع عمومي فهي تخضع لسياسة الدولة التوظيف.

المحور الثاني: تنمية الكفاءات

الجدول رقم (2-15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تنمية الكفاءات

الرقم	البيان	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
7	يوجد تكوين مستمر للكفاءات العاملة في المؤسسة بغية تطويرها	التكرار	1	8	4	20	5	38	1.059	2	مرتفع
		النسبة %	2.63%	21.05%	10.53%	52.63%	13.16%	100.00%			
8	تسعى المؤسسة لاستخدام التقنيات الحديثة في أداء وظائفها	التكرار	0	3	8	25	2	38	0.702	1	مرتفع
		النسبة %	0.00%	7.89%	21.05%	65.79%	5.26%	100.00%			
9	هناك اهتمام بالتحفيز في المؤسسة يشجع على الابداع في إنجاز الموظفين لمهامهم	التكرار	5	14	9	8	2	38	1.118	4	متوسط
		النسبة %	13.16%	36.84%	23.68%	21.05%	5.26%	100.00%			
10	تعتمد المؤسسة التحفيز المادي والمعنوي لمن ينجز مهامه بطريقة جديدة وفعالة	التكرار	8	14	10	4	2	38	1.106	6	منخفض
		النسبة %	21.05%	36.84%	26.32%	10.53%	5.26%	100.00%			
11	تتمت المؤسسة بشكل مستمر على تحديد المكافآت	التكرار	4	9	8	14	3	38	1.171	3	متوسط
		النسبة %	10.53%	23.68%	21.05%	36.84%	7.89%	100.00%			
12	تتمت المؤسسة بشكل خاص بمن يقوم بإدارة النزاعات بشكل فعال وذلك بمنحهم مكافآت مادية ومعنوية	التكرار	10	13	8	6	1	38	1.122	7	منخفض
		النسبة %	26.32%	34.21%	21.05%	15.79%	2.63%	100.00%			
13	تعتمد المؤسسة على نتائج التقييم في تحديد مكافآت القادة المبدعين	التكرار	5	15	11	6	1	38	1.005	5	منخفض
		النسبة %	13.16%	39.47%	28.95%	15.79%	2.63%	100.00%			
	بعد تنمية الكفاءات							2.90	0.695		متوسط

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح الجدول أعلاه التكرارات والنسب لمئوية لاستجابة أفراد الدراسة حول البعد الثاني تنمية الكفاءات حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على (تسعى المؤسسة لاستخدام التقنيات الحديثة في أداء وظائفها) بانحراف معياري (0.702) و متوسط حسابي ب(3.68)، والمرتبة الثانية الفقرة التي تحتوي على (يوجد تكوين مستمر للكفاءات العاملة في المؤسسة بغية تطويرها) بانحراف معياري يقدر ب(1.059) و متوسط حسابي ب(3.53)، فنلاحظ أن متوسط الحساب لكليهما محصور بين "3.41 إلى 4.20" والأهمية بالنسبة للوسيط عالية وتقابل مستوي الموافق، أما الرتبة الثالثة فكانت للفقرة التي تحوي (تهتم المؤسسة بشكل على تحديد المكافآت) بانحراف معياري (1.171) و متوسط حسابي (3.08) والرتبة الرابعة للفقرة التي تحتوي على (هناك اهتمام بالتحفيز في المؤسسة يشجع على الابداع في إنجاز الموظفين لمهامهم) بانحراف معياري (1.118) والمتوسط حسابي (2.68)، ومن خلال مقارنة المتوسط الحسابي لهما تبين أن الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي لهما متوسطة وبهذا تعكس درجة الموافقة للمستوى المحايد، أما في ما يخص المرتبة الخامسة والسادسة والسابعة لل فقرات (تعتمد المؤسسة على نتائج التقييم في تحديد مكافآت القادة المبدعين)، (تعتمد المؤسسة التحفيز المعنوي والمعنوي لمن ينجز مهامه بطريقة جديدة وفعالة)، (تهتم المؤسسة بشكل خاص بمن يقوم بإدارة النزاعات بشكل فعال وذلك بمنحهم مكافآت مادية ومعنوية) على التوالي بانحراف معياري و متوسط حسابي (0.695)(2.55)، (1.106)(2.42)، (1.22)(2.34) وبما أن متوسط حساب الفقرات الثلاثة محصور "1.81 إلى 2.60" عند المستوى غير موافق والأهمية بالنسبة للمتوسط الحسابي منخفضة. ومكا يوضح الجدول أعلاه ان المحور بلغ متوسطه الحسابي (2.90) وهذا ما يضعه عند درجة الموافقة محايد. والانحراف المعياري لمحور تنمية الكفاءات بلغ (0.695) الإجابات غير مشتتة نوعا ما هذا ما يعكسه أن عملية تنمية الكفاءات موجودة لكن تساهم في تكوين قادة مبدعين.

محور الثالث: تقييم الكفاءات

الجدول (2-16): متوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمحور تقييم الكفاءات

الرقم	البيان	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
14	القائمون بعملية التقييم في المؤسسة ذوو خبرة وكفاءة	التكرار	2	10	16	7	3	38	2.97	3	متوسط
		النسبة %	5.26%	26.32%	42.11%	18.42%	7.89%	100.00%			
15	تهتم المؤسسة	التكرار	3	10	7	16	2	38	3.11	1	متوسط

										بمواصفات الموظف(المؤهل العلمي، الخبرة، التدريب...) لدى شغل المنصب الشاعر النسبة %	
				100.00%	5.26%	42.11%	18.42%	26.32%	7.89%	التكرار	تهدف المؤسسة من خلال عملية التقييم إلى معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الكفاءات
متوسط	4	0.963	2.87	38	2	6	18	9	3	النسبة %	16
				100.00%	5.26%	15.79%	47.37%	23.68%	7.89%	التكرار	تم عملية تقييم المعارف و القدرات والمهارات لمعرفة الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الكفاءات
متوسط	2	0.957	3.05	38	2	9	19	5	3	النسبة %	17
				100.00%	5.26%	23.68%	50.00%	13.16%	7.89%	التكرار	تتميز عملية تقييم الكفاءات بالعدالة والشفافية
منخفض	5	0.984	2.29	38	1	3	10	16	8	النسبة %	18
				100.00%	2.63%	7.89%	26.32%	42.11%	21.05%	التكرار	
متوسط		0.752	2.86								تقييم الكفاءات

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يوضح الجدول التكرارات والنسب المئوية لاستجابة افراد العينة حول اتجاه تقييم الكفاءات فكانت المرتبة الأعلى التي تنص على (تتم المؤسسة بمواصفات الموظف (المؤهل العلمي، الخبرة، التدريب...)) لدى شغل المنصب الشاعر) والثانية (تم عملية تقييم المعارف والقدرات والمهارات لمعرفة الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الكفاءات)، والثالثة (القائمون بعملية التقييم في المؤسسة ذوو خبرة وكفاءة)، والرابعة (تهدف المؤسسة من خلال عملية التقييم إلى معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الكفاءات) بانحراف معياري ومتوسط حسابي (1.110)(3.11)، (0.957)(3.05)، (1.000)(2.97)، (0.963)(2.87) على التوالي وكما نلاحظ أن متوسطات حسابهم محصورة بين "2.61-3.40" وهذا ما يجعل الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي متوسطة عند درجة الموافقة محايد، أما المرتبة الخامسة فكانت للفقرة التي تتضمن (تتميز عملية تقييم الكفاءات بالعدالة والشفافية)

بانحراف معياري (0.984) ومتوسط حسابي (2.29) فتبين الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي منخفضة لوجودها في الفئة من " 1.81 إلى 2.60" عند مستوى درجة الموافقة "غير موافق".

أما فيما يخص الانحراف المعياري المحور ككل فقد بلغ (0.752) أما المتوسط الحسابي فكان (2.86) وهذا ما يعبر على أن بعد تقييم الكفاءات حول إجابات واء أفراد العينة يعبر عن رأي محايد لبلوغ متوسط الحسابي (2.86)، أما فيما يخص الانحراف المعياري فقد بلغ (0.752) تدل على أن الإجابات كانت مشتتة لأن الانحراف المعياري قريب من 1 وهذا يدل على أن العاملين في المؤسسة غير مدركين لعملية تقييم الكفاءات ولا لكيفية استخدام هذه الكفاءات داخل المؤسسة محل الدراسة وهذا ناتج على أن عملية التقييم ليست لديها سلم تنقيط مضبوط يعكس المجهود المبذول للموظفين بل توضع في يد رئيس المصلحة هو من يحدد النقطة وهذه لا تعتبر طريقة فعالة لتقييم أداء الكفاءات.

محور الرابع: القيادة الإبداعية

الجدول (2-17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور القيادة الإبداعية

الرقم	البيان	المقياس	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
01	لدي السمات الكافية لأكون قائدا مبدعا	التكرار	0	1	18	15	4	38	0.722	8	موافق
		النسبة %	0.00%	2.63%	47.37%	39.47%	10.53%	100.00%			
02	لدي القدرة على انتاج عدد كبير من الأفكار الجديدة المتعلقة بعملتي	التكرار	0	5	7	23	3	38	0.819	6	موافق
		النسبة %	0.00%	13.16%	18.42%	60.53%	7.89%	100.00%			
03	أنظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الآخرون	التكرار	1	4	12	19	2	38	0.860	12	موافق
		النسبة %	2.63%	10.53%	31.58%	50.00%	5.26%	100.00%			
04	أبحث عن التجديد في عملي	التكرار	0	6	7	22	3	38	0.858	8	موافق
		النسبة %	0.00%	15.79%	18.42%	57.89%	7.89%	100.00%			
05	أستطيع ملاحظة وجود المشكلة ما يشكل سريع	التكرار	0	2	11	23	2	38	0.669	4	موافق
		النسبة %	0.00%	5.26%	28.95%	60.53%	5.26%	100.00%			

الفصل الثاني: تسيير الكفاءات كأداة لممارسة القيادة الإبداعية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط - غرداية

06	أمتلك سهولة تحليل وفهم الأشياء وفهم العلاقة بينها	التكرار	0	3	12	23	0	38	3.53	0.647	10	موافق
		النسبة %	0.00%	7.89%	31.58%	60.53%	0.00%	100.00%				
07	اساهم في تقديم إضافات جديدة لأفكار معينة	التكرار	1	3	16	16	2	38	3.39	0.823	13	محايد
		النسبة %	2.63%	7.89%	42.11%	42.11%	5.26%	100.00%				
08	لدي الموارد الكافية (الأفراد، الموارد، الميزانية) لممارسة الأبداع	التكرار	7	12	12	5	2	38	2.55	1.108	15	غير موافق
		النسبة %	18.42%	31.58%	31.58%	13.16%	5.26%	100.00%				
09	أهتم بالتنسيق مع الآخرين عند أي مشكل	التكرار	0	3	8	22	5	38	3.76	0.786	3	موافق
		النسبة %	0.00%	7.89%	21.05%	57.89%	13.16%	100.00%				
10	توفر المعلومات المفصلة عن وظائف الأفراد داخل المؤسسة بمكّني من المقارنة بينهم	التكرار	0	8	18	11	1	38	3.13	0.777	14	محايد
		النسبة %	0.00%	21.05%	47.37%	28.95%	2.63%	100.00%				
11	العمل في فريق يحفزني لأصل إلى أفكار مبدعة	التكرار	2	2	7	23	4	38	3.66	0.938	4	موافق
		النسبة %	5.26%	5.26%	18.42%	60.53%	10.53%	100.00%				
12	علاقاتي قوية مع زملائي في العمل تسهل علي اثبات جهة نظري	التكرار	0	3	8	21	6	38	3.79	0.811	2	موافق
		النسبة %	0.00%	7.89%	21.05%	55.26%	15.79%	100.00%				
13	حصولي على حوافر يشجعي على المبادرات الإبداعية	التكرار	3	4	8	17	6	38	3.50	1.133	11	موافق
		النسبة %	7.89%	10.53%	21.05%	44.74%	15.79%	100.00%				
14	أعمل على التطوير والتحسين المستمر لأداء المؤسسة	التكرار	0	3	14	16	5	38	3.61	0.823	7	موافق
		النسبة %	0.00%	7.89%	36.84%	42.11%	13.16%	100.00%				
15	أقبل آراء الموظفين الذين يطرحون انشغالاتهم ويقترحون أفكارا جديدة	التكرار	0	2	6	22	8	38	3.95	0.769	1	موافق
		النسبة %	0.00%	5.26%	15.79%	57.89%	21.05%	100.00%				
		<p>القيادة الإبداعية</p> <p>3.52 0.435</p> <p>موافق</p>										

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه الإحصاء الوصفي لاستجابة العينة حول محور القيادة الإبداعية فكانت في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على (أتقبل آراء الموظفين الذين يطرحون انشغالهم ويقترحون أفكارا جديدة) بانحراف معياري (0.769) ومتوسط حسابي (3.95)، أما في المرتبة الثانية (علاقاتي قوية مع زملائي في العمل تسهل علي اثبات جهة نظري) بانحراف معياري (0.811) ومتوسط حسابي (3.79)، أما في المرتبة الثالثة (أهتم بالتنسيق مع الآخرين عند أي مشكل) بانحراف معياري (0.786) ومتوسط حسابي (3.76)، أما المرتبة الرابعة فكانت للفقرتين (العمل في فريق يحفزني لأصل إلى أفكار مبدعة) و (أستطيع ملاحظة وجود المشكلة ما يشكل سريع) بانحراف معياري (0.938)، (0.669) على التوالي ومتوسط حسابي قدر ب (3.66) وفي المرتبة السادسة (لدي القدرة على انتاج عدد كبير من الأفكار الجديدة المتعلقة بعملتي) بانحراف معياري (0.819) ومتوسط حسابي (3.63)، والمرتبة السابعة (أعمل على التطوير والتحسين المستمر لأداء المؤسسة) بانحراف معياري (0.823) ومتوسط حسابي (3.61)، فيما يخص المرتبة الثامنة فاجتمعت فقرتين فيها (لدي السمات الكافية لأكون قائدا مبدعا) بانحراف معياري (0.722)، و (أبحث عن التجديد في عملي) بانحراف معياري (0.858) ومتوسط حسابي (3.58)، أما الرتبة العاشرة فكانت (أمتلك سهولة تحليل وفهم الأشياء وفهم العلاقة بينها) بانحراف معياري (0.647) ومتوسط حسابي (3.53)، والرتبة الحادية عشرة فكانت (حصولي على حوافز يشجعني على المبادرات الإبداعية) بانحراف معياري (1.133) ومتوسط حسابي (3.50)، اما الرتبة الثانية عشر (أنظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الآخرون) بانحراف معياري (0.860) ومتوسط حسابي (3.45)، نلاحظ أن متوسطات حسابهم محصورة من "3.41 إلى 4.20" الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي عالية في مستوى الاتجاه موافق، أما المرتبة الثالثة عشر (اساهم في تقديم إضافات جديدة لأفكار معينة) بانحراف معياري (0.823) ومتوسط حسابي (3.39)، والمرتبة الرابعة عشر (توفر المعلومات المفصلة عن وظائف الأفراد داخل المؤسسة يمكّني من المقارنة بينهم) بانحراف معياري (0.777) و متوسط حسابي (3.13)، فأخذت هتين المرتبتين درجة الموافقة محايد أما المرتبة الخامسة عشر (لدي الموارد الكافية للأفراد، الموارد، الميزانية) لممارسة الأبداع) بانحراف معياري (1.108) و (2.55) الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي منخفضة عند المستوى غير موافق.

أما بالنسبة لمحور القيادة الإبداعية ككل الانحراف المعياري (0.435) والمتوسط الحسابي (3.52) وهذا يعكس اتجاه آراء أفراد العينة يعبر عن الرأي موافق، وبدل الانحراف المعياري على أن الإجابات غير مشتتة وهذا يدل على ان أفراد العينة لديهم سمات القيادة الإبداعية كمرونة والتحمس للمشكلات والطلاقة ويستطيعون

توظيفها في مهامهم ونجد أن العبارتين المرتفعتين رقم (30 و 31) توجد في سمة المرونة وتليها سمة الإحساس بالمشكلات.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشتها

سنقوم باختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية ثم بعد ذلك مناقشتها وما توصلنا إليه كما يلي:

الفرع الأول: اختبار الفرضية الأولى

التي مفادها أن هناك وعي وإدراك في المؤسسة محل الدراسة يهتم بالقيادة الإبداعية من خلال تفعيل آليات تسيير الكفاءات.

- الفرضية الصفرية H_0 : هناك وعي وإدراك في المؤسسة سونلغاز يهتم بالقيادة الإبداعية من خلال تفعيل آليات تسيير الكفاءات.

- الفرضية البديلة H_1 : ليس هناك وعي وإدراك في المؤسسة يهتم بالقيادة الإبداعية من خلال تفعيل آليات تسيير الكفاءات.

من خلال المقابلة التي أجريتها في مصلحة الموارد البشرية، بحيث تم صياغة الأسئلة وفق الأهداف المسطرة للموضوع تم حوصلة مجموعة من الأجوبة تبين لنا أن المؤسسة تمتلك كفاءات تسييريه من الموظفين الذين يمتلكون خبرات، وبعد توضيح مفهوم ومحتوى تسيير الكفاءات والقيادة الإبداعية اتضح أنه يوجد موظفين لديهم سنوات من الخبرة كما أنهم اكتسبوا الخبرة في المهام ومصالح مختلفة ومن خلال التكوين الذي تقدمه المؤسسة وهذا ما يكون لهم قدرات لإدراك ما يسير داخل المؤسسة، كما أن المؤسسة تركز على توظيف الإطارات من مختلف التخصصات خريجي الجامعات للحصول على عدة كفاءات في مجالات مختلفة، وبما أن المؤسسة تحتوي على مصلحة مخصصة بالموارد البشري وهذا الأخير يحتوي على مكتب متخصص بالمسار المهني للموظف وليس مصلحة قائمة بجد ذاتها تهتم بهذا العنصر، وأن هذا المكتب يحمل على عاتقه ثقل كبير ومسؤولية كبيرة، وهذا يدل على أن المؤسسة لاتضع العنصر البشري كأحد الأولويات لها. وبالتالي لا تفعل آليات تسيير الكفاءات وهذا ما ينعكس على بناء قادة مبدعين في المؤسسة محل الدراسة، كما تبين من خلال المقابلة أن المكافآت يتحصل عليها الموظفون كل ثلاثة أشهر وتحدد نسبتها من طريف الرئيس من 1 إلى 16% من الأجر القاعدي لكل موظف وتسمى بالمردودية الفردية كما أن مؤسسة سونلغاز تمنح موظفيها ميدالية الوفاء لكل موظف بلغ 15 سنة في المؤسسة مرفقة بمبلغ مالي، أما في ما يخص القيادة الإبداعية فهي غير مفعلة لاعتبارها مؤسسة عمومية تعتمد على المركزية و العلاقات الرسمية بشكل قوي كما أن مجمع سونلغاز حدد مصادره التي تقوم بإنتاج البرامج وأي شخص

يقوم بإنتاج برنامج أو حل لمشكل ما لا يؤخذ بعين الاعتبار من طرف الإدارة العليا، ولهذا فإننا ننفي الفرضية الصفرية H_0 : هناك وعي وإدراك في المؤسسة سونلغاز يهتم بالقيادة الإبداعية من خلال تفعيل آليات تسيير الكفاءات.

ونقبل الفرضية البديلة H_1 : ليس هناك وعي وإدراك في المؤسسة يهتم بالقيادة الإبداعية من خلال تفعيل آليات تسيير الكفاءات.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الثانية

التي مفادها توجد علاقة إحصائية لتسيير الكفاءات على القيادة الإبداعية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط-غرداية.

-الفرضية الصفرية H_0 : توجد علاقة إحصائية لتسيير الكفاءات على القيادة الإبداعية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط-غرداية.

- الفرضية البديلة H_1 : لا توجد علاقة إحصائية لتسيير الكفاءات على القيادة الإبداعية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط-غرداية.

ولهذا يجب معرفة العلاقة بين محور تسيير الكفاءات ومحور القيادة الإبداعية وهذه النتائج تبين ذلك:

الجدول (2-18): معامل الارتباط ومعامل التحديد

خطأ تقدير	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	
10.9	0.049	0.22	تأثير تسيير الكفاءات على القيادة الإبداعية

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نجد أن ارتباط القيادة الإبداعية بتسيير الكفاءات ضعيف بلغ 22% فقط، كما أن متغير تسيير الكفاءات يفسر حوالي 4.9% فقط من التباين في القيادة الإبداعية، مع قيمة خطأ كبيرة بلغت 10.9.

نموذج الدراسة:

جدول (2-19): تحديد نموذج الدراسة لاستخراج معادلة الانحدار البسيط

B	المتغير التابع	المتغير المستقل
الثابت (32.176)	القيادة الإبداعية	تسيير الكفاءات
(0.376)		

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

$$Y=32.176+(0.376) X$$

وتجدر الإشارة إلى أن: (القيادة الإبداعية = Y، X=تسيير الكفاءات)

من خلال هذه المعادلة تبين أن هناك علاقة طردية ضعيفة جدا بين تسيير الكفاءات والقيادة الإبداعية والاثر بينهما ضعيف ولهذا لم تظهر العلاقة بين المتغيرين في الاختبارات السابقة، حيث أن 376.0 مجموع كل من (0.101) خاصة ببعد تخطيط الكفاءات و0.162 الخاصة ببعد تنمية الكفاءات و0.113 الخاصة ببعد تقييم الكفاءات)، كما أن قيمة 32.176 فهي تمثل مجموع (12.126 الخاصة ببعد تخطيط الكفاءات، و11.737 الخاصة ببعد تنمية الكفاءات، 8.313 الخاصة ببعد تقييم الكفاءات).

وبالتالي فإننا نرفض الفرضية البديلة H1: لا توجد علاقة إحصائية لتسيير الكفاءات على القيادة الإبداعية في المؤسسة محل الدراسة، ونقبل الفرضية الصفرية H0: توجد علاقة إحصائية لتسيير الكفاءات على القيادة الإبداعية في المؤسسة محل الدراسة.

ولتوضيح نتائج هذه الفرضية تم دراسة علاقة محور تسيير الكفاءات على القيادة الإبداعية

أولا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

والتي مفادها يوجد تأثير لعملية اكتساب الكفاءات على القيادة الإبداعية في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الصفرية H0: يوجد تأثير لعملية اكتساب الكفاءات على القيادة الإبداعية في المؤسسة.

الفرضية البديلة H1: لا يوجد تأثير لعملية اكتساب الكفاءات على القيادة الإبداعية في المؤسسة.

وللإجابة على هذه الفرضية قمنا بإجراء مقابلة في مصلحة الموارد البشرية وبعد التعرف على مهام المصلحة قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة وفي الأخير تم حوصلت الإجابات كالتالي: التوظيف في المؤسسة مبني على أساس الشهادة أن لأصحاب الخبرة السابقة أولوية في الاختيار كما أن منصب كل موظف يحدد حسب مؤهلاته العلمية لا على الكفاءة المهنية، كما أن المؤسسة تقوم بتدريب وتكون موظفيها في مؤسسات تعليمية تابعة لمجمع سونلغاز وهناك أيضا مدارس خارجية تستعين بها في بعض الأحيان، كما أن المؤسسة الأم حددت مصادر التي تجلب منها البرامج هذا ما يكبل أيدي الموظفين يشجعهم على الابداع لان المؤسسة لن تقبل بحلول إلى من مصادرها التي حددها، كما أن المؤسسة لا تمتلك سلطة اتخاذ القرار وبما أنها مؤسسة عمومية فسياسة التوظيف لديها خاضعة لسياسة الدولة وبالتالي لا يمكنها اكتساب موظفين إلى عن طريق مكتب التشغيل مع أنه توجد كفاءات غير مسجلة في مكاتب التشغيل وهذه تعتبر خسارة للمؤسسة، كما أن المؤسسة تعمل على اشهار المناصب الشاغرة لموظفيها قبل ان تلجأ للخارج كما أنها توفر إمكانية التحويل والانتقال كما ان للمؤسسة لديها تحفيز مادي وحيد وهو علاوة المنحة الفردية وهي نسبة تحسب من الأجر القاعدي للموظف في كل ثلاثة أشهر كما أن الترقية في الرتب والدرجات تحدد من طرف الإدارة العليا للمؤسسة الأم، كما أن مفهوم التشاور غير مفعّل في المؤسسة محل الدراسة لأن كل مهامها محدد من طرف المؤسسة الأم. وهذا المناخ لا يشجع على تكوين قادة مبدعين. وبالتالي نقبل الفرضية البديلة H1: لا يوجد تأثير لعملية اكتساب الكفاءات على القيادة الإبداعية في المؤسسة. ونرفض الفرضية الصفرية H0: يوجد تأثير لعملية اكتساب الكفاءات على القيادة الإبداعية في المؤسسة.

ثانيا: الفرضية الفرعية الثانية

والتي مفادها توجد علاقة إحصائية لتخطيط الكفاءات على القيادة الإبداعية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط-غرداية.

الفرضية الصفرية H0: توجد علاقة إحصائية لتخطيط الكفاءات على القيادة الإبداعية في المؤسسة محل الدراسة.
الفرضية البديلة H1: لا توجد علاقة إحصائية لتخطيط الكفاءات على القيادة الإبداعية في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول (2-20): نتائج الارتباط بين تخطيط الكفاءات والقيادة الإبداعية

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	
0.168	0.028	ارتباط تخطيط الكفاءات على القيادة الإبداعية

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط (0.168) وبالتالي فإن الارتباط ضعيف جدا وهذا راجع إلى أن سياسة التوظيف في المؤسسة خاضعة لسياسة الدولة وعملية التخطيط فيها تكون بناء على الميزانية الممنوحة من طرف مجمع سونلغاز وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية H₀: توجد علاقة إحصائية لتخطيط الكفاءات على القيادة الإبداعية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط-غرداية، ونرفض الفرضية البديلة H₁: لا توجد علاقة إحصائية لتخطيط الكفاءات على القيادة الإبداعية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط-غرداية.

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

التي مفادها توجد علاقة إحصائية لتنمية الكفاءات على القيادة الإبداعية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط-غرداية.

-الفرضية الصفرية H₀: توجد علاقة إحصائية لتنمية الكفاءات على القيادة الإبداعية في المؤسسة محل الدراسة.
-الفرضية البديلة H₁: لا توجد علاقة إحصائية لتنمية الكفاءات على القيادة الإبداعية في المؤسسة محل الدراسة.

جدول (2-21): يبين معامل الارتباط للقيادة الإبداعية وتنمية الكفاءات

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	
0.217	0.047	ارتباط تنمية الكفاءات على القيادة الإبداعية

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال هذا الجدول نلاحظ ان معامل الارتباط ضعيف جدا وهو (0.217) ومعامل التحديد بلغ 47%، هذا الضعف تتسبب فيه البرامج التدريبية التي تعتمد على الجانب التقني ولا توجد برامج تحث على الابداع والابتكار والقيادة وبهذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية H₀: توجد علاقة إحصائية لتنمية الكفاءات على القيادة

الإبداعية في المؤسسة محل الدراسة، ونرفض الفرضية البديلة H1: لا توجد علاقة إحصائية لتنمية الكفاءات على القيادة الإبداعية في المؤسسة محل الدراسة.

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

والتي مفادها توجد علاقة إحصائية تقييم الكفاءات على القيادة الإبداعية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط-غرداية.

الفرضية الصفرية H0: توجد علاقة إحصائية تقييم الكفاءات على القيادة الإبداعية في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية البديلة H1: لا توجد علاقة إحصائية تقييم الكفاءات على القيادة الإبداعية في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول (2-22): نتائج الارتباط لتقييم الكفاءات على القيادة الإبداعية

الارتباط R	
0.197	ارتباط تقييم الكفاءات على القيادة الإبداعية

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط (0.197) قليل جدا وهذا راجع إلى أن المؤسسة لا يمكنها أن تقوم موظفيها إلى بقرار من المؤسسة الام وغالبا ما تكون قراراتها عامة لكل الموظفين الخاصة بكل ثلاثة أشهر الخاصة بالمردودية الفردية أما فيما يخص الابداع والابتكار فتفعل في إعادة تشكيل ورسم الرمز الخاص بالمؤسسة في ذكرى الاستقلال. مع هذا نقبل الفرضية الصفرية H0: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية تقييم الكفاءات على القيادة الإبداعية في المؤسسة محل الدراسة، ونرفض الفرضية البديلة H1: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية تقييم الكفاءات على القيادة الإبداعية في المؤسسة محل الدراسة.

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

والتي مفادها توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول تسيير الكفاءات تعزى إلى المتغيرات الشخصية (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) في المؤسسة محل الدراسة، ومنه:

الفرضية الصفرية H0: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول تسيير الكفاءات تعزى إلى المتغيرات الشخصية (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية البديلة H1: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول تسيير الكفاءات تعزى إلى المتغيرات الشخصية (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) في المؤسسة محل الدراسة، وتقسم إلى:

أولاً: الفرضية الفرعية الأولى

التي مفادها توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة بين إجابات أفراد العينة حول تسيير الكفاءات تعزى إلى سنوات الخبرة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط-غرداية.

الفرضية الصفرية H0: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة بين إجابات أفراد العينة حول تسيير الكفاءات تعزى إلى سنوات الخبرة في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية البديلة H1: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة بين إجابات أفراد العينة حول تسيير الكفاءات تعزى إلى سنوات الخبرة في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول (23-2): تحليل التباين الأحادي لفحص اثر سنوات الخبرة على القيادة الابداعية

المتغير	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الاحصائية Sig
سنوات الخبرة	158,187	3	52,729	,357	,785

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه مقارنة المتوسطات الحسابية عن طريق اختبار (F) والنتيجة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القيادة الإبداعية تعزى بمتغير (سنوات الخبرة) حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.785) وهي قيمة غير دالة إحصائياً لأنها أكبر من مستوى المعنوية (0.05).

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H0: التي مفادها توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة بين إجابات أفراد العينة حول تسيير الكفاءات تعزى إلى سنوات الخبرة في المؤسسة محل الدراسة، ونقبل الفرضية البديلة H1: التي تنفي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة بين إجابات أفراد العينة حول تسيير الكفاءات تعزى إلى سنوات الخبرة في المؤسسة محل الدراسة، فهي لا تضيف أو تنقص أي قيمة لها.

ثانيا: الفرضية الفرعية الثانية

التي مفادها توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة بين إجابات أفراد العينة حول تسيير الكفاءات تعزى إلى المؤهل العلمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط-غرداية.

الفرضية الصفرية H_0 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة بين إجابات أفراد العينة حول تسيير الكفاءات تعزى إلى المؤهل العلمي في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية البديلة H_1 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة بين إجابات أفراد العينة حول تسيير الكفاءات تعزى إلى المؤهل العلمي في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول (2-24): تحليل التباين الأحادي لفحص أثر المؤهل العلمي على القيادة الإبداعية

المتغير	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الاحصائية Sig
المؤهل العلمي	14,384	2	7,192	,049	,953

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه مقارنة المتوسطات الحسابية عن طريق اختبار (F) والنتيجة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القيادة الإبداعية تعزى بمتغير (المؤهل العلمي) حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.953) وهي قيمة غير دالة إحصائية لأنها أكبر من مستوى المعنوية (0.05).

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية التي مفادها توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة بين إجابات أفراد العينة حول تسيير الكفاءات تعزى إلى المؤهل العلمي في المؤسسة محل الدراسة، ونقبل الفرضية البديلة التي تنفي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة بين إجابات أفراد العينة حول تسيير الكفاءات تعزى إلى المؤهل العلمي في المؤسسة محل الدراسة، فهي لا تضيف أو تنقص أي قيمة لها.

ومنه نرفض الفرضية الصفرية H_0 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول تسيير الكفاءات تعزى إلى المتغيرات الشخصية (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) في المؤسسة محل الدراسة.

ونقبل الفرضية البديلة H_1 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول تسيير الكفاءات تعزى إلى المتغيرات الشخصية (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) في المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات

بعد اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية توصلنا إلى النتائج التالية:

الفرع الأول: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

من خلال مجريات المقابلة واستخلاص أهم العناصر وبعد إبراز بعض المفاهيم والمصطلحات تبين أن هناك فهم لعملية تسيير الكفاءات أما فيما يخص القيادة الإبداعية فهي غير موجودة رغم أنها مفهوم يسهل التواصل بين الرئيس ومروؤوسه وتحسين الأداء وهناك تقبل تام للموظفين بحيث تطبيق القيادة الإبداعية يفتح لهم المجال لإبداء رأيهم وتجسيد أفكارهم وهذا ما عكسه حساب المتوسط الحسابي لمحور القيادة الإبداعية بحيث كان يتجه نحو الرأي موافق، أما محور تسيير الكفاءات فكان يتجه نحو المحايد وهذا يرجع إلى الملل أو عدم الاهتمام أو عدم استيعاب المفاهيم المستخدمة أو أن المؤسسة لا تهتم بتسيير الكفاءات لأنها لا تمتلك سلطة اتخاذ القرار، فالتقييم فيها موحد وهذا هو المرجح، وهذا ما عكس في النتائج المتحصل عليها بحث أن الارتباط بين القيادة الإبداعية وتسيير الكفاءات بحيث بلغ معامل الارتباط ب(0.222) ضعيف جدا هذا أبرز أنه ليس هناك تفعيل لأليات تسيير الكفاءات وعليه غابت القيادة الإبداعية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط-غرداية.

الفرع الثاني: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

من خلال دراسة نتائج المقابلة ومعامل الارتباط تبين أنه يوجد ارتباط ضعيف جدا بين مراحل تسيير الكفاءات على القيادة الإبداعية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط-غرداية، هذا راجع إلى الطابع العمومي وخضوعها إلى سياسة الدولة وأن مفهوم القيادة الإبداعية لا يزال حديث، كما أن المؤسسة لا تمتلك منافسين. ومن خلال هذا توصلنا إلى:

-عدم وجود تأثير لاكتساب الكفاءات على القيادة الإبداعية في المؤسسة محل الدراسة وهي متمثلة في الفرضية الفرعية الأولى؛

-كما نصت الفرضية الفرعية الثانية على وجود علاقة ارتباط ضعيفة لتخطيط الكفاءات على القيادة الإبداعية في المؤسسة محل الدراسة؛

-أما الفرضية الفرعية الثالثة فكانت وجود علاقة ارتباط ضعيفة لتنمية الكفاءات على القيادة الإبداعية في المؤسسة محل الدراسة؛

-وأخيرا الفرضية الفرعية الرابعة التي بينت وجود علاقة ضعيفة لتقييم الكفاءات على القيادة الإبداعية في المؤسسة محل الدراسة.

الفرع الثالث: نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة

نتائج اختبار الفرضية الفرعية أولى

- نصت الفرضية الفرعية الأولى على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القيادة الإبداعية تعزى بعدد سنوات الخبرة في المؤسسة محل الدراسة حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.785)، أما قيمة F فقد بلغت (0.357) وهي قيمة غير دالة احصائيا لأنها أكبر من (0.05).

نتائج اختبار الفرضية الفرعية أولى

- نصت الفرضية لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القيادة الإبداعية تعزى بالمؤهل العلمي في المؤسسة محل الدراسة حيث بلغت قيمة الدلالة (0.953) وقيمة F فقد بلغت (0.049) وهي قيمة غير دالة احصائيا لأنها أكبر من (0.05).

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة المتعلقة بمدى مساهم تسيير الكفاءات في ممارسة القيادة الإبداعية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط - غرداية، حيث حاولنا الإجابة عليها من خلال الاعتماد على الدراسة الميدانية، بحيث تناولنا في هذا الفصل مبحثين، المبحث الأول قدما فيه مدخل عام حول المؤسسة وعرض الأدوات المستعملة والمبحث الثاني فقد احتوى على تحليل ومناقشة النتائج وقد تم اظهار عينة الدراسة و ثبات صدق وأداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، الذي تم استخدامه كأداة لتحقيق أغراض الدراسة، وذلك باستخدام ألفا كومباخ وبالتالي تم عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها. بالإضافة إلى معرفة آراء وتصورات المستجوبين وذلك من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما توصلنا إلى نفي بعض الفرضيات وقبول أخرى وهذا بالاعتماد على تحليل نتائج الدراسة الميدانية، وتحليل محاور الاستبيان الخاص بالدراسة، واختبار فرضياتها بالاعتماد على المعالجة الإحصائية وفق برنامج SPSS لإجابات وآراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبيان كما أننا اعتمدنا على المقابلة للوقوف على مستوى القيادة الإبداعية وتسيير الكفاءات في المؤسسة محل الدراسة بغية الإجابة على تساؤلات الدراسة فخلصت الدراسة بالوصول إلى نتائج وتوصيات يمكن الاعتماد عليها في دراسات لاحقة وهذا ما سنتناوله في خاتمة هذه الدراسة.

خاتمة

خاتمة

الخلاصة: يعتبر موضوع تسيير الكفاءات من المواضيع الذي حظي باهتمام كبير من طرف الباحثين من الإدارة والاقتصاد وعلم الاجتماع وعلم النفس، بحيث ساهمت أفكارهم في تحسين أداء الأفراد وهذا ما لفت انتباه المؤسسات والدول حول تطبيق مفهوم تسيير الكفاءات للحصول على الكفاءة والفعالية وهذا يؤدي إلى النمو وتطوير، والسعي إلى الوصول لقيمة الإدارة العصرية بتطبيق أفكار جديدة وبما أننا نتحدث على الكفاءات فنحن نتحدث على المورد البشري الذي أصبح الاهتمام وتنميته من الضرورات الحتمية للمؤسسات، وفي ظل التنافس الذي يشهده العالم تسعى المؤسسات لاكتساب ميزة تنافسية وهذا من خلال التجسيد الجيد لأليات تسيير الكفاءات للبقاء في الريادة أو المحافظة على مكانتها في المحيط وهذا من أهم التحديات التي تقع على عاتق المؤسسة في وقتنا هذا.

ومن أجل تفعيل مبدأ القيادة الإبداعية يجب على المؤسسة ان تعتمد نموذج لتسيير كفاءاتها بشكل فعال لتصل المؤسسة إلى تحقيق الأداء المتميز، بحيث أن القيادة الإبداعية باتت اليوم ضرورة استراتيجية، وكما أنها تعكس حاجة المنظمة للمعاصرة والتمتع بطابع كبير من المرونة التي تمكنها من التحسس للمشكلات محاولة تدارك التطورات والتغيرات وهذا ما لم نلمسه في المؤسسة محل الدراسة، حيث أنها مؤسسة احتكارية ولا يوجد لها منافس في المحيط لهذا لا تفعل أليات تسيير الكفاءات ولا تهتم بهذا المجال من العلم. كما أننا قمنا باستعراض الجوانب النظرية لتسيير الكفاءات والقيادة الإبداعية وحاولنا اسقاطه على مؤسسة سونلغاز بحيث قمنا بدراسة ميدانية لمعرفة مستوى المؤسسات الجزائرية في تطبيق المفاهيم الإدارية الجديدة التي تتبعها دول العالم الأول.

نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة الميدانية توصلنا في نهاية البحث إلى مجموعة النتائج نورد أهمها فيما يلي:

- ✓ تبين لنا ان ممارسة تسيير الكفاءات يفعل فيها ثلاثة عناصر وهم المردودية الفردية التي تمنح كل ثلاثة أشهر وهي غير كافية والتكوينات الخاصة بالجانب التقني فقط، الترقية؛
- ✓ تبين لنا أن مفهوم القيادة الإبداعية وسماتها موجودة في المؤسسة محل الدراسة لكنها غير مفعلة ولا تهتم بها المؤسسة؛
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول تسيير الكفاءات تعزى إلى المتغيرات الشخصية (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) في المؤسسة محل الدراسة؛

- ✓ لا توجد علاقة بين اكتساب الكفاءات مفهوم القيادة الإبداعية في المؤسسة محل الدراسة؛
- ✓ وجود علاقة ارتباط ضعيفة جدا بين تخطيط وتقييم وتنمية الكفاءات لتبني مفهوم القيادة الإبداعية في المؤسسة محل الدراسة؛
- ✓ انعدام المنافسة وعدم تحكمها في عملية اتخاذ القرار إضافة إلى خضوعها لسياسة الدولة كونها مؤسسة عمومية هذا يصعب عليها تبني مفهوم تسيير الكفاءات والقيادة الإبداعية؛

المقترحات:

اعتمادا على نتائج الدراسة التي تحصلنا عليها يمكننا استخلاص مجموعة من الاقتراحات التي من شأنها إفادة المؤسسة في تفعيل القيادة الإبداعية:

- ✓ ضرورة تبني سياسات تكوينية لتأهيل الموارد البشرية لممارسة القيادة الإبداعية؛
- ✓ ضرورة توفير التحفيز لتقديم المزيد من الابداع في أداء العمل؛
- ✓ يجب على المؤسسة الأم أن تمنح فروعها صلاحيات تمكنهم من ممارسة القيادة الإبداعية لتعزيز ثقة الموظف وشعوره بالانتماء للمؤسسة؛
- ✓ ضرورة تبني المفاهيم الإدارية الحديثة ومنح هامش من الحرية للمسيرين والتفويض ببعض القرارات وهذا ما هو موجود التسيير الحديث-مراكز مسؤولية-.
- ✓ ضرورة مناقشة الأفكار والمبادرات والحلول التي يقدمها الموظفون وتقديم التحفيز في حالة الحصول على نتائج للمشكلات؛
- ✓ ضرورة ادراج سلم تقييم يحسب من الأجر القاعدي لكل من يضيف ميزة تنافسية للمؤسسة لتنافس بها المؤسسات خارج الوطن؛
- ✓ فتح المجال للمؤسسات الخاصة والتخلي على الطابع الاحتكاري للقطاع العمومي؛
- ✓ تبني مفهوم القيادة الإبداعية يعزز من قيمة المؤسسة ويقلل من تكاليف المؤسسة عكس ما هو منظور اليه.

آفاق الدراسة:

لأن موضوع بحثنا متعدد الجوانب ولا يمكن لهذه الدراسة أن توفيقها ولهذا فإننا نرى أنه يمثل مقدمة لمواضيع أخرى مكتملة تمكن الباحثين من الغوص في هذا الجانب الهام من جوانب تسيير ومن أهم الدراسات التي نرى أنها يمكن أن تكون محل بحث مستقل:

1. دور تبني مفهوم القيادة الإبداعية في خلق ميزة تنافسية في المؤسسة؛
2. علاقة القيادة الإبداعية بالأداء الاقتصادي للمؤسسات؛
3. مساهمة القيادة الإبداعية في تفعيل إعادة هندسة العمليات في المؤسسة.



قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

أ-الكتب:

1. أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، مبادئ إدارة الأعمال، مكتبة العبيكان، الرياض، 2004.
2. أمين عبد العزيز حسن، إدارة الاعمال وتحديات القرن 21، دار النشر، القاهرة، 2001.
3. أندرو دي سيزلاقي، مارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991.
4. البريدي، عبد الله عبد الرحمن، الابداع يخلق الازمات، ط1، بيت الافكار الدولية، الرياض، 1999م.
5. جلال إبراهيم العبد، إدارة الأعمال، مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات الإدارية والمدربين-وظائف الإدارة- المهارات الإدارية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
6. حسين مصطفى هلاي وآخرون، التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات، دار السحاب للنشر والتوزيع، ط1، 2009.
7. الصيرفي محمد عبد الفتاح، الادارة الرائدة، ط1، دار الصفاء، عمان، الاردن، 2003.
8. طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب، القاهرة.
9. ظاهر كلاندة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر، الأردن، 1997.
10. ظاهر كلاندة، محمد مرسي، الإدارة التعليمية، دار العالم العربي، القاهرة، 1984.
11. عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة، عمان، 2008.
12. عبد الستار ابراهيم، افاق جديدة في دراسة الابداع، وكالة المطبوعات، الكويت .
13. فتحي عبد الرحمن جروان، الموهبة والتفوق في الابداع، دار الكتاب، العين، الامارات العربية المتحدة، 1994.
14. محمد الشافعي، مهارات الإدارة الحديثة، مركز المحروسة للنشر، القاهرة، 2008.
15. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
16. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، دار وائل، عمان، ط2، 2009.
17. منال طلعت محمود، أساسيات الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003.
18. نواف كنعان، القادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009.
19. هشام طالب، دليل التدريب القيادي، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، مصر، 1995.

ب- البحوث العلمية:

1. بنو ناس صباح، النمط القيادي وتأثيره على أداء الوظيفي، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2008.
2. الجودي محمد علي، تفعيل الأداء المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال القيادة الفعالة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، 2008.
3. خالد علي، أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في منظمات الأعمال، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، المركز. الجامعي العربي التبسي، الجزائر، 2008.
4. ربيع مسعود، صدور القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم اقتصاد وعلوم تسيير، جامعة بسكرة، 2007 .
5. زكية بوسعد، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة باتنة، 2008.
6. سلامي فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، 2014.
7. السليم، عبد الله يوسف الزامل، أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الابداع الاداري للعاملين في الاجهزة الامنية، رسالة ماجستير، اكااديمية نايف العربية للعلوم الامنية، 2002.
8. سماح حسن علي جبريني، درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2016.
9. سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية . تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، وجامعة الجزائر، 2002.
10. طالب أحمد دنيا، مساهمة الكفاءات البشرية في التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية، مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014.
11. طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، أطروحة (ماجستير)-جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية.

12. محمد بزيغ حامدي بن تويلى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الاداري دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، دراسة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، 2006.

13. نذيرة بوزيد، دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة_ دراسة حالة مجموعة من المسيرين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لاستكمال نيل متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011.

ح_ المجالات والملتقيات:

1. بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 2004.
2. بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 2004.
3. رحيم حسين، علاوي عبد الفتاح، التطوير التنظيمي والاستثمار في الكفاءات ودورها في أحداث التغيير الايجابي للمؤسسات، مداخلة مقدمة للمنتدى الوطني الثالث للمؤسسات، الجزائر، 2006.
4. كمال منصوري، سماح صولح، تسيير الكفاءات: إطار مفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد 7، جامعة بسكرة، 2010.
5. مريم غضبان، التفكير الابداعي قدراته ومقاييسه: اختبار التفكير الابداعي اللفظي لبول تورانس النسخة (أ) نموذجاً، مجلة العلوم الانسانية، عدد 36، 2011.
6. معراج وآخرون، الإبداع في القطاع الحكومي الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 6، جامعة فرحات عباس بسطيف، الجزائر، 2006.
7. نور الدين دخان، إشكالية القيادة في منظور الرشادة من أجل تفعيل التسيير، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية يومي 3-4 ماي، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، المسيلة، 2005.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

1. Francaise KERLAN, Guide De La Gestion Prévisionnelle des emplois et des compétences, 2 éme
2. Edition, Paris,2004.
3. Jean Pierre CITEAU, « Gestion Des Ressources Humaines » 3 eme edition, ed Armond Colin,
4. Dalloz, Paris,2000.
5. .Amabile, Teresa, How to kill creativity, SAGE publication, Second Edition, London, 1999
6. Philippe Lorino, méthode et pratiques des performances, 3eme édition, édition d'organisation, paris,2003.

الملاحق

ملحق رقم (01) أسئلة المقابلة:

بغية الإجابة عن الفرضية الأولى المتضمنة وجود فهم وإدراك للمفهوم القيادة الإبداعية من خلال تفعيل اليات تسيير الكفاءات في مديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط-غرداية وفرضية يوجد تأثير لعملية اكتساب الكفاءات على القيادة الإبداعية في المؤسسة، من اجل هذا قمنا بمقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية وبعض الموظفين وكانت التساؤلات التالية:

- هل المؤسسة تعتمد على الشهادة في التوظيف؟ وهل سنوات الخبرة السابقة لها أهمية عند التوظيف؟
- هل يتم تعيين الموظفين الجدد حسب الشهادة التي لديهم؟
- هل تقوم المؤسسة بالقيام بدورات تدريبية للقيادة لتنمية القيادة الإبداعية لديهم؟
- هل تعتمد المؤسسة على المؤسسات التعليمية ومكاتب الشغل لاكتساب أفضل الكفاءات؟
- هل تعتمد المؤسسة على المصادر الداخلية (النقل والترقية) لسد احتياجاتها من الكفاءات؟
- ماهي المكافآت التي تقدمها المؤسسة لمن يقوم بالتحديد والابداع في أداء العامل؟
- هل توفر المؤسسة مختلف الوسائل التقنية الحديثة لتحسيد أفكار جديدة؟
- تقوم المؤسسة بمشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار؟

ملحق رقم (02): قائمة أسماء محكمين الاستبانة

الجامعة	أسماء المحكمين	الرقم
جامعة غرداية	أ.رحماني يوسف	01
جامعة غرداية	أ.د. بلعور سليمان	02
جامعة غرداية	أ. عجيلة حنان	03
جامعة غرداية	د. مبور عبد الرؤوف	04
جامعة غرداية	د. بوقرة نور الهدى	05

الملحق (03): الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

جامعة غرداية

الأخ الفاضل /الأخت الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته...

أتوجه اليكم بفائق الاحترام والتقدير، وأتمنى منكم حسن تعاونكم لإنجاز هذه الدراسة التي تتعلق ب: **تسيير الكفاءات كأداة لممارسة القيادة الإبداعية في المؤسسة** وهذا للحصول على درجة ماستر في إدارة الاعمال لذا نأمل منكم التعاون معنا من خلال المشاركة في استكمال تعبئة الاستبيان ليفي بالغرض الذي أعد من أجله، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تمثل وجهة نظرك نحو كل فقرات موضوعنا، مع العلم أن البيانات المحصل عليها لن تستخدم سوى لغرض البحث العلمي.

الطالبة: بن عميرة بشرى

السنة الدراسية: 2018/2019

أولاً: البيانات الشخصية:

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2-الفئة العمرية: أقل من 30 سنة 30 سنة إلى 39 سنة من 40 سنة إلى 49 سنة 50 سنة فأكثر
- 3-المؤهل العلمي: أقل من الثانوي ثانوي دراسات عليا جامعي
- 4-عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى 10 سنوات من 11 إلى 20 أكثر من 20 سنة

المتغير المستقل: تسيير الكفاءات

العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
تخطيط الكفاءات					
01					تقوم المؤسسة بمقارنة الكفاءات الحالية بالكفاءات المستقبلية المقدرة
02					تقوم المؤسسة بعملية التوصيف الوظيفي لمختلف المناصب
03					تقوم المؤسسة بتحليل المعارف والقدرات والمهارات لتحديد احتياجاتها
04					يستفاد من نتائج التقييم في تخطيط سياسة المؤسسة للموارد البشرية مستقبلا
05					تحاول المؤسسة معالجة انحراف التخطيط من أجل تنمية الابداع في المؤسسة في المدى الطويل
06					ترتبط سياسة التخطيط في المؤسسة بمستوى كفاءة الموظفين
تنمية الكفاءات					
07					يوجد تكوين مستمر للكفاءات العاملة في المؤسسة بغية تطويرها
08					تسعى المؤسسة لاستخدام التقنيات الحديثة في أداء وظائفها
09					هناك اهتمام بالتحفيز في المؤسسة يشجع على الابداع في إنجاز الموظفين لمهامهم
10					تعتمد المؤسسة التحفيز المعنوي والمعنوي لمن ينجز مهامه بطريقة جديدة وفعالة
11					تهتم المؤسسة بشكل مستمر على تحديد المكافآت
12					تهتم المؤسسة بشكل خاص بمن يقوم بإدارة

					النزاعات بشكل فعال وذلك بمنحهم مكافآت مادية ومعنوية
					13 تعتمد المؤسسة على نتائج التقييم في تحديد مكافآت القادة المبدعين
تقييم الكفاءات					
					14 القائمون بعملية التقييم في المؤسسة ذوو خبرة وكفاءة
					15 تحتم المؤسسة بمواصفات الموظف (المؤهل العلمي، الخبرة، التدريب...) لدى شغل المنصب الشاغر
					16 تهدف المؤسسة من خلال عملية التقييم إلى معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الكفاءات
					17 تتم عملية تقييم المعارف و القدرات والمهارات لمعرفة الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الكفاءات
					18 تتميز عملية تقييم الكفاءات بالعدالة والشفافية

المتغير التابع: القيادة الإبداعية

					19 لدي السمات الكافية لأكون قائدا مبدعا
					20 لدي القدرة على انتاج عدد كبير من الأفكار الجديدة المتعلقة بعملتي
					21 أنظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الآخرون
					22 أبحث عن التجديد في عملي
					23 أستطيع ملاحظة وجود المشكلة ما يشكل سريع
					24 أمتلك سهولة تحليل وفهم الأشياء وفهم العلاقة بينها
					25 اساهم في تقديم إضافات جديدة لأفكار معينة

					26	لدي الموارد الكافية (الأفراد، الموارد، الميزانية) لممارسة الأبداع
					27	أهتم بالتنسيق مع الآخرين عند أي مشكل
					28	توفر المعلومات المفصلة عن وظائف الأفراد داخل المؤسسة يمكنني من المقارنة بينهم
					29	العمل في فريق يحفزني لأصل إلى أفكار مبدعة
					30	علاقاتي قوية مع زملائي في العمل تسهل علي اثبات جهة نظري
					31	حصولي على حوافز يشجعني على المبادرات الإبداعية
					32	أعمل على التطوير والتحسين المستمر لأداء المؤسسة
					33	أقبل آراء الموظفين الذين يطرحون انشغالاتهم ويقترحون أفكارا جديدة

شكرا على تعاونكم

ملاحق الاستبيان

الملحق رقم (6): نتائج المعالجة ببرنامج SPSS

1 اختبار الفاكرومباخ

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المحاور
0.902	18	المتغير المستقل تسيير الكفاءات
0.801	15	المتغير التابع القيادة الإبداعية
0.880	33	الإستبانة ككل

2 معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) :

Corrélations					
	تخطيط محور الكفاءات	تنمية محور الكفاءات	تقييم محور الكفاءات	تسيير الكفاءات	القيادة الإبداعية
تخطيط محور الكفاءات	1				
Corrélation de Pearson					
Sig. (bilatérale)					
N	38				
الكفاءات تنمية محور	,607**	1			
Corrélation de Pearson					
Sig. (bilatérale)	,000				
N	38	38			
الكفاءات تقييم محور	,694**	,703**	1		
Corrélation de Pearson					
Sig. (bilatérale)	,000	,000			
N	38	38	38		
الكفاءات تسيير	,856**	,893**	,895**	1	
Corrélation de Pearson					
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		
N	38	38	38	38	

الإبداعية القيادة	Corrélation de Pearson	,168	,217	,197	,222	1
	Sig. (bilatérale)	,313	,190	,237	,181	
	N	38	38	38	38	38

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

3- اختبار كولمجراف - سيمونوف لمعرفة نوع التوزيع الطبيعي أو غير طبيعي

	Tests de normalité					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
الكفاءات تخطيط محور	,109	38	,200*	,983	38	,819
الكفاءات تنمية محور	,105	38	,200*	,966	38	,294
الكفاءات تقييم محور	,136	38	,075	,972	38	,435
الكفاءات تسيير	,106	38	,200*	,969	38	,353
الإبداعية القيادة	,104	38	,200*	,974	38	,497

*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

a. Correction de signification de Lilliefors

4- العلاقة بين القيادة الإبداعية وتسيير الكفاءات

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,222 ^a	,049	,023	10,94404

a. Predictors: (Constant), الإبداعية_القيادة

b. Dependent Variable: الكفاءات_تسيير

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	223,183	1	223,183	1,863	,181 ^b
	Residual	4311,791	36	119,772		
	Total	4534,974	37			

a. Dependent Variable: الكفاءات_تسيير

b. Predictors: (Constant), الإبداعية_القيادة

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	32,176	14,650		2,196	,035
الابداعية_القيادة	,376	,276	,222	1,365	,181

a. Dependent Variable: الكفاءات_تسيير

Correlations

		الابداعية_القيادة	الكفاءات_تسيير
الابداعية_القيادة	Pearson Correlation	1	,222
	Sig. (2-tailed)		,181
	N	38	38
الكفاءات_تسيير	Pearson Correlation	,222	1
	Sig. (2-tailed)	,181	
	N	38	38

5-العلاقة بين تخطيط الكفاءات والقيادة الإبداعية

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,168 ^a	,028	,001	3,91350

a. Predictors: (Constant), الابداعية_القيادة

b. Dependent Variable: الكفاءة_تخطيط

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16,038	1	16,038	1,047	,313 ^b
	Residual	551,357	36	15,315		
	Total	567,395	37			

a. Dependent Variable: الكفاءة_تخطيط

b. Predictors: (Constant), الابداعية_القيادة

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	12,126	5,239		2,315	,026
الإبداعية_القيادة	,101	,099	,168	1,023	,313

a. Dependent Variable: الكفاءة_تخطيط

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	15,6560	19,1857	17,4474	,65837	38
Residual	-9,57210	7,82280	,00000	3,86025	38
Std. Predicted Value	-2,721	2,640	,000	1,000	38
Std. Residual	-2,446	1,999	,000	,986	38

a. Dependent Variable: الكفاءة_تخطيط

6-العلاقة بين تنمية الكفاءات والقيادة الإبداعية

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,217 ^a	,047	,021	4,82005

a. Predictors: (Constant), الإبداعية_القيادة

b. Dependent Variable: الكفاءات_تنمية

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	41,433	1	41,433	1,783	,190 ^b
Residual	836,383	36	23,233		
Total	877,816	37			

a. Dependent Variable: الكفاءات_تنمية

b. Predictors: (Constant), الإبداعية_القيادة

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
-------	-----------------------------	---------------------------	---	------

	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	11,737	6,452		1,819	,077
الإبداعية_القيادة	,162	,121	,217	1,335	,190

a. Dependent Variable: الكفاءات_تنمية

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	17,4101	23,0835	20,2895	1,05821	38
Residual	-11,00367	12,72697	,00000	4,75447	38
Std. Predicted Value	-2,721	2,640	,000	1,000	38
Std. Residual	-2,283	2,640	,000	,986	38

a. Dependent Variable: الكفاءات_تنمية

7-علاقة تقييم الكفاءات بالقيادة الإبداعية

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,197 ^a	,039	,012	3,74012

a. Predictors: (Constant), الإبداعية_القيادة

b. Dependent Variable: الكفاءات_تقييم

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	20,230	1	20,230	1,446	,237 ^b
Residual	503,586	36	13,988		
Total	523,816	37			

a. Dependent Variable: الكفاءات_تقييم

b. Predictors: (Constant), الإبداعية_القيادة

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	8,313	5,006		1,660	,106
الإبداعية_القيادة	,113	,094	,197	1,203	,237

a. Dependent Variable: الكفاءات_تقييم

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	12,2775	16,2418	14,2895	,73943	38
Residual	-8,08977	9,32451	,00000	3,68923	38
Std. Predicted Value	-2,721	2,640	,000	1,000	38
Std. Residual	-2,163	2,493	,000	,986	38

a. Dependent Variable: الكفاءات_تقييم

8- اختبار اثار الموضوعات

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: الكفاءات_تفسير

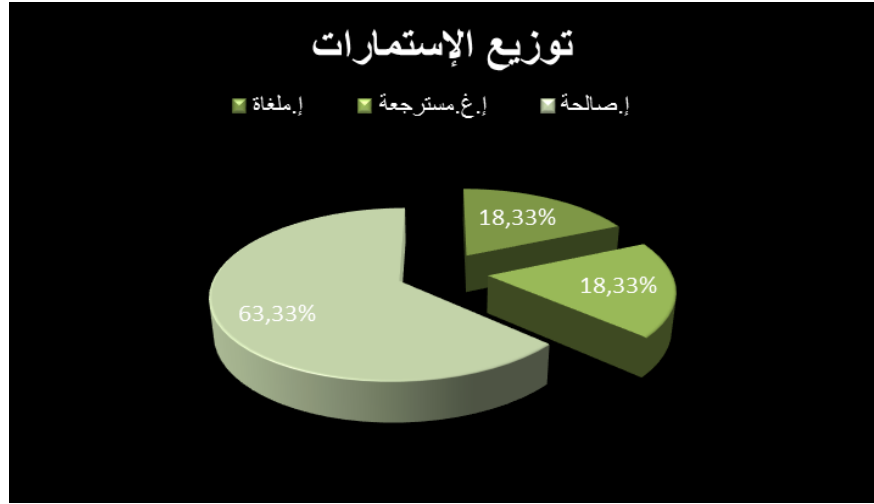
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	394,288 ^a	9	43,810	,296	,970
Intercept	11288,558	1	11288,558	76,335	,000
الجنس	127,097	1	127,097	,859	,362
العمر	53,272	3	17,757	,120	,948
المؤهل	14,384	2	7,192	,049	,953
الخبرة	158,187	3	52,729	,357	,785
Error	4140,685	28	147,882		
Total	107391,000	38			
Corrected Total	4534,974	37			

a. R Squared = ,087 (Adjusted R Squared = -,207)

9- المعلومات الوصفية

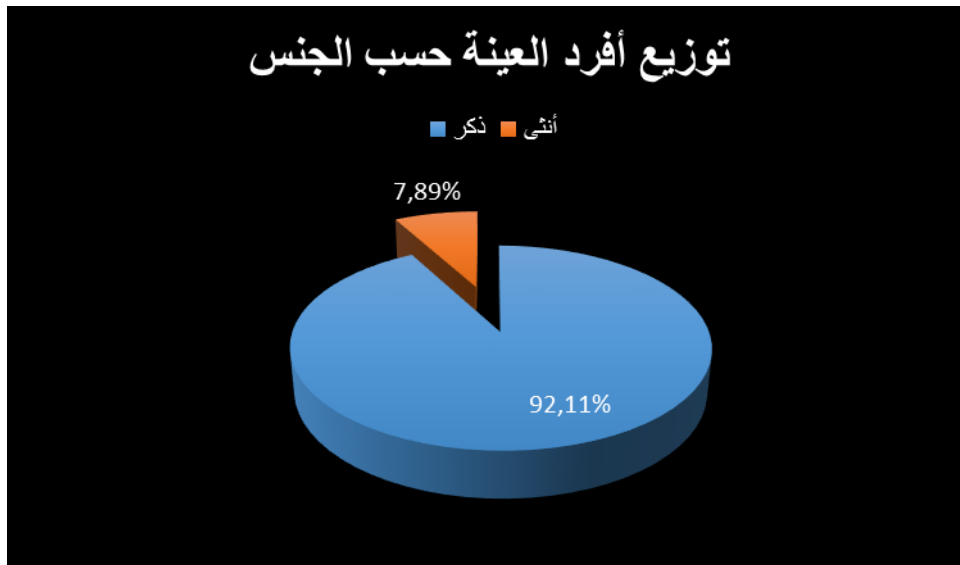
1. توزيع الإستثمارات

النسبة	العدد	البيان
100%	60	عدد الإستثمارات الموزعة
81.67%	49	عدد الإستثمارات الواردة
18.33%	11	عدد الإستثمارات الملغاة
18.33%	11	عدد الإستثمارات غير مسترجعة
63.33%	38	عدد الإستثمارات الصالحة



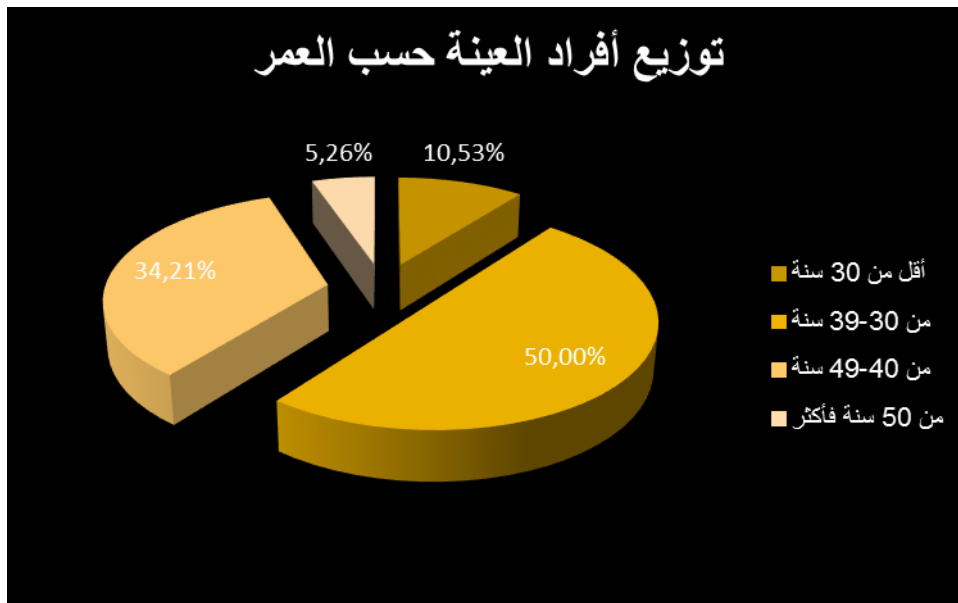
2-توزيع افراد العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
92.11%	35	ذكر
7.89%	3	أنثى
100%	38	المجموع



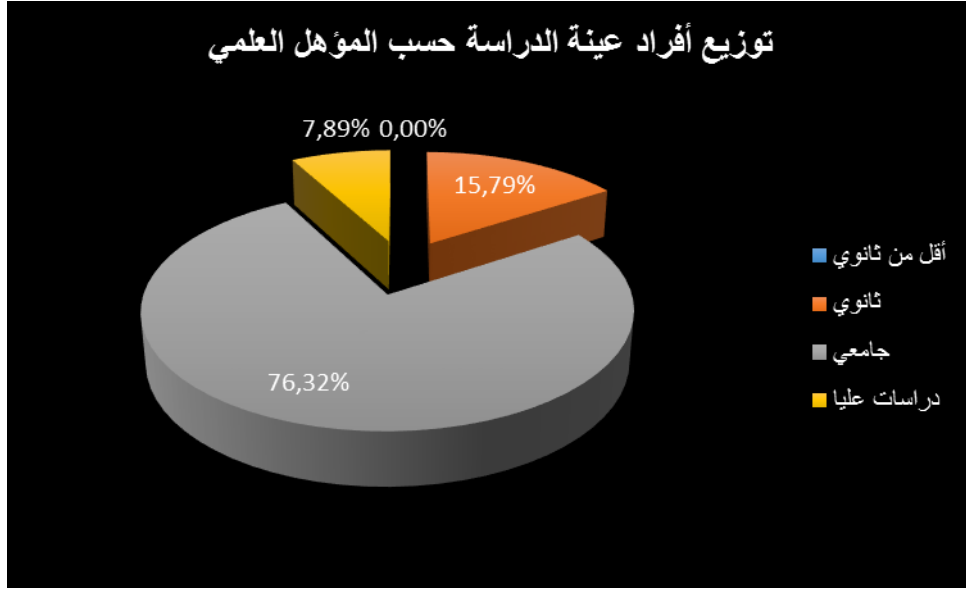
3-توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة	التكرار	العمر
10.53%	4	أقل من 30 سنة
50.00%	19	من 30-39 سنة
34.21%	13	من 40-49 سنة
5.26%	2	من 50 سنة فأكثر
100%	38	المجموع



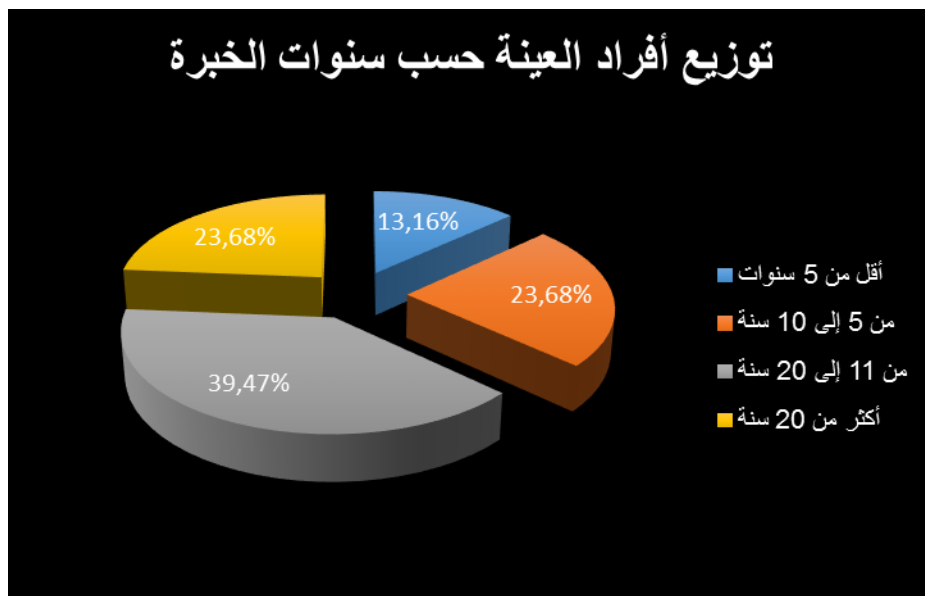
4-توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
0.00%	0	أقل من ثانوي
15.79%	6	ثانوي
76.32%	29	جامعي
7.89%	3	دراسات عليا
100%	38	المجموع



5-توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

النسبة	التكرار	السنوات
13.16%	5	أقل من 5 سنوات
23.68%	9	من 5 إلى 10 سنة
39.47%	15	من 11 إلى 20 سنة
23.68%	9	أكثر من 20 سنة
100.00%	38	المجموع



الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل المحاور

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تقوم المؤسسة بمقارنة الكفاءات الحالية بالكفاءات المستقبلية المقدره	2.53	1.006
2	تقوم المؤسسة بعملية التوصيف الوظيفي لمختلف المناصب	3.26	0.950
3	تقوم المؤسسة بتحليل المعارف والقدرات والمهارات لتحديد احتياجاتها	3.18	1.010
4	يستفاد من نتائج التقييم في تخطيط سياسة المؤسسة للموارد البشرية مستقبلا	3.03	0.972
5	تحاول المؤسسة معالجة انحراف التخطيطي من أجل تنمية الابداع في المؤسسة في المدى الطويل	2.74	0.828
6	ترتبط سياسة التخطيط في المؤسسة بمستوى كفاءة الموظفين	2.71	0.927
7	يوجد تكوين مستمر للكفاءات العاملة في المؤسسة بغية تطويرها	3.53	1.059
8	تسعى المؤسسة لاستخدام التقنيات الحديثة في أداء وظائفها	3.68	0.702
9	هناك اهتمام بالتحفيز في المؤسسة يشجع على الابداع في إنجاز الموظفين لمهامهم	2.68	1.118
10	تعتمد المؤسسة التحفيز المعنوي والمعنوي لمن ينجز مهامه بطريقة جديدة وفعالة	2.42	1.106
11	تهتم المؤسسة بشكل على تحديد المكافآت	3.08	1.171
12	تهتم المؤسسة بشكل خاص بمن يقوم بإدارة النزاعات بشكل فعال وذلك بمنحهم مكافآت مادية ومعنوية	2.34	1.122
13	تعتمد المؤسسة على نتائج التقييم في تحديد مكافآت القادة المبدعين	2.55	1.005
14	القائمون بعملية التقييم في المؤسسة ذوو خبرة وكفاءة	2.97	1.000
15	تهتم المؤسسة بمواصفات الموظف (المؤهل العلمي، الخبرة، التدريب...) لدى شغل المنصب الشاغر	3.11	1.110
16	تهدف المؤسسة من خلال عملية التقييم إلى معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الكفاءات	2.87	0.963
17	تتم عملية تقييم المعارف و القدرات والمهارات لمعرفة الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الكفاءات	3.05	0.957
18	تتميز عملية تقييم الكفاءات بالعدالة والشفافية	2.29	0.984

0.615

2.89

محور تسيير الكفاءات

المحور الثاني : القيادة الإبداعية

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
19	لدي السمات الكافية لأكون قائدا مبدعا	3.58	0.722
20	لدي القدرة على انتاج عدد كبير من الأفكار الجديدة المتعلقة بعملتي	3.63	0.819
21	أنظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الآخرون	3.45	0.860
22	أبحث عن التجديد في عملي	3.58	0.858
23	أستطيع ملاحظة وجود المشكلة ما يشكل سريع	3.66	0.669
24	أمتلك سهولة تحليل وفهم الأشياء وفهم العلاقة بينها	3.53	0.647
25	اساهم في تقديم إضافات جديدة لأفكار معينة	3.39	0.823
26	لدي الموارد الكافية (الأفراد، الموارد، الميزانية) لممارسة الأبداع	2.55	1.108
27	أهتم بالتنسيق مع الآخرين عند أي مشكل	3.76	0.786
28	توفر المعلومات المفصلة عن وظائف الأفراد داخل المؤسسة يمكّني من المقارنة بينهم	3.13	0.777
29	العمل في فريق يحفزني لأصل إلى أفكار مبدعة	3.66	0.938
30	علاقاتي قوية مع زملائي في العمل تسهل علي اثبات جهة نظري	3.79	0.811
31	حصولي على حوافز يشجعني على المبادرات الإبداعية	3.50	1.133
32	أعمل على التطوير والتحسين المستمر لأداء المؤسسة	3.61	0.823
31	أقبل آراء الموظفين الذين يطرحون انشغالهم ويقترحون أفكارا جديدة	3.95	0.769
	القيادة الإبداعية	3.52	0.435

الفهرس

III	الإهداء
IV	كلمة شكر
VI	الملخص
VII	قائمة المحتويات
XI	قائمة الجداول
XII	قائمة الأشكال
ب-خ	المقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة	
11	تمهيد
12	المبحث الأول: الاطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات
12	المطلب الأول: المنظور العام للكفاءات
12	الفرع الأول: مفهوم الكفاءات
13	الفرع الثاني: خصائص الكفاءات
14	الفرع الثالث: أنواع الكفاءات
15	المطلب الثاني: تسيير الكفاءات و أهدافها
15	الفرع الأول: ماهية تسيير الكفاءات
16	الفرع الثاني: اهداف تسيير الكفاءات
17	الفرع الثالث: المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات
18	المطلب الثالث: مقاربات ومجالات الكبرى لتسيير الكفاءات
18	الفرع الأول: مقاربات تسيير الكفاءات
19	الفرع الثاني: مجالات تسيير الكفاءات
23	المبحث الثاني: مفهوم القيادة الابداعية
23	المطلب الأول: مفهوم القيادة الإبداعية
23	الفرع الأول: تعريف القيادة
25	الفرع الثاني: التمييز بين القيادة وبعض المفاهيم المتشابهة
29	المطلب الثاني: أهمية القيادة الإبداعية ومداحيل تفعيلها
29	الفرع الأول: أهمية القيادة الابداعية

29	الفرع الثاني: مداخل تفعيل القيادة الابداعية
30	المطلب الثالث: سمات القيادة الإبداعية ونظريات القيادة
30	الفرع الأول: سمات القيادة الابداعية
32	الفرع الثاني: نظريات القيادة
36	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
36	المطلب الأول: الدراسات الوطنية
36	الفرع الأول: دراسات من جامعة غرداية
37	الفرع الثاني: دراسات من خارج جامعة غرداية
39	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
41	المطلب الثالث: التعليق على الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: تفسير الكفاءات كأداة لممارسة القيادة الإبداعية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط_غرداية
46	تمهيد:
47	المبحث الأول: مدخل عام حول مؤسسة وعرض الأدوات المستخدمة
47	المطلب الأول: ماهية المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز"
47	الفرع الأول: تعريف المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز"
48	الفرع الثاني: نشاط المؤسسة
49	الفرع الثالث: أهداف المؤسسة
49	المطلب الثاني: عرض مديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط-غرداية
49	الفرع الأول: نبذة عن المديرية الجهوية للتوزيع لوحد غرداية
50	الفرع الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي
54	الفرع الثالث: المخطط الهيكلي لقسم الموارد البشرية
55	المطلب الثالث: عرض طرق وأدوات الدراسة
55	الفرع الأول: عرض طريقة الدراسة
57	الفرع الثاني: عرض أدوات الدراسة
59	المطلب الرابع: صدق وثبات الاستبيان
59	الفرع الأول: تحكيم الاستبيان
60	الفرع الثاني: قياس ثبات الاستبيان
60	الفرع الثالث: قياس صدق الاتساق الداخلي
65	المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
65	المطلب الأول: تحليل ومناقشة نتائج الاستبيان

65	الفرع الأول: تحليل نتائج الاستبيان
70	الفرع الثاني: تحليل العلاقة بين المحاور
78	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشتها
78	الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
79	الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
83	الفرع الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
86	المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات
86	الفرع الأول: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
86	الفرع الثاني: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
87	الفرع الثالث: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
88	خلاصة الفصل
89	خاتمة
90	قائمة المراجع
98	قائمة الملاحق
115	الفهرس