



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمزة لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
الشعبة: علوم تسيير  
تخصص: إدارة أعمال

## مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الابداع الإداري

دراسة حالة: مديرية اتصالات الجزائر – بالوادي

اشراف الدكتورة:  
د. عابي خليفة

من إعداد الطالبات:  
- بالعيد أم هاني  
- بن حمية نور الهدى  
- الزايز خلود

### لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
طير عبد الحق	أستاذ دكتور	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	رئيسا
عابي خليفة	أستاذ (ة) دكتور	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	مشرفا
عباسي بوبكر	أستاذ دكتور	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمزة لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
الشعبة: علوم تسيير  
تخصص: إدارة أعمال

## مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الابداع الإداري

دراسة حالة: مديرية اتصالات الجزائر – بالوادي

اشراف الدكتور:

د. عايي خليفة

من إعداد الطالبات:

– بالعيد أم هاني

– بن حمية نور الهدى

– الزايز خلود

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
طير عبد الحق	أستاذ دكتور	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	رئيسا
عايي خليفة	أستاذة (ة) دكتور	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	مشرفا
عباسي بوبكر	أستاذ دكتور	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023



## الاهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا

إلى أساتذتي ألكرام أرغب في أن أعبر لكم عن شكري العميق وتقديري البالغ لجهودكم الكبيرة وتفانيكم في تقديم العلم والمعرفة. أسأل الله أن يجعل جهودكم مشكورة وأن يزيدها لكم في ميزان حسناتكم.

أقدم هذا العمل بكل حب وتقدير إلى روح أمي وأبي الغاليين اللذين غادروا هذا العالم وتركوا وراءهما ذكريات جميلة وأثرًا عميقًا في قلبي. لقد كانت حياتي مليئة بالنعمة بفضل ووجودكما ورغم أنكما لم تكونا بجانبني جسدياً ، إلا أن روحكما تعيش في قلبي إلى الأبد.

وإلى عائلتي الحبيبة، أتوجه بأصدق التهاني وأعمق التقدير لكم على دعمكم الدائم وحبكم اللامحدود. أنتم السند والدعم في كل الأوقات ولا يمكنني إلا أن أشكر الله على نعمة وجودكم في حياتي.

أما لأختي الغالية بالعيد الزهرة ، فأريد أن أعبر لها عن مدى حبي وتقديري لها كشقيقة وصديقة ومنارة لي في الحياة. أتمنى لها السعادة والنجاح الدائم في كل ما تسعى إليه.

وأخيراً إلى أصدقائي الأوفياء أتوجه بأصدق التهاني وأعمق التحيات. لقد كنتم دائماً إلى جانبي مشاركوني فرحي وحزني، ولا يمكنني إلا أن أقدر كل لحظة قضيتها برفقتكم.

شكراً لكم جميعاً على كل شيء.

ام هاني





## الاهداء

الى نبع الحنان والعطاء التي اشبعت فؤادي بجبها الخالص، وغرست في الصبر والثبات "امي  
الغالية".

الى من يعجز اللسان والقلم على وصف فضله الذي تقف حروفي لتزف له تحية اجلال وتقدير  
"ابي الغالي".

الى من ينشرح الصدر لهم وينتعش الفؤاد برؤيتهم خاصة اختي الصغيرة والوحيدة "امينة" واخواني  
كل باسمه وزوجات اخواني ادام الله جمعنا ومحبتنا.

الى اللتان سارتا معي خطوة بخطوة في انجاز هذا البحث الرفيقتان المخلصتان "خلود وام هاني".

الى من جمعني بهم الاقدار "أصدقائي" و "زملائي" الأعزاء.

الى من غرسوا فينا حب الاستطلاع والعلم اساتذتي الموقرين.

وفي الأخير نرجو من الله عز وجل التوفيق والنجاح وان يجعل ثمار هذا العمل خيرا لخلف.

نور الهدى





## الاهداء

" من قال أنا لها" نالها

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون لم يكن الحلم قريبا و لا الطريق كان محفوفا بالتسهيلات  
لكني فعلتها ونلتها .

الحمد لله حبا وشكرا و امتنانا، الذي بفضلها ها أنا اليوم أنظر إلى حلما طال انتظاره و قد أصبح واقعا  
أفتخر به.

إلى من زين اسمي باجمل الالقب من دعمني بلا حدود و أعطاني بلا مقابل  
"أبي" فخري واعتزازي ممتنة لإن الله قد اصطفاك لي من البشر أبا يا خير سند و عوض.

الى من جعلت الجنة تحت اقدامها واحتضني قلبها ودعائها قبل يديها  
"امي" الغالية ممتنة لإن الله قد اصطفاك لي من البشر أما يا خير سند و عوض .  
شكرا على كل لحظة قضيتها معي ، وعلى كلماتك الحكيمة التي تنير دربي في الحياة  
"جدي العزيز"

إلى من قيل فيهم : سنشد عضدك بأخيك"

أدامك الله ضلعا ثابتا لي "اخي".

إلى ملائكة رزقي الله بهن لاعرف من خلالهن طعم الحياة الجميلة.

" اخواتي"

الى من امن بقدراتي وساندني خلال مسيرتي الدراسية .

الى صديقات دربي وقدوتي في كل خطوة اخطوها .

الى جميع الاساتذة الاعزاء اللذين علموني وارشدوني .

اهديكم جميعا هذا العمل المتواضع وثمره جهدي ، والله ولي التوفيق ...

خلو





## شكر وتقدير

نشكر الله عز وجل ونحمده حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه ان وفقنا لإتمام هذا العمل وان يكون هذا البحث ثمرة يستفيد منها كل باحث وطالب علم.

كما نتقدم بجزيل الشكر والتقدير للأستاذة المشرفة د. عابي خليدة التي قدمت لنا كل النصيح والتوجيهات لإنجاح العمل راجين من الله ان يجزيها عنا خير الجزاء.

كما نتوجه بعميق الشكر والاحترام والامتنان لجميع موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر وجميع الوكالات التجارية التابعة لها عبر تراب الولاية، ونشكر كل من ساعدنا وشجعنا وساندنا في انجاز هذا العمل سواء بعباء او سؤال او دعاء، وختاما نسأل الله جلت قدرته ان يوفقنا على هذا العمل الخالص لوجهه نافعا لنا ولامتنا وبلدنا.

شكرا



ملخص

## ملخص :

تهدف هذه الدراسة الى معرفة مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الابداع الإداري في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية الوادي وجميع فروعها على كامل التراب الولاية، ففي ظل التطورات التي يشهدها عالم الاعمال تلعب إدارة الموارد البشرية بجميع ابعادها (التدريب والتطوير، التعويضات والحوافز، التمكين، تقييم الأداء) دورا حاسما في تشجيع الابداع في المؤسسات، سواء عبر توظيف وتطوير الكوادر البشرية المبدعة، او انشاء بيئة عمل ملائمة ومحفزة لتعزيز الابداع.

وتطبيقا تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والحصول على المعلومات اللازمة بتصميم استبانة تم توزيعها على 80 عينة دراسة المتمثلة في موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية الوادي وجميع فروعها، ثم تم جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

وقد خلصت الدراسة بجانبها النظري والتطبيقي الى ان ادارة الموارد البشرية تساهم في تحقيق الابداع الإداري باعتبار ان المورد البشري هو المصدر الرئيسي للإنتاجية والابداع في المنظمة. وايضا للإبداع أهمية بالغة فهو احد الخصائص المهمة للمنظمات.

تحقيق مستوى مرتفع لأداء الموارد البشرية بمديرية اتصالات الجزائر محل الدراسة يظهر من خلال اهتمام المديرية بتقديم التكوين المناسب لعمالها قصد تحسين أدائهم .

**كلمات مفتاحية:** الموارد البشرية، التدريب والتطوير، التعويضات والحوافز، التمكين، تقييم الأداء، الابداع الإداري، اتصالات الجزائر.

## ABSTRACT:

This study aims to determine the extent of the contribution of human resource management to achieving administrative creativity in the Algerian Telecommunications Company in the state of El Oued and all its branches across the entire state. In the midst of the developments witnessed in the business world, human resource management in all its dimensions (training and development, compensation and incentives, empowerment, performance evaluation) plays a crucial role in encouraging creativity in organizations, whether through the recruitment and development of creative human resources or the creation of a suitable and stimulating work environment to enhance creativity.

Practically, a descriptive-analytical approach was adopted, and the necessary information was obtained by designing a questionnaire distributed to 80 study samples representing the employees of the Algerian Telecommunications Company in the state of El Oued and all its branches. Subsequently, the data was collected, analyzed, and hypotheses were tested using the SPSS statistical package for social sciences.

The theoretical and applied aspects of the study concluded that human resource management contributes to achieving administrative creativity, considering that the human resource is the main source of productivity and creativity in the organization. Furthermore, creativity is of utmost importance as it is one of the important characteristics of organizations.

The study revealed that achieving a high level of human resource performance in the Algerian Telecommunications Company Directorate under study is evident through the directorate's interest in providing appropriate training to its employees in order to improve their performance.

**Keywords:** Human Resources, Training and Development, Compensation and Incentives, Empowerment, Performance Evaluation, Administrative Creativity, Algerian Telecommunications.

# فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

الصفحة	المحتويات
-	الإهداء
-	الشكر والعرفان
-	الملخص
I	فهرس المحتويات
III	قائمة الأشكال
IV	قائمة الجداول
VI	قائمة الملاحق
أ-هـ	المقدمة
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة</b>	
02	تمهيد
03	<b>المبحث الأول: التآصل العلمي والنظري لإدارة الموارد البشرية</b>
03	المطلب الأول: ماهية المورد البشري
07	المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية ومفهومها
11	المطلب الثالث: أهمية واهداف إدارة الموارد البشرية ووظائفها
17	<b>المبحث الثاني: الاطار النظري للابداع الإداري</b>
17	المطلب الأول: ماهية الابداع
21	المطلب الثاني: مفهوم الابداع الإداري
24	المطلب الثالث: أهمية الابداع الإداري وأنواعه
29	<b>المبحث الثالث: العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والابداع الاداري</b>
29	المطلب الأول: علاقة التدريب بالإبداع الإداري
30	المطلب الثاني: علاقة الحوافز والتعويضات بالإبداع الإداري
31	المطلب الثالث: علاقة الأداء بالإبداع الإداري
32	<b>المبحث الرابع: الدراسات السابقة</b>
32	المطلب الأول: الدراسات العربية

41	المطلب الثاني: الدراسات الاجنبية
45	المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاق بين الدراسة العالية والدراسات السابقة
46	خلاصة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية</b>	
48	تمهيد
49	المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة
49	المطلب الأول: الطريقة
52	المطلب الثاني: الأدوات
58	المبحث الثاني: عرض النتائج واختبار الفرضيات
58	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة التطبيقية
64	المطلب الثاني: تحليل وتفسير اتجاهات افراد العينة نحو متغيرات الدراسة
73	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
81	خلاصة الفصل الثاني
83	خاتمة
94	قائمة المراجع

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
45	أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	01-01
51	عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة وغير المسترجعة والمستبعدة والمدروسة	01-02
54	معامل الثبات لفقرات الاستمارة (ألفا كرونباخ)	02-02
55	درجات مقياس ليكرت	03-02
58	توزيع العينة حسب الجنس	04-02
59	توزيع أفراد العينة حسب العمر	05-02
60	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	06-02
61	توزيع العينة حسب الشهادات التعليمية	07-02
62	توزيع العينة حسب الفئة الوظيفية	08-02
63	توزيع العينة حسب الشهادات التعليمية	09-02
64	تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الأول: التدريب والتطوير	10-02
66	تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الثاني: التعويضات والحوافز	11-02
68	تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الثالث: التمكين	12-02
70	تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الرابع: تقييم الأداء	13-02
71	تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه المحور الثاني: الإبداع الإداري	14-02
73	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	15-02
74	اختبار الفرضية الفرعية الأولى	16-02
76	اختبار الفرضية الفرعية الثانية	17-02
77	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للعمر	18-02
78	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للسن	19-02
78	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للحالة العائلية	20-02

79	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعاً للشهادات التعليمية	21-02
80	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعاً الفئة الوظيفية	22-02
80	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعاً للأقدمية	23-02

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
06	خصائص الموارد البشرية	01-01
16	وظائف إدارة الموارد البشرية	02-01
20	خصائص الابداع	03-01
24	مراحل الابداع الإداري	04-01
51	نموذج الدراسة يوضح طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	01-02
58	توزيع العينة حسب الجنس	02-02
59	توزيع أفراد العينة حسب العمر	03-02
60	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	04-02
61	توزيع العينة حسب الشهادات التعليمية	05-02
62	توزيع العينة حسب الفئة الوظيفية	06-02
63	توزيع العينة حسب الشهادات التعليمية	07-02

قائمة الملاحق

العنوان	الرقم
استبيان موجه لموظفي المديرية العامة لاتصالات الجزائر	01
قائمة الأساتذة المحكمين	02
مخرجات SPSS	03

# المقدمة

في ظل التطور السريع للأعمال وتنامي التحديات التنافسية، أصبحت إدارة الموارد البشرية حاسمة لنجاح المنظمات. فهي تدرك أن الموظفين هم أهم أصولها وتعمل على تحضيرهم وإثراء مهاراتهم والاحتفاظ بهم عبر خطط تشمل التوظيف، التدريب، التحفيز، والتقييم في معادلة تبادلية المنافع. هذه الإدارة تسعى لخلق بيئة عمل تعاونية ومبتكرة تعود بالنفع على الموظفين والمؤسسة.

تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا محوريًا في اختيار وتوظيف الكوادر الملائمة والتميز لتحقيق الأداء العالي والإبداع. من خلال توفير بيئة عمل محفزة، تعزز ثقافة تنظيمية تشجع على الأفكار الجديدة والمشاركة الجماعية. بالإضافة إلى ذلك، يتم توفير التدريب المستمر لتطوير المهارات الإبداعية للموظفين، مما يساهم في تعزيز قدراتهم وابتكارهم.

لتعزيز الإبداع، تتبنى إدارة الموارد البشرية سياسات تحفيزية مثل المشاركة في صناديق الأفكار والمكافآت المالية أو الترقية لمن يقدم حلولًا إبداعية. كما تدعم الحوكمة الرشيدة والتواصل الفعال لتبادل الأفكار بين الأفراد والأقسام المختلفة، وتلتزم الإدارة التنفيذية بدعم الإبداع كجزء من رؤيتها المستقبلية واستراتيجيتها التنظيمية.

### 1- الاشكالية الرئيسية :

" كيف تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الابداع الإداري بمديرية اتصالات الجزائر بولاية الوادي

ووكالاتها التجارية التابعة لها؟"

### 2- الأسئلة الفرعية

ولتبسيط الإجابة على هذه الإشكالية نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة ارتباطيه بين أبعاد إدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير، التعويضات والحوافز، التمكين، تقييم الأداء) والابداع الاداري بمديرية اتصالات الجزائر والوكالات التجارية التابعة لها ؟
- هل تؤثر أبعاد إدارة الموارد البشرية في الابداع الاداري بمديرية اتصالات الجزائر والوكالات التجارية التابعة لها ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات افراد عينة الدراسة بين مختلف محاور الاستمارة تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، السن، الحالة العائلية، الشهادات التعليمية، الفئة الوظيفية، الاقدمية) ؟

### 3- الفرضيات:

ولمحاولة الإجابة على التساؤلات الفرعية تم طرح الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية :

- تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الابداع الإداري تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الابداع الإداري بمديرية اتصالات الجزائر بولاية الوادي ووكالاتها التجارية التابعة لها

#### • الفرضيات الفرعية:

-توجد علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية عند المستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد إدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير، التعويضات والحوافز، التمكين، تقييم الأداء) والابداع الاداري بمديرية اتصالات الجزائر والوكالات التجارية التابعة لها.

-تؤثر أبعاد إدارة الموارد البشرية في الابداع الاداري عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بمديرية اتصالات الجزائر والوكالات التجارية التابعة لها .

-لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات افراد عينة الدراسة بين مختلف محاور الاستمارة تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، السن، الحالة العائلية، الشهادات التعليمية، الفئة الوظيفية، الاقدمية) عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### 4-دوافع اختيار الموضوع:

وتتمثل في الدوافع التالية:

- ارتباط الموضوع بالتخصص والرغبة في دراسة الموضوعات الخاصة بإدارة الموارد البشرية .
- قلة الدراسات التي تعالج موضوعات مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الابداع الإداري.
- الرغبة في محاولة الإسهام في معرفة مستوى الابداع الإداري على مستوى إدارة الموارد البشرية.

#### 5-أهداف الدراسة:

ترمي الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- يتمثل الهدف الجوهري للدراسة في معرفة مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الابداع الإداري
- التعرف على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في مديرية اتصالات الجزائر-ولاية الوادي.
- الوقوف على مستويات الابداع الإداري لدى الموظفين محل الدراسة.
- ابراز تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الابداع الإداري للموظفين بالمؤسسة محل الدراسة.

#### 6-أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من خلال مكانة موضوع " مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الابداع الإداري " نظرا للاعتبارات الآتية:

- أهمية موضوع الدراسة المتمثل في مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الابداع الإداري.
- لم يسبق دراسة موضوع مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الابداع الإداري على مستوى مديرية اتصالات الجزائر ولاية الوادي.
- تعتبر هذه الدراسة إضافة جديدة ومرجع في المكتبات يزود الباحثين بالمعرفة ويفتح المجال امامهم للتطرق للموضوع من جوانب متعددة.
- تساهم هذه الدراسة في التعرف على ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية وإيجاد الحلول المناسبة للمشاكل المتعلقة بها في المؤسسة محل الدراسة.

#### 7-الإطار الزمني والمكاني:

إن الدراسة الميدانية أو ما يسمى بدراسة الحالة، تُفرضُ علينا تحديد الإطار الزمني التي سُنُدرَسُ خلاله متغيرات البحث، والإحصائيات والمعطيات اللازمة؛ مع تحديد المناطق التي ستشملها الدراسة ومن ثمَّ فإنه:

- ♦ زمنيًا: تشمل الدراسة الميدانية الفترة الممتدة من 06 / 03 / 2024 إلى 04 / 04 / 2024، وتم توزيع الاستبيان على عينة من العاملين داخل المؤسسة وفروعها .
- ♦ مكانيًا: فقد وقع اختيارنا على "مديرية اتصالات الجزائر والوكالات التجارية التابعة لها في التراب الوطني (ولاية الوادي) " .

#### 8- المنهج والأدوات المستخدمة:

تحددت المناهج البحثية التي سنعتمدها في بحثنا بناء على طبيعة وطريقة معالجة الإشكالية الرئيسية؛ وقد اعتمدنا على منهجية IMRAD للإجابة عن إشكالية الدراسة الرئيسية والإشكاليات الفرعية ومن ثم فرضيات الدراسة. وتبعًا لذلك اعتمدنا مجموعة من عدة مناهج بحثية، أهمها:

-**المنهج الوصفي:** يعتمد هذا المنهج على وصف الظاهرة، حيث حاولنا وصف الأجزاء النظرية المتعلقة بموضوعات إدارة الموارد البشرية والابداع الإداري، كما سهل لنا هذا المنهج ضبط متغيرات الدراسة استعانة بالأدبيات النظرية والدراسات السابقة في الموضوع.

-**المنهج التحليلي:** استعانة بأسلوب دراسة الحالة؛ استخدمنا المنهج التحليلي بهدف قياس العلاقة بين " ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية والابداع الإداري "؛ واستعملنا في ذات المنهج أدوات التحليل والقياس الاقتصادي.

## 9- صعوبات الدراسة:

إن عملية الإنشاء - لا سيما البحثية منها- تكتنفها مصاعب عدة بدءاً بطبيعة الموضوع وتشعباته وصولاً لتشابك الأهداف المراد تحقيقها من وراء ذلك. وما أضاف علينا ضغطاً في إنجاز بحثنا هو غير قليل من العوامل التي تعتبر تحدياً أو تهديداً يواجه المُنجز، كضيق الوقت، وقلة المراجع والمعلومات باللغة العربية، وعدم كفاية الموارد والإمكانات، وغيرها.

## 10- محتوى البحث:

قسمنا المذكرة إلى فصلين، وُسم الأول ب **الادبيات النظرية**، ويندرج تحته مبحثين، المبحث الأول حول **ادبيات حول إدارة الموارد البشرية**، أما المبحث الثاني فعنوانه **ب ادبيات حول الابداع الإداري** .

وخصصنا الفصل الثاني لدراسة الحالة الذي عالجنا فيها **الدراسة الميدانية حول ممارسات إدارة الموارد البشرية والابداع الإداري**، وقد حدّدنا في المبحث الأول الطريقة والأدوات، ومجتمع الدراسة وضبطنا فيه المتغيرات والمعطيات المجمعّة والاختبارات والأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة في معالجة المعطيات؛ أما المبحث الثاني حاولنا فيه تقدير النماذج ومناقشة وتحليل النتائج **للتأكد من صحة الفرضيات** .

أما خاتمة بحثنا فقد ضمنّاها ما توصلت إليه الدراسة من نتائج مدعّمين إيّاها باقتراحات نظرية وأخرى عملية علّها تكون إضافة علمية وعملية في هذا المجال.

## الفصل الأول:

الادبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

تمهيد:

في العصر الحالي الذي يشهد تناميًا سريعًا للأعمال وتطورًا مستمرًا في سوق العمل، أصبحت إدارة الموارد البشرية لا غنى عنها لنجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية فهي تعنى بالاهتمام بأهم أصول المؤسسة، وهم، الموظفون وتطوير قدراتهم وتحفيزهم لتحقيق الأداء الاستثنائي والتميز الإداري، من خلال مجموعة من السياسات والإجراءات التي تهدف إلى استقطاب الموظفين والمحافظة عليهم وبناء بيئة عمل محفزة لتثار العديد من الأسئلة والاستفسارات حول كيفية مساهمة إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين وإبداعهم الإداري، وحول إمكانية إسهام هذه الممارسات في تعزيز قدرة الموظفين على التفكير الإبداعي وتطبيق الأفكار الجديدة وعليه أدرجنا في الفصل الأول اربع مباحث بالشكل الآتي:

-المبحث الأول: التأصل العلمي والنظري لإدارة الموارد البشرية

-المبحث الثاني: الاطار النظري للإبداع الإداري

-المبحث الثالث: العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والابداع الإداري

-المبحث الرابع: الدراسات السابقة

### المبحث الأول: التأصل العلمي والنظري لإدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أتمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق، فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف المؤسسة.

#### المطلب الأول: ماهية الموارد البشرية

سنتطرق في هذا المطلب الى ماهية الموارد البشرية وذلك من خلال مفهومها، وخصائصها وتحديد أهم وظائفها.

#### أولاً: مفهوم الموارد البشرية

قبل التطرق الى تعريف الموارد البشرية، ارتأينا تحديد مفهوم الموارد لغة واصطلاحاً وذلك من خلال:

#### 1-تعريف المورد

-لغة: هو المكان الذي يأتي الناس اليه للحصول على شيء يحقق نفعاً لهم<sup>1</sup>.

-اصطلاحاً: ولقد اعتيد استخدام مصطلح الموارد للإشارة الى الاصول المادية التي تحقق ثروة او إيرادات إلا أن المصطلح حدث به اتساع، ليشمل ايضاً الموارد البشرية والتي يمكن ان تحقق ثروة أو إيرادات في حالة توافر المعارف والاتجاهات والمهارات المطلوبة في هذه الموارد<sup>2</sup>.

حيث يعرف ماكس سيبورين المورد بأنه: "أي شيء له قيمة يمكن استخدامه، وهو اما ان يكون متاحاً او غير متاح، ويتطلب بعض الجهد لجعله متاحاً ويستطيع الانسان ان يستفيد منه. يمكن استخدامها لتأدية وظيفة او لإشباع حاجة أو حل مشكلة<sup>3</sup>.

#### 2-تعريف الموارد البشرية

تعددت تعريفات الموارد البشرية، وفيما يلي أبرزها:

1 مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007، ص 26.

2 أحمد حسنين، العلاقة التبادلية بين القادة والعاملين: مدخل زيادة وتحسين الإنتاجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص 18.

3 نوال بن زينب، العلمي بن عطاء الله، أهمية المورد البشري المؤهل في تطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر دراسة حالة مصلحة الحالة المدنية ببلدية البرواقية، مجلة الفكر القانوني والسياسي، المجلد 07، العدد 01، 2023، ص 1436-1437.

## الفصل الأول.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

**التعريف الأول:** حيث عرفت الموارد البشرية بأنها: "هي مصطلح على قوة العمل في المنظمة، والموارد البشرية اهم عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى الأموال والتكنولوجيا والتسهيلات الأخرى وهي تجعل من تلك العناصر ذات معنى وفائدة للمنظمة وتعتبر أكثرها فعالية وتأثيرا على تحقيق العمل"<sup>1</sup>.

**التعريف الثاني:** وعرفت كذلك بأنها: "مجموعة الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات"<sup>2</sup>.

**التعريف الثالث:** وجاء في تعريف آخر بأنها: "الموارد الكامنة في أي منشأة، وهي مصدر كل نجاح، إذا تم إدارتها بشكل جيد، وهي مصدر كل فشل إذا ساءت إدارتها"<sup>3</sup>.

**التعريف الرابع:** ويمكن النظر الى الموارد البشرية من جانبين هما:

- **الجانب المجتمعي الكلي:** حيث يتضمن مفهوم الموارد البشرية كافة العاملين في القطاع العام والخاص بالإضافة الى العاطلين عن العمل والقادرين عليه والراغبين فيه.

- **الجانب المؤسسي الجزئي:** حيث يتضمن المفهوم كافة العاملين فيما يتعلق بمهاراتهم وطاقاتهم ومؤهلاتهم وأدائهم، أي كل من ينتمي للمؤسسة سواء يعمل فعلا أو مسجل بها (خاضع لتدريب، عطلة،...) "<sup>4</sup>.

من خلال ما سبق يمكن تعريف الموارد البشرية بأنها: " هي مجموعة من الافراد يعملون في المؤسسة، ويعتبرون هم اهم الاصول التي تملكها المؤسسة من خلال مشاركتهم في تحقيق اهدافها ورسالتها المستقبلية ".

ثانيا: خصائص الموارد البشرية

للموارد البشرية العديد من الخصائص، نذكر منها<sup>5</sup>:

**1- النتائج الجيدة هي السلوك وليست الإمكانيات المادية:** عندما ذهب خبراء أوروبا إلى الولايات المتحدة الأمريكية تحت مشروع "مارشال" لدراسة الأسباب التي تكمن وراء ارتفاع مستوى النتائج الأمريكية دهشوا عندما

<sup>1</sup> محمد طاهر الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر، عمان، 2008، ص 15.

<sup>2</sup> عبد الله محمود عبد الله، إبراهيم مرعيد عناد، استراتيجية حوكمة الموارد البشرية للحد من الفساد الإداري، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد 53، 2021، ص 322.

<sup>3</sup> مدحت أبو النصر، ياسين مدحت محمد، التنمية المستدامة: مفهومها، ابعادها، مؤشراتنا، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2017، ص 220.

<sup>4</sup> مهمي اشواق، مساهمة ممارسات وظيفة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018/2017، ص 18.

<sup>5</sup> هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة سوناريك فرجيوة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة شهادة الماجستير في علم اجتماع والديموغرافيا، تخصص تنمية موارد بشرية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2006/2005 ص 48

## الفصل الأول.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

وجدوا أن الإمكانيات والأدوات والأساليب التي تستخدمها المنظمات الأمريكية سواء العسكرية أو الاقتصادية، نفسها ولا تختلف كثيرا عنها أوروبا، ومن ثم أدركوا أن الإمكانيات المادية هي ليست السبب، ولكن وراء كل صور التقدم الآلي والأدائي والإجرائي هو سلوك الإنسان العامل، ومن ثم استنتجوا إشعار عام لا يزال ساريا ألا وهو: أن "الإنتاجية سلوك" أي أن النتائج الجيدة تأتي بفضل سلوك الإنسان وليست بفضل أدوات العمل؛

**2- التحفيز بالترغيب:** إن التحفيز التقليدي، أي التحفيز بالقهر لم يعد له وجود في المجتمعات قد حققت نتائج أعلى مما كانت تحققة تحت التخويف، وفي حد ذاته لا يمكن خلق الحافز للعمل فلذلك لا بد أن نستبدله بدوافع إيجابية ويمثل الوصول إلى هذه الدوافع أصعب وأهم واجبات ومسؤوليات القائد حاليا؛

**3- قدرة الإنسان على التحكم والسيطرة:** إن المورد البشري دون كل الموارد الأخرى يمكنها أن تتحكم وتسيطر على جودة ما تعمل وكم ومتى وأين تعمل ولماذا؟ فهي تساهم مساهمة كبيرة وإيجابية، عكس الموارد الأخرى التي تعتبر مساهمتها مرتبطة بإرادة الإنسان وفقا لشروطه ودوافعه التي يحددها. ونأخذ على سبيل المثال: الكمبيوتر فهو أحدث الآلات دقة لا يزيد على نظام، حيث يلعب الإنسان فيه الدور الأول في كفاءة تشغيله بل وفي أصل وجوده فهذا ناهيك عن الأعمال والواجبات التي تحتاج إلى تصورات وتخيلات الإنسان وأحاسيسه وعواطفه وتقديراته؛

**4- الميول الاجتماعي للإنسان:** يعتبر الإنسان اجتماعي يميل للعمل دائما في شكل أو آخر من أشكال الجماعة، بل انه يسعى عمدا إلى تكوين هذه الجماعة التي تلتف حول عمل مشترك، يتبادل التأثير بينه وبين أفراد جماعته، ولذلك وجب أن ينسق ويوفق بين الفرد ككيان له ذاتيته وبين الجماعة كتكوين له اعتباره؛

**5- تطور الإنسان وتنميته عملية داخلية ذاتية:** فالإنسان يتميز بان تنميته وتطويره ليست عملية من خارجه تصنع له، ولكنها شيء داخلي اسمه النمو، لأن النمو يبدأ من الداخل والذات، وأن خصائص التفوق أقوى دائما وأكثر دوما إذا بدأت من الداخل، ومع ذلك فان نوع العمل لا بد أن يساعد على خلق وتشجيع الجو الذي يختلف لدى الفرد الشعور والسعي للنمو والتطور؛

**6- طاقة الإنسان على إحداث التغيير:** إن الكائن البشري له طاقة التغيير فهو يسعى دوما إلى الأشياء الجديدة والمغايرة، وكل ما هناك هو انه يتعين توفير عدد من الشروط التي تهيئ الإنسان نفسيا لقبول التغيير. هذه الشروط يبدو أن له التغيير منطقيا ورشيدا أو أن يطلب منه أن يتعلم الجديد فهو يتعلم بسرعة مذهلة، ولا يمكن أن يتحقق تعريف الفرد بطريقة فعالة بدون الفهم الواضح لمتطلبات الوظيفة، فلا بد من تعريف الفرد بطريقة فعالة بدون الفهم الواضح لمتطلبات الوظيفة أي يجب تعريف واجبات ومسؤوليات ومن الوظيفة بوضوح قبل أن يتعلم الفرد الجديد كيفية أدائها.

الشكل رقم (01-01): خصائص الموارد البشرية



المصدر: من اعداد الطالبات اعتماد على: هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة سوناريك فرجيو، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستير في علم اجتماع والديموغرافيا، تخصص تنمية موارد بشرية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2005/2006 ص48.

ثالثا: وظائف الموارد البشرية

تختلف أنشطة الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى وذلك باعتبارها وظيفة من الوظائف المرتبطة بالمنظمة ذاتها وظروفها، وبالتالي هناك عديد من الأنشطة والوظائف التي تقوم بها الموارد البشرية، إضافة إلى مختلف طرق تحفيزها، والتي تحقق مصالح كل من الموارد البشرية والمنظمة في نفس الوقت.

تشير وظائف الموارد البشرية لتلك المهام التي تؤدي في المنظمة بتنسيق العديد من الأنشطة المتنوعة والتي تؤثر تأثيرا

ذو دلالة على مجالات عديدة للمنظمة وتشمل:

- ضمان إبقاء المنظمة لالتزاماتها اتجاه الحكومة؛
- تحليل العمل لتحديد المتطلبات الخاصة بالأعمال الفردية للمنظمة؛
- التنبؤ بمتطلبات الأفراد اللازمين للمنظمة لتحقيق أهدافهم؛
- تنمية وتنفيذ خطة لمقابلة هذه المتطلبات؛
- استقطاب الأفراد التي تحتاجهم وتطلبهم المنظمة لتحقيق أهدافها؛
- اختيار وتعيين الأفراد لشغل وظائف داخل المنظمة؛

- تصميم وتنفيذ البرامج الإدارية وبرامج التطوير التنظيمي؛
- تصميم وتقسيم أنظمة التعويضات لكل العاملين؛
- العمل كوسيط بين المنظمة ونقاباتها؛
- التنسيق بين الوحدات الإدارية والنشاطات المتعلقة بالأفراد والعاملين من خلال مناقشة الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات<sup>1</sup>؛
- تصميم وتطبيق البرامج لضمان صحة وأمن الأفراد وتقديم المساعدات لهم لحل مشاكلهم الشخصية والتي تؤثر على أدائهم في العمل.

### المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية ومفهومها

سنتطرق في هذا المطلب الى التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية وتعريفها.

### الفرع الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

- إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المنشأة، فهناك أسباب عديدة تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من فروع الإدارة، ومن هذه الأسباب<sup>2</sup>:
- التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية مما أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المنشأة؛
  - التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين مما أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، مما أدى للحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشرية؛
  - زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال أصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية، مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنشأة في مشاكل مع الحكومة؛
  - ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية، مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية.

<sup>1</sup> نعيمة بجايوي، مدخل لإدارة الموارد البشرية، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الطبعة 07، جزء 01، باتنة، 2009، ص 04.

<sup>2</sup> عزام علي الخويلي، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، دار البداية ناشرون موزعون، 2014 ص 33.

أما المراحل التي مرت بها الموارد البشرية فهي كالتالي<sup>1</sup>:

أولاً: أهم المراحل التاريخية

-المرحلة الأولى:

تطورت الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة حيث كان مثلاً الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة، ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الإنسانية حيث:

- نظرت إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشترى بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل؛

- نشأة كثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير، وعلى الرغم من ذلك فإن الثورة الصناعية حققت زيادة هائلة في الإنتاج والسلع.

-المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية

من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هي انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة تايلور الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي:

- تطوير حقيقي في الإدارة ويقصد تايلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتماداً على أعلى المواد والمعدات المستخدمة؛

- الاختيار العلمي للعاملين ويعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، فبدون أن نتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة يتم اختيارهم؛

- الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم حيث يؤكد تايلور ان العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل. وتدريب مناسب على العمل وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل؛

-التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية: حيث يؤكد تايلور أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وب رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته.

<sup>1</sup> عزام علي الحويلي، مرجع سبق ذكره، ص 34-36.

## الفصل الأول.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العمالية: في بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات العمالية في الدول خاصة في المواصلات والمواد الثقيلة، وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، وتعتبر ظهور حركة الإدارة العلمية التي حاولت استغلال العامل المصلحة رب العمل ساعدت في ظهور النقابات العمالية<sup>1</sup>.

### المرحلة الرابعة: بداية الحرب العالمية الأولى:

حيث أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم مثل (ألفا وبيتا) وطبقت بنجاح على العمل تفاديا للأسباب فشلهم بعد توظيفهم، ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المنشآت للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والأمن الصناعي، ويمكن اعتبار هؤلاء طلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث، وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والإسكان؛ ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية واقتصر عمله على الجوانب السابقة وكان معظم العاملين بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعامل.

المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية: شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية حيث أجريت تجارب هوثورن بواسطة التون مايو، وأقنعت الكثيرين بأهمية رضا العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعامل.

### المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن

وتتمثل في<sup>2</sup>:

- في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم والأعمال الروتينية؛

- ما زالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس والانثروبولوجيا وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية حيث أنه أكثر شمولاً لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل وأثرها على سلوكه، ويجب التأكد من أن العلوم السلوكية ما هي إلا مجرد أداة مساعدة للإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين واثار العوامل على هذه

<sup>1</sup> عزام علي الحويلي، مرجع سبق ذكره، ص 35.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 35.

## الفصل الأول.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

السلوك، وتضيف نوعاً من المعرفة الجديدة التي يستفاد منها في مجالات إدارة الموارد البشرية مثل سياسة التحفيز والتنظيمات غير الرسمية؛

-ومستقبلاً يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها في نمو متزايد لأهميتها في كافة المنشآت نتيجة التغيرات السياسية والتكنولوجية، وهناك تحديات يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية مثل: الاتجاه المتزايد في الاعتماد على الكمبيوتر والأوتوماتيكيات في إنجاز كثير من الوظائف التي كانت تعتمد على العامل. وأيضاً الضغوط السياسية والاقتصادية والتغير المستمر في مكونات القوى العاملة من حيث المهن والتخصصات، ويجب التأكيد على استخدام المفاهيم الجديدة مثل هندسة الإدارة والجودة الشاملة في مجال إدارة الموارد البشرية.

### الفرع الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية

على الرغم من كثرة التعريفات التي تناولت إدارة الموارد البشرية من حيث الصياغة، إلا أنها تتحد في مضمون وروح رسالتها، وفيما يأتي مجموعة من هذه التعريفات:

**التعريف الأول:** حيث عرفت إدارة الموارد البشرية بأنها: "جميع الإجراءات، والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتحفيز وتدريب الموظفين في جميع المستويات، وتوفير الدعائم اللازمة للاحتفاظ بهم، وزرع الولاء لديهم، وصولاً بالمنظمة إلى أعلى مستويات الإنتاجية"<sup>1</sup>.

**التعريف الثاني:** وعرفت كذلك بأنها: "مجموعة من السياسات المتداخلة مع تدعيم أيديولوجي وفلسفي، ويقترح جون أربعة جوانب تساهم في تحديد المعنى الأساسي لإدارة الموارد البشرية:

- كم خاص من المعتقدات والاقتراحات؛

-دفعاً استراتيجية تحدد القرارات الخاصة بإدارة الأشخاص؛

-التدخل المركز للإدارة المباشرة؛

-الاعتماد على مجموعة من العوامل المساعدة التي تشكل علاقة الموظفين.<sup>2</sup>

**العرف الثالث:** فقد عرفها Myres.C و Pigros.P إدارة الموارد البشرية بأنها: "عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الافراد العاملين بالمنشأة، بحيث يمكنهم من تحقيق ذواتهم وأيضاً الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية: دليل عملي، دار كنوز المعرفة، عمان، 2013، ص 20.

<sup>2</sup> مايكل أرمسترونج، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، تر: إيناس الوكيل، مجموعة النيل العربية، مصر، 2020، ص 13.

<sup>3</sup> عبد الكريم أحمد جميل، إدارة الموارد البشرية، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 09.

## الفصل الأول.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

**التعريف الرابع:** وجاء في تعريف آخر بأنها: "جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة"<sup>1</sup>.

**التعريف الخامس:** حيث عرفها فيليبو بأنها: "التخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنظمة"<sup>2</sup>.

**التعريف السادس:** فقد عرفت إدارة الموارد البشرية **كونها علم** بأنها: "أحد فروع المعرفة الادارية، التي يقوم بتحليل ودراسة الأنشطة والأدوات التي يمكن استخدامها، للحصول على أداء أفضل من القوى العاملة، وتكلفة أقل للأجور، واستقرار في العلاقة بين العاملين وبين الإدارة بما يحقق مصلحة الطرفين، **وكوحدة تنظيمية** فهي تعني القسم التنظيمي داخل المنظمة، الذي يقوم بمباشرة الأعمال والأنشطة الفنية من استقطاب واختيار وتعيين وأجور وحوافز، وتقديم الخدمات للعاملين بما يساعد على توفير قوى عاملة مناسبة ومدربة ولديها الرغبة والحافز على الاستمرار في العمل للمنظمة"<sup>3</sup>.

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها: "هي الإدارة التي تعمل على تنظيم وإدارة القوى العاملة في المؤسسات، من أجل تحقيق الاستفادة من الموظفين للوصول إلى أهداف المؤسسة من خلال استقطاب وتطوير وتحفيز الموظفين والحفاظ عليهم".

### المطلب الثالث: أهمية وأهدافها إدارة الموارد البشرية ووظائفها

نستعرض من خلال هذا العنصر أهمية إدارة الموارد البشرية التي تتناسب مع مفهومها وحيوية الدور الذي تقوم به، ومن ثم الاهتمام بقضية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية من جهة ومن جهة أخرى يتم التعرض إلى الأهداف النهائية التي تسعى هذه الإدارة الوصول إليها وهو تحقيق الأداء الأعلى كفاءة وفعالية، مع ذكره أهم وظائفها.

<sup>1</sup> رضوان محمود عبد الفتاح، الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، دار الكتب المصرية، مصر، 2012، ص 13.

<sup>2</sup> مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 23.

<sup>3</sup> أحمد جابر حسنين، التدريب الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 12.

### الفرع الأول: أهمية إدارة الموارد البشرية

- تعتبر إدارة الموارد البشرية ذات أهمية بالغة في المنظمة شأنها في ذلك شأن باقي الإدارات الأخرى الموجودة في المنظمة، والتي تؤثر على مردوديتها المالية ومكانتها الاقتصادية وتظهر أهميتها من خلال العناصر التالية<sup>1</sup>:
- اعتبارها وظيفة مهمة من وظائف المنظمة؛
  - تنمية دور العنصر البشري في المنظمة لزيادة فعاليته وتأثيرها على حياة الفرد والمنظمة وكذلك المجتمع؛
  - الموارد البشرية من أهم العناصر الرئيسية في الإنتاج إذ أن ثروة أي دولة تنبع من قدراتها على تنمية مواردها البشرية
  - العنصر البشري هو المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي، فهو المسؤول عن مستوى الأداء باعتباره المحرك والعامل المشترك في تحريك القدرات والإمكانات المادية للمجتمع؛
  - العنصر البشري هو استثمار، إذ أحسن تدريبه وتنميته يمكن من خلال المنظمة تحقيق مكافئات طويلة الأجل للمنظمة في شكل زيادة الإنتاجية؛
  - تنافسية المنظمة تنبع من كفاءة وفعالية مواردها البشرية أكثر كمن قيمة تجهيزاتها.
- كما يمكن تحديد أهميات أخرى لإدارة الموارد البشرية تتمثل في<sup>2</sup>:
- اتباع منهجية رفع قدرات العاملين من خلال برامج تدريبية هادفة تغذي فئات العاملين كافة بشتى مواقعهم ومهامهم، حيث تمتاز هذه البرامج الهادفة بالدقة والموضوعية حتى تحقق الغرض المقصود من عقد هذه الدورات وهو رفع إمكانات وقدرات العاملين وبالتالي زيادة إنتاجهم مع خلق وتهيئة الأجواء المناسبة للإنتاجية وظروف العمل المريحة؛
  - تحقيق مبدأ الإدارة بالأهداف في القيادات الإدارية؛ حيث يتم تأهيلها وزيادة قدراتها حتى يتسنى لها صنع القرارات المناسبة؛
  - العمل على تخفيض دورات العمل والمحافظة على طاقم العاملين للاستفادة من أدائهم وانتمائهم لعملهم، وذلك بإقامة العلاقات الإنسانية والاجتماعية المناسبة معهم؛
  - تحقيق الغرض والهدف الرئيسي للمنشأة وصولاً إلى أهدافها وإنتاجيتها بكل يسر وسهولة؛
  - وضع نظام مكافآت ورواتب وحوافز وقياس أداء يضمن للجميع العدالة وحسن الأداء؛

<sup>1</sup> بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس، الأبعاد، الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 10-11.

<sup>2</sup> محمد طاهر الكلالدة، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة، عمان، 2011، ص ص 09-10.

## الفصل الأول.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

-وضع نظام يحفظ القوى العاملة، حيث إن التغيير وعدم الاستقرار في القوى العاملة يؤثر سلبا على إنتاجية المنشأة وبالتالي الحفاظ على العاملين من كفاءة النواحي شروط عمله، جوانب صحية، شيخوخة،... الخ.

### الفرع الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية

هناك عدد من الباحثين قام بتقسيم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى ثلاث مستويات وهي كما يلي<sup>1</sup>:

#### 1-الأهداف على مستوى المنظمة:

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تزويد المنظمات بموارد بشرية فعالة ومحاولة تطوير وتنمية هذه الموارد من مختلف جوانبها، وتمثل أهم الأهداف فيما يلي:

- تحقيق الولاء: يُقصد به ولاء العاملين لأهداف المنظمة والإخلاص لها؛
- الجودة: يقصد بها جودة العاملين والخدمات التي تقدمها المنظمة للعملاء؛
- التنبؤات: وضع التنبؤات باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية التي تحتاجها في المستقبل؛
- الخطط: وضع مختلف الخطط والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية والإشراف على تنفيذها.

#### 2-الأهداف على مستوى المجتمع

تتمثل في الأهداف التالية:

-المحافظة على التوازن بين الفرص المتاحة للعمل والطاقات البشرية التي بإمكانها التقدم للحصول على هذه الفرص؛

- مساعدة أفراد المجتمع في إيجاد أفضل الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية؛
- تمكين أفراد المجتمع من استثمار طاقاتهم بالشكل الجيد والحصول على مقابل عادل لهذا الاستثمار؛
- توفير الحماية للعاملين والمحافظة على قوة العمل و تجنب الاستخدام غير السليم لهم؛

#### 3-الأهداف المحققة للأفراد العاملين

تتمثل في النقاط التالية:

- توفير فرص عمل متناسب مع مهارات و قدرات العاملين ومعارفهم؛
- توفير مناخ عمل محفز ومشجع تسوده العلاقات الجيدة بين العاملين؛
- تعويض العاملين عن جهودهم تعويضا عادلا ومتكافئا؛

<sup>1</sup> معيوف كمال، تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة واثرها على إدارة الابداع في المنظمة المتعلمة: دراسة حالة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسويق وإدارة اعمال المؤسسات، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، 2021/2020، ص ص 15-16.

-تقديم فرص للترقية الوظيفية للعاملين.

ثانيا: وظائف إدارة الموارد البشرية.

يمكن اجمال الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية بصفة عامة على النحو التالي<sup>1</sup>:

-تحليل الوظائف، ووصفها، وإعداد مواصفاتها، وتصنيفها: تعني هذه الأنشطة بجمع المعلومات عن المهام المطلوب أدائها في الوظائف المختلفة، وتحليلها حتى يتسنى تحديد الواجبات والمسؤوليات والعلاقات الرئيسة لكل وظيفة. أي وصف المهام الرئيسة لكل وظيفة، وكذلك تحديد المواصفات المطلوب توافرها في شاغليها، ثم تصنيف الوظائف بتجميعها في فئات، وفقاً لمعايير معينة؛

-تخطيط الموارد البشرية: يتضمن هذه النشاط تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية لفترة زمنية مستقبلية بالعدد والنوعية المناسبة، وذلك من خلال تقويم الحجم الحالي للخدمات المقدمة والتوسع المتوقع فيها، ومدى التغير في تكنولوجيا العمل، ومن خلال تحليل سوق العمالة، ودراسة اتجاهات العلاقة بين العرض والطلب من القوى العاملة، ومن ثم رسم الاستراتيجيات وتطوير البرامج المناسبة السد هذه الاحتياجات في الوقت المناسب. وفي الواقع، فإن نشاط تخطيط الموارد البشرية من الأنشطة الإستراتيجية للمنظمات، تتم ممارسته على مستوى الإدارة العليا للمنظمة، غير أنه من المعتاد مشاركة إدارة الموارد البشرية في هذا النشاط؛

-التوظيف: تهدف عملية التوظيف في الأساس إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وذلك من خلال محاولة الموازنة بين المؤهلات المطلوبة للوظيفة ومؤهلات المتقدمين لشغلها. ويتم تنفيذ ذلك من خلال رسم السياسات ووضع القوانين واللوائح والإجراءات التي تعين على تحقيق تلك الأهداف والاستيثاق من تحقيقها الأغراض المنشودة بشكل يحقق الكفاءة في العمل والعدالة في إجراءات التوظيف. ويشمل نشاط التوظيف عملية تحديد مصادر الكفاءات والعمل على استقطابها، واختيار الأنسب من بين المتقدمين من بين تلك الكفاءات باستخدام أدوات الاختيار المختلفة بالاشتراك مع الإدارات التنفيذية؛

-إدارة الأجور والرواتب: ويتضمن ذلك القيام بتقويم الوظائف حتى يمكن تحديد التعويضات المالية المناسبة للموظفين عن العمل الذي يؤديه. ويكون القرار المتعلق بتبني نظام معين لهيكل الأجور، وتحديد سلم المراتب، والحد الأدنى والأقصى لكل درجة، والقرارات المتعلقة بتعديل السلم من اختصاصات الجهة المركزية المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية في القطاع العام؛

<sup>1</sup> مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية، مكتبة العبيكان، السعودية، 2009، ص 40-43.

## الفصل الأول.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

- **الترقية، والنقل، وتقييم الأداء الوظيفي:** والدور الرئيس الإدارة الموارد البشرية في هذه الأنشطة التنسيق والرقابة للتحقق من أنها تتم وفقاً للقواعد المحددة. فعندما يجري نقل الموظف من قسم إلى آخر يتم الرجوع إلى سجله الوظيفي للتحقق من أنه يستوفي المهارات والشروط المطلوبة لشغل الوظيفة المراد نقله إليها. وعندما يتم اتخاذ ترقية إلى وظيفة أعلى يتم التأكد من أنه مستوف لشروط الترقية. كذلك تتولى إدارة الموارد البشرية متابعة الرؤساء التنفيذيين للتأكد من إجراء تقييم الأداء الوظيفي في موعده المحدد، كما تتم مساعدتهم في إعداد نماذج تقييم الأداء الوظيفي وتقديم المشورة الفنية اللازمة لهم في هذا الشأن<sup>1</sup>؛

- **التدريب والتنمية:** تشارك إدارة الموارد البشرية في رسم سياسات التدريب، وتتولى تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمة بالتعاون مع الإدارات التنفيذية. ويتم تدريب الموظفين داخل المنظمة في العادة، إما على رأس العمل عن طريق الرئيس المباشر، أو عن طريق إدارة الموارد البشرية، وفي هذه الحالة يتولى متخصصو التدريب فيها تصميم البرامج التدريبية المناسبة وتنفيذها. وفي حالة إجراء التدريب في خارج المنظمة تتولى إدارة الموارد البشرية التنسيق والمتابعة مع الجهات الخارجية للتدريب؛

- **الإجراءات التأديبية:** يتولى الرئيس المباشر المسؤولية الرئيسية لاتخاذ الإجراءات التأديبية بحق موظفيه. وتتولى الجهة المركزية للإشراف على الموارد البشرية في القطاع العام مسؤولية صياغة الأحكام المتصلة بالتأديب وتحديد الجزاءات المناسبة. وتتولى إدارة الموارد البشرية التأكد من أن الإجراءات المطبقة تتفق مع الأنظمة واللوائح وتتولى تنسيق إجراءات التظلم للموظفين في هذه الحالة؛

- **الاحتفاظ بسجلات الموظفين:** تعد هذه الوظيفة من أقدم وظائف إدارة الموارد البشرية، وفيها تتولى إدارة الموارد البشرية إعداد وتنظيم ملفات الموظفين التي تحتوي على سجلاتهم الوظيفية، والرجوع إليها في قرارات النقل، والترقية، والتأديب، وإنهاء الخدمة، وغيرها من القرارات المتعلقة بالموظفين، وكذلك للاستفادة منها في عمل الإحصائيات المختلفة في هذا المجال، لتشخيص المشكلات، والمساعدة في تطوير برامج الموارد البشرية؛

- **المزايا الإضافية:** يتضمن ذلك الأنشطة المتعلقة بالبرامج الصحية والوقائية، والاجتماعية والترفيهية، وغيرها من الأنشطة الهادفة إلى تحسين مناخ العمل ورفع معنويات العاملين وتنمية روح التعاون بينهم. وغالباً ما يكون القرار الفعلي لإنشاء مثل هذه البرامج أو التوسع فيها من اختصاص السلطة المركزية لإدارة الموارد البشرية في القطاع العام، أو الإدارة التنفيذية العليا، بناء على توصية إدارة الموارد البشرية، التي تنهض بأعباء الإدارة اليومية لهذه البرامج بعد إقرارها من السلطة المختصة؛

<sup>1</sup> مازن فارس رشيد، مرجع سبق ذكره، ص 42.

## الفصل الأول.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

-**التخطيط التنظيمي:** يتضمن هذا النشاط الأمور المتعلقة بتصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة وتعديله، ويشمل ذلك تحديد درجة المركزية في سلطة اتخاذ القرارات والعلاقات بين المستويات الوظيفية، وإعداد خرائط التنظيم، وأدلة الوظائف. ويتم أداء هذا النشاط في الأصل بصورة رئيسة في الوظائف التنفيذية، ولكن إدارة الموارد البشرية تتولى جمع المعلومات وإجراء البحوث، وإعداد الخطط، وتقديم المشورة في هذا المجال؛

-**البحوث والدراسات:** تتولى إدارة الموارد البشرية إجراء البحوث والدراسات الخاصة بالتعرف على مشكلات إدارة الموارد البشرية، وإجراء المسوح اللازمة لمعرفة اتجاهاتهم نحو سياسات الموارد البشرية وبرامجها. وتشمل هذه الدراسات موضوعات مثل: الرضا الوظيفي والاتصالات الإدارية، تقييم الأداء الوظيفي، ومدى فاعلية الأنشطة المختلفة لإدارة الموارد البشرية. ويتطلب تطبيق نتائج البحوث وتوصياتها تعاوناً وطيداً بين الإدارات التنفيذية وإدارة الموارد البشرية<sup>1</sup>.

الشكل رقم (01-02): وظائف إدارة الموارد البشرية



المصدر: مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية، مكتبة العبيكان، السعودية، 2009، ص 40-43.

<sup>1</sup> مازن فارس رشيد، مرجع سبق ذكره، ص 43.

### المبحث الثاني: الأطار النظري للإبداع الإداري

في ظل ما تشهده المنظمات المعاصرة من تحولات وتغيرات بيئية متسارعة سواء كان على الصعيد السياسي، والاقتصادي، والاجتماعي، والثقافي؛ وذلك نتيجة للتطور التقني والتكنولوجي الهائل، وظاهرة العولمة، وزيادة حدة المنافسة إلى التميز والإبداع والإتقان في العمل من أجل تحقيق نتائج لم تنجز من قبل، والإتيان بما هو جديد والتركيز على الإبداع بما يجعلها متفوقة على منافسيها، ففي ظل المنافسة الشديدة في عالم الأعمال أصبح التميز السبيل الوحيد للبقاء وبالتالي أصبح الإبداع الإداري أمراً في غاية الأهمية، وذلك باعتباره من الأدوار المهمة في العمل الإداري لما له من نتائج إيجابية تعود بالنفع على المنظمات والعاملين بها، من خلال ما يقدمه من الحلول والتخلص من التفكير الاعتيادي وإنتاج عدد ممكن من الأفكار المبتكرة في أقل وقت وجهد، إضافة إلى كسر الحواجز لدى العمال وإثارة الأفكار المبتكرة والجديدة لهم، فدور الإبداع الإداري يظهر من خلال إدراك الإداريين والمنظمات إلى مدى الحاجة للتحسين والتغيير في الواقع الإداري وأهدافه.

بناء على ما سبق سنحاول في هذا المبحث إعطاء مساحة لتسليط الضوء على الجانب النظري للإبداع

الإداري.

#### المطلب الأول: ماهية الابداع

سنتناول في هذا المطلب تعريف الإبداع لغة او اصطلاحاً، ونعرض أهميتها

#### الفرع الأول: مفهوم الإبداع

**1-الابداع في اللغة:** بدع الشيء وابتدعه: انشأه وبدأه، والبدع الشيء الذي يكون أولاً، وفلان بدع في هذا الامر، أي: اول لم يسبقه أحد، وابدعت الشيء: اخترعته لا على مثال، والابداع: مصدر الفعل أبداع، بمعنى اخترع وابتكر، والله بديع السموات والأرض، أي مبدعها، وأبداع الله الخلق ابداعاً، أي: خلقهم على غير مثال سابق، ونقول: فلان أبداع في امر، أي: انه كان اول من فعله، فيكون اسم فاعل يعني مبتدع او بديع<sup>1</sup>.

#### 2-اصطلاحاً

لا يوجد تعريف جامع لمفهوم الابداع، وقد يرجع سبب ذلك الى أن الابداع ظاهر متعددة الجوانب، وكذلك الى اختلاف وجهات نظر الباحثين للأبداع مدارسهم الفكرية.

<sup>1</sup> علي بن إبراهيم بن سعود العجين، الابداع رؤية إسلامية، مركز ديونو لتعليم التفكير، عمان، 2012، ص 19.

## الفصل الأول.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

**التعريف الأول:** حيث يرى المفكر الألماني (هارز) أن الابداع بأنه: "القدرة على التخيل أو اختراع أشياء جديدة عن طريق التوليف بين الأفكار وتعديلها أو تغييرها"<sup>1</sup>.

**التعريف الثاني:** وقد عرف محمد منسي الابداع بأنه: "القدرة على انتاج أشياء جديدة من عناصر قديمة، وهذه القدرة تتسم بالطلاقة والمرونة والاصالة، وأن الفرد المبدع هو الفرد القادر على التفكير الذي يمكنه من اكتشاف المشكلات والمواقف الغامضة ومن إعادة صياغة عناصر الخبرة في أنماط جديدة تتميز بالحدائة بالنسبة للفرد نفسه وللمجتمع الذي يعيش فيه وهذه القدرة يمكن التدرب عليها وتنميتها"<sup>2</sup>.

**التعريف الثالث:** حيث عرف الابداع كذلك بأنها: "تفاعل عقلي ذاتي موضوعي لخلق قيمة إنتاجية جديدة تفيد الفرد والمجتمع"<sup>3</sup>.

**التعريف الرابع:** فقد عرف الدكتور علي الحمادي الابداع بأنه: "مزيج من الخيال العلمي المرن، لتطوير فكرة قديمة، أو لإيجاد فكرة جديدة، مهما كانت الفكرة صغيرة، ينتج عنها انتاج متميز غير مألوف، يمكن تطبيقه واستعماله"<sup>4</sup>.

**التعريف الخامس:** وجاء في تعريف آخر بأنه: "أفكار جديدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، ولا يقتصر الابداع على الجانب التكتيكي لأنه لا يشمل تطور السلع والعمليات المتعلقة بها واعداد السوق فحسب بل يتعدى أيضا الآلات والمعدلات وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه، ونتائج التدريب والرضا عن العمل بما يؤدي الى زيادة الإنتاجية"<sup>5</sup>.

من خلال ما سبق يمكن تعريف الابداع بأنه: "هو قدرة الفرد على ابتكار أفكار جديدة واصيلة، ونتاجها بطريقة غير تقليدية، مع التركيز على الجودة والفائدة والملائمة، وهو مهارة أساسية يمكن تعلمها وتطويرها من خلال الممارسة واكتساب المعرفة والعيش في بيئة داعمة."

<sup>1</sup> وليد عبد المجيد إبراهيم، الابداع عن المعاقين، مكتبة الصفاء ناشرون موزعون، الامارات العربية المتحدة، 2020، ص 13.

<sup>2</sup> سالم عبد الله سعيد الفاخري، سيكولوجية الإبداع، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2017، ص 12.

<sup>3</sup> ديب أو لطيف، الابداع من الفكر الى الممارسة، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2015، ص 28.

<sup>4</sup> عبد الرحمان بن علي الدوسري، أبناؤنا: بين الإبداع والموهبة والتميز، دار سما للنشر والتوزيع، د.د، ص 41.

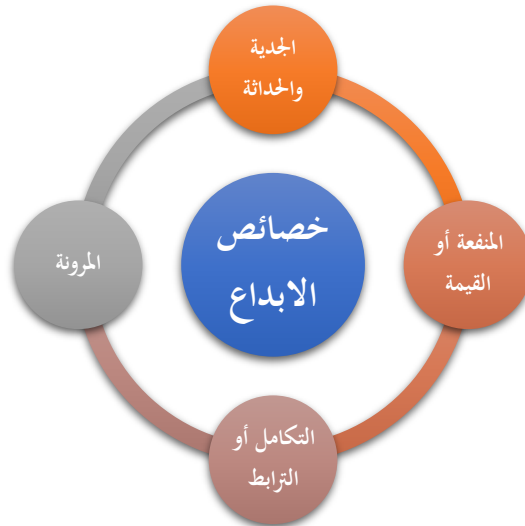
<sup>5</sup> خالد أحمد علي محمود، تنمية الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2019، ص 385.

### الفرع الثاني: خصائص الابداع

من خلال التعريفات السابقة، يمكن استنتاج عدة خصائص للإبداع، كما يلي<sup>1</sup>:

- **الجدية والحدائة:** حيث أن المنتج الإبداعي سواء كان منتج أو خدمة يجب أن يكون جديد من حيث الخصائص والاستعمال والمنفعة التي يمكن أن يقدمها المنتج الإبداعي؛
- **المنفعة أو القيمة:** يجب أن يكون المنتج ذا منفعة وقيمة وليس هذا فحسب ولكن يجب أن يأتي بقيمة إضافية عن منتجات المنظمات الأخرى؛
- **التكامل أو الترابط:** يجب أن يشترط في المنتج الإبداعي أن يتصف بوضوح في أبعاده ومكوناته والتكامل فيما بينهما حتى يكسب المنظمة ميزة تنافسية؛
- **التراكمية:** يجب أن يكون الإبداع مؤسس على نتائج ومعطيات سابقة، ويكون خلاصة الجهود التراكمية التي تستعمل كمدخلات ومعطيات لعملية الإبداع؛
- **المرونة:** الابداع هو منتج ذو مرونة، يسمح بمواجهة الأزمات والاستمرار في الأسواق، وتلبي ظروف المنظمة لتواقي الظروف الاقتصادية، وتحدي الظروف التنظيمية والقانونية من خلال التفكيك والتركيب وإعادة النظر في نماذج العمل وهياكل المنظمة وظروف السوق<sup>2</sup>.

#### الشكل رقم (01-03): خصائص الابداع



المصدر: من اعداد الطالبات اعتماد على: أحلام رمضاني، مروة مشري، أثر الابداع والابتكار على جودة المنتجات: دراسة حالة شركة السلام الكترونيكس بنسبة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2017/2018، ص 16.

<sup>1</sup> أحلام رمضاني، مروة مشري، اثر الابداع والابتكار على جودة المنتجات: دراسة حالة شركة السلام الكترونيكس بنسبة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2017/2018، ص 16.

<sup>2</sup> سارة مرزوق، أثر التمكين على الإبداع لدى العاملين: رؤية جديدة، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2020، ص 141.

### الفرع الثاني: أهمية الابداع

تتمثل أهمية الابداع في<sup>1</sup>:

- يعد الإبداع من العوامل الأساسية في زيادة الإنتاج والأرباح، بالإضافة إلى توفير فرص عمل جديدة وفتح أسواق جديدة على عكس المنظّمات غير المبدعة؛
- يسمح الإبداع بدعم القدرة التنافسية للمنظمة، مما يساعدها على تحقيق الريادة في مجال نشاطها؛
- تعتبر عملية الإبداع من أهم العوامل التي تسمح بتحقيق التنمية الاقتصادية؛
- أصبح وسيلة ومصدرا للتحسين المستمر ولتطوير الأداء في العمل ومصدرا لتحقيق الميزة التنافسية؛
- تعتبر عملية الإبداع من الأدوات التي تساعد على حل المشاكل ومواجهة الأزمات؛
- الإبداع آلية أساسية من آليات التغيير والتأقلم مع أساليب العمل الجديدة والتعامل مع مختلف المشكلات؛
- يسمح الإبداع على اكتشاف أفكار ومفاهيم وعلاقات جديدة وتوظيفها لتحقيق أهداف المنظمة؛
- القدرة على معرفة العلاقات والإفصاح عنها؛
- عملية الإبداع تسعى للربط بين العلاقات القديمة والجديدة.

### الفرع الثالث: دوافع الابداع

تتمثل دوافع الابداع في<sup>2</sup>:

#### 1-الدوافع الذاتية الداخلية: تتمثل في:

- منها الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية؛
- الحصول على رضا النفس؛
- الوصول الى الأهداف والغايات بطريقة أسرع؛
- تجريب أكثر من مجال للعمل.

#### 2-دوافع البيئة الخارجية: تتمثل في:

- التصدي للمشكلات العامة والخاصة؛
- الحاجة الى الحيوية والنمو؛
- صنع الاحداث ومجاراة الزمن السريع التغير.

<sup>1</sup> معيوف كمال، مرجع سابق، ص ص 67-68.

<sup>2</sup> أسامة محمد خيرى، إدارة الابداع والابتكارات، دار الراجحة للنشر والتوزيع، 2012، عمان، 2012، ص ص 45،44.

### 3-دوافع مادية ومعنوية: تتمثل في:

-الحصول على مكافئات مالية؛

-الحصول على التقدير والثناء والسمعة الحسنة والشهرة؛

-الحصول على مرتبة وظيفية مرموقة؛

-الحصول على درجة عملية راقية؛

-الحصول على رضا الناس، خدمة الامة والوطن.

4-دوافع خاصة بالعمل الإبداعي: الرغبة الشديدة في إيجاد الفكرة والحصول عليها (أي عملية العصف الذهني).

### المطلب الثاني: مفهوم الابداع الإداري

يعد الابداع الاداري جوهر عمل اية منظمة في عصرنا الحالي ومحور التميز الذي يعمل على تنمية وتطوير العمل الاداري في هذه المنظمة.

### الفرع الأول: تعريف الإبداع الإداري

يحمل مفهوم الابداع الاداري مضامين وتفسيرات متعددة، فكل باحث او عالم يشرح هذا المصطلح من خلال الرجوع الى عامل أو أكثر من العوامل المميزة للإبداع مثل الخصائص او السمات الشخصية والمهارات الذهنية للعاملين المبدعين الى جانب الخصائص او المتغيرات المنظمة التي تميز كل منظمة عن غيرها التي تؤثر بدورها في مستوى الابداع ونوعه فيها. وقد حاول بعض العلماء والباحثين تقديم تعريفات متنوعة حول الابداع الاداري بحسب اختلاف وجهات نظرهم للموضوع وفيما يلي نعرض جانب من هذه التعريفات:

**التعريف الأول:** حيث عرف مصطفى 2008 الابداع الإداري بأنه: "قدرة الإدارة على التمتع بمهارات التفكير الإبداعي والتي يمكن تنميتها من خلال الأساليب المختلفة لتنمية الابداع الاداري وذلك من أجل ابتكار أساليب وأفكار جديدة تساعد على انجاز عمليات إدارية جديدة وتقديم برامج تطويرية للعاملين تحفز استثمار كافة قدراتهم مما يمكن الإدارة من تحقيق اهداف المنظمة"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> فاطمة أحمد عامر، الابداع الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى مديرات رياض الأطفال، مجلة مجلة كلية التربية، المجلد 02، العدد 51، 2023 ص 282.

## الفصل الأول.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

**التعريف الثاني:** وقد عرف كذلك بأنه: "هل كل اجراء يهدف الى التغيير نحو الأفضل بما يناسب تطلعات المنظمة سواء كان الابداع في تصميم المنظمة أو العمل الإداري بعد طرحها من قبل المدراء أو الموظفون في المنظمة الى الإدارة العليا بغية دعمها وتبنيها في العمل"<sup>1</sup>.

**التعريف الثالث:** وجاء في تعريف آخر بأنها: "مجملة التغييرات الحاصلة في الأنشطة والفعاليات والأساليب الإدارية التي تتبعها المؤسسات بالشكل الذي يتلاءم مع تحقيق اهداف المؤسسة"<sup>2</sup>.

**التعريف الرابع:** وقد عرف عزيز 2011 بأنها: "مجموعة العمليات والسلوكيات التي يمارسها الفرد داخل المنظمة التي تؤدي الى احداث التغييرات على الهياكل التنظيمية والسياسات والانماط الإدارية من خلال تطبيق طرائق وأساليب جديدة لحل مشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر أصالة وبطريقة غير مألوفة"<sup>3</sup>.

**التعريف الخامس:** حيث عرف حمادة وآخرون 2023 بأن الابداع الادري: "العملية التي تتعلق بإتقان تطبيق فكرة جديدة في مجال معين من خلال تحويلها من مجرد فكرة الى واقع مطبق بالاعتماد على السلوكيات الإيجابية والأفكار المبدعة التي يمتلكها العاملون في منظمة معينة"<sup>4</sup>.

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف الابداع الادري بأنه: "هو القدرة على تحويل المعرفة الى أفكار جديدة ومفيدة وغير تقليدية، تطبق لحل المشكلات وتطوير العمل، وتحقيق نتائج إيجابية للمنظمة".

### الفرع الثاني: خصائص الابداع الإداري

تتسم العملية الإبداعية بمجموعة من الصفات والخصائص أهمها<sup>5</sup>:

• **انه يعني التمايز:** وهو الاتيان بما هو مختلف عن الاخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم، حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المنفردة بحاجاتها عن طريق الابداع؛

<sup>1</sup> أمير عباس رحمة الله وآخرون، دور الابداع الإداري في تحقيق الأداء المتميز للعاملين عبد الالتزام الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة لعدد من الموظفين في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية المقر، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، العدد 77، 2023، ص 94.

<sup>2</sup> غفران حسين إبراهيم، الكفاية المهنية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مدراء المدارس الابتدائية، مجلة الفتح، العدد 77، 2019، ص 354.

<sup>3</sup> نوفل عبد الرضا علوان، العلاقة بين عوامل تنمية الابداع الادري وممارسات القيادة التحويلية وتأثيرها في تحقيق الفاعلية التنظيمية دراسة تطبيقية لآراء المدراء في عينة من فنادق الدرجة الممتازة والأولى لمدينة بغداد، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 14، العدد 3، 2017، ص 1017.

<sup>4</sup> آدم عباس آدم وآخرون، الدور الوسيط للإبداع الإداري في العلاقة بين رأس المال البشري والتفكير الاستراتيجي بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في وزارة تنمية الموارد البشرية الاتحادية في السودان، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 19، العدد 61، 2023، ص 184.

<sup>5</sup> جلال الدين بوعطيط، فايزة بوعطيط، خصائصه وعناصره، ودور القيادة الإدارية في تنميته لدى العاملين، مجلة التكامل، العدد 05، افريل 2019، ص ص 199-200.

## الفصل الأول.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

- انه يمثل الجديد: وهو الاتيان بالجديد كليا او جزئيا في مقابل الحالة القائمة، كما يمثل مصدر التجديد من اجل المحافظة على حصة الشركة السوقية وتطويرها؛
- التوليفة الجديدة: وهو ان يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال او نقلها الى مجال اخر لم تستخدم فيه من قبل؛
- هو ان تكون المتحرك الأول في السوق: وفي هذا تمييز لصاحب الابداع بانه اول في التوصل الى الفكرة والمنتج والسوق عن الاخرين؛
- هو القدرة على اكتشاف الفرض: وهو يمثل نمطا من أنماط الابداع الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات ورؤية خلاقة لاكتشاف قدرات المنتج الجديد في خلق طلب فعال ولاكتشاف السوق الجديد الذي هو غير موجود حتى الان.

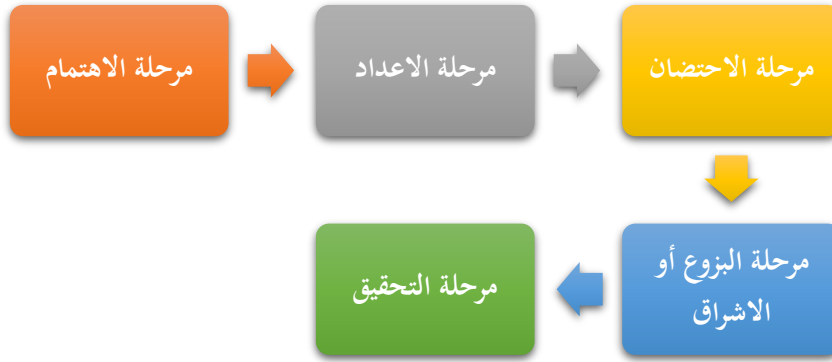
### الفرع الثالث: مراحل الابداع الاداري:

توجد مجموعة من المراحل التي تمر بها عملية الإبداع الإداري ويمكن طرحها فيما يلي<sup>1</sup>:

- مرحلة الاهتمام: تبدأ عملية الإبداع بالاهتمام، إذ لابد من وجود شيء يفرض نفسه؛
- مرحلة الإعداد: تتمثل في جمع المعلومات حول الموضوع المشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع وهنا يتم تخطيط رحلة تفكير؛
- الاحتضان: تشهد هذه المرحلة عمليات التفاعل وإرهاصاتها، وتتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الإنسان، وتحدث محاولات كبيرة ولا إرادية وعفوية لتلمس حقيقة المشكلة والحلول المناسبة باختصار هي مرحلة التفاعل بين شخصية الباحث ومعلوماته وموضوع البحث ومرحلة تولد الحلول الممكنة؛
- مرحلة البروغ أو الإشراق: وفيها تنبثق بشكل مفاجئ الفكرة الجوهرية أو العمل النموذجي، إنها الحالة التي منها يستطيع الإنسان إعادة ترتيب أفكاره بما يسمح له بالوصول إلى ما يمثل حلا نموذجيا؛
- مرحلة التحقق: وتشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر والاستعانة بأدوات البحث المتاحة في الفكرة التي نتجت خلال مرحلة الشروق، وذلك للتأكد من صحتها أو لتحديد الطرق لتطبيقها، وماهية مضاعفات التطبيق والمستلزمات المطلوبة لذلك.

<sup>1</sup> حسبية قوادرية، سومية ترعة، الابداع الاداري وأثره في تحسين أداء المورد البشري في مؤسسات الاعمال: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2018/2019، ص ص 13-14.

### الشكل رقم (01-04): مراحل الابداع الاداري



المصدر: من اعداد الطالبات اعتماد على: حسبية قوادرية، سومية ترعة، الابداع الاداري وأثره في تحسين أداء المورد البشري في مؤسسات الاعمال: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2018/2019، ص ص 13-14.

### المطلب الثالث: أهمية الابداع الإداري وأنواعه

في هذا المطلب سنقوم بعرض أهمية الابداع الإداري ومن ثم أهميته.

#### الفرع الأول: أهمية الابداع الإداري

يعتبر الابداع الإداري هو احد وسائل التجديد والتغيير، فالتغيير ما هو الا احد مظاهر الابداع الذي يعبر عنه، ومع النظر الى التطورات المحيطة بنا والناجمة عن ثورة المعلومات والانفجار التكنولوجي، ومع زيادة حدة المنافسة بين الشركات، وتنوع حاجات الافراد وزيادة طموحهم، فقد حدثت وظهرت مشكلات عديدة، دفعت المنظمات الى الاستجابة لهذه التطورات، عبر احداث تغييرات وتعديلات تتواءم معها، ويصعب تحقيق ذلك الا بوجود الأفكار الجديدة و الأساليب الحديثة التي تستجيب لهذه التغييرات المستمرة، وقد أشار الهدلي الى ان أهمية الابداع الإداري تكمن في انه<sup>1</sup>:

- يساعد على طرح أفكار وأساليب مختلفة وإيجابية، تجعل بيئة العمل إيجابية.
- يسعى للتغيير والتطوير المستمرين ومواكبة روح العصر.
- السعي لإيجاد حلول لمشكلة ما ووضعها موضع التنفيذ.
- يعمل على التعريف بالقيم التنظيمية وتعميقها والتركيز على الأداء، وتشجيع روح الاستقلالية، وتبسيط الإجراءات الإدارية، وخلق بيئة تنظيمية مرنة.
- يعتبر عنصر هام في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية خاصة في المجتمعات النامية.

<sup>1</sup> نجاة بن حمو، علاقة بيئة العمل بالإبداع الإداري للموظفين: دراسة حالة المديرية الجهوية موبليس بشار، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 08، العدد 01، 2022، ص 645.

• يؤثر في قدرة المنظمة على التنافس وبالتالي البقاء والازدهار.

• يوضح للأفراد مسارات التطوير والتجديد في منظماتهم.

• يدفع الافراد الى الدخول في منافسات التحدي والتميز مع الاخرين.

• يساعد الفرد في التغلب على المعوقات الشخصية التي تحول دون قدرته على التعبير عن امكانياته الإبداعية.

وأشار علي الى أن للإبداع الإداري أهمية تتلخص في النقاط الآتية<sup>1</sup>:

• **الابداع الادري يساعد في حل المشكلات ومواجهة الازمات:** تعد المشكلات الإدارية مشكلات متجددة

ومتنوعة مما يجعل الحاجة ماسة الى وجود اداري مبدع يطرح أفكارا وحلولا جديدة لتلك المشكلات بطريقة مبتكرة

وفعالة، فالثورة الحقيقية تكمن في كميات الأفكار البناءة التي تخلص الافراد من القيود وتعلمهم حل المشكلات

فالأشخاص المبدعون هم الذين يستمتعون بالتحدي وينظرون الى المشكلات على انها وسائل لتحقيق أهدافهم.

• **الابداع الإداري يعد احدى الخصائص المهمة للمنظمات المعاصرة:** نتيجة للتطورات المتسارعة، وتساعد

الاهتمام بالمعرفة، ظهر الابداع بوصفه حاجة ملحة في منظمات القرن الحادي والعشرين، فقد بدا التحول من

مفهوم الإدارة من استثمار راس المال المادي الى استثمار راس المال المعرفي، فالمنظمات الطامحة نحو العالمية لا بد لها

من ابداع اداري في ظل المنافسة الشديدة، وحاجة المنظمات الى تحقيق درجات أفضل من الكفاءة والفاعلية،

لتستطيع الاستمرار والتكيف؛

• **الابداع الإداري واهميته في وضع الاستراتيجيات:** ان اهم ما يتجه اليه التخطيط الاستراتيجي هو تحقيق

الأهداف بوسائل أفضل، وهو في الوقت نفسه يحتاج الى الابداع الإداري الذي يهتم بالوسائل المناسبة الموصلة الى

الأهداف، فالإبداع الإداري يبحث عن الأفكار الأفضل وفق مجموعة من اليات التخطيط، كالبحث عن الابدال،

ومواجهة التحديات، والتنبؤ بالمستقبل، واستدراك المشكلات قبل وقوعها، وهي استراتيجيات مهمة لا بد من

امتلاكها؛

• **الابداع الإداري أداة حيوية للتغيير:** يعد الابداع الإداري من المقومات الأساسية لإتمام عملية التغيير،

والتكيف مع أساليب الإدارة والتعامل مع المشكلات بشكل إيجابي، فالإبداع في جوهره تغيير، وهو مطلب حيوي

لكثير من المنظمات في ظل بيئة سريعة التغيير، والابداع الإداري يساعد المدير في حسن استخدام الموارد البشرية

والمادية والمعنوية، ويساعد في التعايش مع العالم المتغير؛

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كاتي، الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2020، ص ص

## الفصل الأول.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

• الإبداع الإداري أساس لبناء ثقافة الافراد والمنظمة: تتلخص الثقافة الإنسانية في المنظمة في التركيز على دمج المهمات بالمشاعر، بحيث يشعر الفرد العامل داخل الجماعة بأنه جزء لا يتجزأ من الكل، وان الكل جزء لا يتجزأ منه، وهذا النوع من الثقافة في غاية الأهمية و الصعوبة معا، والشيء الأساس لهذه النظرة يقوم على التركيز على احتياجات العاملين، والنظر اليهم على أنهم أعضاء اسرة واحدة يتوجب الاهتمام بهم و تدريبهم و العمل على ترسيخ المبادئ في نفوسهم، لضمان أداء متميز لأعمالهم و مهماتهم وتوفير أكبر قدر ممكن من الاحترام للعاملين، وإتاحة الفرص الكافية لهم للمشاركة في صنع القرار.

### الفرع الثاني: أنواع الإبداع الإداري:

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع الإداري في المنظمات، وهي<sup>1</sup>:

أ- الإبداع الإداري على مستوى الفرد.

ب- الإبداع الإداري على مستوى الجماعة.

ت- الإبداع الإداري على مستوى المنظمة.

والأنواع الثلاثة تكمل بعضها البعض، وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة:

**1-الإبداع الإداري على مستوى الفرد:** هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية،

وكتب الكثير عن الشخصية المبدعة، وتم تحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها من حيث القدرات

والاستعدادات والميول ويحدد خصائص الفرد المبدع بالآتي:

- المعرفة: بذل الوقت الكبير لإتقان العمل؛

- التعليم: التعليم الذي يؤكد على المنطق؛

- الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة

بين الأشياء؛

- الشخصية: الرغبة في المخاطرة والاستقلالية والمثابرة والدافعية والانفتاح على الآراء الجديدة والإحساس الكبير

بروح الفكاهة؛

- الطفولة: اتسمت طفولته بالتنوع وواجه اضطرابات عائلية وأوضاعاً اقتصادية صعبة؛

<sup>1</sup> طلال نصير، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، الملتقى الدولي: الإبداع وتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودوية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة دحلب، 18-19 ماي 2011، ص 6-8.

## الفصل الأول.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

- التفاعل: تبادل الآراء مع الآخرين وليس منطوياً على نفسه.

ب-الإبداع الإداري على مستوى الجماعة: هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، أو دائرة، أو لجنة، ...الخ)، واعتماداً على خاصية التداؤب فإن ابداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها. ولا شك فإن التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة. هذا ويتأثر إبداع الجماعة كماً ونوعاً بالعوامل الآتية<sup>1</sup>:

- الرؤية: حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة؛

- المشاركة الآمنة: إن البيئة والمناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم (بدون اتهام مضاد) تعززان الإبداع الناجح؛

- الالتزام بالتميز في الأداء: فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديثها بشكل مستمر؛

- دعم ومؤازرة الإبداع: حتى يتحقق الإبداع، يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن يتأتى هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة. كما وتشير الأبحاث إلى العوامل الآتية التي تؤثر في إبداع الجماعة؛

- جنس الجماعة: الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس؛

- تنوع الجماعة: يزداد ابداع الجماعة بوجود جماعة من شخصيات مختلفة؛

- تماسك الجماعة: الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً وحماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً؛

- انسجام الجماعة: الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة التي تفتقر للانسجام؛

- عمر الجماعة: الجماعة الحديثة التكوين أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة القديمة؛

- حجم الجماعة: يزداد الإبداع مع ازدياد عدد اعضاء الجماعة؛

ت- الإبداع الإداري على مستوى المنظمة: لا بد من التأكيد مرة اخرى على أن الإبداع في المنظمات المعاصرة، على اختلاف أنواعها، لم يعد مسألة ترف أو شيئاً كمالياً، وإنما بات أمراً ضرورياً وملحاً، ولا غنى لها عنه إذا ما أرادت البقاء والازدهار، وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارساتها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية التالية:

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 7.

## الفصل الأول.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

- ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، وذوي علاقة بالمفاهيم، ويقدرن القيمة العلمية للنظريات الحقيقية الواقعية، ولديهم رغبة الاستطلاع، ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.

- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية: وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة، بحيث يستطيع أن ينفذ من الأطر والأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات، ليخرج من قيدها بحثاً عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية.

- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها: مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات والتعود على التفكير الناقد والمطلق والشامل، وتقصي أبعاد اية مشكلة مما هو غير مباشر وفيما هو غير مألوف.

- ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات: والعمل على حلها؛ فالمشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها، بل هي التي نصنعها ونعمل على حلها، ولعل الإبداع الحقيقي يتعلق ويتصل بهذا المطلب ويكون أكثر أهمية من الإبداع في المطالب السابقة، لأن الإبداع على هذا المستوى سيقود المنظمات والجماعات والمجتمعات إلى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل.

ويمكن تنمية المهارة والقدرة الإبداعية في صنع المشكلات من خلال التشكيك وإثارة التساؤلات بشأن الواقع الحالي في المنظمة سواء فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي أو العمليات أو اساليب العمل أو أدواته وغيرها.

### المبحث الثالث: العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري.

اختلف الباحثون في تحديد العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والابداع الإداري للموظفين حيث أن كل باحث اعتمد على تحديد هاته العلاقة من خلال دراسته ونتائجها، وعليه سنتطرق في موضوعنا إلى علاقة بعض أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية بالإبداع الإداري للموظفين، وسنأخذ كل بعد على حده.

#### المطلب الاول: علاقة التدريب والتطوير بالإبداع الإداري

إن الإبداع الإداري للعاملين يتأثر بمجموعة من الممارسات لعل أبرزها التدريب حيث يعتبر من أهم الأدوات التي تعتبرها المؤسسة من أجل الرفع وتطوير المهارات والقدرات الفنية للعاملين مما ينتج عنه إرتفاع في مستوى الإبداع كما يلي<sup>1</sup>:

-أدت العوامل البيئية المتغيرة باستمرار إلى ارتباط أهداف المؤسسة المتمثلة في البقاء، التميز والقدرة على التنافس بتحقيق نتائج غير عادية من خلال إنتاج سلع وخدمات لا يمكن تقليدها أو يصعب ذلك، الأمر الذي يتطلب التدفق المستمر للأفكار الجديدة من خلال تحريك روح الإبداع والابتكار، وهي العوامل التي تركز على عامل اكتساب المعرفة، ولا يمكن لهذا الأخير أن يقوم من دون الحرص على التدريب المستمر والفعال، لأنه بمساعدة المتدربين على الوصول إلى أفكار جديدة في أعمالهم وحلول مبتكرة لمشكلاتهم وقرارات أكثر فعالية لتحقيق أهدافهم؛

ومن الأشياء المتفق عليها بين عدد من الكتاب والباحثين في مجال الإبداع هو أن الإبداع من الممكن تعلمه والتدريب عليه. فهو شيء يمكن الحصول عليه عن طريق التدريب، بحسب استعداد الشخص إذ انه ليس موهبة فطرية قاصرة على أناس دون غيرهم، وأنه لا يمكن للفرد اكتسابهم أو تعلمها، ولكن من الممكن تلقيه والتدريب عليه مثله في ذلك مثل الكثير من المهارات الأخرى التي يتم التدريب عليها كأساليب القيادة، الاتصال ومهارات التفاوض، كما انه من الممكن تطوير الأفراد من خلال تدريبهم على أساليب تعزيز التعليم الذاتي لديهم إضافة إلى تدريبهم على الإبداع وخصوصا في مجال حل المشكلات إذ انه يمكن العمل على زيادة الإبداع داخل المؤسسة من خلال تطوير مهارات الأفراد وتمكينهم من توليد حلول متعددة للمشكلات التي تواجههم. ويلعب التدريب دورا كبيرا في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين على مستوى المؤسسة، إذ انه يسمح بتنمية روح التعاون بين الفرد وزملائه مما ينمي روح الفريق الواحد والاعتراف بمساهمة الآخرين والاهتمام بهم وتوجيههم نحو تحقيق أهداف

<sup>1</sup> سمية براهمي، شيماء كحلة، دور التدريب في تحفيز الإبداع الإداري للعاملين في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة موبيليس بتبسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2018/2017، ص ص 50-51.

## الفصل الأول.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

المؤسسة، كما يؤدي التدريب إلى تحسين قرارات العاملين وحل مشاكلهم في العمل والفائدة العظمى التي يمكن تحقيقها من وراء تدريب العاملين على الإبداع الإداري هو أنه يعمل على صقل مهارات العاملين من ذوي القدرات الإبداعية العالية، كما يساعد في نفس الوقت على رفع مستوى العاملين من ذوي القدرات الإبداعية المتوسطة إلى مستوى مقبول من الإبداع، كذلك فإن التدريب على الإبداع يغرس في جميع العاملين في المؤسسة وخصوصاً المتدربين منهم الرغبة في استخدام وسائل الإبداع التي تدربوا عليها في التعامل مع المشكلات التي يواجهونها في محيط العمل وخارجه. أما بالنسبة للمنظمة فإن تدريب أفرادها على الإبداع الإداري للعاملين يحقق لها العديد من الفوائد أهمها: تعزيز رياديتها في مجال الخدمات والمنتجات التي تقدمها وبالتالي استمرارها وبقائها في السوق.

### المطلب الثاني: علاقة الحوافز بالإبداع الإداري

يجب ألا يغيب عن البال أن الحوافز قد يكون لها نتائج سلبية إذا استخدمت بطرق تنتفي فيها العدالة والموضوعية، وهذا يشير إلى أن استخدام الحوافز ليس بالضرورة دائماً يؤدي إلى نتائج إيجابية، مثل مكافأة موظف متسبب بدلاً من الموظف القائم بوظيفته على الوجه المطلوب، إلا أنه من المهم التعرف على حاجات الأفراد ومحاولة استثارها ودفعها من خلال الحوافز وسواءً كانت مادية أو معنوية فللحوافز دور واضح في تشجيع الموظفين على الإبداع والتجديد<sup>1</sup>:

**1- نظام الحوافز السليم:** يقتضي أن تكون هنالك مقاييس عادلة وموضوعية لقياس الإبداع، مع تحديد اختصاصات وواجبات الوظائف التي يشغلها الأفراد تحديداً واضحاً، وتلعب الحوافز المادية والمعنوية دوراً مهماً في تشجيع الإبداع الإداري.

**- الحوافز المادية:** مثل المكافآت والرواتب المجزية تحرك جهود الأفراد نحو أهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وتتمثل في حسن استغلال إمكانيات وطاقات الأفراد الإبداعية لأن الفرد يرى نتيجة مادية ملموسة مرتبطة بسلوكه، فالفرد عندما يكافأ على أفكاره الجيدة يقدم المزيد منها.

**- الحوافز المعنوية:** تؤثر بدرجة كبيرة على الإبداع لأن الفرد بحاجة إلى الاعتراف بجهوده من خلال تقدير رؤسائه وزملائه.

**2- سياسة الحوافز:** تتمثل سياسة الحوافز في تقليص المعوقات التي تعترض عملية الإبداع الإداري والتي تتمثل في:

<sup>1</sup> منور أسير، زهية كواش، الحوافز كأحد الركائز الأساسية لتنمية الإبداع للموظفين داخل المنظمة الحديثة، الملتقى الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، البليدة، 18-19 ماي 2011، ص 14.

## الفصل الأول.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

- عدم تهيئة الظروف الملائمة لخلق الجو المشجع على الإبداع من حيث غموض الدور وعدم وضوح الأهداف والخوف من السخرية عند طرق أفكار وتصورات جديدة تحالف المؤلف إضافة إلى عدم المشاركة في الآراء بين الرئيس والمرؤوس والتمسك الشديد بالأنظمة وتغريب المتميزين داخل المنظمة.
- وضع نظام موحد للحوافز فمن الخطأ وضع نظام موحد لعدد من المنظمات التي تختلف أنشطتها إذ تختلف الحوافز بما يتناسب وكل بيئة أو منظمة أو نشاط وحسب العاملين.
- استخدام العقاب كأسلوب للتحفيز.

### المطلب الثالث: علاقة الأداء بالإبداع الإداري.

- يتضح دور الإبداع في تحسين الأداء من خلال نظرية كليفورد وكافيني في الأداء الفائق، حيث توصل كلا من كليفورد وكافيني في دراستهما عن الأداء الظاهر (الناجح) في المنظمات الصغيرة والمتميزة وذات القدرات الإبداعية والابتكارية العالية تتصف بسمات متعددة تميز بيئتها التنظيمية وهي<sup>1</sup>:
- وضع وتطوير رسالة محددة للمنظمة ومن الضروري أن تكون هذه الرسالة بمثابة القيم المشتركة للعاملين.
- من الضروري أن يتم تركيز الاهتمام على المقومات والمكونات الجوهرية للعمل.
- أن يتم النظر إلى المنهج البيروقراطي على أنه عدو رئيسي، وتحفيز جميع العاملين للتدريب والإبداع.
- تطوير وتعزيز العلاقات الوثيقة مع المستفيدين من الخدمة أو مع الراغبين في السلطة، وذلك بالقدر الذي يجعل من جميع عمليات التطوير والإبداع جهوداً موظفة في سبيل تحقيق رغبات المتعاملين مع المنظمة.
- إعطاء أسبقية متميزة لتنمية وتطوير قدرات العاملين وحفزهم على الأداء المتميز والإبداع فيه.
- بالإضافة إلى أن هناك أدواء يمكن أن تؤدي إلى زيادة أداء المؤسسة من خلال<sup>2</sup>:
- جانب متعلق بالتكلفة، بحيث يؤدي الإبداع إلى استخدام أساليب جديدة ومتطورة في عملية الإنتاج مما ينجم عنه تخفيض تكاليف الإنتاج
- جانب متعلق بتقديم منتجات ذات جودة عالية تستطيع المؤسسة عرضها في السوق بأسعار أقل.
- باعتبار أن الإبداع يؤدي إلى الاستعمال العقلاني لموارد المؤسسة المادية والمالية والبشرية والتكنولوجية، مما يعمل على تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء.

<sup>1</sup> ايظاحين غانية، دور الابداع الإداري في تحسين الأداء وتطوير المنظمة، مجلة آفاق لعلم الاجتماع، المجلد 05، العدد 02، 2015، ص 227-228.

<sup>2</sup> مروة سلاطني، يوسف سبتي، دور الابداع والابتكار في تطوير أداء المؤسسة: دراسة حالة اتصالات الجزائر بتبسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2018/2019، ص 20.

### المبحث الرابع: الدراسات السابقة

سنتعرض في هذا المبحث تقديم الدراسات السابقة المتعلقة بالدراسة الحالية للبحث، ومن ثم توضيح أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة وبعدها التعقيب على الدراسات السابقة.

#### المطلب الأول: الدراسات العربية

الدراسة الأولى: دانيال طالب الحمصي، أثر تنمية الموارد البشرية في الإبداع الإداري دراسة مقارنة بين المصارف الخاصة والعامة في سوريا، ماجستير جامعة دمشق، سوريا، 2013

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تنمية الموارد البشرية ومقارنتها بين المصارف العامة والخاصة في سوريا والتعرف أيضاً على الإبداع الإداري ومقارنتها بين تلك المصارف وهدفت أيضاً إلى التعرف على تأثير تنمية الموارد البشرية بأساليبها ( التدريب - التعميم - تنمية المسار الوظيفي ) في الإبداع الإداري بالمقارنة بين المصارف العامة والخاصة في سوريا، وقد تم جمع بيانات الدراسة من خلال استبيان تم إعداده لهذا الغرض مؤلف من مجموعة من الأسئلة المتعمقة بمتغيرات البحث، وتم توزيعه على عينة عشوائية تتألف من (200) عامل من العاملين في تلك المصارف، واستخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل ومعالجة تلك البيانات وتم الوصول إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد العينة فيما يتعمق بمستوى تنمية الموارد البشرية تبعاً لنوع المصرف ( عام - خاص ).
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد العينة فيما يتعمق بمستوى الإبداع الإداري تبعاً (لنوع المصرف - الجنس - الخبرة الوظيفية) ، وتوجد هذه الفروق تبعاً (المؤهل العلمي - الصفة الوظيفية - العمر).
- 3- يوجد تأثير لتنمية الموارد البشرية بأساليبها ( التدريب - التعميم - تنمية المسار الوظيفي ) في الإبداع الإداري لدى العاملين في المصارف الخاصة والعامة في سورية.
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتأثير تنمية الموارد البشرية بأساليبها (التدريب - التعميم - تنمية المسار الوظيفي) في الإبداع الإداري لدى العاملين في المصارف السورية تبعاً لمتغير نوع المصرف (خاص - عام).

## الفصل الأول.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

الدراسة الثانية: زازل صورية، دور التدريب في تحقيق الابداع الإداري للمورد البشري بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة "عمر البرناوي"-بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، 2014.

هدفت الدراسة إلى التعرف عمى دور التدريب في تحقيق الابداع الاداري للمورد البشري بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرناوي بسكرة، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة وجمع البيانات اللازمة تم تطوير استبانة وزعت عمى عينة عشوائية من العمال الاداريين مكونة من 90 عامل، وكان عدد الاستبانات المسترجعة 56 استبانة صالحة للتحميل الاحصائي. وقد استخدم المنهج الصفي التحليلي لموصول إلى نتائج الدراسة، وتم الاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS لتحميل البيانات من خلال عدة أساليب إحصائية منها: تحميل الانحدار الخطي البسيط، تحميل التباين الاحادي واختبار  $T$ -test. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- مستوى التدريب بمركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة جاء متوسطا، كما جاء مستوى الابداع الاداري مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة.

- وجود عالقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والابداع الاداري بأبعاده المجتمعة حيث فسر التدريب 40.3% من التغيرات الحاصلة في مستوى الابداع الاداري للمورد البشري.

- وجود عالقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأبعاد الابداع الاداري المتمثلة في الاصلة، المرونة، الطالقة، قبول المخاطرة.

- عدم وجود عالقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب ومتغير الحساسية للمشكلات.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة حول مستوى التدريب والابداع الاداري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة).

الدراسة الثالثة: سارة بوروية، اثر الابداع الإداري على أداء الموارد البشرية - دراسة حالة الشركة الجزائرية لإنجاز المشاريع الصناعية (sarpi)، حاسي مسعود، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2017.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الإبداع الإداري بأبعاده المختلفة على أداء العاملين اتجاهات العاملين في الشركة الجزائرية لإنجاز المشاريع الصناعية حاسي مسعود Sarpi- والتي يبلغ عدد الأفراد بها

## الفصل الأول.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

(1463) في مختلف المستويات، ولاختيار عينة الدراسة تم استخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة والتي بلغ حجمها (60) عامل وعاملة حيث تم توزيع استبانة عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية، واسترد منها (55) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة، وتم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات منها مقياس الإحصاء الوصفي، تحليل الانحدار البسيط، التباين . وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري على مستوى أداء شركة sarpى وذلك عند مستوى الدلالة ( $a=0.05$ )، حيث فسر متغير الإبداع الإداري (58.9%) من التغيرات الحاصلة على مستوى أداء المؤسسة محل الدراسة ، وذلك بإعتماد على قيمة معامل التحديد  $R^2$  . كما تقترح الدراسة العديد من الاقتراحات على إدارة الشركة أهمها متابعة الأفكار التي تتسم بمخاطرة عالية وتشجيع العاملين على العمل ضمن فرق تسودها روح المجازفة، ووضع إستراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن المبدعين والموهوبين من المديرين والعمل على تدريبهم لتوفير قيادات إدارية مؤهلة قادرة على استثمار طاقاتها الإبداعية في تطوير أداء المورد البشري.

الدراسة الرابعة: عدوي حرية، عتو ناصرية، دور تنمية الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي دراسة ميدانية بمعهد التكوين المهني قادة بلقاسم -تيارت -، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم اجتماعية، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2018/2017

إن دراستنا لموضوع دور تنمية الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي هدفت إلى معرفة الدور الأساسي لأهمية العنصر البشري في نجاح الإبداع التنظيمي الذي تعتمد عليه معظم المؤسسات الجزائرية بمختلف أشكالها وأنواعها ومن خلال هذا تمت إنطلاقة بحثنا متساءل مركزي والذي مفاده: ما دور تنمية الموارد البشرية في إبداع التنظيمي؟  
تفرع من السؤال المركزي سؤالين فرعيين هما:

- ما هي برامج التكوين التي تعتمد عليها المؤسسة لتطوير مهارات العاملين؟
- إلى أي مدى تساهم نظم التحفيز المعتمدة في المؤسسة في ابتكار أفكار جديدة؟  
أما بالنسبة للفرضية العامة التي انطلق منها البحث كانت كما يلي:
- لتنمية الموارد البشرية دورا فعالا في تحقيق الإبداع التنظيمي.
- وكذلك الفرضيات الجزئية.
- تتبع المؤسسة عدة برامج تكوينية لتطوير مهارات المؤسسة.
- تساهم نظم التحفيز المادة 1 والمعنوية المعتمدة في مجتمع الدراسة في ابتكار أفكار جديدة.

## الفصل الأول.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

ولتحديد خطة البحث قسمنا دراستنا إلى جانبين: جانب نظري تم فيه إبراز التراث النظري وأهم المداخل النظرية التي تطرقت لموضوع الدراسة الراهنة أما الجانب الثاني وهو الجانب الميداني الذي تم بمعهده التكوين المهني - بلقاسم قادة- تيارت وصولاً إلى النتيجة العامة وهو أن الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة يمثل مستوى المتوسط كون الموارد البشرية تسعى إلى تنميته من خلال تطبيقه في مجالات شتى بالمعهد.

الدراسة الخامسة: رياض عبد الله الخوالدة وآخرون، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في التطوير الإداري في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، مجلد 07، عدد 01، 2018.

هدفت هذه الدراسة للتعرف الى أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب، التعويضات، تقييم الأداء، جودة حياة العمل) في التطوير الإداري لدى العاملين في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية، ولهذا الغرض فقد تم تصميم استبانة تكونت من 35 فقرة وتم سحب عينة بأسلوب الحصر الشامل حيث تم توزيع 151 استبانة، خضع منها 139 استبانة للتحليل الاحصائي بمعدل استجابة 92.1%. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية لجمع البيانات اللازمة لإتمامها، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي لعرض أسئلة الدراسة، كما وتم استخدام اختبارات التوزيع الطبيعي وتحليل الانحدار البسيط لاختبار فرضياتها، وقد توصلت الدراسة الى ان هنالك اثرا احصائيا لممارسات إدارة الموارد البشرية في التطوير التنظيمي في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية، حيث تسهم ممارسات الموارد البشرية المختلفة في تحسين مستويات الأداء وزيادة فرص التطوير التنظيمي في الوزارة المبحوثة.

الدراسة السادسة: زهرة غاني، غوثية بن سعيد، أثر الابداع الاداري في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة من وجهة نظر عينة من الأساتذة والموظفين الإداريين بكلية الآداب واللغات جامعة ادرار انموذجا، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، جامعة احمد دراية، ادرار، 2019/2018

تضمنت الدراسة معرفة اثر الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة ادرار كلية الآداب وشمل مجتمع الدراسة 119 من أساتذة الجامعة واستعنت الدراسة بالمنهج الوصفي فيوصف متغيرات الدراسة والتحليلي لتحليل العلاقة والأثر بين المتغير المستقل بأبعاده والمتغير التابع واختبار اثر الأبعاد (الأصالة، المرونة، التنبؤ) في الميزة التنافسية واتضح من خلال الدراسة أن هناك مستويات متوسطة للإبداع الإداري حيث كانت اتجاهات عينة الدراسة ايجابية نحوى أبعاد الإبداع الإداري علاوة على ذلك بينت النتائج أن مجالات الإبداع الإداري تؤثر بشكل ايجابي في الميزة التنافسية. وبناء على النتائج أوصت الدراسة بجملة من التوصيات أبرزها سعي الجامعة إلى تبني

## الفصل الأول.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

وتطبيق الاستراتيجيات التنظيمية التي تحفز وتعمل على نشر ثقافة الإبداع الإداري بين الموظفين، والتركيز على أبعاد الإبداع الإداري كمصدر رئيسي في تحقيق الميزة التنافسية.

الدراسة السابعة: بن زايد فهمية، روماني مريم، أثر تمكين الموارد البشرية على الإبداع الإداري دراسة حالة ميناء جن جن جيغل، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيغل، 2019-2020

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين الموارد البشرية على الإبداع الإداري لدى الإداريين في مؤسسة ميناء جن جن جيغل ومن أجل ذلك قمنا بتقسيم تمكين الموارد البشرية إلى أبعاد: التدريب، فرق العمل، تفويض السلطة والاتصال ودراسة تأثيرها على الإبداع الإداري في المؤسسة محل الدراسة، وتم اختبار فرضيات الدراسة على عينة الدراسة 35 إداري باستخدام الانحدار المتعدد، وتمت الاستعانة بالاستبيان كأداة لجمع البيانات واعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss وقد توصلت هذه الدراسة إلى:

-وجود تأثير إيجابي لتمكين الموارد البشرية على تحقيق الإبداع الإداري عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )  
-لا وجود أثر لبعد التدريب على تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة ميناء جن جن -جيغل — عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )

-وجود تأثير إيجابي لبعد فرق العمل على تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة ميناء جن جن -جيغل- عند مستوى الدلالة الإحصائية.

-وجود تأثير إيجابي لبعد تفويض السلطة على تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة ميناء جن جن -جيغل- عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )

-وجود تأثير إيجابي لبعد الاتصال على تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة ميناء جن جن -جيغل- عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

الدراسة الثامنة: محسن عبد الأمير عطية الطائي، رأس المال البشري وتأثيره في تعزيز الأداء الإبداعي للعاملين دراسة حالة تحليلية لآراء عينة من العاملين في معمل اسمنت سامان في محافظة المثنى، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، جمهورية العراق، 2021

تهدف هذه الرسالة الى معرفة دور رأس المال البشري بأبعاده (المعرفة، الخبرات، المهارات، القدرات وتأثيره في تعزيز الأداء الإبداعي للعاملين (الاصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، التفصيل) بالاعتماد على مشكلة الدراسة التي تؤكد على مدى ادراك (المعمل المبحوث) لأهمية رأس المال البشري وتأثيره في تحقيق وتعزيز

## الفصل الأول.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

الأداء الإبداعي للعاملين، عبر طرح مجموعة من التساؤلات لمتغيرات الدراسة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم مخطط فرضي لبيان طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، مع بناء مجموعة من الفرضيات لغرض التعرف على مستوى وطبيعة التأثير بين متغيرات الدراسة (رأس المال البشري والأداء الإبداعي للعاملين) في المعمل المبحوث، وتم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسية.

لجمع البيانات والمعلومات لعينة من الافراد العاملين في معمل إسمنت سامان، أذ تم أخذ عينة من العاملين بلغت 145 فرداً، من مجموع مجتمع الدراسة البالغ 230 فرداً وقد أستعمل في ضوء أهداف البحث المنهج الوصفي التحليلي، واستعملت الدراسة الحالية الحزم الإحصائية spss v.24 و Amos v.23 بهدف الوصول الى النتائج المتعلقة بها ومنها اختبار Kolmogorov-smirnov وتحليل العامل التوكيدي، وثبات الاتساق الداخلي لاختبار الثبات ومصداقية المقياس، وأستخدم الوسط الحسابي، والانحراف المعياري للوصف الاحصائي، وكذلك أستخدم معامل الارتباط البسيط pearson، ومعادلة النمودجة الهيكلية، أذ توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها وجود تأثير ذو دلالة إحصائية موجبة بين رأس المال البشري بأبعاده والأداء الإبداعي للعاملين في المعمل المبحوث.

الدراسة التاسعة: سارة محمد العوضي وآخرون، بعنوان ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بمستوى الابداع الإداري بدي العاملين، مجلة البحوث التجارية، المجلد 43، العدد 01، 2021.

يهدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تتمثل في (التدريب والتطوير والتعويضات والحوافز وتقييم الأداء) ومستوى الإبداع الإداري بالتطبيق على العاملين بالإدارة العامة بجامعتي المنصورة والزقازيق، من خلال تطوير أربعة فرضيات، باستخدام قائمة الاستقصاء تم تجميع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وتم جمعها من خلال عينة عشوائية طبقية قوامها (305) فرداً من العاملين في هذه الادارات.

وباستخدام بعض الأساليب الإحصائية توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية بجامعتي المنصورة والزقازيق منخفض، ومستوى الإبداع الإداري بجامعتي المنصورة والزقازيق متوسطاً. وتوصلت الي وجود علاقة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير والتعويضات والحوافز) ومستوى الإبداع الإداري بجامعتي المنصورة والزقازيق، فيما عدا ممارسة (تقييم الأداء)، بالإضافة الى انه اتضح أن أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير على مستوى الإبداع الإداري وهي التدريب والتطوير والتعويضات والحوافز على الترتيب. واختتمت بمناقشة النتائج ودلالاتها توصيات الدراسة وحدودها والدارسات المستقبلية.

## الفصل الأول.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

الدراسة العاشرة: معيوف كمال، تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة وأثرها على إدارة الابداع في المنظمة المتعلمة-دراسة حالة، أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة علوم، تخصص تسويق وإدارة أعمال المؤسسات، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2021/2020.

تهدف هذه الدراسة الى ابراز تأثير تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة على إدارة الابداع في المنظمة ستريم سيستم Stream System ومن اجل تحقيق ذلك فقد تم توزيع 180 استبانة، وبعد استخدام جملة من أساليب التحليل الاحصائي من خلال استخدام البرنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS V 26) توصلت هذه الدراسة الى العديد من النتائج ابرزها ما يلي:

■ وجود علاقة ارتباطية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) بينة تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة و إدارة الابداع في منظمة ستريم سيستم.

■ وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $a \leq 0.05$ ) لتنمية الموارد البشرية بمختلف مداخلها (التدريب، التحفيز، وإدارة المعرفة) على إدارة الابداع في منظمة ستريم سيستم.

■ لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $a \leq 0.05$ ) في إجابة المبحوثين اتجاه متغيرات الدراسة تعزى الى اختلاف خصائصهم الشخصية (الفئة العمرية، المؤهل الدراسي، الاقدمية وعدد الدورات التدريبية) في منظمة ستريم سيستم.

■ توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $a \leq 0.05$ ) في إجابة المبحوثين اتجاه تدريب وتحفيز الموارد البشرية تعزى الى اختلاف مستواهم الوظيفي في منظمة ستريم سيستم.

الدراسة الحادي عشر: فرج علي عمار نصر، البهلول ناصر المقدولي، إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير الخدمات الفندقية على فنادق شركة الضمان للاستثمارات بمدينة طرابلس - ليبيا - دراسة حالة، المجلة

الدولية للأداء الاقتصادي، المجلد 04، العدد 01، 2021

تناولت الدراسة إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير مستوى الخدمات الفندقية، وقد تمثلت مشكلة البحث في قصور تفعيل دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الفندقية محل الدراسة، أما الفرضية أنه توجد عالقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وبين مستوى الخدمات المقدمة في المؤسسات الفندقية، وهدف الدراسة إبراز الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تطوير الخدمات الفندقية، الدراسة أجريت على عينة من موظفي فندقين، النتيجة هي تطوير الخدمات الفندقية مرتبط بالاهتمام بالتخطيط والتدريب في إدارة الموارد البشرية.

## الفصل الأول.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

الدراسة الثاني عشر: أشرف سليمان الصوفي، أشرف عبد العزيز سلامة، متطلبات تطبيق إدارة الموارد البشرية الالكترونية كمدخل لتحقيق الابداع الإداري. دراسة تطبيقية على شركات الادوية الفلسطينية، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 12، العدد 02، 2021.

هدفت الدراسة الى التعرف على متطلبات تطبيق إدارة الموارد البشرية الالكترونية كمدخل لتحقيق الابداع الإداري، حيث تم تطبيقها على عدد من العاملين في شركات الادوية الفلسطينية. وبينت اهم نتائج الدراسة ان توفر متطلبات تطبيق إدارة الموارد البشرية الالكترونية في شركات الادوية الفلسطينية جاء بوزن نسبي (75.87) وهي نسبة مرتفع وان مستوى تحقيق الابداع الإداري جاء بوزن نسبي (75.53) وهي نسبة مرتفعة. كما تبين ان هناك علاقة طردية قوية بين متطلبات لتطبيق إدارة الموارد البشرية الالكترونية وبين الابداع الإداري حيث بلغ مستوى الارتباط (0.728). إضافة الى انا المتغير المستقل (متطلبات إدارة الموارد البشرية الالكترونية) تؤثر على المتغير التابع (الابداع الإداري) بنسبة (63.2%)، بينما نسبة (36.8%) تعود لعوامل أخرى.

الدراسة الثالث عشر: برزوق عبد الرفيق، فاعلية الابداع الإداري في تحقيق التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية. دراسة ميدانية بمؤسسة نפטال بوحدة الغاز المميع لولاية البليدة، مجلة المشكاة في الاقتصاد والتنمية والقانون، المجلد 06، العدد 01، 2021.

تهدف الدراسة الى معرفة دور الابداع الإداري في تفعيل التغيير التنظيمي بمؤسسة نפטال وحدة الغاز المميع بولاية البليدة، بحيث تكون مجتمع الدراسة من 87 عاملا وذلك باختلاف مستوياتهم اما عينة الدراسة فتم تحديدها بالاعتماد على العينة القصدية حيث بلغ عددها 46 عامل أي بنسبة 52.87% من مجتمع الدراسة، كما تم الاعتماد على الأسلوب الوصفي التحليلي وتم جمع البيانات الميدانية من خلال استبانة لقياس اهداف الدراسة واختبار فرضياتها والتي انقسمت الى قسمين، حيث احتوى القسم الأول على البيانات الشخصية لأفراد العينة، بينما تكون القسم الثاني من ثلاث محاور والتي كانت حول الابداع الإداري، التغيير التنظيمي، ومحور شمل اثر الابداع الإداري على التغيير التنظيمي في المؤسسة، كما تم تحليل البيانات بالاستناد على الأسلوب الاحصائي حيث توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة قوية ومباشرة بين الابداع الإداري والتغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة نפטال للغاز المميع المتوقعة بولاية البليدة.

الدراسة الرابعة عشر: بووشمة هيام نور الهدى، منصور الرميساء، دور تمكين المورد البشري في الابداع الوظيفي داخل المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بمديرية الثقافة -تبسة-، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، 2022/2021.

## الفصل الأول.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

هدفت الدراسة الحالية والموسومة بدور تمكين المورد البشري في الابداع الوظيفي داخل المؤسسة الجزائرية، الى محاولة الكشف عن دور تمكين المورد البشري في تحقيق الابداع الوظيفي بمديرية الثقافة والفنون لولاية تبسة، من خلال الاحاطة بجميع جوانب هذين المتغيرين وعليه فقد تمحورت الدراسة حول تساؤل رئيسي مفاده:

- ما هو دور تمكين المورد البشري في تحقيق الابداع الوظيفي داخل المؤسسة الجزائرية؟

وبناء على تساؤلات الدراسة وتماشيا مع اهداف الدراسة، فقد تم صياغة مجموعة من الفرضيات كالتالي:

- يساهم تمكين المورد البشري في تحقيق الابداع الوظيفي داخل المؤسسة الجزائرية.

وقد تفرع عنها ثالث فرضيات فرعية:

- يعمل تفويض السلطة على زيادة المخاطرة لدى المورد البشري داخل المؤسسة.

- يساعد الاتصال الفعال وتبادل المعلومات على زيادة المرونة في أداء المورد البشري داخل المؤسسة.

- يؤدي التحفيز إلى رفع روح المبادرة لدى المورد البشري داخل المؤسسة.

وتماشيا مع طبيعة الموضوع فقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتبني أسلوب المسح الشامل كون مجتمع الدراسة محدود، قدر ب 45 موردا بشريا يعملون بمديرية الثقافة والفنون لولاية تبسة، وقد تم الاعتماد على مجموعة من الادوات لجمع مختلف البيانات والمعطيات المتعلقة بموضوع الدراسة كالاستبيان والملاحظة والمقابلة كأداة ثانوية، وبعد عرض وتحليل مختلف المعلومات والبيانات الميدانية ومناقشتها، توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها:

- يتم التمكين في مديرية الثقافة والفنون لولاية تبسة عن طريق منح الصالحيات وتوزيع السلطة للمورد البشري بناء على السلم الاداري وطبيعة المناصب، ويتم التنسيق بناء على ذلك عن طريق القواعد والقوانين المتبعة في التسيير والتفويض، بالإضافة الى الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين مما تكسبه القوة للمخاطرة وتحمل المسؤولية واقتراح وانجاز أفكار الابداعية في حدود السلطة الممنوحة.

-الاتصال الفعال وتبادل المعلومات الجيد دور في التعبير عن وجهات النظر الخاصة بالمورد البشري وايصالها الى الادارة العليا، ويعتبر من السبل المساهمة في توفير الفرص للإبداع من خلال فتح المجال امامهم لتقديم وطرح افكارهم الجديدة مما يساهم في الاندماج مع بيئة العمل وجعل الاداء أكثر مرونة.

- يكمن التمكين في مديرية الثقافة والفنون لولاية تبسة في تشجيع وتحفيز المورد البشري واعتباره الاساس الذي تقوم عليه جل العمليات التنظيمية للوصول الى الاندفاع نحو المبادرة والابداع والخروج من الروتين.

الدراسة الخامس عشر: موساوي محمد، فتان طيب، إدارة الموارد البشرية وازمة كوفيد 19: تحليل بليومتري باستخدام برنامج (vosviewer)، مجلة دفاتر، المجلد 19، العدد 02، 2023.

تهدف الدراسة الى اجراء تحليل بليومتري للكشف عن الوضع الحالي لدراسات إدارة الموارد البشرية (HRM) وازمة كوفيد 19 واتجاهات البحث والتوجهات المستقبلية، اعتمدنا على قاعدة البيانات "Scopus"، وبعد ادخال الكلمات المفتاحية و القيام بعملية الغريلة تحصلنا على 83 مقال علمي، ولتحليل وتصوير البيانات التي تم الحصول عليها استخدمنا برنامج (vosviewer)، توصلت الدراسة الى ان المملكة المتحدة من اكثر الدول اهتماما بموضوع إدارة الموارد البشرية وازمة كوفيد 19 ب 14 مقال علمي، وبالنسبة للدول العربية تعتبر مصر من اكثر الدول اهتماما ب 03 مقالات علمية، اسفر تحليل الافتزان البليوغرافي ( Bibliographic coupling analysis) على 16 مقال موزع على 04 عناقيد (دور إدارة الموارد البشرية في التخفيف من الوضع السيء الذي فرضته الازمة الوبائية كوفيد 19، الفرص والتحديات التي خلفتها الازمة، إدارة الموارد البشرية الدولية وازمة كوفيد 19، مستقبل إدارة الموارد البشرية) .

### المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

1- نشرت مجلة **Forum Scientiae Oeconomia Volume** سنة 2016 دراسة بعنوان - إدارة الموارد

البشرية والإبداع في الشركات التي تعمل في بيئة بين الثقافات - من اعداد **Viera Mária Seková**

بجامعة **Ďuríková** "Matej Bel University in Banská Bystrica, Slovakia"

يتناول المقال آراء مديري الموارد البشرية حول دعم وتطوير الإبداع. في هذا المقال، نتعامل مع تعريف الإبداع استناداً إلى دراسة الأدب المحلي والأجنبي ذي الصلة ونقدم نتائج جزئية لاستطلاع استبيان حول هذه القضية. تم إجراء الاستبيان كجزء من مشروع وكالة المنح العلمية لوزارة التعليم في جمهورية سلوفاكيا، المنحة VEGA رقم 14/0235/1 تشكيل الثقافة التنظيمية ونظام إدارة الشركات ذات الوجود الدولي في بيئة بين الثقافات. لقد استخدمنا استبياناً لاستقصاء هذه القضية بين مديري الموارد البشرية وتظهر النتائج أن المديرين السلوفاكيين يدعمون تطوير إبداع الموظفين ويطورون إبداعهم الخاص؛ ومع ذلك، تظهر هذه النتائج أيضاً أن لديهم احتياطات في استخدام أساليب حل المشاكل الإبداعية .

2- نشرت **Information and Knowledge Management** سنة 2016 دراسة بعنوان -إدارة

الموارد البشرية الاستراتيجية وإبداع الموظفين: دور نمط القيادة وسعة الإدارة للمعرفة - من اعداد سارة طلال سليم،

أحمد عديل بجامعة "هوازونغ للعلوم والتكنولوجيا، ووهان، الصين"

في هذه الدراسة، استكشفنا العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وإبداع الموظفين. باستخدام تقنية جمع البيانات من مصادر متعددة، جمعنا البيانات من 382 موظفًا ومشرفيهم الـ 68 العاملين في وزارة الهجرة والتشريد في بغداد، العراق. اعتمدنا على الإطار النظري القائم على نظريات العلاقة بين الموظف والمنظمة، على وجه الخصوص نظرية الدعم التنظيمي ونظرية القيادة. وجدنا أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تؤثر على إمكانية الموظفين في إنتاج أفكار إبداعية في المؤسسات مباشرة أو غير مباشرة من خلال اكتساب المعرفة ومشاركتها وتطبيقها. كما وجدنا أن أنماط القيادة تؤثر على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وإبداع الموظفين. نتائج هذه الدراسة قدمت رؤى جديدة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، وسعة إدارة المعرفة، وتطبيق المعرفة، وإبداع الموظفين، وأسلوب القيادة التعاقدية، وأسلوب القيادة التحويلية، وتفاعل أساليب القيادة مع ممارسات إدارة الموارد البشرية لإبداع الموظفين. كما تم مناقشة تداعيات البحث واتجاهات البحث المستقبلية في هذا البحث.

### 3- نشرت جريدة **International Journal of Research in Engineering and Social Sciences**

دراسة سنة 2016 بعنوان - كيف تؤثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الإبداع والابتكار؟ دراسة في السياق الإيراني - من اعداد يشار سلام زاده ومريم سادات ميرزاده بجامعة "معهد فارابي للتعليم العالي، مهرشهر، إيران "

تهدف الدراسة الحالية إلى تحديد تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الابتكار والإبداع وتعتمد نهج دراسة الحالة. الطريقة البحثية وصفية وتستخدم استطلاعات لأنها تنوي دراسة تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على إبداع وابتكار العمال. يتم جمع البيانات من خلال البحث الميداني واستخدام 155 استبيانًا مصممًا من قبل الباحثين. يتم تحليل النتائج باستخدام التحليل الخطي متعدد المتغيرات وتحليل المسار. تم العثور على أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لها تأثير مباشر وكبير على إبداع وابتكار الموظفين ومن بين الاستراتيجيات المذكورة أعلاه، تعتبر استراتيجية تطوير العلاقات العملية لها أقوى تأثير على الإبداع، وتمتلك أعلى تأثير على الابتكار. لذلك، يُنصح مديري المؤسسات بالانتقال نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، وتحسين الكفاءة، وزيادة كفاءة الأداء التنظيمي من خلال تطبيق وتعديل الممارسات التنفيذية، وإعداد الأرضية للتعليم والتعلم التنظيمي والثقافة، باستخدام أحدث المعارف والتكنولوجيا العالمية، وتطبيق نظم إدارة جديدة مركزة حول إبداع الموظفين.

4- نشرت مكتبة **Central and Eastern European Online Library** سنة 2021 دراسة

بعنوان -القدرة على الابتكار التنظيمي: دمج ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة والإبداع الفردي - من

قبل مجموعة مؤلفون بجامعة "ميكولاس روميريس" **Gde Bayu Surya Parwita, Wayan Edi**

**Arsawan, Viktor Koval, Raisa Hrinchenko, Natalia Bogdanova, Rima**

. **Tamošiūniė**

تهدف هذه الدراسة الحالية إلى فحص العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة مع الإبداع

للتأثير على قدرة الابتكار التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. استخدمت الدراسة الحالية البيانات التي تم

جمعها من 405 مشاركين من مستوى الإدارة في 135 من مشاريع صناعة الأثاث الخشبية للمؤسسات الصغيرة

والمتوسطة في إندونيسيا. تم تحليل البيانات باستخدام النموذج الأقليمي الذي يستخدم أقل مربع **SmartPLS**

3.2.7. أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة والإبداع تؤثر بشكل كبير على قدرة

الابتكار التنظيمي. بينما لا يوجد تأثير كبير لإدارة المعرفة على قدرة الابتكار التنظيمي. وجدت نتيجة أخرى

مهمة أن الإبداع هو وسيط مزدوج في آلية الوساطة التي تم اختبارها في هذا البحث. علاوة على ذلك، تساعد

البحث الإداريين على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية عند البحث عن موظفين مبدعين لتعزيز قدرة الابتكار،

وتطوير مهارات التحليل لتحسين ممارسات إدارة المعرفة وإدراك أن إدارة المعرفة لا تعني فقط اكتساب المعرفة، بل

إنها تنشئ أيضًا استراتيجيات ميتا إدراكية لاعتماد الأفكار الجديدة ونشرها. وتناقش هذه البحث أيضًا القيود

المرتبطة.

5- نشرت جريدة **International Journal of Training and Development** سنة 2021

دراسة بعنوان -ممارسات تطوير الموارد البشرية التي تدعم الإبداع في منظمات النمو الفنلندية - من اعداد

**Kaija Collin, Soila Lemmetty and Elina Riivari**

الهدف من هذه الدراسة هو زيادة فهمنا لممارسات تطوير الموارد البشرية التي تعزز الإبداع في الشركات

النامية الفنلندية. ولتحقيق هذا الهدف، بحثنا عن متطلبات الإبداع استنادًا إلى تجارب الموظفين المعبر عنها في

المقابلات، ودرسنا ممارسات تطوير الموارد البشرية المستخدمة في المنظمات التي تستجيب لمتطلبات الإبداع. جمعنا

98 مقابلة من العاملين في منظمات التكنولوجيا والتصميم الصناعي والفني واستخدمناها لتحليل المحتوى الذي

يستند إلى نظرية لتحديد مجموعة متنوعة من متطلبات الإبداع. وجدنا أن مختلف ممارسات تطوير الموارد البشرية

متوافقة مع متطلبات الإبداع، بما في ذلك تصميم الوظائف والعمل الجماعي وتطوير المهنة والإشراف اليومي

## الفصل الأول.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

والقيادة. وبالتالي، تشير نتائجنا إلى أن تطوير الموارد البشرية يلعب دورًا هامًا في زيادة الإبداع في مكان العمل وأنه يمكن أن يدعم الإبداع بشكل أفضل من خلال تحمل المسؤوليات المشتركة في الفرق، ومسارات مهنية واضحة وقيادة يومية عادلة.

6- نشرت جريدة **Journal Of Legal and Economic Studies** سنة 2022 دراسة بعنوان البيئة العملية وتأثيرها على الإبداع الإداري: دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - من اعداد **الطاهر أحمد محمد علي، بجامعة القصيم، المملكة العربية السعودية** "

هدفت الدراسة إلى معرفة آراء العاملين تجاه بيئة العمل وتأثيرها على الإبداع الإداري في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، تم استخدام النهج الوصفي التحليلي، أظهرت الدراسة تأثير البيئة العملية (الهيكل التنظيمي، التدريب، الحوافز والمكافآت، وظروف العمل) في الإبداع الإداري. لا يوجد تأثير للتكنولوجيا على الإبداع الإداري. تحتوي الجامعة على كوادرات بشرية مؤهلة وماهرة في استخدام التكنولوجيا. ختمت الدراسة بمجموعة من التوصيات، من بينها يجب على إدارة الجامعة السعي نحو زيادة رواتب الموظفين والحوافز بهدف منع التسرب. كما توصي بتوفير جميع الاحتياجات الضرورية التي تمكن العاملين من ممارسة عملهم بكفاءة وفعالية، والاهتمام بمواكبة التطور التكنولوجي المرتبط بعملهم."

7- نشرت جريدة **Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)** سنة 2023 دراسة بعنوان - أهمية الإبداع في إدارة الموارد البشرية لتحقيق الإدارة الفعالة - من اعداد **Desi Kristanti، Jeffriansyah Dwi Sahputra Amory، Indra Rustiawan** بجامعةان اندونيسيتان " **Universitas Putra Indonesia (UNPI) Cianjur** و " **Universitas Muhammadiyah Mamuju**

تهدف هذه الدراسة إلى فحص أهمية الإبداع في إدارة الموارد البشرية لتحقيق إدارة فعالة. إنها استكشاف للأدبيات التي تعتمد منهجًا كميًا، مما يعني أنها تقوم بتقييم وتفسير المعلومات والنصوص الواردة من مصادر متنوعة. تظهر نتائج الدراسة أن الإبداع في إدارة الموارد البشرية عنصر رئيسي يلعب دورًا في تحقيق إدارة فعالة. يساعد الإبداع المؤسسات على التكيف بسرعة، وزيادة تحفيز الموظفين، وخلق بيئة مبتكرة. من خلال تطوير ثقافة تدعم الإبداع واستراتيجيات تشجع على إسهام الأفكار المبتكرة من الموظفين، يمكن للمؤسسات استغلال الإمكانيات الكاملة لمواردها البشرية.

المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

يكمن التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة فيما يلي:

- 1- فيما يخص أداة جمع المعلومات : اعتمدت كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات.
- 2- المنهج المستعمل : تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لكلا الدراسات (الحالية والسابقة)
- 3-أداة تحليل المعلومات: تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS كأداة لتحليل المعلومات لكل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة.
- 4- محتوى الدراسة : دراسة احد متغيرات الدراسة ( إدارة الموارد البشرية، الابداع الداري ) او كليهما معا.

الجدول رقم (01-01): أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

وجه الاختلاف	الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
من حيث الزمان والمكان	تمت الدراسة في مؤسسة شركة اتصالات الجزائر والوكالات التجارية التابعة لها عبر تراب ولاية الوادي في سنة 2024	تمت الدراسات في بيئات اجنبية، وبيئات عربية وكانت في السنوات التالية: /2016/2014/2013 /2018/2017 /2021/2020/2019 2023/2022
من حيث العينة	تناولت الدراسة 77 موظف	تناولت الدراسات السابقة عينات مختلفة اقل وأكبر من الدراسة الحالية
من حيث متغيرات الدراسة	هدفت هذه الدراسة الى معرفة كيفية مساهمة ادارة الموارد البشرية في تحقيق الابداع الاداري	تناولت الدراسة متغيرات مختلفة مستخدمة المتغيرات الوسيطة مثل (التوجه العلمي، برامج التدريب والتطوير، العمل الجماعي، نظام المكافآت والتعويضات، بيئة العمل، التمكين النفسي...)
من حيث ابعاد متغيرات الدراسة	تناولت الدراسة اربعة ابعاد للمتغير المستقل والمتمثل في مساهمة ادارة الموارد البشرية وتشمل (التدريب والتطوير، الحوافز والتعويضات، التمكين، تقييم الاداء) وتأثيرها على تحقيق الابداع الاداري	تناولت ابعاد مختلفة لكلا المتغيرات التابعة والمستقلة
من حيث القطاع المستهدف	اجريت الدراسة الحالية في القطاع العام	اجريت الدراسات السابقة في القطاع العام والخاص

المصدر: من اعداد الطالبات

### خلاصة الفصل

من خلال ما سبق نستخلص ان ادارة الموارد البشرية تشكل عمودًا أساسيًا في نجاح أي منظمه حيث تعتبر القوة الدافعة وراء تحقيق الأهداف وتحقيق التميز من جانبه، يعتبر الإبداع الإداري العنصر الذي يمكن للمؤسسات من خلاله التفوق في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار.

تتجلى العلاقة بين الموارد البشرية والإبداع الإداري في كيفية استثمار وتوجيه الموارد البشرية نحو تعزيز الإبداع داخل المؤسسة. فعندما تتمكن إدارة الموارد البشرية من توفير بيئة عمل محفزة تشجع على التفكير الإبداعي وتقديم الأفكار الجديدة يتمكن الموظفون من تحقيق إمكاناتهم الكاملة وتقديم مساهمات إبداعية.

باختصار فإن استثمار المؤسسات في تطوير وإدارة الموارد البشرية بشكل فعال يسهم في تعزيز الإبداع الإداري وتحقيق التفوق.

وتتميز الدراسة الحالية على الدراسات السابقة في كونها تدرس مساهمة ادارة الموارد البشرية، في تحقيق الابداع الاداري سنستخدم أساليب إحصائية حديثة وهذا ما سنتطرق إليه بالتفصيل في الفصل الموالي.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

### تمهيد الفصل

بغية الإلمام بموضوع الدراسة وتغطية الجوانب النظرية التي تم تناولها في الفصل النظري، وبهدف الإجابة على إشكالية الدراسة وأسئلتها الفرعية، حاولنا من خلال هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية، نسعى من خلالها إلى اكتشاف مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الابداع الادري، ولتحقيق ذلك عمدنا إلى إعداد إستمارة احتوت على مجموعة من الأسئلة التي تشمل محاور الدراسة، وقد وزعت هذه الاستمارات على عينة الدراسة والمتمثلة في موظفي مديرية اتصالات الجزائر وفروعها في تراب ولاية الوادي، وانطلاقا من إجابات أفراد العينة تم تحليل النتائج للتأكد من صحة الفرضيات، وعليه فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث هي:

#### المبحث الأول: الطريقة والأدوات

#### المبحث الثاني: نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات

### المبحث الاول: الطريقة والأدوات

من خلال هذا المطلب سيتم التعريف بالطريقة المنتهجة في هذه الدراسة ألا وهي الاستمارة الاستبائية وأيضا معرفة المراحل التي سنقوم بها من خلال إعداد الاستمارة وطريقة توزيعه وفي الاخير سنتطرق الى العينة المدروسة.

#### المطلب الأول: الطريقة

يشمل هذا المطلب تحليل مجتمع وعينة الدراسة.

#### 1-التعريف بالمؤسسة

##### نبذة عن مجمع اتصالات الجزائر

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات. وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000. جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد و المواصلات و كرس الفصل بين نشاطي التنظيم و استغلال و تسيير الشبكات.

وتطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا و متعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة " بريد الجزائر" و ثانيهما بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة و استغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004. وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

يبلغ عدد الموظفين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي 216 موظف، وتقع في وسط مدينة ولاية الوادي يحدها من الشمال شارع الشهيد الطالب العربي قمودي مقابل البنك المركزي ومن الجنوب فندق سوف ومن الشرق مديرية السياحة ومن الغرب السكنات الوظيفية، وتقدر مساحتها ب 1105.61 م<sup>12</sup>.

### 2-منهجية الدراسة

ان المنهج يمكننا من تبسيط موضوع البحث والكشف على الحقائق العلمية وتحديد الأسباب والنتائج المترتبة عنها، ونظرا لطبيعة موضوع بحثنا في مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الابداع الاداري، كما ان طبيعة الدراسة الميدانية التي يتطلبها موضوع بحثنا فهو يركز على الاستبيان، لذلك سنعتمد على المنهج التحليلي للبيانات والمعلومات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان.

### 3-مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة: " جميع وحدات المعاينة التي تنتمي الى مجتمع الدراسة، حيث يتم تحديد وحدة المعاينة والخصائص التي نود قياسها والمتغيرات التي نود استخدامها"<sup>2</sup>، فمجتمع هذه الدراسة يتمثل في موظفي مديرية اتصالات الجزائر بالوادي والوكالات التجارية التابعة لها في تراب الولاية الوادي.

### 4-عينة الدراسة

تعد العينة الطريقة الأكثر شيوعا في معظم البحوث العلمية، وتعرف بأنها: "نموذجا يشمل ويعكس جانبا أو جزءا من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث، تكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج أو الجزء يعني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصل، خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل تلك وحدات المجتمع المعني بالبحث"<sup>3</sup>، أما عينة الدراسة فقد اقتصرنا على موظفي مديرية اتصالات الجزائر بالوادي والوكالات التجارية التابعة لها في تراب الولاية الوادي، وقد تم توزيع 80 استمارة على جميع أفراد العينة، في حين تم استرجاع 77 استمارة وتم استبعاد 12 استمارات اما الاستبيانات القابلة للدراسة فكانت 65 استمارة، والجدول التالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup> بالاعتماد على الوثائق المقدمة من قبل مديرية اتصالات الجزائر فرع ولاية الوادي

<sup>2</sup> فتحي احمد عاروري، المعاينة الإحصائية طرقها واستخداماتها، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الاردن، 2013، ص 18.

<sup>3</sup> عامر إبراهيم قنديجلي، منهجية البحث العلمي، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2013، ص 186.

## الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية

الجدول رقم (01-02): عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة وغير المسترجعة والمستبعدة والمدروسة

الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات غير المسترجعة	الاستمارات الملغاة	الاستمارات المدروسة	نسبة الردود
80	77	03	12	65	%81.25

المصدر: من إعداد الطالبات.

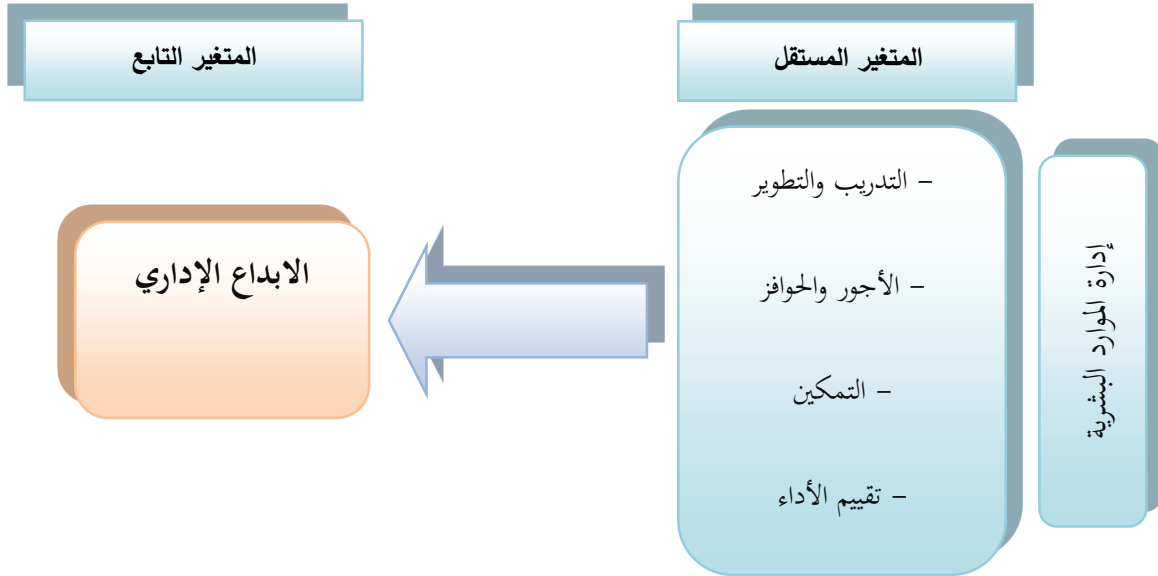
### 5-تحديد متغيرات الدراسة وكيفية قياسها:

-تحديد متغيرات الدراسة : تمثلت متغيرات الدراسة في المتغير المستقل والمتغير التابع :

-المتغير المستقل: هو المتغير الذي يؤثر في باقي المتغيرات ويتمثل في دراستنا هذه في إدارة الموارد البشرية ويتكون من اربع ابعاد (التطوير والتدريب، التعويضات والحوافز، التمكين، تقييم الأداء).

-المتغير التابع: هو المتغير الذي يتأثر بالمتغير المستقل ولا يؤثر فيه، ويتمثل في دراستنا هذه في الابداع الإداري والشكل التالي نموذج الدراسة الذي يوضح طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع .

الشكل رقم (01-02) نموذج الدراسة يوضح طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع



المصدر: من إعداد الطالبات

### المطلب الثاني: الأدوات

يشمل هذا العنصر الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات وكذلك البرامج والأدوات الإحصائية المستعملة في تحليل الدراسة.

#### 1-الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات

تعتبر الاستمارة من أهم أدوات جمع المعلومات، وتعرف: " أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد وعادة ما تكون عبارة عن نموذج يحتوي عددا من الأسئلة يطلب من عينة الدراسة الإجابة عنها"<sup>1</sup>، وقد تطلب بناء الاستمارة عدة مراحل هي:

#### 1-1مرحلة تصميم الاستمارة

تم إعداد الاستمارة خصصت لجمع المعلومات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والأبداع الإداري، بحيث تغطي هذه المعلومات فرضيات وأهداف الدراسة، وقد اجتهدنا على أن تكون هذه المعلومات واضحة ومفهومة من قبل الأفراد المستجوبين.

شملت المعلومات الواردة في الاستمارة أهم الأسئلة التي يمكن أن تجيب على فرضيات البحث، حيث راعينا أثناء إعداد الاستمارة ترتيب المحاور والأسئلة بما يتناسب مع ترتيب فرضيات الدراسة.

سبقت محاور الاستمارة ديباجة تضمنت موضوع البحث والهدف منه، مع تقديم مختصر للشهادة العلمية المراد الحصول عليها، والمؤسسة الجامعية المانحة لهذه الشهادة والتي ينتمي إليها الباحث، كما تم إعلام الأفراد المستجوبين بأهمية رأيهم في الموضوع ورجائهم للإجابة على أسئلة الاستمارة بدقة وموضوعية، مع التأكيد لهم بأن المعلومات التي يقدموها سوف تحظى بالسرية التامة ولا يتم استخدامها إلا في إطارها العلمي فقط، وفي الأخير تم شكرهم على حسن تعاونهم.

#### 1-2محتوى الاستمارة

احتوت الاستمارة على مجموعة من الأسئلة يقوم أفراد العينة بالإجابة عنها وفق اختيار بديل من 5 بدائل (غير موافق بشدة، غير موافق، غير متأكد، موافق، موافق بشدة)، وقد تم تقسيمها إلى جزئين على النحو التالي: (أنظر للملحق رقم 02).

❖ **الجزء الأول:** يتكون من أسئلة عامة تتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد العينة ويتكون من خمسة فقرات (الجنس، السن، الحالة العائلية، الشهادات التعليمية، الفئة الوظيفية، الأقدمية).

<sup>1</sup> محمود حسين الوادي، علي فلاح الزعبي، أساليب البحث العلمي: مدخل منهجي تطبيقي، دار المناهج، الأردن، 2011، ص 205.

❖ الجزء الثاني: يناقش فرضيات الدراسة وقد تم تقسيمه إلى محورين كما يلي:

• المحور الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية، ويتكون من 37 فقرة، مقسمة إلى خمسة أبعاد:

-البعد الأول: التدريب والتطوير: يتكون من 10 فقرات؛

-البعد الثاني: التعويضات والحوافز: يتكون من 12 فقرة؛

-البعد الثالث: التمكين: يتكون من 11 فقرة؛

-البعد الرابع: تقييم الأداء: يتكون من 04 فقرات؛

• المحور الثاني: الإبداع الإداري، ويتكون من 33 فقرة.

### 1-3مرحلة صدق الاستمارة

قبل اختبار الفرضيات قام الباحث بالتأكد من موثوقية الأداة المستخدمة في القياس، إذ تعكس الموثوقية درجة ثبات أداة القياس: الثبات الداخلي والثبات الخارجي؛ فالثبات الداخلي فيُقصد به مدى اتصاف عبارات القياس بالتناسق الداخلي، أما الثبات الخارجي فيتعلق بدرجة ثبات أداة القياس بمرور الوقت، وقد اقتصررت هذه الدراسة على اختبار درجة الثبات الداخلي للاستبانة فقط، وذلك بالاعتماد على تحكيمها من قبل مجموعة من الاساتذة وكذلك حساب معامل ألفا كرونباخ.

### أ-التحكيم من قبل الاساتذة

بعد الانتهاء من تصميم الاستمارة وصياغة الأسئلة التي تخدم موضوع الدراسة، تم عرضه على مجموعة من الاساتذة المحكمين بغية التأكد من سلامة بنائه، وتصحيح الأخطاء التي قد تحول دون الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة من البحث، وقد تم الأخذ بالتوجيهات المقدمة من الاساتذة الذين قدموا عدة ملاحظات أهمها:

- إعادة صياغة بعض الأسئلة وتبسيطها حتى تكون مفهومة من طرف الأفراد المستجوبين؛

- تفادي وتجنب استخدام الأسئلة المركبة والطويلة.

ب-حساب معامل الفا كرومباخ: يظهر الجدول التالي معامل الفا كرومباخ لمحاور الاستبانة وإجمالي فقراتها:

الجدول رقم (02-02): معامل الثبات لفقرات الاستمارة (ألفا كرونباخ).

الصدق	الثبات	عدد الفقرات	محاور الاستبانة
0.983	0.967	37	المحور الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية
0.953	0.909	10	التدريب والتطوير
0.950	0.903	12	التعويضات والحوافز
0.966	0.935	11	التمكين
0.931	0.867	04	تقييم الأداء
0.979	0.960	33	المحور الثاني: الإبداع الإداري
0.990	0.981	70	الاستمارة كلها

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

نلاحظ من الجدول السابق أن:

المحور الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية: معامل الثبات الخاص به 0.967 أي 96.7% أي أنه يتمتع بدرجة ثبات ممتازة.

المحور الأول: مشاركة المعلومات: معامل الثبات به 0.909 أي 90.9% أي أنه يتمتع بدرجة ثبات ممتازة.

المحور الثاني: تفويض السلطة: معامل الثبات به 0.903 أي 90.3% أي أنه يتمتع بدرجة ثبات ممتازة.

المحور الثالث: التدريب: معامل الثبات الخاص به 0.935 أي 93.5% أي أنه يتمتع بدرجة ثبات ممتازة.

المحور الرابع: فرق العمل: معامل الثبات الخاص به 0.867 أي 86.7% أي أنه يتمتع بدرجة ثبات ممتازة.

المحور الثاني: الأداء المتميز: معامل الثبات الخاص به 0.960 أي 96% أي أنه يتمتع بدرجة ثبات ممتازة.

أما الاستمارة ككلها قدر معامل ثباته 0.981 أي 98.1% وهي قيمة تفوق الـ 0.6 وذات درجة ثبات ممتازة وصدق 99%.

#### 4-1 توزيع الاستمارة

بعد الانتهاء من تصميم وإعداد الاستمارة جاءت مرحلة توزيعها على عينة الدراسة، وقد تمت هذه العملية عن طريق الاتصال المباشر بأفراد العينة، مع حرص الباحثين على التواجد أثناء عملية ملئها من طرف الأفراد المعنيين من أجل إزالة اللبس والغموض اللذان قد يُصادفان الأفراد أثناء عملية ملئ الاستمارة.

#### 3- مقياس ليكارت

لقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي المكون من خمس درجات، وذلك لقياس درجة استجابات أفراد العينة محل الدراسة لفقرات الاستمارة، والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (02-03): درجات مقياس ليكرت

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5
الدرجة	1.8-1	2.60-1.80	3.40-2.60	4.20-3.40	5-4.20

المصدر: من إعداد الطالبات.

بما أن قيمة المتوسط المعياري هي متوسط أوزان الدرجات الخمس المشار إليها في الجدول أعلاه فإن:

$3 = 5 / (5+4+3+2+1)$  وهي قيمة المتوسط الحسابي المعياري، والتي على أساسها سيتم اختبار

فرضيات الدراسة في مراحل لاحقة.

ومن أجل تحديد بداية منطقة كل اجابة في مقياس ليكرت الخماسي تم إتباع الخطوات التالية:

- 1- حساب المدى وذلك بطرح أصغر قيمة من اعلى قيمة في المقياس (  $4=1-5$  )؛
- 2- قسمة 4 على أكبر قيمة في المقياس (5) والهدف من ذلك تحديد الطول الفعلي لكل خلية وهي (  $0.8=5/4$  )؛
- 3- تكون نهاية الخلية الأولى من مقياس ليكرت الخماسي (  $1.80=1+0.8$  )، وهذا يعني أن أي وسط حسابي يقع بين القيمة 1 والقيمة 1.80 يعد ضمن الخلية الأولى " غير موافق بشدة"؛
- 4- تكون بداية الخلية الثانية من 1.8 ونهايتها تكون (  $2.60=1.8+0.8$  )، وهذا يعني أن أي وسط حسابي يقع بين القيمة 1.8 والقيمة 2.60 يعد ضمن الخلية الأولى "غير موافق"؛
- 5- تكون بداية الخلية الثانية من 2.60 ونهايتها تكون (  $3.40=2.60+0.8$  )، وهذا يعني أن أي وسط حسابي يقع بين القيمة 2.60 والقيمة 3.40 يعد ضمن الخلية الأولى "محايد"؛
- 6- تكون بداية الخلية الثانية من 3.40 ونهايتها تكون (  $4.20=3.40+0.8$  )، وهذا يعني أن أي وسط حسابي يقع بين القيمة 3.40 والقيمة 4.20 يعد ضمن الخلية الأولى "موافق"؛
- 7- تكون بداية الخلية الثانية من 4.20 ونهايتها تكون (  $5=4.20+0.8$  )، وهذا يعني أن أي وسط حسابي يقع بين القيمة 4.20 والقيمة 5 يعد ضمن الخلية الأولى "موافق بشدة"؛

### ثالثاً: الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة

تتمثل الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة في دراستنا في:

### 1- الأدوات الإحصائية

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل القيام بقراءة ودراسة أجوبة عينة الدراسة حول دور مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الابداع الاداري، ومن هذه الأدوات نجد:

- **المتوسط الحسابي المرجح:** يعرف بأنه: " مجموع القراءات مقسوما على عددها، وهو أكثر مقاييس المتوسطات استخداماً"<sup>1</sup>.

- **الوسط الفرضي:** يعرف بأنه: " هو عبارة عن قيمة نظرية أو فرضية لمجموعة من البيانات، أو هو عبارة عن المتوسط النظري لمدى الدرجات على مقياس معين، ويستفاد من الوسط الفرضي كطريقة مختصرة لإيجاد الوسط الحسابي أو في الحكم على الوسط الحسابي الفعلي لمجموعة من البيانات إن كان أعلى أو أقل من الوسط الفرضي فإن كان أعلى من الوسط الحسابي الفعلي دل ذلك على ارتفاع مستوى العينة في صفة أو سمة ما وإن كان أقل من الوسط الفرضي دل ذلك على انخفاض مستوى العينة"<sup>2</sup>.

- **الانحراف المعياري:** الانحراف المعياري هو البعد عن المتوسط، ويعتبر من أهم مقاييس التشتت في الإحصاء وأكثرها استعمالاً، ويعتمد في حسابه على المتوسط، ويعرف بأنه: " الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الانحراف عن المتوسط"<sup>3</sup>.

- **المدى:** " وهو البعد بين أكبر وأقل قيمة وهو يتأثر بالقيم الشاذة"<sup>4</sup>.

- **اختبار الطبيعة (Test Of Normality):** من أهم الفروض في الاختبارات الإحصائية المعلمية أن يكون التوزيع الاحتمالي للبيانات المستخدمة هو التوزيع الطبيعي حيث يعتبر من أهم التوزيعات في علم الإحصاء بل يعتبر أساساً لكثير من النظريات الإحصائية الرياضية ويلعب دوراً أساسياً في اختبارات الفروض الإحصائية وفترات الثقة وغير ذلك وأن الكثير من الصفات كالطول والوزن ومستوى الذكاء وما إلى ذلك إذا قيست لعدد كبير من المشاهدات فإن توزيعها يقترب من التوزيع الطبيعي إن لم يكن يأخذ صورة التوزيع الطبيعي، ويعرف بأسماء مختلفة منها التوزيع الجرسى لكون شكله يشبه الجرس، وبدون ذلك الشرط لا يمكن تطبيق الاختبار من الناحية العلمية<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> حامد الشمري، الأساليب الإحصائية في اتخاذ القرار: تطبيقات في منظمات أعمال إنتاجية وخدمية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 96.

<sup>2</sup> بن سميثة العيد، محاضرات مقياس الإحصاء الوصفي، محاضرات موجهة لطلبة السنة الثانية علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، المركز الجامعي نور البشير، البيض، 2018-2019، ص 19.

<sup>3</sup> هدى برهان سيف الدين، محاضرات الإحصاء في علم النفس، الفصل الخامس، السعودية، 2014، ص 13.

<sup>4</sup> وليد عبد الرحمان الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 2008، ص 16.

<sup>5</sup> نفس المرجع أعلاه، ونفس الصفحة.

- اختبار ستودنت (T): يستخدم في ثلاث حالات مختلفة تتضح في التالي<sup>1</sup>:

• test-Sampler T هذه الحالة تعد من الحالات الخاصة جدا لاختبار " T " وفيها يتم مقارنة متوسط عينة ما (عينة واحدة) بمتوسط مجتمع معروف.

• Test -Sampler T Independent وهي أكثر الحالات استعمالا والتي فيها يتم المقارنة بين متوسطين مجموعتين مختلفتين (الذكور والإناث في الذكاء مثلا أو في الابتكار أو في الوزن أو في التحصيل) أو متوسطي الدخل لشركتين أو قوة تحمل الضغوط لدى الذكور والإناث أو الرضا عن العمل لدى مجموعتين من عمال المصانع المهم من الضروري مراعاة وجود مجموعتين مختلفتين أما إذا كان هناك متوسطين لنفس المجموعة فإن ذلك يعني استخدام الحالة الثالثة.

• test-T-Sampler Paired وهنا يكون لدينا مجموعة واحدة تم قياس المتغير لديها مرتين ولذلك لكل فرد قيم متناظرة أو متزاوجة في مرتي القياس.

- الانحدار الخطي المتعدد: إن نموذج الانحدار المتعدد هو عبارة عن انحدار للمتغير التابع Y على العديد من المتغيرات المستقلة  $X_1, X_2, X_3, \dots, X_k$  . . . ويسمى هذا بنموذج الانحدار المتعدد، ويستخدم لمعرفة الأثر أو العلاقة بين المتغيرات التفسيرية والمتغير المعتمد (متغير واحد)<sup>2</sup>.

- اختبار ANOVA: هذا الاختبار من الأساليب الإحصائية الشائعة في بحوث العلوم الاجتماعية والإنسانية ويعتمد على متوسطات قيم الاستجابة على المقاييس والاختبارات المستخدمة كأدوات لجمع البيانات<sup>3</sup>.

### 2- البرامج المستخدمة في معالجة البيانات:

تم استعمال برنامج spss v21 والذي يعني برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، حيث كان في بادئ الأمر يستعمل في دراسات العلوم الاجتماعية، إلا أنه تطور استخدامه في فروع العلم الأخرى نظرا لحاجة الباحثين له وهو ما تم القيام به في دراستنا هذه.

<sup>1</sup> نفس المرجع أعلاه، ص 31

<sup>2</sup> علي العزوي، "الأساليب الكمية الإحصائية في الجغرافية"، مطبعة اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2018، ص 244.

<sup>3</sup> بركات عبد العزيز، "مقدمة في التحليل الإحصائي لبحوث الإعلام"، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 2014، ص 243.

## المبحث الثاني: عرض النتائج واختبار الفرضيات

سنقوم في هذا المبحث بعرض النتائج المتوصل إليها من خلال عرض خصائص الشخصية لعينة الدراسة في تحليل البيانات، كما سنقوم بمناقشة هذه النتائج على ضوء فرضيات الدراسة.

### المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة التطبيقية

سيتم فيما يلي تحليل الخصائص الديمغرافية للعينة محل الدراسة وذلك من حيث الجنس، السن، الحالة العائلية، الشهادات التعليمية، الفئة الوظيفية، الأقدمية، حيث تساعد هذه الخصائص في التحليل في مراحل لاحقة.

### 1-تحليل خصائص أفراد حسب الجنس

الجدول الموالي يبين توزيع افراد العينة حسب الجنس:

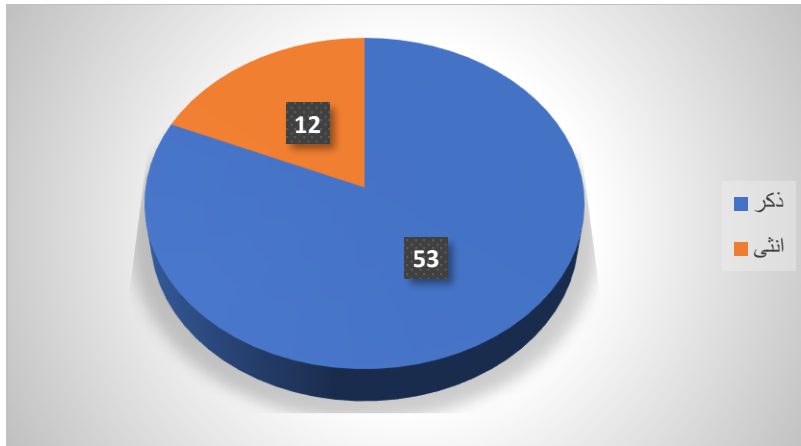
الجدول رقم (02-04): توزيع العينة حسب الجنس.

النسبة	التكرار	البيان
81.5%	43	ذكر
18.5%	12	انثى
100%	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (02-04) الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس، نلاحظ بأن غالبية أفراد عينة الدراسة هم ذكور وذلك حيث بلغ عددهم 43 فردا أي بنسبة 81.5% من اجمالي افراد العينة، فيما كان عدد الاناث 12 فردا بنسبة 18.5%.

الشكل رقم (02-02): توزيع العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

## 2-تحليل خصائص أفراد العينة حسب العمر

الجدول الموالي يبين توزيع افراد العينة حسب العمر:

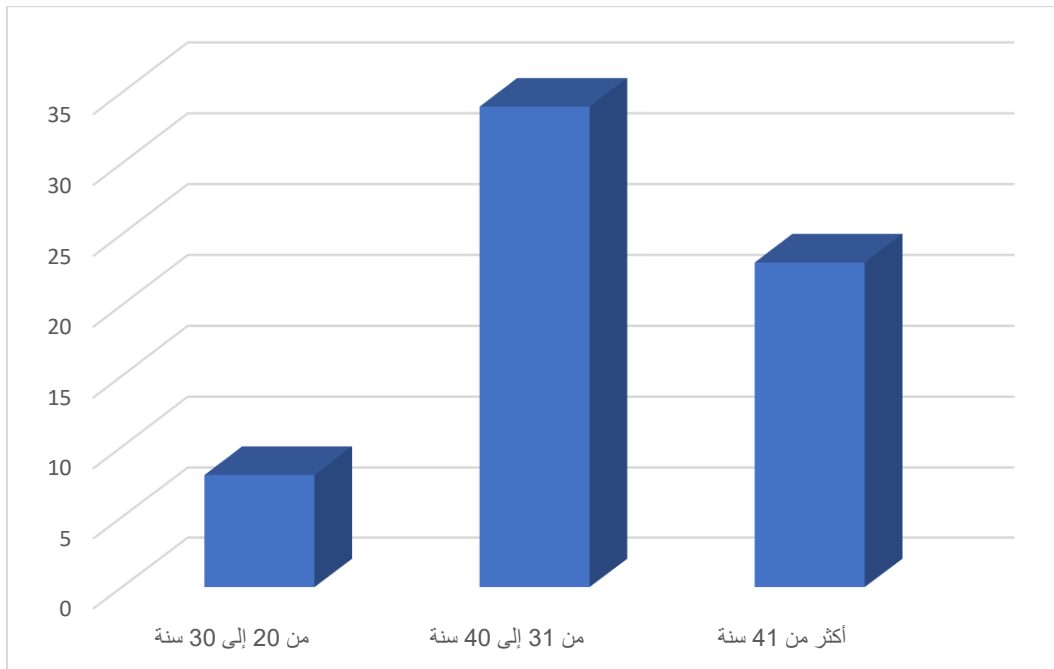
الجدول رقم (02-05): توزيع أفراد العينة حسب العمر.

النسبة المئوية	التكرار	البيان
12.3%	08	من 20 إلى 30 سنة
52.3%	34	من 31 إلى 40 سنة
35.4%	23	أكثر من 41 سنة
100%	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (02-06) الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر، يتضح أن أكبر فئة عمرية هي من 31 الى 40 سنة حيث بلغت نسبتها 52.3%، تليها الفئة أكثر من 41 سنة بنسبة 35.4%، ثم الفئة من 20 الى 30 سنة بنسبة 12.3%.

الشكل رقم (02-03): توزيع العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

### 3-تحليل خصائص أفراد العينة حسب الحالة العائلية

الجدول الموالي يبين توزيع افراد العينة حسب الحالة العائلية:

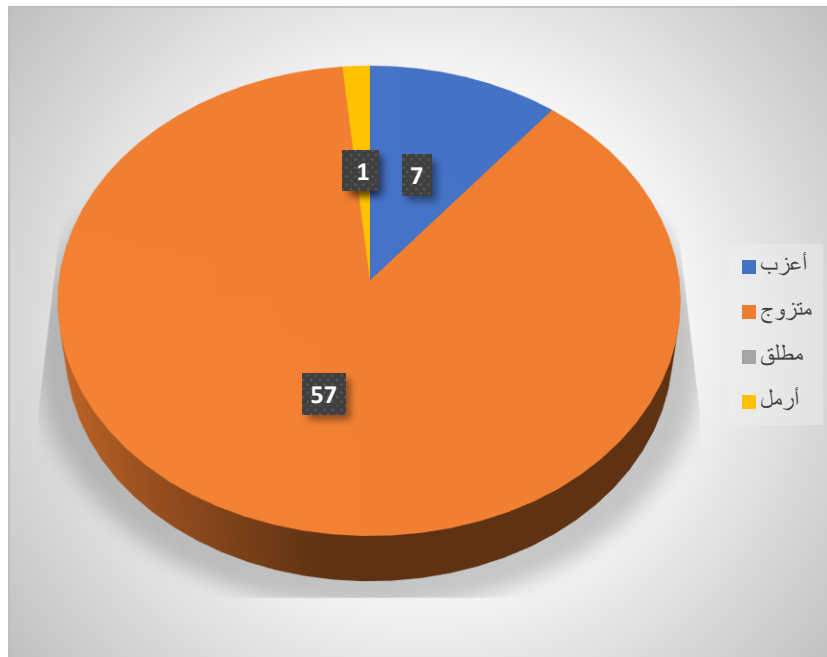
الجدول رقم (02-06): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

النسبة المئوية	التكرار	البيان
10.8%	07	أعزب
87.7%	57	متزوج
-	00	مطلق
01.5%	01	أرمل
100%	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (02-08) الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية، بأن معظم أفراد العينة متزوجون وذلك بنسبة 87.7%، يليه العزب بنسبة 10.8%، فيما سجلنا فرد واحد أرمل بنسبة 01.5%

الشكل رقم (02-04): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss).

#### 4-تحليل خصائص أفراد العينة حسب الشهادات التعليمية

الجدول الموالي يبين توزيع افراد العينة حسب الشهادات التعليمية:

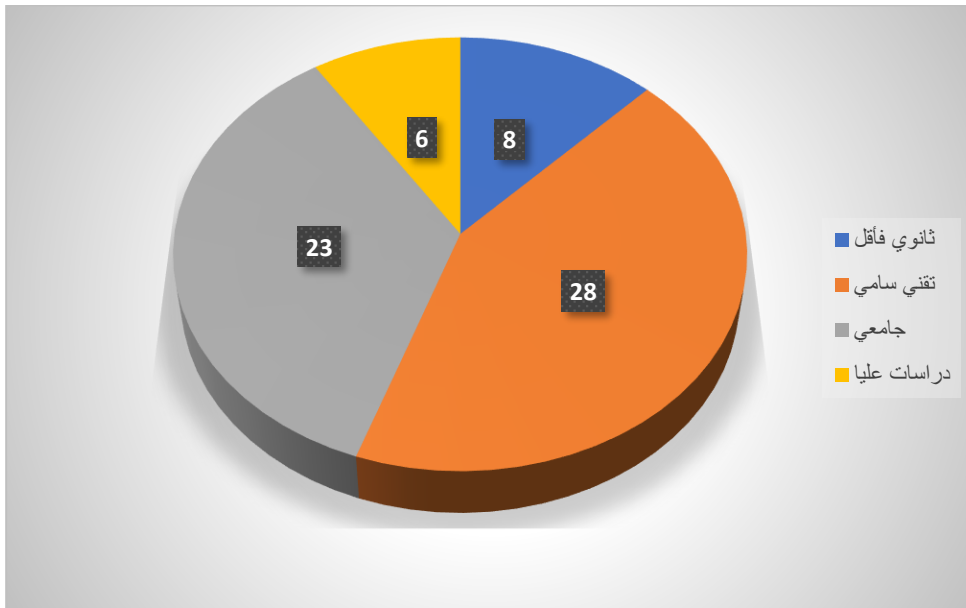
الجدول رقم (02-07): توزيع أفراد العينة حسب الشهادات التعليمية

النسبة المئوية	التكرار	البيان
12.3%	08	ثانوي فأقل
43.1%	28	تقني سامي
35.4%	23	جامعي
9.2%	06	دراسات عليا
100%	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (02-08) الذي يوضع توزيع أفراد العينة حسب الشهادات التعليمية، بأن معظم أفراد العينة مستواهم تقني سامي وذلك بنسبة 43.1%، يليها المستوى الجامعي بنسبة 35.4%، ثم المستوى الثانوي فأقل بنسبة 12.3%، فيما سجلنا ما نسبته 9.25% دراسات عليا.

الشكل رقم (02-05): توزيع العينة حسب الشهادات التعليمية



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

### 5-تحليل خصائص أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية

الجدول الموالي يبين توزيع افراد العينة حسب الفئة الوظيفية:

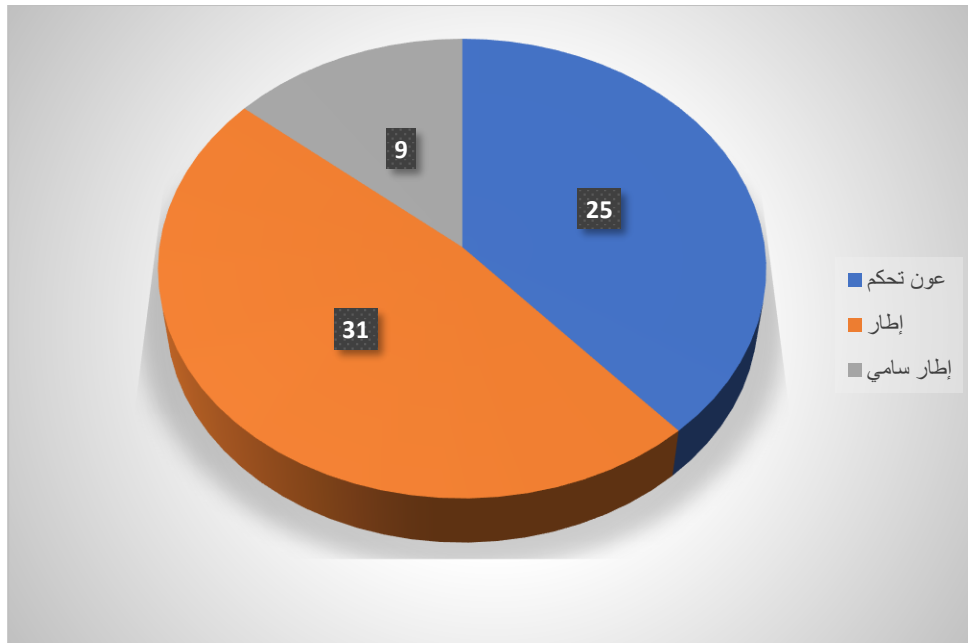
الجدول رقم (08-02): توزيع أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية

النسبة المئوية	التكرار	البيان
38.5%	25	عون تحكم
47.7%	31	إطار
13.8%	09	إطار سامي
100%	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (08-02) الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية، بأن معظم أفراد العينة إطارات وذلك بنسبة 47.7%، يليها أعوان التحكم بنسبة 38.5%، ثم الإطار السامي بنسبة 13.8%.

الشكل رقم (06-02): توزيع العينة حسب الفئة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

## 6-تحليل خصائص أفراد العينة حسب الأقدمية

الجدول الموالي يبين توزيع افراد العينة حسب الأقدمية:

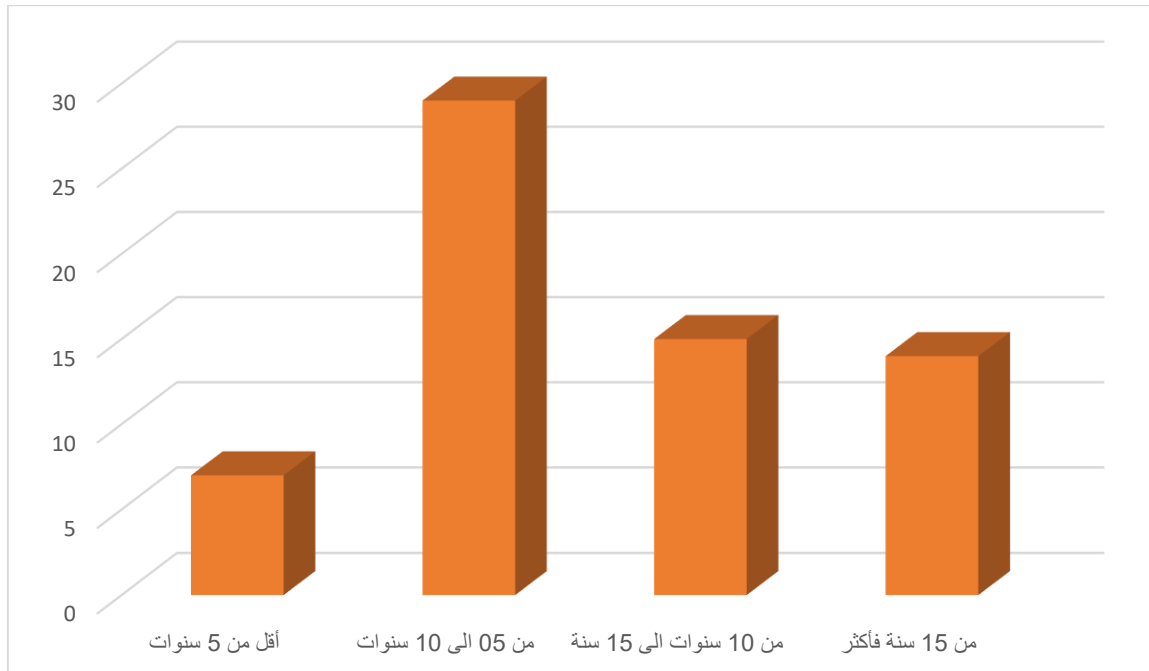
الجدول رقم (02-09): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

النسبة المئوية	التكرار	البيان
10.8%	07	أقل من 5 سنوات
44.6%	29	من 05 الى 10 سنوات
23.1%	15	من 10 سنوات الى 15 سنة
21.5%	14	من 15 سنة فأكثر
100%	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (02-08) الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية، نلاحظ بأقل الفئة من 05 الى 10 سنوات هي الأكثر قدما وذلك بنسبة 44.6%، يليها الفئة من 10 سنوات الى 15 سنة بنسبة 23.1%، ثم الفئة من 15 سنة فأكثر بنسبة 21.5%، وفي الأخير الفئة الأقل من 05 سنوات بنسبة 10.8%.

الشكل رقم (02-07): توزيع العينة حسب الشهادات التعليمية



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

## الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية

### المطلب الثاني: تفسير وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب تفسير وتحليل اتجاهات أفراد العينة الخاصة بالاستبيان نحو متغيرات الدراسة، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية، واتجاه كل فقرة لكل محور وذلك اعتماداً على مقياس ليكارت الخماسي.

#### 1- تفسير وتحليل اتجاهات فقرات المحور الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية

سيتم فيما يلي تفسير وتحليل اتجاهات فقرات ابعاد محور إدارة الأداء الأربعة.

#### 1-1 تفسير وتحليل اتجاهات فقرات البعد الأول: التدريب والتطوير

فيما يلي جدول يوضح تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الأول: التدريب والتطوير

الجدول رقم (02-10): تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الأول: التدريب والتطوير

المكون	ارقام الفقرات	العبارات	غير موافق		محايد		موافق		المتوسط الحسابي	الترتيب	الاتجاه العام			
			بشدة	العدد	%	بشدة	العدد	%				بشدة	العدد	%
			العدد	%	العدد	%	العدد	%						
المكون الأول: التدريب والتطوير	01	تبنى مؤسستي خطة واضحة للتدريب	04	06.2	05	07.7	07	10.8	13	20	3.75	موافق		
	02	يتم تقييم احتياجنا التدريبي بشكل مستمر	04	06.2	08	12.3	12	18.5	09	13.8	3.52	موافق		
	03	تلزم المؤسسة العاملين المشاركة في دورات تدريبية تمكنهم أداء أعمالهم بطرق إبداعية	01	01.5	05	07.7	08	12.3	12	18.5	3.86	موافق		
	04	توجد معايير محددة ومكتوبة لاختيار المتدربين	01	01.5	06	09.2	15	23.1	08	12.3	3.66	موافق		
	05	تقيم البرامج التدريبية في المؤسسة بشكل مستمر من قبل الجهات المختصة	03	04.6	04	06.2	16	24.6	07	10.8	3.6	موافق		
	06	يساعدني التدريب في اكتشاف المشكلات التي تواجهني بالعمل ودراستها ووضع الحلول المناسبة	01	01.5	01	01.5	10	15.4	11	16.9	3.94	موافق		
	07	تهتم المؤسسة بتقديم البرامج التدريبية لجميع موظفيها	01	01.5	07	10.8	07	10.8	11	16.9	3.8	موافق		
	08	ساهم التدريب في تحسين قدرتك على تقديم أفكار جديدة ومتطورة لأساليب العمل	01	01.5	02	03.1	08	12.3	12	18.5	3.95	موافق		
	09	ساهم التدريب في التكيف مع المستجدات الجديدة في العمل	01	01.5	03	04.6	04	06.2	10	15.4	3.95	موافق		
	10	ساهم في زيادة ثقافتك بنفسك وقابليتك للتغيير والتطوير	01	01.5	02	03.1	04	06.2	12	18.5	4.02	موافق		
مجموع البعد الأول: التدريب والتطوير			3.80		موافق									

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

## الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه والذي يبين لنا كل آراء افراد العينة حول البعد الأول: التدريب والتطوير، ما يلي:

-المرتبة الأولى: الفقرة رقم 10 والتي تنص على: " ساهم في زيادة ثقتك بنفسك وقابليتك للتغير والتطوير " بمتوسط حسابي 4.02 واتجاه (موافق).

-المرتبة الثانية: الفقرة رقم 08 والتي تنص على: " ساهم التدريب في تحسين قدرتك على تقديم أفكار جديدة ومتطورة لأساليب العمل." بمتوسط حسابي 3.95 واتجاه (موافق).

-المرتبة الثالثة: الفقرة رقم 09 والتي تنص على: " تهتم ساهم التدريب في التكيف مع المستجدات الجديدة في العمل " بمتوسط حسابي 3.95 واتجاه (موافق).

-المرتبة الرابعة: الفقرة رقم 06 والتي تنص على: " يساعدني التدريب في اكتشاف المشكلات التي تواجهني بالعمل ودراستها ووضع الحلول المناسبة " بمتوسط حسابي 3.94 واتجاه (موافق).

-المرتبة الخامسة: الفقرة رقم 03 والتي تنص على: " تلزم المؤسسة العاملين المشاركة في دورات تدريبية تمكنهم أداء أعمالهم بطرق إبداعية " بمتوسط حسابي 3.86 واتجاه (موافق).

-المرتبة السادسة: الفقرة رقم 07 والتي تنص على: " تهتم المؤسسة بتقديم البرامج التدريبية لجميع موظفيها " بمتوسط حسابي 3.8 واتجاه (موافق).

-المرتبة السابعة: الفقرة رقم 01 والتي تنص على: " تتبنى مؤسستي خطة واضحة للتدريب " بمتوسط حسابي 3.75 واتجاه (موافق).

-المرتبة الثامنة: الفقرة رقم 04 والتي تنص على: " توجد معايير محددة ومكتوبة لاختيار المتدربين " بمتوسط حسابي 3.66 واتجاه (موافق).

-المرتبة التاسعة: الفقرة رقم 05 والتي تنص على: " تقيم البرامج التدريبية في المؤسسة بشكل مستمر من قبل الجهات المختصة " بمتوسط حسابي 3.86 واتجاه (موافق).

-المرتبة العاشرة: الفقرة رقم 02 والتي تنص على: " يتم تقييم احتياجاتي التدريبية بشكل مستمر " بمتوسط حسابي 3.52 واتجاه (موافق).

أما البعد ككل فجاء متوسطه الحسابي 3.80 أي ان اتجاهه (موافق).

## الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية

### 2-1 تفسير وتحليل اتجاهات فقرات البعد الثاني: التعويضات والحوافز

فيما يلي جدول يوضح تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الثاني: التعويضات والحوافز

الجدول رقم (02-11): تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الثاني: التعويضات والحوافز.

المكون	ارقام الفقرات	العبارات	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الترتيب	الاتجاه العام
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد			
			%	%	%	%	%			
البعد الثاني: التعويضات والحوافز	01	يتناسب راتي مع احتياجاتي المعيشية	02	05	17	29	12	3.68	01	موافق
			03.1	07.7	26.2	44.6	18.5			
	02	اشعر بعدالة راتي مقارنة بما يحصل عليه زملائي داخل المؤسسة	04	06	21	27	07	3.42	09	موافق
			06.2	09.2	32.3	41.5	10.8			
	03	اشعر بعدالة راتي مقارنة بما يحصل عليه زملائي في المؤسسات الأخرى	02	02	21	32	08	3.65	02	موافق
			03.1	03.1	32.3	49.2	12.3			
	04	يتناسب راتي مع حجم المسؤوليات الملقاة على عاتقي	01	10	11	37	06	3.57	06	موافق
			01.5	15.4	16.9	56.9	09.2			
	05	يمتاز نظام الأجور والحوافز في المؤسسة بالعدالة	02	06	21	33	03	3.45	08	موافق
			03.1	09.2	32.3	50.8	04.6			
	06	تقدر المؤسسة جهود العاملين المبذولة في العمل	02	06	15	34	08	3.62	04	موافق
			03.1	09.2	23.1	52.3	12.3			
07	يشجع الرؤساء العاملين على طرح أفكارهم الإبداعية واجتهاداتهم الشخصية التي تخدم المؤسسة	05	07	13	36	04	3.42	10	موافق	
		07.7	10.8	20	55.4	06.2				
08	تدفعني أنظمة الحوافز التي تمنحها المؤسسة الى تطوير ادائي	02	09	10	39	05	3.55	07	موافق	
		03.1	13.8	15.4	60	07.7				
09	تمنح المؤسسة مكافآت وحوافز للعامل المبدع	06	12	12	30	05	3.25	12	محايد	
		09.2	18.5	18.5	46.2	07.7				
10	ييدي المدبرون ثقة كبيرة بقدرات العاملين لإنجاز أعمالهم	04	06	08	40	07	3.62	05	موافق	
		06.2	09.2	12.3	61.5	10.8				
11	اهتمام الإدارة بأفكار واقتراحات العاملين يزيد من قدراتهم الإبداعية	03	04	12	40	06	3.65	03	موافق	
		04.6	06.2	18.5	61.5	09.2				
12	تكافئ مؤسستي العاملين الذين يطورون الإجراءات الروتينية في العمل	05	09	14	33	04	3.34	11	محايد	
		07.7	13.8	21.5	50.8	06.2				
مجموع البعد الثاني: التعويضات والحوافز								3.51		موافق

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه والذي يبين لنا كل آراء افراد العينة حول البعد الثاني: التعويضات

والحوافز، ما يلي:

## الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية

- المرتبة الأولى: الفقرة رقم 01 والتي تنص على: " يتناسب راتي مع احتياجاتي المعيشية " بمتوسط حسابي 3.68 واتجاه (موافق).
- المرتبة الثانية: الفقرة رقم 03 والتي تنص على: " اشعر بعدالة راتي مقارنة بما يحصل عليه زملائي في المؤسسات الأخرى " بمتوسط حسابي 3.65 واتجاه (موافق).
- المرتبة الثالثة: الفقرة رقم 11 والتي تنص على: " اهتمام الإدارة بأفكار واقتراحات العاملين يزيد من قدراتهم الإبداعية " بمتوسط حسابي 3.65 واتجاه (موافق).
- المرتبة الرابعة: الفقرة رقم 06 والتي تنص على: " تقدر المؤسسة جهود العاملين المبذولة في العمل " بمتوسط حسابي 3.62 واتجاه (موافق).
- المرتبة الخامسة: الفقرة رقم 10 والتي تنص على: " يبدي المديرون ثقة كبيرة بقدرات العاملين لإنجاز أعمالهم " بمتوسط حسابي 3.62 واتجاه (موافق).
- المرتبة السادسة: الفقرة رقم 04 والتي تنص على: " يتناسب راتي مع حجم المسؤوليات الملقاة على عاتقي " بمتوسط حسابي 3.57 واتجاه (موافق).
- المرتبة السابعة: الفقرة رقم 08 والتي تنص على: " تدفعني أنظمة الحوافز التي تمنحها المؤسسة الى تطوير ادائي " بمتوسط حسابي 3.55 واتجاه (موافق).
- المرتبة الثامنة: الفقرة رقم 05 والتي تنص على: " يمتاز نظام الأجور والحوافز في المؤسسة بالعدالة " بمتوسط حسابي 3.45 واتجاه (موافق).
- المرتبة التاسعة: الفقرة رقم 02 والتي تنص على: " اشعر بعدالة راتي مقارنة بما يحصل عليه زملائي داخل المؤسسة " بمتوسط حسابي 3.42 واتجاه (موافق).
- المرتبة العاشرة: الفقرة رقم 07 والتي تنص على: " تدفعني أنظمة الحوافز التي تمنحها المؤسسة الى تطوير ادائي " بمتوسط حسابي 3.55 واتجاه (موافق).
- المرتبة الحادي عشر: الفقرة رقم 12 والتي تنص على: " تكافئ مؤسستي العاملين الذين يطورون الإجراءات الروتينية في العمل " بمتوسط حسابي 3.34 واتجاه (موافق).
- المرتبة الثاني عشر: الفقرة رقم 09 والتي تنص على: " تمنح المؤسسة مكافآت وحوافز للعامل المبدع " بمتوسط حسابي 3.25 واتجاه (موافق).
- أما البعد ككل فجاء متوسطه الحسابي 3.51 أي ان اتجاهه (موافق).

3-1 تفسير وتحليل اتجاهات فقرات البعد الثالث: التمكين

فيما يلي جدول يوضح تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الثالث: التمكين

الجدول رقم (02-12): تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الثالث: التمكين.

الاتجاه العام	الرتيب	المتوسط الحسابي	العبارات					ارقام الفقرات	المكون
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد		
			%	%	%	%	%		
موافق	11	3.40	05	34	13	08	05	01	يتاح للعاملين الحرية في تحديد الأسلوب المناسب لأداء أعمالهم
			07.7	52.3	20	12.3	07.7		
موافق	08	3.60	08	34	14	07	02	02	تحرص الإدارة على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم
			12.3	52.3	21.5	10.8	03.1		
موافق	06	3.63	07	36	15	05	02	03	يقوم الرئيس بتفويض سلطاته لدى مرؤوسيه
			10.8	55.4	23.1	07.7	03.1		
موافق	04	3.71	07	40	11	06	01	04	يمنح المديرون السلطات والصلاحيات لفريق العمل لأداء أعمالهم بشكل أفضل
			10.8	61.5	16.9	09.2	01.5		
موافق	07	3.62	08	33	16	07	01	05	تعمل المؤسسة على تعزيز سياسة الباب المفتوح
			12.3	50.8	24.6	10.8	01.5		
موافق	03	3.75	11	37	08	08	01	06	تعملون في أجواء من الثقة والتعاون لأداء الاعمال
			16.9	56.9	12.3	12.3	01.5		
موافق	02	3.82	11	38	10	05	01	07	تساعد الثقة المتبادلة بين العاملين في الانطلاق في التفكير الإبداعي
			16.9	58.5	15.4	07.7	01.5		
موافق	10	3.51	07	30	19	07	02	08	توفر المؤسسة قاعدة للبيانات اللازمة لأداء الاعمال مما يعزز على ابتكار أفكار ابداعية جديدة
			10.8	46.2	29.2	10.8	03.1		
موافق	05	3.65	06	41	09	07	02	09	تقوم المؤسسة بدعم العمال على العمل بروح الفريق
			09.2	63.1	13.8	10.8	03.1		
موافق	01	3.97	13	42	06	03	01	10	يملك العاملون الخبرة الكافية لتشخيص المشكلات واقتراح البدائل لحلها
			20	64.6	09.2	04.6	01.5		
موافق	09	3.54	07	34	16	03	05	11	يخصص المديرون الوقت والإمكانات لمناقشة وتجربة أفكار العاملين الجديدة
			10.8	52.3	24.6	04.6	07.7		
موافق		3.65	مجموع البعد الثالث: التمكين						

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه والذي يبين لنا كل آراء افراد العينة حول البعد الثالث: التمكين، ما

يلي:

## الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية

- المرتبة الأولى: الفقرة رقم 10 والتي تنص على: " يمتلك العاملون الخبرة الكافية لتشخيص المشكلات واقترح البدائل لحلها " بمتوسط حسابي 3.97 واتجاه (موافق).
- المرتبة الثانية: الفقرة رقم 07 والتي تنص على: " تساعد الثقة المتبادلة بين العاملين في الانطلاق في التفكير الإبداعي " بمتوسط حسابي 3.82 واتجاه (موافق).
- المرتبة الثالثة: الفقرة رقم 06 والتي تنص على: " تعملون في أجواء من الثقة والتعاون لأداء الاعمال " بمتوسط حسابي 3.75 واتجاه (موافق).
- المرتبة الرابعة: الفقرة رقم 04 والتي تنص على: " تقدر المؤسسة جهود العاملين المبذولة في العمل " بمتوسط حسابي 3.71 واتجاه (موافق).
- المرتبة الخامسة: الفقرة رقم 09 والتي تنص على: " تقوم المؤسسة بدعم العمال على العمل بروح الفريق " بمتوسط حسابي 3.65 واتجاه (موافق).
- المرتبة السادسة: الفقرة رقم 03 والتي تنص على: " يقوم الرئيس بتفويض سلطاته لدى مرؤوسيه " بمتوسط حسابي 3.63 واتجاه (موافق).
- المرتبة السابعة: الفقرة رقم 05 والتي تنص على: " تعمل المؤسسة على تعزيز سياسة الباب المفتوح " بمتوسط حسابي 3.62 واتجاه (موافق).
- المرتبة الثامنة: الفقرة رقم 02 والتي تنص على: " تحرص الإدارة على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم " بمتوسط حسابي 3.6 واتجاه (موافق).
- المرتبة التاسعة: الفقرة رقم 11 والتي تنص على: " اش يخصص المديرون الوقت والإمكانات لمناقشة وتجربة أفكار العاملين الجديدة " بمتوسط حسابي 3.54 واتجاه (موافق).
- المرتبة العاشرة: الفقرة رقم 08 والتي تنص على: " توفر المؤسسة قاعدة للبيانات اللازمة لأداء الاعمال مما يعزز على ابتكار أفكار ابداعية جديدة " بمتوسط حسابي 3.51 واتجاه (موافق).
- المرتبة الحادي عشر: الفقرة رقم 01 والتي تنص على: " يتاح للعاملين الحرية في تحديد الأسلوب المناسب لأداء أعمالهم " بمتوسط حسابي 3.4 واتجاه (موافق).
- أما البعد ككل فجاء متوسطه الحسابي 3.65 أي ان اتجاهه (موافق).

1-4 تفسير وتحليل اتجاهات فقرات البعد الرابع: تقييم الأداء

فيما يلي جدول يوضح تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الرابع: تقييم الأداء

الجدول رقم (02-13): تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الرابع: تقييم الأداء

المكون	ارقام الفقرات	العبارات	تقييم الأداء				
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد
تقييم الأداء	01	تعتمد المؤسسة على تقارير تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين	04	03	22	29	07
			06.2	04.6	33.8	44.6	10.8
	02	توجد اليات واضحة لحصول الموظفين على المعلومات المتعلقة بتقييم ادائهم	02	06	18	30	09
			03.1	09.2	27.7	46.2	13.8
03	تشكل عملية تقييم الأداء مسؤولية ذات أهمية لدى المشرفين	02	05	15	34	09	
		03.1	07.7	23.1	52.3	13.8	
04	تم عملية تقييم الأداء على أسس موضوعية	02	07	13	36	07	
		03.1	10.8	20	55.4	10.8	
مجموع البعد الرابع: تقييم الأداء			3.58				
موافق			موافق				

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه والذي يبين لنا كل آراء أفراد العينة حول البعد الرابع: تقييم الأداء، ما يلي:

يلي:

-المرتبة الأولى: الفقرة رقم 03 والتي تنص على: " تشكل عملية تقييم الأداء مسؤولية ذات أهمية لدى المشرفين " بمتوسط حسابي 3.66 واتجاه (موافق).

-المرتبة الثانية: الفقرة رقم 04 والتي تنص على: " تتم عملية تقييم الأداء على أسس موضوعية " بمتوسط حسابي 3.6 واتجاه (موافق).

-المرتبة الثالثة: الفقرة رقم 02 والتي تنص على: " توجد اليات واضحة لحصول الموظفين على المعلومات المتعلقة بتقييم ادائهم " بمتوسط حسابي 3.58 واتجاه (موافق).

-المرتبة الرابعة: الفقرة رقم 01 والتي تنص على: " تعتمد المؤسسة على تقارير تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين " بمتوسط حسابي 3.49 واتجاه (موافق).

أما البعد ككل فجاء متوسطه الحسابي 3.15 أي ان اتجاهه (موافق).

2-تفسير وتحليل اتجاهات فقرات المحور الثاني: الإبداع الإداري

سيتم فيما يلي تفسير وتحليل اتجاهات فقرات المحور الثاني الخاص بالإبداع الإداري.

الجدول رقم (02-14): تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه المحور الثاني: الإبداع الاداري

المكون	ارقام الفقرات	العبارات	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الرتيب	الاتجاه العام
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد			
			%	%	%	%	%			
المحور الثاني: الإبداع الإداري	01	اقترح إجراءات او طرق جديدة لأداء مهام وظيفتي	01	03	04	47	10	3.95	03	موافق
			01.5	04.6	06.2	72.3	15.4			
	02	اسعى دائما الى تقديم أفكار جديدة وعملية للارتقاء بمستوى ادائي	01	01	06	48	09	3.97	02	موافق
			01.5	01.5	09.2	73.8	13.8			
	03	احرص على اقتراح أساليب مبتكرة لتطوير مستوى جودة ادارتي	01	-	10	44	10	3.95	04	موافق
			01.5	-	15.4	67.7	15.4			
	04	أستطيع تقديم الأفكار الإبداعية المتعلقة بمجال عملي	01	01	08	47	08	3.92	07	موافق
			01.5	01.5	12.3	72.3	12.3			
	05	أخشى تحمل المخاطر المترتبة على ما اطرحه من أفكار جديدة	02	10	13	34	06	3.49	28	موافق
			03.1	15.4	20	52.3	09.2			
	06	احرص على تقديم الأفكار الجديدة والمبدعة لتطوير العمل	01	04	08	46	06	3.8	13	موافق
			01.5	06.2	12.3	70.8	09.2			
	07	اظهر الابداع في أداء وظيفتي عندما تتاح الفرصة لذلك	03	-	03	52	07	3.92	08	موافق
			04.6	-	04.6	80	10.8			
	08	احدد خطط وبرامج زمنية ملائمة لتنفيذ الأفكار الجديدة	02	04	07	42	10	3.83	12	موافق
		03.1	06.2	10.8	64.6	15.4				
09	عادة ما اقترح البدائل لحل المشكلات التي تواجهني في وظيفتي	01	03	07	45	09	3.89	09	موافق	
		01.5	04.6	10.8	69.2	13.8				
10	اقترح طرق جديدة لأداء مهام عملي	01	03	07	48	06	3.85	11	موافق	
		01.5	04.6	10.8	73.8	09.2				
11	احرص على تبني مداخل جديدة للتعامل مع المشكلات التي تواجهني في أداء عملي	01	01	10	47	06	3.86	10	موافق	
		01.5	01.5	15.4	72.3	09.2				
12	ابحث دائما على الأفكار التي تساهم في تطوير أساليب أداء عملي	01	01	01	48	14	4.12	01	موافق	
		01.5	01.5	01.5	73.8	21.5				
13	اروج لأفكار الزملاء التي تطور أداء العمل	01	02	07	45	10	3.94	06	موافق	
		01.5	03.1	10.8	69.2	15.4				
14	ينجز الافراد أعمالهم بأسلوب متطور وجديد	01	02	19	39	04	3.66	18	موافق	
		01.5	03.1	29.2	60	06.2				
15			03	15	40	06	3.72	14	موافق	

## الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية

			09.2	61.5	23.1	04.6	01.5	يحرص الافراد على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة	
موافق	20	3.60	05	35	20	04	01	تمتلك الافراد الحجة القوية والقدرة على الاقناع	16
			07.7	53.8	30.8	06.2	01.5		
موافق	16	3.68	09	33	17	05	01	يتمتع الافراد بمهارة فائقة في النقاش والحوار	17
			13.8	50.8	26.2	07.7	01.5		
موافق	29	3.49	05	36	14	06	04	يحرص الافراد على التعبير عن مقترحاتهم حتى وان كانت مخالفة لرؤسائهم	18
			07.7	55.4	21.5	09.2	06.2		
موافق	22	3.57	11	26	20	05	03	تقدم المؤسسة فرصا لتجربة أفكار جديدة	19
			16.9	40	30.8	07.7	04.6		
موافق	31	3.42	09	27	16	08	05	تكافئ المؤسسة الموظفين على تفكيرهم الإبداعي	20
			13.8	41.5	24.6	12.3	07.7		
موافق	30	3.46	07	31	16	07	04	توفر المؤسسة بيئة عمل تحفز على الابداع	21
			10.8	47.7	24.6	10.8	06.2		
موافق	23	3.57	09	33	13	06	04	تشجع المؤسسة على التعلم من التجارب الناجحة والفاشلة على حد سواء	22
			13.8	50.8	20	09.2	06.2		
موافق	25	3.55	04	37	18	03	03	يهتم الافراد بالآراء المخالفة لآرائهم ليستفيدوا من أفكار الآخرين	23
			06.2	56.9	27.7	04.6	04.6		
موافق	15	3.71	07	37	17	03	01	يحرص الافراد على الاستفادة من الانتقادات والملاحظات التي توجه اليهم	24
			10.8	56.9	26.2	04.6	01.5		
موافق	05	3.95	11	42	11	-	01	يحتاج الافراد على تعليمات مفصلة عند تكليفهم باي عمل	25
			16.9	64.9	16.9	-	01.5		
موافق	17	3.68	08	34	19	02	02	يشعر الافراد بمتعة واثارة وتحد في التعامل مع مشكلات العمل	26
			12.3	52.3	29.2	03.1	03.1		
موافق	19	3.63	09	31	20	02	03	تمتلك الافراد رؤية دقيقة لمشكلات العمل	27
			13.8	47.7	30.8	03.1	04.6		
موافق	32	3.42	06	29	19	08	03	يتوقع الافراد مشكلات العمل قبل حدوثها	28
			09.2	44.6	29.2	12.3	04.6		
موافق	33	3.4	03	36	16	04	06	توفر المؤسسة أدوات ووسائل مناسبة لدعم الابداع	29
			04.6	55.4	24.6	06.2	09.2		
موافق	24	3.57	10	32	13	05	05	تقدر المؤسسة الأفكار الجديدة والمبتكرة	30
			15.4	49.2	20	07.7	07.7		
موافق	26	3.55	07	38	11	02	07	تشجع المؤسسة على العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين	31
			10.8	58.5	16.9	03.1	10.8		
موافق	27	3.55	05	39	13	03	05	توفر المؤسسة بيئة عمل امنة وداعمة	32
			07.7	60	20	04.6	07.7		

## الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية

موافق	21	3.58	07	37	13	03	05	تشجع المؤسسة على التفكير خارج الصندوق	33
			10.8	56.9	20	04.6	07.7		
موافق		3.70	مجموع المحور الثاني: الابداع الاداري						

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه والذي يبين لنا كل آراء أفراد العينة حول المحور الأول: الأداء المتميز، بأن كل المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات الـ 33 كانت في المجال [3.40-4.19] هذا يدل على ان اتجاه كل فقرات المحور هي (موافق). أما المحور ككل فجاء متوسطه الحسابي 3.70 أي ان اتجاهه (موافق).

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

سيتم من خلال هذا المطلب اختبار صحة الفرضيات، حيث سيتم اختبار مدى موافقة او رفض كل منها.

### أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

يعتبر اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات من أهم الفروض لمعرفة طبيعة الاختبارات اللاحقة التي يجب استخدامها. من أجل التحقق من فرضية التوزيع الطبيعي، تم اللجوء إلى اختبار كولمنجروف سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) تمهيدا لاستخدام أسلوب تحليل الانحدار باعتباره أحد الأساليب الإحصائية المعلمية في اختبار فرضيات الدراسة الحالية؛ لأن الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ومن خلال برنامج SPSS يمكن إجراء الاختبار المسمى باختبار جودة المطابقة (K.S)<sup>1</sup>. كما يتضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-15): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

البيان	المحور الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية	المحور الثالث: الابداع الاداري	جميع المحاور
التكرارات	65	65	65
المتوسط	3.63	3.7	3.67
الإ انحراف المعياري <sup>a,b</sup>	0.639	0.574	0.596
الاختلافات الشديدة	مطلق	0.120	0.114
	إيجابي	0.098	0.09
	سليبي	-0.128	-0.114
Kolmogorov-Smirnov Z	1.028	0.965	0.920
مستوى الدلالة	0.241	0.309	0.366

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

<sup>1</sup>رياض عيشوش، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق ادارة المعرفة: دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات تخصص: اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2010/2011، ص 138.

الجدول يختبر الفرضيتين التاليتين:

فرضية العدم ( $H_0$ ): بيانات العينة مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي.

الفرضية البديلة ( $H_1$ ) بيانات العينة مسحوبة من مجتمع لا تتبع بياناته التوزيع الطبيعي.

يلاحظ أن مستوى المعنوية لكل المحاور أكبر من 0.05، مما يدعونا إلى قبول الفرضية الصفرية وبالتالي إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، وهذا يمكننا من استخدام الاختبارات المعلمية.

ثانيا: اختبار فرضيات الدراسة

تتمثل فرضيات الدراسة في:

3- اختبار الفرضية الفرعية الأول:

والمتمثلة في:

فرضية العدم ( $H_0$ ) = لا توجد علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية عند المستوى دلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين أبعاد إدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير، التعويضات والحوافز، التمكين، تقييم الأداء) والإبداع الإداري بمديرية اتصالات الجزائر وفروعها عبر تراب ولاية الوادي.

الفرضية البديلة ( $H_1$ ) = توجد علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية عند المستوى دلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين أبعاد إدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير، التعويضات والحوافز، التمكين، تقييم الأداء) والإبداع الإداري بمديرية اتصالات الجزائر وفروعها عبر تراب ولاية الوادي.

الجدول رقم (02-16): اختبار الفرضية الفرعية الأولى

الأبعاد	إدارة الموارد البشرية	التدريب والتطوير	التعويضات والحوافز	البعء الثاني: التمكين	البعء الثالث: تقييم الأداء	البعء الرابع: تقييم الأداء
معامل بيرسون	0.930	0.801	0.834	0.844	0.87	
Sig	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
N	65					

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يعبر معامل الارتباط عن قوة واتجاه الارتباط بين المتغير التابع والمتغير المستقل، حيث كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على قوة العلاقة بين المتغيرين، ومن خلال الجدول السابق نلاحظ أن مستوى دلالة هو 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 ومعامل الارتباط الخطي 0.930، بمعنى يوجد ارتباط خطي

## الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية

طردى بين إدارة الموارد البشرية والابداع الاداري بنسبة 93%، وبالتالي توجد دلالة إحصائية في الواقع للإدارة الموارد البشرية والابداع الإداري بمديرية اتصالات الجزائر وفروعها عبر تراب ولاية الوادي.

**ومنه نرفض فرضية العدم ونقبل البديلة** أي توجد علاقة بين إدارة الموارد البشرية والابداع الإداري بمديرية اتصالات الجزائر وفروعها عبر تراب ولاية الوادي.  
ومن خلال الجدول السابق نجد أيضا:

- معامل الارتباط بين متغير التدريب والتطوير والابداع الاداري 0.801 عند مستوى الدلالة 0.000، وهي قيمة أقل من القيمة المعنوية 0.05 أي إننا نقبل الفرضية البديلة ونرفض فرضية العدم، أي انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير والابداع الاداري.

- معامل الارتباط بين متغير التعويضات والحوافز والابداع الاداري 0.834 عند مستوى الدلالة 0.000، وهي قيمة أقل من القيمة المعنوية 0.05 أي إننا نقبل الفرضية البديلة ونرفض فرضية العدم، أي انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعويضات والحوافز والابداع الاداري.

- معامل الارتباط بين متغير التمكين والابداع الإداري 0.844 عند مستوى الدلالة 0.000، وهي قيمة أقل من القيمة المعنوية 0.05 أي إننا نقبل الفرضية البديلة ونرفض فرضية العدم، أي انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين والابداع الإداري.

- معامل الارتباط بين متغير تقييم الأداء والابداع الاداري 0.870 عند مستوى الدلالة 0.000، وهي قيمة أقل من القيمة المعنوية 0.05 أي إننا نقبل الفرضية البديلة ونرفض فرضية العدم، أي انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء والابداع الاداري.

### 4- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

والمتمثلة في:

**فرضية العدم (H<sub>0</sub>) = لا تؤثر أبعاد إدارة الموارد البشرية في الإبداع الاداري عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )** بمديرية اتصالات الجزائر وفروعها عبر تراب ولاية الوادي.

**الفرضية البديلة (H<sub>1</sub>) = تؤثر أبعاد إدارة الموارد البشرية في الإبداع الاداري عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )** بمديرية اتصالات الجزائر وفروعها عبر تراب ولاية الوادي.

الجدول رقم (02-17): اختبار الفرضية الفرعية الثانية

Sig	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار	المتغيرات المستقلة
0.000	4.470	0.708	المقدار الثابت
0.001	3.468	0.217	التدريب والتطوير
0.839	-0.204	-0.017	التعويضات والحوافز
0.000	4.728	0.291	التمكين
0.000	5.317	0.326	تقييم الأداء
معامل التحديد المعدل = 0.880		معامل الارتباط المتعدد = 0.938	
مستوى الدلالة = 0.000		قيمة الاختبار F = 109.924	

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من النتائج الموضحة في الجدول السابق يمكن استنتاج ما يلي:

-معامل الارتباط المتعدد = 0.938، ومعامل التحديد المعدل 0.880، وهذا يعني أن 88% من التغيير في الابداع الإداري تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية (أي من المتغيرات المستقلة الأربعة معا) والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل، متغيرات أخرى غير مدرجة بالنموذج تؤثر في الإبداع الإداري باتصالات الجزائر وفروعها في تراب ولاية الوادي.

-قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت 109.924 كما أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الموارد البشرية والابداع الإداري. -تبين أن الأبعاد المؤثرة في الابداع الإداري هي: التدريب والتطوير، التمكين، تقييم الأداء، بينما لا يوجد أثر معني ذو دلالة إحصائية للمتغير: التعويضات والحوافز.

-معادلة الانحدار:

$$\text{الإبداع الإداري} = 0.708 + \{0.217(\text{التدريب والتطوير})\} + \{-0.017(\text{التعويضات والحوافز})\} + \{0.291(\text{التمكين})\} + \{0.326(\text{تقييم الأداء})\}$$

خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

والمتمثلة في:

فرضية العدم ( $H_0$ ) = لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات افراد عينة الدراسة بين مختلف محاور الاستمارة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، الحالة العائلية، الشهادات التعليمية، الفئة الوظيفية، الاقدمية) عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

الفرضية البديلة ( $H_1$ ) = توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات افراد عينة الدراسة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، الحالة العائلية، الشهادات التعليمية، الفئة الوظيفية، الاقدمية) عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

### 1- دراسة الفروق بين متوسطات إجابات العينة بين مختلف المحاور تبعا للعمر

من أجل التعرف على المعنوية الإحصائية لتلك الفروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع إلى خاصية العمر وذلك بإجراء اختبار الفروق ANOVA وذلك يظهر في الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الجدول رقم (02-18) : اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للعمر

مستوى الدلالة	إختبار ANOVA	المحاور	
0.706	0.144	البعد الأول	المحور الأول
0.962	0.002	البعد الثاني	
0.568	0.33	البعد الثالث	
0.111	2.610	البعد الرابع	
0.822	0.051	اجمالي المحور الأول	
0.302	1.084	المحور الثاني	

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

من نتائج الاختبار كانت قيمة الإحصائية F للمحور الاول وابعاده، والمحور الثاني كما هي موضحة في الجدول أعلاه وكلها بمستويات معنوية أكبر من 0.05 مما يوحي بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية العمر.

## 2- دراسة الفروق بين متوسطات إجابات العينة بين مختلف المحاور تبعا للسن

من أجل التعرف على المعنوية الإحصائية لتلك الفروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع إلى خاصية السن وذلك بإجراء اختبار الفروق ANOVA وذلك يظهر في الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الجدول رقم (02-19): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للسن

مستوى الدلالة	إختبار ANOVA	المحاور
0.169	1.827	البعد الأول
0.191	1.702	البعد الثاني
0.318	1.166	البعد الثالث
0.062	2.918	البعد الرابع
0.127	2.130	اجمالي المحور الأول
0.497	0.708	المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

من نتائج الاختبار كانت قيمة الإحصائية F للمحور الاول وابعاده، والمحور الثاني كما هي موضحة في الجدول أعلاه وكلها بمستويات معنوية أكبر من 0.05 مما يوحي بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية السن.

## 3- دراسة الفروق بين متوسطات إجابات العينة بين مختلف المحاور تبعا للحالة العائلية

من أجل التعرف على المعنوية الإحصائية لتلك الفروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع إلى خاصية الحالة العائلية وذلك بإجراء اختبار الفروق ANOVA وذلك يظهر في الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الجدول رقم (02-20): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للحالة العائلية

مستوى الدلالة	إختبار ANOVA	المحاور
0.307	1.204	البعد الأول
0.215	1.577	البعد الثاني
0.415	0.891	البعد الثالث
0.363	1.030	البعد الرابع
0.314	1.181	اجمالي المحور الأول
0.783	0.246	المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

## الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية

من نتائج الاختبار كانت قيمة الإحصائية F للمحور الاول وابعاده، والمحور الثاني كما هي موضحة في الجدول أعلاه وكلها بمستويات معنوية أكبر من 0.05 مما يوحي بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية الحالة العائلية.

### 4- دراسة الفروق بين متوسطات إجابات العينة بين مختلف المحاور تبعاً للشهادات التعليمية

من أجل التعرف على المعنوية الإحصائية لتلك الفروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع إلى خاصية الشهادات التعليمية وذلك بإجراء اختبار الفروق ANOVA وذلك يظهر في الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي:

الجدول رقم (02-21): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعاً للشهادات التعليمية

مستوى الدلالة	إختبار ANOVA	المحاور
0.599	0.629	البعد الأول
0.423	0.948	البعد الثاني
0.661	0.533	البعد الثالث
0.826	0.299	البعد الرابع
0.815	0.315	اجمالي المحور الأول
0.872	0.235	المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

من نتائج الاختبار كانت قيمة الإحصائية F للمحور الاول وابعاده، والمحور الثاني كما هي موضحة في الجدول أعلاه وكلها بمستويات معنوية أكبر من 0.05 مما يوحي بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية الشهادات التعليمية.

### 5- دراسة الفروق بين متوسطات إجابات العينة بين مختلف المحاور تبعاً للفئة الوظيفية

من أجل التعرف على المعنوية الإحصائية لتلك الفروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع إلى خاصية الفئة الوظيفية وذلك بإجراء اختبار الفروق ANOVA وذلك يظهر في الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الجدول رقم (02-22): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا الفئة الوظيفية

مستوى الدلالة	إختبار ANOVA	المحاور	
0.590	0.531	البعد الأول	المحور الأول
0.265	1.365	البعد الثاني	
0.647	0.439	البعد الثالث	
0.073	2.734	البعد الرابع	
0.288	1.270	اجمالي المحور الأول	
0.094	2.455	المحور الثاني	

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

من نتائج الاختبار كانت قيمة الإحصائية F للمحور الاول وابعاده، والمحور الثاني كما هي موضحة في الجدول أعلاه وكلها بمستويات معنوية أكبر من 0.05 مما يوحي بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية الفئة الوظيفية.

#### 6- دراسة الفروق بين متوسطات إجابات العينة بين مختلف المحاور تبعا للأقدمية

من أجل التعرف على المعنوية الإحصائية لتلك الفروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع إلى خاصية الاقدمية وذلك بإجراء اختبار الفروق ANOVA وذلك يظهر في الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الجدول رقم (02-23): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للأقدمية

مستوى الدلالة	إختبار ANOVA	المحاور	
0.538	0.730	البعد الأول	المحور الأول
0.156	1.801	البعد الثاني	
0.311	1.216	البعد الثالث	
0.547	0.715	البعد الرابع	
0.351	1.112	اجمالي المحور الأول	
0.512	0.775	المحور الثاني	

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

من نتائج الاختبار كانت قيمة الإحصائية F للمحور الاول وابعاده، والمحور الثاني كما هي موضحة في الجدول أعلاه وكلها بمستويات معنوية أكبر من 0.05 مما يوحي بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية الاقدمية.

وملخص القوم هنا فإننا نرفض الفرضية التي تقول توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مختلف المحاور تعود للخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.

### خلاصة الفصل الثاني

من الدراسة التطبيقية التي تم القيام بها عن طريق اعداد استمارة استبيان والتي تهدف إلى معرفة مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الابداع الادري، حيث تم توزيعها على عينة من موظفي اتصالات الجزائر والوكالات التجارية التابعة لها عبر تراب ولاية الوادي، وبعد جمع البيانات التي جاءت بها الإستمارة والمدرجة في برنامج (Spss) والتطرق إلى المنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية، وتحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها ومعالجتها، وإختبار صحة فرضيات الدراسة التي تم وضعها في مقدمة الدراسة، تم التوصل إلى النتائج التالية:

-توجد علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية عند المستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد إدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير، التعويضات والحوافز، التمكين، تقييم الأداء) والابداع الادري بمديرية اتصالات الجزائر والوكالات التجارية التابعة لها عبر تراب ولاية الوادي.

-تؤثر أبعاد إدارة الموارد البشرية في الابداع الادري عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بمديرية اتصالات الجزائر والوكالات التجارية التابعة لها عبر تراب ولاية الوادي.

-لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات افراد عينة الدراسة بين مختلف محاور الاستمارة تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، السن، الحالة العائلية، الشهادات التعليمية، الفئة الوظيفية، الاقدمية) عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

الخاتمة

## الخاتمة

تواجه المنظمات في الوقت الراهن العديد من التغيرات الخارجية التي تؤدي بدورها إلى تغيرات في المنظمة. لذا ينبغي على هذه المنظمات توفير الوسائل الملائمة والمناسبة للتكيف مع المتغيرات والتحديات، بل وتوجيهها بما يحقق أهدافها وأهداف العاملين بها. ومن هنا فإن المنظمات الناجحة سوف تحاول قدر الإمكان تشجيع مواردها البشرية وإظهار ما لديهم من قدرات وأفكار وطاقات إبداعية يمكن استثمارها في مساعدة المنظمة على تحسين أداؤها مع متطلبات التغيير والتجديد.

باختتام هذا البحث، أن إدارة الموارد البشرية تلعب دورًا حاسمًا في تحقيق الإبداع الإداري داخل المنظمات. فهي ليست مجرد قسم تنظيمي يعنى بشؤون الموظفين، بل هي شريك استراتيجي يسهم في بناء بيئة عمل تشجع على التفكير الإبداعي وتعزز من إمكانية ظهور الأفكار المبتكرة والحلول الجديدة.

من خلال استثمار برامج التدريب والتطوير، وتطبيق نظم الحوافز الفعالة، وتوفير بيئة عمل داعمة ومحفزة، يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تحقق نتائج إيجابية في تحقيق الإبداع الإداري. وعندما يشعر الموظفون بأنهم جزء لا يتجزأ من المنظمة وأن جهودهم محل تقدير واحترام، فإنهم يتحفزون لتقديم أفضل ما لديهم وتحقيق الإبداع في أداء أعمالهم.

ومع تزايد التحديات التي تواجه المنظمات في عصر العولمة والتغيرات السريعة، يصبح تحقيق الإبداع الإداري أمرًا لا غنى عنه لضمان البقاء والازدهار. لذلك، يجب على القادة والمديرين دعم جهود إدارة الموارد البشرية وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق الإبداع وتطويره داخل المنظمة.

في النهاية، يمكن أن يكون الابتكار والإبداع هما العاملان الرئيسيان في تحقيق التفوق والتميز في سوق الأعمال، وإدارة الموارد البشرية هي المحرك الأساسي لتحقيق ذلك. إنها تمثل الجسر بين الرؤية الاستراتيجية للمنظمة وبين القدرات والموارد البشرية التي تحقق هذه الرؤية بالفعل.

## أولاً: اختبار الفرضيات

✓ تنص الفرضية الرئيسية على أن تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية.

✓ تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين إبعاد إدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير، التعويضات والحوافز، التمكين، تقييم الأداء)

والابداع الاداري بمديرية اتصالات الجزائر والوكالات التجارية التابعة لها عبر تراب ولاية الوادي. ومن خلال دراستنا اتضح لنا صحة هذه الفرضية .

✓ تنص الفرضية الفرعية الثانية على انه تؤثر ابعاد ادارة الموارد البشرية في الابداع الاداري عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بمديرية اتصالات الجزائر والوكالات التجارية التابعة لها عبر تراب ولاية الوادي. ومن خلال دراستنا اتضح لنا صحة هذه الفرضية .

✓ تنص الفرضية الفرعية الثالثة على انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات افراد عينة الدراسة بين مختلف محاور الاستثمار تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، السن، الحالة العائلية، الشهادات التعليمية، الفئة الوظيفية، الاقدمية) عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ). ومن خلال دراستنا اتضح لنا صحة هذه الفرضية .

ثانيا: نتائج الدراسة

### 1- النتائج النظرية :

تلخص النتائج النظرية التي توصلنا لها من خلال الادبيات النظرية في مايلي :

- يُعتبر المورد البشري المصدر الرئيسي للإنتاجية والإبداع في المنظمة. يشمل ذلك جميع الموظفين من المديرين التنفيذيين إلى العاملين في الخطوط الأمامية.

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تعزيز الكفاءة والإنتاجية من خلال تعظيم الاستفادة من المورد البشري. تلعب دورًا استراتيجيًا في تحقيق أهداف المنظمة من خلال ضمان توفر القوى العاملة الماهرة والمحفزة.

من خلال توفير بيئة عمل مناسبة وتطوير مهارات الموظفين، تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية.

باختصار، المورد البشري يمثل الأشخاص العاملين داخل المنظمة، بينما إدارة الموارد البشرية هي النظام الذي يُدير هؤلاء الأشخاص ويوجههم لتحقيق أهداف المنظمة.

- الابداع الإداري هو قدرة المديرين على تحويل الأفكار الخلاقة الى حلول وافعال ملموسة تساهم في تطوير وتحسين المنظمة، وذلك بتحديد المشكلات والفرص بطرق مبتكرة وطرح وتطبيق أفكار جديدة وفعالة.

للإبداع الإداري أهمية بالغة فهو يعد احدى الخصائص المهمة للمنظمات وكذا أداة حيوية للتغيير كما يساعد في حل المشكلات ومواجهة الازمات وله أهمية كذلك في وضع الاستراتيجيات.

- توفير التدريب والتطوير المستمر يساهم في تطوير مهارات وقدرات الموظفين، مما يمكنهم من التفكير الإبداعي في مواجهة التحديات اليومية. وعندما يُقدم التقييم الدوري والمستمر، يمكن للموظفين تحديد نقاط القوة والضعف

والعمل على تحسين أدائهم بشكل فعال. بالإضافة إلى ذلك، يعمل تقديم الحوافز المناسبة كمحفز قوي للموظفين لتحقيق الأهداف وتقديم الأداء المتميز. وتوفير هذه العوامل، تُشجع الثقافة الإدارية الإبداعية داخل المؤسسة مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء العام وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

### 2- النتائج الميدانية :

تحقيق مستوى مرتفع لأداء الموارد البشرية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي يظهر من خلال اهتمام المديرية بتقديم التكوين المناسب لعمالها قصد تحسين أدائهم.

- تهتم المؤسسة محل الدراسة بالعنصر البشري، باعتباره الأساس الذي تعتمد عليه كل المؤسسات.

- يعتبر الإبداع الإداري له الأثر الأهم في التأثير الإيجابي على أداء الموارد البشرية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

- تبين ان الابعاد المؤثرة في الابداع الاداري هي التدريب والتطوير وتقييم الاداء

-لا يوجد أثر معني ذو دلالة احصائية للمتغير التعويضات والحوافز

-وجود علاقة موجبة وقوية بين التدريب والتكوين والتحفيز والإبداع الإداري.

- يؤثر كل من أسلوب التدريب والتكوين والتحفيز على الإبداع الإداري.

- وجود علاقة ضعيفة بين كل من الأسلوبين التدريب، التكوين والتحفيز مع إدارة الموارد البشرية.

-انعدام الأثر لإدارة الموارد البشرية على أسلوب التدريب والتكوين وأسلوب التحفيز.

### ثالثا : التوصيات والاقتراحات

بناءً على نتائج البحث وتحليله، يمكن تقديم عدة توصيات لمساهمة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع

الإداري:

- يجب على المؤسسة زيادة الاهتمام بقوة الخبرة لدى المديرين والعمالين في مؤسسة اتصالات الجزائر، حتى

يكونوا قادرين على مواجهة المشكلات ووضع الحلول المناسبة؛

- تعزيز ثقافة الإبداع والابتكار داخل المؤسسة عن طريق تشجيع التفكير الإبداعي وتقدير الأفكار الجديدة من قبل الموظفين.

- ينبغي توفير الفرص لتطوير مهارات وقدرات الموظفين من خلال برامج التدريب وورش العمل المخصصة لتعزيز مهارات العاملين

- تقديم الحوافز والمكافآت لتحفيز الموظفين على تقديم الأداء المتميز في العمل.

- تعزيز التواصل والتعاون بين مختلف الأقسام والفرق داخل المؤسسة لتبادل الأفكار والخبرات وتشجيع الإداري.
- استخدام التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات لدعم عمليات اتخاذ القرارات وتحفيز الإبداع الإداري.
- تقديم دورات تدريبية مخصصة لتطوير مهارات الإبداع لدى الموظفين وتعزيز قدراتهم في التفكير الإبداعي.
- استحداث آليات تقييم مبتكرة تتيح للموظفين فرصة تقديم أفكارهم ومساهماتهم الإبداعية وتقديرها بشكل صحيح.
- تلك التوصيات يمكن أن تسهم في تعزيز دور الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري وبناء بيئة عمل تشجع على والتفكير الإبداعي.

### رابعا : افاق البحث

قصد ترك المجال مفتوحا للبحث نطرح المواضيع التالية:

- تأثير إدارة الموارد البشرية على تنمية الإبداع الإداري.
- تحقيق النجاح الإداري من خلال استثمارات الموارد البشرية في الإبداع.
- تحفيز الموارد البشرية للتفوق الإداري.

## قائمة المراجع والمصادر

1. أحمد جابر حسنين، التدريب الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
2. أحمد جابر حسنين، العلاقة التبادلية بين القادة والعاملين: مدخل زيادة وتحسين الإنتاجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2018.
3. أسامة محمد خيري، إدارة الابداع والابتكارات، دار اليازية للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
4. بركات عبد العزيز، مقدمة في التحليل الإحصائي لبحوث الإعلام، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 2014.
5. بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس، الأبعاد، الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
6. حامد الشمري، الأساليب الإحصائية في اتخاذ القرار: تطبيقات في منظمات أعمال إنتاجية وخدمية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
7. خالد أحمد علي محمود، تنمية الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2019.
8. ديب أو لطيف، الابداع من الفكر الى الممارسة، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2015.
9. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1999.
10. رضوان محمود عبد الفتاح، الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، دار الكتب المصرية، مصر، 2012.
11. رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية: دليل عملي، دار كنوز المعرفة، عمان، 2013.
12. سارة مرزوق، أثر التمكين على الإبداع لدى العاملين: رؤية جديدة، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2020.
13. سالم عبد الله سعيد الفاخري، سيكولوجية الإبداع، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2017.
14. عامر إبراهيم قنديلجي، منهجية البحث العلمي، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2013.
15. عبد الرحمان بن علي الدوسري، أبناؤنا: بين الإبداع والموهبة والتميز، دار سما للنشر والتوزيع، د.د، د.ت.
16. عبد الكريم أحمد جميل، إدارة الموارد البشرية، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

17. عزام علي الحويلي، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، دار البداية ناشرون موزعون، 2014.
18. علي العزاوي، الأساليب الكمية الإحصائية في الجغرافية، مطبعة اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2018.
19. علي بن إبراهيم بن سعود العجين، الابداع رؤية إسلامية، مركز ديونو لتعليم التفكير، عمان، 2012.
20. فتحى احمد عاروري، المعاينة الإحصائية طرقها واستخداماتها، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الاردن، 2013.
21. مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية، مكتبة العبيكان، السعودية، 2009.
22. مايكل أرمسترونج، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، تر: إيناس الوكيل، مجموعة النيل العربية، مصر، 2020.
23. مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
24. محمد طاهر الكلالدة، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة، عمان، 2011.
25. محمد طاهر الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر، عمان، 2008.
26. محمود حسين الوادي، علي فلاح الزعي، أساليب البحث العلمي: مدخل منهجي تطبيقي، دار المناهج، الأردن، 2011.
27. مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007.
28. مدحت أبو النصر، ياسين مدحت محمد، التنمية المستدامة: مفهومها، ابعادها، مؤشرات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2017.
29. مصطفى يوسف كافي، الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2020.
30. نعيمة يحيوي، مدخل لإدارة الموارد البشرية، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الطبعة 07، جزء 01، باتنة، 2009.
31. وليد عبد المجيد إبراهيم، الابداع عن المعاقين، مكتبة الصفاء ناشرون موزعون، الامارات العربية المتحدة، 2020.

ثانيا: المذكرات والرسائل

32. أحلام رمضاني، مروة مشري، اثر الابداع والابتكار على جودة المنتجات: دراسة حالة شركة السلام الالكترونيكس بتبسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2018/2017.
33. حسيبة قوادرية، سومية ترعة، الابداع الادري وأثره في تحسين أداء المورد البشري في مؤسسات الاعمال: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2019/2018.
34. رياض عيشوش، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق ادارة المعرفة: دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات تخصص: اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2011/2010.
35. سمية براهمي، شيماء كحلة، دور التدريب في تحفيز الابداع الإداري للعاملين في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة موبيليس بتبسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2018/2017.
36. مروة سلاطني، يوسف سبتي، دور الابداع والابتكار في تطوير أداء المؤسسة: دراسة حالة اتصالات الجزائر بتبسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2019/2018.
37. معيوف كمال، تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة واثرها على إدارة الابداع في المنظمة المتعلمة: دراسة حالة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسويق وإدارة اعمال المؤسسات، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، 2021/2020.
38. مهمي اشواق، مساهمة ممارسات وظيفة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018/2017.

39. هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة سوناريك فرجيوة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة شهادة الماجستير في علم اجتماع والديموغرافيا، تخصص تنمية موارد بشرية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2006/2005.

ثالثا: المجالات

40. آدم عباس آدم وآخرون، الدور الوسيط للإبداع الإداري في العلاقة بين رأس المال البشري والتفكير الاستراتيجي بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في وزارة تنمية الموارد البشرية الاتحادية في السودان، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 19، العدد 61، 2023.

41. أمير عباس رحمة الله وآخرون، دور الابداع الإداري في تحقيق الأداء المتميز للعاملين عبد الالتزام الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة لعدد من الموظفين في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية المقر، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، العدد 77، 2023.

42. ايظطاحين غانية، دور الابداع الإداري في تحسين الأداء وتطوير المنظمة، مجلة آفاق لعلم الاجتماع، المجلد 05، العدد 02، 2015.

43. جلال الدين بوعطيط، فائزة بوعطيط، الابداع الإداري: خصائصه وعناصره، ودور القيادة الإدارية في تنميته لدى العاملين، مجلة التكامل، العدد 05، افريل 2019.

44. عبد الله محمود عبد الله، إبراهيم مرعيد عناد، استراتيجية حوكمة الموارد البشرية للحد من الفساد الإداري، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد 53، 2021.

45. غفران حسين إبراهيم، الكفاية المهنية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مدرء المدارس الابتدائية، مجلة الفتح، العدد 77، 2019.

46. فاطمة أحمد عامر، الابداع الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى مديرات رياض الأطفال، مجلة كلية التربية، المجلد 02، أعدد 51، 2023.

47. نجاة بن حمو، علاقة بيئة العمل بالإبداع الإداري للموظفين: دراسة حالة المديرية الجهوية موبليس بشار، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 08، العدد 01، 2022.

48. نوال بن زينب، العلمي بن عطاء الله، أهمية المورد البشري المؤهل في تطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر دراسة حالة مصلحة الحالة المدنية ببلدية البرواقية، مجلة الفكر القانوني والسياسي، المجلد 07، العدد 01، 2023.

49. نوفل عبد الرضا علوان، العلاقة بين عوامل تنمية الابداع الاداري وممارسات القيادة التحويلية وتأثيرها في تحقيق الفاعلية التنظيمية دراسة تطبيقية لآراء المدراء في عينة من فنادق الدرجة الممتازة والأولى لمدينة بغداد، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 14، العدد 3، 2017.

خامسا: المتلكيات

50. طلال نصير، أثر الابداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، الملتقى الدولي: الابداع وتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودوية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة دحلب، 18-19 ماي 2011.

51. منور أسيرير، زهية كواش، الحوافز كأحد الركائز الأساسية لتنمية الابداع للموظفين داخل المنظمة الحديثة، الملتقى الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، البلدة، 18-19 ماي 2011.

52. وليد عبد الرحمان الفراء، تحليل بيانات الاستبيان بإستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 2008.

سادسا: محاضرات

53. بن سميشة العيد، محاضرات مقياس الإحصاء الوصفي، محاضرات موجهة لطلبة السنة الثانية علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، المركز الجامعي نور البشير، البيض، 2018-2019.

54. هدى برهان سيف الدين، محاضرات الإحصاء في علم النفس، الفصل الخامس، السعودية، 2014.

الملاحق

الملحق رقم 01: الاستمارة

جامعة الشهيد حمه لخضر – الوادي  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
التخصص : ماستر إدارة اعمال

### استمارة استبيان

اخي الموظف اختي الموظفة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة اعمال ، يشرفني ان أتقدم الى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة والموسومة بعنوان " مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الابداع الإداري " يسرنا ان نضع بين ايديكم هذا الاستبيان والذي نامل بكل موضوعية وصدق .

- كما نطمئنكم بان الآراء التي سنحصل عليها خاصة بأغراض البحث والدراسة فقط وستحاط بالسرية التامة .  
شاكرين ومقدرين لكم كريم تعاونكم .

والسلام عليكم

الطالبة / بالعيد ام هاني / بن حمية نور الهدى / الزايزر خلود

الجزء الأول : البيانات الشخصية

- 01- الجنس : ذكر  - انثى
- 02- السن : من 20 الى 30  - من 31 الى 40  - من 41 فما فوق
- 03- الحالة العائلية : اعزب (اء)  - متزوج(ة)  - مطلق (ة)  - ارملة (ة)
- 04- الشهادات التعليمية : ثانوي فاقل  - تقني سامي  - جامعي  - دراسات عليا
- 05- الفئة الوظيفية : - عون تحكيم  - اطار  - اطار سامي
- 06- الاقدمية : - اقل من 05 سنوات  - من 05 سنوات الى 10 سنوات
- من 10 سنوات الى 15 سنة  - من 15 سنة فاكثر

## الجزء الثاني : ممارسات إدارة الموارد البشرية

غير موافق ابدا	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	ممارسات إدارة الموارد البشرية	الرقم	الابعاد
					تتبنى مؤسستي خطة واضحة للتدريب	01	التدريب والتطوير
					يتم تقييم احتياجاتي التدريبية بشكل مستمر	02	
					تلتزم المؤسسة العاملین المشاركة في دورات تدريبية تمكنهم أداء أعمالهم بطرق إبداعية	03	
					توجد معايير محددة ومكتوبة لاختيار المتدربين	04	
					تقيم البرامج التدريبية في المؤسسة بشكل مستمر من قبل الجهات المختصة	05	
					يساعدني التدريب في اكتشاف المشكلات التي تواجهني بالعمل ودراستها و وضع الحلول المناسبة	06	
					تهتم المؤسسة بتقديم البرامج التدريبية لجميع موظفيها	07	
					ساهم التدريب في تحسين قدرتك على تقديم أفكار جديدة ومتطورة لأساليب العمل	08	
					ساهم التدريب في التكيف مع المستجدات الجديدة في العمل	09	
					ساهم في زيادة ثقتك بنفسك وقابليتك للتغير والتطوير	10	
					يتناسب راتي مع احتياجاتي المعيشية	11	التعويضات والحوافز
					اشعر بعدالة راتي مقارنة بما يحصل عليه زملائي داخل المؤسسة	12	
					اشعر بعدالة راتي مقارنة بما يحصل عليه زملائي في المؤسسات الأخرى	13	
					يتناسب راتي مع حجم المسؤوليات الملقاة على عاتقي	14	
					يمتاز نظام الأجور والحوافز في المؤسسة بالعدالة	15	

					تقدر المؤسسة جهود العاملين المبذولة في العمل	16	
					يشجع الرؤساء العاملين على طرح أفكارهم الإبداعية واجتهاداتهم الشخصية التي تخدم المؤسسة	17	
					تدفعني أنظمة الحوافز التي تمنحها المؤسسة الى تطوير ادائي	18	
					تمنح المؤسسة مكافآت وحوافز للعامل المبدع	19	
					يبيدي المدبرون ثقة كبيرة بقدرات العاملين لإنجاز أعمالهم	20	
					اهتمام الإدارة بأفكار واقتراحات العاملين يزيد من قدراتهم الإبداعية	21	
					تكافئ مؤسستي العاملين الذين يطورون الإجراءات الروتينية في العمل	22	
					يتاح للعاملين الحرية في تحديد الأسلوب المناسب لأداء أعمالهم	23	
					تحرص الإدارة على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم	24	
					يقوم الرئيس بتفويض سلطاته لدى مرؤوسيه	25	
					يمنح المدبرون السلطات والصلاحيات لفريق العمل لأداء أعمالهم بشكل افضل	26	
					تعمل المؤسسة على تعزيز سياسة الباب المفتوح	27	تعزيز
					تعملون في أجواء من الثقة والتعاون لأداء الاعمال	28	
					تساعد الثقة المتبادلة بين العاملين في الانطلاق في التفكير الإبداعي	29	
					توفر المؤسسة قاعدة للبيانات اللازمة لأداء الاعمال مما يعزز على ابتكار أفكار ابداعية جديدة	30	
					تقوم المؤسسة بدعم العمال على العمل بروح الفريق	31	

					يمتلك العاملون الخبرة الكافية لتشخيص المشكلات واقتراح البدائل لحلها	32	تقييم الاداء
					يخصص المديرون الوقت والإمكانات لمناقشة وتجربة أفكار العاملين الجديدة	33	
					تعتمد المؤسسة على تقارير تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين	34	
					توجد اليات واضحة لحصول الموظفين على المعلومات المتعلقة بتقييم ادائهم	35	
					تشكل عملية تقييم الأداء مسؤولية ذات أهمية لدى المشرفين	36	
					تتم عملية تقييم الأداء على أسس موضوعية	37	

الجزء الثالث : الابداع الإداري

غير موافق ابداء	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	الابداع الإداري	الرقم	/
					اقترح إجراءات او طرق جديدة لأداء مهام وظيفتي	01	الابداع الإداري
					اسعى دائما الى تقديم أفكار جديدة وعملية للارتقاء بمستوى ادائي	02	
					احرص على اقتراح أساليب مبتكرة لتطوير مستوى جودة ادارتي	03	
					استطيع تقديم الأفكار الإبداعية المتعلقة بمجال عملي	04	
					اخشى تحمل المخاطر المترتبة على ما اطرحه من أفكار جديدة	05	
					احرص على تقديم الأفكار الجديدة والمبدعة لتطوير العمل	06	
					اظهر الابداع في أداء وظيفتي عندما تتاح الفرصة لذلك	07	
					احدد خطط وبرامج زمنية ملائمة لتنفيذ الأفكار الجديدة	08	

					عادة ما اقترح البدائل لحل المشكلات التي تواجهني في وظيفتي	09
					اقترح طرق جديدة لأداء مهام عملي	10
					احرص على تبني مداخل جديدة للتعامل مع المشكلات التي تواجهني في أداء عملي	11
					ابحث دائما على الأفكار التي تساهم في تطوير أساليب أداء عملي	12
					اروج لأفكار الزملاء التي تطور أداء العمل	13
					ينجز الافراد أعمالهم بأسلوب متطور وجديد	14
					يحرص الافراد على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة	15
					يملك الافراد الحجة القوية والقدرة على الاقناع	16
					يتمتع الافراد بمهارة فائقة في النقاش والحوار	17
					يحرص الافراد على التعبير عن مقترحاتهم حتى وان كانت مخالفة لرؤسائهم	18
					تقدم المؤسسة فرصا لتجربة أفكار جديدة	19
					تكافئ المؤسسة الموظفين على تفكيرهم الإبداعي	20
					توفر المؤسسة بيئة عمل تحفز على الابداع	21
					تشجع المؤسسة على التعلم من التجارب الناجحة والفاشلة على حد سواء	22
					يهتم الافراد بالآراء المخالفة لآرائهم ليستفيدوا من أفكار الآخرين	23
					يحرص الافراد على الاستفادة من الانتقادات والملاحظات التي توجه اليهم	24
					يحتاج الافراد على تعليمات مفصلة عند تكليفهم باي عمل	25
					يشعر الافراد بمتعة واثارة وتحد في التعامل مع مشكلات العمل	26
					يملك الافراد رؤية دقيقة لمشكلات العمل	27
					يتوقع الافراد مشكلات العمل قبل حدوثها	28

					توفر المؤسسة أدوات ووسائل مناسبة لدعم الابداع	29	
					تقدر المؤسسة الأفكار الجديدة والمبتكرة	30	
					تشجع المؤسسة على العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين	31	
					توفر المؤسسة بيئة عمل امنة وداعمة	31	
					تشجع المؤسسة على التفكير خارج الصندوق	33	

نشكركم على حسن التعاون

الملحق 02: لجنة تحكيم الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
تخصص إدارة اعمال



لجنة تحكيم الاستبيان

تم تحكيم هذه الاستمارة والتي بعنوان " مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الابداع الإداري " من قبل :

الرقم	الاسم واللقب	الدرجة العلمية	جامعة الانتماء
01	عابي خاليدة	أستاذة(ة) دكتور	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي
02	عيشوش الحافظ	أستاذ دكتور	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي
03	بالي حمزة	أستاذ دكتور	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي
04	بن عمر البشير	أستاذ دكتور	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

السنة الجامعية: 2024/2023

## الملحق رقم 03: مخرجات spss

Statistics	
	Mean
الجنس	1.18
السن	2.23
الحالة العائلية	1.92
الشهادات التعليمية	2.42
الفئة الوظيفية	1.75
الاقدمية	2.55
تتبنى مؤسستي خطة واضحة للتدريب	3.75
يتم تقييم احتياجاتي التدريبية بشكل مستمر	3.52
تلزم المؤسسة العاملين المشاركة في دورات تدريبية تمكنهم أداء أعمالهم بطرق إبداعية	3.86
توجد معايير محددة ومكتوبة لاختيار المتدربين	3.66
تقيم البرامج التدريبية في المؤسسة بشكل مستمر من قبل الجهات المختصة	3.60
يساعدني التدريب في اكتشاف المشكلات التي تواجهني بالعمل ودراستها ووضع الحلول المناسبة	3.94
تهتم المؤسسة بتقديم البرامج التدريبية لجميع موظفيها	3.80
ساهم التدريب في تحسين قدرتك على تقديم أفكار جديدة ومتطورة لأساليب العمل	3.95
ساهم التدريب في التكيف مع المستجدات الجديدة في العمل	3.95
ساهم في زيادة ثقافتك بنفسك وقابليتك للتغير والتطوير	4.02
يتناسب راتبتي مع احتياجاتي المعيشية	3.68
اشعر بعدالة راتبتي مقارنة بما يحصل عليه زملائي داخل المؤسسة	3.42
اشعر بعدالة راتبتي مقارنة بما يحصل عليه زملائي في المؤسسات الأخرى	3.65
يتناسب راتبتي مع حجم المسؤوليات الملقاة على عاتقي	3.57
يمتاز نظام الأجور والحوافز في المؤسسة بالعدالة	3.45
تقدر المؤسسة جهود العاملين المبذولة في العمل	3.62
يشجع الرؤساء العاملين على طرح أفكارهم الإبداعية واجتهاداتهم الشخصية التي تخدم المؤسسة	3.42
تدفعني أنظمة الحوافز التي تمنحها المؤسسة الى تطوير ادائي	3.55
تمنح المؤسسة مكافآت وحوافز للعامل المبدع	3.25
بيدي المديرون ثقة كبيرة بقدرات العاملين لإنجاز أعمالهم	3.62
اهتمام الإدارة بأفكار واقتراحات العاملين يزيد من قدراتهم الإبداعية	3.65
تكافئ مؤسستي العاملين الذين يطورون الإجراءات الروتينية في العمل	3.34
يتاح للعاملين الحرية في تحديد الأسلوب المناسب لأداء أعمالهم	3.40
تحرص الإدارة على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم	3.60
يقوم الرئيس بتفويض سلطاته لدى مرؤوسيه	3.63
يمنح المديرون السلطات والصلاحيات لفريق العمل لأداء أعمالهم بشكل أفضل	3.71
تعمل المؤسسة على تعزيز سياسة الباب المفتوح	3.62
تعملون في أجواء من الثقة والتعاون لأداء الاعمال	3.75

تساعد الثقة المتبادلة بين العاملين في الانطلاق في التفكير الإبداعي	3.82
توفر المؤسسة قاعدة للبيانات اللازمة لأداء الاعمال مما يعزز على ابتكار أفكار ابداعية جديدة	3.51
تقوم المؤسسة بدعم العمال على العمل بروح الفريق	3.65
يمتلك العاملون الخبرة الكافية لتشخيص المشكلات واقتراح البدائل لحلها	3.97
يخصص المديرون الوقت والإمكانات لمناقشة وتجربة أفكار العاملين الجديدة	3.54
تعتمد المؤسسة على تقارير تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين	3.49
توجد اليات واضحة لحصول الموظفين على المعلومات المتعلقة بتقييم ادائهم	3.58
تشكل عملية تقييم الأداء مسؤولية ذات أهمية لدى المشرفين	3.66
تتم عملية تقييم الأداء على أسس موضوعية	3.60
اقترح إجراءات او طرق جديدة لأداء مهام وظيفتي	3.95
اسعى دائما الى تقديم أفكار جديدة وعملية للارتقاء بمستوى ادائي	3.97
احرص على اقتراح أساليب مبتكرة لتطوير مستوى جودة ادارتي	3.95
استطيع تقديم الأفكار الإبداعية المتعلقة بمجال عملي	3.92
اخشى تحمل المخاطر المترتبة على ما اطرحه من أفكار جديدة	3.49
احرص على تقديم الأفكار الجديدة والمبدعة لتطوير العمل	3.80
اظهر الابداع في أداء وظيفتي عندما تتاح الفرصة لذلك	3.92
احدد خطط وبرامج زمنية ملائمة لتنفيذ الأفكار الجديدة	3.83
عادة ما اقترح البدائل لحل المشكلات التي تواجهني في وظيفتي	3.89
اقترح طرق جديدة لأداء مهام عملي	3.85
احرص على تبني مداخل جديدة للتعامل مع المشكلات التي تواجهني في أداء عملي	3.86
ابحث دائما على الأفكار التي تساهم في تطوير أساليب أداء عملي	4.12
اروج لأفكار الزملاء التي تطور أداء العمل	3.94
ينجز الافراد أعمالهم بأسلوب متطور وجديد	3.66
يحرص الافراد على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة	3.72
يمتلك الافراد الحجة القوية والقدرة على الاقتناع	3.60
يتمتع الافراد بمهارة فائقة في النقاش والحوار	3.68
يحرص الافراد على التعبير عن مقترحاتهم حتى وان كانت مخالفة لرؤسائهم	3.49
تقدم المؤسسة فرصا لتجربة أفكار جديدة	3.57
تكافى المؤسسة الموظفين على تفكيرهم الإبداعي	3.42
توفر المؤسسة بيئة عمل تحفز على الابداع	3.46
تشجع المؤسسة على التعلم من التجارب الناجحة والفاشلة على حد سواء	3.57
يهتم الافراد بالأراء المخالفة لأرائهم ليستفيدوا من أفكار الاخرين	3.55
يحرص الافراد على الاستفادة من الانتقادات والملاحظات التي توجه اليهم	3.71
يحتاج الافراد على تعليمات مفصلة عند تكليفهم باي عمل	3.95
يشعر الافراد بمتعة واثارة وتحدي في التعامل مع مشكلات العمل	3.68
يمتلك الافراد رؤية دقيقة لمشكلات العمل	3.63
يتوقع الافراد مشكلات العمل قبل حدوثها	3.42
توفر المؤسسة أدوات ووسائل مناسبة لدعم الابداع	3.40
تقدر المؤسسة الأفكار الجديدة والمبتكرة	3.57
تشجع المؤسسة على العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين	3.55
توفر المؤسسة بيئة عمل امنة وداعمة	3.55
تشجع المؤسسة على التفكير خارج الصندوق	3.58

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	53	81.5	81.5	81.5
Valid انثى	12	18.5	18.5	100.0
Total	65	100.0	100.0	

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
من 20 الى 30 سنة	8	12.3	12.3	12.3
Valid من أقل 31 الى 40 سنة	34	52.3	52.3	64.6
من 41 فما فوق	23	35.4	35.4	100.0
Total	65	100.0	100.0	

الحالة العائلية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أعزب	7	10.8	10.8	10.8
Valid متزوج	57	87.7	87.7	98.5
أرمل	1	1.5	1.5	100.0
Total	65	100.0	100.0	

الشهادات التعليمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ثانوي فأقل	8	12.3	12.3	12.3
Valid تقني سامي	28	43.1	43.1	55.4
جامعي	23	35.4	35.4	90.8
دراسات عليا	6	9.2	9.2	100.0
Total	65	100.0	100.0	

الفئة الوظيفية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
عون تحكم	25	38.5	38.5	38.5
اطر	31	47.7	47.7	86.2
اطر سامي	9	13.8	13.8	100.0
Total	65	100.0	100.0	

الاقدمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
اقل من 5 سنوات	7	10.8	10.8	10.8
من 5 الى 10 سنوات	29	44.6	44.6	55.4
من 10 الى 15 سنة	15	23.1	23.1	78.5
من 15 فما أكثر	14	21.5	21.5	100.0
Total	65	100.0	100.0	

تتبنى مؤسستي خطة واضحة للتدريب

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	4	6.2	6.2	6.2
غير موافق	5	7.7	7.7	13.8
محايد	7	10.8	10.8	24.6
موافق	36	55.4	55.4	80.0
موافق بشدة	13	20.0	20.0	100.0
Total	65	100.0	100.0	

يتم تقييم احتياجاتي التدريبية بشكل مستمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	4	6.2	6.2	6.2
غير موافق	8	12.3	12.3	18.5
محايد	12	18.5	18.5	36.9
موافق	32	49.2	49.2	86.2
موافق بشدة	9	13.8	13.8	100.0
Total	65	100.0	100.0	

تلتزم المؤسسة العاملین المشاركة في دورات تدريبية تمكنهم أداء أعمالهم بطرق إبداعية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	1.5	1.5	1.5
غير موافق	5	7.7	7.7	9.2
Valid محايد	8	12.3	12.3	21.5
موافق	39	60.0	60.0	81.5
موافق بشدة	12	18.5	18.5	100.0
Total	65	100.0	100.0	

توجد معايير محددة ومكتوبة لاختيار المتدربين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	1.5	1.5	1.5
غير موافق	6	9.2	9.2	10.8
Valid محايد	15	23.1	23.1	33.8
موافق	35	53.8	53.8	87.7
موافق بشدة	8	12.3	12.3	100.0
Total	65	100.0	100.0	

تقيم البرامج التدريبية في المؤسسة بشكل مستمر من قبل الجهات المختصة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	3	4.6	4.6	4.6
غير موافق	4	6.2	6.2	10.8
Valid محايد	16	24.6	24.6	35.4
موافق	35	53.8	53.8	89.2
موافق بشدة	7	10.8	10.8	100.0
Total	65	100.0	100.0	

يساعدني التدريب في اكتشاف المشكلات التي تواجهني بالعمل ودراستها ووضع الحلول المناسبة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	1.5	1.5	1.5
Valid غير موافق	1	1.5	1.5	3.1
محايد	10	15.4	15.4	18.5

موافق	42	64.6	64.6	83.1
موافق بشدة	11	16.9	16.9	100.0
Total	65	100.0	100.0	

تهتم المؤسسة بتقديم البرامج التدريبية لجميع موظفيها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	1.5	1.5	1.5
غير موافق	7	10.8	10.8	12.3
محايد	7	10.8	10.8	23.1
موافق	39	60.0	60.0	83.1
موافق بشدة	11	16.9	16.9	100.0
Total	65	100.0	100.0	

أحرص على تقديم الأفكار الجديدة والمبدعة لتطوير العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	1.5	1.5	1.5
غير موافق	4	6.2	6.2	7.7
محايد	8	12.3	12.3	20.0
موافق	46	70.8	70.8	90.8
موافق بشدة	6	9.2	9.2	100.0
Total	65	100.0	100.0	

ساهم التدريب في تحسين قدرتك على تقديم أفكار جديدة ومتطورة لأساليب العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	1.5	1.5	1.5
غير موافق	2	3.1	3.1	4.6
محايد	8	12.3	12.3	16.9
موافق	42	64.6	64.6	81.5
موافق بشدة	12	18.5	18.5	100.0
Total	65	100.0	100.0	

ساهم التدريب في التكيف مع المستجدات الجديدة في العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	1.5	1.5	1.5
غير موافق	3	4.6	4.6	6.2
محايد	4	6.2	6.2	12.3
موافق	47	72.3	72.3	84.6
موافق بشدة	10	15.4	15.4	100.0
Total	65	100.0	100.0	

ساهم في زيادة ثقتك بنفسك وقابليتك للتغير والتطوير

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	1.5	1.5	1.5
غير موافق	2	3.1	3.1	4.6
محايد	4	6.2	6.2	10.8
موافق	46	70.8	70.8	81.5
موافق بشدة	12	18.5	18.5	100.0
Total	65	100.0	100.0	

يتناسب راتبى مع احتياجاتى المعيشية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	2	3.1	3.1	3.1
غير موافق	5	7.7	7.7	10.8
محايد	17	26.2	26.2	36.9
موافق	29	44.6	44.6	81.5
موافق بشدة	12	18.5	18.5	100.0
Total	65	100.0	100.0	

اشعر بعدالة راتبى مقارنة بما يحصل عليه زملاي داخل المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	4	6.2	6.2	6.2
غير موافق	6	9.2	9.2	15.4
محايد	21	32.3	32.3	47.7
موافق	27	41.5	41.5	89.2

موافق بشدة	7	10.8	10.8	100.0
Total	65	100.0	100.0	

اشعر بعدالة راتبي مقارنة بما يحصل عليه زملائي في المؤسسات الأخرى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	2	3.1	3.1	3.1
غير موافق	2	3.1	3.1	6.2
Valid محايد	21	32.3	32.3	38.5
موافق	32	49.2	49.2	87.7
موافق بشدة	8	12.3	12.3	100.0
Total	65	100.0	100.0	

يتناسب راتبي مع حجم المسؤوليات الملقاة على عاتقي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	1.5	1.5	1.5
غير موافق	10	15.4	15.4	16.9
Valid محايد	11	16.9	16.9	33.8
موافق	37	56.9	56.9	90.8
موافق بشدة	6	9.2	9.2	100.0
Total	65	100.0	100.0	

يمتاز نظام الأجور والحوافز في المؤسسة بالعدالة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	2	3.1	3.1	3.1
غير موافق	6	9.2	9.2	12.3
Valid محايد	21	32.3	32.3	44.6
موافق	33	50.8	50.8	95.4
موافق بشدة	3	4.6	4.6	100.0
Total	65	100.0	100.0	

تقدر المؤسسة جهود العاملين المبذولة في العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	2	3.1	3.1	3.1
Valid غير موافق	6	9.2	9.2	12.3
محايد	15	23.1	23.1	35.4

موافق	34	52.3	52.3	87.7
موافق بشدة	8	12.3	12.3	100.0
Total	65	100.0	100.0	

يشجع الرؤساء العاملين على طرح أفكارهم الإبداعية واجتهاداتهم الشخصية التي تخدم المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	5	7.7	7.7	7.7
غير موافق	7	10.8	10.8	18.5
محايد	13	20.0	20.0	38.5
موافق	36	55.4	55.4	93.8
موافق بشدة	4	6.2	6.2	100.0
Total	65	100.0	100.0	

تدفعني أنظمة الحوافز التي تمنحها المؤسسة الى تطوير ادائي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	2	3.1	3.1	3.1
غير موافق	9	13.8	13.8	16.9
محايد	10	15.4	15.4	32.3
موافق	39	60.0	60.0	92.3
موافق بشدة	5	7.7	7.7	100.0
Total	65	100.0	100.0	

تمنح المؤسسة مكافآت وحوافز للعامل المبدع

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	6	9.2	9.2	9.2
غير موافق	12	18.5	18.5	27.7
محايد	12	18.5	18.5	46.2
موافق	30	46.2	46.2	92.3
موافق بشدة	5	7.7	7.7	100.0
Total	65	100.0	100.0	

بيدي المديرين ثقة كبيرة بقدرات العاملين لإنجاز أعمالهم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	4	6.2	6.2	6.2
غير موافق	6	9.2	9.2	15.4
محايد	8	12.3	12.3	27.7
موافق	40	61.5	61.5	89.2
موافق بشدة	7	10.8	10.8	100.0
Total	65	100.0	100.0	

اهتمام الإدارة بأفكار واقتراحات العاملين يزيد من قدراتهم الإبداعية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	3	4.6	4.6	4.6
غير موافق	4	6.2	6.2	10.8
محايد	12	18.5	18.5	29.2
موافق	40	61.5	61.5	90.8
موافق بشدة	6	9.2	9.2	100.0
Total	65	100.0	100.0	

تكافئ مؤسستي العاملين الذين يطورون الإجراءات الروتينية في العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	5	7.7	7.7	7.7
غير موافق	9	13.8	13.8	21.5
محايد	14	21.5	21.5	43.1
موافق	33	50.8	50.8	93.8
موافق بشدة	4	6.2	6.2	100.0
Total	65	100.0	100.0	

يتاح للعاملين الحرية في تحديد الأسلوب المناسب لاداء أعمالهم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	5	7.7	7.7	7.7
غير موافق	8	12.3	12.3	20.0
محايد	13	20.0	20.0	40.0
موافق	34	52.3	52.3	92.3

موافق بشدة	5	7.7	7.7	100.0
Total	65	100.0	100.0	

تحرص الإدارة على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	2	3.1	3.1	3.1
غير موافق	7	10.8	10.8	13.8
Valid محايد	14	21.5	21.5	35.4
موافق	34	52.3	52.3	87.7
موافق بشدة	8	12.3	12.3	100.0
Total	65	100.0	100.0	

يقوم الرئيس بتفويض سلطاته لدى مرؤوسيه

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	2	3.1	3.1	3.1
غير موافق	5	7.7	7.7	10.8
Valid محايد	15	23.1	23.1	33.8
موافق	36	55.4	55.4	89.2
موافق بشدة	7	10.8	10.8	100.0
Total	65	100.0	100.0	

يمنح المديرون السلطات والصلاحيات لفريق العمل لأداء أعمالهم بشكل أفضل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	1.5	1.5	1.5
غير موافق	6	9.2	9.2	10.8
Valid محايد	11	16.9	16.9	27.7
موافق	40	61.5	61.5	89.2
موافق بشدة	7	10.8	10.8	100.0
Total	65	100.0	100.0	

تعمل المؤسسة على تعزيز سياسة الباب المفتوح

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	1.5	1.5	1.5
Valid غير موافق	7	10.8	10.8	12.3
محايد	16	24.6	24.6	36.9

موافق	33	50.8	50.8	87.7
موافق بشدة	8	12.3	12.3	100.0
Total	65	100.0	100.0	

تعملون في أجواء من الثقة والتعاون لأداء الاعمال

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	1.5	1.5	1.5
غير موافق	8	12.3	12.3	13.8
محايد	8	12.3	12.3	26.2
موافق	37	56.9	56.9	83.1
موافق بشدة	11	16.9	16.9	100.0
Total	65	100.0	100.0	

تساعد الثقة المتبادلة بين العاملين في الانطلاق في التفكير الإبداعي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	1.5	1.5	1.5
غير موافق	5	7.7	7.7	9.2
محايد	10	15.4	15.4	24.6
موافق	38	58.5	58.5	83.1
موافق بشدة	11	16.9	16.9	100.0
Total	65	100.0	100.0	

توفر المؤسسة قاعدة للبيانات اللازمة لأداء الاعمال مما يعزز على ابتكار أفكار ابداعية جديدة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	2	3.1	3.1	3.1
غير موافق	7	10.8	10.8	13.8
محايد	19	29.2	29.2	43.1
موافق	30	46.2	46.2	89.2
موافق بشدة	7	10.8	10.8	100.0
Total	65	100.0	100.0	

تقوم المؤسسة بدعم العمال على العمل بروح الفريق

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	2	3.1	3.1	3.1
غير موافق	7	10.8	10.8	13.8

محايد	9	13.8	13.8	27.7
موافق	41	63.1	63.1	90.8
موافق بشدة	6	9.2	9.2	100.0
Total	65	100.0	100.0	

يملك العاملون الخبرة الكافية لتشخيص المشكلات واقتراح البدائل لحلها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	1.5	1.5	1.5
غير موافق	3	4.6	4.6	6.2
محايد	6	9.2	9.2	15.4
موافق	42	64.6	64.6	80.0
موافق بشدة	13	20.0	20.0	100.0
Total	65	100.0	100.0	

يخصص المديرون الوقت والإمكانات لمناقشة وتجربة أفكار العاملين الجديدة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	5	7.7	7.7	7.7
غير موافق	3	4.6	4.6	12.3
محايد	16	24.6	24.6	36.9
موافق	34	52.3	52.3	89.2
موافق بشدة	7	10.8	10.8	100.0
Total	65	100.0	100.0	

تعتمد المؤسسة على تقارير تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	4	6.2	6.2	6.2
غير موافق	3	4.6	4.6	10.8
محايد	22	33.8	33.8	44.6
موافق	29	44.6	44.6	89.2
موافق بشدة	7	10.8	10.8	100.0
Total	65	100.0	100.0	

توجد اليات واضحة لحصول الموظفين على المعلومات المتعلقة بتقييم ادائهم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	2	3.1	3.1	3.1
غير موافق	6	9.2	9.2	12.3
Valid محايد	18	27.7	27.7	40.0
موافق	30	46.2	46.2	86.2
موافق بشدة	9	13.8	13.8	100.0
Total	65	100.0	100.0	

تشكل عملية تقييم الأداء مسؤولية ذات أهمية لدى المشرفين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	2	3.1	3.1	3.1
غير موافق	5	7.7	7.7	10.8
Valid محايد	15	23.1	23.1	33.8
موافق	34	52.3	52.3	86.2
موافق بشدة	9	13.8	13.8	100.0
Total	65	100.0	100.0	

تتم عملية تقييم الأداء على أسس موضوعية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	2	3.1	3.1	3.1
غير موافق	7	10.8	10.8	13.8
Valid محايد	13	20.0	20.0	33.8
موافق	36	55.4	55.4	89.2
موافق بشدة	7	10.8	10.8	100.0
Total	65	100.0	100.0	

اقترح إجراءات او طرق جديدة لأداء مهام وظيفتي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	1.5	1.5	1.5
غير موافق	3	4.6	4.6	6.2
Valid محايد	4	6.2	6.2	12.3
موافق	47	72.3	72.3	84.6
موافق بشدة	10	15.4	15.4	100.0

Total	65	100.0	100.0	
-------	----	-------	-------	--

اسعى دانما الى تقديم أفكار جديدة وعملية للارتقاء بمستوى ادائي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	1.5	1.5	1.5
غير موافق	1	1.5	1.5	3.1
Valid محايد	6	9.2	9.2	12.3
موافق	48	73.8	73.8	86.2
موافق بشدة	9	13.8	13.8	100.0
Total	65	100.0	100.0	

احرص على اقتراح أساليب مبتكرة لتطوير مستوى جودة ادارتي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	1.5	1.5	1.5
Valid محايد	10	15.4	15.4	16.9
موافق	44	67.7	67.7	84.6
موافق بشدة	10	15.4	15.4	100.0
Total	65	100.0	100.0	

استطيع تقديم الأفكار الإبداعية المتعلقة بمجال عملي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	1.5	1.5	1.5
غير موافق	1	1.5	1.5	3.1
Valid محايد	8	12.3	12.3	15.4
موافق	47	72.3	72.3	87.7
موافق بشدة	8	12.3	12.3	100.0
Total	65	100.0	100.0	

اخشى تحمل المخاطر المترتبة على ما اطرحه من أفكار جديدة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	2	3.1	3.1	3.1
غير موافق	10	15.4	15.4	18.5
Valid محايد	13	20.0	20.0	38.5
موافق	34	52.3	52.3	90.8
موافق بشدة	6	9.2	9.2	100.0

Total	65	100.0	100.0	
-------	----	-------	-------	--

اظهر الابداع في أداء وظيفتي عندما تتاح الفرصة لذلك

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	3	4.6	4.6	4.6
محايد	3	4.6	4.6	9.2
Valid موافق	52	80.0	80.0	89.2
موافق بشدة	7	10.8	10.8	100.0
Total	65	100.0	100.0	

احدد خطط وبرامج زمنية ملائمة لتنفيذ الأفكار الجديدة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	2	3.1	3.1	3.1
غير موافق	4	6.2	6.2	9.2
Valid محايد	7	10.8	10.8	20.0
موافق	42	64.6	64.6	84.6
موافق بشدة	10	15.4	15.4	100.0
Total	65	100.0	100.0	

عادة ما اقترح البدائل لحل المشكلات التي تواجهني في وظيفتي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	1.5	1.5	1.5
غير موافق	3	4.6	4.6	6.2
Valid محايد	7	10.8	10.8	16.9
موافق	45	69.2	69.2	86.2
موافق بشدة	9	13.8	13.8	100.0
Total	65	100.0	100.0	

اقترح طرق جديدة لأداء مهام عملي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	1.5	1.5	1.5
غير موافق	3	4.6	4.6	6.2
Valid محايد	7	10.8	10.8	16.9
موافق	48	73.8	73.8	90.8
موافق بشدة	6	9.2	9.2	100.0

Total	65	100.0	100.0	
-------	----	-------	-------	--

أحرص على تبني مداخل جديدة للتعامل مع المشكلات التي تواجهني في أداء عملي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	1.5	1.5	1.5
غير موافق	1	1.5	1.5	3.1
محايد	10	15.4	15.4	18.5
موافق	47	72.3	72.3	90.8
موافق بشدة	6	9.2	9.2	100.0
Total	65	100.0	100.0	

أبحث دائما على الأفكار التي تساهم في تطوير أساليب أداء عملي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	1.5	1.5	1.5
غير موافق	1	1.5	1.5	3.1
محايد	1	1.5	1.5	4.6
موافق	48	73.8	73.8	78.5
موافق بشدة	14	21.5	21.5	100.0
Total	65	100.0	100.0	

أروج لأفكار الزملاء التي تطور أداء العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	1.5	1.5	1.5
غير موافق	2	3.1	3.1	4.6
محايد	7	10.8	10.8	15.4
موافق	45	69.2	69.2	84.6
موافق بشدة	10	15.4	15.4	100.0
Total	65	100.0	100.0	

ينجز الأفراد أعمالهم بأسلوب متطور وجديد

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	1.5	1.5	1.5
غير موافق	2	3.1	3.1	4.6
محايد	19	29.2	29.2	33.8
موافق	39	60.0	60.0	93.8

موافق بشدة	4	6.2	6.2	100.0
Total	65	100.0	100.0	

يحرص الافراد على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	1.5	1.5	1.5
غير موافق	3	4.6	4.6	6.2
Valid محايد	15	23.1	23.1	29.2
موافق	40	61.5	61.5	90.8
موافق بشدة	6	9.2	9.2	100.0
Total	65	100.0	100.0	

يملك الافراد الحجة القوية والقدرة على الإقناع

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	1.5	1.5	1.5
غير موافق	4	6.2	6.2	7.7
Valid محايد	20	30.8	30.8	38.5
موافق	35	53.8	53.8	92.3
موافق بشدة	5	7.7	7.7	100.0
Total	65	100.0	100.0	

يتمتع الافراد بمهارة فائقة في النقاش والحوار

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	1.5	1.5	1.5
غير موافق	5	7.7	7.7	9.2
Valid محايد	17	26.2	26.2	35.4
موافق	33	50.8	50.8	86.2
موافق بشدة	9	13.8	13.8	100.0
Total	65	100.0	100.0	

يحرص الافراد على التعبير عن مقترحاتهم حتى وان كانت مخالفة لروسانهم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	4	6.2	6.2	6.2
Valid غير موافق	6	9.2	9.2	15.4
محايد	14	21.5	21.5	36.9

موافق	36	55.4	55.4	92.3
موافق بشدة	5	7.7	7.7	100.0
Total	65	100.0	100.0	

تقدم المؤسسة فرصا لتجربة أفكار جديدة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	3	4.6	4.6	4.6
غير موافق	5	7.7	7.7	12.3
Valid محايد	20	30.8	30.8	43.1
موافق	26	40.0	40.0	83.1
موافق بشدة	11	16.9	16.9	100.0
Total	65	100.0	100.0	

تكافئ المؤسسة الموظفين على تفكيرهم الإبداعي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	5	7.7	7.7	7.7
غير موافق	8	12.3	12.3	20.0
Valid محايد	16	24.6	24.6	44.6
موافق	27	41.5	41.5	86.2
موافق بشدة	9	13.8	13.8	100.0
Total	65	100.0	100.0	

توفر المؤسسة بيئة عمل تحفز على الإبداع

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	4	6.2	6.2	6.2
غير موافق	7	10.8	10.8	16.9
Valid محايد	16	24.6	24.6	41.5
موافق	31	47.7	47.7	89.2
موافق بشدة	7	10.8	10.8	100.0
Total	65	100.0	100.0	

تشجع المؤسسة على التعلم من التجارب الناجحة والفاشلة على حد سواء

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	4	6.2	6.2	6.2
غير موافق	6	9.2	9.2	15.4
Valid محايد	13	20.0	20.0	35.4
موافق	33	50.8	50.8	86.2
موافق بشدة	9	13.8	13.8	100.0
Total	65	100.0	100.0	

يهتم الأفراد بالآراء المخالفة لآرائهم ليستفيدوا من أفكار الآخرين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	3	4.6	4.6	4.6
غير موافق	3	4.6	4.6	9.2
Valid محايد	18	27.7	27.7	36.9
موافق	37	56.9	56.9	93.8
موافق بشدة	4	6.2	6.2	100.0
Total	65	100.0	100.0	

يحرص الأفراد على الاستفادة من الانتقادات والملاحظات التي توجه اليهم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	1.5	1.5	1.5
غير موافق	3	4.6	4.6	6.2
Valid محايد	17	26.2	26.2	32.3
موافق	37	56.9	56.9	89.2
موافق بشدة	7	10.8	10.8	100.0
Total	65	100.0	100.0	

يحتاج الأفراد على تعليمات مفصلة عند تكليفهم باي عمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	1.5	1.5	1.5
Valid محايد	11	16.9	16.9	18.5
موافق	42	64.6	64.6	83.1
موافق بشدة	11	16.9	16.9	100.0
Total	65	100.0	100.0	

يشعر الافراد بمتعة واثارة وتحدي في التعامل مع مشكلات العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	2	3.1	3.1	3.1
غير موافق	2	3.1	3.1	6.2
Valid محايد	19	29.2	29.2	35.4
موافق	34	52.3	52.3	87.7
موافق بشدة	8	12.3	12.3	100.0
Total	65	100.0	100.0	

يمتلك الافراد رؤية دقيقة لمشكلات العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	3	4.6	4.6	4.6
غير موافق	2	3.1	3.1	7.7
Valid محايد	20	30.8	30.8	38.5
موافق	31	47.7	47.7	86.2
موافق بشدة	9	13.8	13.8	100.0
Total	65	100.0	100.0	

يتوقع الافراد مشكلات العمل قبل حدوثها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	3	4.6	4.6	4.6
غير موافق	8	12.3	12.3	16.9
Valid محايد	19	29.2	29.2	46.2
موافق	29	44.6	44.6	90.8
موافق بشدة	6	9.2	9.2	100.0
Total	65	100.0	100.0	

توفر المؤسسة أدوات ووسائل مناسبة لدعم الابداع

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	6	9.2	9.2	9.2
غير موافق	4	6.2	6.2	15.4
Valid محايد	16	24.6	24.6	40.0
موافق	36	55.4	55.4	95.4
موافق بشدة	3	4.6	4.6	100.0

Total	65	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

تقدر المؤسسة الأفكار الجديدة والمبتكرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	5	7.7	7.7	7.7
غير موافق	5	7.7	7.7	15.4
محايد	13	20.0	20.0	35.4
موافق	32	49.2	49.2	84.6
موافق بشدة	10	15.4	15.4	100.0
Total	65	100.0	100.0	

تشجع المؤسسة على العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	7	10.8	10.8	10.8
غير موافق	2	3.1	3.1	13.8
محايد	11	16.9	16.9	30.8
موافق	38	58.5	58.5	89.2
موافق بشدة	7	10.8	10.8	100.0
Total	65	100.0	100.0	

توفر المؤسسة بيئة عمل آمنة وداعمة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	5	7.7	7.7	7.7
غير موافق	3	4.6	4.6	12.3
محايد	13	20.0	20.0	32.3
موافق	39	60.0	60.0	92.3
موافق بشدة	5	7.7	7.7	100.0
Total	65	100.0	100.0	

تشجع المؤسسة على التفكير خارج الصندوق

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	5	7.7	7.7	7.7
غير موافق	3	4.6	4.6	12.3
محايد	13	20.0	20.0	32.3
موافق	37	56.9	56.9	89.2

موافق بشدة	7	10.8	10.8	100.0
Total	65	100.0	100.0	

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.967	37

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.909	10

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.903	12

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.935	11

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.867	4

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.960	33

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.981	70

**Statistics**

	البيدالاول	البيدالثاني	البيدالثالث	البيدالرابع	المحورالاول	المحورالثاني	الاستمارة
N Valid	65	65	65	65	65	65	65
N Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3.8062	3.5154	3.6531	3.5846	3.6398	3.7054	3.6726

a. Based on availability of workspace memory.

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		المحور الاول	المحور الثاني	الاستمارة
N		65	65	65
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3.6398	3.7054	3.6726
	Std. Deviation	.63980	.57415	.59627
	Absolute	.128	.120	.114
Most Extreme Differences	Positive	.098	.096	.090
	Negative	-.128	-.120	-.114
Kolmogorov-Smirnov Z		1.028	.965	.920
Asymp. Sig. (2-tailed)		.241	.309	.366

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البعد الرابع، البعد الاول، البعد الثالث، البعد الثاني <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: المحور الثاني

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.938 <sup>a</sup>	.880	.872	.20548

a. Predictors: (Constant), البعد الثالث، البعد الثاني، البعد الاول، البعد الرابع

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18.564	4	4.641	109.924	.000 <sup>b</sup>
	Residual	2.533	60	.042		
	Total	21.097	64			

a. Dependent Variable: المحور الثاني

b. Predictors: (Constant), البعد الثالث، البعد الثاني، البعد الاول، البعد الرابع

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.708	.158		4.470	.000
1 البعد الاول	.217	.063	.245	3.468	.001
البعد الثاني	-.017	.085	-.020	-.204	.839
البعد الثالث	.291	.062	.363	4.728	.000
البعد الرابع	.326	.061	.453	5.317	.000

a. Dependent Variable: المحور الثاني

**Correlations**

		المحور الثاني
		.801
البعد الاول	Sig. (2-tailed)	.000
		65
البعد الثاني	Sig. (2-tailed)	.834
		.000
		65
البعد الثالث	Sig. (2-tailed)	.844
		.000
		65
البعد الرابع	Sig. (2-tailed)	.870
		.000
		65
المحور الاول	Sig. (2-tailed)	.930
		.000
		65

**ANOVA**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
--	----------------	----	-------------	---	------

	Between Groups	.061	1	.061	.144	.706
البعد الاول	Within Groups	26.856	63	.426		
	Total	26.918	64			
	Between Groups	.001	1	.001	.002	.962
البعد الثاني	Within Groups	29.095	63	.462		
	Total	29.096	64			
	Between Groups	.171	1	.171	.330	.568
البعد الثالث	Within Groups	32.604	63	.518		
	Total	32.775	64			
	Between Groups	1.623	1	1.623	2.610	.111
البعد الرابع	Within Groups	39.162	63	.622		
	Total	40.785	64			
	Between Groups	.021	1	.021	.051	.822
المحور الاول	Within Groups	26.177	63	.416		
	Total	26.198	64			
	Between Groups	.357	1	.357	1.084	.302
المحور الثاني	Within Groups	20.740	63	.329		
	Total	21.097	64			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Between Groups	1.498	2	.749	1.827	.169
البعد الاول	Within Groups	25.419	62	.410		
	Total	26.918	64			
	Between Groups	1.514	2	.757	1.702	.191
البعد الثاني	Within Groups	27.582	62	.445		
	Total	29.096	64			
	Between Groups	1.189	2	.594	1.166	.318
البعد الثالث	Within Groups	31.587	62	.509		
	Total	32.775	64			
	Between Groups	3.509	2	1.754	2.918	.062
البعد الرابع	Within Groups	37.276	62	.601		
	Total	40.785	64			
	Between Groups	1.685	2	.842	2.130	.127
المحور الاول	Within Groups	24.514	62	.395		
	Total	26.198	64			
	Between Groups	.471	2	.235	.708	.497
المحور الثاني	Within Groups	20.627	62	.333		
	Total	21.097	64			

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
--	----------------	----	-------------	---	------

	Between Groups	1.006	2	.503	1.204	.307
البعد الاول	Within Groups	25.911	62	.418		
	Total	26.918	64			
	Between Groups	1.408	2	.704	1.577	.215
البعد الثاني	Within Groups	27.688	62	.447		
	Total	29.096	64			
	Between Groups	.916	2	.458	.891	.415
البعد الثالث	Within Groups	31.859	62	.514		
	Total	32.775	64			
	Between Groups	1.312	2	.656	1.030	.363
البعد الرابع	Within Groups	39.473	62	.637		
	Total	40.785	64			
	Between Groups	.961	2	.481	1.181	.314
المحور الاول	Within Groups	25.237	62	.407		
	Total	26.198	64			
	Between Groups	.166	2	.083	.246	.783
المحور الثاني	Within Groups	20.931	62	.338		
	Total	21.097	64			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Between Groups	.808	3	.269	.629	.599
البعد الاول	Within Groups	26.110	61	.428		
	Total	26.918	64			
	Between Groups	1.296	3	.432	.948	.423
البعد الثاني	Within Groups	27.800	61	.456		
	Total	29.096	64			
	Between Groups	.838	3	.279	.533	.661
البعد الثالث	Within Groups	31.937	61	.524		
	Total	32.775	64			
	Between Groups	.591	3	.197	.299	.826
البعد الرابع	Within Groups	40.194	61	.659		
	Total	40.785	64			
	Between Groups	.399	3	.133	.315	.815
المحور الاول	Within Groups	25.799	61	.423		
	Total	26.198	64			
	Between Groups	.241	3	.080	.235	.872
المحور الثاني	Within Groups	20.857	61	.342		
	Total	21.097	64			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
البعد الاول	Between Groups	.454	2	.227	.531	.590

	Within Groups	26.464	62	.427		
	Total	26.918	64			
	Between Groups	1.219	2	.609	1.356	.265
البعد الثاني	Within Groups	27.877	62	.450		
	Total	29.096	64			
	Between Groups	.458	2	.229	.439	.647
البعد الثالث	Within Groups	32.317	62	.521		
	Total	32.775	64			
	Between Groups	3.305	2	1.653	2.734	.073
البعد الرابع	Within Groups	37.479	62	.605		
	Total	40.785	64			
	Between Groups	1.031	2	.516	1.270	.288
المحور الاول	Within Groups	25.167	62	.406		
	Total	26.198	64			
	Between Groups	1.548	2	.774	2.455	.094
المحور الثاني	Within Groups	19.549	62	.315		
	Total	21.097	64			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Between Groups	.933	3	.311	.730	.538
البعد الاول	Within Groups	25.984	61	.426		
	Total	26.918	64			
	Between Groups	2.368	3	.789	1.801	.156
البعد الثاني	Within Groups	26.728	61	.438		
	Total	29.096	64			
	Between Groups	1.850	3	.617	1.216	.311
البعد الثالث	Within Groups	30.925	61	.507		
	Total	32.775	64			
	Between Groups	1.385	3	.462	.715	.547
البعد الرابع	Within Groups	39.400	61	.646		
	Total	40.785	64			
	Between Groups	1.359	3	.453	1.112	.351
المحور الاول	Within Groups	24.840	61	.407		
	Total	26.198	64			
	Between Groups	.775	3	.258	.775	.512
المحور الثاني	Within Groups	20.323	61	.333		
	Total	21.097	64			