

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، تسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الإنتاج والتمويل

بعنوان:

دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسات  
الاقتصادية

"دراسة حالة مؤسسة نفضال فرع سعيدة"

تحت إشراف الأستاذ:

- الدكتور: غوثي محمد

من إعداد الطالبين:

- رباوي هيشام

- بسدات بشير

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2021-07-12

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أ.د: بن حميدة محمد..... / الدرجة العلمية/ رئيسا

د, غوثي محمد..... / الدرجة العلمية/ مشرفا

أ.د: صوار يوسف..... / الدرجة العلمية/ مناقشا

السنة الجامعية: 2021/2020

## إهداء والشكر

نحمد الله ونشكره على توفيقنا لإنجاز هذا العمل المتواضع

ونهديه إلى الوالدين الغاليين

ونقدم شكرنا الخالص إلى الأستاذ المشرف غوثي محمد

الذي رافقنا طول مدة البحث

ولم يبخل علينا بنصائحه وتوجيهاته القيمة

كما نشكر كل عمال مؤسسة نفضال فرع سعيدة

كما لا ننسى الشكر الجزيل لكل الأشخاص الذين قدموا لنا المساعدة

لإنجاز هذا العمل البسيط ولو بمجرد كلمة ترفع من معنويات.

# شكراً

## المخلص

تتمثل هذه الدراسة في دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسات الاقتصادية حيث تحتوي على مفاهيم نظرية عامة عن المتغيرين وتوضح العلاقة بينهما نظريا اعتمادا على الدراسات السابقة وتطبيقيا أيضا, كما هدفتنا إلى التعرف إذا ما كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، وتهدف الدراسة أيضا إلى إيجاد ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري تعز متغيرات المعلومات الشخصية كالعمر والنوع والخبرة المهنية، ولتحقيق تلك الأهداف قمنا بإجراء دراسة ميدانية, حيث اخترنا موظفين مؤسسة نפטال فرع سعيده كمجتمع لدراستنا وتم اختيار الاستبيان كأداة للقياس حيث تم توزيع 50 نسخة منه على الموظفين وتم استرجاع 38 نسخة، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري أي أن الإبداع الإداري يتأثر بممارسات إدارة الموارد البشرية، كما توصلنا إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين تعز متغير النوع ولكن هناك فروقات تعز باقي متغيرات المعلومات الشخصية والتي هي العمر- مستوى التعليمي- نوع الوظيفة والخبرة المهنية.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الموارد البشرية، الإبداع، الابتكار، الإبداع الإداري.

## Abstract

This study is about the role of human resources management in achieving innovation in the organizations, as this study contains general theoretical concepts about the two variables and clarifies the relationship between them theoretically based on previous studies and in practice aslo, and we also aimed to identify if there is a statistically significant relationship between the two variables, and the study also aims to find out whether there are statistically significant differences between HRM in achieving innovation attributed to personal information variables such as age, gender and professional experience, and to achieve these goals we conducted a field study, where we chose the employees of the Naftal Corporation in Saida as a community For our study, the questionnaire was chosen as a measurement tool, where 50 copies were distributed to employees and 38 copies were retrieved. The results showed that there is a statistically significant relationship between HRM and innovation, meaning that innovation is affected by HRM practices. There are no statistically significant differences between the two variables attributed to the gender variable, but there are differences attributed to the rest of the personal information variables, which is age - educational- Job type and professional experience.

**Keywords:** Human Resources Management (HRM), Innovation, The Administrative Creativity.

## الفهرس

-	الإهداء وشكر
I	الملخص
IV	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ-ب-ج	مقدمة
27-1	الفصل الأول: مفاهيم عامة عن إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري
1	تمهيد
2	المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري
2	I- ماهية إدارة الموارد البشرية
2	1- تعريف إدارة الموارد البشرية
3	2- نشأة إدارة الموارد البشرية
4	3- وظائف إدارة الموارد البشرية
5	4- أبعاد إدارة الموارد البشرية
9	5- أهمية إدارة الموارد البشرية
10	II- ماهية الإبداع الإداري
10	1- تعريف الإبداع الإداري
11	2- مرتكزات التي يقوم عليها الإبداع الإداري
11	3- أبعاد الإبداع الإداري
15	4- خصائص الإبداع الإداري
16	5- أهمية الإبداع الإداري
17	III- علاقة إدارة الموارد البشرية مع الإبداع الإداري
20	المبحث الثاني: الدراسات السابقة التي لها علاقة مع الدراسة الحالية
20	I- عرض الدراسات السابقة
25	II- تحليل ومناقشة الدراسات السابقة
25	1- أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
26	2- القيمة المضافة للمبحث
27	خلاصة

66-28	الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال
28	تمهيد
29	المبحث الأول: الإطار العام لدراسة
29	I-بطاقة تعريفية عن مؤسسة نفضال
29	1-تاريخ تطور مؤسسة نفضال
30	2-تعريف المؤسسة ورأس مالها
30	3-منتجات وزيائن مؤسسة نفضال
32	4-الهيكل التنظيمي للمؤسسة نفضال
33	II-منهج الدراسة
33	1-تعريف بمشكلة الدراسة
33	2-منهجية الدراسة
33	3-مجتمع الدراسة
34	4-عينة الدراسة
34	5-أدوات الدراسة
35	6-اختبار صدق وثبات الاستبيان
35	المبحث الثاني: عرض وتحليل فقرات الاستبيان واختبار صحة فرضيات الدراسة
35	I-عرض وتحليل البيانات الشخصية
40	II-دراسة وصفية لآراء المستجوبين
40	1-محور أبعاد إدارة الموارد البشرية
50	2-محور أبعاد الإبداع الإداري
60	III-دراسة الفرضيات
60	1-دراسة الفرضية الرئيسية
61	2-دراسة المقارنات لمتغيرات المعلومات الشخصية
66	خلاصة
67	خاتمة
70	قائمة المراجع
72	الملاحق

## قائمة الجداول

رقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	توزيع عمال مؤسسة نفضال سعيدة	30
2	نتائج ألفا كرونباخ	35
3	توزيع نسب حسب النوع	35
4	توزيع العينة حسب عمر	36
5	توزيع العينة حسب المستوى العلمي	37
6	توزيع العينة حسب مجال الوظيفة الحالية	38
7	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	39
8	سلم ليكرت لإجابات المستجوبين	40
9	أهمية إدارة الموارد البشرية	40
10	مسؤولية إدارة الموارد البشرية في توجيه المؤسسة	41
11	سعي إدارة الموارد البشرية لتحديد معايير وطرق التوظيف	42
12	قدرة إدارة الموارد البشرية على فتح باب الاتصال بين مختلف الموظفين	43
13	تحديد إدارة الموارد البشرية للاحتياجات المستقبلية من كفاءات في المؤسسة	44
14	مراعاة من قبل إدارة الموارد البشرية الفعلية للموارد البشرية بالمؤسسة	45
15	تولي إدارة الموارد البشرية اهتماما بآراء الموظفين	46
16	عمل إدارة الموارد على تكوين فرق عمل مكلفة بحل المشاكل	47
17	أخذ إدارة الموارد البشرية بعين الاعتبار مميزات الشخص المبدع	48
18	وضع إدارة الموارد البشرية لبرامج صحة وامن الأفراد وتقديم المساعدة	49
19	وجود بيئة عمل ملائمة تحفز الإبداع الإداري وزيادة الإنتاجية	50
20	مساهمة المرؤوس والرئيس في عملية الإبداع الإداري في حل المشكلات	51
21	دور الحوافز على زيادة القدرة الإنتاجية	52
22	وجود عوامل تعيق الموظف على إظهار إبداعاته وابتكاراته	53
23	ضرورة الإبداع الإداري لبقاء واستمرارية المؤسسة	54
24	مكافأة الموظفين المبدعين والمساهمين في حل المشاكل	55
25	إمكانية الإبداع الإداري للتغيير ومواكبة التطور	56
26	انتهاج المؤسسة لعدد من أساليب لتشجيع الإبداع الإداري	57
27	تشجيع المؤسسة مقترحات الموظفين	58
28	مساهمات المهارات والمعارف المكتسبة من البرامج التدريبية على الإبداع الإداري	59

60	جدول انوفا لعلاقة الإحصائية بين إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري	29
61	جدول انوفا لفروقات ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري تعز متغير النوع	30
62	جدول انوفا لفروقات ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري تعز متغير العمر	31
63	جدول انوفا لفروقات ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري تعز متغير المستوى العلمي	32
64	جدول انوفا لفروقات ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري تعز متغير المستوى المهني	33
64	جدول انوفا لفروقات ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري تعز متغير المستوى المهني	34

## قائمة الأشكال

رقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	يمثل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع الإداري	18
2	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال فرع سعيدة	32
3	توزيع نسب حسب النوع	36
4	توزيع نسب عمر	34
5	توزيع النسب حسب المستوى العلمي	38
6	توزيع العينة حسب مجال الوظيفة	39
7	توزيع نسب سنوات الخبرة لأفراد العينة	40
8	أهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة	41
9	مسؤولية إدارة الموارد البشرية في توجيه المؤسسة	42
10	سعي إدارة الموارد البشرية في تحديد معايير وطرق التوظيف	43
11	قدرة إدارة الموارد البشرية على فتح باب الاتصال بين مختلف الموظفين	44
12	تحديد إدارة الموارد البشرية للاحتياجات المستقبلية من كفاءات في المؤسسة	45
13	مراعاة من قبل إدارة الموارد البشرية للاحتياجات الفعلية للموارد البشرية بالمؤسسة	46
14	اهتمام إدارة الموارد البشرية بآراء الموظفين	47
15	عمل إدارة الموارد البشرية على تكوين فرق عمل مكلفة بحل المشاكل	48
16	أخذ إدارة الموارد البشرية بعين الاعتبار مميزات الشخص المبدع	49
17	وضع برامج لضمان صحة وأمن أفراد وتقديم المساعدة	50
18	وجود بيئة عمل ملائمة تحفز الإبداع الإداري وزيادة الإنتاجية	51
19	مساهمة كل من المرؤوس والرئيس في عملية الإبداع الإداري وحل المشكلات	52
20	دور الحوافز على زيادة القدرة الإنتاجية	53
21	وجود عوائق تعيق الموظف على إظهار إبداعاته وابتكاراته	54
22	ضرورة الإبداع الإداري لبقاء واستمرارية المؤسسة	55
23	مكافأة الموظفين المبدعين والمساهمين في حل المشاكل	56
24	إمكانية الإبداع الإداري للتغيير ومواكبة التطور	57
25	انتهاج المؤسسة لعدد من أساليب لتشجيع الإبداع الإداري	58
26	تشجيع المؤسسة لمقترحات الموظفين	59
27	مساهمة المهارات والمعارف المكتسبة من البرامج التدريبية على الإبداع الإداري	60



## قائمة الملحق

صفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
72	استمارة البحث - استبيان	1
56	اختبار صدق وثبات الاستبيان	2
56	عرض معطيات البيانات الشخصية	3
77	تكرارات ونسب أسئلة محور إدارة الموارد البشرية	4
81	تكرارات ونسب أسئلة محور الإبداع الإداري	5

# مقدمة

## توطئة

لاقت إدارة الموارد البشرية اهتمام الباحثين في السنوات الأخيرة نظرا لما تحمله من أهمية بالغة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال الإدارة السليمة للأفراد، وبرزت أهمية إدارة الموارد البشرية خاصة في الآونة الأخيرة وما عانى منه العالم من جائحة كوفيد 19 خلال سنة كاملة، حيث إنه اضطرت الشركات لتسيير مواردها البشرية عن طريق أساليب لم يتم استخدامها أو تجربتها من قبل، سواء تسيير اليد العاملة في ظل التباعد الاجتماعي، أو تسيير مواردها البشرية في ظل غيابهم الكلي عن العمل وقيامهم بوظائفهم عن بعد. حيث إنه برزت هنا الأهمية الكبيرة التي تلعبها إدارة الموارد البشرية في وقت الأزمات، حتى وفي الأوقات العادية فهي تلعب دورا هاما في زيادة الإنتاجية وتحقيق الرضا الوظيفي وتضمن سير العمل بكل فعالية.

حتى وإن تجاوزت إدارة الموارد البشرية كل الصعوبات وتمكنت من العمل بطريقة عادية خلال الجائحة، ما زال عليها أن تتوفر على يد عاملة متفانية في العمل ولها ولاء للمنظمة أولا، ومبدعة ومبتكرة ثانيا لان العمال في حد ذاتهم سيواجهون كل أنواع العقبات أثناء عملهم في الظروف الغير الاعتيادية فوجب عليهم تجاوز تلك المشاكل بطرق إبداعية لذلك فإن مورد بشري بتلك المواصفات يعد كنز ثمين ومطلوب بكثرة في سوق تسوده المنافسة، مما جعل الباحثين يدرسون كيفية تشجيع الإبداع والابتكار داخل المؤسسات، توصلوا إلى أن هناك عدة عوامل قد تشجع أو تعيق الإبداع الإداري داخل المؤسسة مثل: القيادة العليا - الثقافة التنظيمية - تشجيع الزملاء الموظفين - البحث والتطوير، إلا أنه في السنوات الأخيرة تزايد عدد البحوث التي تدرس إدارة الموارد البشرية وأثرها على الإبداع الإداري وتدرس ما هي الممارسات في إدارة الموارد البشرية التي تؤثر إيجابا على الإبداع الإداري وماهي تلك الممارسات التي تؤثر سلبا عليه ودراسة كيفية توفير البيئة الملائمة له.

ومن هذا المنطلق وجب علينا معرفة أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري داخل المنظمة.

## إشكالية البحث:

ما هو دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسة الاقتصادية؟

## الفرضيات:

- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري في مؤسسة نفضال سعيدة
- ✓ توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري في مؤسسة نفضال سعيدة
- تعر متغير النوع
- ✓ توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري في مؤسسة نفضال سعيدة
- تعر متغير العمر

- ✓ توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري في مؤسسة نفطال سعيدة  
تعز متغير المستوى العلمي
- ✓ توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري في مؤسسة نفطال سعيدة  
تعز متغير المجال الوظيفي
- ✓ توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري في مؤسسة نفطال سعيدة  
تعز متغير سنوات الخبرة

#### أسباب اختيار الموضوع:

- ✓ يعتبر الإبداع الإداري مهم ويمكن إسقاط نتائج الدراسة مثل محفزات الإبداع لتفيد في الحياة اليومية.
- ✓ أن الباحث سيصبح موظف في المستقبل وعليه معرفة طرق تفعيل الإبداع في بيئته الوظيفية.
- ✓ ضعف المؤسسات الجزائرية في مجال إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري.
- ✓ نقص الدراسات العربية حول الموضوع.

#### أهداف البحث:

- ✓ تبيان دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري.
- ✓ معرفة طرق تحفيز الإبداع الإداري داخل المؤسسة الاقتصادية.
- ✓ معرفة أهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية.

#### أهمية البحث:

تبرز أهمية موضوع البحث فيما يلي:

- ✓ من خلال أهمية العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري.
- ✓ تعتبر كل من إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري من العوامل التي تزيد من جودة مخرجات المنظمة وفعاليتها وبالتالي إمكانية دخول أسواق جديدة أكثر تنافسية.
- ✓ إن الإلمام بمفاهيم إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري والتحكم فيهما يجنب المنظمة الصراعات الداخلية بين العمال والإدارة ويجعلها جاهزة لأي أزمات مستقبلية.

#### حدود البحث:

**حدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة ما بين 15ماي إلى 1 جوان 2021

**حدود المكانية:** أجريت الدراسة في مؤسسة نفطال ولاية سعيدة.

**منهج البحث:**

تنقسم الدراسة إلى فصلين فصل إطار النظري وفصل إطار التطبيقي حيث أنه تم الاعتماد المنهج الوصفي في الجزء النظري، لشرح كل المفاهيم النظرية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري، أما الجزء التطبيقي تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لإجراء دراسة وصفية لآراء المستجوبين، أما الأسلوب التحليلي فقد تم استخدامه في تحليل البيانات ببرنامج spss والإجابة عن الإشكالية واختبار فرضيات الدراسة.

**صعوبات البحث:**

- ✓ صعوبة الحصول على عينة كبيرة من مجتمع الدراسة لغياب بعض العمال نظرا لإرسالهم في تريض.
- ✓ صعوبة توزيع الاستمارات على العمال واسترجاعها.
- ✓ صعوبة جمع بيانات ذات مصداقية تعكس الواقع.

**هيكل البحث:**

تم تقسيم الدراسة إلى فصلين

**الفصل الأول:** وقد تمثل هذا الفصل في الإطار النظري للدراسة حيث تم تقسيمه إلى مبحثين المبحث الأول تمثل في "مفاهيم نظرية عن إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري" حيث قسم إلى ثلاثة أجزاء: إدارة الموارد البشرية – الإبداع الإداري – علاقة إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري حسب الدراسات السابقة. أما المبحث الثاني فتمثل في "عرض الدراسات السابقة التي لها علاقة مع البحث" حيث شمل هذا المبحث على عرض هاته الدراسات ثم تحليلها ومناقشتها.

**الفصل الثاني:** وتمثل هذا الفصل في الدراسة الميدانية حيث تم تقسيمه إلى مبحثين تمثل المبحث الأول في "الإطار العام للدراسة" حيث احتوى على بطاقة تعريفية عن مؤسسة نفضال ومنهج الدراسة، أما المبحث الثاني فتمثل في "عرض وتحليل ومناقشة فقرات الاستبيان واختبار الفرضيات" والذي احتوى على عرض بيانات المعلومات الشخصية للمستجوبين والدراسة الوصفية لآراء المستجوبين واختبار الفرضيات.

# الفصل الاول

مفاهيم عامة حول ادارة الموارد البشرية والابداع الإداري

## تمهيد

تعد إدارة الموارد البشرية من الوظائف الأساسية في المؤسسة التي لا يمكن الاستغناء عنها في أي منظمة ويعتبر الإبداع الإداري من السمات المميزة التي تبحث عنها المنظمات الحديثة وتقوم بتعزيزها والحفاظ عليها أن وجدت, ففي هذا الفصل سوف نتطرق إلى المفاهيم النظرية الأساسية عن هذين المفهومين (إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري) وسنقوم بالتطرق إلى العلاقة التي تربط بينهما بناء على ما جاء في الدراسات السابقة كما سنقوم بعرض مجموعة من الدراسات التي قامت بدراسة هذا لموضوع ثم مقارنتها بدراستنا الحالية من حيث أوجه التشابه والاختلاف.

كما قسمنا الفصل الأول كالاتي:

**المبحث الأول:** إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري.

**المبحث الثاني:** الدراسات السابقة التي لها علاقة مع البحث.

## المبحث الأول: إدار الموارد البشرية والإبداع الإداري

### I- ماهية إدارة الموارد البشرية

#### 1- تعريف إدارة الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية القلب النابض لأنشطة المنظمة لإدارة مواردها المتاحة، وقد اكتسب ميدان إدارة الموارد البشرية أهمية متميزة نظرا للدور الحيوي التي يؤديه. ولا شك أن محاولة الوقوف على تعريف أو مفهوم محدد لإدارة الموارد البشرية أمر صعب وذلك يرجع إلى التطور المستمر الذي تمر به هذه الإدارة .

وفيما يلي بعض التعريفات كما أوردها عدد من المؤلفين البارزين وأدبيات علم الإدارة:

**التعريف الأول:** عرف معهد إدارة الأفراد Institute of Personnel Management في بريطانيا إدارة الموارد البشرية بأنها "ذلك الجزء من الإدارة المهتم بالأفراد في العمل وبعلاقاتهم داخل المنظمة".

**التعريف الثاني:** يقصد بإدارة الموارد البشرية (HRM) "هي ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمن لعدد من الوظائف والأنشطة التي تمارس بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة وإيجابية بما يحقق مصلحة المنظمة، ومصلحة العاملين ومصلحة المجتمع(Schuler,1983)".

**التعريف الثالث:** هي "تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة عمليات اختيار وتعيين، وتنمية، ومكافأة، وتكامل وصيانة الموارد البشرية بغرض الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة(Flippo,1984)".

**التعريف الرابع:** يعرفها فرانراش "إدارة الموارد البشرية بأنها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة في المؤسسة".

**التعريف الخامس:** هي "الإدارة المسؤولة عن اختيار أكفاء الأشخاص لشغل الوظائف، وإعداد العاملين وتنميتهم، وإعداد كادر الأجور وتوفير الطمأنينة لهم، وتوفير أماكن العمل المناسبة وإعداد سجلات كاملة لجميع العاملين، بالإضافة إلى دورها الهام للعمل على تحقيق روح التعاون بين العاملين (عاطف عبيد، 1990)".

ومن خلال التعريفات السابقة فإنه يمكن القول إن إدارة الموارد البشرية هي:

"وظيفة إدارية تهتم بجميع سياسات وتطبيقات العناصر البشرية داخل المنظمة، والتي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة وأفرادها والمجتمع، ويتم ذلك من خلال مجموعة من أنشط وبرامج خاصة بتحليل وظائف المنظمة ومن ثم تخطيط الموارد البشرية واستقطابها واختيارها وتحفيزها وتطويرها بشكل فعال". (القحطاني، 2008، صفحة



## 2- نشأة إدارة الموارد البشرية

### 2-1 الثورة الصناعية :

ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر، وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين، وأهم ما كان يميزها ظهور الآلات والمصانع الكبيرة، واستغنائها أحيانا عن العمال، واحتياجها أحيانا إلى عمالة متخصصة، كما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل (ساعات عمل طويلة، ضوضاء، أتربة، أبخرة، وغيرها...)، ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الإنسانية حيث نظرت إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشتري.

### 2-2 ظهور الحركات العمالية :

مع مساوئ الثورة الصناعية، كان على العمال أن يتحدوا في مواجهة أصحاب الأعمال، وظهر ذلك في شكل انتفاضات عشوائية، ثم إضرابات منظمة ثم تحولت إلى اتحادات ونقابات عمال، تطالب بحقوقهم، وتتفاوض باسمهم فيما يمس الأجور، وساعات العمل.

### 2-3 الإدارة العلمية :

حاول فردريك تايلور (Fredrick Taylor) أن ينظم العلاقة بين الإدارة والعمال، وذلك من خلال عدة مبادئ، أهمها: تصميم العمل وفق قواعد دراسات الحركة والوقت، والاختيار المناسب للعاملين، وتدريبهم وإعطاؤهم أجورا محفزة.

### 2-4 ظهور علم النفس الصناعي :

تلا حركة الإدارة العلمية اهتمام من علماء النفس بدراسة ظواهر معينة، مثل الإجهاد والإصابات، وأهم ما ركزوا عليه هو تحليل العمل، بغرض معرفة المتطلبات الذهنية والجسمية للقيام به، وركزوا أيضا على تطوير الاختبارات النفسية المناسبة للاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف، وقد أظهرت هذه الحركة نجاحا كبيرا في الشركات التي استخدمت أساليب تحليل العمل والاختبارات النفسية.

### 2-5 ظهور حركة العلاقات الإنسانية :

ركزت هذه الحركة على أن إنتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل (مثل الإضاءة وساعات العمل)، بل أيضا بالاهتمام بالعاملين، والنمط الإشرافي عليهم، والخدمات المقدمة إليهم. ولقد ظهرت هذه الحركة كنتيجة لتجارب مصانع هاوثورن والتي أشرف عليها إلتون مايو (Elton Mayo).

### 2-6 بدء ظهور ممارسة إدارة الأفراد :

كانت أولى المنظمات التي أخذت بمفاهيم الإدارة العلمية، وعلم النفس الصناعي والعلاقات الإنسانية هي منظمات الجيش والحكومة (أي: الخدمة المدنية) وكان من أهم الممارسات: وضع شروط للتعيين، واستخدام الاختبارات النفسية، والاهتمام بأنظمة الأجور، وخدمات العاملين، ومنع الفصل التعسفي.

## 2-7 بدء ظهور بعض المتخصصين في إدارة الأفراد :

قامت بعض الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية والجيش بتوظيف عاملين متخصصين في الأنشطة المختلفة بدلا من الأفراد، مثل المتخصصين في مجالات التوظيف، والتدريب، والأجور، وخدمات العاملين، والأمن الصناعي، والرعاية الطبية والاجتماعية للعاملين.

## 2-8 ظهور حركة العلوم السلوكية :

أثرت هذه الحركة -التي ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين- على تطوير ممارسات الأفراد، لكي تتواءم مع التطور في العلوم السلوكية. ومن أمثلتها إثراء وتعظيم الوظائف وتخطيط المسار الوظيفي، ومراكز التقييم الإدارية في تغيير ملامح كثير من وظائف إدارة الأفراد.

## 2-9 تدخل الدولة بقوانين وتشريعات :

نشطت كثير من الدول في العقود الأخيرة من القرن العشرين في إصدار تشريعات تقنن العلاقة بين أصحاب الأعمال، أي المنظمات والشركات مع العاملين. ولقد ركزت هذه التشريعات على موضوعات، من أهمها: الحد الأدنى للأجور، التأمينات، المعاشات، الأمن الصناعي، وصحة العاملين. (شراره، 2019، صفحة 22)

## 3- وظائف إدارة الموارد البشرية

### 3-1 وظائف إدارة الموارد البشرية الرئيسية:

- ✓ **تحليل وتصنيف العمل:** تعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة، وتصنيف هذه الوظيفة، وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها، وتصميم الوظيفة بشكل مناسب، وتحديد مواصفات من يشغلها.
- ✓ **تخطيط القوى العاملة:** يعني بتحديد احتياج المنظمة من أنواع وإعداد العاملين. ويتطلب هذا تحديد طلب المنظمة من العاملين، وتحديد ما هو معروض ومتاح منها، والمقارنة بينهما لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة بالمنظمة.
- ✓ **الاستقطاب الاختيار والتعيين:** وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل، وتصنيفهم من خلال طلبات التوظيف، والاختبارات، والمقابلات الشخصية، وغيرها من الأساليب، وذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
- ✓ **تصميم هيكل الأجور:** وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة، وتحديد أجرها، وتحديد درجات أجرية للوظائف. كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم والأهميات المختلفة للوظائف المختلفة.
- ✓ **تصميم أنظمة الحوافز:** وتعني الوظيفة بمنح مقابل عادل للأداء المتميز. ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي، أو أدائهم الجماعي، فتظهر الحوافز الفردية والحوافز الجماعية. وأيضا هناك حوافز على أساس أداء المنظمة ككل.

- ✓ **تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين:** تهتم المنظمات بمنح عاملها مزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز والبطالة، كما تهتم المنظمات بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية، واجتماعية، ورياضية، وقانونية، وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها.
- ✓ **تقييم الأداء:** تهتم كل المنظمات تقريبا بتقييم أداء موظفيها، ويتم ذلك من خلال أساليب معينة، وغالبا ما يقوم بالتقييم الرؤساء المباشرين بغرض التعرف على الكفاءة العامة للعاملين، وبغرض التعرف على أوجه القصور في هذا الأداء.
- ✓ **التدريب:** تمارس المنظمات أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين، وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة. وعلى الشركة أن تحدد احتياج المرؤوسين للتدريب، وأن تستخدم الأساليب والطرق المناسبة، وأن تقييم فعالية هذا التدريب.
- ✓ **تخطيط المسار الوظيفي:** تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة، وعلى الأخص فيما يمس النقل، والترقية، والتدريب. ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة لدى الفرد، ونقاط الضعف لديه. (ماهر، 2004، صفحة 29)

### 3-2 الوظائف المساعدة في إدارة الموارد البشرية

- ✓ **العلاقة مع النقابات:** وهي وظيفة تهتم بتنظيم العلاقة مع التنظيمات العمالية (أي النقابات)، والتطرق إلى موضوعات مثل الشكاوى، والنزاعات العمالية، والتأديب، والفصل من الخدمة.
- ✓ **أمن وسلامة العاملين:** وهي تهتم بإجراءات الحفاظ وحماية سلامة العاملين، والأمن، والصحة، والاتجاهات النفسية السليمة لهم.
- ✓ **ساعات وجداول العمل:** وتهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل والراحة والإجازات، وفقا لنظام يناسب طبيعة المنظمة ووضع نظام يكفل كفاءة العمل. (ماهر، 2004، صفحة 30)

### 4- أبعاد إدارة الموارد البشرية:

#### 4-1 تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات في المؤسسة الاقتصادية:

لا شك في أن خلف كل منظمة ناجحة تقف إدارة موارد بشرية ناجحة في برامجها سواء كانت هذه البرامج في إطار اختيار الأفراد. أو تدريبهم أو تقييم أدائهم. أو صيانتهم والاحتفاظ بهم. أو من خلال برامج جيدة للمكافآت والحوافز. فهناك إذا ارتباط قوي بين نجاح المنظمة (لا سيما منظمة الأعمال) وبين برامج الموارد البشرية. وعلى الرغم من صعوبة القياس الفوري للعوائد والأهمية المنتظرة من برامج جيدة للموارد البشرية إلا أن وجود مثل هذه البرامج يعود إلى تحقيق مزايا اقتصادية عديدة وأهمية كبيرة سواء عن طريق تخفيض التكاليف أو إضافة إلى العوائد المالية. (الموسوي، 2008، صفحة 20)

**4-2 إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن التوجيه في المنظمة من خلال نشاطات التوجيه لزيادة الفعالية:** حتى يكون توجيه الموظفين فعالا يجب أن يكون من خلال برنامج شامل ومنتظم يتم تقويمه بصورة مستمرة. وتعتمد برامج التوجيه على التعاون المشترك بين إدارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين. ويكون لزاما على الجهتين التنسيق والعمل معا لإعداد برنامج مخطط وشامل وفعال للتوجيه، يقدمان من خلاله ما يحتاج الموظف إلى معرفته عن عمله الجديد وبيئته. وعادة ما تشتمل البرامج التوجيهية على نوعين من الموضوعات: الأولى موضوعات عامة، والثانية محددة موجهة إلى الوظيفة التي سيشغلها الموظف. (رشيد، صفحة 682)

**4-3 تسعى إدارة الموارد البشرية دائما إلى تحديد معايير وطرق توظيف الموارد البشرية لضمان توظيف الشخص المناسب في المنصب المناسب:**

ففي عملية تحديد المعايير يتم تحديد متطلبات الأهلية والمهارة والكفاءة بصورة ثلاثية العملية التجارية أو الخدماتية التي تؤديها المؤسسة، فمثلا، شركة تعمل بقطاع الإنترنت يجب أن يكون موظف قسم الموارد البشرية فيها لديه معرفة جيدة في مجال الإنترنت لأن هذا القسم يعتمد كليا بشكل أو بآخر على التواصل مع الموظفين في نجاحه، ولا نتوقع أي نجاح لموظف في إدارة الموارد البشرية لا يعلم شيئا عن طبيعة عمل موظفيه.

فيجب أن تتوفر قدرة لدى الموظف في قسم إدارة الموارد البشرية على تحديد متطلبات كل وظيفة في المؤسسة بالتعاون مع أصحاب الخبرة فيها، كما يجب تحديد متطلبات الموارد البشرية من حيث التكنولوجيا وغيرها من المصادر من أجل ضمان سير ملائم للعمل.

أما في تحديد الموارد البشرية المطلوبة للتوظيف يتم وضع وصف لاحتياجات المؤسسة من الموظفين من حيث تحديد المؤهلات والمهارات والكفاءات المطلوبة، يتم تقدير احتياجات المؤسسة من حيث عدد الأفراد وساعات العمل اللازمة لتأدية المؤسسة رسالتها وتحقيقها. (محمد، عواد؛ خلدون، موسى؛ محمد، اسماعيل؛، صفحة 31)

**4-4 تفتح إدارة الموارد البشرية باب الاتصال بين مختلف الموظفين في المؤسسة:**

لفعالية أكثر في تسيير المورد البشري وجب على إدارة الموارد البشرية أن تفتح باب الاتصال بين مختلف الموظفين سواء اتصال عمودي أو أفقي فعملية الاتصال تعني نقل معلومات أو بيانات أو حقائق أو أفكار أو آراء أو استفسارات أو شكوى أو رغبات أو مواقف أو اتجاهات أو وجهات نظر أو أوامر أو تعليمات من شخص (مصدر الرسالة إلى شخص آخر (مستقبل الرسالة) أو مجموعة أشخاص باستخدام وسيلة معينة للاتصال، فلضمان سير سلس لعملية تسيير الموارد البشرية والأعمال اليومية للمنظمة دون عقبات وجب على تلك المعلومات أن تسري بين الموظفين من كل المستويات دون عراقيل أو تغيير في محتواها. (القحطاني، 2008، صفحة 230)

#### 4-5 يتم تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية لوظائف إدارة الموارد البشرية:

لنتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة يتطلب ذلك: تحديد الأعمال المطلوبة في ضوء توفر بيانات عن حجم الإنتاج، الطبيعة الفنية للأعمال، نوع الأدوات المستعملة، مستوى التكنولوجيا الحالي والمتوقع، التطورات المتوقعة في الإنتاج الطاقة الإنتاجية المتاحة والطاقة المستغلة. كما يجب تحليل وتوصيف الأعمال المطلوبة، وذلك من خلال تجميع البيانات والمعلومات في الأعمال التي تقوم بها الوظيفة، مسؤولياتها، الظروف المحيطة بها، نوع المجهود المطلوب لأدائها، والشروط الواجب توافرها في شغلها ويمكن توفير هذه البيانات من عدة مصادر: استقصاء العاملين - الملاحظة - المقابلة الشخصية - فرق العمل - الدليل التنظيمي - الدراسات السابقة - التوصيف الحالي للوظائف ثم بعد توفر تلك المعلومات يجب تحديد عدد الأفراد اللازمين، وهذا يتطلب: تحليل عبء العمل المطلوب إنجازه - تحليل أثر المتغيرات التكنولوجية على الإعداد المطلوبة من الأفراد - وتقرير هيكل العمالة التي تتمشى مع المستوى التكنولوجي المتوقع. (الليبي، 2015، صفحة 240)

#### 4-6 تتم مراعاة الاحتياجات الفعلية لإدارة الموارد خاصة الاحتياجات التطويرية:

تتم مراعاة الاحتياجات الفعلية للموارد البشرية التي تتمثل في الرواتب والأجور فلن تجد عامل لا يهمله أجره فهو الذي يشبع به احتياجاته الأساسية ومنه قد يشعر بالقيمة الاجتماعية ومنه قد يشعر العامل بتحقيق الذات فالأجور والرواتب والضمان الاجتماعي والأمن الوظيفي كلها احتياجات لموارد البشرية لها أهمية بالغة سواء على مستوى الفرد أو الشركة. (نزار، 2015، صفحة 309) ولكن لزيادة فعالية المنظمة لبد من تحقيق الاحتياجات التطويرية أيضا، مثل دورات إعداد كوادر متكاملة لتشغيل وحدة فنية، أو تخصيص منح للراغبين في العمل مستقبلا في المنظمة أو العاملين حاليا بهدف تأمين الحصول على كوادر ماهرة مستقبلا حسب خطة الاحتياجات من الكوادر. (محمد م.، 2014، صفحة 112)

#### 4-7 تولي إدارة الموارد البشرية اهتماما بآراء الموظفين:

يملك الموظفون قدرا لا يصدق من المعلومات حول العمليات اليومية ونجاحات وإخفاقات المنظمة ومديرين العمل. سيكونون أكثر من سعادة لمشاركة ما يعرفونه، ويمكن تسخير هذه المعرفة لتوجيه المنظمة وتركيز الجهود وتحقيق أهداف المنظمة.

يشعر الموظفون الذين يمكنهم التعبير عن آرائهم بنجاح والتقدير والتمكين لاتخاذ القرارات والتعبير عن الأفكار وتقديم مساهمات كبيرة في مكان عملهم. كل ما على أرباب العمل فعله هو السؤال فقط وتشجيع العمال على الإبداع بأفكارهم. كما أنه يعتبر الموظفون أصول تنظيمية مهمة وآراءهم تلعب دورا حيويا في نمو أي منظمة. حيث إن بعض المنظمات توفر أرضيات للموظفين لوضع آراءهم وملاحظاتهم حول مكان العمل وسير المنظمة. ملاحظات الموظفين تلعب دورا حيويا لنمو الشركة لأنه يحسن العلاقة بين الإدارة والموظفين من خلال تحسين رفاهية الموظفين ومعنوياتهم. تساعد هذه الأرضيات أيضا الموظفين المحتملين في اختيار شركة تفي بمعاييرهم. (rajiv، وآخرون، 2019، صفحة 5)

#### 4-8 تعمل إدارة الموارد البشرية على تكوين فرق عمل مكلفة بحل المشاكل:

سعيًا لتعزيز مشاركة العاملين في معالجة المشكلات وصنع القرارات تتخذ المؤسسة فرق العمل سبيلًا إلى ذلك. فالإدارة التي تعنى بالعمل وبالعاملين بقدر كبير ومتوازن تتطلب تشكيل فرق عمل يسهم فيها الأعضاء بأرائهم ومقترحاتهم في أمور الإدارة اليومية والتكتيكية بما يثري الأداء ويسهم في تهيئة مدخل حيوي للتميز والتفوق التنافسي في منظمات الأعمال بشكل خاص.

تفيد فرق العمل المؤقتة في جهود التحسين المستمر ضمن إدارة الجودة الشاملة. وقد يسأل سائل فيقول: لماذا لا يكفي أن تقوم بذلك لجان من مديري الإدارات؟ والإجابة أن فرق العمل مهمة في هذا الصدد للأسباب التالية: أ- مديرو الإدارات مشغولون في مشكلات وضغوط العمل اليومية.

ب- وقد يكون بينهم صراعات.

ج- وبعض المديرين الذين لديهم مشكلات بإداراتهم يعيشون أسرى المشكلة ويفكرون من داخلها. بينما فريق العمل الذي يتشكل من إدارات متعددة. وتتكامل خبرات ورؤى أعضائه سيرى المشكلة من خارجها فيكون أقدر على معالجتها.

د- تعمل فرق العمل أفضل من اللجان لو أشعلت المنافسة الإيجابية داخلها وبينها. (النصر)

#### 4-9 تأخذ إدارة الموارد البشرية بعين الاعتبار مميزات الشخص المبدع:

نحن نجادل بأن ثقة الموظفين في مديريهم هي حجر الأساس لتشجيع الموظفين على الإبداع. الموظفون الذين يتقنون بشدة بمديريهم على استعداد لاستكشاف الأفكار الإبداعية والمحاولة سلوكيات مبتكرة لأنهم يعتقدون أن مديريهم على الأقل ليسوا ضارين فهم مشجعون محاولاتهم المبتكرة، مما يؤدي إلى مستوى إبداع أعلى. من ناحية أخرى، فإن الموظفين الذين لديهم ضعف الثقة في مديريهم يحجمون عن استكشاف الأفكار الإبداعية ومتابعة السلوكيات المبتكرة لأنهم يدركون أن محاولاتهم المبتكرة لن تلقى ترحيبًا ودعمًا من قبلهم المديرين. وفقًا لذلك، نتوقع أن تساهم ثقة الموظفين في مديريهم في زيادة الإبداع. ثم إنه على المسيرين تشجيع العمال وتنويع طرق الحوافز ما بين مادية كزيادة في الأجر أو المكافأة وما بين معنوية كترقية أو خطاب شكر وهناك عدة نظم للحوافز المادية منها نظام المشاركة في المكاسب ونظام هالسي ونظام رأون، وجميع هذه النظم تشجع الإبداع في المنظمات بطرق مختلفة. (Juil, Sangsoon, Jiman, & Sungok, 2019)

#### 4-10 وضع برامج لضمان صحة وأمن الأفراد وتقديم المساعدة:

كان أحد المصادر المهمة للتغيير في مكان العمل هو الرغبة في الترويج لمكان أكثر أمانًا وأكثر صحة في بيئة العمل. حيث إن الضغوط القانونية والاجتماعية والسياسية على المنظمات تضمن صحة وسلامة موظفيها وتستمر في إحداث تأثير كبير على ممارسات إدارة الموارد البشرية. جزء من التأثير والقلق هو نتيجة لقانون السلامة والصحة المهنية لعام 1970. وكان هناك مصدر آخر للتغيير حيث كان قلقًا مجتمعيًا بشأن التعرض

للمواد الخطرة أو الإجهاد في مكان العمل. حاولت المنظمات الاستجابة للضغوط والمخاوف من خلال إقامة برامج للوقاية من حوادث العمل لضمان الصحة والرفاهية العقلية لموظفيه. بفضل ذلك تقوم المؤسسات الآن بالأخذ بعين الاعتبار صحة موظفيها وتوفير برامج وقاية ورعاية صحية وتقوم بمساعدة موظفيها في التعامل مع ضغوط العمل. (R.Sims, 2002, p. 7)

#### 5- أهمية إدارة الموارد البشرية:

تتمتع إدارة الموارد البشرية - كأحد وظائف المنظمة - بأهمية كبيرة باعتبارها تمثل الإدارة الأهم وأعلى أصول المنظمة سواء أكان ذلك على مستوى المنظمة أو على المستوى الوطني فعل مستوى المنظمة تتركز هذه الأهمية فيما يلي:

✓ يعتبر العنصر البشري هو العقل المدبر والقوة التي يمكن من خلالها استغلال جميع الإمكانيات المادية الموجودة بالمنظمة وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه المنظمة سواء أكانت إنتاجية أو تسويقية أو تمويلية.

✓ في حين تتناقص قيمة الموارد المادية الموجودة بالمنظمة - بمرور الوقت - نجد أنه على العكس من ذلك تتزايد قيمة الموارد البشرية، حيث أنها تمثل أصلاً تتزايد قيمته يوماً بعد آخر وبالتالي ضرورة العمل على حسن الاستفادة منه.

✓ يساعد حسن تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية على عدم إعاقة أعمال الإدارات الأخرى بالمنظمة.

✓ إن الثورات التي شهدتها العالم في الآونة الأخيرة من ثورة معلومات وثورة اتصالات وتكنولوجيا، وما أفرزه ذلك من تقدم وتفوق للدول يرجع إلى وجود عقول بشرية مبدعة. وقدرات فنية عالية وسمات سلوكية إيجابية.

✓ إن الموارد البشرية تمثل أساساً قوة من القوى الاقتصادية وذلك بقدرتها على الإدارة الفعال وعلى الأداء الجاد المثمر للعاملين، لتعظيم القيمة المضافة وزيادة الناتج القومي مختلف مجالات النشاط الاقتصادي.

✓ تلعب الموارد البشرية دوراً هاماً في زيادة الصادرات وذلك من خلال وجود عنصر بشري قادر على التطوير والابتكار للمنتجات وتحسين الجودة وتقليل التكلفة وذلك في ضوء إدارة فعالة للمورد البشري.

✓ أنه مع التقدم العلمي ودخول الشركات متعددة الجنسيات للأسواق العالمية ووجود منافسة قوية، أصبح هناك تنافس قوى بين الدول المتقدمة لجذب الكفاءات البشرية المتميزة وأصبح هناك دوراً هاماً لإدارة الموارد البشرية تعمل من خلاله على استقطاب العاملين الأكفاء مع توفير المناخ المناسب لهم.

✓ الاهتمام بالوظائف الإدارية لدى الأفراد العاملين في المنظمات الإدارية.

✓ يساعد حسن تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية على عدم إعاقة أعمال الإدارات الأخرى بالمنظمة.

✓ العمل على حل مشكلات الموظفين الداخلية في البيئة الداخلية للمنظمات والمنشآت الداخلية والخارجية.

(القحطاني، 2008، صفحة 25)



## II- ماهية الإبداع الإداري:

### 1- تعريف الإبداع الإداري:

**التعريف الأول:** الإبداع في الإدارة هو القدرة المتميزة على تحقيق الأهداف والنتائج المحققة لمصالح المستفيدين من عمل الإدارة، وهو الاستخدام الذكي للموارد المتاحة، والتغلب على المشكلات والعقبات بأساليب متطورة وغير واردة في المنظمات التي تقتصر إلى الإبداع والمبدعين.

**التعريف الثاني:** هو الإبداع المتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة، وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية

**تعريف الثالث:** عرفته المنظمة الأمريكية للتدريب والتطوير على أنه عملية إنتاج أفكار أو أشياء حقيقية أو خيالية، ووضعتها في طرق جديدة ومفيدة 1989, American society for training and Development أما المرسي (2001, 65) فقد عرف الإبداع أنه القدرة على تقديم شيء جديد عما هو موجود بالفعل.

**التعريف الرابع:** أشار الباحثان (Daft, Noe. 2001, P. 120) إلى أن الإبداع هو القدرة على جمع أو مشاركة المعلومات بطرق تطوير أفكار جديدة. وبعبارة أخرى هو تطوير الأفكار الابتكارية التي تعكس الحاجات المدركة وتستجيب للفرص في المنظمة، وهوعتبر الخطوة الأولى للابتكار ويساهم في نجاح المنظمة على المدى الطويل، كما أن يحسن من عملية صنع القرار من خلال تشجيع العصف الذهني كأحد الأساليب المستخدمة في جمع أعضاء الجماعة معا لتطوير أفكار جديدة بحرية وعفوية دون انتقاد.

**التعريف الخامس:** يرى بعض الباحثين الإداريين بأن الإبداع الإداري عبارة عن (المبادرة والتي يبديها الموظف أو المدير بقدرته على الخروج عن التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير). ويتم هذا التغيير النوعي من خلال العملية التي يصبح عندها الموظف حساسا للمشكلات والنواقص والمتغيرات في المعرفة والعناصر المفقودة. عندما يتوجه التفكير الإبداعي نحو متطلبات الحياة العملية الإدارية وخصوصا في مجال الأعمال. (السكرانة، 2011، صفحة 6)

وعليه فإن عملية الإبداع تعني عملية القفز والتحول من القديم إلى الحديث الذي يتسبب في إحلال طريقة أو أسلوب أو إجراء جديد بدلا من الطريقة أو الأسلوب القديم. ويشار إلى الإبداع الإداري أنه (السلوك الإنساني الذي يؤدي إلى التغيير في نتائج المواد المستخدمة في الشركات والدوائر والمؤسسات ويتصف بالخبرة الأصالة والقيمة والفائدة الاجتماعية).



## 2- المرتكزات التي يقوم عليها الإبداع الإداري:

أشار كل من المعاني (1990) والخوالدة (2005) إلى أن الإبداع الإداري يعد عملية متكاملة، تقوم على جملة مرتكزات أساسية لا يستقيم الإبداع إلا بوجودها معا وتشكل بحق مبادئ ينطلق منها الشخص المبدع وهي:

### ✓ العامل الفسيولوجي:

ويتمثل في وجود القدرة على التفكير، عند الأفراد ويشمل القدرات الإبداعية لدى الأفراد والسمات التي يتصف بها المبدعون، ومن أهمها الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والقدرة على التنبؤ، والإحساس بالمشكلة، والقدرة على المثابرة وتحمل المخاطرة.

### ✓ العامل البيئي:

ويتمثل في المناخ الذي يسود المنظمات فيما يتعلق بظروف العمل والعاملين داخل المنظمة، وتتكون البيئة التنظيمية في القيم الفردية لدى قيادة المنظمة والعاملين فيها وأنماطهم السلوكية ومعتقداتهم، إذ تتفاعل هذه العوامل مجتمعة لتشكيل المناخ التنظيمي الذي يؤثر بشكل بالغ في الإبداع الإداري.

### ✓ العامل السيكولوجي:

ويتمثل في العوامل التي تدفع العاملين في المنظمات إلى الإبداع الإداري ومن أهم دوافع العاملين التي تدفعهم إلى الإبداع ما يأتي:

- ✓ الحاجة إلى الإنجاز: وهنا يقصد به دافع العاملين وتحمسهم للعمل وطرح أفكار جديدة توصلهم إلى الإبداع.
- ✓ الحاجة إلى الجودة في الأداء: وقصد بها توظيف العاملين لإمكاناتهم بصورة مثالية من أجل تحقيق الأهداف بمواصفات عالية.
- ✓ الحاجة إلى تحقيق الذات: وهي رغبة العاملين في إنجاز الأعمال التي تكون نابعة من دواخلهم.
- ✓ الحاجة إلى النظام: وهي ما يقصد به حاجة الشخص المبدع إلى إعادة تنظيم الأشياء.
- ✓ الحاجة إلى الاجتهاد: وهي الرغبة لدى العاملين في التوجه نحو العمل وإتقانه بأسرع وأفضل الطرق. وحب الاستطلاع: وهي ما يقصد به رغبة الشخص المبدع في البحث عن كل ما هو جديد في مجال عمله. (السكرانة، 2011، صفحة 54)

## 3- أبعاد الإبداع الإداري:

### 3-1 توفير بيئة عمل ملائمة تحفز الإبداع وزيادة الإنتاجية:

إن البيئة التنظيمية التي تحتضن الابتكار وتهيئ له الشروط المناسبة تتمتع في الغالب ببعض الخصائص التي تشجع الإبداع وتعززه مثل تبني قيم ومبادئ تنظيمية تنمي السلوك الابتكاري وتغذيه، وتشجع على قبول التغيير بدلا من مقاومته وعلى تجريب الأفكار الجديدة وإتاحة الفرصة أمامها، وتبدي الرغبة في توفير إمكانات نجاحها، وتحمل نتائج إخفاقها وتميل هذه البيئة نحو اللامركزية وتتجنب الأسلوب الفردي في الإدارة فتنمي أسلوب

المشاركة في الآراء ومناقشتها، وتضع أهدافا محددة ومتنوعة وتدعم وسائل تحقيقها باستخدام مهارات في الاتصال ونقل المعلومات، وقنوات اتصال مفتوحة على البيئة الداخلية والخارجية تتلقى عن طريقها ردود الفعل والاقتراحات والأفكار وتقويمها بحسب موضوعيتها ( التغذية العكسية )، وبالتالي تزيد هذه البيئة ثقة الأفراد بأنفسهم وتنمي عندهم القدرة على التساؤل وتقبل الانتقادات مما يشجع على التخيل والإبداع من أجل العطاء والبناء، إن بيئة كهذه تتميز في الغالب بالتفوق والقدرة على تحدي المشاكل والمصاعب. (مسلم، 2015، صفحة 54)

### 3-2 يساهم كل من المرؤوس والرئيس في عملية الإبداع وحل المشكلات بصورة إبداعية:

يمكن لكل منظمة ناجحة أن تجد حلولاً مبتكرة ومفيدة، ولكي يستمر النجاح، يجب على كل من المديرين والمرؤوسين أن يبرعوا في حل المشكلات، سواء كانت التحديات المعتادة في العمل كقلة الموارد، مثلاً، أو تحديات من نوع غير معتاد مثل تجديد منتج أو الدخول بالمؤسسة إلى مجال عمل مختلف. ويعني حل المشكلات بطريقة إبداعية القدرة على توليد أفكار مبتكرة غير اعتيادية لحل تلك المشكلات أي تجاوز الحلول الواضحة الاعتيادية وخلق جو من الحرية في التفكير والهدف من التفكير الإبداعي في حل المشكلات هو خلق أفكار رفيعة المستوى تناسب المهمة ويمكن تطبيقها دون مخاطر محسوبة ولكي تنتج تلك الأفكار بأقل تكلفة وفعالية عالية ووقت أقل يجب على كل من الرئيس والمرؤوس المشاركة والتعاون في الخروج بتلك الحلول. (ستان و سيلفر، الصفحات 3,10)

### 3-3 تؤدي الحوافز كالأجور، والتدريب والتحفيز والترقية إلى زيادة القدرة الإنتاجية للموظفين:

تعد الأجور والتدريب والترقية والتحفيز من الأمور الإيجابية التي تخلق ما يسمى بالرضا الوظيفي فتلجأ المؤسسات إلى التدريب لأنه استثمار في الموارد البشرية ويكون له عائد للمؤسسة يتمثل في زيادة الإنتاجية الكلية وبنسبة للأفراد في زيادة المعارف والمهارات الأمر الذي يؤدي إلى زيادة قدرة ودافعيه الأفراد على العمل وبالتالي زيادة الإنتاجية الفردية أما الحوافز المادية كالأجور فهي وسيلة للأفراد لإشباع حاجياتهم وتسيديد فواتيرهم وهي التي تشعرهم بالأمان وقد أثبت عدة دراسات أن الأفراد الذين لا يشعرون بالأمان في الوظيفة تكون إنتاجيتهم منخفضة أما الزيادات والحوافز والأرباح والترقيات هي ما يشعر الموظف أن له قيمة ويشعره بتحقيق الذات الأمر الذي يؤثر إيجابيا على إنتاجيته وإبداعه. (نزار ، 2015 ، الصفحات 318,310)

### 3-4 توجد عوامل تعيق الموظف إظهار إبداعاته وابتكاراته:

يعتبر موضوع معوقات الإبداع من الموضوعات التي نالت اهتمام الكتاب والباحثين، حيث حاول العديد منهم تحديد العقبات التي تقف عائقاً أمام الإبداع أو التفكير الإبداعي، فقد حددها زهير منصور في كتابه (مقدمة في منهج الإبداع في ستة معوقات وذلك على النحو الآتي: عادات التفكير-العزلة-الألفة-النظرة الجزئية غير الشمولية-غياب الحرية-التركيز على النتائج دون الأصول، أما جروان فقد أوجزها في مجموعتين: المجموعة الأولى: العقبات الشخصية وتتمثل في الآتي: ضعف الثقة بالنفس-الميل للمجاراة-الحماس المفرط-التفكير النمطي-عدم الحساسية للمشكلات أو الشعور بالعجز-التسرع-نقل العادة.

أما المجموعة الثانية: فتشتمل على العقبات الظرفية وتتمثل في الآتي: مقاومة التغيير - عدم التوازن بين الجد والفكاهة - عدم التوازن بين التنافس والتعاون.

كما أنه ليس هناك اتفاق بين الكتاب والباحثين على عدد أو مسميات التي تعيق التفكير الإبداعي برغم من أن هناك أوجه اتفاق بينهم في بعض المعوقات مثل: مقومة التغيير والخوف من الفشل.

(السكرانة، 2011، صفحة 59)

### 3-5 يتوقف بقاء واستمرارية المؤسسة بجعل الإبداع الإداري أسلوب عملها وممارستها اليومية:

يجب على المؤسسات أن تكتشف طرقا لتشجيع الإبداع، لأن الحقيقة العملية للإبداع هي أنه يؤدي للنجاح المستقبلي، فالإبداع يحقق الميزة التنافسية التي هي مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها، لتحقيق أمرين اثنين:

1- إنتاج قيمة ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون.

2- تأكيد حالة من التميز والاختلاف بين المنظمة ومنافسيها.

وهذا ما يضمن لها البقاء في المستقبل إذا استمرت في تبني الإبداع كأسلوب لعملها في جميع وظائفها. (عبد الله، 2015، صفحة 120)

### 3-6 يتم مكافأة الموظفين المبدعين والمساهمين في حل المشكلات:

إن تشجيع الموظفين يحفز الإبداع ولكن الإبداع حقيقة يدعم حينما يهتم به قادة المنظمة الذين عليهم أن يضعوا نظاما أو قيما مؤكدة لتقدير المجهودات الإبداعية، واعتبار أن العمل المبدع هو قمة الأولويات، كما أن المشاركة في المعلومات وفي اتخاذ القرارات والتعاون من القيم التي ترعى الإبداع ويكون ذلك التحفيز أما مادي عن طريق مبالغ مالية وأشياء مادية، أو تحفيز معنوي كشكر وتشجيع شخصي من المديرين. (عبد الله، 2015، صفحة 30)

### 3-7 يحدث الإبداع الإداري تغيير مستمر لمواكبة التطور:

يهدف الإبداع إلى التحسن وإدخال تعديلات أو تغييرات صغرى أو كبرى على العمليات أو المنتجات الحالية ما يجعلها أكثر كفاءة أو تنوعا أو ملامة في الاستخدام. والتوصل إلى المنتج الجديد جزئيا من خلال التحسينات الكبرى أو الصغرى التي يتم إدخالها على المنتجات الحالية ما هو إلا إبداع جزئي الذي يعد شكلا من أشكال الإبداع، كما أن الإبداع يمثل الجديد (Novelty) وهو الإتيان بالجديد كليا أو جزئيا في مقابل الحالة القائمة، كما يمثل مصدر التجدد. الإبداع هو التوليفة الجديدة وهو أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال (توليفة الأشياء) أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل من أجل المحافظة على حصة الشركة السوقية وتطويرها وإمكانية منافستها في ظل العولمة وحدة المنافسين. (السكرانة، 2011، صفحة 21)

### 3-8 تنتهج المؤسسة عدة أساليب لتشجيع الإبداع الإداري:

يجب على المؤسسة دعم وتشجيع الإبداع، وذلك من خلال توفير الجوالمناسبة لزيادة النشاط الإبداعي، ونبرز فيما يلي أهم الممارسات التي وجب على المنظمة القيام بها:

✓ نظام المعلومات: يجب إقامة نظام معلومات مرن وديناميكي يهتم مصادر المعلومات التكنولوجية التنافسية والتجارية التي تدفع الإبداع.

✓ البحث والتطوير: لقد ازداد الوعي بهذا الجانب مؤخر، حيث أصبحت المنظمات التي تمتلك إمكانيات وقدرات جيدة تهتم بهذه الوظيفة.

✓ الحرية: أي إعطاء الحرية للأفراد داخل المنظمة في عملية اتخاذ القرارات، مما يزيد من درجة ولاءهم للمنظمة ويشجعهم على العمل أكثر والإبداع والتميز.

✓ توفير الموارد البشرية وحسن استغلالها: فهي أهم العناصر التي تساعد المنظمة على القيام بعملية الإبداع هو توفير الموارد البشرية اللازمة، وذلك يتطلب التركيز على النقاط التالية: -التوظيف المباشر أو تكوين وتطوير الأفراد الذين لديهم الكفاءات والقدرات الإبداعية اللازمة -توفير نظم الحوافز المادية والمعنوية الضرورية لتشجيع هؤلاء الأفراد.

✓ الثقافة الإنسانية: إن الثقافة الإنسانية تتلخص في التركيز على دمج الأدوار والمشاعر، بحيث يشعر الفرد العامل داخل المنظمة بأنه جزء لا يتجزأ من الكل وان الكل جزء لا يتجزأ منه، وبالتالي خلق ثقافة إنسانية تتفق مع الإبداع تعتبر من أهم التحديات التي تواجهها المنظمة.

✓ فرق العمل: إذ تساعد على صفق مهارات التفكير الإبداعي وتبادل الخبرات وتعزيز روح الرغبة في مساعدة الآخرين. (مسلم، 2015، صفحة 310)

### 3-9 تقوم المؤسسة بتشجيع المقترحات المقدمة من الآخرين:

بل ويجب تنظيم جلسات عصف ذهني لتجميع مقترحات وأفكار جميع الموظفين لا يسمح بنقد الأفكار أو الحكم عليها إلى أن تكتمل جلسة العصف الذهني وتسجل كل الأفكار ولو كان بعضها ساذجة أو شاذاً، فلا يجب صرف الطاقة الدماغية الثمينة في نقد الأفكار المولدة بل وجب الاحتفاظ بها في توليد الأفكار والحلول وإنتاجها. فالأفكار التي تبدو للوهلة الأولى غير صالحة يمكن أن تكون في بعض الأحيان ذات فائدة عظيمة عند تعديلها. وقد وجد أنه في بعض الأحيان أن الأفكار الأصيلة تكون قريبة للسطح عند تعليق أو كبح جماح الأحكام. كما يجب تشجيع الأفكار الشاذة وجامحة، ولا توجد أفكار سخيصة كما أنه بالإمكان ترويض الفرس الجموح فإن الأفكار الجامحة أو الشاذة يمكن توليفها وتهذيبها بشكل أيسر من إنتاج فكرة صالحة للوهلة الأولى. (السكرانة، 2011، صفحة 273)

### 3-10 المهارات والمعرفة التي تكتسب من البرامج التدريبية تساعد على الإبداع وابتكار أساليب جديدة:

فالاهتمام بتدريب الموارد البشرية بمعنى أشمل وأعمق، مما كانت تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية، أي عدم انحصارها على الأفراد الذين يبذلون قصور في مستويات أدائهم، بل يجب أن يشمل جميع أفراد المنظمة مهما كان سنهم، ومهما كان مستواهم المعرفي والوظيفي. وقد تبين منهجية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية أن تفعيل التدريب وجرعات تنمية الموارد البشرية لا تتحقق بمجرد توجيهها وتركيزها على الأفراد القائمين بالعمل، وإنما لا بد من أن تتناول جهود التنمية المنظمة ذاتها وذلك من خلال تحويلها إلى منظمة تتعلم حتى تهيب الفرص للعاملين فيها بالتعلم وتتميز معارفهم في تطوير الأداء. ولكي تضمن المؤسسة ذلك يجب أن تكون في ارتباط مستمر مع الجامعات ومراكز البحث وحتى المؤسسات الرائدة لكي يتسنى لها الحصول على المعارف الجديدة. فضلا عن تيسير فرص استكمال الدراسات العليا والمتخصصة مع تحمل نفقات عنهم كلها أو جزء منها وعلى حساب وقت المؤسسة، وتنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للأفراد وتوفير الفرص للممتازين منهم لتجريب أفكارهم ومشروعاتهم الخلاقة، والعمل بمبدأ الابتكار أو الفناء. (عبد الله، 2015، صفحة 144)

### 4- خصائص الإبداع الإداري:

إن الإبداع يأخذ أشكالا متعددة تتلاءم مع المخرجات التي تأتي من عملية الإبداع التي تكون ضمن أشكال متعددة كالآتي:

- ✓ الإبداع يعني التمايز وهو الإتيان بما هو أحسن عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم حيث ينشئ حصة سوقية من خلال الاستجابة الفردية بحاجاتها عن طريق الابتكار.
- ✓ الإبداع يمثل الجديد وهو الإتيان بالجديد كلي أو جزئي تطويرا للحالة القائمة، كما يمثل مصدر التجدد من أجل المحافظة على ميزة التنافسية لشركة وتطويرها.
- ✓ الإبداع هو التوليفة الجديدة وهو أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال (توليفة الأشياء) أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل.
- ✓ الإبداع هو أن تكون المتحرك الأول في السوق وفي هذا تمييز لصاحب الإبداع بأنه الأول في التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق عن الآخرين وهم المقلدون، وحتى في حالة التحسين (الإبداع الجزئي) فإن صاحب التحسين يكون الأول بما أدخل على المنتج من تعديلات، وهذه هي سمة السبق في الإبداع أي أن يكون صاحب الإبداع أسرع من منافسيه؛ في التوصل والإدخال إلى ما هو جديد.

الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص وهو يمثل نمطا من أنماط الإبداع 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 الآن، ولا دلائل على حجمه وخصائصه، ولهذا ترى الشركات المبدعة في اكتشاف الفرص ما لا تراه الشركات الأخرى المنافسة.

ويرى الباحثان (McDaniel, Buce, 2000, p.5) أن الإبداع الذي يتم تنفيذه من خلال التكنولوجيا الحديثة يساعد منظمات الأعمال على تحقيق أربعة أغراض هي:

- ✓ زيادة الربحية من خلال تقليل كلف الإنتاج.
- ✓ تحسين الإنتاج ووقت تسليم المنتج وتقليل الأسعار وزيادة الحصة السوقية من خلال زيادة المبيعات.
- ✓ تقليل كلف الرقابة ومتابعة الأعمال.
- ✓ تقليل كلف التخزين.

وإن الإبداع يمكن أن يظهر من خلال:

- ✓ منتجات وخدمات جديدة.
- ✓ طرق إنتاج جديدة.
- ✓ تطبيقات عملية جديدة.
- ✓ طرق جديدة في توريد المنتج أو الخدمة.
- ✓ وسائل جديدة في إبلاغ المستهلك بالمنتج.
- ✓ وسائل وأساليب جديدة في إدارة العلاقات ضمن المنظمة والمنظمات.
- ✓ وسائل جديدة في إبلاغ المستهلك.

#### 5- أهمية الإبداع الإداري:

- ✓ تواجه المؤسسات حالياً ومستقبلاً مرحلة صعبة من التغيير.
- ✓ حاجة المؤسسات إلى زيادة قدرتها التنافسية، وتقديم خدماتها بشكل أفضل.
- ✓ يزيد الإبداع من تقدم المؤسسات، وقابليتها للتكيف مع المتغيرات، وزيادة المرونة في عملياتها الإدارية والفنية المستمرة.
- ✓ يساعد الإبداع على اكتشاف ودعم قدرات الأفراد الذاتية وتوجيهها نحو تطوير المنظمة.
- ✓ يساعد الإبداع في تحقيق الذات والشعور بالإنجاز لجميع العاملين في المؤسسة.
- ✓ تطوير وتنمية معارف ومهارات الأفراد والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكهم.
- ✓ يسهم في بناء الثقة لدى الأفراد العاملين.
- ✓ يساعد الفرد على التغلب على المعوقات الشخصية التي تحول دون قدرته على التعبير عن إمكانياته الإبداعية.
- ✓ يوضح للأفراد مسارات التطوير والتجديد في منظماتهم.
- ✓ يدفع الأفراد إلى الدخول في منافسات التحدي والتميز مع الآخرين .
- ✓ يساعد الأفراد في إعادة تحديد أهدافهم وتصوراتهم عن العمل، وبالتالي قدرتهم على الظهور بصور إبداعية متجددة. (عبد الله، 2015، صفحة 19)

### III - علاقة إدارة الموارد البشرية مع الإبداع الإداري :

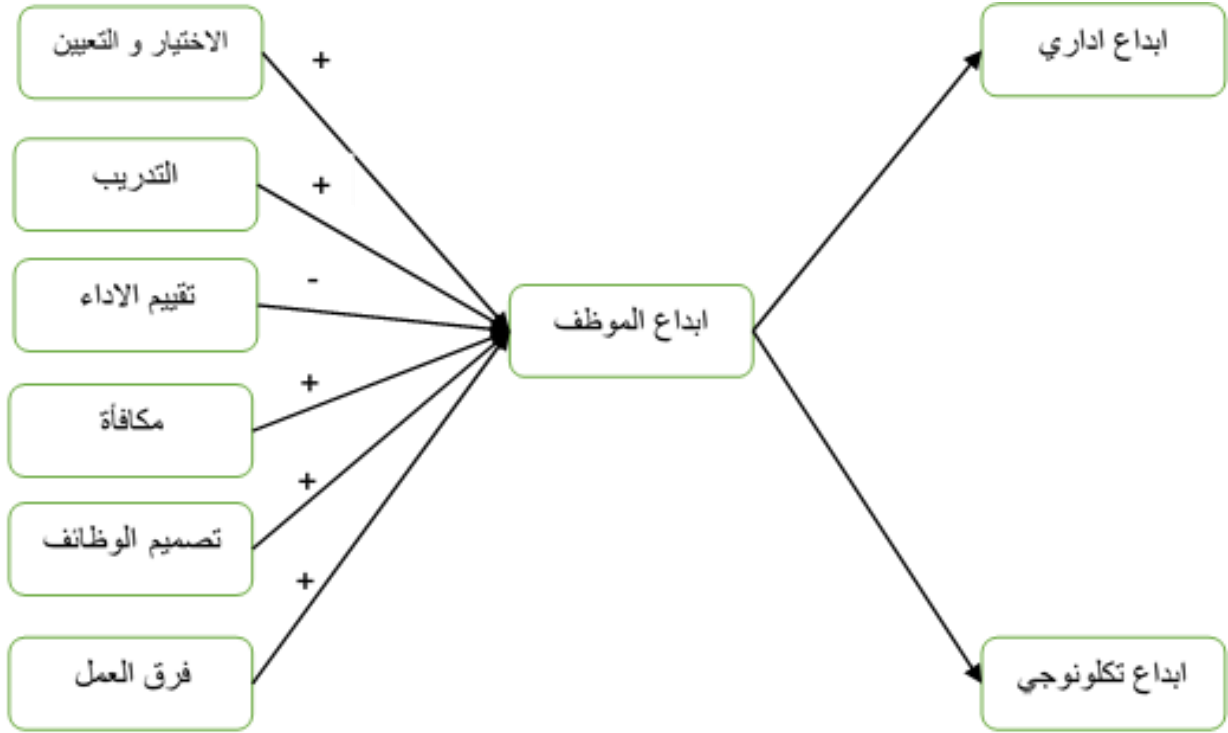
تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف في المؤسسة كما أن الإبداع الإداري يعتبر من الأهداف التي تسعى كل المنظمات في العالم إلى تعزيزها ودفع بها إلى أقصى الحدود، ولطالما جذبا هذان المتغيران العديد من الباحثين والكتاب لاكتشاف العلاقة بينهما واكتشاف بالأخص الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري.

توصل الباحثون إلى أن هناك بعض الممارسات في إدارة الموارد البشرية تؤثر على الإبداع الإداري داخل المنظمة، من بين هذه الممارسات هي التدريب حيث إن له تأثير مباشر على إبداع وابتكار الموظفين داخل المنظمة حيث يجب على إدارة الموارد البشرية أن تطور رأس مالها البشري واعتماد الممارسات التي تعزز المعرفة وإثراء مهارات الموظفين. تشمل تعزيز المعرفة عملية الحصول على المعلومات ومشاركتها بين الموظفين. ويتم ذلك من خلال عملية التحفيز يمكن تحفيز مشاركة المعلومات من خلال نظام المكافآت الذي يكافئ الجهد المشترك بدلا من الجهود الفردية. علاوة على ذلك، يمكن لإدارة الموارد البشرية تعزيز بيئة التعلم من خلال امتلاك البنية التحتية المناسبة اللازمة ومن خلال رعاية الروابط الاجتماعية، كما لاحظ الباحثون أن في حالات دمج بعض من ممارسات إدارة الموارد البشرية معا ستؤثر سلبا على عملية التعلم في المنظمة. تماما مثل وجود التقييم الفردي والدفع مقابل الأداء. ستؤدي مثل هذه الحالة إلى حدوث تعارض، والذي يمكن حله عن طريق الاختيار الدقيق والملاءمة المناسبة لبرنامج إدارة الموارد البشرية، وليتم تضمينه في النظام يجب التعامل مع الجوانب الثقافية بعناية، حيث عندما يتم تجاهلها سيكون لها تأثير سلبي على الابتكار، حيث تتطلب التغييرات الثقافية تعديل نهج الإدارة.

إن أهمية اختيار وتوظيف الموظفين ذوي المعرفة عالية وفريدة واتخاذ التدابير المناسبة للاحتفاظ المواهب والأشخاص الأكفاء تعتبر مهمة حيوية للمنظمة. يمكن القيام بذلك من خلال التطوير الوظيفي، والترقيات، والمرونة نظم المؤسسة، والاستثمار في ممارسات القيادة في بيئة ديناميكية. أخيرا، يجب على المديرين بتنفيذ أكثر من نظام إدارة موارد بشرية، ومع ذلك، هذه الأنظمة ينبغي أن تتنوع في تأزر. (Haitham و Nasser ، 2021)

تم وضع الشكل 1 الذي يوضح علاقة بعض الممارسات في إدارة الموارد البشرية وطريقة تأثيرها على الإبداع

الشكل (1): يمثل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع الإداري



المصدر: (Jianwu, Shuo , & Shuming , 2012)

#### الاختيار والتوظيف:

نظرا لأن إبداع الموظف هو شكل من أشكال رأس المال البشري، يمكن اعتبار التوظيف نهجا مهما لتحسين إبداع الموظف (Jime´nez–Jime´neza and Sanz–Vallea 2008). أظهر Youndt و Subramaniam (2005) أن الابتكار التنظيمي يعتمد على قاعدة المعرفة للمؤسسة، والتي تبدأ من خلال تجنيد الأشخاص الموهوبين في المنظمة. قد يلعب التوظيف والاختيار الدقيق للموهوبين دورا رئيسيا في تهيئة الظروف اللازمة للابتكار.

#### التدريب:

يتطلب العمل الإبداعي اكتسابا تدريجيا للمهارات والخبرات (Mumford 2000). يمكن أن يعزز التدريب معرفة الموظفين ومهاراتهم الضرورية لزيادة عمليات التفكير الإبداعي وتوفير الفرص التي تعزز الخبرة في مجال المهام.



### تقييم الأداء:

تأثير تقييم الأداء على إبداع الموظف أقل وضوحاً. أشار بعض الباحثين إلى أنه عندما يتوقع الموظفون التقييم، فقد يكونون أقل إبداعاً بسبب القلق المرتبط بالتقييم (Byron، Khazanchi and Nazarian 2010). ربط آخرون التقييم بمستويات متزايدة من التحفيز والإبداع (Egan 2005؛ Harackiewicz and Elliot 1993). ومع ذلك، عندما تكون التغذية الراجعة والتسامح مع الخط جزءاً لا يتجزأ من تقييم الأداء، فقد تسهل العملية تطوير الإبداع. قد تكون الأنظمة والبيئات التنموية التي تتبنى الأخطاء محركاً أساسياً للتعلم.

### المكافأة:

على غرار تقييم الأداء، يؤثر نظام المكافآت على تحفيز الموظف ليكون مبدعاً ويقدم أفكاراً جديدة ويكون على استعداد لتجربة سلوكيات جديدة. تحتاج المنظمة المبتكرة إلى نظام حوافز لتحفيز الإبداع.

### تصميم الوظائف:

يعد تصميم الوظائف مساهماً مهماً في إبداع الموظف من خلال زيادة الحافز الجوهرى للإبداع (Shalley and Gilson 2004). يمكن جذب الناس وتحفيزهم جوهرياً من خلال منحهم الفرصة والاستقلالية لمتابعة أفكارهم الخاصة. وفقاً لمبدأ التحفيز الجوهرى للإبداع (Amabile و Conti و Pollack 1995)، سيكون الناس أكثر إبداعاً عندما يشعرون بالدافع في المقام الأول من خلال الاستمتاع الجوهري والرضا والتحدي في العمل نفسه، ولكن ليس من خلال الضغوط الخارجية.

### فرق العمل:

يعتمد الإبداع والابتكار في مجموعات العمل على كيفية قيادة وإدارة مجموعات العمل هذه. في تحليل تلوي حديث، وجد الباحثون أن متغيرات عملية الفريق لدعم الابتكار والرؤية وتوجيه المهام والتواصل الخارجى أظهرت أقوى العلاقات مع الإبداع (Anderson و Hulsheger و Salgado 2009). على وجه الخصوص، كانت متغيرات العمليات الجماعية أكثر ارتباطاً بالإبداع والابتكار التي تم قياسها في الفريق مقارنة بالمستوى الفردي.

### إبداع الموظف والابتكار التنظيمي:

إذا كان الإبداع خطوة أولى ضرورية أو شرطاً مسبقاً للابتكار التكنولوجي والابتكار الإداري، فهو الحلقة المفقودة بين السياق باعتباره السالف (أي ممارسات إدارة الموارد البشرية) والابتكار كنتيجة (Amabile et al. 1996). يقدم الموظفون المبدعون للمؤسسة مدخلات مهمة للتطوير والتنفيذ اللاحق للمنتجات والخدمات الجديدة وعمليات وإجراءات العمل الجديدة. (Bharadwaj and Menon 2000).

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة التي لها علاقة مع الدراسة الحالية

### I- عرض الدراسات السابقة :

#### 1-دراسة (Jing-Wen و Chung-Jen، 2009) بعنوان "Strategic human resource practices and innovation performance"

هدفت الدراسة إلى البحث في دور قدرة إدارة المعرفة في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية وأداء الابتكار من وجهة النظر القائمة على المعرفة. تستخدم هذه الدراسة تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات في عينة من 146 شركة.

توصل الباحثون إلى أن ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية ترتبط بشكل إيجابي بقدرة إدارة المعرفة، والتي بدورها ترتبط بشكل إيجابي بأداء الابتكار. تظهر النتائج دعماً للتأثير الوسيط لقدرة إدارة المعرفة على العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية وأداء الابتكار.

#### 2-دراسة (Tan و Aizzat، 2010) بعنوان "Human Resource Management Practices And Organizational Innovation : An Empirical Study In Malaysia"

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والابتكار التنظيمي. استخدم الباحثان تصميمًا مقطعيًا بعينة تتكون من 674 شركة تصنيع كبيرة من ست ولايات في ماليزيا والتي تم تحديدها على أنها تمتلك نسبة عالية من الشركات المبتكرة تتألف متغيرات الدراسة المستقلة من خمس ممارسات لإدارة الموارد البشرية (تقييم الأداء، وإدارة المسار الوظيفي، والتدريب، ونظام المكافآت، والتوظيف).

ثلاثة أنواع من الابتكار التنظيمي (ابتكار المنتج، ابتكار العمليات، والابتكار الإداري) كان بمثابة المتغيرات التابعة في الدراسة. وتوصلت إلى أن التدريب له أثر مباشر لثلاثة الأنواع من الإبداع (إبداع المنتج- إبداع العمليات- الإبداع الإداري) كما توصلت الدراسة إلى أن تقييم الأداء أثر بشكل إيجابي على الإبداع الإداري.

#### 3-دراسة (Jianwu, Shuo , & Shuming , 2012) بعنوان "Does HRM facilitate employee creativity and organizational innovation? A study of Chinese firms"

هدفت الدراسة إلى معرفة ما إذا كانت أداءه الموارد البشرية تعمل على تسهيل إبداع الموظف والإبداع الإداري داخل المنظمة حيث باستخدام عينة من 106 شركة في الصين، قام الباحثان بفحص كيفية ارتباط ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRM) بإبداع الموظف والابتكار التنظيمي. من أجل تجنب تحيز الأسلوب الشائع، تم جمع البيانات من ثلاث مجموعات مختلفة من المستجوبين بشكل منفصل.

توصل الباحثان إلى أن أربع ممارسات لإدارة الموارد البشرية، التوظيف والاختيار والمكافأة وتصميم الوظيفة والعمل الجماعي، كانت مرتبطة بشكل إيجابي بإبداع الموظف بينما لم يكن التدريب وتقييم الأداء كذلك. توسط

إبداع الموظف بشكل كامل في العلاقات بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الأربعة والابتكار التنظيمي. تشير النتائج إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية يمكن أن تلعب دوراً مهماً في إدارة الأفراد لتعزيز الابتكار في المنظمات الصينية.

#### 4-دراسة (Dilek & Gonul, 2013) بعنوان "The Impact of HRM Capabilities on Innovation Mediated by Knowledge Management Capability"

هدفت الدراسة إلى إيجاد تأثير قدرات إدارة الموارد البشرية على الابتكار بوساطة القدرة على إدارة المعرفة. حيث يبحث هذا البحث في تأثيرات سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية في العلاقة بين قدرة إدارة المعرفة على الابتكار، كما تم إجراء مسح ميداني باستخدام الاستبيانات.

تم جمع البيانات الأولية من 122 مؤسسة متوسطة وكبيرة الحجم مسجلة في غرفة صناعة تعمل في، كوجايي، إحدى أهم المدن الصناعية في تركيا.

توصلت الدراسة إلى أن قدرة إدارة الموارد البشرية في ممارسات الاختيار والتدريب والتطوير والتقييم والتعويض تؤثر بشكل إيجابي على قدرة الشركة على الابتكار. علاوة على ذلك، تعمل القدرة على إدارة المعرفة كوسيط في عملية الابتكار من خلال تسهيل تطوير المعرفة ونشر المعرفة وتطبيق المعرفة. على وجه الخصوص، فإن ممارسات إدارة الموارد البشرية التعاونية القائمة على المعرفة تخلق بيئة وثقافة تشجع على توليد المعرفة وتبادل السلوك الذي ينتج عنه نتائج ابتكارية أفضل ويعززها.

#### 5-دراسة (صابون ، 2015) بعنوان "إدارة الموارد البشرية وأثرها في الإبداع والابتكار" هدف الباحث من هذه الدراسة:

- ✓ التعرف على تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية السودانية.
- ✓ توضيح أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الإبداع للموارد البشرية في المصارف التجارية السودانية.
- ✓ التعرف على توسط الجدارات للعلاقة ما بين ممارسات إدارة الموارد والإبداع. توصل الباحث إلى النتائج التالية:
- ✓ ان بعض أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية (التعويضات والمنافع، التوظيف، التدريب والتطوير) تؤثر بشكل إيجابي على الإبداع.
- ✓ ان بعض أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التمكين) تؤثر بشكل إيجابي على الجدارات.
- ✓ ان الجدارات تؤثر بشكل إيجابي على الابتكار والإبداع.
- ✓ ان الجدارات تتوسط العلاقة بين (التدريب والتطوير) والابتكار.
- ✓ ان الجدارات تتوسط العلاقة بين (التعويضات والمنافع، التوظيف) والإبداع.

6-دراسة (القريشي، 2016) بعنوان "إدارة الموارد البشرية وأثرها على الإبداع الإداري في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مديرية الصيانة سوناطراك"

هدف الباحث في هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة نحو مفهوم إدارة الموارد البشرية وأثر ذلك في إبداعالعمال ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث استبانة لجمع البيانات ووزعها على مجتمع الدراسة بأكمله البالغ 101 عامل. كما هدف البحث إلى:

- ✓ التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في سوناطراك.
  - ✓ إلقاء الضوء على مفهوم إدارة الموارد البشرية أهدافها وأهميتها ومختلف ووظائفها.
  - ✓ إلقاء الضوء على مفهوم الإبداع الإداري مستوياته وأساليبه.
  - ✓ التعرف على مستوى ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك.
- توصل الباحث في دراسته إلى النتائج التالية:

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متغيرين إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري.
- ✓ مستوى ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك مرتفع جدا وفقا لمقياس الدراسة.
- ✓ مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بمديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك مرتفع جدا وفقا لمقياس الدراسة.

7-دراسة (فايزة و أم الخير، 2017) بعنوان "دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة ملبنة عريب بولاية عين الدفلى"

هدفت الباحثتان من هذه الدراسة إلى:

- ✓ محاولة التعرف على إدارة الموارد البشرية وأهدافها في المنظمة.
- ✓ تبيان دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري.
- ✓ إبراز مكانة إبداع الإداري في المنظمة الاقتصادية.

وتوصلتا إلى النتائج التالية:

- ✓ حقق متغير إدارة الموارد البشرية وسطا حسابيا عاليا، مما يشير إلى أهمية إدارة الموارد البشرية في تسيير الموارد البشرية بالشكل الذي يجعلهم يحققون شيئا من الإبداع في عملهم.
- ✓ وجود علاقة ارتباط بين إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري في مؤسسة ملبنة عريب مما يشير إلى تماسك المتغيرين.
- ✓ وجود ضعف الإبداع الإداري بالمؤسسة، فعلها باستعمال أساليب عمل جديدة لإبراز الأفكار ورفع مستوى المهارات الإبداعية.
- ✓ على إدارة الموارد البشرية وضع خطة مستقبلية مبنية على معايير واضحة، للكشف عن المبدعين وتدريبهم واستثمار طاقاتهم الإبداعية، لتحقيق الإبداع الإداري بالمؤسسة.

8-دراسة (فاطمة و ناجح، 2017) بعنوان "أثر الاتجاهات الحديثة على الإبداع والابتكار والتغيير التنظيمي في إدارة الموارد البشرية"

هدفت الباحثة من هاته الدراسة إلى:

- ✓ السعي لشرح وفهم مختلف هذه الاتجاهات الحديثة وتقييم تأثيراتها المختلفة على التغيير التنظيمي والإبداع والابتكار داخل المنظمة.
- ✓ تزويد الدارسين في مختلف الحقول المعرفية بالبيانات والمعلومات المتعلقة أساسا بعلم الإدارة وإدارة الموارد البشرية على الخصوص.
- ✓ الكشف عن مكانة إدارة الموارد البشرية في ظل معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة، كونهما يهدفان إلى ضمان الجودة في مخرجات المنظمة سلع كانت أو خدمات.
- ✓ تحديد مكانة العنصر البشري في الموارد البشرية باعتباره ميزتها التنافسية الأساسية.

قامت الباحثتان بإعطاء مفاهيم حول الإدارة وإدارة الموارد البشرية كما أعطت مفاهيم متعلقة بالإبداع الإداري كما أضافتا استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأساليب إدارة الموارد البشرية الحديثة وأضافتا العوامل المشجعة للإبداع الإداري في المنظمة وكذلك معوقات الإبداع الإداري.

9-دراسة (بركاهم، 2018) بعنوان "الإبداع الإداري ودوره في تنمية إدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية لفئة الأساتذة الإداريين جامعة محمد بوضياف بالمسيمة"

هدفت الباحثة من الدراسة إلى معرفة دور الإبداع الإداري في تنمية إدارة الموارد البشرية، حيث من خلال أبعاد الإبداع الإداري المتمثلة في الإبداع التعبيري والإختراعي والإنتاجي والتجديدي وأبعاد إدارة الموارد البشرية المتمثلة في عملية توصيف الوظائف والتخطيط والأداء الوظيفي والتدريب من خلال حاجات الأفراد المختلفة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار عينة قصدية مكونة من 41 فردا وعينة الدراسة كانت لفئة الأساتذة الإداريين بمجموعة من كليات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي لبيان دور الإبداع الإداري في تنمية إدارة الموارد البشرية كما تم الاعتماد على أداة المقابلة والاستمارة كأدوات رئيسية لجمع البيانات.

كما توصلت الباحثة في دراستها إلى النتائج التالية:

- ✓ ليس هناك دور واضح للإبداع الإداري في تنمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.
- ✓ انخفاض دور الإبداع التعبيري في توصيف الوظائف داخل المؤسسة.
- ✓ ليس هناك دور واضح للإبداع الإختراعي في تحسين عملية التخطيط في المؤسسة.
- ✓ ضعف دور الإبداع الإنتاجي في تنمية الأداء الوظيفي.
- ✓ ليس هناك دور واضح للإبداع التجديدي في تحسين عملية التدريب.

10-دراسة (شمانى و فاطمة الزهراء، 2019) بعنوان دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع والتميز في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة "باتيميتال" هدفت الباحثتان من الدراسة إلى:

معرفة أثر ودور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري والتميز، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم الاستبيان وتوزيعه على عينة الدراسة والمتمثلة في العمال الإداريين في مؤسسة .BATIMITA

إبراز أهمية الموارد البشرية في المؤسسة كمصدر للإبداع والتميز، بالإضافة إلى دور إدارة الموارد البشرية في تطوير العنصر البشري وحسن استغلاله بما يسمح للمؤسسة بمواجهة التحديات والتحولت المحيطة بها في ظل التطورات والتوجهات الاقتصادية الحالية.

توصلت الباحثتان إلى النتائج التالية:

- ✓ وجود علاقة تأثيرية وتلازمية قوية بين إدارة الموارد البشرية والإبداع بدرجة كبيرة أي الاستقلال الأمثل والحفاظ على المورد البشري وتوفير الجو المناسب كل هذا يؤدي إلى تحقيق الإبداع والتميز.
- ✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بين إدارة الموارد البشرية ووضعها لشروط واضحة فيما يتعلق بالتوظيف.
- ✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بين علاقة إدارة الموارد البشرية بالإبداع والتميز وتحقيق المؤسسة نتائج غير مسبوقه.

11-دراسة (امل محمد ، 2020) بعنوان "أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية على دعم الإبداع والابتكار الإداري"

هدفت الدراسة إلى قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (التدريب-التحفيز-تقييم الأداء) على الإبداع والابتكار لدى العاملين بالجامعة محل الدراسة، وتم تحليل العلاقة والأثر بين هذه الممارسات المتمثلة في ثلاثة استراتيجيات هي (التدريب-التحفيز-تقييم) وبين الإبداع والابتكار.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ عدم وجود علاقة بين نظام التحفيز والإبداع والابتكار في جامعة عين الشمس.
- ✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والإبداع والابتكار بجامعة عين الشمس.
- ✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام تقييم الأداء وبين الابتكار والإبداع في جامعة عين الشمس.

## 12-دراسة (Nasser و Haitham ، 2021) بعنوان "HRM practices and innovation : an empirical" systematic review"

هدفت الدراسة إلى وصف العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRMP) والابتكار على أنها صندوق أسود، بحاجة إلى الكثير من التحقيق. وبالتالي، فإن الهدف من هذه الورقة هو التحقيق في طبيعة الارتباط الموجود بين إدارة الموارد البشرية والابتكار في كل من المنظمات العامة والخاصة. للقيام بذلك، يتم فحص الأسس النظرية لدراسة.

بعد مراجعة 31 مقالة تجريبية في هذا البحث يكشف أن HRMP وعلاقتها مع الابتكار هي مجال ثري يحتاج إلى البحث، توصلت الدراسة إلى أن أنظمة إدارة الموارد البشرية (HRMS) المستخدمة، والممارسات المشمولة فائدتها مختلفة وكثيرة. لقد ثبت أن نظام إدارة الموارد البشرية مرتبط بابتكار المنتجات ولكن هناك حاجة إلى مزيد من الأدلة لدعم هذه النتيجة. علاوة على ذلك، فإن البحث يقترح بعض النظريات لاستخدامها في فحص علاقة ابتكار لصياغة خطة لإدارة الموارد البشرية.

## II- تحليل ومناقشة الدراسات السابقة

### 1-أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

#### أوجه التشابه:

- ✓ كل من الدراسات السابقة والدراسة الحالية تناولت إدارة الموارد البشرية.
- ✓ كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة تناولت الإبداع داخل المنظمة.
- ✓ كل من الدراسات السابقة والدراسة الحالية تحاول إيجاد العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري.
- ✓ كل من الدراسات السابقة والدراسة الحالية استعمل الاستبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة.
- ✓ كل من الدراسات السابقة والدراسة الحالية أجرت الدراسة على مؤسسات اقتصادية.

#### أوجه الاختلاف:

- ✓ تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الإطار المكاني والزمني الذي أجريت فيه الدراسة.
- ✓ تختلف بعض الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية في اللغة التي أجريت فيها الدراسة.
- ✓ تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في حجم العينة المدروسة من مجتمع الدراسة.
- ✓ تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في النتائج المتوصل إليها.
- ✓ تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أبعاد كل من إدارة الموارد البشرية وأبعاد الإبداع الإداري.
- ✓ تختلف الدراسات السابقة عن الدراسات الحالية من ناحية ثقافة وبلدان المجتمع المدروس مما قد يؤدي إلى اختلاف النتائج من دراسة إلى أخرى.

## 2- القيمة المضافة لدراسة :

- ✓ أجريت هاته الدراسة في إطار زمني ومكاني مختلف عن الدراسات الأخرى وكما نعلم أن الإبداع الإداري هو مفهوم يتغير حسب البيئة المحيطة وحسب ثقافة الأفراد فإجراء دراسة على علاقة إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري في منطقة جغرافية مختلفة يزيد من البنك المعرفي حول الموضوع.
- ✓ تشجيع الإبداع الإداري في المؤسسة لا يتم بالتحفيز المادي فقط بل يتم بأمر أخرى كالإنصات للاقتراحات وإنشغالات الموظفين.
- ✓ الموظفون في المؤسسة يبدون رغبة في إظهار إمكانياتهم وقدرتهم على حل مشاكل المؤسسة فما على المؤسسة إلا الاستماع.
- ✓ الموظفون دائما متعطشون إلى تطوير مهاراتهم من خلال التريصات والدورات التدريبية فما على المؤسسة إلا توفيرها.
- ✓ تسهيل عملية الاتصال بين الموظفين يشجع على الإبداع الإداري لما فيه من تنقل للمعلومات بفعالية.
- ✓ تعيين الشخص المناسب في المكان المناسب يسهل عملية الإبداع، فالموظف عندما يكون مرتاح في وظيفة تناسب قدراته يكون قادر على إظهار إبداعه في وظيفته.



## خلاصة:

من خلال ما سبق نستنتج أن وظيفة إدارة الموارد البشرية لها أهمية كبيرة في المنظمات الحديثة كما أن الإبداع الإداري هو ضمان استمرارية المؤسسات حيث يعطيها ميزة تنافسية في سوق تسوده المنافسة، وقد تطرقنا في هذا الفصل عن بعض المفاهيم النظرية حولهما كتعريفهما وأبعادهما وأهميتها، كما تطرقنا إلى الدراسات التي سبق أن ألقنا الضوء على هذا الموضوع، كما توصلنا أن الإبداع الإداري هو ثمرة جهد نظام إدارة موارد البشرية هادف ومحكم الإعداد.

# الفصل الثاني

دراسة ميدانية لدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الابداع الإداري

بمؤسسة نفال

**تمهيد:**

بعد أن تطرقنا في الفصل الأول إلى المفاهيم العامة الخاصة بإدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري كالأبعاد والتعاريف والأنواع والأهمية لا بد من إسقاط ما توصلنا إليه على أرض الواقع ومحاولة تدعيمه بدراسة ميدانية على مؤسسة اقتصادية، فقمنا باتخاذ نموذج عن مؤسسة اقتصادية جزائرية والتي كانت مؤسسة نפטال فرع سعيدة وأجرينا الدراسة الميدانية من خلال توزيع استبيان لصبر الآراء، وفي هذا الفصل سوف نقوم بتقديم تعريف عن مؤسسة نפטال ومجتمع الدراسة ثم سنقوم بتحليل البيانات المتحصل عليها، للتحديد العلاقة بين إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري بالمؤسسة ثم سنختبر الفرضيات المصوغة سابقا.

وقمنا بتقسيم الفصل كالاتي:

-المبحث الأول : الإطار العام لدراسة.

-المبحث الثاني : عرض وتحليل البيانات واختبار صحة الفرضيات.

## المبحث الأول: الإطار العام لدراسة

### I- بطاقة تعريف عن مؤسسة نפטال

تعتبر مؤسسة نפטال من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ذات الطابع الإنتاجي الخدماتي، وسنتطرق إلى تطورها التاريخي وتعريفها ومنتجاتها وزبائنها وهيكلها التنظيمي كما يلي:

#### 1- التطور التاريخي للمؤسسة نפטال:

نظرا للأهمية البالغة لقطاع النفط والمحروقات في الاقتصاد الجزائري والذي يعد العصب المحرك للنشاط الاقتصادي وخاصة عملية التوزيع والتسويق المواد البترولية ومشتقاتها، فقبل الاستقلال كانت هاتان العمليتان محتكرتان من قبل الشركات المتعددة الجنسيات " ESSO " و " SHELL ".

فبموجب المرسوم رقم: 491/63 الصادر في: 1963/12/31 تم إنشاء شركة " سوناطراك " التي تهتم بتسويق وتوزيع المواد البترولية حيث وضعت هذه الأخيرة تحت وصاية وزارة الصناعة والطاقة، وهذا بعدما قامت السلطات الجزائرية بوضع قاعدة اقتصادية مبنية أساسا على قطاع المحروقات الذي أمم في: 24 فيفري 1971 على يد الرئيس الراحل هواري بومدين، والذي يساهم بنسبة 98 % من الصادرات والدخل الوطني. وبموجب المرسوم رقم: 101/80 الصادر في: 1981/04/06 أنشأت المؤسسة الوطنية للتكرير وتوزيع المنتجات البترولية " ERDP " والتي بدأت نشاطها في: 1982/01/01 حيث كلفت بمهمتين هما:

⇐ تكرير البترول الخام.

⇐ توزيع المنتجات البترولية داخل الوطن.

وبموجب المرسوم رقم: 189/87 الصادر في: 1987/08/25 انفصلت مهمة تكرير عن مهمة التوزيع وانبثق عنهما مؤسستان وهما:

⇐ " نفتاك " تهتم بتكرير المواد البترولية.

⇐ " نפטال " تهتم بتوزيع وتسويق المنتجات البترولية ومشتقاتها وطنيا والتموين الوطني بالطاقة.

كما يعود أصل كلمة نפטال NAFTAL إلى:

• NAFT : مصطلح عالمي يقصد به البترول، النفط.

• AL: الحرفين الأولين من كلمة البلد المنتج الجزائر ALGERIE.

ومن ثم كلمة NAFTAL تعني نفط الجزائر وابتداء من سنة 1998 غيرت من القانون الأساسي للمؤسسة وأصبحت مؤسسة ذات أسهم تابعة 100% إلى "سوناطراك".

## 2- تعريف بمؤسسة نפטال:

شركة نפטال "هي شركة عمومية جزائرية تابعة لمجموعة "سوناطراك"، تعمل في مجال نقل وإنتاج وتوزيع كافة أنواع الوقود، يقع مقر مديريتها في الجزائر العاصمة بلغ رأس مالها في جانفي 2000 بـ 12.650.000.000.00 دج ثم تم رفعه بموجب قرار لمجلس الإدارة في سنة 2002 ليصبح : 15.500.000.000.00 دج و تمثل نشاطها في تسويق و توزيع المواد البترولية و مشتقاتها. و هي تلعب دورا اقتصاديا هاما و ذلك لما تحتويه من مصادر و مواد كافية لتحقيق الاكتفاء الذاتي على المستوى المحلي بحيث يجب إيصال المحروقات إلى جميع المحطات التابعة لها المستهلكين، حيث تعمل المؤسسة بفرقة بمعدل 08 ساعات في اليوم معتمدة في ذلك على كفاءة عمالها و خبرتهم في الميدان، التي تمكنهم من تطبيق السياسات المتفق عليها. ويقدر عدد العمال في المؤسسة بـ 225 عامل موزعين كما يلي:

الجدول رقم (1): توزيع عمال مؤسسة نפטال سعيدة.

النسبة	عدد العمال	النشاطات
23.55 %	53	الصيانة
07.55 %	17	تجاري
12 %	27	الأمن
31 %	70	الإدارة
25.77 %	58	التقنيات
100 %	225	المجموع

المصدر: وثائق داخلية للمؤسسة

## 3-منتجات وزيائن مؤسسة نפטال:

المنتجات: يمكن تصنيف المنتجات التي يقوم هذا الفرع بتسويقها إلى:

الوقود: (Carburants): يعتبر الوقود سائل سريع الالتهاب ينتج عن تقطير النفط، يُستعمل بكثرة في المحركات (السيارات، المركبات...)، وتمثل مؤسسة نפטال من هذا المنتج 50% من رقم أعمال المؤسسة، ويمكن ذكر بعض أنواعه كما يلي:

وقود المحركات من نوع بنزين وديزل ويضم:

بنزين عادي (Essence Normal)، بنزين ممتاز (Essence Super) بنزين خالي من الرصاص (Essence Sans Plomb)، مازوت (Gas Oil).

**الزيوت: (Lubrifiants):** على المستوى الوطني تسوق مؤسسة نפטال مجموعة متكاملة من الزيوت والتي تغطي كافة الاستعمالات سواء في قطاع السيارات أو القطاع الصناعي لمختلف الآلات، وتماشيا مع معايير الجودة العالمية فإن أغلب هذه الزيوت تكون مسوقة في علب سعتها ابتداء من 1/2 لتر، هذه الزيوت مقسمة إلى الأنواع الآتية:

زيوت خاصة بمحركات البنزين، زيوت خاصة بمحركات الديزل، زيوت خاصة بالاستعمال الصناعي، زيوت تشحيم المكبات (Graisse) ...

**العجلات (Pneumatiques):** بفضل بنيات التخزين وشبكة التوزيع تقوم شركة نפטال بتسويق عجلات مختلفة لعدة أنواع من السيارات (السياحية، الشاحنات، الماكينات الصناعية...)، هذه المنتجات تخضع للرقابة الصارمة وذلك حرصا من الشركة على سلامة الزبائن ومستعمليها، حيث توفر لهم شركة نפטال المزايا التالية في هذا المجال:

- توفير المساعدة التقنية من قبل عمال مؤهلين.

- الخبرة في الاختيار المناسب للإطارات، إضافة إلى ذلك تقوم المؤسسة بتسويق العجلات وضمان تموين كامل التراب الوطني بها وكذا تقوم بتنمية نشاطات استرجاع العجلات المستعملة وكذا التي بها عيب وضمان إعادة إصلاحها وتسويقها.

زبائن: يتم توزيع المنتجات البترولية من الفرع على نوعين من الزبائن:

• **التسيير المباشر (GD: Gestion Directe)** و هي المرافق التي يتولى تسييرها الفرع مباشرة دون اللجوء للوساطة.

• **زبائن آخرون:** و هم كل من لا يعود تسييرهم للفرع و نصنفهم إلى:

- **التسيير الحر (RD: Recendeur Distributeur)** هم من الخواص تجار الزيوت والمواد الخاصة وهم مرتبطون مع المؤسسة بعقد الولاء.

- **نقاط بيع معتمدة (PVA: Point de Ventes Agrées)** وذلك عن طريق وكلاء معتمدون ومرافق تابعة للخواص وتكون مرتبطة مع المؤسسة بعقد تجاري محدد.

4- الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال:

الشكل رقم (2): هيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال فرع سعيدة.



المصدر: وثائق داخلية للمؤسسة

## II-منهج الدراسة :

### 1-تعريف بمشكلة الدراسة:

الدراسة تستهدف بحث دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسات الاقتصادية حيث تم اعتماد الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري في مؤسسة نפטال سعيدة الفرضيات الفرعية:

- ✓ توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري في مؤسسة نפטال سعيدة تعز متغير النوع.
- ✓ توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري في مؤسسة نפטال سعيدة تعز متغير العمر.
- ✓ توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري في مؤسسة نפטال سعيدة تعز متغير المستوى العلمي.
- ✓ توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري في مؤسسة نפטال سعيدة تعز متغير المجال الوظيفي.
- ✓ توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري في مؤسسة نפטال سعيدة تعز متغير سنوات الخبرة.

### 2-منهجية البحث :

من أجل الإجابة عن الإشكالية والإلمام بجميع جوانب الموضوع واختبار الفرضيات قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تم استخدام المنهج الوصفي في عرض المفاهيم النظرية عن موضوع الدراسة كما تم استخدام الأسلوب الوصفي أيضا في الدراسة الوصفية لآراء المستجوبين أما الأسلوب التحليلي تم استخدامه في الإجابة عن الإشكالية الرئيسية واختبار الفرضيات وذلك بالاتباع الأساليب الإحصائية من أجل تحليل معطيات المجوعة باستخدام برنامج spss v23.

كما تم توثيق المراجع وفقا لطريقة الجمعية الأمريكية السيكولوجية apa وذلك نظرا عدم تعقيدها وسهولة استخدامها.

### 3-مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع الأفراد العاملين في مؤسسة نפטال فرع سعيدة حيث تم اختيار هذه المؤسسة لما تقدمه من أهمية ومنافع اقتصادية للمجتمع كما أن السبب الآخر هو احتواءها على نظام موارد بشرية ذو كفاءة ويتناسب مع متطلبات الدراسة وتعتبر مؤسسة نפטال من المؤسسات الرائدة التي تسعى دائما إلى تشجيع الإبداع الإداري بين موظفيها في مختلف المستويات.



#### 4- عينة الدراسة:

شملت عينة الدراسة جميع مستويات العمال للفرع الإداري لمؤسسة نفضال حيث تم توزيع 50 نسخة من الاستبيان وتم استرجاع 38 نسخة منه وذلك راجع حسب إدارة المؤسسة إلى أن بعض العمال غائبون عن العمل بسبب إرسالهم في تريض.

#### 5- ادوات الدراسة

##### 5-1 الاستبيان

من أجل جمع البيانات في أي منهج لدراسة يتم استخدام بعض الأدوات منها المقابلة والملاحظة والاستبيان وفي دراستنا هذه "دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري" تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات حيث إن طبيعة هذه الدراسة تتلاءم مع أسلوب الاستبيان ومن خلاله يمكننا معرفة واقع الدراسة الميدانية. تم إعداد الاستبيان من دراسات سابقة بالتحديد دراسة (فايزة وأم الخير، 2017) تم طباعة 50 نسخة منه وتوزيعها على موظفين المؤسسة تم لاحقاً تم استرجاع 38 نسخة فقط وذلك راجع إلى غياب بعض العمال بسبب إجراء تريض. كان الاستبيان مقسم كما يلي:

- ✓ بيانات متعلقة بعينة الدراسة ومتمثلة في البيانات الشخصية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة).
- ✓ المحور الأول: يتعلق بأبعاد إدارة الموارد البشرية.
- ✓ المحور الثاني: يتعلق بأبعاد الإبداع الإداري.

#### 5-2 برنامج التحليل الإحصائي Spss

- بعد جمع جميع البيانات والتأكد من الإجابات واستبعاد الاستمارات الغير صالحة تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي "spss" Statistical Package for the Social Science نسخة 23 حيث تم إجراء الاختبارات التالية:
- ✓ اختبار الفا كرون باج alfa kronbage لاختبار صدق وثبات الاستبيان.
  - ✓ استخدام Fréquences في النسب والتكرارات لإجابات المستجوبين.
  - ✓ استخدام اختبار Régression Linéaire في اختبار صحة الفرضيات والإجابة عن الإشكالية.

### 6- اختبار صدق الاستبانة:

من أجل التأكد أن البيانات المجمعة بواسطة الاستبيان يمكن الاعتماد عليها في الدراسة واختبار الفرضيات بها قمنا باختبار صدق هاته البيانات عن طريق معامل ألفا كرون باغ بواسطة برنامج تحليل الإحصائي spss ويقصد بثبات الاستبيان أنه يعطي نفس النتيجة لو تم توزيعه تحت نفس الشروط أي إعطاء استقرار لو تم إعادة توزيعه وتوصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2): نتائج ألفا كرون نباخ.

عدد العبارات	ألفا كرون نباخ
20	0,953

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss V23

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل ألفا كرون نباخ أكبر من (0,60) وهي أقل لقيمة يمكن أن تعكس مدى ثبات عبارات الاستبانة، ومنه فإن أداة القياس تتمتع بثبات مقبول فيما يخص عينة الدراسة والتي قدرت بـ (0,953) وهي نسبة يمكن قبولها لأغراض التحليل إذ إنها تجاوزت الحد الأدنى المعتمد في مثل هذه الدراسات.

بعد تحديد مجتمع الدراسة واختيار عينة منه ننقل الى تحليل البيانات المحصلة.

### المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات واختبار صحة فرضيات الدراسة

#### I- عرض وتحليل البيانات الشخصية

سنقوم من خلال هذا المطلب باستعراض للخصائص والسمات الرئيسية لعينة الدراسة

1- توزيع العينة حسب النوع: ونوضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3): توزيع نسب حسب النوع.

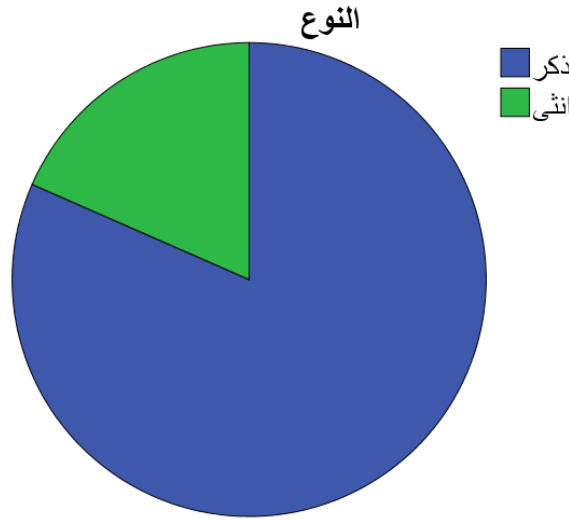
النسبة %	التكرار	البيان
18.4	7	إناث
81.6	31	ذكور
%100	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss V23

نلاحظ من الجدول أن أغلب موظفي مؤسسة نفضال فرع سعيدة ينتمون إلى فئة الذكور حيث بلغ عدد الذكور من العينة المأخوذة 31 موظف أي ما يعادل 81.6%، في حين وصلت نسبة الإناث العاملات 18.4% من أصل العينة، ويمكن تفسير ذلك بأن الإناث عامة يعزفن عن الوظائف الإدارية أو تقدم إلى مؤسسات كنفطال لتوظيف وغالبا ما يفضلن الاتجاه إلى قطاع التعليم أو التمريض أو الطب فتلك المجالات هي التي تحمل أغلبية كبيرة من الإناث الموظفات.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3): توزيع نسب حسب النوع.



المصدر: من إعداد الطالبين

2-العمر : ونوضح ذلك من خلال الجدول التالي

الجدول رقم (4): توزيع العينة حسب عمر.

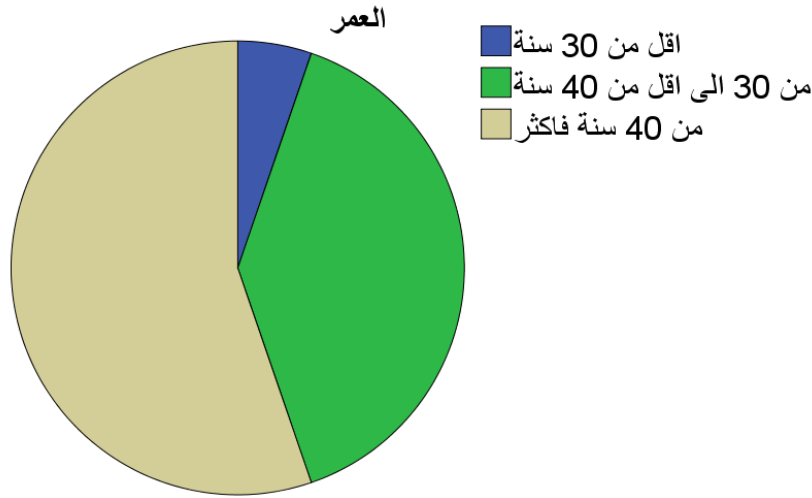
النسبة %	التكرار	البيان
5.3	2	أقل من 30 سنة
39.5	15	من 30 إلى 40 سنة
55.3	21	أكثر من 40 سنة
100%	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss 23

نلاحظ من المعطيات المحصلة أن أعمار موظفين في العينة المختارة تتجه إلى أن معظمهم إلى أكثر من 40 سنة حيث بلغ عددهم 21 موظف أي مثلوا نسبة 55.3% من حجم العينة في حين تليهم بعد ذلك فئة العمرية من 30 إلى 40 سنة حيث مثلوا 39.5% من حجم العينة وهم موظفون في منتصف العمر والفئة العمرية الأكثر أقلية هي الفئة الشابة أي الفئة العمرية الأقل من 30 سنة حيث تمثلت في عاملين فقط أي نسبة 5.3% من حجم العينة ويمكن تفسير ذلك إلى أن عمال مؤسسة نفضال يتميزون بالأقدمية والخبرة العالية كما أن مؤسسة نفضال تميل إلى التوظيف الداخلي وهي تسعى إلى تكوين عمالها داخليا وتنمية خبرتهم وتقديم تحفيزات لهم من أجل البقاء في الوظيفة من جهة أخرى تدل على أن الموظفون أنفسهم مرتاحون في عملهم وليس لديهم أي رغبة في تغيير الوظيفة أو الانتقال إلى مؤسسة أخرى.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (4): توزيع نسب عمر.



المصدر: من إعداد الطالبين

3-المستوى العلمي: ويبين الجدول التالي ذلك:

الجدول رقم (5): توزيع العينة حسب المستوى العلمي.

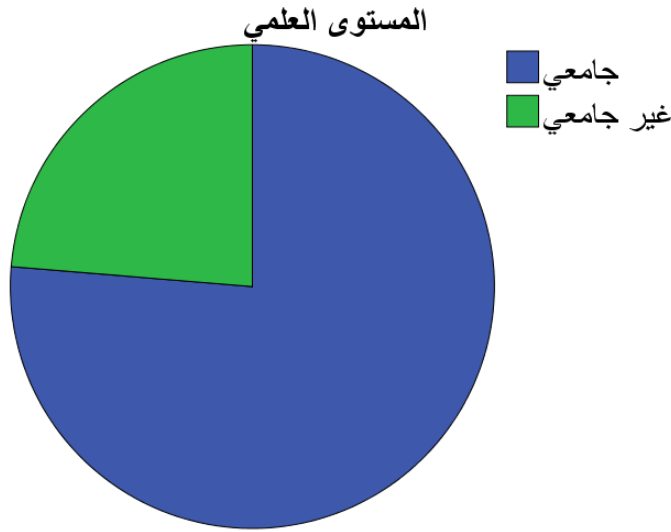
النسبة %	التكرار	البيان
76.3	29	جامعي
23.7	9	غير جامعي
100%	38	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج V23 spss

من خلال المعطيات الموضحة في الجدول نلاحظ أن أغلب موظفي مؤسسة نفضال لديهم مستوى تعليمي جامعي حيث بلغ عددهم 29 عامل أي 76.3% من حجم العينة وذلك راجع إلى طبيعة وظائفهم التي تتطلب المستوى الجامعي كحد أدنى من شروط التوظيف ونستنتج أيضا أن موظفو مؤسسة نفضال يتميزون بالكفاءة العالية والمستوى التعليمي العالي في حين بلغ عدد الموظفين الذين لديهم مستوى تعليمي غير جامعي 9 موظفين أي نسبة 23.7% من حجم العينة وليس بالضرورة أن هؤلاء الموظفون لديهم كفاءة متدنية ومستوى تعليمي متدني بل قد يكونون خريجي مدارس ومعاهد خارج الإطار الجامعي نظرا لوظائفهم الفنية التي تتطلب تلك الشهادات.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (5): توزيع النسب حسب المستوى العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبين

4- مجال الوظيفة الحالية: ونبين ذلك من خلال الجدول التالي

الجدول رقم (6): توزيع العينة حسب مجال الوظيفة الحالية.

النسبة %	التكرار	البيان
2.6	1	أعمال فنية
97.4	37	أعمال إدارية
100%	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss V23

من خلال المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن الأغلبية الساحقة من موظفين مؤسسة نفضال لديهم وظائف ذات طابع إداري حيث مثلوا 97.4% من حجم العينة وذلك راجع إلى أن العينة مأخوذة من المركز الإداري لمؤسسة نفضال وهو المركز الذي يهتم بالأمر الإداري للمؤسسة وهو عبارة عن مركز التحكم في جميع فروع ومنشآت مؤسسة نفضال في سعيدة فهو يحتوي على مصالح ذات طابع إداري كما وضح سابقا في الهيكل التنظيمي حيث يحتوي على مصالح كالمصلحة المحاسبية والمصلحة التجارية ومصلحة إدارة الموارد البشرية وكل تلك المصالح ذات طابع إداري كما يوجد عامل واحد وظيفته ذات طبيعة.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (6): توزيع العينة حسب مجال الوظيفة.



المصدر: من إعداد الطالبين

5-سنوات الخبرة: ونبين ذلك من خلال الجدول التالي

الجدول رقم (7): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة.

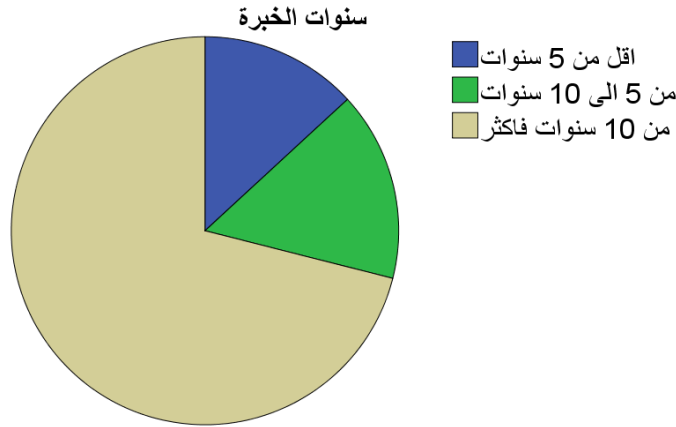
النسبة %	التكرار		البيان
13,2	5	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
15,8	6	من 5 إلى 10 سنوات	
71,1	27	من 10 فأكثر	
%100	38	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss 23 V

نلاحظ من المعطيات المقدمة في الجدول أعلاه أن موظفي مؤسسة نفطال يتمتعون بالخبرة العالية، حيث أن 71.1% من العينة المستجوبة لديهم خبرة تفوق 10 سنوات، وهي نسبة كبيرة وذلك يدل على كفاءة العاملين بالمؤسسة حيث أن اليد العاملة الخبيرة تكون مبتغى كل مؤسسة، كما أن ذلك يدل على قلة نسبة التقاعد في المؤسسة وإخلاص العمال لعملهم ورغبتهم في البقاء فيه، وذلك راجع إلى الحوافز التي تقدمها المؤسسة للعمال إما في شكل حوافر مادية أو حوافر معنوية، كما بلغت نسبة العمال الذين لديهم خبرة بين 5 سنوات و 10 سنوات 15.8% والعمال الذين لديهم خبرة عمل أقل من 5 سنوات إلى 13.2% أي 5 عمال ويمكن تفسير ذلك بان المؤسسة تميل على الإبقاء على عمالها والتوظيف الداخلي والترقية بدلا من توظيف اليد العاملة الشابة التي تكون لديها إنتاجية عالية لكن خبرة قليلة.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل (7): توزيع نسب سنوات الخبرة لأفراد العينة.



المصدر: من إعداد الطالبين

## II- الدراسة الوصفية لآراء المستجوبين :

تم استخدام مقياس ليكرت الخمسي لتقييم الإجابات العاملين بحيث تم إعطاء رقم لكل درجة من المقياس من أجل تسهيل معالجتها كما يلي:

الجدول رقم(8): سلم ليكرت لإجابات المستجوبين.

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
1	2	3	4
] 1.8-1]	] 2.6-1.8]	] 3.4-2.6]	] 4.2-3.4]
5			لا أوافق بشدة
			[5-4.2]

المصدر: من إعداد الطالبين

## 1-محور إدارة الموارد البشرية

### 1-1السؤال الأول:

الجدول رقم(9): أهمية إدارة الموارد البشرية.

النسبة %	التكرار	الإجابة	البيانات
18.4	7	أوافق بشدة	تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات في المؤسسة الاقتصادية
68.4	26	أوافق	
10.5	4	محايد	
0	0	لا أوافق	
2.6	1	لا أوافق على الإطلاق	
100%	38	المجموع	

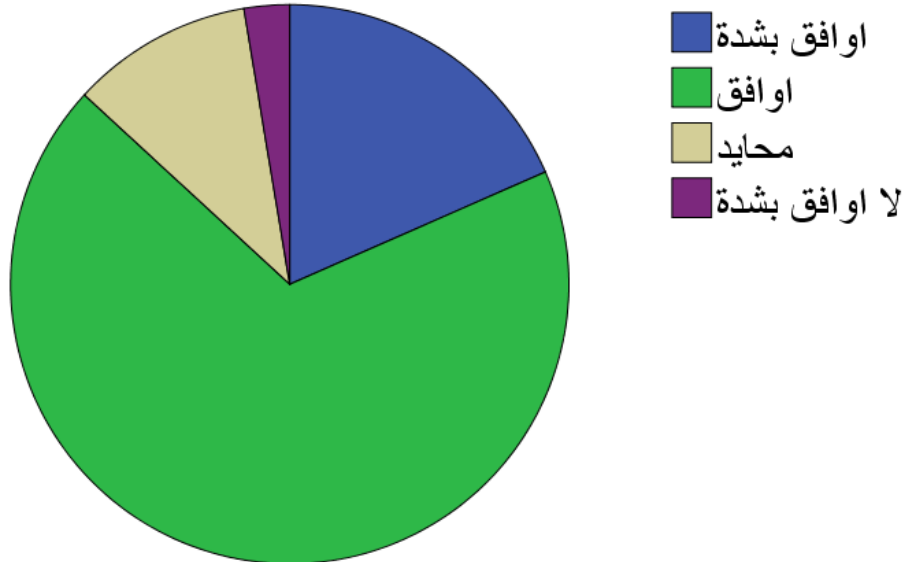
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss V23

نلاحظ من المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه أن 68.4% من المستجوبين يوافقون و 18.4% من المستجوبين يوافقون بشدة على أن إدارة الموارد البشرية هي أهم إدارة في إدارات المؤسسة، أي هناك ميول كبير نحو الإقرار بالأهمية البالغة لإدارة الموارد البشرية، وذلك راجع على أن إدارة الموارد البشرية في مؤسسة نפטال تقوم بدورها بشكل فعال وتراعي طلبات الموظفين وتهتم بأرائهم، كما كان 10.5% من المستجوبين قد اختاروا محايد وعامل واحد فقط من اختار لا أوافق على الإطلاق وذلك قد يكون راجع إلى سوء الاتصال مع إدارة الموارد البشرية وعدم فهم احتياجاتهم ومولاتهم.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (8): توزيع نسب أهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

1- تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات في المؤسسة الاقتصادية



المصدر: من إعداد الطالبين

1-2 السؤال الثاني:

الجدول رقم (10): مسؤولية إدارة الموارد البشرية في توجيه المؤسسة.

البيانات	الإجابة	التكرار	النسبة %
إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن توجيه في المنظمة من خلال نشاطات توجيه لزيادة فاعلية	أوافق بشدة	3	7,9
	أوافق	26	68,4
	محايد	6	15,8
	لا أوافق	2	5,3
	لا أوافق على الإطلاق	1	2,6
المجموع		38	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss V23

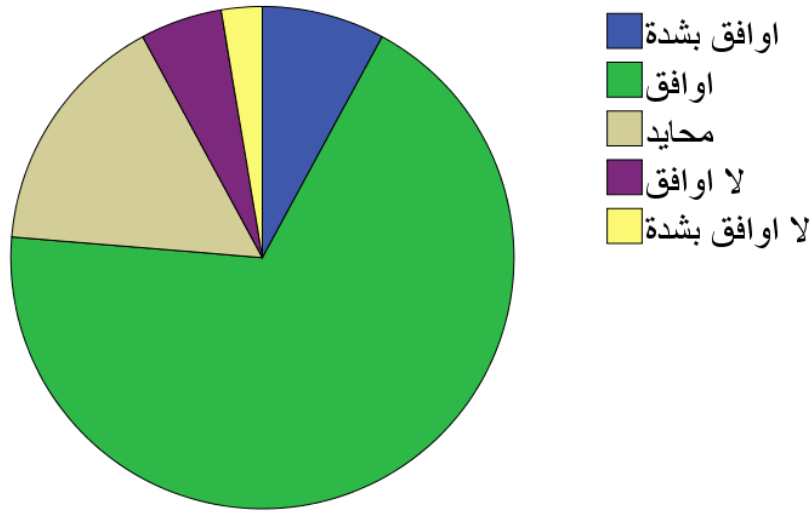


توضح المعطيات في الجدول أعلاه أن هناك 68.4% من المستجوبين قد اختاروا أوافق و 7.9% اختاروا أوافق بشدة، أي أن الرأي العام للمستجوبين يوافق على أن إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن توجيه المؤسسة من خلال نشاطات التوجيه، وذلك يدل على فعالية إدارة الموارد البشرية في توجيه الموظفين من أجل فاعلية أكثر وزيادة الإنتاجية كما أن 6 مستجوبين اختاروا محايد وعاملين فقط اختاروا غير موافق وعامل واحد اختار لا وافق بشدة أي أننا نلاحظ وجود نسبة القبول الكبيرة.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (9): توزيع نسب مسؤولية إدارة الموارد البشرية في توجيه المؤسسة.

2- إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن توجيه في المنظمة من خلال نشاطات توجيه لزيادة فاعليتها



المصدر: من إعداد الطالبين

1-3 السؤال الثالث:

الجدول رقم (11): سعي إدارة الموارد البشرية دائما لتحديد معايير وطرق التوظيف.

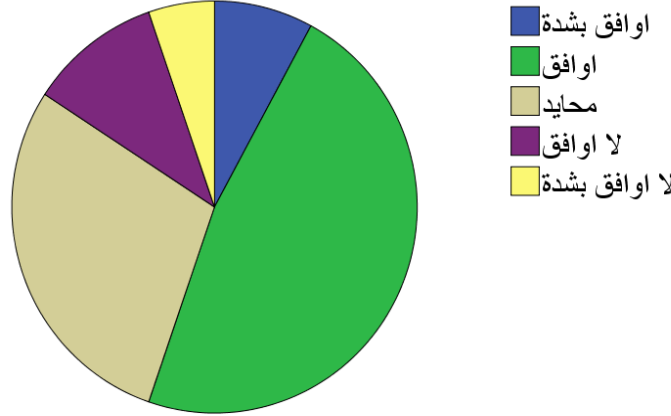
النسبة %	التكرار	الإجابة	البيانات
7,9	3	أوافق بشدة	تسعى إدارة الموارد البشرية دائما الى تحديد معايير وطرق توظيف الموارد البشرية لضمان توظيف الشخص المناسب في المنصب المناسب
47,4	18	أوافق	
28,9	11	محايد	
10,5	4	لا أوافق	
5,3	2	لا أوافق على الإطلاق	
100%	38	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss 23 V2

نلاحظ في الجدول أعلاه أن نسبة 47.4% من العمال المستجوبين اختاروا أوافق و 3 موظفين اختاروا أوافق بشدة أي أن هناك نسبة قبول كبيرة على أن إدارة الموارد البشرية دائما ما تحدد المعايير لتوظيف الشخص المناسب في المكان المناسب، ويمكن تفسير ذلك على أن الموظفين قادرين على أداء مهامهم على أتم وجه لأنهم يشعرون أن إدارة الموارد البشرية قد وظفتهم في أماكن التي تتناسب قدراتهم، ولكن هناك نسبة معتبرة ممن اختاروا محايد وغير موافق وغير موافق بشدة 11-4-2 عامل بالتحديد، أي أن هناك اعتدال في الآراء حيث أننا نرى أن هناك نسبة معتبرة غير راضية عن الوظيفة التي وكلت لهم، إما تحت مستواهم أو تفوق قدراتهم أي أن بعض العمال يرون أن لديهم إمكانيات لم تستغل بعد وهذا ناتج عن نقص الاتصال و التوضيح لإدارة الموارد البشرية، على العموم نرى أن النسبة الراضية عن توظيف إدارة الموارد البشرية أكثر من النسبة الراضية لها. ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

**الشكل رقم (10): توزيع نسب سعي إدارة الموارد البشرية في تحديد معايير وطرق التوظيف.**

3- تسعى إدارة الموارد البشرية دائما إلى تحديد معايير وطرق توظيف الموارد البشرية لضمان توظيف الشخص المناسب في المنصب المناسب .



المصدر: من إعداد الطالبين

**1-4السؤال الرابع:**

الجدول رقم (12): قدرة إدارة الموارد البشرية على فتح باب الاتصال بين مختلف الموظفين.

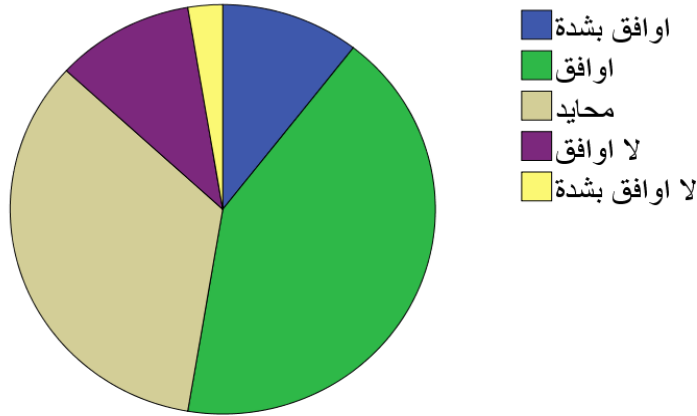
البيانات	الإجابة	التكرار	النسبة %
تفتح إدارة الموارد البشرية باب الاتصال بين مختلف الموظفين في المؤسسة	أوافق بشدة	4	10,5
	أوافق	16	42,1
	محايد	13	34,2
	لا أوافق	4	10,5
	لا أوافق على الإطلاق	1	2,6
المجموع	38		%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss V23

نلاحظ من الجدول أن نسبة 42.1% من المستجوبين اختاروا أوافق و 10.5% اختاروا أوافق بشدة على أن إدارة الموارد البشرية تفتح باب الاتصال بين مختلف الموظفين في المؤسسة، وهي نسبة قبول متوسطة، أي أن عدد معتبر من الموظفين يمكنهم الاتصال فيما بينهم، ويمكن تفسير ذلك إلى أن إدارة الموارد البشرية تقوم بتعزيز طرق الاتصال بين مختلف الموظفين باختلاف مستوياتهم في حين نلاحظ أن هناك عدد معتبر من العينة المستجوبة اختاروا محايد ونسبتهم 34.2% ونسبة 10.5% من المستجوبين اختاروا لا أوافق و نسبة 2.6% اختاروا لا أوافق بشدة، ويمكن تفسير ذلك بأنه يوجد عمال لديهم نقص في الاتصال وعوائق تحيل دون سلاسة اتصالهم مع باقي الموظفين، وذلك راجع إلى ضعف التحوار والعزلة، وهي مشاكل دائماً ما تواجه إدارة الموارد البشرية وتسعى دائماً لحلها، على العموم نلاحظ أن هناك نسبة قبول مقبولة. ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل (11): نسب قدرة إدارة الموارد البشرية على فتح باب الاتصال بين مختلف الموظفين.

4- تفتح إدارة الموارد البشرية باب الاتصال بين مختلف الموظفين في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبين

1-5 السؤال الخامس:

الجدول رقم (13): تحديد إدارة الموارد البشرية الاحتياجات المستقبلية من كفاءات بشرية في المؤسسة.

البيانات	الإجابة	التكرار	النسبة %
يتم تحديد الاحتياجات المستقبلية من الكفاءات البشرية في المؤسسة	أوافق بشدة	2	5,3
	أوافق	21	55,3
	محايد	14	36,8
	لا أوافق	0	0
	لا أوافق على الإطلاق	1	2,6
	المجموع		38

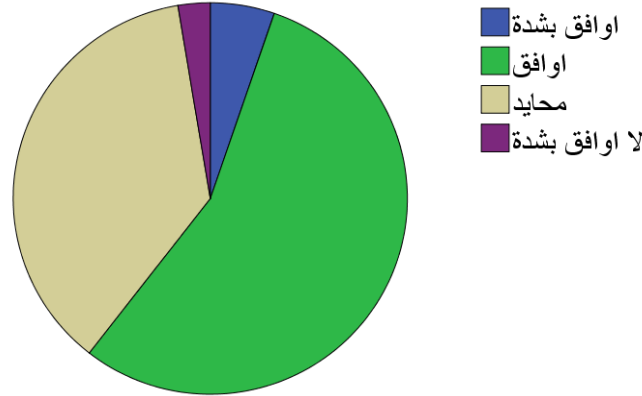
المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss V23

نلاحظ من المعطيات في الجدول أعلاه أن نسبة المستجوبين الموافقين كانت 55,3% أما الموافقون بشدة فنسبتهم 5,3% ويمكن تفسير ذلك بأن مؤسسة نفضال تقوم بالتخطيط الجيد لتحديد الاحتياجات الخاصة من إدارة الموارد البشرية للمؤسسة، حيث إن لها نظرة مستقبلية للمعارف ولخبرات التي تحتاجها مواردها البشرية من أجل مواجهة التحديات المستقبلية أما عدد المستجوبين المحايدين فقد بلغ 14 عامل أي 36,8% وهو عدد معتبر من المستجوبين ويمكن تفسير ذلك على أن هؤلاء لديهم نظرة مختلفة عن نظرة المؤسسة للاحتياجات المستقبلية، أو عدم توافقهم مع إدارة موارد البشرية في تحديد الاحتياجات من الكفاءات، كما كان هناك عامل واحد اختار لا أوافق. بصفة عامة نلاحظ قبول عام في آراء الموظفين.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (12): يمثل توزيع نسب تحديد إدارة الموارد البشرية للاحتياجات المستقبلية من كفاءات بشرية في المؤسسة.

5- يتم تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية لوظائف إدارة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبين

1-6 السؤال السادس:

الجدول رقم (14): المراعاة من قبل إدارة الموارد البشرية للاحتياجات الفعلية للموارد البشرية بالمؤسسة.

البيانات	الإجابة	التكرار	النسبة %
تتم مراعاة من قبل إدارة الموارد البشرية للاحتياجات الفعلية للموارد البشرية	أوافق بشدة	4	10,5
	أوافق	15	39,5
	محايد	15	39,5
	لا أوافق	3	7,9
	لا أوافق على الإطلاق	1	2,6
المجموع		38	100%

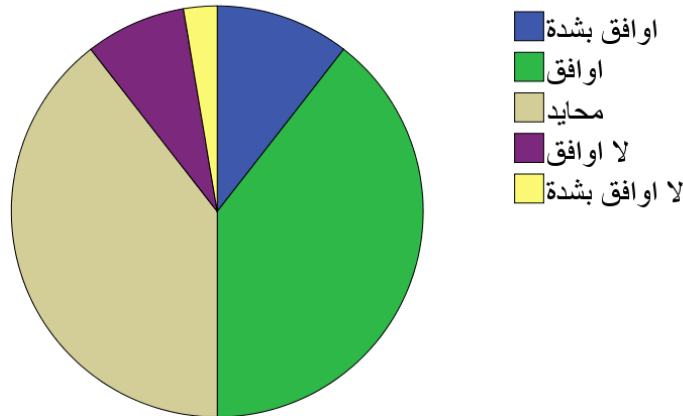
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss V23

نلاحظ من المعطيات المحصلة في الجدول أعلاه أن هناك نسبة 39.5% من المستجوبين اختاروا موافق وهي نفس نسبة العمال الذين اختاروا محايد كما أن هناك نسبة 10.5% من المستجوبين اختاروا أوافق بشدة أي 4 عمال ونسبة 7.9% من المستجوبين اختاروا لا أوافق أي 3 عمال، ومستجوب واحد اختار لا أوافق بشدة، أي أننا نلاحظ أن هناك قبول متوسط وحياد عام في سؤال أن إدارة الموارد البشرية تقوم بمراعاة الاحتياجات الفعلية للموارد البشرية، ويمكن تفسير ذلك على أن الموارد البشرية في مؤسسة مقسمة إلى اثنين جزء يرى أن احتياجاته مراعاة من قبل الإدارة وجزء آخر يرى أن احتياجاته ليست مأخوذة بعين الاعتبار قد تكون مادية او معنوية وذلك راجع إلى نقص الاتصال أو اختلاف احتياجاته مع سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بشكل عام.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (13): يمثل توزيع نسب مراعاة من قبل إدارة الموارد البشرية للاحتياجات الفعلية للموارد البشرية بالمؤسسة.

6- تتم مراعاة الاحتياجات الفعلية لإدارة الموارد خاصة الاحتياجات التطويرية



المصدر: من إعداد الطالبين

1-7 السؤال السابع:

الجدول رقم (15): تولي إدارة الموارد البشرية اهتماما بآراء الموظفين.

النسبة %	التكرار	الإجابة	البيانات
5,3	2	أوافق بشدة	تولي إدارة الموارد البشرية اهتماما بآراء الموظفين.
28,9	11	أوافق	
39,5	15	محايد	
18,4	7	لا أوافق	
7,9	3	لا أوافق على الإطلاق	
100%	38	المجموع	

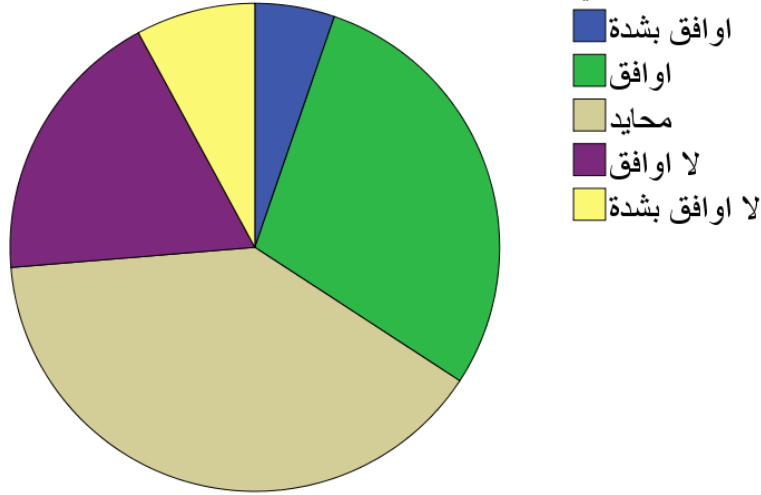
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss V23

نلاحظ من الجدول أن هناك نسبة 28.9% من الذين تم استجوابهم اختاروا أوافق ونسبة 5.3% اختاروا أوافق بشدة كما أن 39.5% من المستجوبين اختاروا محايد وهي النسبة الأكبر في العينة كما أن هناك نسبة 18.4% من العينة المستجوبة اختاروا لا أوافق و 3 عمال اختاروا لا أوافق بشدة، أي أن هناك حياد كبير وعدم موافقة فيما يتعلق بسؤال إدارة الموارد البشرية تولى اهتمام بآراء الموظفين، ويمكن تفسير ذلك إلى أن إدارة الموارد البشرية تقوم في معظم الأحيان باتخاذ القرار بشكل فردي وعدم إشراك العاملين في ذلك إلا في حالات قليلة قد يكون ذلك لسبب أن معظم المشاكل التي تواجه المؤسسة بسيطة وليست معقدة وقد لا تحتاج إلى إشراك جميع العاملين في اتخاذ القرار.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (14): توزيع نسب اهتمام إدارة الموارد البشرية بآراء الموظفين.

7- تولى إدارة الموارد البشرية اهتماماً بآراء الموظفين



المصدر: من إعداد الطالبين

8-1 السؤال الثامن:

الجدول رقم (16): عمل إدارة الموارد البشرية على تكوين فرق عمل مكلفة بحل المشاكل.

البيانات	الإجابة	التكرار	النسبة %
تعمل إدارة الموارد البشرية على تكوين فرق عمل مكلفة بحل المشاكل	أوافق بشدة	4	10,5
	أوافق	12	31,6
	محايد	11	28,9
	لا أوافق	7	18,4
	لا أوافق على الإطلاق	4	10,5
المجموع		38	100%

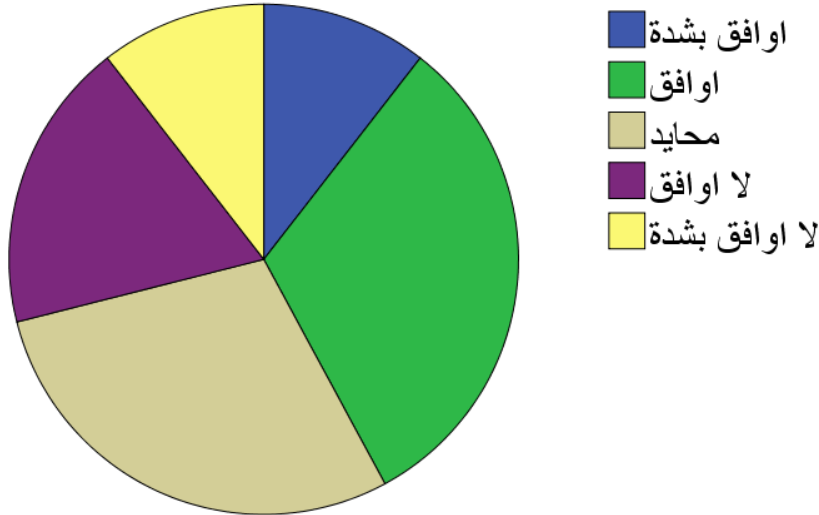
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss V23

نلاحظ من المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه أن نسبة 31.6% من المستجوبين اختاروا أوافق ونسبة 10.5% اختاروا أوافق بشدة كما أن نسبة 28.9% اختاروا محايد، وبلغت نسبة الذين اختاروا لا أوافق ولا أوافق بشدة 18.4% و 10.5% على التوالي، أي أن هناك ميل عام إلى الحياد وإلى عدم الموافقة فيما يتعلق بإقامة فرق عمل من طرف إدارة الموارد البشرية مكلفة بحل المشكلات ويمكن تفسير ذلك إلى أنه في معظم الأحيان تقوم المؤسسة بحل المشكلات دون اللجوء إلى تكوين فرق عمل متخصصة ويمكن أن يكون ذلك راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة أو أن المشكلات التي تواجه المؤسسة هي ليست بذلك التعقيد.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (15): توزيع نسب عمل إدارة الموارد البشرية على تكوين فرق عمل مكلفة بحل المشاكل.

8- تعمل إدارة الموارد البشرية على تكوين فرق عمل مكلفة بحل المشاكل



المصدر: من إعداد الطالبين

1-9 السؤال التاسع:

الجدول رقم (17): أخذ إدارة الموارد البشرية بعين الاعتبار مميزات الشخص المبدع.

النسبة %	التكرار	الإجابة	البيانات
7,9	3	أوافق بشدة	تأخذ إدارة الموارد البشرية بعين الاعتبار مميزات الشخص المبدع
28,9	11	أوافق	
31,6	12	محايد	
15,8	6	لا أوافق	
15,8	6	لا أوافق على الإطلاق	
100%	38	المجموع	

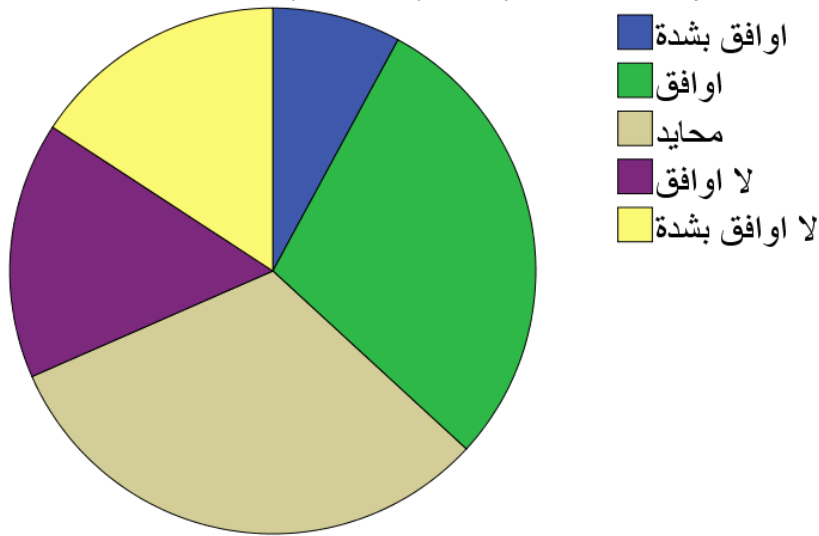
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج V23 spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة المستجوبين من العمال الموافقين على أن إدارة الموارد البشرية تأخذ بعين الاعتبار مميزات الشخص المبدع هي 28.9% ونسبة العمال الموافقين بشدة 7.9%، كما أن هناك نسبة 31.6% من المحايدين وهي النسبة الأكبر و 15.8% لكل من لا أوافق ولا أوافق بشدة، أي أن آراء الموظفين تميل إلى الحياد بشكل عام وعدم الموافقة، ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة في معظم الأحيان لا تولي اهتمام بمميزات الشخص المبدع ربما لعدم وجود فرصة حقيقة للعامل ليثبت فيها إبداعه.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (16): توزيع نسب أخذ إدارة الموارد البشرية بعين الاعتبار مميزات الشخص المبدع.

9- تأخذ إدارة الموارد البشرية بعين الاعتبار مميزات الشخص المبدع



المصدر: من إعداد الطالبين

10-1 السؤال العاشر:

الجدول رقم (18): وضع برامج لضمان صحة وأمن أفراد وتقديم المساعدة.

البيانات	الإجابة	التكرار	النسبة %
وضع برامج لضمان صحة وأمن الأفراد وتقديم المساعدة	أوافق بشدة	5	13,2
	أوافق	15	39,5
	محايد	12	31,6
	لا أوافق	2	5,3
	لا أوافق على الإطلاق	4	10,5
المجموع		38	100%

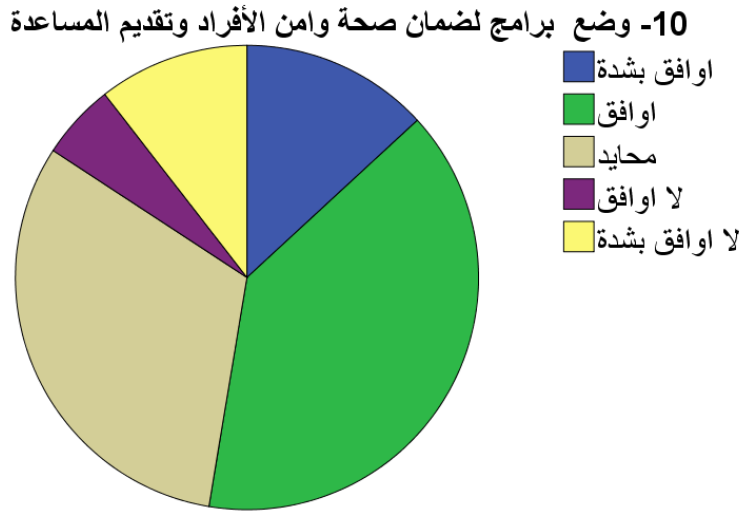
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss 23 V2



نلاحظ من الجدول أعلاه أن هناك نسبة 39.5% من العينة المستجوبة موافقين و 13.2% موافق بشدة و 31.6% اختاروا محايد وعاملين اختاروا لا أوافق و 10.5% اختاروا لا أوافق بشدة، أي أننا نلاحظ أن هناك قبول عام يميل إلى الحياد فيما يتعلق بوضع برامج لضمان صحة وأمن الأفراد وتقديم المساعدة من طرف إدارة الموارد البشرية ويمكن تفسير ذلك إلى أن المؤسسة تقدم برامج ضمان أمن الأفراد لكن يوجد عدد معتبر من العاملين ليسوا ضمن تلك البرامج.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (17): توزيع نسب وضع برامج لضمان صحة وأمن أفراد وتقديم المساعدة.



المصدر: من إعداد الطالبين

## 2-محور الإبداع الإداري

سنقوم بتحليل محور الإبداع الإداري وذلك موضحين ذلك وفق الجداول والأشكال البيانية.

### 2-1السؤال الأول :

الجدول رقم (19): وجود بيئة عمل ملائمة تحفز الإبداع الإداري وزيادة الإنتاجية.

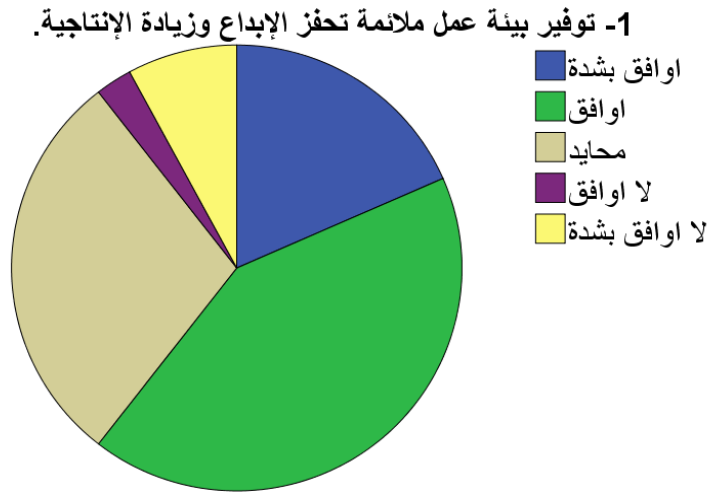
البيانات	الإجابة	التكرار	النسبة %
توفير بيئة عمل ملائمة تحفز الإبداع الإداري وزيادة الإنتاجية	أوافق بشدة	7	18,4
	أوافق	16	42,1
	محايد	11	28,9
	لا أوافق	1	2,6
	لا أوافق على الإطلاق	3	7,9
المجموع		38	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss 23 V

نلاحظ من المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه أن هناك نسبة 42.1% موافقين و 18.4% موافقين بشدة على أن المؤسسة توفر بيئة عمل تحفز الإبداع الإداري، ذلك يعني أن المؤسسة تقوم ببذل جهودات لتوفير احتياجات الأفراد اللازمة التي تحفزهم على الإبداع كما يرون أن محيط مؤسسة نפטال يشجع على الإبداع كما يوضح الجدول أيضا أن هناك نسبة 28.9% من المحايدين وعامل واحد غير موافق و 3 عمال غير موافقين بشدة من، أي أن هناك نسبة قبول مقبولة كما يمكننا تفسير المحايدين وغير الموافقين إلا أن هناك بعض العمال يرون البيئة المحيطة بهم غير مشجعة للإبداع ربما لديهم متطلبات أخرى يجب تواجدها في البيئة لتشجعهم على الإبداع.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل (18): توزيع نسب بوجود بيئة عمل ملائمة تحفز الإبداع الإداري وزيادة الإنتاجية.



المصدر من إعداد الطالبين

2-2 السؤال الثاني :

الجدول رقم (20): مساهمة المرؤوس والرئيس في عملية الإبداع الإداري وحل المشكلات.

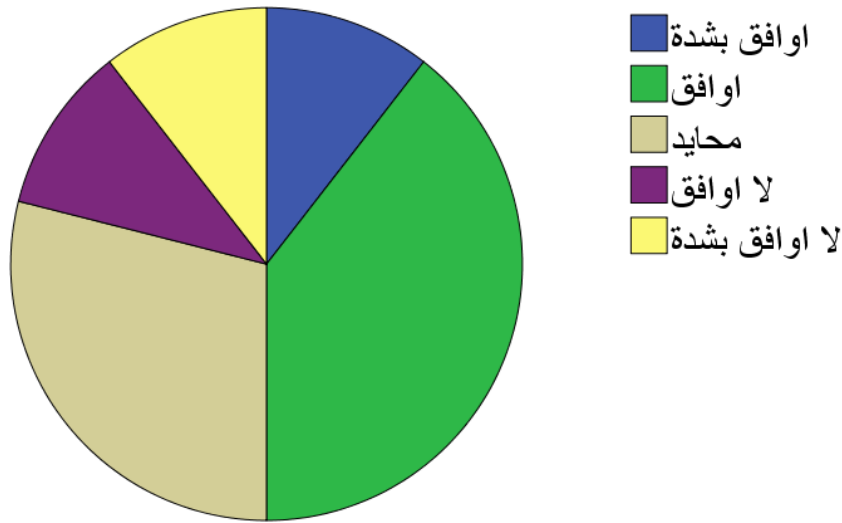
البيانات	الإجابة	التكرار	النسبة %
يساهم كل من المرؤوس والرئيس في عملية الإبداع الإداري وحل المشكلات	أوافق بشدة	4	10,5
	أوافق	15	39,5
	محايد	11	28,9
	لا أوافق	4	10,5
	لا أوافق على الإطلاق	4	10,5
	المجموع	38	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss 23 V

نلاحظ من المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه أن هناك نسبة 39.5% من العمال المستجوبين موافقين و10.5% موافقين بشدة على عبارة كل من المرؤوس والرئيس يساهم في حل المشكلات والعمليات الإبداعية في مؤسسة نפטال كما توجد نسبة 28.9% محايدة و4% عمال اختاروا لا أوافق و4% عمال آخرين اختاروا لا أوافق بشدة، أي أننا نلاحظ فئة من العمال يشاركون مع الرؤساء في حل المشكلات ويعززون روح الانتماء وفئة أخرى يتكون مهمة حل المشكلات على عاتق المؤسسة. ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (19): توزيع نسب مساهمة كل من المرؤوس والرئيس في عملية الإبداع الإداري وحل المشكلات.

2- يساهم كل من المرؤوس والرئيس في عملية الإبداع وحل المشكلات بصورة إبداعية.



المصدر: من إعداد الطالبين

2-3 السؤال الثالث :

الجدول رقم (21): دور الحوافز على زيادة القدرة الإنتاجية.

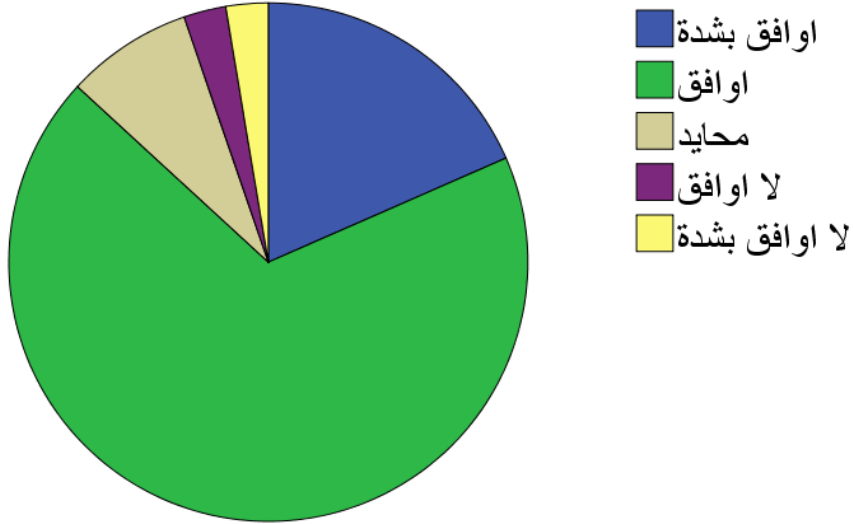
البيانات	الإجابة	التكرار	النسبة %
تؤدي الحوافز كالأجور، والتدريب والترقية إلى زيادة القدرة الإنتاجية للموظفين.	أوافق بشدة	7	18,4
	أوافق	26	68,4
	محايد	3	7,9
	لا أوافق	1	2,6
	لا أوافق على الإطلاق	1	2,6
المجموع		38	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج V23 spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن 68.4% و 18.4% من العمال المستجوبين يوافقون على أن الأجور والتحفيزات والتدريب والترقية تساهم في زيادة القدرة الإنتاجية للموظفين كما نلاحظ أن عامل واحد لا يوافق وآخر اختار لا أوافق على الإطلاق وهي نسبة ضئيلة جدا كما كانت 7.9% ممن اختاروا الحياد، وهي نسبة قبول كبيرة أي الأغلبية ترى أن الحوافز والتدريب تزيد من إنتاجيتهم ونسبة ضئيلة لهم رأي مخالف قد تكون هناك عوامل أخرى تزيد من إنتاجيتهم. ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل (20): توزيع نسب دور الحوافز على زيادة القدرة الإنتاجية.

### 3- تؤدي الحوافز كالأجور، والتدريب والتحفيز والترقية إلى زيادة القدرة الإنتاجية للموظفين .



المصدر: من إعداد الطالبين

2-4 السؤال الرابع :

الجدول رقم (22): وجود عوامل تعيق الموظف على إظهار إبداعاته وابتكاراته.

النسبة %	التكرار	الإجابة	البيانات
21,1	8	أوافق بشدة	توجد عوامل تعيق الموظف إظهار إبداعاته وابتكاراته
47,4	18	أوافق	
26,3	10	محايد	
2,6	1	لا أوافق	
2,6	1	لا أوافق على الإطلاق	
100%	38	المجموع	

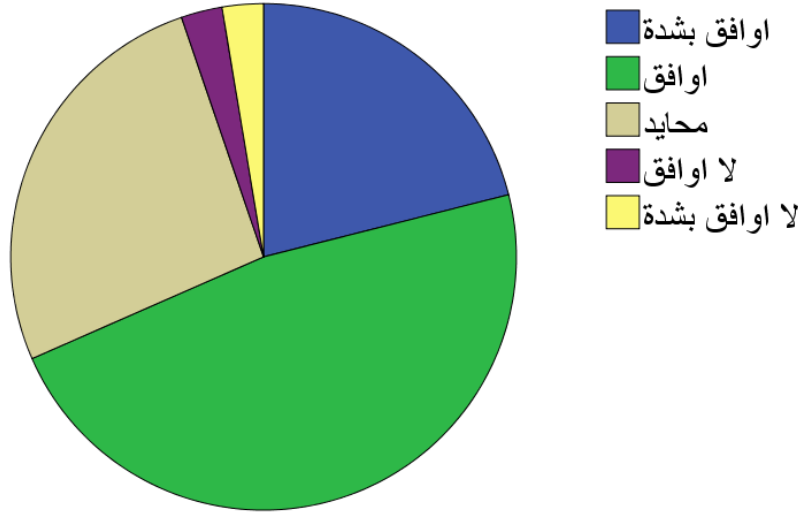
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss 23 V2

أظهرت المعطيات في الجدول أعلاه أن 47.4% و 21.1% من العينة المستجوبة يوافقون ويوافقون بشدة على أنه توجد عوامل تعيق الموظف في إظهار إبداعاته وابتكاراته و 26.3% من المستجوبين اختاروا الحياد ونسبة ضئيلة 2.6% أي عامل واحد فقط لكل من لا أوافق ولا أوافق بشدة، أي أن هناك قبول قوي ويمكننا تفسير ذلك بأن معظم العمال يواجهون بعض العوامل التي تعيق إبداعاتهم وابتكاراتهم، ويرون أن هناك عوامل تمنعهم من إظهار إمكانياتهم الحقيقية كما أن المؤسسة إما ليس لها علم بتلك العوائق أو لها علم لكن لا تحاول معالجتها، ويمكن تفسير الحياد بأن العمال يجدون عوائق تمنع من إظهار إبداعاتهم لكن يرون أنه يجب على العامل بتجاوزها بنفسه بطرق إبداعية.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (21): توزيع نسب وجود عوامل تعيق الموظف على إظهار إبداعاته وابتكاراته.

4- توجد عوامل تعيق الموظف إظهار إبداعاته وابتكاراته.



المصدر: من إعداد الطالبين

2-5 السؤال الخامس :

الجدول رقم (23): ضرورة الإبداع الإداري لبقاء واستمرارية المؤسسة.

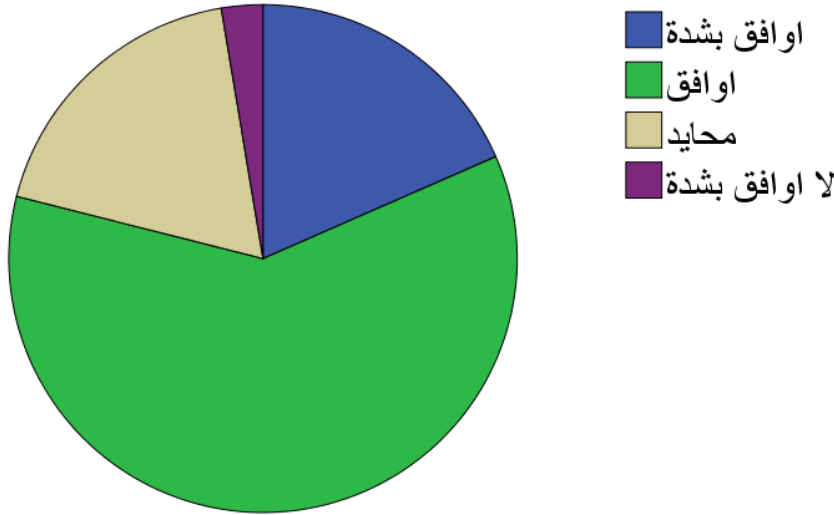
النسبة %	التكرار	الإجابة	البيانات
18,4	7	أوافق بشدة	يتوقف بقاء واستمرارية المؤسسة بجعل الإبداع الإداري أسلوب عملها وممارساتها اليومية.
60,5	23	أوافق	
18,4	7	محايد	
0	0	لا أوافق	
2,6	1	لا أوافق على الإطلاق	
100%	38	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss 23 V2

من الجدول أعلاه نرى %60.5 و %18.4 ممن استجابوا يوافقون ويوافقون بشدة على أن بقاء و استمرارية المؤسسة يتوقف على جعل الإبداع الإداري أسلوب عملها و ممارساتها اليومية كما كانت نسبة %18.4 من العينة المستجوبة قد اختاروا الحياد, وشخص واحد فقط اختار لا أوافق بشدة, أي أن هناك نسبة قبول كبيرة ويمكن تفسير ذلك على أن عدد كبير من العمال يرون أنه من أجل استمرار مؤسسة نפטال عليها أن تجعل من الإبداع الإداري أسلوب عملها اليومي وذلك يدل على أن مؤسسة نפטال تهتم بالإبداع وتجعله من أولوياتها أما النسبة التي اختارت الحياد وعدم الموافقة ترى أنه على المؤسسة الاهتمام بأولويات أخرى كالإنتاجية والربحية. ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي

الشكل رقم (22): توزيع نسب ضرورة الإبداع الإداري لبقاء واستمرارية المؤسسة.

5- يتوقف بقاء واستمرارية المؤسسة بجعل الإبداع الإداري أسلوب عملها وممارستها اليومية.



المصدر: من إعداد الطالبين

2-6 السؤال السادس :

الجدول رقم (24): مكافأة الموظفين المبدعين والمساهمين في حل المشاكل.

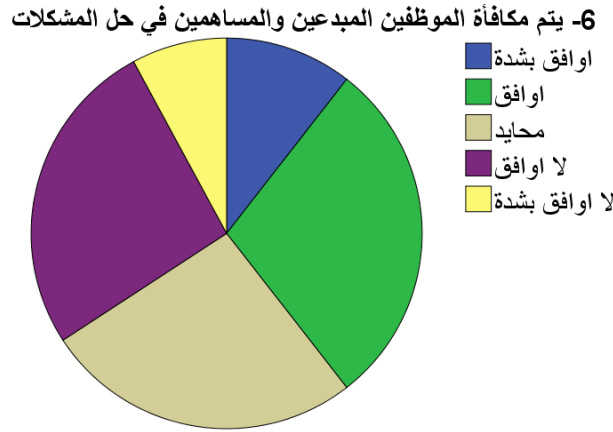
النسبة %	التكرار	الإجابة	البيانات
10,5	4	أوافق بشدة	يتم مكافأة الموظفين المبدعين والمساهمين في حل المشكلات
28,9	11	أوافق	
26,3	10	محايد	
26,3	10	لا أوافق	
7,9	3	لا أوافق على الإطلاق	
100%	38	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج V23 spss

من الجدول أعلاه نلاحظ أن 28.9% و 10.5% من المستجوبين يوافقون ويوافقون بشدة على عبارة يتم مكافأة الموظفين المبدعين والمساهمين في حل المشكلات ونسبة 26.3% اختاروا الحياد ونفس النسبة من العمال المستجوبين قد اختاروا لا أوافق وهي نسبة كبيرة ونسبة 7.9% من المستجوبين اختاروا لا أوافق بشدة، أي أن هناك نسبة رفض كبيرة تميل الى الحياد ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة تكتفي بالأجور ولا تلجئ إلى المكافأة والعلوات ويمكن تفسير النسبة الموافقة على أنهم تلقوا مكافأة من طرف المؤسسة على أعمال إبداعية قاموا بها من قبل، كاستنتاج نقول إن المؤسسة ناظرا ما تقوم بمكافأة الموظفين المبدعين إلا إذا قاموا بحل مشكلات جد معقدة وناظرا ما تحدث مشكلات بذلك التعقيد في الحياة اليومية للمؤسسة.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (23): توزيع نسب مكافأة الموظفين المبدعين والمساهمين في حل المشاكل.



المصدر: من إعداد الطالبين

2-7 السؤال السابع :

الجدول رقم (25): إمكانية الإبداع الإداري للتغيير ومواكبة التطور.

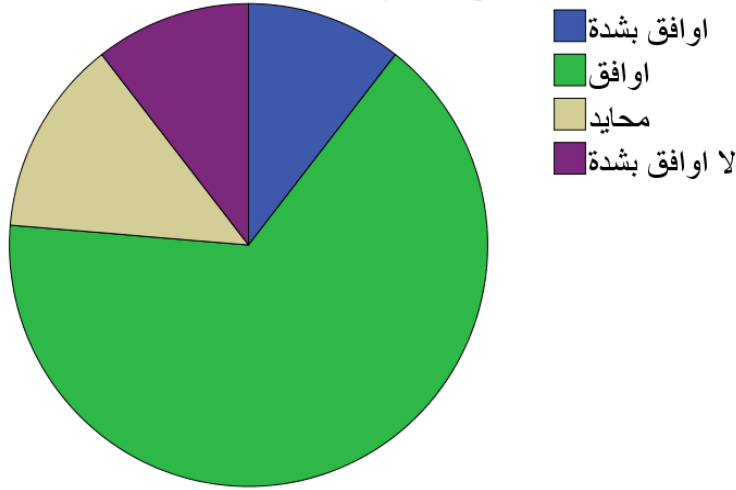
النسبة %	التكرار	الإجابة	البيانات
10,5	4	أوافق بشدة	يحدث الإبداع الإداري تغيير مستمر لمواكبة التطور
65,8	25	أوافق	
13,2	5	محايد	
0	0	لا أوافق	
10,5	4	لا أوافق على الإطلاق	
100%	38	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss 23 V2

نرى في الجدول أعلاه أن نسبة 65.8% و 10.5% من العينة المستجوبة يوافقون على أن الإبداع يحدث التغيير المستمر لمواكبة التطور، ونسبة 13.2% من المستجوبين اختاروا الحياد و 10.5% اختاروا لا أوافق بشدة أي أن هناك نسبة قبول كبيرة وهذا يمكن تفسيره على أن الإبداع الإداري له دور كبير في إحداث التغيير المستمر لمواكبة التطور حسب آراء العاملين، أما الحياد والرفض فيمكن تفسيره على أن الإبداع الإداري لا يمكنه إحداث التغيير من أجل مواكبة التطور في رأي بعض العمال وذلك راجع إلى الخوف من التغيير والتعود على المألوف. ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (24): توزيع نسب إمكانية الإبداع الإداري للتغيير ومواكبة التطور.

7- يحدث الإبداع الإداري تغيير مستمر لمواكبة التطور.



المصدر: من إعداد الطالبين

2-8 السؤال الثامن :

الجدول رقم (26): انتهاء المؤسسة لعدد من أساليب لتشجيع الإبداع الإداري

النسبة %	التكرار	الإجابة	البيانات
10,5	4	أوافق بشدة	تنتهج المؤسسة عدة أساليب لتشجيع الإبداع الإداري
39,5	15	أوافق	
26,3	10	محايد	
10,5	4	لا أوافق	
13,2	5	لا أوافق على الإطلاق	
100%	38	المجموع	

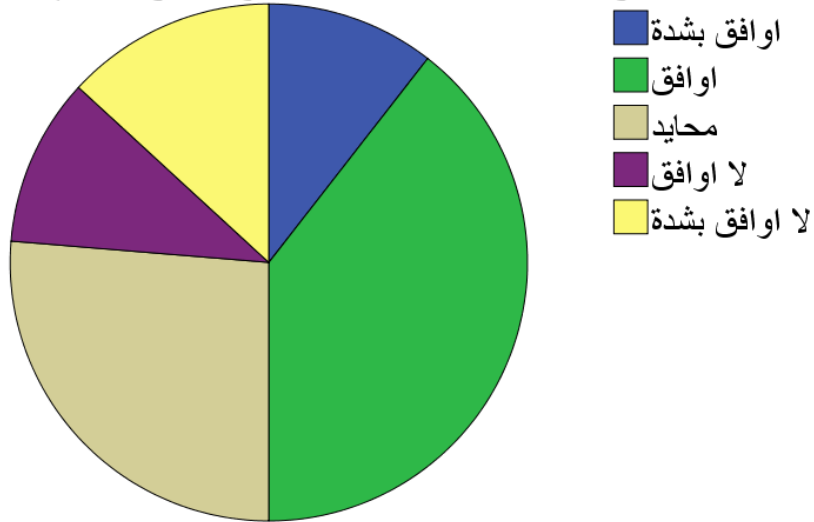
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss V23



نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 39.5% و 10.5% من العينة المستجوبة اختاروا أوافق وأوافق بشدة على أن المؤسسة تنتهج أساليب عدة لتشجيع الإبداع الإداري داخل المؤسسة، كما أن 26.3% من العمال اختاروا الحياد و 10.5% و 13.2% اختاروا لا أوافق ولا أوافق، أي أن هناك نسبة قبول متوسطة مقبولة، ويمكن تفسير ذلك على أن مؤسسة نפטال تقوم باتباع أساليب عديدة لتشجيع الإبداع الإداري في نظر معظم العمال، أما نسبة الحياد والرفض فيمكن تفسيرها على أن بعض العمال يرون أن المؤسسة لا تقوم بتشجيع الإبداع وهناك أساليب أخرى أكثر فعالية لتشجيع الإبداع في رأيهم. ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (25): توزيع نسب انتهاج المؤسسة لعدد من أساليب لتشجيع الإبداع الإداري.

8- تنتهج المؤسسة عدة أساليب لتشجيع الإبداع الإداري.



المصدر: من إعداد الطالبين

2-9 السؤال التاسع :

الجدول رقم (27): تشجيع المؤسسة لمقترحات الموظفين

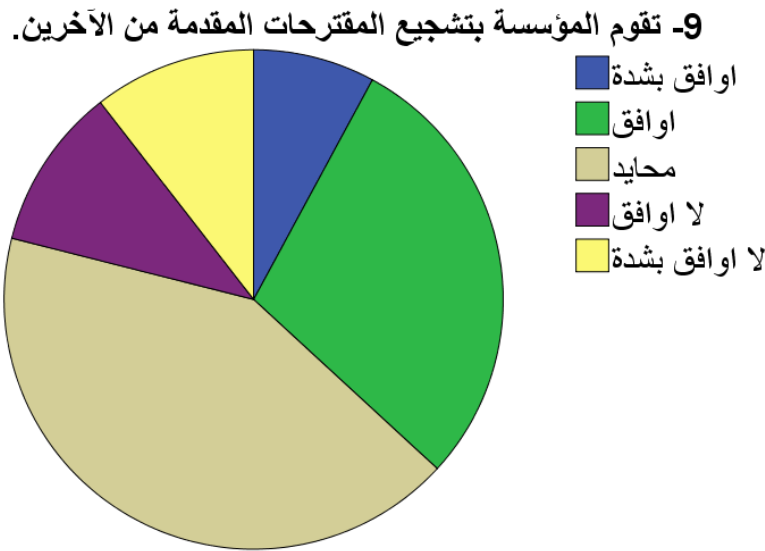
البيانات	الإجابة	التكرار	% النسبة
تقوم المؤسسة بتشجيع مقترحات الموظفين	أوافق بشدة	3	7,9
	أوافق	11	28,9
	محايد	16	42,1
	لا أوافق	4	10,5
	لا أوافق على الإطلاق	4	10,5
	المجموع	38	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss V23

يتبين في الجدول أعلاه على أن نسبة 7.9% و 28.9% من العينة المستجوبة يوافقون بشدة ويوافقون على أن المؤسسة تقوم بتشجيع مقترحاتهم، كما بلغت نسبة الحياد في آراء الموظفين 42.1% وهي نسبة كبيرة، وكانت نسبة 10.5% لكل من لا أوافق ولا أوافق بشدة، أي أن نسبة القبول قليلة حيث كانت أغليبتها نسبة حياد، ويمكن تفسير ذلك على أن المؤسسة نادرا ما تقوم بتشجيع مقترحات العمال، من النتائج نستنتج أن هناك الكثير من العمال الذين لم يتم تشجيع اقتراحاتهم قد يكون السبب راجع إلى قلة الكفاءة والخبرة أو أن المؤسسة لها جهة مختصة في حل المشاكل وتقديم الاقتراحات تغنيها عن اللجوء إلى العمال العاديين.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (26): توزيع نسب تشجيع المؤسسة لمقترحات الموظفين



المصدر: من إعداد الطالبين

## 10-2 السؤال العاشر :

الجدول رقم (28): مساهمة المهارات والمعارف المكتسبة من البرامج التدريبية على الإبداع الإداري.

البيانات	الإجابة	التكرار	النسبة %
المهارات والمعرفة التي تكتسب من البرامج التدريبية تساعد على الإبداع الإداري وابتكار أساليب جديدة.	أوافق بشدة	5	13,2
	أوافق	26	68,4
	محايد	5	13,2
	لا أوافق	0	0
	لا أوافق على الإطلاق	2	5,3
	المجموع	38	100%

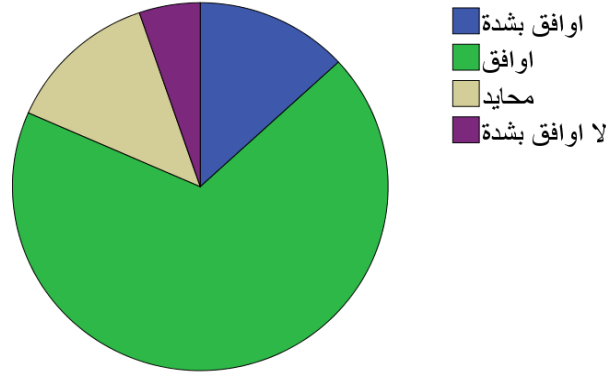
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss V23

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 68.4% و 13.2% من العمال المستجوبون يوافقون ويوافقون بشدة على أن البرامج التدريبية تكسبهم مهارات تساعد على الإبداع والابتكار، كما بلغت نسبة الحياد في آراء العمال 13.2%، وكانت نسبة 5.3% من المستجوبين قد اختاروا لا أوافق بشدة أي موظفين فقط، أي أن هناك نسبة قبول كبيرة ويمكن تفسير ذلك على أن مؤسسة نפטال تقوم بتقديم برامج تدريبية بشكل دائم للعمال، وهذا ما يساعدهم على تنمية مهاراتهم ومعارفهم مما يزيد نسبة الإبداع والابتكار لديهم في حل المشكلات، ويمكن تفسير نسبة الحياد وعدم الموافقة على أن بعض العمال لم تقدم تلك البرامج التدريبية وهناك طرق أخرى لتحفيز الإبداع لديهم.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (27): توزيع نسب مساهمة المهارات والمعارف المكتسبة من البرامج التدريبية على الإبداع الإداري

10- المهارات والمعرفة التي تكتسب من البرامج التدريبية تساعد على الإبداع وابتكار أساليب جديدة .



المصدر: من إعداد الطالبين

### III-دراسة الفرضيات :

كنا قد حددنا من قبل الفرضيات المتعلقة بالدراسة وفي هذا الجزء من الفصل سوف نختبر صحة تلك الفرضيات عن طريق الانحدار الخطي *régression linière* باستخدام برنامج *Spss v23*.

#### 1-اختبار الفرضية الرئيسة:

من أجل معرفة العلاقة الموجودة بين المتغيرين إدارة الموارد البشرية (متغير مستقل) والإبداع الإداري (متغير تابع)

قمنا اختبار الفرضيتين:

**H0** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد الإحصائية والإبداع الإداري في مؤسسة نפטال (sig>5%)

**H1** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد الإحصائية والإبداع الإداري في مؤسسة نפטال (sig<5%)

الجدول رقم (29): جدول انوفا لعلاقة الإحصائية بين إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	13,795	1	13,795	109,422	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	4,539	36	,126		
	Total	18,334	37			

a. Variable dépendante : T2

b. Prédicteurs : (Constante), T1

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج V23 spss

من الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن Sig أقل من 0.05 ومنه نقبل الفرضية البديلة H1 التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد الإحصائية والإبداع الإداري في مؤسسة نפטال ونرفض الفرضية، H0 أي أن الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسة يتم التحكم فيه أي تحفيزه تبعاً لسياسات وممارسات إدارة الموارد أي أن الإبداع الإداري يتأثر متأثر مباشر بإدارة المورد البشري.

2-دراسة المقارنات لمتغيرات البيانات الشخصية :

2-1الفرضية الفرعية الاولى :

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري في مؤسسة نפטال سعيدة تعز متغير النوع

من أجل اختبار صحة هاته الفرضية قمنا بإعداد الفرضية الصفرية والفرضية البديلة كالتالي:

oH لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري في مؤسسة نפטال سعيدة تعز متغير النوع

1H توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري في مؤسسة نפטال سعيدة تعز متغير النوع.

الجدول رقم (30): جدول انوفا لفروقات ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري تعز

متغير النوع

ANOVA <sup>a,b</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,000	1	,000	,000	,996 <sup>c</sup>
	Résidu	,417	5	,083		
	Total	,417	6			

a. Variable dépendante : T2

b. Sélection exclusive des observations pour lesquelles النوع = اثنى

c. Prédicteurs : (Constante), T1

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج V23 spss

من الجدول أعلاه نلاحظ أن Sig أكبر من 0.05 وبالتالي نرفض الفرض البديل H1 ونقبل الفرض الصفري H0 و الذي مفاده لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري في مؤسسة نפטال سعيدة تعز متغير النوع، وهذا يعني ان نوع العامل المستجوب سواء كان ذكرا او انثى ليس له تأثير على الإجابات المحصلة ولا على نتيجة الدراسة.

## 2-2 الفرضية الفرعية الثانية :

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري في مؤسسة نפטال سعيدة تعز متغير العمر

من أجل اختبار صحة هاته الفرضية قمنا بإعداد الفرضية الصفرية والفرضية البديلة كالتالي:

H0 لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري في مؤسسة نפטال سعيدة تعز متغير العمر.

H1 توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري في مؤسسة نפטال سعيدة تعز متغير العمر.

الجدول رقم (31): جدول انوفا لفروقات ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري تعز

### متغير العمر

ANOVA<sup>a,b</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	5,184	1	5,184	52,727	,000 <sup>c</sup>
Résidu	1,868	19	,098		
Total	7,052	20			

a. Variable dépendante : T2

b. Sélection exclusive des observations pour lesquelles العمر = فاكثر سنة 40 من

c. Prédicteurs : (Constante), T1

### المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج V23 spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن Sig أقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرض الصفري H0 ونقبل الفرض البديل H1 والذي مفاده توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري في مؤسسة نפטال سعيدة تعز متغير العمر، أي أعمار العمال المستجوبين لهم أثر على نتيجة الدراسة والإجابات المحصلة حيث إن آراء العمال حول موضوع إدارة الموارد البشرية أو الإبداع الإداري تختلف من فئة عمرية إلى أخرى.

## 2-3 الفرضية الفرعية الثالثة :

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري في مؤسسة نפטال سعيدة تعز متغير المستوى العلمي.

من أجل اختبار صحة هاته الفرضية قمنا بإعداد الفرضية الصفرية والفرضية البديلة كالتالي:

**0H** لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري في مؤسسة نפטال سعيدة تعز متغير المستوى العلمي.

**1H** توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري في مؤسسة نפטال سعيدة تعز متغير المستوى العلمي.

الجدول رقم (32): جدول انوفا لفروقات ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري تعز متغير المستوى العلمي

ANOVA<sup>a,b</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,898	1	4,898	47,753	,000 <sup>c</sup>
	Résidu	,718	7	,103		
	Total	5,616	8			

a. Variable dépendante : T2

b. Sélection exclusive des observations pour lesquelles = العلمي المستوى جامعي غير

c. Prédicteurs : (Constante), T1

#### المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج V23 spss

يبين الجدول أعلاه أن Sig أقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرض الصفري **0H** الذي مفاده لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري في مؤسسة نפטال سعيدة تعز متغير المستوى العلمي. ونقبل الفرض البديل **1H** الذي مفاده توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري في مؤسسة نפטال سعيدة تعز متغير المستوى العلمي أي أن إجابات العمال المستجوبين تتغير حسب مستواهم العلمي و تؤثر على نتيجة الدراسة.

#### 2-4 الفرضية الفرعية الرابعة :

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري في مؤسسة نפטال سعيدة تعز متغير المجال المهني.

من أجل اختبار صحة هاته الفرضية قمنا بإعداد الفرضية الصفرية والفرضية البديلة كالتالي:

**0H** لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري في مؤسسة نפטال سعيدة تعز متغير المجال المهني.

**1H** توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري في مؤسسة نפטال سعيدة تعز متغير المجال المهني.

الجدول رقم (33): جدول انوفا لفروقات ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري تعز متغير المستوى المهني

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	13,815	1	13,815	108,461	,000 <sup>c</sup>
Résidu	4,458	35	,127		
Total	18,272	36			

a. Variable dépendante : T2

b. Sélection exclusive des observations pour lesquelles الحالية الوظيفة مجال = ادارية اعمال

c. Prédicteurs : (Constante), T1

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss V23

نرى في الجدول أعلاه أن Sig أقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرض الصفرية  $H_0$  الذي مفادها لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية و الإبداع الإداري في مؤسسة نפטال سعيدة تعز متغير المجال الوظيفي ونقبل الفرض البديل  $H_1$  الذي مفاده توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري في مؤسسة نפטال سعيدة تعز متغير المجال الوظيفي, أي أن إجابات العمال المستجوبين تتغير حسب طبيعة وظائفهم فنية كانت أو إدارية وكل موظف وله رأي حول إدارة الموارد البشرية أو الإبداع الإداري.

2-5 الفرضية الفرعية الخامسة :

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري في مؤسسة نפטال سعيدة تعز متغير الخبرة المهنية.

من أجل اختبار صحة هذه الفرضية قمنا باعداد الفرضية الصفرية والفرضية البديلة كالتالي

$H_0$  لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري في مؤسسة نפטال سعيدة تعز متغير الخبرة المهني.

$H_1$  توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري في مؤسسة نפטال سعيدة تعز متغير الخبرة المهنية.

الجدول رقم (34): جدول انوفا لفروقات ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري تعز متغير المستوى المهني

ANOVA<sup>a,b</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	13,112	1	13,112	100,712	,000 <sup>c</sup>
Résidu	3,255	25	,130		
Total	16,367	26			

a. Variable dépendante : T2

b. Sélection exclusive des observations pour lesquelles فاكثر سنوات 10 من = الخبرة سنوات

c. Prédicteurs : (Constante), T1

### المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج V23 spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن Sig أقل من 0.05 و بالتالي نرفض الفرض الصفري 0H ونقبل الفرض البديل 1H الذي مفاده توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري في مؤسسة نفضال سعيدة تعز متغير الخبرة المهنية، أي أن إجابات الموظفون المستجوبون تتغير حول أسئلة محاور إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري حسب خبرتهم المهنية أي أن خبرة الموظف تأثر على رأيه في موضوع الدراسة.



## خلاصة:

قمنا في هذا الفصل بتقديم عام عن مؤسسة نפטال فرع سعيدة فهي تعد من أهم المؤسسات في المنطقة من حيث إسهاماتها الاقتصادية، كما أنها تناسب الدراسة من حيث إن لها إدارة موارد بشرية تعمل وفق معايير حديثة، ولقد اعتمدنا في دراستنا على الاستبيان الذي يحتوي على محورين محور إدارة الموارد البشرية ومحور الإبداع الإداري، حيث قمنا بتوزيعه على عمال المؤسسة وقمنا بتحليل النتائج المحصلة واستنتجنا أن الإبداع الإداري له علاقة مباشرة مع إدارة الموارد البشرية من حيث أن إدارة الموارد البشرية لها ممارسات تؤثر على الإبداع الإداري وفي دراستنا كانت تلك الممارسات التدريب والتحفيز والإصغاء لآراء واقتراحات الموظفين وتكوين فرق العمل، وكما توصلنا في الدراسة أيضا إلى أن عمر الموظفين ومستواهم التعليمي وطبيعة وظائف وخبرتهم المهنية كلها عوامل أثرت على إجاباتهم و آراءهم حول الموضوع فقد اختلفت إجاباتهم باختلاف تلك العوامل.

خاتمة

وكختام لدراسة نقول إن إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري لهما أهمية كبيرة في ظل بيئة أعمال تنافسية وكثيرة الصرامة بسبب محدودية الموارد وحدة المنافسة المحلية والعالمية والتغير التكنولوجي السريع والمكثف. كما أن الإبداع والابتكار أمر بالغ الأهمية في تحقيق والحفاظ على الميزة التنافسية، فقد كان المديرون والعلماء مهتمون جدا بفهم عملية الابتكار والإبداع في المنظمات وكيفية تفعيله لدى الأفراد في المؤسسة من خلال عدة متغيرات منها إدارة الموارد البشرية.

وفي بحثنا هذا تحدثنا عن المفاهيم النظرية لكل من إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري فتطرقنا إلى تعاريفهما وإبعادهما وأنواعهما وأهميتها البالغة كما، وجدنا من خلال الاطلاع على الأبحاث السابقة على أن لهما علاقة مباشرة وارتباط قوي، حيث إن إدارة الموارد البشرية لها أثر مباشر على الإبداع الإداري داخل المؤسسات لكن هناك اختلافات وشروط تحكم العلاقة بين المتغيرين تتغير بتغير البيئة والثقافة المحيطة وخصائص الفرد كعمر والخبرة وعدة عوامل، ففي مؤسسات معينة قد يكون التقييم الفردي وهو ممارسة من ممارسات إدارة الموارد البشرية من المشجعات للإبداع الإداري داخل المؤسسة، وقد يكون له تأثير سلبي على الإبداع الإداري في بيئات أخرى من العمل وظروف محيطة أخرى.

ومن خلال الدراسة النظرية والميدانية للبحث توصلنا إلى أن هناك أيضا عوامل ثابتة من إدارة الموارد البشرية تؤثر على الإبداع الإداري كالتدريب فعل المؤسسات الاقتصادية أن تقوم بتنمية مهارات ومعارف عمالها باستمرار من خلال التريصات من أجل زيادة الإبداع لديهم كما وجدنا أيضا أن هناك ممارسات أخرى لإدارة الموارد البشرية تأثر بالإيجاب على الإبداع الإداري كالشعور بالأمان الوظيفي والتحفيز والاختيار والتعيين من خلال توظيف الشخص المناسب في المكان المناسب، فوجب على المؤسسة أن تحرص ان لا يشعر الموظف أن طاقاته غير مستغلة. كما أن هناك ممارسات أخرى لها أثر إيجابي على الإبداع الإداري كمشراكة الرئيس والمرؤوس في العمليات الإبداعية وخلق فرق متخصصة لحل المشكلات.

كما توصلنا أيضا أن استمرارية المؤسسة مرهون بجعل الإبداع الإداري من أولوياتها وأسس عملها اليومي من أجل خلق الميزة التنافسية ولا يتم ذلك إلا من خلال تكيف نظامها لإدارة الموارد البشرية وعصرنته وما يتفق مع العلوم الحديثة.

### نتائج البحث:

### نتائج الجانب النظري:

- ✓ وظيفة إدارة الموارد البشرية هي وظيفة تهتم بجميع سياسات العناصر البشرية داخل المنظمة.
- ✓ وظيفة إدارة الموارد البشرية هي أهم وظيفة في المؤسسة.
- ✓ مرت إدارة الموارد البشرية بعدة مراحل عبر التاريخ بداية من ظهور الحركات العمالية إلى تدخل الدولة بقوانين وتشريعات.

- ✓ تقوم وظيفة إدارة الموارد البشرية على مجموعة من الوظائف الأساسية التي لا يقل بعضها عن بعض أهمية.
- ✓ □ إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن توجيه لمؤسسة.
- ✓ □ الإبداع الإداري هو الخروج عن المألوف في حل المشكلات والقفز من القديم إلى الجديد.
- ✓ □ يركز الإبداع الإداري على بعض العوامل كالعامل البيئي والفسولوجي.
- ✓ □ الإبداع الإداري هو أساس استمرارية المؤسسة.
- ✓ اتفاق الدراسات على أن لبعض ممارسات إدارة الموارد البشرية أثر إيجابي على الإبداع الإداري كالتدريب والتحفيز والإشراك.

### نتائج الإطار التطبيقي:

- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري في مؤسسة نفال سعيدة.
- ✓ لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري في مؤسسة نفال تعز متغير النوع.
- ✓ توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري في مؤسسة نفال سعيدة تعز متغير العمر.
- ✓ توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري في مؤسسة نفال سعيدة تعز متغير المستوى العلمي.
- ✓ توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري في مؤسسة نفال سعيدة تعز متغير المجال الوظيفي.
- ✓ توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري في مؤسسة نفال سعيدة تعز متغير سنوات الخبرة.
- ✓ أن لإدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة في مؤسسة نفال سعيدة.
- ✓ توجد بيئة عمل مناسبة لتشجيع الإبداع الإداري في مؤسسة نفال سعيدة.
- ✓ تقوم إدارة الموارد البشرية في مؤسسة نفال بفتح باب الاتصال بين مختلف الموظفين.
- ✓ الحوافز العلوات تلعب دور كبير في الإبداع في مؤسسة نفال.
- ✓ تساعد دورات التريص التي تقدمها مؤسسة نفال سعيدة لعمالها على تشجيعهم على الإبداع والابتكار.
- ✓ نادرا ما يتم إشراك العمال في اتخاذ القرار والحل المشكلات في مؤسسة نفال سعيدة.
- ✓ نادرا ما يتم الأخذ بعين الاعتبار بمميزات الشخص المبدع.

## التوصيات

- ✓ على مؤسسة نفعال منح فرص أكثر لموظفيها في اتخاذ القرار وحل المشكلات.
- ✓ على مؤسسة نفعال الأخذ بعين الاعتبار الأشخاص المبدعين.
- ✓ يجب على المؤسسة أن تشجع العمال المبدعين من خلال لحوافز المادية والمعنوية.
- ✓ يجب على المؤسسة أن تدرك وتستكشف العوامل التي تعيق إبداع العمال داخل المؤسسة.
- ✓ لا بد على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار وتشجيع المقترحات المقدمة من الآخرين.

## اقتراح دراسات مستقبلية:

- ✓ أثر الإبداع الإداري على إنتاجية المؤسسة الاقتصادية.
- ✓ أثر الإبداع الإداري على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
- ✓ دور إدارة الموارد البشرية على الابتكار وبراءات الاختراع بالمؤسسة الاقتصادية.
- ✓ دور إدارة الموارد البشرية على إنتاجية المؤسسة الاقتصادية.

# قائمة المراجع

- Juil, L., Sangsoon, K., Jiman, L., & Sungok, M. (2019). Creativity for A Sustainable Competitive Advantage through Perceived Human Resource Management Practices and Trust in Management. *Sustainability mpdi*, 1-16.
- Aizzat, N. M., & Tan, L. C. (2010). Human Resource Management Practices And Organizational Innovation: An Empirical Study In Malaysia. *The Journal of Applied Business Research*, 105-116.
- Chung-Jen, C., & Jing-Wen, H. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance — The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research* 62, 104-114.
- Dilek , E., & Gonul, O. K. (2013). The Impact of HRM Capabilities on Innovation Mediated by. *9th International Strategic Management Conference* (p. 10). izmir: Elsevier Ltd.
- Jianwu, J., Shuo , W., & Shuming , Z. (2012). Does HRM facilitate employee creativity and organizational innovation. *The International Journal of Human Resource Management*, 4025-4047.
- Nasser, E. F., & Haitham , E. (2021). HRM practices and innovation: an empirical systematic review. *International Journal of Disruptive Innovation in Government Vol. 1 No. 1, 2021*, 15-35.
- R.Sims, R. (2002). *Organizational Success through Effective HumanResources Management*. London: QUORUM BOOKS Westport.
- rajiv, B., Devamanyu, H., kunal, S., Sruthi, G., Erik, C., & Roger, Z. (2019). Aspect-Sentiment Embeddings for Company Profiling And Employee Opinion Mining. *cornell university*, 1-19.
- احمد , س. (2005). دور الابداع الاداري في تنمية ادارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الجزائرية- دراسة حالة وزارة التكوينو التعليم المهنيين .-الجزائر :جامعة الجزائر.
- السكرانة , ب. خ. (2011). الابداع الاداري . *Administrative Innovation*. دار المسيرة.
- القحطاني , م. ب. (2008). براءة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل .العبيكان.
- القرشي , م. (2016). ادارة الموارد البشرية و اثرها على الابداع الاداري في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مديرية الصيانة سوناطراك .مجلة رؤى اقتصادية. 202-219 ,
- الليبيدي , ن. ع. (2015). ادارة الموارد البشرية و تنميتها . دار الدجلة.
- الموسوي , س. (2008). ادارة الموارد البشرية و تأثير العولمة عليها . دار المجدلاوي.

- النصر, م. م. (s.d.). *فرق العمل الناجحة بناء و النمو و الادارة*. arab group .
- امل محمد, م. (2020). *اثر استراتيجية ادارة الموارد البشرية على دعم الابداع و الابتكار الاداري لدى العاملين*. مجلة بحوث الشرق الأوسط. 39-49 ,
- بركاهم, م. (2018). *الإبداع الإداري و دوره في تنمية إدارة الموارد البشرية*. المسيلة: جامعة محمد بوضياف المسيمة.
- رشيد, م. ف. (s.d.). *ادارة الموارد البشرية*. العبيكان.
- ستان, ج & ,سيلفر, ت. (s.d.). *كيف تجعل الابداع علميا دليل الافكار العلمية*. العبيكان.
- شراره, م. ع. (2019). *الاتجاهات و الادوار الحديثة في ادارة الموارد البشرية* .
- شمانى, ا. ف & ,شمانى, س. (2019). *دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع والتميز في المؤسسة* دراسة حالة مؤسسة "باتيميتال". بخميس مليانة: جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة.
- صابون, م. ع. (2015). *ادارة الموارد البشرية واثرها في الابداع والابتكار*. السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا.
- عبد الله, م. ح. (2015). *الابداع و الابتكار الاداري في التنظيم و التنسيق*. دار المعنز.
- فاطمة الزهراء شيماني، و سهام شيماني. (2005). *دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الابداع الاداري و التمييز*. عمان: دار الفكر.
- فاطمة, ب & ,ناجح, م. (2017). *أثر الاتجاهات الحديثة على الإبداع والابتكار والتغيير التنظيمي في إدارة الموارد البشري*. مجلة العلوم التاريخية جامعة المسيلة. 81-94 ,
- فايزة, م. ب & ,أم الخير, ب. م. (2017). *دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة ملينة عريب بولاية عين الدفلى*. عين الدفلى: جامعة الجيلالي بونعامة.
- ماهر, ا. (2004). *ادارة الموارد البشرية*. الدار الجامعية.
- محمد, عواد; خلدون, موسى; محمد, اسماعيل. (s.d.). *تأملات في ادارة الموارد البشرية* .
- محمد, م. ه. (2014). *ادارة الموارد البشرية*. دار المعنز.
- مسلم, ع. ا. (2015). *الابداع و الابتكار الاداري في التنظيم و التنسيق*. دار المعنز.
- نزار, ا. ع. (2015). *ادارة الموارد البشرية*. دار الدجلة.



الملاحق

## الملحق رقم (1)

جامعة د. مولاي الطاهر سعيدة	قسم: علوم التسيير
كلية العلوم الاقتصادية	السنة الثانية: ماستر
والتجارية وعلوم التسيير	تخصص: ادارة الانتاج والتمويل

## استبانة البحث

الأخ الفاضل .....، الأخت الفاضلة .....

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته .....

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر، تخصص انتاج و التمويل .بعنوان :  
\* دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسة الاقتصادية \* دراسة حالة مؤسسة نفضال.

لذا نرجو منكم مساعدتنا في استكمال هذا الاستبيان من خلال الإجابة على الأسئلة، وذلك بوضع إشارة (×) في المربع المناسب لاختيارك، مع العلم بان المعلومات التي سيتم الحصول عليها سوف يتم التعامل معها بسرية تامة ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

شاكرين حسن تعاونكم ولكم منا فائق الاحترام والتقدير.

الطالبين:

- رباوي هيشام

- بسدات بشير

السنة الجامعية: 2021/2020

## القسم الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي "مؤسسة نفضال فرع سعيدة"، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

- 1- النوع  ذكر  أنثى
- 2- العمر أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل من 40 سنة  من 40 سنة فأكثر
- 4- المستوى العلمي  جامعي  غير جامعي
- 5- مجال الوظيفة الحالية  أعمال فنية  أعمال إدارية
- 6- سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  من 10 فأكثر

## القسم الثاني: محاور الاستبانة

## المحور الأول: إدارة الموارد البشرية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس أبعاد إدارة الموارد "بمؤسسة نفضال فرع سعيدة"، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك .

أبعاد إدارة الموارد البشرية	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
1- تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات في المؤسسة الاقتصادية					
2- إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن توجيه في المنظمة من خلال نشاطات توجيه لزيادة فاعليتها					
3- تسعى إدارة الموارد البشرية دائما إلى تحديد معايير وطرق توظيف الموارد البشرية لضمان توظيف الشخص المناسب في المنصب المناصب .					
4- تفتح إدارة الموارد البشرية باب الاتصال بين مختلف الموظفين في المؤسسة					
5- يتم تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية لوظائف إدارة الموارد البشرية					
6- تتم مراعاة الاحتياجات الفعلية لإدارة الموارد خاصة الاحتياجات التطويرية					
7- تولي إدارة الموارد البشرية اهتماما بآراء الموظفين					
8- تعمل إدارة الموارد البشرية على تكوين فرق عمل مكلفة بحل المشاكل					
9- تأخذ إدارة الموارد البشرية بعين الاعتبار مميزات الشخص المبدع					
10- وضع برامج لضمان صحة وامن الأفراد وتقديم المساعدة					

## المحور الثاني: الإبداع الإداري

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الإبداع الإداري "بمؤسسة نفضال فرع سعيدة"، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك .

أبعاد الإبداع الإداري	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
1- توفير بيئة عمل ملائمة تحفز الإبداع وزيادة الإنتاجية.					
2- يساهم كل من المرؤوس والرئيس في عملية الإبداع وحل المشكلات بصورة إبداعية.					
3- تؤدي الحوافز كالأجور، والتدريب والتحفيز والترقية إلى زيادة القدرة الإنتاجية للموظفين .					
4- توجد عوامل تعيق الموظف إظهار إبداعاته وابتكاراته.					
5- يتوقف بقاء واستمرارية المؤسسة بجعل الإبداع الإداري أسلوب عملها وممارستها اليومية.					
6- يتم مكافأة الموظفين المبدعين والمساهمين في حل المشكلات					
7- يحدث الإبداع الإداري تغيير مستمر لمواكبة التطور.					
8- تنتهج المؤسسة عدة أساليب لتشجيع الإبداع الإداري.					
9- تقوم المؤسسة بتشجيع المقترحات المقدمة من الآخرين.					
10- المهارات والمعرفة التي تكتسب من البرامج التدريبية تساعد على الإبداع وابتكار أساليب جديدة .					

شاكرين لكم حسن تعاونكم

المصدر: (فايزة و أم الخير، 2017)

## 1- الملحق رقم (2) اختبار صدق وثبات أسئلة الاستبيان:

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,953	20

## 2- الملحق رقم (3) عرض معطيات البيانات الشخصية:

## النوع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	31	81,6	81,6	81,6
انثى	7	18,4	18,4	100,0
Total	38	100,0	100,0	

## العمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنة 30 من اقل	2	5,3	5,3	5,3
سنة 40 من اقل الى 30 من	15	39,5	39,5	44,7
فاكثر سنة 40 من	21	55,3	55,3	100,0
Total	38	100,0	100,0	

## العلمي المستوى

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide جامعي	29	76,3	76,3	76,3
جامعي غير	9	23,7	23,7	100,0
Total	38	100,0	100,0	

## الحالية الوظيفة مجال

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	2,6	2,6	2,6
فنية اعمال				
ادارية اعمال	37	97,4	97,4	100,0
Total	38	100,0	100,0	

## الخبرة سنوات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5	13,2	13,2	13,2
سنوات 5 من اقل				
سنوات 10 الى 5 من	6	15,8	15,8	28,9
فاكثر سنوات 10 من	27	71,1	71,1	100,0
Total	38	100,0	100,0	

## 3- الملحق رقم (4) تكرارات ونسب أسئلة محور إدارة الموارد البشرية :

## 1-تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات في المؤسسة الاقتصادية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	7	18,4	18,4	18,4
بشدة اوافق				
اوافق	26	68,4	68,4	86,8
محايد	4	10,5	10,5	97,4
اوافق لا	1	2,6	2,6	100,0
بشدة				
Total	38	100,0	100,0	

2- إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن توجيه في المنظمة من خلال نشاطات توجيه لزيادة فاعليتها

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة اوافق	3	7,9	7,9	7,9
اوافق	26	68,4	68,4	76,3
محايد	6	15,8	15,8	92,1
اوافق لا	2	5,3	5,3	97,4
اوافق لا بشدة	1	2,6	2,6	100,0
Total	38	100,0	100,0	

3- تسعى إدارة الموارد البشرية دائما إلى تحديد معايير وطرق توظيف الموارد البشرية لضمان توظيف الشخص المناسب في المنصب المناسب.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة اوافق	3	7,9	7,9	7,9
اوافق	18	47,4	47,4	55,3
محايد	11	28,9	28,9	84,2
اوافق لا	4	10,5	10,5	94,7
اوافق لا بشدة	2	5,3	5,3	100,0
Total	38	100,0	100,0	

4- تفتح إدارة الموارد البشرية باب الاتصال بين مختلف الموظفين في المؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة اوافق	4	10,5	10,5	10,5
اوافق	16	42,1	42,1	52,6
محايد	13	34,2	34,2	86,8
اوافق لا	4	10,5	10,5	97,4
اوافق لا بشدة	1	2,6	2,6	100,0
Total	38	100,0	100,0	



## 5- يتم تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية لوظائف إدارة الموارد البشرية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة اوافق	2	5,3	5,3	5,3
اوافق	21	55,3	55,3	60,5
محايد	14	36,8	36,8	97,4
اوافق لا بشدة	1	2,6	2,6	100,0
Total	38	100,0	100,0	

## 6- تتم مراعاة الاحتياجات الفعلية لإدارة الموارد خاصة الاحتياجات التطويرية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة اوافق	4	10,5	10,5	10,5
اوافق	15	39,5	39,5	50,0
محايد	15	39,5	39,5	89,5
اوافق لا	3	7,9	7,9	97,4
اوافق لا بشدة	1	2,6	2,6	100,0
Total	38	100,0	100,0	

## 7- تولي إدارة الموارد البشرية اهتماما بآراء الموظفين

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة اوافق	2	5,3	5,3	5,3
اوافق	11	28,9	28,9	34,2
محايد	15	39,5	39,5	73,7
اوافق لا	7	18,4	18,4	92,1
اوافق لا بشدة	3	7,9	7,9	100,0
Total	38	100,0	100,0	

## 8-تعمل إدارة الموارد البشرية على تكوين فرق عمل مكلفة بحل المشاكل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة اوافق	4	10,5	10,5	10,5
اوافق	12	31,6	31,6	42,1
محايد	11	28,9	28,9	71,1
اوافق لا	7	18,4	18,4	89,5
اوافق لا بشدة	4	10,5	10,5	100,0
Total	38	100,0	100,0	

## 9-تأخذ إدارة الموارد البشرية بعين الاعتبار مميزات الشخص المبدع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة اوافق	3	7,9	7,9	7,9
اوافق	11	28,9	28,9	36,8
محايد	12	31,6	31,6	68,4
اوافق لا	6	15,8	15,8	84,2
اوافق لا بشدة	6	15,8	15,8	100,0
Total	38	100,0	100,0	

## 10-وضع برامج لضمان صحة وامن الأفراد وتقديم المساعدة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة اوافق	5	13,2	13,2	13,2
اوافق	15	39,5	39,5	52,6
محايد	12	31,6	31,6	84,2
اوافق لا	2	5,3	5,3	89,5
اوافق لا بشدة	4	10,5	10,5	100,0
Total	38	100,0	100,0	

## 4- الملحق رقم (5) تكرارات ونسب أسئلة محور الابداع الاداري:

1- توفير بيئة عمل ملائمة تحفز الإبداع وزيادة الإنتاجية.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé بشدة اوافق	7	18,4	18,4	18,4
اوافق	16	42,1	42,1	60,5
محايد	11	28,9	28,9	89,5
اوافق لا	1	2,6	2,6	92,1
اوافق لا بشدة	3	7,9	7,9	100,0
Total	38	100,0	100,0	

2- يساهم كل من المرووس والرئيس في عملية الإبداع وحل المشكلات بصورة إبداعية.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé بشدة اوافق	4	10,5	10,5	10,5
اوافق	15	39,5	39,5	50,0
محايد	11	28,9	28,9	78,9
اوافق لا	4	10,5	10,5	89,5
اوافق لا بشدة	4	10,5	10,5	100,0
Total	38	100,0	100,0	

3- تؤدي الحوافز كالأجور، والتدريب والتحفيز والترقية إلى زيادة القدرة الإنتاجية للموظفين.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé بشدة اوافق	7	18,4	18,4	18,4
اوافق	26	68,4	68,4	86,8
محايد	3	7,9	7,9	94,7
اوافق لا	1	2,6	2,6	97,4
اوافق لا بشدة	1	2,6	2,6	100,0
Total	38	100,0	100,0	

## 4-توجد عوامل تعيق الموظف إظهار إبداعاته وابتكاراته.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة اوافق	8	21,1	21,1	21,1
اوافق	18	47,4	47,4	68,4
محايد	10	26,3	26,3	94,7
اوافق لا	1	2,6	2,6	97,4
اوافق لا بشدة	1	2,6	2,6	100,0
Total	38	100,0	100,0	

## 5-يتوقف بقاء واستمرارية المؤسسة بجعل الإبداع الإداري أسلوب عملها وممارستها اليومية.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة اوافق	7	18,4	18,4	18,4
اوافق	23	60,5	60,5	78,9
محايد	7	18,4	18,4	97,4
اوافق لا	1	2,6	2,6	100,0
بشدة				
Total	38	100,0	100,0	

## 6-يتم مكافأة الموظفين المبدعين والمساهمين في حل المشكلات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة اوافق	4	10,5	10,5	10,5
اوافق	11	28,9	28,9	39,5
محايد	10	26,3	26,3	65,8
اوافق لا	10	26,3	26,3	92,1
اوافق لا بشدة	3	7,9	7,9	100,0
Total	38	100,0	100,0	

## 7- يحدث الإبداع الإداري تغيير مستمر لمواكبة التطور.

	Fréquenc e	Pourcentag e	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة اوافق	4	10,5	10,5	10,5
اوافق	25	65,8	65,8	76,3
محايد	5	13,2	13,2	89,5
اوافق لا بشدة	4	10,5	10,5	100,0
Total	38	100,0	100,0	

## 8- تنتهج المؤسسة عدة أساليب لتشجيع الإبداع الإداري.

	Fréquenc e	Pourcentag e	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة اوافق	4	10,5	10,5	10,5
اوافق	15	39,5	39,5	50,0
محايد	10	26,3	26,3	76,3
اوافق لا	4	10,5	10,5	86,8
اوافق لا بشدة	5	13,2	13,2	100,0
Total	38	100,0	100,0	

## 9- تقوم المؤسسة بتشجيع المقترحات المقدمة من الآخرين.

	Fréquenc e	Pourcentag e	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة اوافق	3	7,9	7,9	7,9
اوافق	11	28,9	28,9	36,8
محايد	16	42,1	42,1	78,9
اوافق لا	4	10,5	10,5	89,5
اوافق لا بشدة	4	10,5	10,5	100,0
Total	38	100,0	100,0	

## 10-المهارات والمعرفة التي تكتسب من البرامج التدريبية تساعد على الإبداع وابتكار أساليب جديدة.

	Fréquenc e	Pourcentag e	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة اوافق	5	13,2	13,2	13,2
اوافق	26	68,4	68,4	81,6
محايد	5	13,2	13,2	94,7
اوافق لا بشدة	2	5,3	5,3	100,0
Total	38	100,0	100,0	