

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

ميدان: العلوم الإنسانية والاجتماعية

فرع: علم الاجتماع

تخصص: تنمية الموارد البشرية



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

كلية: العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالبة: مساعد بركاهم

تحت عنوان:

الإبداع الإداري و دوره في تنمية إدارة الموارد البشرية

دراسة ميدانية لفئة الأساتذة الإداريين ببعض كليات جامعة

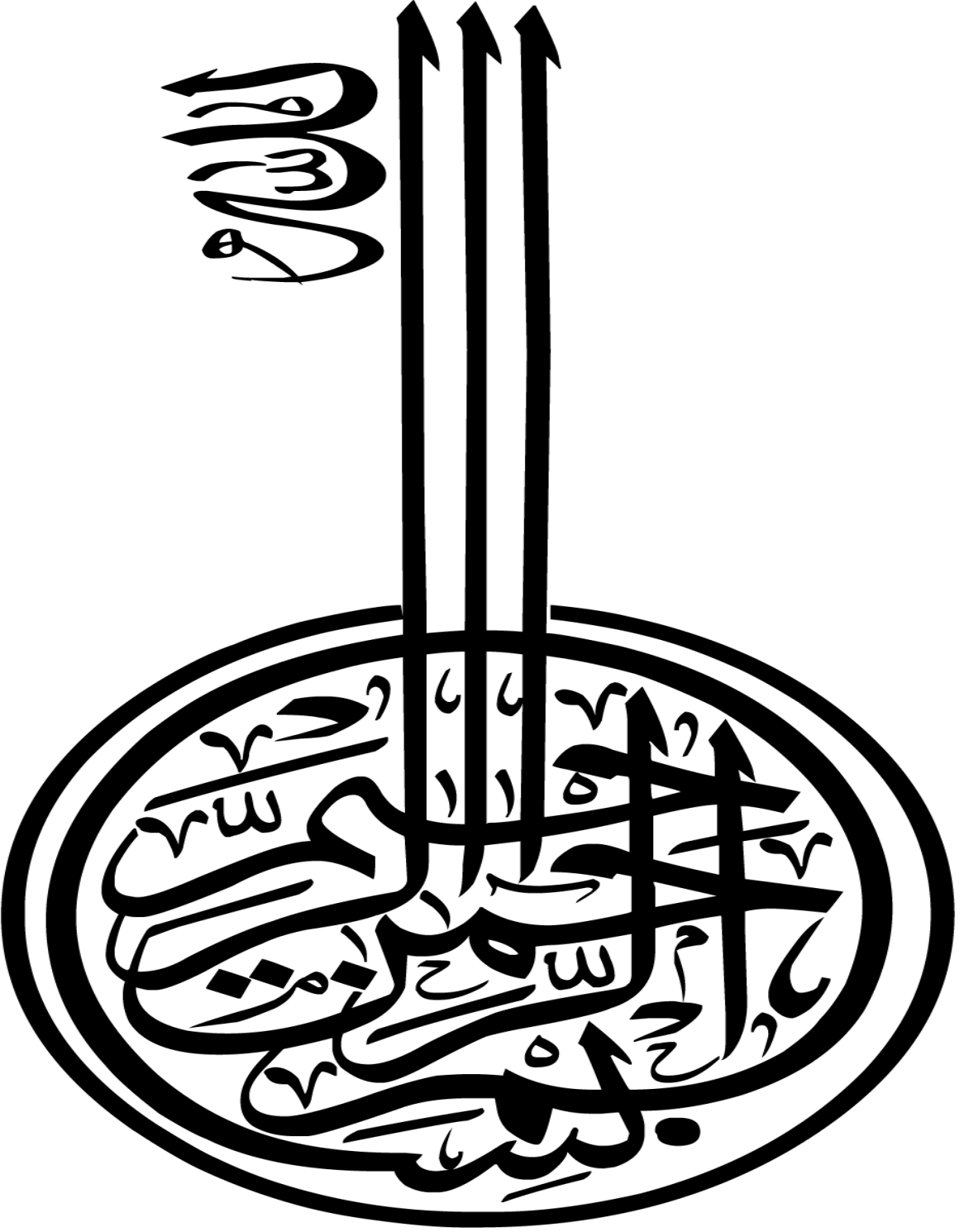
محمد بوضياف بالمسيلة

تاريخ المناقشة : 2018/06/19

لجنة المناقشة :

- | | | |
|----------------|----------------------------|---------------------|
| رئيساً | جامعة محمد بوضياف بالمسيلة | 1. أ. بن خالد جمال |
| مشرفاً ومقرراً | جامعة محمد بوضياف بالمسيلة | 2. أ. بوجلال مصطفى |
| مناقشاً | جامعة محمد بوضياف بالمسيلة | 3. أ. بنونيقة نصيرة |

السنة الجامعية: 2018/2017



ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الإبداع الإداري في تنمية إدارة الموارد البشرية, حيث تناولنا الدراسة من خلال أبعاد الإبداع الإداري المتمثلة في الإبداع التعبيري والإختراعي والإنتاجي والتجديدي وإبعاد 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 الدراسة على المنهج الوصفي لبيان دور الإبداع الإداري في تنمية ادارة الموارد البشرية كما تم الاعتماد على أداة المقابلة والاستمارة كأدوات رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة ، كما تم الاعتماد على اختبار T وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

نتيجة الفرضية العامة:

✓ ليس هناك دور واضح للإبداع الإداري في تنمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

نتيجة الفرضيات الجزئية:

✓ 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.

Résumé de l'étude

L'étude a porté sur les dimensions de la créativité administrative représentée par la créativité expressive, inventive, productive et innovante, et l'exclusion de la gestion des ressources humaines dans le processus de caractérisation, planification, performance et formation par les besoins des différents individus. L'échantillon de l'étude était composé de 41 personnes. L'échantillon de l'étude était pour la catégorie des professeurs administratifs dans un groupe de facultés de l'Université de Mohamed Boudiaf. L'homme a également été compte sur l'outil correspondant et forme des outils clés pour la collecte des données de l'échantillon de l'étude, a été également sur le test reposant T a abouti aux conclusions suivantes:

Résultat de l'hypothèse générale:

- ✓ Il n'y a pas de rôle clair pour l'innovation managériale dans le développement de la gestion des ressources humaines dans l'institution.

Résultat d'hypothèses partielles:

- ✓ Le faible rôle de la créativité expressive dans les descriptions de travail au sein de l'organisation.
- ✓ Il n'y a pas de rôle clair pour l'innovation créative dans l'amélioration du processus de planification de l'organisation.
- ✓ Le faible rôle de la créativité productive dans le développement de la performance fonctionnelle.
- ✓ Il n'y a pas de rôle clair pour l'innovation créative dans l'amélioration du processus de formation.

إهداء

الى أعز الناس

الى من هما صاحبا الفضل بعد الله عز وجل فيما وصلت اليه

أبي الغالي

أمي الحبيبة

الى من تشاركنا حنان الأسرة الى من عشنا أجمل اللحظات الى نبض البيت

وفرحة.

اخي

وأخواتي

الى صديقاتي الغاليات

"فضيلة, اسيا, ام الخير, عائشة, فاطمة, نورة, وهيبة...."

والى زميلاتي "حنان السيد, وغربي حسينة"

الى كل أساتذتي الكرام

الى كل زملائي دفعة 2017-2018.

الى كل من أسقطه القلم سهوا وذكره القلب دون شك.

التشكرات

أتوجه بأول شكر إلى المولى تعالى بالشكر والثناء على نعمه كلها وعلى توفيقه لي في إنهاء هذه المرحلة من التحصيل العلمي ,وأشكره عز وجل شكر من يطمع في المزيد مصداقا لقوله تعالى :((لئن شكرتم لأزيدنكم)).

وبعد التوجه بالشكر والثناء للمولى عز وجل ,أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذتي الكرام وعلى رأسهم أستاذي المشرف " **بوجلال مصطفى** " على خدماته ودعمه وتوجيهاته التي كان لها الأثر الكبير في إنجاز هذه الدراسة، وحنانه الأبوي ,وعطفه ,وسعة صدره، فجزاه الله عني كل خير ورعاه وأنار دربه.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ " **نش عمر** " على توجيهاته ونصحه ,والى الأستاذ " **بن خالد جمال** ", والأستاذة " **علي شريف حورية** " و " **اشبيلي وهيبة** ", إلى الدكتورة " **العبادي أم الخير** "

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل الى الزميل " **مكاوي عاشور** "الذي لم يبخل عليّ بعلمه وتوجيهاته.

الى طالبات الجنوب الكبير M71" **بنات ادرار** ", اللواتي احتضنني بسعة صدورهنّ وعطفهن وحنانهنّ: هنشير عائشة وصديقاتها.

إلى زملائي : **مكي التواتي**, **موسى غزال**, **صحراوي سعاد** و**زبيري فاطمة الزهراء**.
كما أتوجه بالشكر إلى موظفي مصلحة الأرشيف، رئيس المصلحة " **دامة مصطفى** ", والأستاذ " **طابي عمر** " على مد يد المساعدة وتزويدنا بالمعلومات وكل موظفي مصلحة الأرشيف.

وإلى كل من مدّ لي يد العون في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

| الصفحة | خطة البحث |
|--------------------------------------|---|
| - | التشكرات |
| - | الإهداء |
| - | فهرس المحتويات |
| - | فهرس الجداول |
| - | فهرس الأشكال |
| أ- ب | مقدمة |
| الفصل الأول : الدراسة النظرية | |
| 4-2 | أولا: الإشكالية |
| 5-4 | ثانيا: فرضيات الدراسة |
| 5 | ثالثا : أهمية الدراسة |
| 6-5 | رابعا : أهداف الدراسة. |
| 11-6 | خامسا: تحديد المفاهيم . |
| 20-11 | سادسا: الدراسات السابقة |
| الفصل الثاني : الإبداع الإداري | |
| 22 | تمهيد |
| 23-22 | أولا: عناصر الإبداع الإداري |
| 23 | ثانيا: المرتكزات الأساسية التي يقوم عليها الإبداع الإداري |
| 24 | ثالثا : حاجة المنظمات إلى الإبداع |
| 24 | رابعا : معوقات الإبداع في المنظمات |
| 26-25 | خامسا: النظريات المفسرة للإبداع الإداري |
| 27 | خلاصة الفصل |
| الفصل الثالث : إدارة الموارد البشرية | |
| 29 | تمهيد |

| | |
|--|--|
| 31-29 | أولاً: مراحل تطور إدارة الموارد البشرية |
| 31 | ثانياً: وظيفة إدارة الموارد البشرية |
| 32-31 | ثالثاً: أهمية إدارة الموارد البشرية |
| 33-32 | رابعاً: العوامل المؤثرة في تطوير إدارة الموارد البشرية |
| 34-33 | خامساً: تنظيم إدارة الموارد البشرية |
| 37-34 | سادساً: تحديات إدارة الموارد البشرية |
| 40-37 | سابعاً: النظريات المفسرة لإدارة الموارد البشرية |
| 41 | خلاصة الفصل |
| الفصل الرابع : الدراسة الميدانية | |
| 43 | تمهيد |
| 43 | أولاً: مجالات الدراسة |
| 44-43 | ثانياً: المنهج المستخدم |
| 45-44 | ثالثاً : مصادر وأدوات جمع البيانات |
| 45 | رابعاً : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الميدانية |
| 48-45 | خامساً: مجتمع وعينة الدراسة |
| 49 | خلاصة الفصل |
| الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج ومناقشتها | |
| 52-51 | أولاً: عرض ومناقشة نتائج الفرضية العامة |
| 55-53 | ثانياً: عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى |
| 58-55 | ثالثاً : عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية |
| 61-59 | رابعاً : عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة |
| 64-62 | خامساً : عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة |
| 67-67 | خاتمة |
| 69-68 | قائمة المراجع |
| - | الملاحق |

فهرس الجداول والاشكال

فهرس المحتويات

| الصفحة | خطة البحث |
|---|--|
| - | التشكرات |
| - | الإهداء |
| - | فهرس المحتويات |
| - | فهرس الجداول |
| - | فهرس الأشكال |
| أ- ب | مقدمة |
| الفصل الأول : الدراسة النظرية | |
| 4-2 | أولاً: الإشكالية |
| 5-4 | ثانياً: فرضيات الدراسة |
| 5 | ثالثاً : أهمية الدراسة |
| 6-5 | رابعاً : أهداف الدراسة. |
| 11-6 | خامساً: تحديد المفاهيم . |
| 20-11 | سادساً: الدراسات السابقة |
| الفصل الثاني : الإبداع الإداري | |
| 22 | تمهيد |
| 23-22 | أولاً: عناصر الإبداع الإداري |
| 23 | ثانياً: المرتكزات الأساسية التي يقوم عليها الإبداع الإداري |
| 24 | ثالثاً : حاجة المنظمات إلى الإبداع |
| 24 | رابعاً : معوقات الإبداع في المنظمات |
| 26-25 | خامساً: النظريات المفسرة للإبداع الإداري |
| 27 | خلاصة الفصل |
| الفصل الثالث : إدارة الموارد البشرية | |
| 29 | تمهيد |
| 31-29 | أولاً: مراحل تطور إدارة الموارد البشرية |
| 31 | ثانياً: وظيفة إدارة الموارد البشرية |
| 32-31 | ثالثاً: أهمية إدارة الموارد البشرية |

| | |
|--|--|
| 33-32 | رابعاً: العوامل المؤثرة في تطوير إدارة الموارد البشرية |
| 34-33 | خامساً: تنظيم إدارة الموارد البشرية |
| 37-34 | سادساً: تحديات إدارة الموارد البشرية |
| 40-37 | سابعاً: النظريات المفسرة لإدارة الموارد البشرية |
| 41 | خلاصة الفصل |
| الفصل الرابع : الدراسة الميدانية | |
| 43 | تمهيد |
| 43 | أولاً: مجالات الدراسة |
| 44-43 | ثانياً: المنهج المستخدم |
| 45-44 | ثالثاً : مصادر وأدوات جمع البيانات |
| 45 | رابعاً : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الميدانية |
| 48-45 | خامساً: مجتمع وعينة الدراسة |
| 49 | خلاصة الفصل |
| الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج ومناقشتها | |
| 52-51 | أولاً: عرض ومناقشة نتائج الفرضية العامة |
| 55-53 | ثانياً: عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى |
| 58-55 | ثالثاً : عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية |
| 61-59 | رابعاً : عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة |
| 64-62 | خامساً : عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة |
| - | خاتمة |
| - | قائمة المراجع |
| - | الملاحق |



مقدمة

لقد أثبتت تحاليل القوى المختلفة المؤثرة على كفاءة المنظمة حقيقة هامة وهي أن أهم تلك القوى وأعظمها إثراء في تشكيل حركة المنظمة هو العنصر البشري المتمثل في الأفراد مما يتطلب على إدارة الموارد البشرية البحث في مواردها البشرية لتعظيم الاستفادة منها من جهة وكيفية إدارتها من جهة أخرى وكذا تطوير مفاهيمها وأساليبها الإدارية لتشجيع التغيير وتهيئة الظروف أمام العقول البشرية وخلق المناخ المناسب لها لكي تبدع وتجدد بشكل مستمر من خلال خلق مناخ تنظيمي ملائم وبيئة تفاعلية تساهم في ربط ونقل المعارف والخبرات التراكمية المكتسبة مما يساعد على تنمية الإبداع والابتكار والتجديد من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

وكما هو معروف أن عملية إدارة الموارد البشرية تتضمن أربعة عناصر رئيسية هي الحصول على الأفراد وتكوينهم وتنميتهم وتحفيزهم ثم صيانتهم والمحافظة عليهم وتتوقف فعاليتها على فعالية كل عنصر من هذه العناصر وذلك باعتماد مختلف السياسات التي من شأنها أن تحقق الأداء المطلوب والفعالية اللازمة لهذه الوظيفة، التي تعتبر أكثر من ضرورية وذلك لاستمرار التقدم العلمي والتطور التقني الذي حققته البشرية في مختلف المجالات.

يتطلب هذا التقدم والتطور النظرة المتجددة للأشياء وتوليد الأفكار الجديدة وتشجيع الإبداع خاصة في الدول النامية التي تسعى جاهدة إلى اللحاق بركب التقدم العلمي والتطور التقني؛ لذا يؤكد البعض على أن الألفية الثالثة وما تتضمنه من تقدم وتطور في كافة المجالات جعلت اللجوء إلى الإبداع أمراً حتمياً أمام الدول والمنظمات وطالبي العلم وكل إنسان أينما كان. ولا يقتصر الإبداع على الابتكارات في العلوم البحتة والتطبيقية وإنما يمتد إلى الابتكارات في العلوم الاجتماعية بميادينها المتسعة والمتشعبة فإذا تمكن أحد المديرين من تحسين جودة الخدمة أو تخفيض تكلفة السلعة التي تقدمها المنظمة التي يريدونها فهذا إبداع.

وإذا اكتشف القائد أسلوباً يقرب به بين أفراد التنظيم ويجعلهم يعملون بروح الفريق المتعاون المتضامن المسئول عن تحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة وفعالية فهذا إبداع أيضاً ،

فالإبداع يتمثل في أي نشاط إنساني يترتب عليه تغيير أو أحداث شيء جديد في صياغته النهائية، حتى وإن كانت عناصره الأولية موجودة من قبل بشرط أن تتوفر فيه صفة الجودة والكفاءة والملائمة

والأصالة لهذا يعد موضوع الإبداع من الموضوعات المهمة التي تفرض ذاتها على الباحثين والممارسين في مجال الإدارة.

فقد أصبح الاهتمام بالإبداع والمبدعين في الدول المتقدمة والنامية على السواء ضرورة قصوى في العصر الحديث ويرجع ذلك إلى أهمية الإبداع في تطور المجتمع وتقدمه، وكذلك لكونه الأداة الرئيسية للإنسان في مواجهة المشكلات الحياتية المختلفة وتحديات المستقبل.

ومن هنا فالإبداع الإداري يعتبر منظومة متكاملة يشترك فيها أفراد التنظيم من رؤساء وموظفين وكذلك بيئة المؤسسة، وتعتبر الإدارة بما فيها من الموظفين العنصر الأساسي في العملية الإبداعية. وعليه جاءت الدراسة هذه لتسليط الضوء على الإبداع الإداري وإدارة الموارد البشرية في بعض كليات جامعة محمد بوضياف المسيلة.

ومنه تم تقسيم هذه الدراسة إلى عدة فصول قسمت كالتالي :

الفصل الأول: هو الفصل المنهجي حيث تناولت الباحثة فيه مختلف الإجراءات المنهجية حيث تم التطرق فيه إلى إشكالية الدراسة، أهمية الدراسة وأهدافها، بالإضافة إلى فرضيات البحث وتحديد المفاهيم والدراسات السابقة المعتمدة.

الفصل الثاني: استعرض فيه الإبداع الإداري عناصره ومرتكزاته، حاجة المنظمات إلى الإبداع بالإضافة إلى ذكر معوقاته في المنظمات مع ذكر أهم النظريات المفسرة للإبداع.

الفصل الثالث: تم التعرض فيه للمراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى وضعيتها وأهميتها والعوامل المؤثرة في تطورها وتنظيمها وأهم تحدياتها، وأهم النظريات المفسرة لها.

الفصل الرابع : هو الفصل الميداني الذي يتميز ببعض الإجراءات المنهجية من مجالات الدراسة إلى عرض مختلف النتائج التي تم التوصل إليها من خلال عرض الجداول وقراءتها ومناقشتها وتحليلها .

الفصل الأول: الدراسة النظرية

الفصل الأول: الدراسة النظرية

- أولا: الإشكالية .
- ثانيا: فرضيات الدراسة .
- ثالثا: أهمية الدراسة.
- رابعا : أهداف الدراسة.
- خامسا: تحديد المفاهيم .
- سادسا: الدراسات السابقة .

أولاً: الإشكالية:

تعتبر الإدارة العصب الرئيسي لقيام أي منظمة سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو خدماتية أو ثقافية، حيث ينظر إليها هنري فايول على أنها: «التخطيط والتنبؤ، التنظيم، القيادة، التنسيق والمراقبة»¹ فمنذ القدم نجد أنّ الأفراد لهم أهداف مختلفة الكل يحققها حسب رغبته وطريقته الخاصة، إضافة إلى أنّ لهم سلوكيات ومشاعر وطموحات لهذا فكلهم يهدفون إلى تحقيق الرضا والإشباع لمختلف رغباتهم سواء على الصعيد الاقتصادي أو الاجتماعي، فالتاريخ الإداري يقدم لنا تغيرات متلاحقة في مجال التعامل مع الإنسان وهذه التغيرات فرضتها عوامل مختلفة منها:

- التغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية.

- تقنية الاتصالات و المعلومات.

- البحوث والدراسات المختلفة في مجالات الانتاجية والفعالية.

- الأنظمة والقوانين الحكومية والدولية.²

وهذا التطور في الحياة في كافة المجالات دعى إلى التفكير في إيجاد طرق وأساليب جديدة يساير بها الفرد هذا التغير، فهنا المؤسسات وجدت نفسها أمام حتمية مسايرة التقدم الذي يحصل، فالحياة انتقلت من البسيط إلى المعقد، وأصبح من الضروري على المؤسسات المواكبة خاصة في الجانب الإداري الذي يعتبر أساس قيام المؤسسة، وذلك من أجل عملية السيطرة بالخصوص على المورد البشري الذي يعتبر أساس النجاح أو الفشل بالنسبة للمنظمة. هذا بالضبط ما يراه بيتر دراكر Peter Drucker علناً المورد البشري يعتبر «المورد الوحيد الحقيقي، وأنّ كل منظمة لها مورد واحد حقيقي وهو الفرد أو الإنسان، وهي الموارد الكامنة في أي منظمة وهي مصدر كل نجاح إذا تم إدارتها بشكل جيد وهي للأسف مصدر كل فشل إذا ساءت إدارتها».³

وذلك بين الأفراد أو الأجهزة المختلفة في الهيكل التنظيمي تصبح المجهودات الجماعية متداخلة

¹ عبد الوهاب سويسي : المنظمة المتغيرات، الأبعاد، التصميم، دار النجاح، ط1، الجزائر، 2009، ص 26.

² هاني عرب: محاضرات إدارة الموارد البشرية، ملتقى البحث العلمي، 1428هـ.

³ نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، ط1، الجزائر، 2011، ص 15-16.

ومتعارضة مما يخلق نوع من عدم الاستقرار قد يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف.

من خلال برامج تدريبية تضعها إدارة الموارد البشرية لرفع وتنمية قدرات هذه الموارد البشرية والتي عن طريقها ستحقق كل إدارة داخل المنظمة أهدافها الاستراتيجية، ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة ككل، وعليه فقد أصبحت مسؤولية إدارة الموارد البشرية كبيرة جداً، فالمنتظر منها و بشكل متواصل تهيئة وتكييف استراتيجياتها ونشاطها وممارساتها مع التغيرات والتحديات البيئية الداخلية والخارجية التي تؤثر في استراتيجية المنظمة العامة وفي خضم هذا السياق أصبحت المنظمات المعاصرة تواجه العديد من التحديات نتيجة التغير والتسارع اللذان أصبحا حقيقة وسمة لهذا العصر، مما تطلب منها التكيف مع هذه التحديات والتغيرات الراهنة لتتمكن من البقاء والاستمرار والمنافسة، وذلك بأن تجد الوسائل والأساليب الممكنة لتجديد نشاطها والاستفادة من قدراتها، وبما أنّ الإبداع يعتبر أحد وسائل التجديد والتغيير فإنّه أصبح أكثر من ضرورة لأي منظمة معاصرة وذلك كونه يحقق لها النجاح وسبباً في قدرتها على البقاء ومواجهة تغيرات البيئة الخارجية المتلاحقة التي تمتاز بالديناميكية. فالإبداع يعبر بحسب ألكسندر روشكا عن الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل وذو قيمة من الفرد والجماعة، والإبداع بمعناه الواسع يعني إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات والمناهج»⁴.

ويؤكد على أنّ الشخص المبدع المحقق لذاته يعيش العالم الحقيقي من الطبيعة، أكثر من أولئك الذين يعيشون عالم النظريات والمجردات والمعتقدات النمطية، كما يذكر أنّ المبدعين أكثر تعبيراً عن أنفسهم من العاديين ويكونون أكثر طبيعية في تصرفاتهم وأكثر مقدرة في التعبير عن أفكارهم.⁵

هنا ذكر موضوع الإبداع بموازاة المشكلات والتحديات والتغير المستمر الذي تواجهه المنظمات المعاصرة التي توجّب عليها بالمقابل ابتكار حلول لمواجهة تلك المشكلات والتحديات، ومن بين آليات واستراتيجيات تلك الحلول تبنيتها للإبداع الإداري. حيث يتوقف النجاح والتطوير المناسب على القدرات الإبداعية. ومن هنا ازدادت أهمية التميز والإبداع لتصبح أحد العناصر الهامة في تسيير أعمال ونشاطات المنظمة.

⁴ جمال خير الله: الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص 6.

⁵ ناديا هايل السرور: مقدمة في الإبداع، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2001، ص 20-21.

أن ابتكار الحلول لا يأتي من قبيل المصادفة بل يتطلب توفير البيئة المناسبة لخلق الإبداعات وفتح الأفاق للخيال المنتج الذي يعتبر أهم عامل لقيام مختلف الإدارات في الوقت الراهن لهذا ارتأت الباحثة دراسة موضوع إدارة الموارد البشرية وربطه بمتغير الإبداع الإداري الذي أضحي أمرا ضروريا لقيام أي مؤسسة سواء كانت عمومية أو خاصة ثقافية أو تعليمية هذه الأخيرة التي تعنى بشكل مباشر أكثر من غيرها بموضوع الإبداع الإداري لأنها المسؤولة الأولى عن إنتاج عقول مبدعة تساعد على إنجاز عملية التغيير للأفضل علما أن الدولة الجزائرية غنية برأس المال الفكري. ومن هذا المنطلق سوف يتم تسليط الضوء على مفاهيمية الإبداع الإداري وإدارة الموارد البشرية وفي خضم هذا السياق يتجلى الطرح الإشكالي فيما يلي: هل للإبداع الإداري دور في تنمية إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة؟ ومنه تتدرج أسئلة فرعية أخرى نذكر من بينها:

- هل للإبداع التعبيري دور في إثراء توصيف الوظائف لدى العاملين؟
- هل للإبداع الاختراعي دور في عملية التخطيط لدى المؤسسة؟
- هل للإبداع الإنتاجي دور في تحسين مستوى أداء العاملين؟
- هل للإبداع التجديدي دور في عملية التدريب لدى العاملين؟

ثانيا : فرضيات الدراسة:

تعتبر الفرضيات من المحاكات الأساسية في كل بحث علمي حيث تعتبر بمثابة بوصلة تضبط وتوجه الباحث في مجال دراسته. فالفرضيات بمثابة طريق أو اتجاه يحدد أطر البحث العلمي بالنسبة للباحث ومنه نشير إلى فرضيات دراستنا كالتالي:

1. الفرضية العامة:

للإبداع الإداري دور في تنمية إدارة الموارد البشرية لدى المؤسسة. ولفهم الفرضية العامة تم تفكيكها من خلال أبعاد المتغير المستقل والمستفيد التابع إلى فرضيات فرعية كالتالي:

- 1- للإبداع التعبيري دور في توصيف الوظائف داخل المؤسسة.
- 2- للإبداع الاختراعي دور في تحسين عملية التخطيط داخل المؤسسة.

3- للإبداع الإنتاجي دور في تنمية الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

4- للإبداع التجديدي دور في تحسين عملية التدريب داخل المؤسسة

ثالثا: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية دراستنا من خلال السياقات المفاهيمية المكونة لها والمتمثلة في الإبداع الإداري باعتباره توجه جديد تفرضه واقعية الإدارة الحديثة في خضم التنافسية والاستمرارية ومختلف الجوانب التنموية من جهة ومن جهة أخرى هو جانب أساسي مرتبط بجوهر المورد البشري باعتبار أن الإبداع خاصية إنسانية تجسد قدرات الفاعل الاجتماعي وتقيس مستوى المهارة والكفاءة المهنية في خضم الإثراء الوظيفي. والإبداع يتجسد من خلال قدرة المورد البشري على التجديد وكسر الروتين المسمى تحت الإبداع التجديدي وهذا الأخير وحده ليس كفيل بإعطاء صياغات تنموية بل بالاستناد إلى إنتاج أفكار وبدائل جديدة تتطوي على جملة من المواقف والقضايا التي تواجه المورد البشري في إطار العمل والذي يصطلح عليه بالإبداع الإنتاجي وكذا قدرة المورد البشري على التفاعل الإيجابي المثمر للحياة الوظيفية وجودتها من خلال قدرتها على التعبير ضمن سياق إبداع تعبيرى، والإبداع في مجمله خاصية فكرية عقلية لا يمكن الكشف عنها إلا من خلال الانعكاس التجسدي لها، من خلال التخطيط والأداء والتدريب وهذا الأخير يحوي أساسيات المورد البشري، فالمورد البشري هو العصب المحرك لأي إدارة مهما كان نوعها باعتباره الجهاز المفكر والمسير داخل المنظمة وخارجها.

رابعا : أهداف الدراسة: يتمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في إبراز الدور الذي يلعبه الإبداع الإداري لتنمية إدارة الموارد البشرية وذلك من خلال عدة أهداف هناك الذاتية منها و الموضوعية.

1. الأهداف الذاتية : تمثلت في:

- الاهتمام الشخصي بموضوع الإبداع الإداري خصوصا إن تعلق الأمر بإدارة الموارد البشرية.
- التعرف على مستوى درجة الاهتمام بموضوع الإبداع الإداري بجامعة محمد بوضياف.
- محاولة إثراء المكتبة بدراسة قد تكون مرجع مفيد للباحثين الآخرين.

II. الأهداف الموضوعية:

- تهدف دراستنا لمعرفة واقع الإبداع للمورد البشري في ظل السياقات الإدارية.
- التحقق من مدى مساهمة الإبداع الإداري في تنمية إدارة الموارد البشرية من خلال التخطيط والتدريب والأداء وتوصيف الوظائف.
- التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى فئة الأساتذة الإداريين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

خامسا : تحديد المفاهيم:

يعتبر تحديد المفاهيم من المسائل الهامة والضرورية في البحث الاجتماعي, ذلك أنّ هناك الكثير من المفاهيم تنتشعب في معانيها ودلالاتها لذلك على الباحث تحديد ماضامين هذه المفاهيم حتى يزيل اللبس والغموض لدى القارئ وقد حددنا مفاهيم الدراسة فيما يلي: الإبداع الإداري وإدارة الموارد البشرية

1) تعريف الإدارة:

01) اصطلاحا : هي القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح. ثم التأكد من أنهم يؤدون ما هو مطلوب منهم بأفضل الطرق وأقل التكاليف.

كما تعتبر الإدارة عملية تخطيط وتنظيم وصنع قرار وقيادة ورقابة أنشطة أعضاء المنظمة، واستخدام لكل الموارد التنظيمية، البشرية، المالية و المادية والمعلوماتية بغرض إنجاز أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.⁶ و يعرفها (فريدريك تايلر) على أنّها: «المعرفة الصحيحة لما يراد من الأفراد أن يؤدوه، ثم التأكد من أنهم يؤدوه بأحسن وأرخص طريقة».

ويُعرف (سيروتو) الإدارة بأنّها: «عملية تحقيق أهداف التنظيم من خلال الأفراد والموارد المتاحة الأخرى لهذا التنظيم».

ويعرفها (راي جونز) كما يلي: «هي عملية وضع الأهداف ورسم السياسات وإيجاد التنظيم والحفاظ على استمراره، ووضع الخطة وتنفيذها وتقييم النتائج».

⁶ عمر محمد دة: مدخل إلى الإدارة، إيلا للعلوم السياحية والفندقية، ط1، حلب، 2009، ص 17.

في حين نجد (أحمد ماهر) يعرف الإدارة بأنها: «مجموعة من الأنشطة التي تستخدم الموارد بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المنظمة».

أما (ويليام نيومان) فيعرّفها بأنها: «قيادة توجيهية، وضبط لجهود مجموعة معينة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك».

(2) تعريف الإبداع:

(01) لغة : الإبداع في اللغة العربية مصدرالفعل أبداع بمعنى اخترع أو ابتكر على غير مثال سابق. وتعرف الموسوعة الفلسفية العربية الإبداع على أنه إنتاج شيء جديد أو صياغة عناصر موجودة بصورة جديدة في أحد المجالات كالعلوم والفنون والآداب. أما الموسوعة البريطانية الجديدة فتعرف الإبداع على أنه القدرة على إيجاد شيء جديد كحل لمشكلة ما أو أداة جديدة أو أثر فني أو أسلوب جديد.

وفي قاموس علم النفس يعرف ريبير الإبداع بأنه " تعبير يستخدمه المختصون وغيرهم للإشارة إلى العمليات العقلية التي تؤدي إلى حلول أو أفكار أو أشكال فنية أو نظريات أو نتائج فريدة أو جديدة".

(02) اصطلاحا :تعريف تورانس للإبداع:الإبداع عملية تحسس للمشكلات والوعي بمواطن الضعف والثغرات وعدم الانسجام والنقص في المعلومات، والبحث عن حلول والتنبؤ، وصياغة فرضيات جديدة، واختبار الفرضيات وإعادة صياغتها أو تعديلها من أجل التوصل إلى حلول أو ارتباطات جديدة باستخدام المعطيات المتوافرة، ونقل أو توصيل النتائج للآخرين.

وقد عرف جيلفورد الإبداع بأنه:

سمات استعدادية تضم الطلاقة في التفكير والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيلات أو الإسهاب.⁷

(3) الإبداع الإداري:

(01) اصطلاحا :يعرّف على أنه المخرجات الناتجة عن التفاعل الذي يحدث بين الخطة الاستراتيجية والبناء التنظيمي⁸ من جهة، والثقافة والمناخ التنظيمي من جهة أخرى باعتبارها عوامل وسيطة أو مؤثرة في العملية الإبداعية كما يعرف أيضا بأنه تبني فكرة أو سلوك جديد بالنسبة للمنظمة.⁹

⁷ فتحي عبد الرحمن جروان: الإبداع، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2002، ص 20-22.

كما يعرف أيضا على أنه مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة إدارية مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم، إذا كانت النتائج من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية.¹⁰

الإبداع الإداري يعبر عن "مدى إدراك المدير و الإدارة للقوة الكامنة لديهم وتحديد المعوقات الشخصية والمهنية ومحاولة التغلب عليها من خلال الأساليب المختلفة لتنمية الإبداع لديهم".

وفي رأي آخر أنّ الإبداع الإداري يشير إلى "قدرة القائد على ابتكار أساليب وأفكار ووسائل جديدة يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين وتحفزهم للاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية¹¹ .

الإبداع الإداري هو عبارة عن المبادرة التي 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.¹²

(02) التعريف الإجرائي للإبداع الإداري: هو القدرة المتميزة على تحقيق الأهداف والنتائج المحققة لصالح المستفيدين من عمل الإدارة، وهو الاستخدام الذكي للموارد المتاحة، والتغلب على المشكلات والعقبات بأساليب متطورة وغير واردة في المنظمات التي تفنقر إلى الإبداع والمبدعين.

(4) مفهوم التنمية:

(01) لغة: نمى (تنمية) الشيء: جعله ناميا، إلى الشخص الحديث: أسنده إليه.¹³

(02) اصطلاحا: « إثباع الحاجات الاجتماعية للإنسان عن طريق إصدار التشريعات، ووضع البرامج

التي تقوم بتنفيذها الهيئات الحكومية و الأهلية».¹⁴

⁹ سيد عيد: الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، القاهرة، مصر، 17-21 فبراير (شباط) 2008، ص 20.

¹⁰ لاحق بن عبد الله القحطاني: الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الأمنية، السعودية، 2007، ص 7-8.

¹¹ عزة جلال مصطفى نصر: الإبداع الإداري والتحديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة رؤية استراتيجية، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ط 1، الاسكندرية، 2008، ص 11.

¹² بلال خلف السكارنة: الإبداع الإداري، دار السيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1، عمان، 2011، ص 18-19.

¹³ هيئة الأبحاث و الترجمة بالدار: الأسيل القاموس العربي الوسيط، شركة منشورات دار الراتب الجامعية، ص 749.

¹⁴ هشام بوكفوس: أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص: تنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2005-2006، ص 50.

التنمية Développement هي عملية اجتماعية وثقافية وسياسية وإدارية وليست محض إنجازات اقتصادية، وهي شيء ضروري وهام لكل مجتمع إنساني، وذلك لتحقيق أهداف الناس والمجتمع، وعلى رأسها تحقيق مستوى معيشة أو حياة أفضل والتنمية عملية شاملة تضرب جذورها في مختلف جوانب الحياة وتنتقل بالمجتمع إلى مرحلة جديدة من التقدم.¹⁵

5) تعريف الموارد البشرية:

01) اصطلاحاً: هي مجموع الأفراد والجماعات التي تكون للمؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبراتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، وطموحهم. كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية في مساراتهم الوظيفية.¹⁶

ورد تعريف الموارد البشرية في (قاموس علم الاجتماع) كما يلي: «هو العدد الكلي للسكان الذين يعملون بالفعل أو الذين سبق لهم أن مارسوا العمل، ولكنهم لا يعملون في الوقت الحاضر، أو الذين لا يعملون ولكنهم قادرون على العمل ويبحثون عنه».

- أما (مدحت كاظم القرشي) فيعرفها بأنها: «ذلك الجزء من السكان النشطين اقتصادياً، ويمثل في الغالب السكان الذين تتراوح أعمارهم ما بين 15 و 65 سنة».

- أما (إبراهيم حسن بلوط)، فيعرف الموارد البشرية تعريفاً أكثر تخصيصاً مفاده أنها: «مجموعة الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات، وتنقسم إلى خمس مجموعات: الموارد الاحترافية، الموارد القيادية، الموارد الاشرافية، الموارد المشاركة، الاتحادات العمالية.¹⁷

6) تعريف تنمية الموارد البشرية:

01) اصطلاحاً: تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها: "مرحلة تأتي بعد الحصول على الأفراد الملائمين لأداء العمل ويقصد بها رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازه". وقد أشار تقرير التنمية البشرية الصادر عن الامم المتحدة سنة 1990 أنّ

¹⁵ مدحت محمد أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، 2007، ص 188.

¹⁶ مجلة الباحث : جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد السادس، 2008، ص 10.

¹⁷ بلخيري مراد: إجراءات توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بين النظرية والتطبيق، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص: تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005-2006، ص 19-22.

التنمية البشرية تعنى بتوسيع نطاق الاختيار أمام الأفراد، وذلك بزيادة فرصهم في التعليم والرعاية الصحية والدخل والعمالة.

عرف الدكتور أحمد منصور تنمية الموارد البشرية بأنها: "تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات، أو مبادئ أو قيم أو فلسفات، تزيد من طاقته على العمل والإنتاج، وهي أيضا وسيلة تدريبية تعطيه الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل في العمل والإنتاج وهي كذلك وسيلة فنية تمنح الإنسان خبرات إضافية ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهاراته العقلية أو اليدوية وهي آخر وسيلة سلوكية تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته المادية والأدبية، وتمنحه الفرصة لإعادة النظر في مسلكه في العمل وتصرفاته في الوظيفة، وعلاقته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه".

« ويحصر الدكتور أحمد منصور عملية تنمية الموارد البشرية في نشاط واحد ألا وهو التكوين أو التدريب وشرح عملية التنمية بأنها عملية لتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها الفنية والسلوكية». وهناك من يرى أن تنمية الموارد البشرية تركز على نشاط واحد ألا وهو التدريب ويرى بأن التدريب أمر جوهري بسبب مقتضيات انتشار الآلية والأتمتة وبسبب الدعوة إلى ترشيد طرق وأساليب أداء الأعمال.¹⁸

يعرف أحمد سيد مصطفى مفهوم تنمية الموارد البشرية بأنها تلك الجهود المخططة والمنفذة لتنمية مهارات وترشيد سلوكيات الأفراد العاملين بالمنظمة بها يعظم من فاعلية أدائهم وتحقيق ذواتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية وإسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة.¹⁹

(7) تعريف إدارة الموارد البشرية:

(01) اصطلاحا : يعرف هارمانويريلا إدارة الموارد البشرية على أنها فرع المعرفة الإدارية المعني بتعيين الموظفين وتطوير قدراتهم لتزاد قيمتهم بالنسبة للمنظمة. فإدارة الموارد البشرية هي الوظيفة التنظيمية التي تتناول المسائل المتعلقة بالأفراد مثل الأجر والتعيين وإدارة الأداء، وتطوير قدرات المنظمة، والسلامة والصحة، والاستحقاقات، وتحفيز الموظفين والتواصل، والشؤون الإدارية، والتدريب،

¹⁸ بارك نعيمة: مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا: تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، جامعة الشلف، الجزائر، دون سنة، العدد السابع ص 273.

¹⁹ مدحت محمد أبو النصر: مرجع سابق، ص 197.

وهي العملية التي يُمنح من خلالها الأفراد وصنعهم الصحيح في المنظمة لتحقيق المنفعة المتبادلة لصاحب العمل والموظف.²⁰

يستخدم مصطلح إدارة الموارد البشرية ليقصد بها ذلك النشاط المسؤول عن إدارة المورد البشري سواء ما كان منه ضمن قوة العمل للمنظمات، أو من هم قادرين على العمل ولم تنتهياً لهم فرص العمل في منظمة محددة.²¹ فإدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن تمكين المنظمة في بناء مجموعة من المزايا الاستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها من خلال مجموعة من العمليات التي تتضمن التخطيط، التنظيم، التوظيف، ورقابة الأفراد العاملين في المنظمة وقيادتهم إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.²²

(02) التعريف الإجرائي لإدارة الموارد البشرية: هي دراسة السياسات المتعلقة بتدريب وتخطيط وتوصيف وتحسين الأداء وتنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة، وزيادة في عدالة الإدارة وخلق جو من التعاون داخل التنظيم، للوصول بالمنظمة إلى أعلى مستوياتها وطاقاتها الإنتاجية .

سادسا : الدراسات السابقة: تعتبر الدراسات السابقة أو المشابهة بمثابة الإطار أو المرجع النظري الذي يعود إليه الباحث ليستطيع التماس كل جوانب موضوعه والاستفادة مما توصلت إليه البحوث العلمية، سواء في الجانب النظري الذي يساعده على طرح مشكلته بدقة وتحديد المفاهيم والمصطلحات وصياغة الفروض بشكل واضح، أو في الجانب الميداني إذ تعرّفه على المناهج المستخدمة بالإضافة إلى أدوات البحث وكيفية توظيفها وكل هذا يساعده في تفادي الأخطاء التي قد يقع فيها.

1. الدراسة الأولى: دراسة للباحث «عنان الجعبري»⁽²³⁾ من خلال تساؤل الدراسة الرئيسي التالي: ما هو دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، شركة كهرباء الخليل؟ وفي خضم التساؤل العام أدى إلى طرح عدة تساؤلات فرعية:

- ما هو مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي شركة كهرباء الخليل؟

- ما مدى استخدام الإدارة للأساليب التي تحقق مفهوم الإبداع الإداري وتعززه؟

²⁰ أمانة الأونكتاد : مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، الدورة الثانية عشرة، جينيف 09-11، تموز يوليو 2012، ص 2-6.
²¹ خالد عبد الرحيم الهيبي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط2، عمان، 2005، ص 19.
²² عبد العزيز بدر النداوي: عولمة إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص 35.
²³ عنان الجعبري: دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية 2009.

- ما هو مستوى الأداء الوظيفي لموظفي شركة كهرباء الخليل؟
- ما هي علاقة الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي شركة كهرباء الخليل؟
- وللإجابة على التساؤلات المطروحة تم وضع جملة من الفرضيات كالتالي:
- تتبنى شركة كهرباء الخليل الأساليب الإدارية التي تضع مفهوم الإبداع الإداري موضع التطبيق .
- يعتبر مستوى الإبداع الإداري لموظفي شركة كهرباء الخليل مرتفعاً.
- يسهم الإبداع الإداري الموجود في شركة كهرباء الخليل في رفع مستوى الأداء الوظيفي إلى حد كبير .

- يعتبر مستوى الأداء الوظيفي لموظفي لشركة كهرباء الخليل مرتفعاً.
- * وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال المسح الاجتماعي ومن أجل معالجة البيانات استخدم برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية لوصف خصائص أفراد مجتمع الدراسة.
- معامل الارتباط بأسلوب التجزئة النصفية لتحديد معامل الثبات و الاتساق الداخلي.
- حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة التقدير لتحديد استجابات عينة الدراسة.
- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة الفروق بين محاور الاستجابة للمتغيرات الديمغرافية والمتغيرات الوظيفية.

- اختبار (LCD) البعدي لتحديد اتجاه صالح الفروق حالة وجودها.

- اختبار (T) لإيجاد الفروق بي استجابات أفراد مجتمع الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج:

- أنّ مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي شركة كهرباء الخليل كان كبير جداً.

- أن مدى استخدام الإدارة للأساليب التي تحقق مفهوم الإبداع الإداري وتعزيزه كانت بدرجة متوسطة.
 - أن واقع الأداء الوظيفي لموظفي شركة كهرباء الخليل كانت بدرجة كبيرة.
 - أن دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي كانت بدرجة قليلة.
- وحيث تشابهت دراستنا مع هذه الدراسة فيما يلي:

● كلا الدراستين قد درستا موضوع الإبداع الإداري وقد كان بعد الأداء الوظيفي وبعد التدريب من أهم الأبعاد المدروسة في البحثين وأيضاً اعتماد كل من الدراستين على المنهج الوصفي .

● كلا الدراستين تهدفان إلى معرفة مساهمة وواقع الإبداع الإداري في المؤسسة كما أن كلا من الدراستين قد استخدمتا استمارة الاستبيان والمتمثل في مقياس ليكارت الثلاثي.

واختلفت الدراستين في تناول موضوع الإبداع الإداري من جانب دوره في تحسين الأداء الوظيفي كبعد واحد فقط بينما كانت دراستنا تدرس دور الإبداع الإداري في تنمية إدارة الموارد البشرية ككل.

أيضاً هناك اختلاف في عينة الدراسة حيث استخدمنا في دراستنا العينة القصدية بينما استخدمت هذه الدراسة المسح الشامل.

ومنه تمت الاستفادة من هذه الدراسة في التعرف أكثر على بعض المفاهيم كمفهوم الإبداع الإداري والأداء الوظيفي، بالإضافة إلى التعرف أكثر على مقياس ليكارت والاستفادة منه.

II. الدراسة الثانية: للباحث⁽²⁴⁾ « بن دريدي منير » انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي تمثل في: « ما هي الاستراتيجية المعتمدة، في إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز؟ ».

أشارت هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف خصوصاً إذا تعلق الأمر بموضوع إدارة الموارد البشرية.

- محاولة معرفة ما يجري ميدانياً من خلال الوقوف على وضع التدريب في المؤسسة.
- الكشف عن الخطط والبرامج المعتمدة من طرف المؤسسة لتدريب عمالها.

²⁴ بن دريدي منير: استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للتدريب الحوافز». دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء _سونلغاز_ عنابة، سنة 2010.

ولفهم الموضوع وتفسيره استند الباحث لجملة من النظريات:

(1) النظريات الكلاسيكية:

01) النظرية البيروقراطية لماكس فيبر (1864-1920).

02) نظرية الإدارة العلمية: لفريدريك تايلور (1856-1915).

03) نظرية التكوين الإداري: لهنري فايول (1841-1925).

(2) النظرية النيوكلاسيكية: - نظرية العلاقات الإنسانية: لإلتون مايو.

(3) النظريات الحديثة:

3/01) نظرية التسق التعاوني: لشستر برنارد.

3/02) نظرية الفلسفة الإدارية: لدوغلاس ماك غريغور (1906-1964).

أ) نظرية X.

ب) نظرية Y.

3/03) نظرية الحاجات: لأبراهام ماسلو.

3/04) نظرية العاملين: لفريدريك هارزبورغ.

3/05) نظرية التوقع لفكتور فروم.

3/06) نظرية الإنجاز: لماكلياند.

3/07) نظرية العدالة: لستاسي آدمز.

3/08) نظرية رأس المال البشري: ل Robinson Russel.

3/09) نظرية التعلم في التدريب: ل Kohls Robert.

حيث اعتمد الباحث في دراسته المنهج الوصفي واستخدم أداة الملاحظة والمقابلة

والاستمارة. طبقت على العينة القصدية من خلال استخدام أساليب التحليل الكمي والتحليل الكيفي في تحليل وتفسير بيانات الدراسة.

وقد توصل الباحث إلى عدة نتائج نذكر منها:

- تهتم المؤسسة بتدريب أفرادها عن طريق دورات تدريبية كلما سمحت الفرصة وكلما زاد احتياجها لتخصص ما.

- الوصف الكامل والدقيق لمهام منصب العمل لأغلبية المناصب في المؤسسة أثر إيجاباً في عملية تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد.

- تطابق الاحتياجات التدريبية المحددة مع الاحتياجات الفعلية للأفراد.

- تعتمد المؤسسة في تقييمها للعملية التدريبية على طريقة قياس الأداء التي تعبر عن مستويين هما:

* المعيار السلوكي تحسين مستوى مهارات وقدرات الأفراد باكتسابهم سلوكيات جديدة.

* معيار النتائج من خلال تحسن مردود الأفراد.

حيث تشابهت دراسة الباحث مع هذه الدراسة فيما يلي:

- كلا الدراستين تطرقتا إلى متغير إدارة الموارد البشرية وكان من بين أهم الأبعاد المدروسة بُعد التدريب.

- كلا الدراستين استندتا إلى بعض النظريات منها النظرية البيروقراطية والإدارة العلمية والتكوين الإداري والعلاقات الإنسانية ومدخل الموارد البشرية.

- كلا الدراستين اعتمدتا على المنهج الوصفي.

- كلا الدراستين اعتمدتا على العينة القصدية.

- كلا الدراستين اعتمدتا على أداة الاستبيان في جمع البيانات.

وقد اختلفت دراستنا مع هذه الدراسة فيما يلي:

- دراستنا كانت لإبراز دور الإبداع الإداري في تنمية إدارة الموارد البشرية من خلال الربط بين أبعاد كلا من المتغيرين بينما هذه الدراسة درست استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من خلال بعدين فقط تمثلا في بعد التدريب والحوافز بينما دراستنا درست أبعاد أخرى كالأداء الوظيفي والتخطيط وتوصيف الوظائف.
- هذه الدراسة كانت في مؤسسة عمومية لنقل الكهرباء ودراستنا كانت في مؤسسة تعليمية وهي الجامعة.
- عينة هذه الدراسة استهدفت ثلاث فئات وهي فئة الإطارات وفئة أعوان التحكم وأعوان التنفيذ بينما عينتنا استهدفت فئة الإطارات فقط متمثلة في رؤساء الأقسام ونوابهم.
- هذه الدراسة استخدمت ثلاث أدوات لجمع البيانات تمثلت في الملاحظة والمقابلة والاستمارة بينما دراستنا استخدمنا فيها الاستمارة والمقابلة واستخدمنا مقاييس ليكارت الثلاثي بينما هذه الدراسة استخدمت أسئلة مغلقة ومفتوحة.
- ومنه تمت الاستفادة من هذه الدراسة في دراستنا الحالية في استخدام الباحث لمجموعة من النظريات كالنظرية البيروقراطية لماكس فيبر ونظرية الإدارة العلمية لفر ديريك تايلور ونظرية التكوين الإداري لهنري فايول ونظرية العلاقات الإنسانية لالتون مايو التي وظفناها في بناء الإشكالية بالإضافة إلى مدخل الموارد البشرية الذي استخدمناه في المقاربة السوسولوجية لدراستنا، كما استفدنا من هذه الدراسة من المنهج الوصفي والعينة في الجانب الميداني للدراسة.
- III. الدراسة الثالثة:** للباحثة ندى²⁵ جودة حسين: انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي: «كيفية تطوير القدرات التنافسية للمنظمات محل البحث لمواجهة التحديات المعاصرة من خلال تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية». وفي خضم التساؤل العام أدى إلى طرح عدة تساؤلات فرعية:
- كيف يمكن دعم مجال المنافسة للمنظمات محل التطبيق في ظل المتغيرات المتعددة داخل وخارج هذه المنظمات؟
- هل هناك معوقات تواجه التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بشركات الأدوية تحول دون استغلالها والاستفادة منها في تدعيم مستوى القدرة التنافسية؟

25 ندى جودة حسين : التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية دراسة تطبيقية على شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية، سنة 2011.

- ما هو تأثير تطبيق التخطيط الاستراتيجي على دعم القدرة التنافسية؟

وللإجابة على هذه التساؤلات المطروحة تم الانطلاق من جملة فرضيات كالتالي:

(1) توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين فعالية تطبيق شركات الأدوية للتخطيط

الاستراتيجي وبين القدرات التنافسية لها.

(2) توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الاهتمام بالموارد البشري في شركات

الأدوية وتحقيق ميزة تنافسية بها.

(3) تؤثر حدة التحديات المعاصرة التي تواجه الموارد البشرية تأثيراً سلبياً على مستوى تدعيم

القدرات التنافسية لشركات الأدوية.

كما هدفت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها:

- قياس المعوقات البيئية الداخلية والخارجية التي تعوق تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد

البشرية بالمنظمات محل البحث.

- الوقوف على المزايا والنتائج المحتملة من تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

بالمنظمات محل البحث.

- التعرف على مقومات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومدى توفر هذه المقومات

في المنظمات محل البحث.

أما عينة الدراسة فقد اقتصرنا على بعض الشركات داخل محافظة القاهرة والبالغ عددهم (153)

شركة من إجمالي (594) بجمهورية مصر العربية واشتملت الدراسة على طبقة الإدارة العليا والإدارة

الوسطى والإدارة المركزية للعينة المبحوثة.

• أساليب تحليل البيانات: اعتمدت الدراسة على بعض المقاييس الإحصائية المناسبة للتحقق من مدى

صحة أو خطأ فروض الدراسة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج:

1) يمكن للمنظمات اعتماد المداخل الآتية:

01) الاستثمار الكفؤ للمورد البشري الموجود داخل المنظمة.

02) تبني المفهوم الاستراتيجي في ممارسة السياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

2) افتقار المنظمات محل البحث إلى برامج تدريب كافية للمديرين لتنمية قدراتهم على التخطيط

وأساليبه.

3) وجود مقاومة من قبل المستويات الإدارية الأقل والموظفين للتغيير الناتج عن الخطط

الاستراتيجية بسبب عدم المشاركة وسوء الفهم.

4) يعد المورد البشري المصدر الأساسي لامتلاك قدرة تنافسية.

لقد تشابهت هذه الدراسة ودراستنا في تطرقها لعنصر التخطيط باعتبار أنه أهم بعد من أبعاد إدارة

الموارد البشرية.

واختلفت دراستنا مع هذه الدراسة كون هذه الأخيرة تطرقت للتخطيط الاستراتيجي وكيفية مساهمته

في تعزيز القدرات التنافسية في شركات الأدوية في مصر. أما دراستنا فقد ربطنا فيها بين الإبداع الإداري

وإدارة الموارد البشرية بمعنى آخر دور الإبداع الإداري في تنمية إدارة الموارد البشرية. ومنه تمت الاستفادة

من هذه الدراسة بإدارة الموارد البشرية. في دراستنا الحالية في توظيفها لعنصر التخطيط. وأيضا على

التعرف عن بعض المفاهيم التي لها علاقة بالدراسة.

IV. الدراسة الرابعة: للباحث (26) « عبد الله أحمد العولقي » تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من

الأهداف المتمثلة فيما يلي:

- تحديد وتوصيف نوع وقوة العلاقة بين ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنوك

التجارية محل الدراسة وتنمية الأبداع التنظيمي، وتحديد الأهمية النسبية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

من حيث قدرتها على التنبؤ بالإبداع التنظيمي لهذه البنوك.

²⁶ عبد الله أحمد العولقي: أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات المعرفة كمتنوي وسيط. دراسة ميدانية في البنوك التجارية اليمنية

- التحقق من نوع وقوة العلاقة بين ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية محل الدراسة وعمليات إدارة المعرفة، وتحديد الأهمية النسبية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية من حيث قدرتها على التنبؤ بعمليات المعرفة لهذه البنوك.

- الكشف عن نوع وقوة العلاقة بين ممارسة عمليات إدارة المعرفة في البنوك التجارية محل الدراسة وتنمية الإبداع التنظيمي، وتحديد الأهمية النسبية لعمليات المعرفة من حيث قدرتها على التنبؤ في تنمية الإبداع التنظيمي لهذه البنوك.

- تحديد وتوصيف نوع وقوة العلاقة غير المباشرة بين ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية محل الدراسة وتنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات المعرفة كمتغير وسيط.

- اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واعتمد البحث بصفة رئيسية على تصميم قائمة استقصاء "مقاييس ليكارت" موجهة للمسؤولين، عدد أفراد العينة 2646، إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة اسرافية، واعتمد الباحث على عدد من أساليب التحليل الإحصائية المناسبة لطبيعة متغيرات وبيانات الدراسة المتوافرة في حزم البرامج الإحصائية الجاهزة SPSS. والتي تضم كل من:

- أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد.

- أسلوب تحليل المسار باستخدام برنامج Amos 18.

- الاختبارات الإحصائية لفروض الدراسة، ويشمل اختبار T.Test واختبار F.Test المصاحبين

لأسلوب الانحدار والارتباط المتعدد، مؤشرات جودة النموذج المصاحبة لأسلوب تحليل المسار لاختبار فروض البحث.

• **النتائج:** توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، والتي تستحق الاهتمام من جانب الإدارة في البنوك التجارية اليمنية، وتتلخص أهم هذه النتائج فيما يلي:

- توجد علاقة معنوية بين ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية محل الدراسة وتنمية الإبداع التنظيمي، وتتمثل أهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الأكثر قدرة على تفسير التباين في تنمية الإبداع التنظيمي مرتبة حسب درجة أهميتها في استراتيجية التدريب والتطوير، واستراتيجية التعويضات والمكافآت، واستراتيجية تخطيط الموارد البشرية، واستراتيجية تقييم أداء الموارد

البشرية، وهذا يعني أن البنوك التجارية محل الدراسة يمكنها تنمية الإبداع التنظيمي من خلال الاهتمام بتصميم الوظائف بشكل ينسجم مع التوجهات الاستراتيجية للبنك مع الأخذ في الاعتبار توفير أعمال مثيرة لاهتمام العاملين تساعد على الشعور بالنمو الشخصي، وأن يقوم البنك بتحليل بيئته الداخلية والخارجية لتحديد المعروض من الموارد البشرية المبدعة ومقارنتها مع احتياجاته الاستراتيجية.

_ توجد علاقة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة في البنوك التجارية محل الدراسة وتنمية الإبداع التنظيمي، كما أن جميع عمليات إدارة المعرفة تتمتع بقدرة تفسيرية للتباين في تنمية الإبداع التنظيمي، وهذا يعني أن البنوك التجارية محل الدراسة يمكنها تنمية الإبداع التنظيمي، من خلال الاهتمام بجذب واستقطاب الكفاءات المتميزة والمبدعة والمحافظة عليها، وتشجيع أسلوب العمل الجماعي لتوليد الأفكار الجديدة، وتنظيم الندوات والحوارات وجلسات العصف الذهني، ودعم وتشجيع الإبداع والابتكار.

- توجد علاقة معنوية غير مباشرة بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في البنوك التجارية محل الدراسة وتنمية الإبداع من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط. وهذا يعني أنه يمكن دعم وتعزيز قدرة البنوك التجارية اليمينية على تقديم خدمات مصرفية بجودة عالية وابتكار وخلق خدمات جديدة، وتحسين الخدمات القائمة، وتطوير العمليات المصرفية وذلك من خلال الاهتمام بالموارد البشرية بوصفها مصدر الإبداع والابتكار والمؤد الأساسى للمعرفة.

- استخلاص: من خلال توظيف هذه الدراسات في الموضوع فإنه لا بد وأن هناك علاقة بين هذه الدراسات ودراستنا الحالية، حيث تمثلت هذه العلاقة باختصار في:

أنّ هذه الدراسات وإن اختلفت عناوينها قد درست المورد البشري محاولةً إعطاء نتائج قد تساعد في الاستفادة إن أخذت بعين الاعتبار، وإن اختلفت في طبيعة دراستها وربطها لمتغيراتها البحثية فإنها تلتقي في معظمها في تناولها لموضوع المورد البشري من خلال مجموعة من أبعاد إدارة الموارد البشرية كالترتيب والتخطيط والأداء.... إلخ والعمل على تبني الإدارة استراتيجيات تمكّنها من فهم المورد والاستفادة من مهاراته وقدراته الإبداعية لصالحها في خضم التطورات الحاصلة في مجالات التسيير الإداري وربط هذا بموضوع الإبداع الإداري الذي يعتبر حاجة ماسة تسعى الإدارة لتحقيقه وتبنيه للوصول إلى التفوق والنجاح وتحقيق الإثراء الوظيفي والاستمرارية والبقاء.

الفصل الثاني : الإبداع الإداري

الفصل الثاني : الإبداع الإداري

تمهيد .

أولاً: عناصر الإبداع الإداري .

ثانياً: المرتكزات الأساسية التي يقوم عليها الإبداع الإداري.

ثالثاً : حاجة المنظمات إلى الإبداع .

رابعاً : معوقات الإبداع في المنظمات.

خامساً: النظريات المفسرة للإبداع الإداري .

خلاصة الفصل .

تمهيد :

إنّ نجاح المنظّمات في الوقت الحاضر يتطلب الإبداع باعتبار أنه أضحي ضرورة حتمية لضمان البقاء والاستمرارية .

وذلك من خلال تأثيره على الإنسان, وجعله يكتسب معارف جديدة تمكنه من التحكم في بيئته ويجعله يتأثر ويؤثر فيها ومن هنا ظهر مفهوم الإبداع الإداري الذي يعتبر ضرورة ملحة للمنظمات المعاصرة, فالإبداع الإداري يعتبر منظومة متكاملة يشترك فيها أفراد التنظيم من مدراء وموظفين, وكذلك بيئة المؤسسة, وتعتبر الإدارة بما فيها من موظفين العنصر الأساسي في العملية الإبداعية. خصوصاً إن كانت هذه المؤسسة مؤسسة تعليمية فالإبداع الإداري هنا يكون أكثر من ضروري لأنها المسؤولة الأولى عن إنتاج عقول مبدعة تسهم في تطور ورقي المجتمعات.

أولاً : عناصر الإبداع الإداري

هناك العديد من عناصر الإبداع الإداري ولكن نذكر أهم هذه العناصر

- 1) الطلاقة: يقصد بها إنتاج اكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضوع معين في وحدة زمنية معينة .
- 2) المرونة : يقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف.
- 3) الأصالة: تعني أنّ الشخص المبدع لا يفكر بأفكار المحيطين به لهذا تكون أفكاره جديدة.
- 4) الحساسية للمشكلات: تتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة فالشخص المبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور ويحس بالمشكلات إحساساً مرهفاً
- 5) التحليل: يقصد به إنتاج إبداعي أو ابتكاري يتضمن عملية انتخاباً واختياراً أو تفتيت أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة أيعاد تنظيمها .
- 6) المخاطرة: يقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد على استعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك.

(7) الخروج عن المؤلف: يقصد به القدرة على التحرر من النزعة التقليدية و التطورات الشائعة والقدرة على التعامل مع الأنظمة الجامدة وتطويرها لواقع العمل ويتطلب ذلك شجاعة كافية.¹

ثانيا: المرتكزات الأساسية التي يقوم عليها الإبداع الإداري:

(1) العمل الفيسيولوجي: 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.

(2) 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 .

(3) العامل السيكولوجي: ويتمثل في العوامل التي تدفع العاملين في المنظمات الى الإبداع الإداري ومن أهم دوافع العاملين التي تدفعهم الى الإبداع ما يأتي:

(01) الحاجة إلى الإنجاز: وهنا يقصد به دافع العاملين وتحمسهم للعمل وطرح أفكار جديدة توصلهم إلى الإبداع .

(02) الحاجة إلى الجودة في الأداء: ويقصد بها توظيف العاملين لإمكاناتهم بصورة مثالية من أجل تحقيق الأهداف بمواصفات عالية.

(03) الحاجة إلى تحقيق الذات: وهي رغبة العاملين في إنجاز الأعمال التي تكون نابعة من دواخلهم.

(04) الحاجة إلى النظام: وهي ما يقصد به حاجة الشخص المبدع الى إعادة تنظيم الأشياء

(05) الحاجة إلى الاجتهاد: وهي الرغبة لدى العاملين في التوجه نحو العمل وإتقانه بأسرع وأفضل الطرق .

(06) حب الاستطلاع: وهي ما يقصد به رغبة الشخص المبدع في البحث عن كل ما هو جديد في مجال عمله.²

¹مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية , المجلد 29, العدد الثالث, 2013, (عطف عوض)ص210,209,
²بلال خلف السكرانة: مرجع سابق, ص55,54.

ثالثا : حاجة المنظمات إلى الإبداع: وتظهر أهمية الإبداع الإداري في أنه يساعد المنظمة على العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي, كما يؤدي الى تسهيل العمليات الإبداعية التي تمكن المنظمة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية, وإلى إحداث تغييرات إيجابية في بناء المنظمة وفي عملياتها الإدارية , ويساعدها على التكيف والتفاعل مع المتغيرات البيئية المحيطة بها, وتحسين إنتاجيتها والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها , وإيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة, الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج نشاطات المنظمة الرئيسية وتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للجمهور المستفيد من الخدمة وزيادة مدخلاتها المالية³

رابعا : معوقات الإبداع في المنظمات: بينت بعض الدراسات أنّ الإبداع على مستوى المنظمة قد يعاني من المعوقات للأسباب التالية:

- 1) المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير.
- 2) الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة , حيث أنّ الإبداع في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات إضافية على المنظمة أن تتحملها.
- 3) عدم الرغبة في تخفيض قيمة الاستثمار الرأسمالي في سلعة أو خدمة حالية.
- 4) عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذا التغيير.
- 5) ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة وولاء المرؤوسين لهم أو رغبة أصحاب الامتيازات في المحافظة على امتيازاتهم.⁴

³مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية: المرجع السابق. ص209.
⁴طلال نصير: اثر الابداع الاداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الاردنية.

خامسا: النظريات المفسرة للإبداع الإداري:

1) نظرية تدرج الحاجات لـ "أبراهام ماسلو"

يُركز "ماسلو" في تحليله للدافعية على مفهوم الحاجات الإنسانية، حيث قسّم الحاجات الإنسانية إلى خمس مجموعات رتبت على شكل هرمي و تدرجت من الحاجات الفسيولوجية في قاعدة الهرم و هي الحاجات الأكثر إلحاحا، وصولا إلى تحقيق الذات و هي الحاجات الأقل إلحاحا، ويمكن إدراجها كالآتي: حاجات تحقيق الذات، حاجات التقدير، حاجات اجتماعية، حاجات الأمان (الأمن) وحاجات فسيولوجية.

فالحاجات الفسيولوجية مثل الطعام والشراب... تأتي في المرتبة الأولى وهي ذات أهمية كبيرة لأنها حاجات معيشية ترتبط بحفظ بقاء الإنسان وهي أقوى الحاجات فإن كانت غير مُشبعة فهي المسيطرة وهي تشكل دافعا للفرد وإن كانت الحاجات الأخرى مشبعة ثم تليها حاجات الأمان والتي تعبر عن الوقاية من الخطر والتهديدات، ثم تأتي الحاجات الاجتماعية والتي لا تظهر إلا بعد إشباع المجموعتين السابقتين ، وهي حاجات تمثل حاجات نفسية في مجال العمل، وتليها الحاجة إلى الاعتراف والتقدير وهي حاجات ذات دلالة كبيرة بالنسبة للأفراد، ونصل في الأخير إلى حاجات تحقيق الذات وهي حاجات عليا كما أنها تمثل دور الدافع والموجه لسلوك الفرد.

ويمكن وضع تصور لهذه الحاجات وطريقة إشباعها من خلال:

2) حاجات تحقيق الذات: وتشبع هذه الحاجات بترقية المنظمة للاختراع والابتكار وإسناد مهام إلى

الأفراد تمكنهم من استخدام قدراتهم الفكرية والفنية، وتمكين الأفراد من الاستفادة من برامج التدبير للحصول على المعلومات التي تساعد على استغلال مهاراتهم وهنا يظهر عامل الإبداع والمواهب من خلال هذه النظرية يمكن القول أنّ إشباع الحاجات يكون بأسبقية كل الحاجات الأولية، ثمّ ينتقل بالتدرج إلى إشباع الحاجات التي تعلوها في الأهمية، ويترتب عن إشباع مجموعة معينة من الحاجات إثارة الحاجات التي تليها

هذا وتكف الحاجة على تحريك وتنشيط السلوك بمجرد إشباعها، وهو الأمر الذي يحقق التوازن الداخلي للفرد، ويمكن تمثيل ذلك بالدورة التالية:

الحاجة غير المشبعة ← حالة التوتر واللاتوازن الداخلي ← نشوء قوى داخلية دافعة لدى الفرد ← انتهاج الفرد لسلوك هادف يسعى من خلاله الى البحث عن وسيلة الإشباع المناسبة ← استخدام وسيلة الإشباع لتحقيق الهدف وزوال حالة الشعور بالراحة. من خلال هذا العرض الوجيز لنظرية تدرج الحاجات (لماسلو) يمكن القول أنّ هذه النظرية تعتبر موجهاً فاعلاً للمنظمات في فهم سلوك الأفراد من خلال فهم الدوافع وفي تحديد الظروف والوسائل الملائمة لإشباعها, وتعد هذه الدراسة أساساً لظهور دراسات أخرى في تحليل دافعية الأفراد.⁵

3) **نظرية الإنجاز : لماكيلاند :** إنّ مساهمته في عملية فهم الحافز الإنساني تتلخص في تحديده لثلاث أنواع من الحاجات الأساسية التي تؤثر في سلوك الفرد وهي الحاجة الى الإنجاز والحاجة الى الانتماء والحاجة الى السلطة, التي نستطيع أن نفهمها من خلال تمييز الأفراد الذين لديهم هذه الحاجة. فهؤلاء الأشخاص يحبون إلقاء الأوامر وإطاعة الآخرين لهم, ويحرصون على التفوق والإبداع في العمل, فهذا النوع من الأفراد يسعى دائماً للحصول على السلطة ويميل دائماً لممارسة التأثير والرقابة القوية وعادة يحاول هؤلاء الأشخاص الحصول على مناصب قيادية.⁶

⁵ هشام بوكفوس: مرجع سابق, ص 36,37.
⁶ بن دريدي منير: مرجع سابق, ص 64,65.

خلاصة الفصل :

يعتبر الإبداع الإداري ضروري للمنظمات في الوقت الحالي وذلك من امتلاك أفراد المنظمة لعناصر الإبداع الإداري كالطلاقة والمرونة.

بالإضافة إلى الحساسية للمشكلات وغيرها من العناصر الأخرى التي تساهم في تبني المنظمات للإبداع, إضافة إلى ذلك هناك مجموعة من المرتكزات التي يقوم عليها الإبداع الإداري كالعامل البيئي... الخ.

فهذه عناصر تساهم في تواجد الإبداع داخل المنظمات كما تساهم في استمرار عملية الإبداع التنظيمي وتحدي التهديدات البيئية.

الفصل الثالث : إدارة الموارد البشرية

الفصل الثالث : إدارة الموارد البشرية

تمهيد .

أولاً: مراحل تطور إدارة الموارد البشرية

ثانياً: وظيفة إدارة الموارد البشرية.

ثالثاً: أهمية إدارة الموارد البشرية.

رابعاً: العوامل المؤثرة في تطوير إدارة الموارد البشرية.

خامساً: تنظيم إدارة الموارد البشرية.

سادساً: تحديات إدارة الموارد البشرية.

سابعاً : النظريات المفسرة لإدارة الموارد البشرية.

خلاصة الفصل .

تمهيد

تعد إدارة الموارد البشرية من المفاهيم الحديثة وذلك خلال العقود الأخيرة تعظيماً للدور الإنساني والفني والإدراكي الذي يلعبه الفرد في محيطه العملي باعتباره طاقة بشرية يتم توظيفها واستثمارها على مستوى المنظمة ويظهر ذلك من خلال الدراسات المختلفة للعلماء حيث كان المورد البشري أساس قيام المؤسسة باعتباره المورد الوحيد والحقيقي في التنظيمات لذلك وجب على إدارة الموارد البشرية الاهتمام بأفرادها من خلال تدريبهم وتحسين أدائهم وكذا القيام بأهم نقطة تقوم عليها إدارة الموارد البشرية وهي عملية التخطيط لأن التخطيط يعتبر من أساسيات الإدارة الحديثة بالإضافة إلى عدة نقاط أخرى على غرارها توصيف الوظائف... الخ، وهذا كله من أجل السير الحسن واستمرارية المنظمات.

أولاً : مراحل تطور إدارة الموارد البشرية.

يمكن تلخيص المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية بداية من منتصف القرن التاسع عشر إلى ست مراحل:

(1) **المرحلة الأولى:** "تطورات الحياة بعد الثورة الصناعية" من المعلوم أنّ الثورة الصناعية في بدايتها كانت تركز بالأساس على الصناعات المنزلية واليدوية باستعمال الأدوات والآلات البسيطة، ولكنها ما فتئت تتطور باستمرار إلى يومنا هذا، ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الإنسانية:

- نظرت إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشترى واعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل.

- نشأة الكثير من الأعمال الروتينية المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير، ومع هذا حققت الثورة الصناعية في البداية زيادة هائلة في الانتاج والسلع.

(2) **المرحلة الثانية:** "ظهور حركة الإدارة العلمية" توصل تايلور من خلال الإدارة العلمية إلى الأسس الأربعة للإدارة :

(01) تطوير حقيقي في الإدارة واستبدال الطريقة التجريبية الخطأ والصواب بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية.

- 02) الاختيار العلمي للعاملين.
- 03) الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية.
- 04) التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية، زيادة الإنتاج يقابلها زيادة الأجر.
- 3) **المرحلة الثالثة:** نمو المنظمات العمالية، بداية من القرن العشرين نمت وبشكل ملفت للانتباه عدّة منظمات عمالية، وحاولت هذه المنظمات أو النقابات المطالبة بزيادة الأجور وخفض ساعات العمل والتكفل أكثر بالعامل من النواحي الاجتماعية والإنسانية، ويعتبر هذا الظهور بمثابة رد فعل ضد الإدارة العلمية التي حاولت استغلال العامل لصالح رب العمل.¹
- 4) **المرحلة الرابعة:** "بداية الحرب العالمية الأولى" تم في هذه المرحلة استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم، وكذلك تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي وظهور بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية في المنظمات للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الاجتماعية وهم الطلائع الأولى في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث. وفي سنة 1915 أنشأت أقسام موارد بشرية مستقلة وإعداد أولى برامج التدريب لمديري هذه الأقسام وقامت 12 كلية بتقديم البرامج التدريبية في إدارة الموارد البشرية في الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية.
- 5) **المرحلة الخامسة:** ما بين الحربين العالميتين، حيث تطورت مدرسة العلاقات الإنسانية بشكل ملفت في هذه المرحلة خاصة مع تجارب هاوثورن والتركيز على أهمية العاملين على عملهم وتوفير وتحسين ظروف العمل وجعلها مناسبة وملائمة لأداء العمل.
- 6) **المرحلة السادسة:** ما بعد الحرب العالمية حتى الآن، وهنا بدأ اتساع نطاق الأعمال والمهام التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، حيث شملت تدريب وتنمية الموارد البشرية ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية، وبذلك تجاوزت إدارة الموارد البشرية المهام التقليدية التي كانت تقوم بها وهي حفظ ملفات الموظفين ومراقبة أوقات الدخول والخروج من العمل ودفع الأجر بعد تأدية العمل.
- وهناك من يرى بأن تطور إدارة الموارد البشرية بدأ من خلال التطور الإداري بشكل عام، لذلك يربطونها بظهور المدارس الإدارية المعروفة، بداية بالمدرسة الكلاسيكية أو التقليدية، ثم المدرسة

¹ نور الدين حاروش : إدارة الموارد البشرية ، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، ط1، الجزائر، 2011، ص 36-37.

البيروقراطية وبعدها مدرسة العلاقات الإنسانية وتليها المدرسة التقنية أو التطور التكنولوجي، وبعدها مدرسة اتخاذ القرار وفي الأخير المدرسة الاجتماعية التكنولوجية.²

ثانيا : وظيفة إدارة الموارد البشرية:

ا. **النظرة التقليدية:** يرى أصحاب هذا الاتجاه أنّ إدارة الموارد البشرية ما هي إلا وظيفة قليلة الأهمية

في المنظمات وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية مثل حفظ ملفات العاملين وضبط أوقات العمل من حضور وانصراف وإجازات، ولم تحظ إدارة الموارد البشرية باهتمام أصحاب هذا الرأي حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على نجاح وكفاءة المنظمات.

ا. **النظرة الحديثة:** أصحاب هذا الرأي يعتبرون أنّ إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية في

المنظمات ولا تقل أهميةً عن باقي الوظائف الأخرى كالتسويق والإنتاج والمالية نظراً لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية، ولذا فقد شملت وظيفة إدارة الموارد البشرية عدة أنشطة رئيسية من أهمها: توصيف الوظائف، وتخطيط الموارد البشرية وجذب واستقطاب الموارد البشرية المناسبة للعمل وتدريب وتنمية الموارد البشرية، بالإضافة إلى النشاط التقليدي والمتعلق بتسيير شؤون الأفراد في المنظمة.³

ثالثا : أهمية إدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية وظيفة من وظائف المنظمة وتعمل وتساهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية لذلك فإنّها تحتل أهمية كبيرة في المنظمة ويرجع سبب هذه الأهمية إلى مجموعة من العوامل نذكر منها:

أن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المهمة والأساسية والرئيسية التي تعمل لمواجهة التحديات الجديدة في عالم اليوم وبشكل خاص في مجال إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في:

- (1) تحدي العولمة.
- (2) تحدي تحقيق الربح والنمو الواسع في ظل المنافسة.
- (3) التحدي العلمي والتكنولوجي والمعلوماتي.

² نفس المرجع، ص 37-38.

³ نفس المرجع، ص 17.

- (4) خلق وإيجاد رأس المال الفكري الذي يمتلك المواهب المختلفة والمعارف المتقدمة.
 (5) التغيير السريع في مختلف مجالات الحياة.⁴

رابعاً: العوامل المؤثرة في تطور إدارة الموارد البشرية:

لا يمكن متابعة تطور حجم ودور نظام الموارد البشرية في المؤسسة، بدون ربطها بالتطورات التي شهدتها الصناعة، والتطور التكنولوجي بشكل عام، وما صادفه من تغييرات في الهياكل التنظيمية الإدارية للمؤسسات، وكذا ما شهدته المؤسسات من تغيير في ظروف العمل، نتيجة للدور الذي لعبته كل من الحركة النقابية منذ بداية هذا القرن وكذا تطور الفكر الاقتصادي منذ القرن الماضي.

1. تحسّن المستوى التعليمي مع ظهور النقابات:

مع التحسن الذي عرفه العامل اليدوي أو البسيط في مستواه التعليمي مع تطور الوضع الاجتماعي، أصبح يستطيع متابعة التغييرات السياسية والاجتماعية التي تحدث له، من خلال إدراكه للتطورات في أفكار الطبقة العمالية، وخاصة ما قدمه الفكر الماركسي الذي شجع العامل على التفكير. وأصبح واعياً بكرامته الشخصية، وبقيمة عمله، وبعد أن كان كالألة أو الحيوان في عين صاحب العمل من جهة ومن جهة أخرى سمحت له أفكار هذا الاتجاه بفهم أنّ التنظيم النقابي يقدم له وسيلة للدفاع الذاتي.

وهكذا تمكن العمّال من الدفاع عن حقوقهم بواسطة أكثر من طريقة، وبشكل جماعي مثل المقاومة السلبية، أو مقاطعة المصانع، والإضرابات عن العمل وبهذا لم تعد قوة التهديد أو التحذير للمسؤولين في المؤسسة هي العامل الوحيد الذي يدفع العمال إلى تنفيذ أعمالهم دون مناقشة، بل اتجهت العلاقة بين العامل والمؤسسة صاحبة العمل إلى شكل أكثر تعقيداً من السابق، كما شهدت نوعاً من الديمقراطية في مجالات متعددة، مثل تحديد الأجور والعطل، وكذا تناقص تصرفات طرد أو فصل العمال بمجرد توقف النشاط، أو عدم احتياجهم في المؤسسة لظروف أزمات أو توقفات اقتصادية، حيث أصبحت هذه الظروف أكثر فأكثر خضوعاً لترتيبات قانونية وبمشاركة النقابات.⁵

⁴ نفس المرجع، ص 39-40.

⁵ ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، ط1، الجزائر، 2004، ص 6-7.

II. **تطور و تنظيم الصناعة:** ومن جهة أخرى فالتطور الذي شهدته الصناعة الحديثة في هيكلتها جعل منها أكثر اتجاها نحو استقرار العمال ذوو التكوين، وما فرضته الصناعة حسب التقسيم العلمي للعمل، من تكوين وتقديم بعض المعطيات حول المهام المختلفة للعامل.

III. **تطور التكنولوجيا:** ودائما في بداية القرن العشرين اتجهت الصناعة إلى استعمال أكثر لآلات المتطلبة ليد عاملة أكثر تكوينا وأهمية في المؤسسات من جهة، ومن جهة أخرى اتجهت هذه الأخيرة إلى طلب عمال إدارة ومراقبة ومكاتب، أكثر من أي وقت مضى، وعمال أكثر تكوينا تقنيا، تجاريا وعلميا، وهؤلاء العمال يُعتبرون إداريين وموظفين بعكس ما كان أغلب العمال في مرحلة الآلة البخارية بدون تكوين خاص.

هذا ومن جانب آخر فقد ساهم التطور التكنولوجي للآلات والصناعة بشكل عام، في إظهار الدور الخاص بالعامل في المؤسسة أكثر فأكثر، حيث لا يمكن اعتبار هذا الأخير كما كان في الصناعة بعد أن أصبح في إمكانه متابعة عدد من الآلات في نفس الوقت، وبإدراك ما يمكن أن يحصل لها في حالة إهماله لها، أو تأثيره سلبيا عليها، وما لذلك من أثر معتبر على نتيجة المؤسسة ككل.⁶

خامسا: تنظيم إدارة الموارد البشرية:

إن تنظيم إدارة الموارد البشرية يعتمد على عدة اعتبارات من أهمها:

- I. المؤسسة، فكلما كبر وتضخم نشاطها كبر حجم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.
- II. حجم أنشطة إدارة الموارد البشرية ذاتها ونوع تلك الأنشطة، فكلما توسعت الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية وتنوعت وظائفها زاد حجم هذه الإدارة في المؤسسة.
- III. الهيكل التنظيمي للمؤسسة وموقع إدارة الموارد البشرية فيها ومدى اهتمامها بالعنصر البشري في المؤسسة.

يقوم التنظيم بوضع الهياكل الوظيفية ورسم خطوط وقنوات الاتصال بين السلطات، فضلا عن التنسيق بين أعمال ومهام ووظائف المرؤوسين لضمان عدم التضارب بين المهام، وأيضا ضمان تنفيذ الخطة المرسومة، فالهيكل التنظيمي للمؤسسة يعني الصرح الرسمي المقرر من قبل إدارة المؤسسة بحيث أنها تبين جميع النشاطات والعمليات التنسيقية والمهام المختلفة التي يوكل بها أعضاء المؤسسة ويتعذر

⁶ نفس المرجع، ص 7-8-9.

على صاحب العمل أن يؤدي لوحده الوظائف الإدارية ومنها وظيفة إدارة الموارد البشرية، ومن هنا يبدأ التفكير جدّياً في خلق إدارة الموارد البشرية وتحديد موقعها من الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فبالرغم من تعدد الهياكل في المؤسسة فإنّه غالباً ما تعتمد المؤسسة إلى تجميع وتقسيم الوظائف ضمن وحدة أو وحدات متخصصة في شؤون الموارد البشرية، وذلك سواءً عن طريق خلق جهاز مركزي لإدارة الموارد البشرية له حق الإشراف الوظيفي على إدارة الفروع، أو عن طريق اعتماد لامركزي له حق التنسيق مع الفروع وتمتعه بالاستقلالية التامة لنشاطاتها الداخلية.⁷

سادساً : تحديات إدارة الموارد البشرية: هناك تحديات تنافسية أثرت ومازالت تؤثر على تطبيقات إدارة الموارد البشرية. نذكر منها:

أ. تحديات السوق العالمية:

إنّ تلبية توقعات الزبون هي من الأمور الأساسية لأي مؤسسة، فبالإضافة إلى التركيز على قضايا الإدارة الداخلية، يجب كذلك تلبية متطلبات الزبائن من حيث الجودة، الاختراع، التنوع والاستجابة.

لذلك على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار التساؤلات التالية:

- 1) كيف يمكن للمؤسسة أن تفهم احتياجات زبائنها بصورة جيدة؟
- 2) كم المدة التي تستغرق لتطوير وإنتاج منتج جديد وطرحه في الأسواق؟
- 3) ما مدى استجابة المؤسسة إلى بعض الاهتمامات الخاصة؟
- 4) وكيف تتأثر بها؟

وكذلك يجب على المؤسسات العمل على توفير احتياجات الزبون وفقاً للمعايير التي يرغب فيها مثل: أفضل، أسرع، أرخص، أجود.

ب. تحديات مستوى التأهيل للوظائف:

يتطلب أي تغيير في مجموعة الوظائف والصناعات مستويات تعليمية أعلى، وهذا يعني أنّ الأفراد لا يملكون مستوى تعليمي مناسب لن نتائج لهم الفرصة للعمل، أو تقل فرص العمل المتاحة لهم ما لم يرفعوا من مستوى تأهيلهم.

⁷ عبد الحكيم حربي : أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية والتنمية المستدامة قسم علوم التنسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التنسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف1، الجزائر، 2012/2013، ص 10.

III. **تحديات العولمة للأفراد:** من أهم انعكاسات العولمة على الموارد البشرية ما يلي:

(1) الأجور، فكل دولة تضع أنظمة خاصة بها لتحديد الأجور بشكل يضمن سداد حاجات العمال والأنظمة.

(2) حق العمل، فتشريعات العمل تنص على أن لكل مواطن قادر الحق في العمل الذي يمكنه من كسب عيشه.⁸

IV. **تحديات التكنولوجيا الجديدة:**

يؤثر التقدم التكنولوجي على إدارة الموارد البشرية وتطبيقاتها من خلال التغيير في التراكيب التنظيمية واستخدام فرق العمل في إنجاز الأعمال مع التأكيد على المهارات المتنوعة.

كما أنّ التكنولوجيا المتطورة اتجهت إلى تقليل عدد الوظائف التي تتطلب القليل من المهارات وزيادة عدد الوظائف التي تتطلب الكثير من المهارة.

أثرت أيضا التكنولوجيا على إدارة الموارد البشرية من خلال نظم المعلومات للموارد البشرية، التي تنظم معالجة البيانات وتوفير المعلومات عن الموظفين للمدراء.

ومن أهم ما جاءت به التكنولوجيا الجديدة ثورة الاتصالات، التي أصبحت تسمح للفرد في أي منطقة من العالم بأن يطلع من داره على ما يحصل في أي منطقة أخرى، وهذا يخلق صيغا جديدة للعمل كالإعلان في الانترنت، التجارة الإلكترونية، الدراسة عن بعد، بل العمل عن بعد.

V. **تحديات خاصة بالجودة:** في ظل التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة، أصبح لإدارة الموارد البشرية

الأساس في تحقق النوعية ونجاح المنظمة من خلال توفير الظروف المناسبة للأفراد العاملين ليكونوا مبدعين ومبادرين وأكفاء في تلبية رغبات الزبائن من خلال التركيز على الجوانب التالية:⁹

(1) التركيز على خدمة الزبائن.

(2) التركيز على العمليات و النتائج.

(3) الوقاية بدلا من العلاج، أي تجنب الخطأ قبل وقوعه.

(4) استخدام الأفراد ذوي الخبرة و المهارة.

⁸ نفس المرجع، ص 11-12.

⁹ نفس المرجع، ص 12-13.

(5) التغذية العكسية.

VI. **التحديات الاجتماعية:** من أهم التحديات التي تواجه المدراء هي التغييرات الديمغرافية التي تحدث في العالم، ولأنها تؤثر على قوة العمل لأي موظف، كأن تكون متعلقة بخلفية الموظف أو العمر أو الجنس.

وفي هذا الإطار تسعى المؤسسات جاهدة للاهتمام بأمور العمال، وتعظيم فائدة للشرائح المختلفة للموظفين.

VII. **تحديات المعلومات:** إنّ النظرة إلى الموارد البشرية وإمكانية إدارتها وتفعيلها وتأهيلها وتطويرها، تختلف اليوم عما كانت عليه في السابق، وذلك لسببين رئيسيين هما:

(1) الانتشار السريع لتقنية المعلومات.

(2) العولمة واتفاقية التجارة العالمية.

الأمر الذي جعل المؤسسات يجب أن تخضع ل:

(01) التطور الثقافي المتسارع في نواحي الحياة المختلفة.

(02) زيادة التنافس الصناعي و الثقافي.

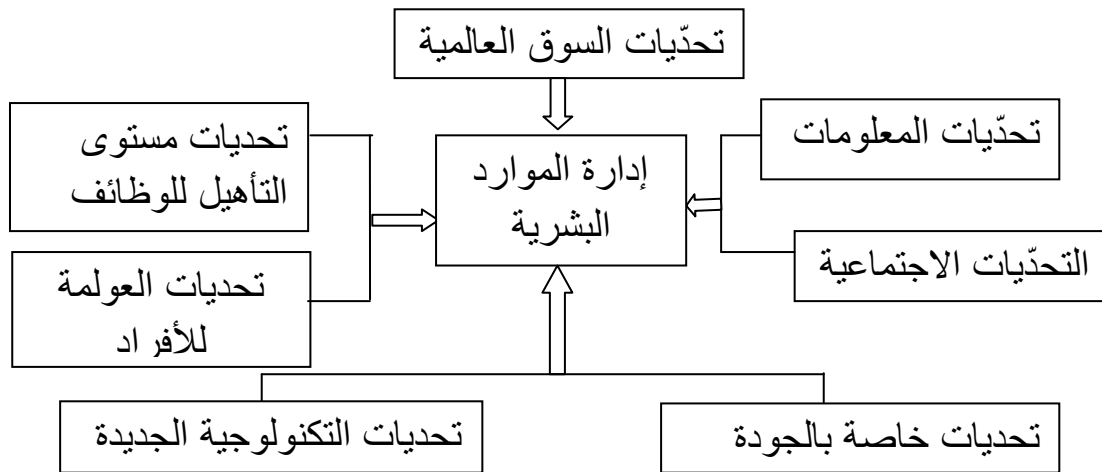
(03) التسارع الكبير في مجال التنمية الصناعية، وانخفاض الطلب على اليد العاملة.

(04) انخفاض عمر المنتج من عدة سنوات إلى عدة شهور.

(05) الانتشار الواسع للشركات المتعددة الجنسيات.

(06) وفيما يلي شكل يلخص هذه التحديات.¹⁰

¹⁰ نفس المرجع، ص13.



شكل رقم (1): يبين تحديات إدارة الموارد البشرية.

يتضح من خلال الشكل أن إدارة الموارد البشرية تواجهها مجموعة من التحديات، وهذه التحديات عديدة ومتنوعة. فلكي تتجح إدارة الموارد البشرية في أداء مهامها بكل كفاءة وفعالية يجب عليها أن تتميز بالمرونة في التعامل مع مختلف هذه التحديات، وأن ترسم الاستراتيجيات اللازمة لذلك.¹¹

سابعاً : النظريات المفسرة لإدارة الموارد البشرية:

1. **نظرية العلاقات الإنسانية:** تأسست على يد التون مايو حيث اكتشف أهمية العلاقات الإنسانية من خلال البحوث التي قام بها حول دافعية العمال والتي دامت حوالي 9 سنوات من عام 1924 الى 1932 بمصنع هاوثورن الشركة الغربية للكهرباء بعد أن استجذبت به إثر الانخفاض المدهش لمعدل إنتاجها وما نتج عنه من آثار عملية على العمال كالتذمر والاستياء وعدم الرضا رغم كون الشركة لا تعاني من المشاكل المالية. قام التون مايو خلال دراسته بإدخال تغييرات على الظروف المادية كشدة الضوء، الحرارة، فترات الراحة وحتى سلم الأجور لمعرفة مدى تأثيرها على الإنتاج¹²، وعليه فقد شكلت دراسته أساساً قوياً للارتقاء في دراسة التنظيم لا سيما أن تجاربه عن أثر ظروف العمل المفروضة على العاملين قد أثرت تأثيراً بالغاً في الممارسات الصناعية، لأنها قدمت أساليب جديدة

II. لرفع الكفاءة الإنتاجية من خلال تعليم العمال وتوجيههم واتخاذ القرارات الجماعية. فمن خلال هذه التجارب استمدت نظرية العلاقات الإنسانية مبادئها الأساسية و أهمها:

1) أن التنظيم عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير المترابطين.

¹¹ نفس المرجع، ص 13-14.

¹² نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص 120.

- (2) أن السلوك التنظيمي يتحدد وفقا لسلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون بدورهم بضغوط اجتماعية ناشئة من التقاليد والعرف التي تؤمن بها الجماعة وتفرضها على أعضائها.
- (3) أن القيادة الإدارية تلعب دورا أساسيا في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف التنظيم، كذلك فإن القيادة الإدارية تعمل على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.
- (4) أن السبيل لتحقيق هذا التقارب هو إدماج التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي عن طريق إشراك العمال (العاملين بصفة عامة) في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم.
- (5) أن الاتصالات بين أجزاء التنظيم ليست قاصرة على شبكة الاتصالات الرسمية، بل هناك أيضا شبكة للاتصالات غير الرسمية وأن هذه الشبكة غير الرسمية قد تكون أكثر فاعلية في التأثير على سلوك العاملين.
- (6) من جهة أخرى فإن هذه النظرية تنظر إلى التدريب على أنه جزء لا يتجزأ من المكانة الاجتماعية فكلما قامت الإدارة بتحسين الوضع المهني للعمال وأتاحت لهم فرص التدريب كلما زادت دافعهم نحو العمل، وهذا ما يؤدي إلى زيادة في الإنتاجية.
- أيضا أدركت هذه النظرية ضرورة توفر حوافز معينة تقدم للعامل لتشجعه على أداء وبذل مجهودات أكبر في العمل، حيث تعتبر أن الحوافز المادية ليست قادرة وحدها على تحفيز العمال، بل الحاجات الاجتماعية هي الأساس في تحفيزهم أي أن الفرد لديها لا يجب النظر إليه من خلال مفهوم الرجل الاقتصادي الذي يسعى إلى تحقيق أقصى ما يمكن من العائد المادي فقط. بل يجب النظر إليه من خلال مفهوم الرجل الاجتماعي الذي يسعى إلى إشباع حاجاته الاجتماعية حتى وإن كان ذلك على حساب حاجاته المادية.

ويمكن تلخيص مساهمات هذه النظرية في مجالي التدريب والحوافز في النقاط التالية:

- (01) العلاقات الجيدة ترتبط بمناخ العمل السائد الذي يتطلب مسارات الترقى أمام الأفراد وهذه المسارات ترتبط بمسألة تدريب الأفراد و إعدادهم.
- (02) اعتبار عملية التدريب تساهم بشكل كبير في تحقيق التوازن والفعالية في المؤسسة.
- (03) للمكافآت والحوافز الغير مادية دور هام في تحفيز الأفراد وإحساسهم بالرضاء.

- 04) أعطت أهمية للجماعات الغير رسمية في تأثيرها على السلوك الفردي في المنظمة.
- 05) دراسة هذا الاتجاه لتأثير العواطف على النشاطات والدور الذي تلعبه في تحقيق التوازن الضروري للمؤسسة.

لكن ورغم أنّ نظرية العلاقات الإنسانية هي أول من كشف النقاب على الروابط الدقيقة التي ترتبط بين الظاهرة الاجتماعية والمستويات التنظيمية، وبين الفرد والجماعة، كما أنّها شكل من التنظيم الذي يسمح للأفراد بتحقيق الذات، ويحرك في داخلهم كل دوافع الاهتمام بعملهم، إلا أنّها تعرضت لمجموعة من الانتقادات أهمها:

1. اتجاهها اتجاهاً متطرفاً نحو الاهتمام بالجانب الإنساني على حساب التنظيم الرسمي والجانب العملي للمنظمة.
2. أغفلت تأثير البيئة الخارجية على سلوك المنظمة، ومن ثم اعتبرت التنظيم وحدة مستقلة ومنعزلة أي ليس جزءاً من نظام اجتماعي متكامل.
3. تركيزها على الحوافز الغير مادية وتجاهلها التام لأثر الحوافز الاقتصادية.¹³

III. مدخل الموارد البشرية:

يعد مدخل الموارد البشرية مدخلا حديثا في إدارة الأفراد، حيث شاع استعماله مع مطلع السبعينيات من القرن العشرين، ويركز هذا المدخل على ضرورة توحيد أهداف الفرد والتنظيم لرفع الفعالية التنظيمية وإشباع حاجات الأفراد، فبدلاً من النظر إلى الأهداف التنظيمية وحاجات الأفراد على أنّهما منفصلين وأنّ تحقيق أي منهما يكون على حساب الآخر، اعتبر مدخل الموارد البشرية أنّ كل من الأهداف التنظيمية وحاجات الفرد يكملان بعضهما البعض، ويقوم هذا المدخل على جملة من المبادئ تتمثل في:

- 1) أنّ الافراد هم عبارة عن استثمار إذا أحسنت إدارته وتنميته يمكن أن يحقق (الاستثمار) مكاسب طويلة الأجل للمؤسسة تتبدى في أحسن صورها من خلال زيادة الإنتاجية.
- 2) لا بد أنّ تُهيأ بيئة العمل بحيث تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم لأقصى حد.
- 3) برامج وممارسات الموارد البشرية يجب أن توضع وتنفذ مراعية تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة. وتتحقق هذه المهمة من خلال عملية دائرية والتي يساعد فيها كل من المنظمة والأفراد بعضهما البعض على مقابلة أهدافهم. بالإضافة إلى ذلك فإن الفكرة الأساسية لمدخل الموارد البشرية تقوم

¹³ بندريانميتير، 2010، ص 53-55.

على أساس خلق وتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال موارد بشرية تتسم بالكفاءة والفعالية، ذلك أنّ سر نجاح وبقاء المؤسسات الحديثة يقوم على أسس مرهونة بجودة منتوجاتها، خدماتها ورضا عملائها، فهي تحرص دوماً على التميز والتفوق والارتقاء بمستوى أدائها عن طريق استخدام أنجع الآليات والأساليب وعلى رأسها المورد البشري الذي يعتبر الوحيد القادر على البناء والهدم فلا السياسة ولا الخطط والبرامج تكون ناجحة التنفيذ وتتحقق الأهداف المسطرة إلا من خلال الأفراد وبهم. فالفرد الفاعل هو القادر على أداء العمل مع توفر الرغبة لديه لأدائه بشكل جيد وملتزم.

إنّ قيام الفكر الإداري الجديد على مجموعة من الأسس الهامة، أملاها بداية التحول نحو اعتبار الموارد البشرية المصدر الأساسي للقدرات التنافسية وأكثر الأصول أهمية في تعظيم فعالية المؤسسة، ذلك أنّ:

- 01) الإنسان طاقة ذهنية في الأساس.
- 02) الإنسان يعمل برغبة في الإنجاز.
- 03) الإنسان يحتاج إلى نمط متحرر من القيادة.
- 04) الإنسان يبذل حينما يعمل ضمن فريق متجانس.

ويعد التدريب في هذا الفكر الجديد مقوماً من مقومات التنمية، ذلك أنه الوسيلة الأساسية لاكتساب المهارات والمعارف، والتكيف مع المستجدات المحيطة بالمؤسسة، فهو يشكل أهم العمليات وأقوى الأساليب المؤثرة في تنمية القدرات التنافسية للمؤسسة، باعتباره أحد الاستراتيجيات الإدارية الرامية لتحقيق التميز والنجاح، فلا تستطيع أي مؤسسة تريد التقدم والريادة أن تستغني عن العملية التدريبية، لأنّ التدريب المستمر والمخطط وحده الكفيل بإيجاد مورد بشري فعّال، مستقر، منتج وبالتالي منافس.

تأسيساً على ما سبق فإنّ مدخل الموارد البشرية يعتبر أحد المداخل التنظيمية الهامة في تنمية الإبداع ضمن فرق متجانسة، ويركز على اتباع الأساليب الإدارية كالتدريب والنقل والترقية لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب تحقيقاً لأهداف المؤسسة في الإنتاجية وأهداف الفرد في الرضا عن العمل بما يوفره من فرص تعتمد على مدى ترابطها وتكاملها مع باقي العمليات واتساقه مع توجهات واستراتيجيات المؤسسة.¹⁴

¹⁴ نفس المرجع، ص 71-72.

خلاصة الفصل :

إدارة الموارد البشرية لم تأت من فراغ وإنما كانت نتيجة لعدة تطورات اقتصادية واجتماعية .سياسية وإنسانية إلى أن أصبحت على ماهي عليه من تطور و يبرز ذلك من خلال التعاريف الشاملة التي اتفق عليها معظم العلماء على أنّ إدارة الموارد البشرية تتعلق بأهم عناصرها وهو المورد البشري ب اعتباره الفاعل الوحيد والرئيسي في عجلة الإنتاج سواء كان إنتاج فكري أو اقتصادي على حد سواء.

فالعنصر البشري كما يرى بيتر دراكر أنّ لكل منظمة مورد واحد حقيقي وهو الفرد أو الإنسان و به تستطيع المنظمة التصدي للتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية .فنجاح المنظمة مرهون بمدى اتفاق فكر الفرد بأهداف التنظيم.

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية

تمهيد .

أولاً: مجالات الدراسة.

ثانياً: المنهج المستخدم .

ثالثاً : مصادر وأدوات جمع البيانات.

رابعاً : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الميدانية.

خامساً: مجتمع و عينة الدراسة.

خلاصة الفصل .

تمهيد :

بعد التعرض للجانب النظري لدراسة الإبداع الإداري وإدارة الموارد البشرية سنحاول الطرح في هذا الجانب المنهجي الذي يعتبر الأساس في تصميم البحوث العلمية.

وهذا الطرح يشير الى مجموعة من الإجراءات المنهجية وذلك بعد صياغة الفرضيات إذ من خلاله يتم إبراز المنهج المستخدم في الدراسة وكذلك تحديد وضبط عينة البحث وكذا توضيح مجالات الدراسة وقد اعتمدنا على أداة الإستمارة في جمعنا للبيانات لفئة الأساتذة الإداريين لمجموعة من كليات الجامعة .

أولاً: مجالات الدراسة:

أ. المجال المكاني : أنشئت جامعة ولاية المسيلة في عام 1985 من خلال فتح معهد للتعليم العالي في الميكانيك, ثم في عام 1989 تم فتح معهد الهندسة المدنية ومعهد التقنيات الحضرية .وفي عام 1992 أصبحت مركز جامعي أما في عام 2001 أصبحت جامعة مع أربع كلياتتتضم 23 قسما. حاليا يوجد بالجامعة سبع كليات, معهدين وثلاثة وعشرون مخبرللبحث معتمدة من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

II. المجال البشري :

يقدر عدد الموظفين بالجامعة حاليا 1265 موظفا من متعاقدين ودائمين.ومن المعروف عن الجامعة جودة وكفاءة أساتذتها المقدر عددهم حوالي 1402 والذين يقدمون دروسا في شتى الميادين لحوالي 29629 طالبا.¹

III. المجال الزمّني: امتدت من الأحد 29 أفريل 2018 إلى يوم الاثنين 07 ماي 2018 , وفي هذه الفترة

قمنا بتوزيع استمارة الاستبيان على مجموعة من كليات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة, حيث قمنا بتوزيع الاستمارة على رؤساء الأقسام ونوابهم.

ثانياً: المنهج المستخدم: يتوقف تقدم أي علم من العلوم على وجود منهج محدود واضح المعالم للبحث يساعد في التواصل إلى معرفة منظمة بجوانب الواقع، بحيث يعتمد الدّارسون على هذه المعارف في

¹<http://www.univ-msila.dz/ar/?page id:473>

تحديد النظريات العلمية وفي إعادة فحصها من جديد للتأكد من صدقها أو إضافة عناصر جديدة لها، لكي تصبح أكثر شمولاً وتكاملاً. فكلمة منهج استعملها أفلاطون بمعنى البحث أو النظر أو المعرفة واستخدمها أرسطو بمعنى البحث واستخدمت الآن لتشير إلى الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم، ويعرف المنهج بأنه عبارة عن مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه وبالتالي فالمنهج ضروري للبحث إذ هو الذي يبين الطريق ويساعد الباحث في ضبط أبعاد ومساعي وأسئلة وفروض البحث ومن المعروف أنّ طبيعة الموضوع هي التي تحدد المنهج الذي يجب على الباحث اتباعه ومن خلال هذا المنطق نرى بأن المنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي، وقد تم اختيارنا لهذا المنهج دون غيره لأنه يتناسب مع موضوع دراستنا : الإبداع الإداري وإدارة الموارد البشرية. وقد استعانت الباحثة في وصف ظاهرة دور الإبداع الإداري في تنمية إدارة الموارد البشرية والوصف والتحليل²؛ فالدراسات الوصفية لا تزال تحتل مكاناً متميزاً بين أنواع الدراسات الأخرى، في عصرنا هذا رغم أنّ الأساليب والأسس المستخدمة حالياً تختلف عن تلك الأساليب البدائية التي استخدمت في الماضي³.

ويختلف المنهج باختلاف طبيعة الموضوع فموضوع الدراسة هو الذي يحدد المنهج المستخدم وبما أنّ طبيعة موضوع دراستنا يتطلب معرفة دور الإبداع الإداري في تنمية إدارة الموارد البشرية، كان استعمال المنهج الوصفي الذي رأينا أنه مناسب لموضوعنا والذي يصف الظاهرة ثمّ يحلل النتائج المتوصل إليها وفقاً لفرضيات الدراسة وقد اعتمدنا على هذا المنهج ليمكّننا من وصف الظاهرة المدروسة بطريقة كمية وكيفية بحيث لا نتوقف عند الوصف إنّما بتحليل وكشف الدور الفعّال بين إدارة الموارد البشرية والعلاقات الصناعية وتفسيرها من أجل الوصول إلى نتائج الظاهرة المدروسة. إنّ مسألة تحديد المنهج المناسب لموضوع البحث عادة ما يطرح أشكال عدا القدرة على إيجاد منهج متكامل وفعّال في دراسة معينة وقد تمّ اعتماد المنهج الوصفي لتحليل الظاهرة المدروسة.

ثالثاً: مصادر وأدوات جمع البيانات: تعد عملية جمع البيانات أحد أهم الخطوات الأساسية للبحث الاجتماعي وذلك من خلال جمع المادة اللازمة لموضوع الدراسة، ويجب أن يكون الاختيار واضحاً

²رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ط1، الجزائر، 2002، ص199
³كامل محمد المغربي : أساليب البحث العلمي في العلوم الانسانية والاجتماعية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006، ص95.

وهناك أداة رئيسية يستخدمها الباحث الاجتماعي ويجب أن تكون متوافقة مع المنهج والطريقة المنهجية المعتمدة حيث اعتمدت دراستنا على استخدام استمارة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات على اعتبار أنه نموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي توجه للأفراد بهدف الحصول على بيانات معينة⁴.

كما انه لا شك أنّ استعمال هذه الأداة له مزايا عديدة منها: سرعة جمع المادة وما يرتبط بذلك من اقتصاد للوقت والنفقات .

1. استمارة الإستبانة: ولقد اعتمدنا في دراستنا على هذه الأداة لاختبار فرضيات الدراسة وقد تمّ تصميمها لتضم 43 سؤالاً موزعين على أفراد العينة البالغ عددهم 41 فرداً وتم تقسيم الأسئلة على أربعة محاور وهي كالآتي:

المحور الأول: ويضم بيانات شخصية ويحتوي على ثلاث أسئلة.

المحور الثاني: متعلق بالإبداع التعبيري وتوصيف الوظائف يحتوي على 10 أسئلة.

المحور الثالث متعلق بالإبداع الإختراعي والتخطيط يحتوي على 10 أسئلة.

المحور الرابع: متعلق بالإبداع الإنتاجي والأداء الوظيفي يحتوي على 10 أسئلة.

المحور الخامس: متعلق بالإبداع التجديدي والتدريب يحتوي على 10 أسئلة.

ويرجع سبب اختيارنا لهذه الأداة لكون الموضوع المدروس يتطلب دراسة ميدانية تهدف الى معرفة دور الإبداع الإداري في تنمية إدارة الموارد البشرية والدراسة كانت لفئة الأساتذة الإداريين بالجامعة، وهذا الدور لايمكن معرفته إلا عن طريق الإجابة عن الأسئلة المطروحة.

1. المقابلة: إنّ ما يميز المقابلة هو كونها بالأساس مسعى كلامي محادثاتي بين الباحث والمبحوث في إطار تفاعل معين. حيث يجب أن يكون الباحث مع المبحوث ويتبادل معه أطراف الحديث حول مسألة أو مسائل ما، فكما نعرف بأن المقابلة عملية تقصّي علمي تقوم على مسعى اتصالي كلامي من أجل الحصول على بيانات لها علاقة بهدف البحث⁵.

⁴ طلعت ابراهيم لطفي: اساليب وادوات البحث الاجتماعي ، دار غريب، ط1، القاهرة، ص84.

⁵ سعيد سبعون، حفصة جرادي: الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع ، دار القصبه للنشر، ط1، الجزائر 2012، ص173.

ومن خلال دراستنا لموضوعنا بالجامعة قمنا بزيارة لرئاسة الجامعة حيث وجهونا لأحد المصالح من أجل التحصّل على المعلومات المتعلقة بموضوع بحثنا حيث قمنا بمقابلة وأفادونا بمجموعة من المعطيات والمعلومات وتطرقتنا في حديثنا عن نشأة جامعة محمد بوضياف كما زدونا بالهيكل التنظيمي للجامعة. وقد أفادتنا هذه المقابلة الحرّة بجمع معلومات وظّفناها في دراستنا ودليلها موجود في قائمة الملاحق.

رابعا : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الميدانية : لقد استخدمنا التحليل الإحصائي spss وتحصلنا على التكرارات والنسب والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري باستخدام اختبار الدلالة الإحصائية t test .

خامسا: مجتمع و عينة الدراسة:

ا. مجتمع الدراسة: إنّ هدف كل باحث هو التوصل إلى استنتاجات سليمة عن المجتمع الأصلي الذي نبعت منه المشكلة ويتم ذلك عن طريق اختيار فئة ممثلة لهذا المجتمع تمثيلا صحيحا, هذا ما يسمى بالعينة فهي إذن⁶ تلك المجموعة من العناصر أو الوحدات التي يتم استخراجها من مجتمع البحث ويجري عليها الاختبار أو التحقق على اعتبار أنّ الباحث لا يستطيع موضوعيا التحقق من كل مجتمع البحث نظرا إلى الخصائص التي يتميز بها هذا المجتمع⁷. حيث يقدر مجتمع دراستنا بجامعة محمد بوضياف حوالي 1402 من الأساتذة.

ا. عينة الدراسة: تعرف العينة هي: "مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين"⁸ فهي بذلك مجموعة من العناصر والوحدات التي يتم استخراجها من مجتمع البحث, ويجري عليها الاختبار والتحقق.

وفي هذه الدراسة قد تم اختيار العينة القصدية التي تسعى الباحثة من خلالها تحقيق هدف او غرض معين من دراسته فيقوم باختيار أفراد العينة بما يخدم ويحقق هذا الغرض أو الهدف⁹ وقد تم طبقت الدراسة

⁶كامل محمد المغربي: مرجع سابق.

⁷سعيد سبعون-حفصة جرادي,مرجع سابق، ص135.

⁸موريس انجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية ن تدريبات عملية ، ترجمة صحراوي بوزيد، كمال بوشرف، سعيد سبعون، دار القصة للنشر الجزائر، 2006، ص301.

⁹رحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: اساليب البحث العلمي ، الاسس النظرية والتطبيق العلمي ، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2008، ص160.

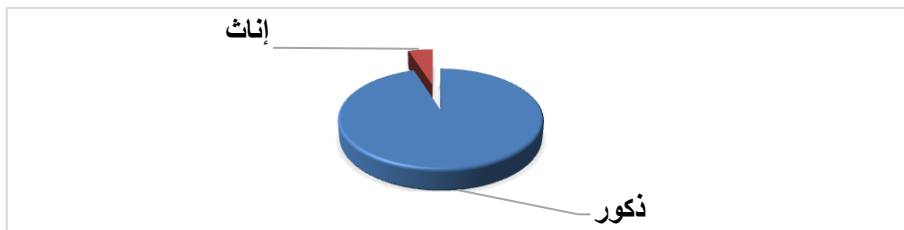
على فئة الأساتذة الإداريين بمجموعة من كليات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة باعتبار أن الأساتذة الإداريين أحسن من يمثل الإبداع بصفة عامة والإبداع الإداري على وجه الخصوص.

1) قراءة خصائص عينة الدراسة:

الجدول رقم (01) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

| النسبة المئوية | التكرارات | الجنس |
|----------------|-----------|----------|
| %95 | 39 | ذكر |
| %5 | 02 | أنثى |
| %100 | 41 | الإجمالي |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 41 فرداً، نلاحظ أن 39 فرداً يمثلون حجم الذكور بنسبة بلغت 95%، أما حجم الإناث فقد بلغ 2 أنثى بنسبة قدرت بـ 5%، وهذا ما تمّ ملاحظته من خلال الجانب الميداني للدراسة حيث وجدنا أن أغلب الموظفين الإداريين سواء رؤساء الأقسام أو النواب ذكور والإناث بنسبة قليلة جداً وهذا راجع لخصوصيات الوظيفة باعتبار أن الجانب الإداري ذو طبيعة ذكورية أكثر منه أنثوية ويشير بيار بورديو في مؤلفه للهيمنة الذكورية بأنّ هناك وظائف تخضع لطبيعة الجنس مما يمكن من تصنيف الوظائف الى نوعين: وظائف ذكورية وأخرى أنثوية وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (01).

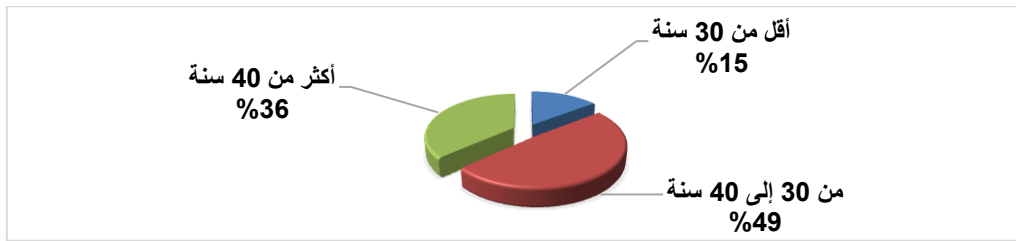


الشكل رقم (02) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (02) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

| النسبة المئوية | التكرارات | السن |
|----------------|-----------|------------------|
| 15% | 6 | أقل من 30 سنة |
| 49% | 20 | من 30 إلى 40 سنة |
| 36% | 15 | أكثر من 40 سنة |
| 100% | 41 | الإجمالي |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 41 فرداً، نلاحظ أن 6 أفراد يمثلون الذين كانت معدلات أعمارهم أقل من 30 سنة بنسبة بلغت 95%، أما الذين تراوحت أعمارهم ما بين 30 إلى 40 سنة فقد بلغ عددهم 20 فرداً بنسبة قدرت بـ 49%، في حين أن الذين فاقت معدلات أعمارهم عن 40 سنة فقد بلغ عددهم 15 فرداً بنسبة قدرت بـ 36%، فمن خلال البيانات نجد أنّ الغالبية ما بين 30 إلى 40 سنة ولعلّ هذا راجع إلى خصوصية الوظيفة باعتبار أنّ إسناد المهام الإدارية لذوي الخبرة والكفاءة والأسبقية في العمل، وأيضاً لأنّ العمل الإداري يتطلب فئة تكون لديها القدرة على العطاء وتحمل أتعاب العمل، لأنّ فئة الأساتذة الإداريين توكل لهم مهمّات كثيرة تحوي المشقّة الفكرية بدرجة كبيرة بالإضافة إلى الإرهاق الجسدي، خصوصاً كما لاحظنا في أوقات معينة كالدخول الجامعي وفترة الامتحانات والملتقيات العلمية، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (03).

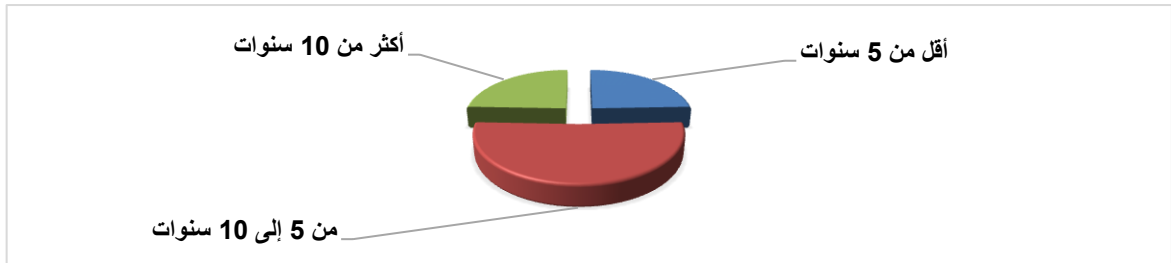


الشكل رقم (03) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

الجدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

| النسبة المئوية | التكرارات | الأقدمية |
|----------------|-----------|-------------------|
| 25% | 10 | أقل من 5 سنوات |
| 50% | 21 | من 5 إلى 10 سنوات |
| 25% | 10 | أكثر من 10 سنوات |
| 100% | 41 | الإجمالي |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 41 فرداً، نلاحظ أن 10 أفراد يمثلون الذين قلت أقدميتهم عن 5 سنوات بنسبة بلغت 25%، أما الذين تراوحت أقدميتهم ما بين 5 إلى 10 سنوات فقد بلغ عددهم 21 فرداً بنسبة قدرت بـ 50%، في حين أن الذين فاقت معدلات أعمارهم عن 10 سنوات فقد بلغ عددهم 10 فرداً بنسبة قدرت بـ 25%، نلاحظ أن الغالبية لديهم أقدمية في العمل ما بين 5 إلى 10 سنوات وهذا ما يؤكد الجدول السابق الذي يعكس لنا متغير السن . بحيث أن الغالبية ما بين 30 إلى 40 سنة وقد تفسر الأقدمية في العمل حسب أسلوب الفرد في التسيير الإداري المرن وأيضاً لما يحض به من قبول أغلب الزملاء فبذلك يبقى أكبر فتره ممكنه في وظيفته وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (04).



الشكل رقم (04) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل باعتباره الإطار التطبيقي للبحث ومن أهم الفصول في البحث تم إعطاء نظرة على مجالات الدراسة (المجال المكاني، الزمني، البشري)، بالإضافة إلى المنهج المستخدم، وإبراز مصادر و أدوات جمع البيانات، كما تم تعريج على الأساليب الإحصائية التي استعملت في الدراسة الميدانية، كما تم التعرف على مجتمع وعينة الدراسة.

الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

- أولاً: عرض ومناقشة نتائج الفرضية العامة .
 - ثانياً: عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى.
 - ثالثاً : عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية.
 - رابعاً : عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة.
 - خامساً : عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة.
- خلاصة الفصل

تمهيد :

تكتسي عملية عرض النتائج المتوصل إليها أهمية في الحكم على مدى إثبات أو نفي الفرضيات بناء على ما تقدم في البحث، ثم التوصل إلى مجموعة من النتائج سنحاول في ما يلي تحليلها ومناقشتها في ضوء فرضيات الدراسة .

أولاً: عرض ومناقشة نتائج الفرضية العامة:

نصت الفرضية العامة لهاته الدراسة على: "للإبداع الإداري دور في تنمية إدارة الموارد البشرية لدى المؤسسة"، وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الاحصائية (T) بالنسبة للعينة الواحدة والقائم على أساس تقدير الفرق بين متوسط استجابات أفراد العينة على مقياس دور الابداع الاداري في تنمية إدارة الموارد البشرية والمتوسط النظري له، وبعد المعالجة الاحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

| الجدول رقم (04) يوضح دور الابداع الاداري في تنمية إدارة الموارد البشرية | | | | | | | | |
|---|------------|----------------|-----------------|-------------------|-------------|---------|---------------|--------------|
| المقياس | حجم العينة | المتوسط النظري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الحرية | t | مستوى الدلالة | القرار |
| الدرجة الكلية | 41 | 80 | 57.53 | 8.059 | 49 | -17.847 | 0.000 | دال عند 0.01 |

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (04) نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على مقياس (دور الابداع الاداري في تنمية إدارة الموارد البشرية) والذي بلغ (57.53) أنه أدنى تماما من المتوسط النظري للمقياس والمقدر بـ 80، بناء عليه ليس هناك دور واضح للإبداع الإداري في تنمية إدارة الموارد البشرية، وهذا ما أكدته قيمة "ت" والتي بلغت (-17,84) وهي قيمة سالبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن الفروق لصالح المتوسط النظري للمقياس، وبالتالي فإن هذه النتيجة تعارض فرضية البحث العامة والقائلة "للإبداع الإداري دور في تنمية إدارة الموارد البشرية لدى المؤسسة"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1% وذلك قد يكون راجع إلى طبيعة التسيير الإداري لأن فئة الأساتذة الإداريين بالجامعة ملزومين بتطبيق الأوامر المفروضة فنحن كنا نلاحظنا هناك تغييرات تحصل في كل مرة في المناهج الدراسية مثلا . فالأستاذ حتى وإن كان إداري فهو يطبق الأوامر فقط وليس له أي سلطة تترك له المجال للإبداع فسلطة الأساتذة الإداريين فقط في ختم ووضع التوقيعات على الأوراق والملفات الإدارية

وهذا لا يترك المجال لإبداء أفكار وأراء جديدة لأنها لا تلقى الاهتمام والترحيب، فالإداري عليه تطبيق الأوامر ولا مجال له لأي إبداع وما يعزز هذا الطرح هو ما خلصت اليه الدراسات التالية :

دراسة أعدها مخامرة والدهان (1987) عن العوامل المؤثرة على الإبداع لدى العاملين في الشركات المساهمة العامة الأردنية حيث خلصت :

- ✓ يرى العاملون أنّ الجمود وعدم المرونة في التنظيم الإداري للشركة تشكل عاملا معيقا للإبداع.
- ✓ أنّ من أهم الأسباب التي تؤثر سلبا على البوادر الإبداعية لدى العاملين الخوف من الفشل والخوف من رفض أفكارهم من قبل الآخرين.

كما خلصت دراسة ثانية قام بها مصطفى عام (1990) عن مدى توافر الخصائص التنظيمية للبيئة الابتكارية , دراسة تطبيقية مقارنة في صناعة الغزل والنسيج والملابس الجاهزة على عينة مكونة من 687 موظف في القطاعين العام والخاص بجمهورية مصر العربية. خلصت الى:

- ✓ أنّ القيم السائدة لا تساعد كثيرا على تحقيق الابتكار, حيث تندر العناية بتوليد الأفكار الجديدة وتقل مخاطر تجريب الأفكار الإبتكارية ويندر وضع حلول إبتكارية للمشكلات, كما يندر التدريب على المشكلات الغير التقليدية.¹

وفي التطرق إلى الإبداع في المنظمة يمكننا الحديث عن عدة عمليات يجب عن التنظيمات الحديثة القيام بها من أجل العمل على تمهيد الطريق أمام تنمية قدرات المورد البشري داخل المؤسسة وهذه العمليات أهمها عملية التخطيط وعملية تحسين الأداء وتوصيف والتدريب وغيرها من العمليات الأخرى.

فقيام الفكر الإداري الجديد على مجموعة من الأسس الهامة، أملاها بداية التحول نحو إعتبار الموارد البشرية المصدر الأساسي للقدرات التنافسية وأكثر الأصول أهمية في تعظيم فعالية المؤسسة، ذلك أن :

- ✓ الإنسان طاقة ذهنية على الأساس.
- ✓ الإنسان يعمل في رغبة في الإنجاز، وهذا كله باعتبار عملية التدريب أهم ما تطرق إليه مدخل الموارد البشرية.

- ✓ الإنسان يحتاج إلى نمط متحرر من القيادة ، وهذا ما نجده في نظرية ماكلياند الذي رأى بأن هناك أشخاص يبحثون دائما على القيادة وتولي السلطة والسيطرة على الأفراد الآخرين في التنظيم.

¹محمد بن عامر النتيقات: المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري في الاجهزة الامنية، دراسة ميدانية على الضباط العاملين في شرطة مدينة الرياض، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية، قسم العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2006، ص78، 77.

حيث تظهر حاجتهم إلى الإنجاز في حاجتهم القوية للعمل وذلك بالرغبة في تحقيق النجاح وتحسين المهارات².

ثانياً: عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

1. بالنسبة لعبارات المحور الأول (الإبداع التعبيري وتوصيف الوظائف)

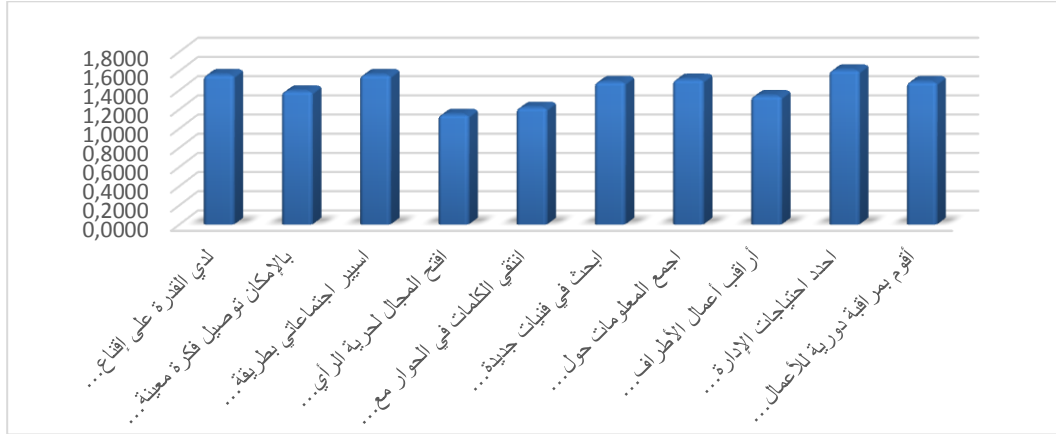
تم ترتيب عبارات المحور الأول حسب درجة تشبعها عن طريق إستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

| الرقم | عبارات المحور الأول | حجم العينة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------|--|------------|-----------------|-------------------|
| 01 | لدي القدرة على إقناع زملائي في العمل حول فكرة معينة | 41 | 1.56 | 0.502 |
| 02 | بالإمكان توصيل فكرة معينة لزملائي في العمل بعدة تعابير ذات صياغات مختلفة | 41 | 1.39 | 0.542 |
| 03 | اسيبر اجتماعاتي بطريقة متميزة تحقق رضا كل الأطراف الفاعلة فيه | 41 | 1.56 | 0.502 |
| 04 | افتح المجال لحرية الرأي في إطار الحوار بين زملائي في العمل | 41 | 1.14 | 0.421 |
| 05 | انتقي الكلمات في الحوار مع زملائي حسب المواقف التنظيمية في إطار العمل | 41 | 1.21 | 0.419 |
| 06 | ابحث في فنيات جديدة تساهم في تحسين ظروف العمل بين الأطراف الفاعلة فيه | 41 | 1.48 | 0.506 |
| 07 | اجمع المعلومات حول الطرق المستحدثة في الإدارة الموكلة من طرف العمادة | 41 | 1.51 | 0.596 |
| 08 | أراقب أعمال الأطراف الفاعلة في الإدارة من أجل التسيير الحسن | 41 | 1.34 | 0.529 |
| 09 | احدد احتياجات الإدارة للموارد البشرية المطلوبة حسب الكفاءة المهنية المتاحة | 41 | 1.60 | 0.702 |
| 10 | أقوم بمراقبة دورية للأعمال المنجزة من طرف الأفراد الفاعلة في الإدارة | 41 | 1.48 | 0.637 |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور الأول (الإبداع التعبيري وتوصيف الوظائف) نلاحظ أن كل العبارات في تشبعاتها عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كانت منخفضة فكلها تنتمي إلى المجال (1- 1.67) وبالتالي يمكن القول بأن دور الإبداع التعبيري في توصيف الوظائف منخفض من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، لذا يعتبر التوصيف من أهم العمليات في إدارة الموارد البشرية وهو يعبر عن نموذج وصف الوظائف فهو بذلك السجل الرسمي للواجبات

² بين دريدي منير: مرجع سابق، ص 64.

والمسؤوليات المطلوبة من شاغل الوظيفة لتحقيق أهدافها وللقيام بعملية الوصف الوظيفي يجب أن يكون هناك ذكاء في عملية الوصف كالبحث عن فنيات جديدة في تحسين ظروف العمل أو القيام بمراقبة دورية للأعمال المنجزة من طرف الأطراف الفاعلة في الإدارة وغيرها من العمليات الأخرى وهذا ما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (05) يوضح ترتيب عبارات المحور الأول حسب متوسطاتها الحسابية

II. بالنسبة للفرضية الأولى:

نصت الفرضية الأولى لهاته الدراسة على: "للإبداع التعبيري دور في توصيف الوظائف داخل المؤسسة"، وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (T) بالنسبة للعينة الواحدة، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

| الجدول رقم (05) يوضح دور الإبداع التعبيري في توصيف الوظائف | | | | | | | |
|--|------------|----------------|-----------------|-------------------|-------------|---------|---------------|
| المحور الأول | حجم العينة | المتوسط النظري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الحرية | t | مستوى الدلالة |
| الدرجة الكلية | 41 | 20 | 14.31 | 2.534 | 40 | -14.359 | 0.000 |

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (05) نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على مقياس (دور الإبداع التعبيري في توصيف الوظائف) والذي بلغ (14.31) أنه أدنى تماما من المتوسط النظري للمقياس والمقدر بـ 20، بناء عليه ليس هناك دور واضح للإبداع التعبيري في توصيف الوظائف، وهذا ما أكدته قيمة "ت" والتي بلغت (-14,35) وهي قيمة سالبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن الفروق لصالح المتوسط النظري للمحور الأول، وبالتالي فإن

هذه النتيجة تعارض فرضية البحث الأولى والقائلة "للإبداع التعبيري دور في توصيف الوظائف داخل المؤسسة"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

فالإبداع خاصية يتميز بها فئة قليلة من الناس فحسب ماسلو فالإبداع ينحصر في درجة تحقيق الذات وهذا ما نجده في نظريته المسماة " بنظرية الإبداع لدى الأفراد المحققين لذواتهم" ويرى ماسلو أن تحقيق الذات الإبداعي ينبع من الشخصية و يظهر بشكل موسع في المسائل الحياتية العادية، وحيث أن الإبداع هو قدرة الشخص على التعبير عن النفس أكثر من الأشخاص العاديين، وهذه القدرة على التعبير عن الأفكار والاندفاعات تجعلهم يظهرون مظهرا من مظاهر تحقيق الذات الإبداعي.³

فتوصيف الوظائف يسهل في فهم العملية التنظيمية بشكل كبير، فالتوصيف يعتبر تحليل لكافة أجزاء الوظيفة. فتوصيف الوظائف يسهل في فهم العملية التنظيمية بالنسبة للموظف بشكل كبير فالتوصيف يعتبر تحليل لكافة أجزاء الوظيفة وفي دراستنا وجدنا انه لا دور للإبداع التعبيري في عملية التوصيف وهذا قد يرجع في أساسه لطريقة التسيير الإداري أو عدم التشارك في عملية اتخاذ القرارات، عموما فهذه النتيجة قد تشابهت مع احد النتائج لأحد الدراسات قامت بها الباحثة ملكة محمد الاسطل: "مدى فعالية التوصيف الوظيفي وأثره على فهم عيوب التنظيم الإداري" حيث توصلت إلى عدة نتائج أهمها:

- نقص المعرفة في المؤسسة لعملية الوصف الوظيفي وضعف التنظيم الإداري وذلك يعود الى ضعف المؤسسة وعدم وجود الخبرة الكافية
- عدم اعتماد عملية الوصف الوظيفي إلى القواعد والإجراءات والممارسات والعمليات التي تتضمن الخبرة والتدريب وهذا يعزى إلى قلة خبرة الإدارة العليا في المؤسسة في مجال إدارة الموارد البشرية لاعتمادها في عملية الوصف الوظيفي⁴

وعموما فالوصف الوظيفي ضروري في عملية التسيير وليتم ذلك يجب أن يكون هناك إبداع.

1- ناديا هابل السرور: مرجع سابق، ص 26.

⁴ ملكة محمد الاسطل: "مدى فعالية التوصيف الوظيفي وأثره على فهم عيوب التنظيم الإداري: دراسة تطبيقية على موظفي المجلس التشريعي الفلسطيني في قطاع غزة ورام الله رسالة ماجستير في ادارة الاعمال قسم ادارة الاعمال، كلية التجارة الجامعة الاسلامية غزة 2009

ثانيا: عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

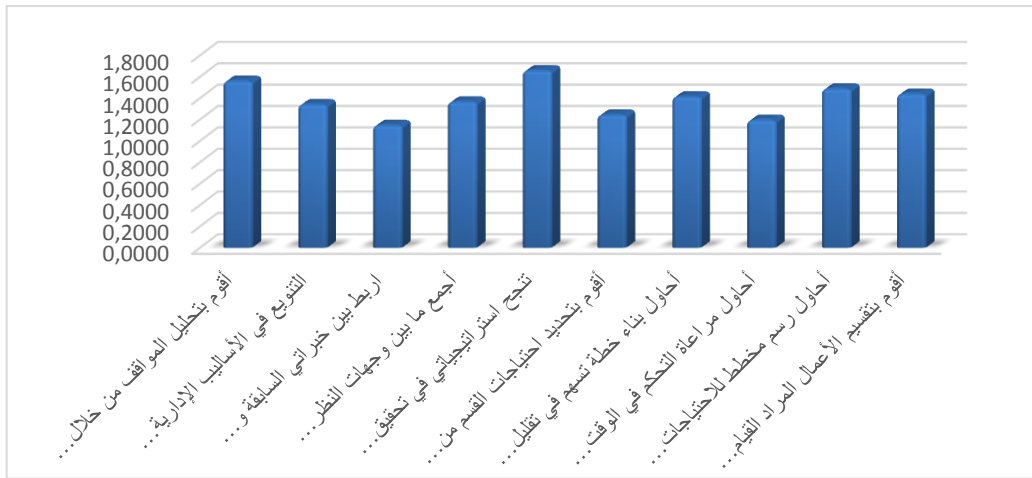
III. بالنسبة لعبارات المحور الثاني (الإبداع الإختراعي والتخطيط)

تم ترتيب عبارات المحور الثاني حسب درجة تشبعها عن طريق استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

| الرقم | عبارات المحور الثاني | حجم العينة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------|--|------------|-----------------|-------------------|
| 01 | أقوم بتحليل المواقف من خلال إدراك العلاقات و ما تحويه من دلالات من التحليل الجيد للمواقف | 41 | 1.56 | 0.502 |
| 02 | التنوع في الأساليب الإدارية من اجل الوصول إلى أسلوب جديد يسهم في تحسين ظروف العمل | 41 | 1.34 | 0.480 |
| 03 | اربط بين خبراتي السابقة و الخبرات الآتية من اجل تحليل موقف معين | 41 | 1.14 | 0.357 |
| 04 | أجمع ما بين وجهات النظر المختلفة للزملاء في العمل حول قضية معينة للوصول إلى فكرة جديدة | 41 | 1.36 | 0.536 |
| 05 | تنجح استراتيجياتي في تحقيق السير الحسن لمهام الإدارة | 41 | 1.65 | 0.480 |
| 06 | أقوم بتحديد احتياجات القسم من لوازم مادية لسير العمل الإداري على أكمل وجه | 41 | 1.24 | 0.434 |
| 07 | أحاول بناء خطة تسهم في تقليل التكاليف بالنسبة للقسم | 41 | 1.41 | 0.546 |
| 08 | أحاول مراعاة التحكم في الوقت أثناء حديد برامج المحاضرات و الدروس | 41 | 1.19 | 0.401 |
| 09 | أحاول رسم مخطط للاحتياجات الإدارية المقررة | 41 | 1.48 | 0.506 |
| 10 | أقوم بتقسيم الأعمال المراد القيام بها على زملائي حسب درجة الاهمية | 41 | 1.43 | 0.593 |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور الثاني (الإبداع الإختراعي والتخطيط) نلاحظ أن كل العبارات في تشبعاتها عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كانت منخفضة فكلها تنتمي إلى المجال (1- 1.67) وبالتالي يمكن القول بأن دور الإبداع الإختراعي في تحسين عملية التخطيط منخفض من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، عموماً تعد عملية التخطيط الجيد في المنظمة ابداع، فالتخطيط يحتاج الى ذكاء فلكي تنجح الخطط يجب أن يكون هناك عملية تحليل وتركيب لجميع نواحي المؤسسة. فالتخطيط يحتاج الى تكتيك وحنكة في التسيير، وبالنسبة الى عينة دراستنا كان منخفضاً فلا بدّ أنّ هناك عوامل تؤدي الى هذه النتيجة كنفص الامكانيات مثلاً، ومن خلال ما لاحظناه

في أحد الأقسام بإحدى الكليات: رأينا أن القسم لا تتوفر به شبكة الانترنت بتصريح أحد المسؤولين، وهذا ما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (06) يوضح ترتيب عبارات المحور الثاني حسب متوسطاتها الحسابية

ب/ بالنسبة للفرضية الثانية:

نصت الفرضية الثانية لهاته الدراسة على: "للإبداع الاختراعي دور في تحسين عملية التخطيط داخل المؤسسة"، وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم اللجوء إلى إختبار الدلالة الاحصائية (T) بالنسبة للعينة الواحدة، وبعد المعالجة الاحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي

| الجدول رقم (06) يوضح دور الابداع الاختراعي في تحسين عملية التخطيط | | | | | | | | |
|---|------------|----------------|-----------------|-------------------|-------------|---------|---------------|--------------|
| المحور الثاني | حجم العينة | المتوسط النظري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الحرية | t | مستوى الدلالة | القرار |
| الدرجة الكلية | 41 | 20 | 13.85 | 2.707 | 40 | -14.538 | 0.000 | دال عند 0.01 |

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (06) نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على مقياس (دور الابداع الاختراعي في تحسين عملية التخطيط) والذي بلغ (13.85) أنه أدنى تماما من المتوسط النظري للمقياس والمقدر بـ 20، بناء عليه ليس هناك دور واضح للابداع الاختراعي في تحسين عملية التخطيط، وهذا ما أكدته قيمة "ت" والتي بلغت (-14,53) وهي قيمة سالبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن الفروق لصالح المتوسط النظري للمحور الثاني، وبالتالي فإن هذه النتيجة تعارض فرضية البحث الثانية والقائلة "للإبداع الاختراعي دور في تحسين عملية التخطيط داخل المؤسسة"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في

الخطأ بنسبة 1%. وهذا ما يتوافق مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة أبو دولة وصالحية "تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الموارد البشرية" دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الاردنية وقد توصلت الدراسة الى أنّ ممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في القطاعين جاءت متدنية بالإضافة الى ضعف الدعم من قبل الادارة العليا لأعمال ادارة الموارد البشرية.⁵

وعموماً فالإبداع يعني التميز بكل ما هو جديد وهذا لا يأتي إذا ربطنا بين التفكير الإستراتيجي والإبداع حيث يعتبر التفكير الإستراتيجي أحد عناصر الإبداع حيث يتصل التفكير الإستراتيجي بقدرة المنظمة على وضع الخطط المستقبلية للتطور والتغيير ووسائل التعامل معها.⁶

فهنا يجب على المؤسسات أن تمتلك إبداع إختراعي يمكنها من التكيف والإستمرارية أمام التحديات البيئية ولكي تتمكن المنظمة من تحقيق هذا يجب عليها أن تكون قادرة على الإبداع والإختراع وفي هذا الصدد نجد توفلر يقول: "إن المديرين القادرين على التكيف عليهم اليوم بدلا من إقامة صروح دائمة أن يعيدوا بناء مؤسساتهم بحيث يصلون بها إلى الحد الأقصى من القدرة على المناورة...عليهم أن يتكيفوا سريعا بالضغوط المباشرة ويفكروا في نفس الوقت في إطار الأهداف بعيدة المدى . ففي الماضي كان بإمكان العديد من المديرين أن يحققوا نجاحهم بتقليد استراتيجيات الشركات الأخرى الناجحة واستيحاء نماذجها التنظيمية، أما اليوم فعلى قادة المنظمة أن يبتكروا ويخترعوا لا أن يقلدوا وأن ينسخوا". ولهذا فعلى المسئول أن يكون مبتكرا يعلم ما هو الابتكار وينمي قدراته وقدرات مرؤوسيه ليضم حلقة أخرى من حلقات التميز

7

⁵ أبو دولة جمال, صالحية لؤي محمد: تقييم مستوى مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في ادارة الموارد البشرية, دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الاردنية, المجلة العربية للإدارة, المجلد الخامس والعشرون, العدد الاول, يونيو-حزيران, 2005.

⁶ محمد الصيرفي: القيادة الإدارية الإبداعية، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية، 2006، ص 260.

⁷ نفس المرجع، ص 4.

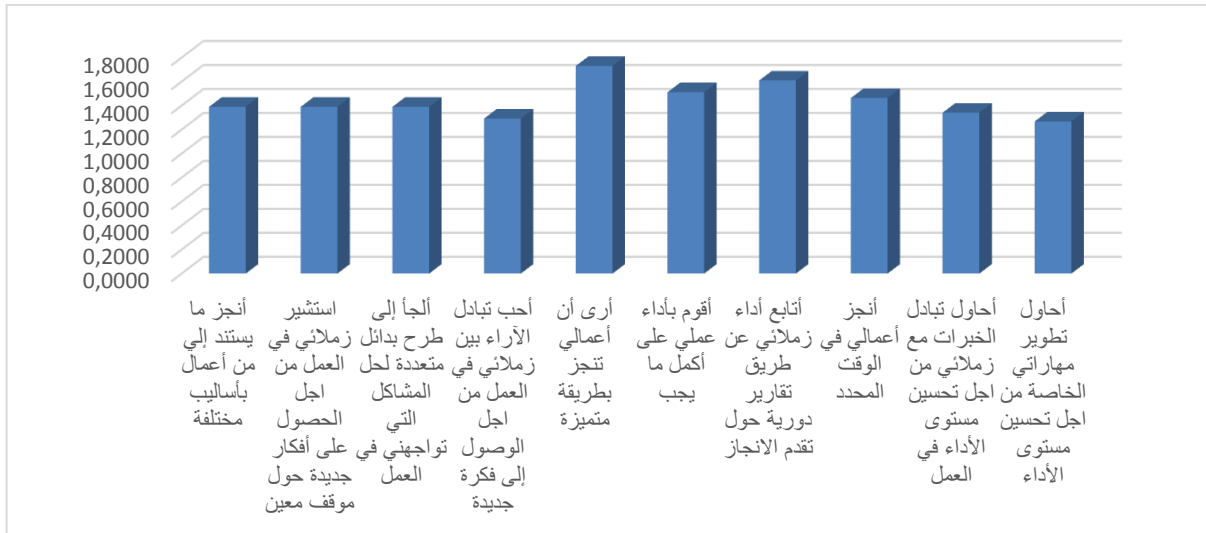
ثالثا: عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

1. بالنسبة لعبارات المحور الثالث (الإبداع الإنتاجي والأداء الوظيفي)

تم ترتيب عبارات المحور الثالث حسب درجة تشبعها عن طريق إستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

| الرقم | عبارات المحور الثالث | حجم العينة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------|--|------------|-----------------|-------------------|
| 01 | أنجز ما يستند إلي من أعمال بأساليب مختلفة | 41 | 1.39 | 0.542 |
| 02 | استشير زملائي في العمل من اجل الحصول على أفكار جديدة حول موقف معين | 41 | 1.39 | 0.542 |
| 03 | ألجأ إلى طرح بدائل متعددة لحل المشاكل التي تواجهني في العمل | 41 | 1.39 | 0.493 |
| 04 | أحب تبادل الآراء بين زملائي في العمل من اجل الوصول إلى فكرة جديدة | 41 | 1.29 | 0.558 |
| 05 | أرى أن أعمالي تنجز بطريقة متميزة | 41 | 1.73 | 0.448 |
| 06 | أقوم بأداء عملي على أكمل ما يجب | 41 | 1.51 | 0.553 |
| 07 | أتابع أداء زملائي عن طريق تقارير دورية حول تقدم الانجاز | 41 | 1.60 | 0.542 |
| 08 | أنجز أعمالي في الوقت المحدد | 41 | 1.46 | 0.504 |
| 09 | أحاول تبادل الخبرات مع زملائي من اجل تحسين مستوى الأداء في العمل | 41 | 1.34 | 0.480 |
| 10 | أحاول تطوير مهاراتي الخاصة من اجل تحسين مستوى الأداء | 41 | 1.26 | 0.448 |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من إستجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور الثالث (الإبداع الإنتاجي والأداء الوظيفي) نلاحظ أن كل العبارات في تشبعاتها عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كانت منخفضة فكلها تنتمي إلى المجال (1- 1.67) ماعدا العبارة رقم (05) حيث كان متوسط الاستجابات في المجال المتوسط (1.67- 2.34)، وعموما يمكن القول بأن دور الإبداع الإنتاجي في تحسين الأداء الوظيفي منخفض من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وعموما فالإبداع الإنتاجي هو ناتج لنمو المستوى التعبيري والمهارات فيؤدي إلى إنتاج أعمال كاملة بأساليب متطورة غير مكررة وجاء دوره في تحسين الأداء الوظيفي منخفضا في دراستنا، وهذا قد يكون راجعا إلى أن إدارة الموارد البشرية لا تعتمد على الأفكار التجديدية في طرق التسيير الإداري، وهذا ما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (07) يوضح ترتيب عبارات المحور الثالث حسب متوسطاتها الحسابية

II. بالنسبة للفرضية الثالثة:

نصت الفرضية الثالثة لهاته الدراسة على: "للإبداع الانتاجي دور في تنمية الأداء الوظيفي داخل المؤسسة"، وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم اللجوء إلى إختبار الدلالة الاحصائية (T) بالنسبة للعينة الواحدة، وبعد المعالجة الاحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

| الجدول رقم (07) يوضح دور الابداع الانتاجي في تنمية الأداء الوظيفي | | | | | | | | |
|---|------------|----------------|-----------------|-------------------|-------------|---------|---------------|--------------|
| المحور الثالث | حجم العينة | المتوسط النظري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الحرية | t | مستوى الدلالة | القرار |
| الدرجة الكلية | 41 | 20 | 14.39 | 2.888 | 40 | -12.435 | 0.000 | دال عند 0.01 |

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (...) نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على مقياس (دور الابداع الانتاجي في تنمية الأداء الوظيفي) والذي بلغ (14.39) أنه أدنى تماماً من المتوسط النظري للمقياس والمقدر بـ 20، بناء عليه ليس هناك دور واضح للإبداع الانتاجي في تنمية الأداء الوظيفي ، وهذا ما أكدته قيمة "ت" والتي بلغت (-12,43) وهي قيمة سالبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن الفروق لصالح المتوسط النظري للمحور الثالث، وبالتالي فإن هذه النتيجة تعارض فرضية البحث الثالثة والقائلة "للإبداع الانتاجي دور في تنمية الأداء الوظيفي داخل المؤسسة"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

هذه النتيجة توافقت مع نتيجة الدراسة التي قام بها عنان الجعبري لشركة كهرباء الخليل وانطلقت فرضية الدراسة من اسهام الابداع الاداري في شركة كهرباء الخليل في رفع مستوى الاداء الوظيفي الى حد كبير. حيث لم تتفق هذه الفرضية مع النتيجة التي توصل اليها الباحث, فقد كانت النتيجة أنّ اسهام الابداع الاداري هو بدرجة قليلة.

وعموما لتتم عملية الإبداع في المنظمة يجب توفير البيئة المناسبة للعاملين ومنحهم الثقة وكذلك وسهولة الإتصال وسرعة اتخاذ القرار، وقبول التغيير الإبداعي كل هذا يؤثر في السلوك الإبداعي لدى الفرد داخل المنظمة.

فمهمة إدارة أي منظمة هو تفجير الملكات الإبداعية لدى العاملين من خلال توفير الظروف الموضوعية التي يعملون وسطها ويتفاعلون معها. وأن تعمل المنظمة على تنمية روح الإبداع لدى العاملين من خلال توفير مناخ إبداعي ملائم لهم ومن أهم شروطه اللازمة ما يلي:

✓ توفير مناخ عمل حر، يمتاز بالحرية العالية التي تسمح بطرح الأفكار ومحاورتها ومعارضتها دونما أي قيود أو حدود.

✓ يجب أن تتميز القيادة بالمهارة القيادية التي تضمن أداة عمل فعالة، وضرورة تميز هذه القيادة بالعدالة والنزاهة.

✓ حجم الجماعة أو فريق العمل، إذ يشترط أن يكون الحجم كبير بما يسمح بتتمية الأفكار وإثرائها وكشف المزيد من الحلول والبدائل، وأن يكون صغيرا بما يسمح بالتفاعل الجماعي وضمان روح الفريق.

كما أنه لا بد أن ينظر إلى إدارات المنظمات الناجحة والمتميزة في أدائها وإنجازاتها على أنها تلك المنظمات التي تفرد للإبداع جانبا من اهتماماتها وتسخر لهم قدرا من إمكانياتها وتحشد له جهودا كبيرة. تتمثل أهمها في:

✓ تشجيع ودعم الثقافة التنظيمية التي تعزز التجارب الإبداعية.

✓ الاهتمام بتحقيق التوجه نحو التجربة والمحاولة وتبني الأفكار على غرابتها وغموضها وإتاحة

الفرصة أمام الأفراد لتجربتها.⁸

⁸ بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص ص 52-54.

رابعاً: عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

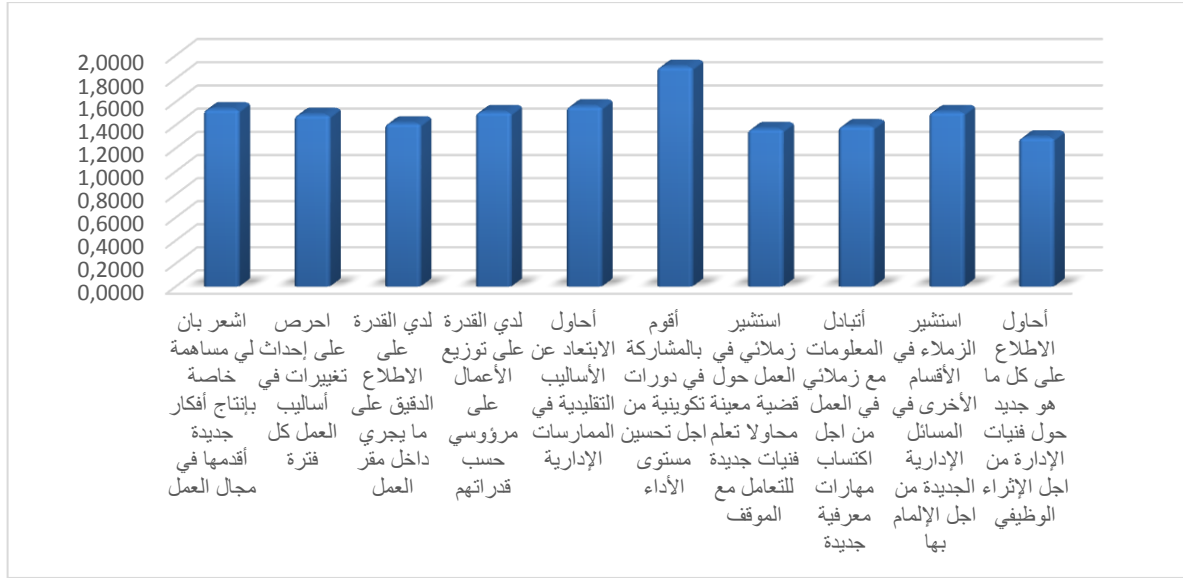
1. بالنسبة لعبارات المحور الرابع (الابداع التجديدي والتدريب)

تم ترتيب عبارات المحور الرابع حسب درجة تشبعها عن طريق إستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

| الرقم | عبارات المحور الرابع | حجم العينة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------|---|------------|-----------------|-------------------|
| 01 | اشعر بان لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل | 41 | 1.53 | 0.504 |
| 02 | احرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة | 41 | 1.48 | 0.596 |
| 03 | لدي القدرة على الاطلاع الدقيق على ما يجري داخل مقر العمل | 41 | 1.41 | 0.498 |
| 04 | لدي القدرة على توزيع الأعمال على مرؤوسي حسب قدراتهم | 41 | 1.51 | 0.506 |
| 05 | أحاول الابتعاد عن الأساليب التقليدية في الممارسات الإدارية | 41 | 1.56 | 0.549 |
| 06 | أقوم بالمشاركة في دورات تكوينية من اجل تحسين مستوى الأداء | 41 | 1.90 | 0.583 |
| 07 | استشير زملائي في العمل حول قضية معينة محاولا تعلم فنيات جديدة للتعامل مع الموقف | 41 | 1.36 | 0.487 |
| 08 | أبادل المعلومات مع زملائي في العمل من اجل اكتساب مهارات معرفية جديدة | 41 | 1.39 | 0.542 |
| 09 | استشير الزملاء في الأقسام الأخرى في المسائل الإدارية الجديدة من اجل الإلمام بها | 41 | 1.51 | 0.596 |
| 10 | أحاول الاطلاع على كل ما هو جديد حول فنيات الإدارة من اجل الإثراء الوظيفي | 41 | 1.29 | 0.460 |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من إستجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور الرابع (الابداع التجديدي والتدريب) نلاحظ أن كل العبارات في تشبعاتها عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كانت منخفضة فكلها تنتمي إلى المجال (1- 1.67) ماعدا العبارة رقم (06) حيث كان متوسط الاستجابات في المجال المتوسط (1.67- 2.34)، وعموماً يمكن القول بأن دورالابداع التجديدي في تحسين عملية التدريب منخفض من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، فنتيجة الفرضية أنّ نسبة الابداع منخفضة في وسط فئة الاساتذة الاداريين، والسبب قد يكون في نقص الدورات التدريبية لصالح عينة الدراسة فالابداع لا يأتي من فراغ وبذلك يتحقق هنا القول أنّ المبدعون داخل الشعوب الفقيرة يمتلكون عقولا ذهبية تمتلكها شعوب

تجهل بأن الذهب أغلى معدن وأحسن رأس مال⁹، ومن هنا فعلا نرى أنّ الجامعة غنية بإطارات وكوادر متميزة وتمكنة بكل معنى الكلمة. لكن تبقى بحاجة الى دورات تدريبية لتنمية واستخراج تلك الطاقات والقدرات الكامنة. وهذا ما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (08) يوضح ترتيب عبارات المحور الرابع حسب متوسطاتها الحسابية

II. بالنسبة للفرضية الرابعة: نصت الفرضية الرابعة لهاته الدراسة على: "الإبداع التجديدي دور في تحسين عملية التدريب داخل المؤسسة"، وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم اللجوء إلى إختبار الدلالة الاحصائية (T) بالنسبة للعينة الواحدة، وبعد المعالجة الاحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

| الجدول رقم (08) يوضح دور الابداع التجديدي في تحسين عملية التدريب | | | | | | | | |
|--|------------|----------------|-----------------|-------------------|-------------|---------|---------------|--------------|
| المحور الرابع | حجم العينة | المتوسط النظري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الحرية | t | مستوى الدلالة | القرار |
| الدرجة الكلية | 41 | 20 | 14.97 | 2.911 | 40 | -11.051 | 0.000 | دال عند 0.01 |

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (08) نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على مقياس (دور الابداع التجديدي في تحسين عملية التدريب) والذي بلغ (14.97) أنه أدنى تماما من المتوسط النظري للمقياس والمقدر بـ 20، بناء عليه ليس هناك دور واضح للإبداع التجديدي في تحسين عملية التدريب، وهذا ما أكدته قيمة "ت" والتي بلغت (-11,05) وهي قيمة سالبة ودالة

⁹ قاضي هشام، بولخراف عبد الحق: السبيل في الفلسفة، دار السبيل، ط 2، الجزائر، 2007، ص 253.

إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن الفروق لصالح المتوسط النظري للمحور الرابع، وبالتالي فإن هذه النتيجة تعارض فرضية البحث الرابعة والقائلة "للإبداع التجديدي دور في تحسين عملية التدريب داخل المؤسسة"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. وعموماً فدور الإبداع التجديدي يؤثر على عملية التدريب سواء بالسلب أو بالإيجاب، ومن هنا فعلى إدارة الموارد البشرية بالجامعة أن تعمل على جعل العاملين لديها منتبحين ومواكبين لكل ما هو حديث وجديد في مجال عملهم وذلك لتدعيم كفاءاتهم وتوسيع معارفهم وتحسين مهاراتهم اللازمة لأداء الأعمال بأفضل صورة ممكنة، فالتدريب والتنمية الإدارية عملية منظمة ومستمرة سواءً بالنسبة للعاملين القدامى أو الجدد، و تحديد الاحتياجات التدريبية وإعداد برامج تدريبية فعّالة التي هي مسؤولة إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

ومت يعرّز هذا الطرح دراسة قام بها الباحث صيام محمد رشدي عايش (2007) بعنوان فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز السلطة الفلسطينية في قطاع غزة. وخلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج من أهمها:

✓ وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية تكاد أن تكون غير موجودة أو مغيبّة ومستوى الرضا عن أنظمة وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية ضعيف والمتعلقة بأنظمة تخطيط القوى العاملة والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتخطيط المسار الوظيفي وتقييم الأداء.¹⁰

ومنه فالإبداع التجديدي يعتبر الانطلاق من مدارس ومبادئ ثابتة وتقديم منطلقات وأفكار جديدة كذلك التي قدمها "يونجو أدلر" في نظريتهما المبنية على سيكولوجية فرويد أو ما قدم كوبر نيكس من إضافات جوهرية في توسيعه لنظرية بطليموس في علم الفلك.¹¹

ومن هنا يمكن الاستفادة من هذا الطرح وتجسيده على فكر المنظمة حتى وإن كانت الأفكار بسيطة ففي المثل الصيني القائل: "مسافة الميل تبدأ بخطوة" وذلك لفسح المجال أمام الأفكار الإبداعية الجديدة والعمل على تبنيها وتوسيع أفاقها من خلال عدة عمليات أساسية في إدارة الموارد البشرية التي من بينها التدريب وذلك من أجل تنمية قدرات أفراد التنظيم وتشجيعهم على الإبداع الإداري بصفة عامة. حيث نجد مدرسة العلاقات الإنسانية تنظر إلى التدريب على أنه جزء لا يتجزأ من المكانة الاجتماعية، فكلما قامت الإدارة بتحسين الوضع المهني للعمال وأتاحت لهم فرص التدريب كلما زادت دافعيتهم نحو العمل.¹²

¹⁰ عبد المحسن أحمد حاجي حسن: ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، رسالة مكمّلة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ديسمبر، 2010، ص 53.

¹¹ بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص 131.

¹² بن دريدي منير: مرجع سابق، ص 54.

خلاصة الفصل :

لقد حاولنا في هذا الفصل الميداني معرفة دور الإبداع الإداري في تنمية إدارة الموارد البشرية من خلال أبعاد الإبداع الإداري و أبعاد إدارة الموارد البشرية، وبعد الدراسة والتحليل عموما توصلنا إلى نتيجة مفادها أنه لا يوجد دور واضح للإبداع الإداري في تنمية إدارة الموارد البشرية لدى المؤسسة .

خاتمة

في ظل انتقال الحياة من البسيط إلى المعقد، أصبح من الضروري على المؤسسات مواكبة التطورات الحاصلة خاصة في الجانب الإداري الذي يعتبر الأساس في بناء المؤسسات باختلافها، بإضافة إلى عملية السيطرة على الموارد البشري لأنه أضحت عنصر هام في بقاء المؤسسات ووجب على الإدارة تنميته والحفاظ عليه من خلال تبني عدة عمليات كالتخطيط وتوصيف الوظائف وتحسين أداء وتدريب المورد البشري.

باعتباره المورد الوحيد والحقيقي في قيام وبقاء التنظيمات ومن هنا جاء مفهوم إدارة الموارد البشرية، فهي تهتم بكل ما يخص المورد البشري داخل المؤسسة باعتباره الفاعل الأساسي في قيام التنظيم، وفي خضم الحديث عن عملية التخطيط والتوصيف وتحسين الأداء والتدريب وغيرها من العمليات الأخرى على غرار أنها عمليات ضرورية تقوم بها إدارة الموارد البشرية من أجل ارتقاء الإدارة تنظيمياً وزيادة وتحسين أداء المنظمات، من خلال اهتمام المؤسسة بمواردها البشرية ولزيادة فاعليتهم التنظيمية، فمثلاً التدريب يساعد الفرد على اكتساب مهارات جديدة تساعده في التأقلم أكثر مع وظيفته ويؤدي به إلى تبني أسلوب تفكير من يساعد على التفكير الإيجابي والإبداع، هذا الأخير الذي يساعد المؤسسة على البقاء والاستمرارية والتميز ومن هنا يظهر مفهوم آخر موازي لمفهوم الإبداع وهو الإبداع الإداري فهو مفهوم حديث حيث يشكل في الوقت الحاضر حجر الأساس في القيام أي مؤسسة، فالإبداع الإداري يساعد المؤسسة في تبني أسلوب جديد في التفكير فهو يساعد في تبني أساليب جديدة في التسيير في ظل تواجد المؤسسة في بيئة أهم ما يميزها عدم الإستقرار في وضع ثابت فالمنظمة أضحت دائماً البحث عن أسلوب جديد يساعدها على البقاء والاستمرارية في بيئة خارجية مليئة بالفرص والتحديات، وفي خضم هذا توصلت الدراسة إلى أن هناك نفي لدور الإبداع الإداري في

تنمية إدارة الموارد البشرية لدى فئة الأساتذة الإداريين ببعض كليات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة،

حيث كما تم التوصل إلى جملة من النتائج جاءت كالتالي : الفرضية العامة

✓ أنه لا يوجد دور واضح للإبداع الإداري في تنمية إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة.

وبناء عليه جاءت نتائج الفرضيات الجزئية كالتالي :

✓ أنه لا يوجد دور واضح للإبداع التعبيري في توصيف الوظائف لدى العاملين .

✓ أنه لا يوجد دور واضح للإبداع الإختراعي في عملية التخطيط لدى المؤسسة .

✓ أنه لا يوجد دور واضح للإبداع الإنتاجي في تحسين مستوى أداء العاملين .

✓ أنه لا يوجد دور واضح للإبداع التجديدي في عملية التدريب لدى العاملين .

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1. الكتب

- (1) بلال خلف السكارنة: الإبداع الإداري، دار السيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2011.
- (2) جمال خير الله: الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.
- (3) خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط2، عمان، 2005.
- (4) ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: أساليب البحث العلمي ، الأسس النظرية والتطبيق العلمي ، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2008.
- (5) رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ط1، الجزائر، 2002.
- (6) سعيد سبعون، حفصة جرادى: الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع ، دار القصبه للنشر، ط1، الجزائر، 2012.
- (7) سيد عيد: الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، القاهرة، مصر، 17-21 فبراير (شباط) 2008.
- (8) طلعت إبراهيم لطفي: أساليب وأدوات البحث الاجتماعي ، دار غريب، ط1، القاهرة.
- (9) عبد العزيز بدر النداوي: عولمة إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.
- (10) عبد الوهاب سويسي : المنظمة المتغيرات، الأبعاد، التصميم، دار النجاح، ط1، الجزائر، 2009.
- (11) عزّة جلال مصطفى نصر: الإبداع الإداري والتجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة رؤية إستراتيجية،
- (12) فتحي عبد الرحمن جروان: الإبداع، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2002.
- (13) كامل محمد المغربي: أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية ،دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006.

- 14) مدحت محمد أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، 2007.
- 15) موريس انجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية ن تدريبات عملية ، ترجمة صحراوي بوزيد، كمال بوشرف، سعيد سبعون، دار القصبه للنشر الجزائر، 2006.
- 16) ناديا هايل السرور: مقدمة في الإبداع، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2001.
- 17) ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، ط1، الجزائر، 2004.
- 18) نور الدين حاروش : إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، ط1، الجزائر، 2011.
- 19) هاني عرب: محاضرات إدارة الموارد البشرية، ملتقى البحث العلمي، 1428هـ.

II. القواميس والمعاجم

- 1) هيئة الأبحاث و الترجمة بالدار: الأسيل القاموس العربي الوسيط، شركة منشورات دار الراتب الجامعية، (ب ت).

III. الرسائل الجامعية

- 1) أمانة الأونكتاد : إدارة المعارف والموارد البشرية من أجل الإنفاذ الفعال لقوانين المنافس، مذكرة من إعداد أمانة الأونكتاد، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، الدورة الثانية عشرة، جينيف -11 09، تموز يوليو 2012.
- 2) بلخيري مراد: إجراءات توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بين النظرية والتطبيق، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص: تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005-2006.
- 3) بن دريدي منير: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للتدريب، الحوافز». دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء _سونلغاز_ عنابة، سنة 2010.
- 4) عبد الحكيم جربي: أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية والتنمية المستدامة قسم علوم التسيير،

- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف1، الجزائر، 2013/2012.
- (5) عبد الله أحمد العولقي: أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات المعرفة كمتغير وسيط. دراسة ميدانية في البنوك التجارية اليمنية .
- (6) عبد المحسن أحمد حاجي حسن: ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ديسمبر، 2010.
- (7) عنان الجعبري: دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، 2009.
- (8) لاحق بن عبد الله القحطاني: الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الأمنية، السعودية، 2007.
- (9) محمد بن عامر النتيفات: المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية على الضباط العاملين في شرطة مدينة الرياض، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.
- (10) ملكة محمد الاسطل: "مدى فعالية التوصيف الوظيفي واثره على فهم عيوب التنظيم الإداري : دراسة تطبيقية على موظفي المجلس التشريعي الفلسطيني في قطاع غزة ورام الله رسالة ماجستير في إدارة الأعمال قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة 2009.
- (11) ندى جودة حسين : التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية دراسة تطبيقية على شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية، سنة 2011.
- (12) هشام بوكفوس: أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص: تنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2005-2006.
- مجلات والجرائد :

- 1) أبو دولة جمال, صالحية لؤي محمد: تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية, دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية, *المجلة العربية للإدارة*, المجلد الخامس والعشرون, العدد الأول , يونيو-حزيران, 2005.
 - 2) بارك نعيمة: *مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا*: تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية, جامعة الشلف, الجزائر, دون سنة, العدد السابع.
 - 3) عاطف عوض: أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي, *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*, المجلد 29, العدد الثالث, 2013.
 - 4) الداوي الشيخ : تحليل أثر التدريب والتحفيز في تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية, *مجلة الباحث* : جامعة قاصدي مرباح, ورقلة, العدد السادس, 2008.
- IV. مواقع الالكترونية :

1) <http://www.univ-msila.dz/ar/?page id:473> 2018/05/2 الساعة 15:00 .

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم (01)

التماس مساعدة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



الرقم: 2018 / 15

المسيلة في: 2018/ 04 / 10

التماس مساعدة

إلى السادة رؤساء أقسام كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع نظام ل م د LMD بجامعة المسيلة،

يشرفنا أن نلتمس من سيادتكم تقديم يد المساعدة للطالب(ة) المذكور(ة) أسمه (ها) أدناه .

وذلك لتمكينه(ها) من جمع المعطيات والمعلومات على مستوى مصالحكم والاطلاع على المراجع والوثائق التي

تخدم موضوع البحث .

| الرقم | الاسم واللقب | تاريخ ومكان الازيداد | التخصص |
|-------|--------------|--------------------------------|------------------------------------|
| 01 | بركاهم مساعد | 1987/11/13: سيدي عامر- المسيلة | علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية |

عنوان البحث: الإبداع الإداري ودوره في تنمية إدارة الموارد البشرية.
الأستاذ المشرف: د / بوجلال مصطفى.
وفي انتظار ردكم بالقبول ، تقبلوا منا ، سيدي ، فائق الاحترام والتقدير.

الهيئة المسبقة

نائب رئيس قسم علم الاجتماع
مكلف بالتدريس والتعليم في التدرج



و/تالي محمد

الملحق رقم (02)

دليل المقابلة الحرة:

مقابلة مع رئيس مصلحة الأرشيف:

- (1) ماذا يمثل لكم الإبداع الإداري ؟
- (2) حسب رأيكم هل يوجد إبداع إداري بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة ؟
- (3) ما هي أهم مقومات الإبداع الإداري بالجامعة ؟
- (4) ما هي أهم المراحل التي مرت بها جامعة محمد بوضياف ؟

الملحق رقم (4)

الأساتذة المحكمين لأداة البحث استمارة الإستبانة

| الرقم | اللقب العلمي والاسم | التخصص | مكان العمل/الجامعة |
|-------|---------------------|---------------------------|-------------------------------|
| 1 | أ- نش عمر | علم الإجتماع الحضري | جامعة محمد بوضياف بالمسيلة |
| 2 | أ- زيتوني العياشي | علم الإجتماع تنظيم وعمل | جامعة محمد بوضياف بالمسيلة |
| 3 | أ- خطوط رمضان | علوم التربية في علم النفس | جامعة محمد بوضياف بالمسيلة |

الملحق رقم (5)

إستمارة الإستمارة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم اجتماع

إستمارة الإستمارة:

الإبداع الإداري و دوره في تنمية إدارة الموارد البشرية

دراسة ميدانية لفئة الأساتذة الإداريين ببعض كليات جامعة محمد بوضياف
بالمسيلة

مذكره لنيل متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية

الأستاذ (ة) المحترم (ة) تحية طيبة وبعد :

محاولة منا كطلبة المساهمة في البحث العلمي و من اجل. الاطلاع على دور الإبداع الإداري في تنمية
إدارة الموارد البشرية.

نرجوا منكم ملاً الإستمارة بكل دقة و عناية وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة. و نعلمكم أن
المعلومات التي ستدلون بها سيتم التعامل معها بسرية تامة و لغرض البحث العلمي لا غير.

نشكركم على حسن تعاونكم معنا.

تحت إشراف:

من إعداد الطالبة:

أولاً: محور متعلق بالبيانات الشخصية:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن:.....
- 3- الاقدمية في العمل:

ثانياً: محور متعلق بالإبداع التعبيري و توصيف الوظائف

| المحور الثاني : الإبداع التعبيري و توصيف الوظائف | | | |
|--|---|--------|---------|
| الرقم | العبارات | دائماً | أحياناً |
| 04 | لدي القدرة على إقناع زملائي في العمل حول فكرة معينة | | |
| 05 | بالإمكان توصيل فكرة معينة لزملائي في العمل بعدة تعابير ذات صياغات مختلفة | | |
| 06 | اسير اجتماعاتي بطريقة متميزة تحقق رضا كل الأطراف الفاعلة فيه | | |
| 07 | افتح المجال لحرية الرأي في إطار الحوار بين زملائي في العمل | | |
| 08 | انتقي الكلمات في الحوار مع زملائي حسب المواقف التنظيمية في إطار العمل | | |
| 09 | ابحث في فنيات جديدة تساهم في تحسين ظروف العمل بين الأطراف الفاعلة فيه | | |
| 10 | اجمع المعلومات حول الطرق المستحدثة في الإدارة الموكلة من طرف العمادة من اجل الإلمام بها | | |
| 11 | أراقب أعمال الأطراف الفاعلة في الإدارة من اجل التسيير الحسن | | |
| 12 | احدد احتياجات الإدارة للموارد البشرية المطلوبة حسب الكفاءة المهنية المتاحة | | |
| 13 | أقوم بمراقبة دورية للأعمال المنجزة من طرف الأفراد الفاعلة في الإدارة | | |

ثالثاً: محور متعلق بالإبداع الاختراعي و التخطيط.

| المحور الثالث: الإبداع الاختراعي و التخطيط | | | |
|--|--|--------|---------|
| الرقم | العبارات | دائماً | أحياناً |
| 14 | أقوم بتحليل المواقف من خلال إدراك العلاقات و ما تحويه من دلالات من التحليل الجيد للمواقف | | |
| 15 | التنوع في الأساليب الإدارية من أجل الوصول إلى أسلوب جديد يسهم في تحسين ظروف العمل | | |
| 16 | اربط بين خبراتي السابقة و الخبرات الآتية من أجل تحليل موقف معين | | |
| 17 | أجمع ما بين وجهات النظر المختلفة للزملاء في العمل حول قضية معينة للوصول إلى فكرة جديدة | | |
| 18 | تنجح استراتيجياتي في تحقيق السير الحسن لمهام الإدارة | | |
| 19 | أقوم بتحديد احتياجات القسم من لوازم مادية لسير العمل الإداري على أكمل وجه | | |
| 20 | أحاول بناء خطة تسهم في تقليل التكاليف بالنسبة للقسم | | |
| 21 | أحاول مراعاة التحكم في الوقت أثناء حديد برامج المحاضرات و الدروس | | |
| 22 | أحاول رسم مخطط للاحتياجات الإدارية المقررة | | |
| 23 | أقوم بتقسيم الأعمال المراد القيام بها على زملائي حسب درجة الأهمية | | |

رابعاً : محور متعلق بالإبداع الإنتاجي و الأداء الوظيفي.

| المحور الرابع: الإبداع الإنتاجي و الأداء الوظيفي | | | |
|--|--|--------|---------|
| الرقم | العبارات | دائماً | أحياناً |
| 24 | أنجز ما يستند إلي من أعمال بأساليب مختلفة | | |
| 25 | استشير زملائي في العمل من اجل الحصول على أفكار جديدة حول موقف معين | | |
| 26 | ألجأ إلى طرح بدائل متعددة لحل المشاكل التي تواجهني في العمل | | |
| 27 | أحب تبادل الآراء بين زملائي في العمل من اجل الوصول إلى فكرة جديدة | | |
| 28 | أرى أن أعمالي تتجز بطريقة متميزة | | |
| 29 | أقوم بأداء عملي على أكمل ما يجب | | |
| 30 | أتابع أداء زملائي عن طريق تقارير دورية حول تقدم الانجاز | | |
| 31 | أنجز أعمالي في الوقت المحدد | | |
| 32 | أحاول تبادل الخبرات مع زملائي من اجل تحسين مستوى الأداء في العمل | | |
| 33 | أحاول تطوير مهاراتي الخاصة من اجل تحسين مستوى الأداء | | |

خامسا : محول متعلق بالإبداع التجديدي و التدريب.

| المحور الخامس: الإبداع التجديدي و التدريب | | | |
|---|---|-------|--------|
| الرقم | العبارات | دائما | أحيانا |
| 34 | اشعر بان لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل | | |
| 35 | احرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة | | |
| 36 | لدي القدرة على الاطلاع الدقيق على ما يجري داخل مقر العمل | | |
| 37 | لدي القدرة على توزيع الأعمال على مرؤوسي حسب قدراتهم | | |
| 38 | أحاول الابتعاد عن الأساليب التقليدية في الممارسات الإدارية | | |
| 39 | أقوم بالمشاركة في دورات تكوينية من اجل تحسين مستوى الأداء | | |
| 40 | استشير زملائي في العمل حول قضية معينة محاولا تعلم فنيات جديدة للتعامل مع الموقف | | |
| 41 | أتبادل المعلومات مع زملائي في العمل من اجل اكتساب مهارات معرفية جديدة | | |
| 42 | استشير الزملاء في الأقسام الأخرى في المسائل الإدارية الجديدة من اجل الإلمام بها | | |
| 43 | أحاول الاطلاع على كل ما هو جديد حول فنيات الإدارة من اجل الإثراء الوظيفي | | |

الملحق رقم (5)

تسريح شرفي

تصريح شرقي

خاص بالالتزام بقواعد التزاهة العلمية لإنجاز بحث

انا المضي ادناه:

السيد: مسعود بركام الصفة: طالب/أستاذ باحث/باحث دائم طالب
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 20204513 والصادرة بتاريخ: 2011/11/14
والمسجل بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم الاجتماع
والمكلف بإنجاز اعمال بحث ' مذكرة تخرج/مذكرة ماستر/مذكرة ماجستير/أطروحة
دكتوراه' عنونها: مذكرة ماستر بعنوان: «الانواع الإرهابية
عومسورة في التنمية وإدارة الموارد البشرية»
أصرح بشرقي اني التزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والتزاهة
الاكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور اعلاه.

التاريخ: 2018/05/26

توقيع المعني

مسعود بركام



المرجع: القرار الوزاري رقم 933 المؤرخ في: 28 جويلية 2016.

سَمِيعٌ خَبِيرٌ
وَاللَّهُ
مَعَهُ

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الإبداع الإداري في تنمية إدارة الموارد البشرية، حيث تناولنا الدراسة من خلال أبعاد الإبداع الإداري المتمثلة في الإبداع التعبيري والإختراعي والإنتاجي والتجديدي وإبعاد 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 الدراسة على المنهج الوصفي لبيان دور الإبداع الإداري في تنمية إدارة الموارد البشرية كما تم الاعتماد على أداة المقابلة والاستمارة كأدوات رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة ، كما تم الاعتماد على اختبار T وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

نتيجة الفرضية العامة:

✓ ليس هناك دور واضح للإبداع الإداري في تنمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

نتيجة الفرضيات الجزئية:

✓ 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.

الكلمات المفتاحية : الابداع الاداري – ادارة الموارد البشرية

Résumé de l'étude

L'étude a porté sur les dimensions de la créativité administrative représentée par la créativité expressive, inventive, productive et innovante, et l'exclusion de la gestion des ressources humaines dans le processus de caractérisation, planification, performance et formation par les besoins des différents individus. L'échantillon de l'étude était composé de 41 personnes. L'échantillon de l'étude était pour la catégorie des professeurs administratifs dans un groupe de facultés de l'Université de Mohamed Boudiaf. L'homme a également été compte sur l'outil correspondant et forme des outils clés pour la collecte des données de l'échantillon de l'étude, a été également sur le test reposant T a abouti aux conclusions suivantes:

Résultat de l'hypothèse générale:

- ✓ Il n'y a pas de rôle clair pour l'innovation managériale dans le développement de la gestion des ressources humaines dans l'institution.

Résultat d'hypothèses partielles:

- ✓ Le faible rôle de la créativité expressive dans les descriptions de travail au sein de l'organisation.
- ✓ Il n'y a pas de rôle clair pour l'innovation créative dans l'amélioration du processus de planification de l'organisation.
- ✓ Le faible rôle de la créativité productive dans le développement de la performance fonctionnelle.
- ✓ Il n'y a pas de rôle clair pour l'innovation créative dans l'amélioration du processus de formation.

Mots-clés: innovation administrative – gestion des ressources humaines.