

دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل السلوك الإبداعي للأستاذ الجامعي – دراسة ميدانية –

## The role of human resources management in activating the creative behavior of the university professor – Field study –

د. عبد الرزاق سلام

أستاذ محاضر أ، جامعة المدية

مخبر العولمة والسياسات الاقتصادية بجامعة الجزائر 3

prof.sell@yahoo.fr

د. فيروز زروخي\*

أستاذة محاضرة أ، جامعة الشلف

مخبر العولمة وانعكاساتها على اقتصاديات دول الشمال الإفريقي

fairouzma@yahoo.fr

د. فودوا محمد

أستاذ محاضر أ، جامعة أدرار

مخبر العولمة و السياسات الاقتصادية بجامعة الجزائر 3

Foudou1982@gmail.com

تاريخ النشر: 2019/06/01

تاريخ القبول للنشر: 2019/05/10

تاريخ الاستقبال: 2019/04/14

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور ممارسات إدارة الموارد البشرية ممثلة في (التوظيف، التدريب، الحفاظ على الموارد البشرية، التحفيز) في تفعيل السلوك الإبداعي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة أدرار، حيث قمنا بتوزيع 70 استبيان وكانت 48 منها صالحة للمعالجة الإحصائية.

خلصت الدراسة إلى أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة لممارسات إدارة الموارد البشرية جاءت مرتفعة كما أن تقييم الأساتذة لمستوى سلوكهم الإبداعي جاء بنسبة مرتفعة كذلك. كما توصلت الدراسة كذلك إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تساهم بما نسبته 28.9% في تفعيل السلوك الإبداعي للأساتذة المستجوبين.

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية، السلوك الإبداعي.

التصنيف JEL: O15, O31

### Abstract :

This study aimed to highlight the role of human resources management practices represented in (recruitment, training, conservation of human resources, motivation) in activating the creative behavior of the professors of the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences at the University of Adrar. For statistical processing.

The study found that the level of the responses of the study sample members to human resource management practices was high and that the teachers' evaluation of their level of creative behavior was also high

The study also found that human resource management practices contribute 28.9% to activate the creative behavior of the interviewed teachers.

Key words: Human Resource Management Practices, Creative Behavior.

JEL Classification: O15, O31

\* – مرسل المقال: د. زروخي فيروز.

**المقدمة:**

أصبحت الموارد البشرية ممثلة في العاملين من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات تشكل الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المؤسسة الحديثة في تحقيق أهدافها، فالعاملين هم الأداة الحقيقية للتنمية والمصدر الأساسي للتطوير داخل المنظمة، واعتمادا عليه تتحقق كفاءة باقي الموارد.

لذلك ليس مستغربا أن تولي المنظمات التي تطمح إلى التميز والريادة حل اهتمامها وتقديرها للموارد البشرية لتأثيرها على المردود المادي والمعنوي للمنظمات باعتبارها المورد الأهم والأعلى قيمة في عالم يتسم بسرعة وضخامة وفجائية المتغيرات في كافة مناحي الحياة، وبالمنافسة الضاربة بين جميع المنظمات.

وإدارة الموارد البشرية هي من أكثر الإدارات التي تتأثر بهذه التغيرات نظرا لأنها المسؤولة عن الموارد البشرية بالمنظمة، والموارد البشرية هي أول من يتأثر بطريقة أو بأخرى بتلك التغيرات التي تحدث، من هنا أصبح لزاما على المنظمة أن تواجه التحديات الخارجية المؤثرة على الأفراد وهذا من خلال إجراء تعديلات على ممارساتها أو تبني ممارسات جديدة، بهدف جعل مواردها البشرية ذات قدرات ومهارات ومعارف عالية لتمكينها من الابتكار والابداع وتقديم الجديد والأجود في منتجاتها.

ونحن ومن خلال دراستنا هاته وقع اختيارنا على دراسة وتحليل واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية بالجامعة الجزائرية والتي ليست بمنأى عن تلك التحديات ودورها في تفعيل الإبداع لدى الأساتذة الجامعيين، واختارنا جامعة أدرار كنموذج للدراسة. وعليه تتمثل مشكلة دراستنا في السؤال الرئيس التالي:

**كيف تساهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في تفعيل الإبداع لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة أدرار؟**

وينبثق عن هاته الاشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة أدرار؟
- ما مستوى السلوك الإبداعي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة أدرار؟
- ما طبيعة علاقة الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة الدراسة، وأبعاد السلوك الإبداعي؟

**فرضيات الدراسة:**

من أجل معالجة إشكالية الدراسة تم طرح الفرضيات الرئيسية التالية:

- 1- مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة أدرار مرتفع من وجهة نظر الأساتذة المبحوثين.
- 2- مستوى السلوك الإبداعي للأساتذة المستجوبين مرتفع.
- 3- توجد علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة أدرار وأبعاد السلوك الإبداعي.

وتنقسم هاته الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- تساهم وظيفة التوظيف معنويا وبشكل إيجابي في تفعيل السلوك الإبداعي لدى الأساتذة المبحوثين.

- تساهم وظيفة التدريب و التطوير معنويا وبشكل إيجابي في تفعيل السلوك الإبداعي لدى الأساتذة المستجوبين.
- تساهم وظيفة المحافظة على الموارد البشرية معنويا وبشكل إيجابي في تفعيل السلوك الإبداعي لدى الأساتذة المبحوثين.
- تساهم وظيفة التحفيز معنويا وبشكل إيجابي في تفعيل السلوك الإبداعي لدى الأساتذة المستجوبين.

#### أهمية الدراسة:

سنحاول من خلال هاته الدراسة تحليل واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة أدرار مبرزين دورها في تفعيل السلوك الإبداعي لدى الأستاذ الجامعي، ففي ظل التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي على الجامعة أصبح لزاما عليها مواكبتها، ولن يتأتى هذا إلا من خلال الاهتمام بمواردها البشرية عموما وبأعضاء هيئة التدريس خصوصا من خلال العمل على استقطاب المتميزين منهم، الحرص على تدريبهم وتطويرهم، تحفيزهم والحفاظ عليهم، وهذا من أجل دفع الطاقات الكامنة لديهم وتفعيل قدراتهم الإبداعية.

#### أهداف الدراسة: تحدف هاته الدراسة إلى:

- وضع إطار مفاهيمي لممارسات إدارة الموارد البشرية.
- صياغة إطار نظري ومفاهيمي للسلوك الإبداعي وأهم أبعاده.
- تحديد مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة أدرار.
- تحديد مستوى السلوك الإبداعي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة أدرار.
- تحديد طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي لدى الأساتذة المبحوثين.

#### منهجية الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة والإطلاع على أدبيات الموضوع من أجل بناء إطار نظري للدراسة، إلى جانب استخدام أسلوب المسح الميداني لجمع البيانات بواسطة قائمة الاستبيان وجه لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة أدرار، ليتم بعدها تحليلها إحصائيا باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية.

#### أولا: ممارسات إدارة الموارد البشرية.

تزايد الاهتمام بالموارد البشرية على مستوى المنظمات بشكل كبير واعتبرت بمثابة المورد الأكثر أهمية والذي قد يعوض النقص في بعض الموارد الأخرى، وذلك باعتبار أن المورد البشري هو القوة الدافعة الحقيقية للمنظمة باعتبارها طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للابداع والابتكار، لهذا بات الدور التقليدي لإدارة الموارد البشرية غير مقبولا، خصوصا مع تنامي الإدراك الإداري لأهمية العنصر البشري.

#### 1- مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية.

إن الإدارة بصفة عامة تعني التحديد الدقيق لما يجب على الأفراد عمله، والتأكد من أنهم يؤدون تلك الأعمال بالطرق المثلى، وتمثل أهم وظائف الإدارة فيما يلي: (الكفاني، 2007، صفحة 7)

\*التخطيط: أي تحديد الأهداف ووضع الخطط الكفيلة بإنجازها في ضوء الموارد البشرية والمادية المتاحة والمتغيرات التي يمكن التنبؤ بحدوثها في البيئة.

\*التنظيم: تحقيق التنسيق بين القوى العاملة والموارد المتاحة بما يكفل تنفيذ الخطة بكفاءة وفعالية.

\*التوجيه: ممارسة التأثير على العاملين لتحقيق الأهداف وحفزهم للعمل بأقصى طاقتهم.

\*الرقابة: متابعة التنفيذ ومعرفة نواحي القصور لإعادة التوافق بين الخطط والأداء الفعلي مع مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف لتحديد ما قد يوجد من انحرافات.

وتأسيسا على هذا التعريف للإدارة، فإن إدارة الموارد البشرية وكتحصيل حاصل هي تطبيق وظائف الإدارة بالنسبة للموارد البشرية. كما تشير ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى مجموعة القرارات والاجراءات التي تم إدارة الموارد البشرية على جميع المستويات في الأعمال والمتعلقة بتطبيق الاستراتيجيات الموجهة نحو الحفاظ على الميزة التنافسية، كالتدريب، تقييم أداء العاملين، التوظيف، التخطيط، نظم الحوافز وغيرها. (القاضي، 2012، صفحة 13)

وبناءً على ما سبق تشير ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى مختلف السياسات والأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة و الفعالية.

## 2- أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية.

تتمثل أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في:

\*التوظيف: التوظيف مرحلة جد هامة، فالقرارات الناتجة عنها حاسمة، حيث أن إدخال فرد جديد ضمن المؤسسة يؤدي إلى تغيير التوازن الذي قد تكون وصلت إليه المصلحة، الورشة أو المديرية... الخ، وكل خطأ في هذه العملية يكون مكلفاً ومؤثراً على مناخ العمل وقد يؤدي إلى جملة من النتائج السلبية أهمها سلوك الرفض من الجماعة تجاه الفرد الجديد، وعلى هذا الأساس يعامل التوظيف كما تعامل الاستثمارات. (حجازي ومعالم، 2013، صفحة 33)

## \*التدريب والتطوير:

تعد العملية التدريبية أساس تنمية الموارد البشرية في المنظمات، ولهذا اهتم بها الباحثون في مختلف المستويات الإدارية، والتدريب عملية مستمرة مع استمرار وجود المنظمة وبقاءها، وذلك لأن البيئة الخارجية تتغير باستمرار، ولا يمكن التعامل والتجاوب معها إلا من خلال موارد بشرية مؤهلة ومتعلمة، وقادرة على احداث التغيير المطلوب، فعملية التدريب والتطوير تهدف إلى تزويد الأفراد والجماعات بالمعلومات والخبرات والمهارات وطرائق الأداء والسلوك بحيث يكون هؤلاء الأفراد أو الجماعات قادرين على القيام بوظائفهم بفعالية وكفاءة. (جثير وجهاد، 2017، صفحة 10)

## \*المحافظة على الموارد البشرية:

يجب على إدارة الموارد البشرية توفير عوامل الأمان بالنسبة لظروف العمل وكذلك توفير الرعاية الصحية لجميع العاملين وذلك لتحقيق هدف أساسي يتعلق بالمحافظة على العمالة التي تتصف بالكفاءة كما يجب عليها تصميم برامج فعالة للاتصال بالعاملين داخل المنظمة تهدف إلى نقل معلومات تساعدهم على معرفة جميع الحقائق المتعلقة بالعمل وتؤدي في نفس الوقت إلى خلق اتجاه ايجابي من قبل العاملين نحو المنظمة مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء. (محمد عبد المنعم، بدون سنة، صفحة 23)

\*التحفيز: تهدف عملية التحفيز إلى تشجيع الأفراد حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وتبدأ بالتأثير الخارجي على الفرد كأن يعرض عليه أجر أعلى من أجل القيام بعمل أكثر، لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد النفسية.

**ثانيا: السلوك الإبداعي.**

حظي موضوع الابداع بالاهتمام الواسع في الآونة الأخيرة، فكلما اختلفت بيئة الأعمال استلزم ذلك على المنظمة أن تقوم باستحداث أو تجديد أساليبها حتى تستطيع البقاء والاستمرار، لذا نجد المنظمات تسعى جاهدة إلى ترسيخ ثقافة الإبداع حتى تستطيع التميز عن غيرها من المنظمات و بالتالي تحسين أداءها.

**1- مفهوم السلوك الإبداعي.**

قد يخلط الكثير من الباحثين بين الإبداع كمحصلة نهائية وبين الإبداع كسلوك، فالأول يعرف بأنه ثمرة جهد عقلي بارز يتسم بالجد والسبق والابتكار والبعد عن الرقابة والروتين والأعمال المألوفة وينتهي بالغالب بتحقيق النفع الشامل لجمهور الناس وغالبا ما يكون متسما بالمغامرة في الإنتاج.

فالإبداع كنتيجة نهائية ينتج عنه منتج، فكرة، إجراء غير مألوف، طرق، أساليب عمل جديدة.

أما السلوك الإبداعي فيعرفه Spreitzer أنه سلوك متجه نحو التغيير لأنه يتضمن خلق منتجات، أفكار إجراءات أو عمليات جديدة. (Spreitzer, 1996, p. 486)

هذا وترى أميمة الدهان في دراستها أن الإبداع عملية مركبة تتضمن على الأقل عنصرا عقليا، وعنصرا انفعاليا، وعنصرا سلوكيا، والبداية تكون بالعنصر العقلي و الذي يسمى بالتفكير الإبداعي حيث يولد شعورا انفعاليا كالقلق، الخوف أو الرضا، ثم يجسد العنصرين السابقين نفسيهما في سلوك إبداعي ظاهر للآخرين الذي بدوره قد يترجم في النهاية إلى نواتج إبداعية. (الجوال، 2015، صفحة 179)

**2- أبعاد السلوك الإبداعي:**

تشير إلى تلك المحددات أو القدرات الواجب توافرها في الشخص حتى نقول أنه مبدع وهي كثيرة ومتعددة، و قد اعتمدت الباحثة في دراستها على الأبعاد التالية:

**\* القابلية للتغيير:**

أي مدى استعداد الفرد لمناقشة أمور العمل بصراحة مع رؤسائه وحثهم على التغيير عن طريق إيجاد طرق جديدة في العمل.

**\* الطلاقة:**

وهي تشير لمدى قدرة الفرد على خلق الأفكار بغزارة وطرحها بشكل يفوق المتوسط العام وفي فترة زمنية محددة. (فلاق و بنافلة، 2013، صفحة 09)

**\* المرونة و الأصالة: (المفلح، 1427، صفحة 36)**

تشير المرونة إلى القدرة على تحويل مسار الأفكار أو توليد عدد كبير من الافكار المختلفة، حسب ما يقتضيه الموقف موضوع النقاش والبحث، والتخلي عن الأفكار القديمة إذا ثبت بطلانها، وقبول الأفكار الجديدة البناءة إذا ثبتت صحتها، أي ينظر إلى الأمور من زوايا مختلفة. ويمكن التمييز بين نوعين من المرونة هما "المرونة التلقائية" لمواجهة مشكلة طارئة و"المرونة التكيفية" لإيجاد حل سليم للمسألة المطروحة.

أما الأصالة فتعني أن تتسم الأفكار المولدة بالجددة والابتكار والتفرد، والقدرة على التفصيل والتوضيح للأفكار المطروحة لحل المشكلات، والتعامل مع المواقف الطارئة التي تواجهه في الحياة العملية.

**\* روح المجازفة:**

تشير إلى مدى قبول الفرد و ميله وشجاعته في القيام بأعمال إبداعية ذات مخاطر غير عادية.

**\*الحساسية للمشكلات:**

تشير إلى قدرة الفرد على فهم وتحديد مشكلات العمل، من خلال تحليل عناصر المشكلة وفهمها واستبعاد مختلف العلاقات الموجودة بين عناصرها، سعياً لإيجاد حلول لها بشكل يمكنه من اتخاذ قرارات تخص مجال عمله.

ثالثاً: الدراسة الميدانية.

**1- منهجية الدراسة:****1-1- مجتمع وعينة الدراسة:**

تمثل مجتمع دراستنا في مجموع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة أدرار حيث وزعنا عليهم 60 استمارة استبيان، واسترجعنا منها 55 استمارة، وكانت 48 استمارة قابلة للمعالجة الإحصائية.

**1-2- بناء أداة القياس و ثباتها.**

اعتبر الاستبيان من أهم المصادر المعتمد عليها للحصول على المعلومات المتعلقة بالجانب التطبيقي من الدراسة، تضمنت استمارة الاستبيان ثلاث أجزاء:

الجزء الأول: يشمل المعلومات الشخصية ممثلة في: الجنس، عدد سنوات الخبرة في الجامعة والرتبة.

الجزء الثاني يشمل 18 عبارة و هي تتعلق بأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية ممثلة في: الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، المحافظة على الموارد البشرية، التحفيز.

الجزء الثالث يشمل 20 عبارة تتعلق بأبعاد السلوك الإبداعي ممثلة في: بعد القابلية للتغيير، بعد الطلاقة، بعد المرونة والأصالة، روح المجازفة والمخاطرة، الحساسية للمشكلات.

ولبناء الاستبانة تم الاعتماد على مجموعة من المراجع ، وللتأكد من صحتها ومن مصداقيتها تم عرضها على عدد من الأكاديميين المتخصصين، واعتمد اجماع المحكمين للتأكد من صحة الأداة، كذلك تم التأكد من الاتساق الداخلي للمقياس عن طريق اختبار ألفا كرونباخ وكانت درجة الاتساق الداخلي 92.3% لذا يمكن القول أن البيانات التي تم الحصول عليها تخضع لدرجة اعتمادية عالية.

**1-3- أساليب المعالجة الإحصائية.**

- تم الاعتماد على البرامج التطبيقية الإحصائية في مجال العلوم الاجتماعية لتفريغ البيانات و تحليلها، و ذلك من خلال إتاحة خمس احتمالات للإجابة ( غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة).

- الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محاور وأبعاد أداة الدراسة.

- معامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.

- نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار تأثير عناصر المتغير المستقل على المتغير التابع.

- تحليل التباين الأحادي لاختبار فرضيات الدراسة.

**2- عرض نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات.**

سنوضح فيما يلي النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية بعد استخدام برنامج SPSS في عملية التحليل الإحصائي

و استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة، على النحو التالي:

**1-2- عرض و تحليل النتائج المتعلقة بأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية:**

حيث تم تلخيص نتائج الإجابات في الجدول التالي:

## الجدول 1: أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية.

درجة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
مرتفع	0,641	3,81	تسهل الجامعة التحاق الكفاءات بها و تساعدها في الاندماج بالعمل
مرتفع	0,781	3,67	تهتم الجامعة بجذب الأساتذة ذوي المهارات المتميزة و النادرة
مرتفع	0,627	3,77	تركز الجامعة عند عملية الاختيار على مستوى معارف و قدرات المرشحين لشغل المنصب
مرتفع	0,694	3,67	تستخدم الجامعة منهجية تفاعلية و مرنة لجذب الكفاءات الفكرية العالية
مرتفع	0.685	3.73	<b>الاستقطاب و الاختيار</b>
مرتفع	0,771	3,71	تحرص الجامعة على مشاركة الأساتذة في دورات تكوينية لزيادة معارفهم
مرتفع	0,943	3,56	البرامج التكوينية بالجامعة تساعد الأساتذة على اكتساب التكنولوجيات الحديثة و اكتساب مؤهلات جديدة
مرتفع	0,699	3,65	تطوير الكفاءات عملية تشاركية، دورية و ملزمة لكافة الأساتذة
مرتفع	,741	3,56	يهتم الرئيس المباشر بتوجيه الأساتذة لتطوير آدائهمو تنمية خبرتهم العملية
مرتفع	0.788	3.62	<b>التدريب و التطوير</b>
مرتفع	1,031	3,79	لا أفكر يوما باستبدال عملي بالجامعة بأي عمل آخر
مرتفع	0,816	3,81	أشعر بالفخر لما أمله من ممارسات محفزة و مساندة للأساتذة
مرتفع	0,694	3,67	تهتم الجامعة بخفض نسبة تسرب الأساتذة منها
مرتفع	0,704	3,81	تتميز بيئة العمل بالألفة و الرضا الوظيفي
مرتفع	0,919	3,58	تقف الجامعة مع الأساتذة في حالة الظروف الشخصية الصعبة
مرتفع	0.832	3.732	<b>المحافظة على الموارد البشرية</b>
مرتفع	0,911	3,65	يتوافق مقدار الأجر الذي يتقاضاه الأستاذ مع حجم المسؤوليات و المهام التي يقوم بها
مرتفع	0,794	3,58	يتم مكافأة الأفكار الجديدة التي يتم اقتراحها
مرتفع	0,707	3,60	يوفر لي رؤسائي الاستقرار الوظيفي
مرتفع	0,765	3,73	يمدني رئيسي بالدعم اللازم بما يساعدني على الأداء الفعال
مرتفع	0,765	3,73	الأداء المميز محل تقدير و ثناء من رؤساء العمل
مرتفع	0.7884	3.658	<b>التحفيز</b>
مرتفع	0.773	3.685	<b>ممارسات إدارة الموارد البشرية</b>

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة أدرار مرتفع وما بين ذلك قيمة الوسط حسابي المقدرة بـ (3.685) والتي تقع في المجال (3.41-4.20) وجاءت ممارسات إدارة الموارد البشرية بالكلية مرتبة كمايلي:

أولاً: بعد الحفاظ على الموارد البشرية بمتوسط حسابي قدره (3.732)

ثانياً: بعد التوظيف بوسط حسابي قدره (3.73)

ثالثاً: بعد التحفيز بوسط حسابي قدره (3.658)

رابعاً: بعد التدريب بوسط حسابي قدره (3.62)

فحسب ما جاء في إجابات الباحثين فإن الكلية محل الدراسة تعمل على جذب الأساتذة ذوي المهارات العالية، كما أن عملية الاختيار تتم على أساس مستوى المعرفة وقدرات المرشحين لشغل المناصب، ضف إلى ذلك حرص الجامعة على مشاركة جميع الأساتذة في دورات تكوينية وبصفة دورية مما يكسبهم مؤهلات وبشكل يطور أدائهم كما أن الرؤساء المباشرين يحرصون على تنمية الخبرة العلمية للأساتذة. كما تحرص الجامعة على الحفاظ على أعضاء هيئة التدريس من خلال جملة من الممارسات كتوفير مناخ تنظيمي مناسب للعمل، الحرص على الرضا الوظيفي، الأجر المناسب، تقديم الدعم للأساتذة وغيرها.

وعليه وبناء على النتائج المحصل عليها نثبت صحة الفرضية الرئيسية الأولى القائلة أن " مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة أدرار مرتفع من وجهة نظر الأساتذة الباحثين".

2-2- عرض و تحليل النتائج المتعلقة بأبعاد السلوك الإبداعي.

جاءت نتائج الإجابات ملخصة في الجدول التالي.



الجدول 2: أبعاد السلوك الإبداعي.

درجة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
مرتفع	1,085	4,19	تحتاج الكلية إلى التغيير المتجدد في أساليب و طرق العمل
مرتفع	0,722	4,10	أقترح أساليب جديدة لأداء العمل حتى و إن كان هناك احتمال فشلها
مرتفع	0,694	4,17	لا أتأثر بالأفكار التقليدية و إنما أحاول أن أتميز في أداء عملي
مرتفع	0,915	3,81	تشجع الكلية التغيير و تدعم الأفكار و الممارسات الجديدة
مرتفع	0.854	4.067	<b>القابلية للتغيير</b>
مرتفع	0,831	4,10	لدي القدرة على توليد عدد كبير من الأفكار
مرتفع	0,778	4,10	أتمسك بمواقفي حتى في حالة عدم وجود اتفاق مع رؤسائي في العمل
مرتفع	0,762	4,19	أعبر عن أفكاري و مقترحاتي الجديدة بثقة
مرتفع	0,694	4,17	أستطيع أن أعبر عن أفكاري بطريقة يفهمها الجميع
مرتفع	0.766	4.14	<b>الطلاقة</b>
مرتفع	0,761	3,88	أهتم بتقديم أفكار مستحدثة بالعمل حتى و لو لم تطبق
مرتفع	0,920	3,56	لدي القدرة على التفكير السريع في مختلف ظروف العمل
مرتفع	1,000	3,75	يمكنني ان أتخلى عن الافكار القديمة لحل مشكلة جديدة
مرتفع	0,531	4,12	أمتلك القدرة على تكوين ارتباطات مميزة بين المعلومات
مرتفع	0.803	3.827	<b>المرونة و الأصالة</b>
مرتفع	0,744	4,00	أمتلك الشجاعة للقيام بأعمال جديدة خارج نطاق تخصصي
مرتفع	0,582	4,04	مستعد لتحمل نتائج ما أقوم به من أعمال و قرارات
مرتفع	0,505	4,00	أرفض ما هو خاطئ و إن كان شائعاً في الكلية
مرتفع	0,619	4,00	أرغب العمل في فريق تسوده روح المخاطرة
مرتفع	0.6125	4.01	<b>المجازفة و المخاطرة</b>
مرتفع جدا	0,425	4,23	حينما تواجهني مشكلة في عملي أحاول إيجاد حل لها
مرتفع	0,519	4,17	لدي القدرة على فهم و تحديد مشكلات العمل
مرتفع	0,592	4,10	أخطط لمواجهة مشكلات العمل قبل حدوثها
مرتفع جدا	0,582	4,21	أقوم بإثارة التساؤلات عن الأشياء المحيرة
مرتفع	0.529	4.177	<b>الحساسية للمشكلات</b>
مرتفع	0.712	4.044	<b>السلوك الإبداعي</b>

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن مستوى السلوك الإبداعي للأساتذة الباحثين جاء بدرجة مرتفعة وبوسط حسابي قدره (4.044)، وبدرجات متفاوتة وفق الترتيب التالي:

أولاً: بعد الحساسية للمشكلات بوسط حسابي قدره (4.177)

ثانياً: بعد الطلاقة بوسط حسابي قدره (4.14)

ثالثاً: بعد القابلية للتغيير بوسط حسابي قدره (4.067)

رابعاً: بعد المجازفة و المخاطرة بوسط حسابي قدره (4.01)

خامساً: بعد المرونة و الأصالة بوسط حسابي قدره (3.827)

وعليه وبناء على النتائج المحصل عليها فإن أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة أدرار تتوافر فيهم ممارسات التفكير الإبداعي و خصائص أو سمات الشخصية المبدعة من قدرة على توليد كم هائل من الأفكار في فترة زمنية محددة، مع توافر عنصر الثقة عند طرحها، حب للتغيير و التجديد الدائم في أساليب و طرق أداء العمل، قدرة على طرح أفكار مستحدثة، يتميزون بروح المخاطرة و المجازفة قدرة على تحديد المشكلات و على إيجاد حلول لها، يحرصون على معرفة جوانب القصور في عملهم بحثاً عن التجديد و غيرها من محددات السلوك الإبداعي.

والنتائج المحصل عليها تثبت لنا صحة الفرضية الرئيسية الثانية القائلة " مستوى السلوك الإبداعي للأساتذة المستجوبين مرتفع "

### 2-3- اختبار التباين الأحادي بين متوسطات ممارسات إدارة الموارد البشرية و مستوى السلوك الإبداعي للأساتذة المبحوثين.

تم اختبار مدى قبول أو رفض الفرضية الرئيسية الثالثة من خلال نموذج الانحدار البسيط و اختبار التباين الأحادي و ذلك على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية موجبة و ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة أدرار و أبعاد السلوك الإبداعي.

و لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (F): One Way Anova كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 3: اختبار التباين الأحادي بين متوسطات ممارسات إدارة الموارد البشرية و أبعاد السلوك الإبداعي لدى الأساتذة المستجوبين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة
الانحدار	1.745	1	1.745					0.000
الخطأ	4.296	46	0,093	18,689	4.051	0,538 <sup>a</sup>	0,289	
المجموع	6.041	47	/					

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

يتضح من الجدول أعلاه أنه هناك علاقة ارتباط موجبة بين متغيري الدراسة، كما تبين النتائج المحصل عليها أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تساهم بما نسبته 28.9% في تفعيل السلوك الإبداعي للأساتذة المستجوبين.

كما تشير نتائج الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 (أقل من 0.05)، كما أن قيمة F الجدولية أقل من قيمتها المحسوبة، هذه النتائج تقتضي قبول الفرضية الرئيسية الثالثة القائلة: " توجد علاقة ارتباطية موجبة و ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة أدرار و أبعاد السلوك الإبداعي ".

ولاختبار مدى مساهمة كل بعد من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على مدى في تفعيل السلوك الإبداعي للأساتذة تم تقسيم الفرضية الرئيسية الثالثة إلى أربع فرضيات فرعية على النحو التالي:

**2-3-1- الفرضية الفرعية الأولى:** تساهم وظيفة التوظيف معنويا وبشكل إيجابي في تفعيل السلوك الإبداعي لدى الأساتذة المبحوثين.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (F) One Way Anova: كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول 4:** اختبار التباين الأحادي بين متوسطات بعد التوظيف و أبعاد السلوك الإبداعي لدى الأساتذة المستجوبين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة
الانحدار	0,820	1	0,820	7,227	4.051	0,368 <sup>a</sup>	0,136	0.010
الخطأ	5,221	46	0,113					
المجموع	6,041	47	/					

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

يتضح من الجدول أعلاه أنه هناك علاقة ارتباط موجبة بين متغيري الدراسة، كما تبين النتائج المحصل عليها أن بعد التوظيف يساهم بما نسبته 13.6% في تفعيل السلوك الإبداعي للأساتذة المستجوبين.

كما تشير نتائج الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة يساوي 0.01 (أقل من 0.05)، كما أن قيمة F الجدولية أقل من قيمتها المحسوبة، هذه النتائج تقتضي قبول الفرضية الفرعية الأولى القائلة " تساهم وظيفة التوظيف معنويا وبشكل إيجابي في تفعيل السلوك الإبداعي لدى الأساتذة المبحوثين".

**2-3-2- الفرضية الفرعية الثانية:** تساهم وظيفة التدريب و التطوير معنويا وبشكل إيجابي في تفعيل السلوك الإبداعي لدى الأساتذة المبحوثين.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (F) One Way Anova: كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول 5:** اختبار التباين الأحادي بين متوسطات بعد التدريب و التطوير و أبعاد السلوك الإبداعي لدى الأساتذة المستجوبين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة
الانحدار	1,149	1	1,149	10,809	4.051	0,436 <sup>a</sup>	0,190	0.002
الخطأ	4,892	46	0,106					
المجموع	6,041	47	/					

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

يشير الجدول أعلاه أنه هناك علاقة ارتباط موجبة بين متغيري الدراسة، كما تبين النتائج المحصل عليها أن بعد التدريب و التطوير يساهم بما نسبته 19% في تفعيل السلوك الإبداعي للأساتذة المبحوثين.

كما تشير نتائج الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة يساوي 0.002 (أقل من 0.05)، كما أن قيمة F الجدولية أقل من قيمتها المحسوبة، هذه النتائج تقتضي قبول الفرضية الفرعية الثانية القائلة " تساهم وظيفة التدريب و التطوير معنويا وبشكل إيجابي في تفعيل السلوك الإبداعي لدى الأساتذة المبحوثين".

2-3-3-الفرضية الفرعية الثالثة: تساهم وظيفة المحافظة على الموارد البشرية معنويا و بشكل إيجابي في تفعيل السلوك الإبداعي لدى الأساتذة المبحوثين.

و لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (F) One Way Anova كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 6: اختبار التباين الأحادي بين متوسطات بعد المحافظة على الموارد البشرية و أبعاد السلوك الإبداعي لدى الأساتذة المستجوبين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة
الانحدار	0,941	1	0,941	8,492	4.051	0,395 <sup>a</sup>	0,156	0.005
الخطأ	5,100	46	0,111					
المجموع	6,041	47	/					

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

يتضح من الجدول أعلاه أنه هناك علاقة ارتباط موجبة بين متغيري الدراسة، كما تبين النتائج المحصل عليها أن بعد المحافظة على الموارد البشرية يساهم بما نسبته 15.6% في تفعيل السلوك الإبداعي للأساتذة المستجوبين.

كما تشير نتائج الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة يساوي 0.005 (أقل من 0.05)، كما أن قيمة F الجدولية أقل من قيمتها المحسوبة، هذه النتائج تقتضي قبول الفرضية الفرعية الثالثة القائلة " تساهم وظيفة المحافظة على الموارد البشرية معنويا و بشكل إيجابي في تفعيل السلوك الإبداعي لدى الأساتذة المبحوثين".

2-3-4-الفرضية الفرعية الرابعة: تساهم وظيفة التحفيز معنويا و بشكل إيجابي في تفعيل السلوك الإبداعي لدى الأساتذة المبحوثين.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (F) One Way Anova كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 7: اختبار التباين الأحادي بين متوسطات بعد التحفيز و أبعاد السلوك الإبداعي لدى الأساتذة المستجوبين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة
الانحدار	1,787	1	1,787	19,324	4.051	0,544 <sup>a</sup>	0,296	0.000
الخطأ	4,254	46	0,092					
المجموع	6,041	47	/					

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

يشير الجدول أعلاه أنه هناك علاقة ارتباط موجبة بين متغيري الدراسة، كما تبين النتائج المحصل عليها أن بعد التحفيز يساهم بما نسبته 29.6% في تفعيل السلوك الإبداعي للأساتذة المبحوثين.

كما تشير نتائج الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 (أقل من 0.05)، كما أن قيمة F الجدولية أقل من قيمتها المحسوبة، هذه النتائج تقتضي قبول الفرضية الفرعية الرابعة القائلة " تساهم وظيفة التحفيز معنويا و بشكل إيجابي في تفعيل السلوك الإبداعي لدى الأساتذة المبحوثين".

الخاتمة:

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى مساهمة أبعاد إدارة الموارد البشرية ممثلة في (التوظيف، التدريب، التحفيز والحفاظ على الموارد)، في تفعيل السلوك الإبداعي للأستاذ الجامعي وأخذنا عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير كنموذج للدراسة، حيث توصلنا من خلال هاته الدراسة إلى النتائج التالية:

- مستوى تطبيق كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة أدرار لممارسات إدارة الموارد البشرية مرتفع، وجاءت الأبعاد مرتبة كما يلي: بعد الحفاظ على الموارد البشرية، بعد التوظيف، التحفيز وأخيرا بعد التدريب.  
- مستوى السلوك الإبداعي الذي يتميز به أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة أدرار مرتفع، وجاءت أبعاده مرتبة كما يلي: بعد الحساسية للمشكلات، بعد الطلاقة، بعد القابلية للتغيير، بعد المجازفة والمخاطرة، وأخيرا بعد المرونة و الأصالة.  
- توجد علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة أدرار وأبعاد السلوك الإبداعي كما بينت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تساهم بما نسبته 28.9% في التغيير الحاصل في السلوك الإبداعي للأساتذة.

- تساهم أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية معنويا وبشكل إيجابي في تفعيل السلوك الإبداعي لدى الأساتذة المبحوثين حيث يساهم كل من: التوظيف، التدريب والتطوير، المحافظة على الموارد البشرية، التحفيز على التوالي بما نسبته ( 13.6-19-15.6-29.6)% في تفعيل السلوك الإبداعي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة أدرار.

#### وبناء على النتائج المحصل عليها نقترح التوصيات التالية:

- إدارة الموارد البشرية بكفاءة وفعالية، والعمل على تحقيق التكامل بين مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية.
- بناء ثقافة تنظيمية تقوم على أسس ومبادئ التحسين المستمر والإبداع.
- الاهتمام بالأساتذة المبدعين ودعمهم للوصول بإبداعاتهم إلى مشاريع بحثية تطبق في الواقع.
- توفير مناخ تنظيمي سليم ومحفز على الإبداع.
- التركيز على تحفيز الأساتذة المبدعين بكافة أشكاله المادي والمعنوي بغية دفعهم نحو تقديم الأفضل دائما.
- الحرص على دعم ومساندة الأساتذة لتحويل ممارساتهم أو تصرفاتهم الإبداعية إلى نتائج إبداعية.
- الحرص على تكوين وتطوير الأساتذة وبصفة دورية لتنمية معارفهم وتطوير مواهبهم.
- الحرص على استقطاب وجذب الأساتذة المبدعين وتحفيزهم للالتحاق بالكلية.

المراجع المستعملة:

- Spreitzer, G. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management*, 39(2).
- أسامة محمد عبد المنعم. (بدون سنة). ملتقى طلاب و طالبات جامعة الملك فيصل و جامعة الدمام. تم الاسترداد من <https://vb.ckfu.org/t431423.html>
- اسماعيل حجازي، و سعاد معاليم. (2013). تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- الال. (بلا تاريخ). سلالا.
- زياد مفيد القاضي. (2012). علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمة. جامعة الشرق الأوسط، كلية إدارة الأعمال.
- سعدون حمود جثير، و عدي صلاح جهاد. (2017). تحليل الارتباط لممارسة إدارة الموارد البشرية في تعزيز المقدرات الجوهرية. *مجلة العلوم الاقتصادية والادارية*، 24(106).
- عبد الله المفلح. (1427). دورة تنمية مهارات التفكير. المملكة العربية السعودية: وكالة كليات البنات.
- محمد جمال الكفاني. (2007). الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية. القاهرة: الدار الثقافية.
- محمد سعيد الجوال. (2015). التمكين وأثره على السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية. كلية الاقتصاد، جامعة الشلف.
- محمد فلاق، و قدور بنافلة. (2013). أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين، دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية. تم الاسترداد من <http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads>