

واقع ممارسة بعض أنشطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المتوسطة ودورها في تحقيق الإبداع من وجهة نظر مسؤولي إدارات الموارد البشرية

## The reality of the practice of some human resources management activities in the medium institutions and their role in achieving innovation from the perspective of human resources managers

بوزورين فيروز\*

أستاذة محاضرة ، جامعة فرحات عباس سطيف 1، [fairouzpme@yahoo.fr](mailto:fairouzpme@yahoo.fr)

تاريخ الإرسال: 02-12-2017 ؛ تاريخ القبول: 05-02-2019؛ تاريخ النشر: 2019/06/25

**الملخص:** تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة بعض أنشطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المتوسطة ودورها في تحقيق الإبداع. وقد خلصت إلى أن: المؤسسات المتوسطة محل الدراسة تمارس مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية. وتختلف درجة تأثير هذه الأنشطة على الإبداع من نشاط إلى آخر، حيث أن تدريب وتطوير الموارد البشرية يؤثر إيجابا وبدرجة كبيرة جدا على الإبداع، بينما يؤثر عليه نظام الحوافز والأجور إيجابا وبدرجة كبيرة، في حين كل من: تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، تقييم الأداء والصحة والسلامة المهنية لا يؤثر على الإبداع. وأن أنشطة إدارة الموارد البشرية بصفة عامة تؤثر إيجابا وبدرجة كبيرة جدا على الإبداع في ذات المؤسسات.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الموارد البشرية؛ تخطيط الموارد البشرية؛ التوظيف؛ التدريب والتطوير؛ تقييم الأداء؛ نظام الحوافز؛ الأجور؛ الصحة والسلامة المهنية؛ الإبداع؛ المؤسسات المتوسطة.

### **Abstract:**

This study aims to identify the reality of the practice of some human resources management activities in the medium enterprises and their role in achieving creativity. It concluded that: medium-sized enterprises studied exercise a various human resources management activities. The degree to which these activities influence the creativity varies from an activity to another, where training and development of human resources positively and very significantly affect creativity, while the system of incentives and wages affect positively and to a large extent, while both: HR planning, recruitment, performance appraisal, occupational health and safety does not affect creativity. And that human resources management activities generally have a positive and very significant impact on creativity in the same enterprises.

**Key words:** Human Resources Management; HR Planning; Recruitment; HR Training and Development; Performance Appraisal; Incentive System; Wages; Occupational Health and Safety; Creativity; Medium Enterprises.

تمهيد:

إن إدارة الموارد البشرية تُعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسات ولا تقل أهمية عن باقي الوظائف؛ ذلك أنه أصبح من مهامها الأساسية الحفاظ على المورد البشري وتحفيزه ورفع روحه المعنوية والعمل على ضمان ولائه واستقراره في المؤسسة، مما يؤدي إلى الاستفادة من مهاراته وكفاءاته ورفع قدرته على تحقيق الإبداع وتوفير خدمات ومنتجات تلبي الاحتياجات المتغيرة والمتجددة للعملاء، خاصة بالنسبة للمؤسسات المتوسطة التي تتميز بقدرتها على الإبداع والابتكار وبقرها من العملاء مما يجعلها تستجيب بشكل مباشر لأذواقهم واحتياجاتهم. ويحتل الإبداع أهمية بالغة في علم النفس والاجتماع بشكل عام. وهو من الظواهر المعقدة نسبيا، بسبب تعدد الأشكال والمخرجات المحسدة له، تنوع طرق وأساليب تحقيقه وكثرة العوامل المؤثرة فيه. ويعتمد على التفكير المتحرر والمتجدد والقدرة على تنسيق المعلومات والأفكار والمعارف.

أولا. الإطار المنهجي للدراسة

1. إشكالية البحث: بناءً على ما سبق، يمكن صياغة الإشكالية في السؤال التالي: هل تختلف درجة تأثير أنشطة إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب، تقييم

الأداء، نظام الحوافز، الأجور والصحة والسلامة المهنية) على الإبداع؟ وما هو اتجاه ودرجة تأثير هذه الأنشطة على الإبداع في المؤسسات المتوسطة محل الدراسة؟

2. **فرضية البحث:** لمعالجة إشكالية هذا البحث، تم صياغة الفرضية التالية: تختلف درجة تأثير أنشطة إدارة الموارد البشرية على الإبداع من نشاط إلى آخر. وتؤثر هذه الأنشطة إيجاباً على الإبداع في المؤسسات التي شملتها الدراسة.

3. **أهمية البحث:** تنبثق أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوعها، فمن خلالها سنحاول التعرف على واقع ممارسة بعض أنشطة إدارة الموارد البشرية والمتمثلة أساساً في كل من: تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، نظام الحوافز، الأجور والصحة والسلامة المهنية، ودورها في تحقيق الإبداع في المؤسسات المتوسطة التي تتميز بقدرتها على التجديد والابتكار والتخصص الدقيق الذي يسمح لها بتقديم منتجات عالية الجودة. إذ أن إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن الاهتمام بالموارد البشرية واستقطاب أفضلها وتطوير قدراتها ومهاراتها، من خلال ممارسة جملة من الأنشطة تستهدف العنصر البشري الذي يستجيب لأذواق العملاء وحاجاتهم.

4. **أهداف البحث:** يهدف البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف، أهمها:

- أ. التعرف عما إذا كانت المؤسسات المدروسة تمارس كل من: تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، تدريب وتطوير الموارد البشرية، تقييم الأداء، نظام الحوافز، الأجور والصحة والسلامة المهنية.
- ب. إبراز مدى قدرة هذه المؤسسات على تحقيق الإبداع في منتجاتها وخدماتها.
- ج. معرفة مدى وجود اختلاف في درجة تأثير هذه الأنشطة على الإبداع من نشاط إلى آخر.
- د. معرفة اتجاه ودرجة تأثير أنشطة إدارة الموارد البشرية على الإبداع.

5. **منهج البحث:** بغية القيام بتحليل علمي ومنهجي لإشكالية البحث، اعتمدنا على المنهج الوصفي باعتباره الأنسب لوصف الخلفية النظرية لموضوع الدراسة، بالإضافة إلى المنهج الاستقصائي في الجانب التطبيقي وسيتم الاعتماد على الاستمارة لغرض الحصول على البيانات

الضرورة. وسيتم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات المجمعة وهو برنامج يحتوي على مجموعة من الاختبارات الإحصائية التي تدرج ضمن الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي.

## ثانيا. الإطار النظري للدراسة

**1. إدارة الموارد البشرية:** تعرّف بأنها: "مجموع الأنشطة التي تسمح للمؤسسة بالحصول على الموارد البشرية التي تتوافق مع احتياجاتها، من حيث الكمية والنوعية. ذلك أن الفكرة الأساسية التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية، هي أن المؤسسة الأفضل هي التي تستطيع تعبئة أفضل الموارد البشرية"<sup>1</sup>. كما يمكن تعريفها بأنها: "السياسات والممارسات التي ينطوي عليها تنفيذ جوانب العاملين من حيث وصف أعمالهم، التوظيف، الاختيار، التقييم، التدريب وتطوير الكفاءات. كما أنها عملية تحليل وإدارة احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية الضرورية لضمان تحقيق أهدافها الإستراتيجية"<sup>2</sup>. وتعمل مديرية الموارد البشرية على تحقيق الاتساق الداخلي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، المكافآت، تقييم الأداء، إدارة المسار الوظيفي) التي تشكّل نظام الموارد البشرية للمؤسسة. وبالموازاة مع ذلك، تحقيق الاتساق الخارجي لهذا النظام من الممارسات مع إستراتيجية المؤسسة<sup>3</sup>. وممارسات إدارة الموارد البشرية يطلق عليها العديد من المفكرين الإداريين وظائف إدارة الموارد البشرية، وهي مجموعة من النشاطات التي من شأنها أن تضع إستراتيجيات الموارد البشرية موضع التنفيذ، وتكون موجهة نحو تحسين الأداء وتعزيز قدرات الموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة<sup>4</sup>.

**1.1. تحليل الوظائف:** يعرّف بأنه: "عملية دراسة المعلومات المرتبطة بالعمليات والمسؤوليات لعمل معين، لغرض تحديد مواصفات الوظيفة وشروطها وكذلك المهارات المطلوبة لشاغلها"<sup>5</sup>. وعليه، يتطلب تحليل الوظيفة التحديد الدقيق للمسؤوليات والمهام وللمهارات المطلوبة، نظرا للمزايا العديدة التي يتميز بها؛ لاسيما التخلص من التحيز وتجنب منح الأسبقية والتمييز بين المتقدمين لشغل الوظائف، التحديث المستمر للمعلومات وخاصة التركيز على المهارات المطلوبة فعليا والضرورية لأداء مهام هذا المنصب<sup>6</sup>. وينتج عن هذه العملية جانبين أساسيين، هما<sup>7</sup>:

أ. وصف الوظيفة (Job Description): وهو عملية لوصف المهمة التي يتعين القيام بها. وهو يتضمن الغرض من الوظيفة، الواجبات والمسؤوليات الوظيفية.

ب. مواصفات شاغل الوظيفة (Person Specifications): وتمثل في تحديد المؤهلات، الخبرات، المعارف والقدرات التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة.

2.1. تخطيط الموارد البشرية: يعرف بأنه: "تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية وما هو متوفر منها والفجوة بينهما، وتوفيرها كما ونوعا لأداء أعمال معينة، في أوقات محددة وتكلفة عمل مناسبة واستغلال طاقات وإمكانيات المؤسسة"<sup>8</sup>. ويهدف إلى تحقيق ما يلي<sup>9</sup>:

- أ. تخفيض تكاليف اليد العاملة مع الحفاظ على التوازن بين احتياجات المؤسسة ومستوى العمالة.
- ب. ضمان امتلاك قدرة الإنتاج الضرورية لدعم الأهداف التنظيمية.
- ج. تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية وضمان استمرارية تطورها.
- د. تنسيق نشاطات الموارد البشرية مع الأهداف التنظيمية وزيادة إنتاجية المؤسسة.
- هـ. المشاركة في التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة وتعزيز دور إدارة الموارد البشرية فيها.

3.1. التوظيف: إن المشكل الذي يطرحه كل توظيف هو تحقيق أفضل كفاءة بين القدرات الفردية ومتطلبات المنصب، أي بين المنصب وشاغله. ولذلك، ينبغي تحديد متطلبات كل وظيفة بدقة، كما أنه كلما كان عدد المتقدمين لشغل الوظيفة كبيرا، تكون الفرصة أكبر لاختيار وتوظيف أفضل المرشحين<sup>10</sup>. فبعد قيام المؤسسة بتحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية، تشرع في إجراءات توفير هذه الاحتياجات والتي تعكس بداية ممارسة نشاط الاستقطاب. والذي يعرف بأنه: "عملية جذب والحصول على مرشحين محتملين للوظائف، وذلك بالعدد وبالنوعية وفي الوقت المناسب، حتى يمكن للمؤسسة المفاضلة بينهم والحصول على أحسن المرشحين والأكثر ملاءمة لشغل الوظائف الشاغرة، في ظل متطلبات وشروط شغلها"<sup>11</sup>. وترتبط قدرة المؤسسة على استقطاب أفضل الموارد البشرية في سوق العمل بموقع المؤسسة؛ فكلما كانت هذه الأخيرة ناجحة ولديها موقع متميز في السوق، كلما كانت جذابة وقادرة على استقطاب الأفراد بالنوعيات المرغوبة<sup>12</sup>. أما الاختيار فهو: "العملية التي تقوم بمقتضاها إدارة الموارد البشرية، بالانتقاء من بين

المرشحين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لأدائها<sup>13</sup>. وذلك بالاعتماد على معايير الاختيار، وهي تلك الخصائص والمواصفات التي يجب توافرها في المرشح للوظيفة، والمستمدة من تحليل الوظائف. وتتم دعوة كل مرشح لإجراء الاختبار، ويتم تقييمه من خلال هذه المعايير ويتم تعيين المرشح الأقرب للوضع الأمثل<sup>14</sup>.

**4.1. التدريب:** يهدف التدريب إلى إكساب المتدربين المعارف والمهارات المتعلقة بأداء مهامهم في الوظيفة الحالية. في حين أن التطوير يركز على توسيع المهارات والقدرات المتعلقة بالمستقبل. ويُعتبر التدريب الداخلي الوسيلة الأفضل لاكتساب المهارات، وهو ما يسمح بالاستغناء عن مراكز التدريب الخارجية<sup>15</sup>.

**5.1. تقييم الأداء:** يعرف بأنه: "عملية متابعة مدى تطوّر أداء وسلوك وقدرات الفرد خلال فترة معينة، وفق معايير محددة. بمعنى تقييم الفرد بالنسبة لمهامه ومسؤولياته وتشغيل المؤسسة بصفة عامة"<sup>16</sup>. وهو يمكن من إصدار الحكم على قدرة الفرد على أداء واجباته ومسؤوليات وظيفته، والتحقق كذلك من سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، ومن مدى التحسّن الذي طرأ على مهاراته ومعارفه وأسلوب أدائه لواجبات وظيفته ومدى قدرته على تحمّل واجبات ومسؤوليات إضافية<sup>17</sup>.

**6.1. التحفيز:** يعرف التحفيز بأنه: "مجموعة من القوى التي تحرك الأفراد لأن يتصرفوا بطرق أو باتجاهات معينة، وهذه القوى تحرك سلوكهم نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة"<sup>18</sup>. وهناك عدة أنواع من الحوافز متاحة للمؤسسة: مادية ومعنوية، فردية وجماعية، إيجابية وسلبية، يمكنها الاختيار من بينها لتقديم المناسب منها للعاملين لمقابلة دوافعهم.

**7.1. الأجور:** يعرف الأجر بأنه: "عبارة عن المقابل المادي للزمن الذي يكون فيه الفرد تحت تصرف المؤسسة، ويعكس مجهود العامل خلال العملية الإنتاجية"<sup>19</sup>. وهي تستهدف ضمان حصول العاملين على أجر عادل يتناسب مع أعباء وظائفهم. وسياسة الأجور هي نتيجة مزيج يعكس ثقافة المؤسسة التي تشجع وتكافئ السلوكيات المرغوبة خاصة الأداء الفردي، النتائج الجماعية المحققة، العمل الفردي أو الجماعي، تثنيم الجهود والنتائج<sup>20</sup>.

**8.1. الصحة والسلامة المهنية:** تُعنى إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بضمان توفير ظروف عمل آمنة، تمنع وقوع أخطار تهدد صحة العاملين وسلامتهم. وهناك فرق بين مفهومي الصحة والسلامة، بحيث: تتضمن السلامة المهنية (occupational safety) حماية العاملين من الإصابات الناجمة عن الحوادث المرتبطة بمكان العمل. أما الصحة المهنية (occupational health) فتشير إلى خلو العاملين من الأمراض البدنية والنفسية ذات الصلة بالعمل<sup>21</sup>. ولغرض التقليل أو الحد من مختلف المخاطر، يجب اتخاذ التدابير الوقائية المناسبة، والتي تتضمن<sup>22</sup>:

- أ. تحديد إجراءات الصحة والسلامة المهنية العامة لجميع العاملين، والخاصة بكل وظيفة.
- ب. تجهيز المؤسسة بالوسائل والمعدات الضرورية.
- ج. تطبيق إجراءات الوقاية الشخصية والجماعية والتدريب على استخدام معداتها، ووضع تعليمات خاصة بحالات الطوارئ.

د. تقييم المخاطر المحتملة المرتبطة بالصحة والسلامة والتعاون لتنفيذ برامج الوقاية.

هـ. تقديم قائمة بعوامل الخطر المتعلقة بعمليات كل قطاع بالمؤسسة، واتخاذ كل الترتيبات الضرورية للتحكم في حالات الخطر الممكنة. ومراقبة تكرار ودرجة خطورة حوادث العمل والأمراض المهنية.

**2. الإبداع:** كلمة إبداع (Creativity) ظهرت لأول مرة عندما درس "غولتون" عام 1869 المحددات الوراثية للانحياز الإبداعي عند العباقرة، إلا أنّ هذا المفهوم لم يُتخذ أساسا للدراسات حتى الثلاثينيات والأربعينيات من القرن العشرين. وهذا بسبب توجه علم النفس في بداياته إلى فهم العمليات النفسية البسيطة مثل الإحساس والإدراك والتذكّر<sup>23</sup>. والابتكار (Innovation) هو عملية تتم عبر عدة مراحل أين تكون الأفكار في المرحلة الأولى عديدة مع طرق جديدة للتفكير، ثم تتكاثف وتدمج فيما بعد لتجسيدها وصولا إلى التصميم النهائي والإنتاج والتسويق<sup>24</sup>. ويعتبر الابتكار حسب (Paul Trott)، التفاعل بين ثلاثة عناصر، هي<sup>25</sup>:

- أ. قاعدة علمية ناتجة عن المعارف والأبحاث التي تقوم بها الجامعات والمؤسسات العلمية.
- ب. التطور التكنولوجي المحقق من طرف المؤسسات.

ج. احتياجات السوق والتي يُعبّر عنها من خلال سلوكيات وتوقعات العملاء. ويرى البعض أن الإبداع يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة، أي أن الإبداع هو القدرة على توليد وإيجاد الأفكار الجديدة. في حين أن الابتكار هو التطبيق الملائم ويفترض: دراسة السوق، النماذج، الإنتاج والإطلاق التجاري، أي أنه العملية التي يكون فيها التركيز موجها نحو التطبيق العملي لما يأتي به الإبداع من أفكار وآراء وطرق وأساليب<sup>26</sup>.

### 3. العوامل المؤثرة على الإبداع: هناك ممارسات تنظيمية تساعد في تنمية الإبداع، من بينها<sup>27</sup>:

- أ. تشجيع العاملين على تقديم ومناقشة أفكارهم واحترام آراء الآخرين والاعتراف بإنجازاتهم.
- ب. الابتعاد عن التحيز وفتح قنوات اتصال بتبادل المعلومات والتعبير عن أفكارهم.
- ج. دعم وتشجيع التنافس بين العاملين لخلق أفكار إبداعية جديدة ودعم المبدعين.
- د. توفير الأنظمة والقوانين والتعليمات التي تشجع على دعم الإبداع وتنميته في المؤسسة.
- هـ. توفير القيادات الإدارية ذات الكفاءات والمؤهلات العالية والتي تدرك قيمة وأهمية الإبداع.

إضافة إلى تنمية المهارات والإدارة الذاتية لدى الأفراد لدعم روح المبادرة لديهم وشعورهم بالاستقلالية وتشجيعهم ودعم ثقتهم في أنفسهم. وكذا احترام السمات الشخصية للمبدعين، كالفضول والبحث والمخاطرة ورفض التقيد بالعادات والممارسات المعتادة. وكذلك رعاية الأفكار الجديدة ودعم الإدارة العليا لها وتوفير هيكل تنظيمي مرن يشجع على حرية التفكير ووضوح المهام والأدوار.

ثالثا. الإطار الميداني: دراسة تطبيقية حول واقع تطبيق بعض أنشطة إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الإبداع حسب آراء مسؤولي إدارات الموارد البشرية:

#### 1. عرض وتحليل نتائج الإجابات المتعلقة بمحاور أنشطة إدارة الموارد البشرية

سيتم دراسة بعض أنشطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التي شملتها الدراسة، من خلال تحليل إجابات مسؤولي إدارات الموارد البشرية على عبارات المحاور التي تضمنتها الاستمارة.

##### 1.1. عرض نتائج الإجابات المتعلقة بعبارات محور "تخطيط الموارد البشرية":



الجدول رقم (01): عرض نتائج الإجابات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية

القرار	مستوى الدلالة	قيمة «T»	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
دال (موافق)	0,000	10,745	0,48697	2,7400	1. تقوم الإدارة بتحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية كما ونوعا
دال (موافق)	0,000	10,745	0,48697	2,7400	2. التحديد المسبق لعدد ونوع المهارات المطلوبة بخدم متطلبات تحقيق أهداف المؤسسة
دال (موافق)	0,000	10,386	0,51745	2,7600	3. يتم الاعتماد على نتائج تحليل الوظائف في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية
دال (موافق)	0,000	10,254	0,49652	2,7200	4. تتوفر المؤسسة على نظام معلومات فعال بخدم عملية تخطيط الموارد البشرية
دال (موافق)	<b>0,000</b>	<b>14,657</b>	<b>0,35700</b>	<b>2,7400</b>	تخطيط الموارد البشرية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

تشير معطيات الجدول أعلاه، إلى أن المتوسط الحسابي لمحور تخطيط الموارد البشرية، يقدر بـ (2.74) بانحراف معياري قدره (0.35) وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدّر بـ (02)، وهذا يعني أن مسؤولي إدارة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة يدركون ويقومون بتخطيط الموارد البشرية. وما يؤكد ذلك هي قيمة "T" المحسوبة المقدرة بـ (14.65) وهي دالة عند درجات الحرية (49) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، إذن المؤسسات محل الدراسة تقوم بعملية تخطيط الموارد البشرية. مع عدم وجود اختلافات في مستوى إدراك وتنفيذ عملية تخطيط الموارد البشرية في مؤسساتهم من عبارة لأخرى: فقد جاءت المتوسطات الحسابية لكل العبارات أكبر من المتوسط الفرضي (02) وقيمة "T" لتلك العبارات موجبة وهي دالة عند درجات الحرية (49) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذه العبارات وافق عليها مسؤولو إدارات الموارد البشرية للمؤسسات محل الدراسة.

إذن بصفة عامة وافق مسؤولو إدارات الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة على كل العبارات وهو ما يؤكد على إدراك والقيام بتخطيط الموارد البشرية في هذه المؤسسات.

## 2.1. عرض نتائج الإجابات المتعلقة بعبارات محور "توظيف الموارد البشرية":

الجدول رقم (02): عرض نتائج الإجابات المتعلقة بتوظيف الموارد البشرية

القرار	مستوى الدلالة	قيمة «T»	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
دال (موافق)	0,000	9,498	0,53605	2,7200	5. تسعى المؤسسة لاستقطاب أفضل المرشحين لشغل الوظائف المختلفة
دال (موافق)	0,000	11,281	0,47638	2,7600	6. تعتمد المؤسسة على مصادر الاستقطاب الداخلية لشغل الشواغر الوظيفية الفعلية أو المتوقعة
دال (موافق)	0,000	7,278	0,60238	2,6200	7. تعتمد المؤسسة على المصادر الخارجية للاستقطاب
دال (موافق)	0,000	5,838	0,70247	2,5800	8. تسعى المؤسسة إلى تخفيض تكاليف الاختيار النهائي من خلال تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل الوظائف
دال (موافق)	0,000	12,522	0,45175	2,8000	9. تركز المؤسسة على انتقاء الأفراد الذين تتوفر فيهم المؤهلات الضرورية لأداء مهام الوظيفة بالشكل المطلوب
دال (موافق)	0,000	6,096	0,67279	2,5800	10. تعتبر المؤسسة الخبرة المهنية السابقة للمرشح مؤشرا لنجاحه مستقبلا
دال (موافق)	0,000	5,645	0,67643	2,5400	11. تعتمد المؤسسة في عملية الاختيار على اختبارات الأداء
دال (موافق)	0,000	4,831	0,64397	2,4400	12. تعتمد المؤسسة في عملية الاختيار على اختبارات القدرات الذهنية
دال (موافق)	0,002	3,226	0,74533	2,3400	13. تعتمد المؤسسة على اختبارات الشخصية لمعرفة سلوك الفرد مستقبلا
دال (موافق)	0,000	13,252	0,43753	2,8200	14. تعتمد المؤسسة على المقابلة الشخصية لتسهيل المفاضلة بين المرشحين
دال (موافق)	0,000	4,041	0,69985	2,4000	15. يتم التعيين وفق مبدأ الحياد بعيدا عن المحسوبية والعلاقات الشخصية
دال (موافق)	0,000	11,431	0,49487	2,8000	16. تتم التهيئة الميدانية للعامل الجديد بتعريفه بالمؤسسة، والوظيفة والزملاء
دال (موافق)	0,000	27,707	0,23990	2,9400	17. التركيز على متابعة الفرد خلال فترة التجربة لتحديد مدى كفاءته
دال (موافق)	0,000	16,328	0,28438	2,6567	التوظيف

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

يتبين من خلال الجدول السابق، أن المتوسط الحسابي لمحور توظيف الموارد البشرية، يقدر بـ (2.65)، بانحراف معياري قدره (0.28) وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر بـ (02)، وهذا يعني أن مسؤولي إدارات الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة يدركون أهمية التوظيف بحيث يركزون على استقطاب، اختيار وتعيين الموارد البشرية المناسبة. وما يؤكد ذلك هي قيمة "T" المحسوبة المقدره بـ (16.32) وهي دالة عند درجات الحرية (49) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، فالمؤسسات محل الدراسة إذن تهتم بدقة عملية التوظيف. مع عدم وجود اختلافات في مستوى أهمية توظيف الموارد البشرية في مؤسساتهم من عبارة لأخرى: فكل العبارات جاءت متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (02) وقيمة "T" لتلك العبارات

موجبة وهي دالة عند درجات الحرية (49) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذه العبارات وافق عليها مسؤولوا إدارات الموارد البشرية للمؤسسات المدروسة.

إذن بصفة عامة وافق مسؤولي إدارات الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة على كل العبارات التي تشير إلى دقة ومدى أهمية عملية التوظيف والتي تشمل على الاستقطاب والاختيار والتعيين، وهو ما يؤكد على تبنى هذه المؤسسات لمختلف إجراءات عملية التوظيف.

### 3.1. عرض نتائج الإجابات المتعلقة بعبارات محور "تدريب وتطوير الموارد البشرية":

الجدول رقم (03): عرض نتائج الإجابات المتعلقة بتدريب وتطوير الموارد البشرية

القرار	مستوى الدلالة	قيمة «T»	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
دال (موافق)	0,001	3,614	0,86094	2,4400	18. تركز البرامج التدريبية على إكساب العاملين المهارات الضرورية لأداء مهامهم الحالية بكفاءة
دال (موافق)	0,012	2,608	0,86756	2,3200	19. يتم تدريب الفرد لتولي مسؤوليات وواجبات أكبر من خلال تربيته
دال (موافق)	0,006	2,850	0,79385	2,3200	20. يتم تحديد الاحتياجات التدريبية على أساس الاختلالات الفعلية بين متطلبات منصب العمل ومؤهلات العامل
دال (موافق)	0,001	3,518	0,88433	2,4400	21. تعتمد إدارة الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات التدريبية على نتائج تقييم الأداء
دال (موافق)	0,012	2,608	0,86756	2,3200	22. تعمل إدارة الموارد البشرية على التنفيذ الدقيق للبرامج التدريبية
دال (موافق)	0,001	3,614	0,86094	2,4400	23. يتم التعرف على أثر التدريب من خلال المهارات والمعارف الجديدة المكتسبة
دال (موافق)	0,002	3,300	0,85714	2,4000	24. يظهر أثر التدريب على أداء الفرد في العمل
دال (موافق)	0,001	3,596	0,75286	2,3829	تدريب وتطوير الموارد البشرية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

يتضح من خلال هذا الجدول، أن المتوسط الحسابي لمحور تدريب وتطوير الموارد البشرية، يقدر بـ (2.38) بانحراف معياري قدره (0.75) وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدّر بـ (02)، وهذا يعني أن مسؤولي إدارات الموارد البشرية في المؤسسات المدروسة يهتمون بتدريب وتطوير مواردهم البشرية. وما يؤكد ذلك هي قيمة "T" المحسوبة المقدرة بـ (3.59) وهي دالة عند درجات الحرية (49) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، إذن فالمؤسسات محل الدراسة تهتم بتدريب وتطوير مواردها البشرية. مع عدم وجود اختلافات في مستوى أهمية

تدريب وتطوير الموارد البشرية في مؤسساتهم من عبارة لأخرى: فقد جاءت المتوسطات الحسابية لكل العبارات أكبر من المتوسط الفرضي (02) وقيمة "T" لتلك العبارات موجبة وهي دالة عند درجات الحرية (49) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذه العبارات وافق عليها مسؤولوا إدارات الموارد البشرية للمؤسسات المدروسة.

إذن بصفة عامة وافق مسؤولي إدارات الموارد البشرية للمؤسسات المدروسة على كل العبارات وهو ما يؤكد على إدراك ومدى أهمية هذا النشاط في المؤسسات التي شملتها دراستنا.

#### 4.1. عرض نتائج الإجابات المتعلقة بعبارات محور "تقييم أداء الموارد البشرية":

الجدول رقم (04): عرض نتائج الإجابات المتعلقة بتقييم أداء الموارد البشرية

القرار	مستوى الدلالة	قيمة «T»	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
دال (موافق)	0,000	4,046	0,83885	2,4800	25. يمكن تقييم الأداء من تحديد قدرة كل فرد على أداء واجباته الوظيفية
دال (موافق)	0,003	3,078	0,82709	2,3600	26. يمكن تقييم الأداء من الحكم على مدى قدرة كل فرد على تحمل مهام ومسؤوليات أعلى
دال (موافق)	0,001	3,614	0,86094	2,4400	27. يتم التقييم من طرف المسؤول المباشر بعيدا عن التحيز والمحاباة
دال (موافق)	0,001	3,614	0,86094	2,4400	28. تعتمد إدارة الموارد البشرية على طريقة التقارير المكونة لتقييم أداء وسلوك العاملين
دال (موافق)	0,003	3,174	0,80204	2,3600	29. تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد معايير موضوعية للمقارنة
دال (موافق)	0,014	2,543	0,72309	2,2600	30. يتم إعلام الأفراد عن جوانب القوة والضعف في أدائهم
دال (موافق)	0,010	2,687	0,89466	2,3400	31. يتم نقل الفرد إلى الوظيفة التي تناسب مع قدراته كنتيجة لتقييم أدائه في وظيفته الحالية
دال (موافق)	0,008	2,759	0,87155	2,3400	32. تتم ترقية الفرد إلى منصب أعلى إذا تبين أنه يمتلك قدرات أعلى مما تتطلبه وظيفته الحالية
دال (موافق)	0,010	2,682	0,84370	2,3200	33. يضمن نظام التقييم العادل للأداء، تحديد نوع ومستوى التعويضات الممنوحة مقابل الأداء المتميز
دال (موافق)	0,001	3,718	0,83690	2,4400	34. يوفر نظام تقييم الأداء معلومات عن مساهمة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة
دال (موافق)	0,000	3,752	0,71237	2,3780	تقييم أداء الموارد البشرية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

تبين معطيات هذا الجدول، أن المتوسط الحسابي لمحور تقييم أداء الموارد البشرية، يقدر بـ (2.37) بانحراف معياري قدره (0.71) وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر بـ (02)، وهذا يعني أن مسؤولي إدارات الموارد البشرية في المؤسسات المدروسة يقومون بالتقييم الدقيق لأداء

مواردهم البشرية. وما يؤكد ذلك هي قيمة "T" المحسوبة المقدرة بـ(3.75) وهي دالة عند درجات الحرية (49) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، إذن فالمؤسسات محل الدراسة تقوم بتقييم أداء مواردها البشرية. مع عدم وجود اختلافات في مستوى دقة تنفيذ عملية تقييم أداء الموارد البشرية في مؤسساتهم من عبارة لأخرى: فكل العبارات جاءت متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (02) وقيمة "T" لتلك العبارات موجبة وهي دالة عند درجات الحرية (49) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذه العبارات وافق عليها مسؤولوا إدارات الموارد البشرية للمؤسسات المدروسة.

إذن بصفة عامة، وافق مسؤولي إدارات الموارد البشرية على كل العبارات وهو ما يؤكد على القيام بعملية التقييم الدقيق لأداء الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة.

## 5.1. عرض نتائج الإجابات المتعلقة بعبارات محور "نظام الحوافز في المؤسسة":

الجدول رقم (05): عرض نتائج الإجابات المتعلقة بنظم الحوافز في المؤسسة

القرار	مستوى الدلالة	قيمة «T»	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
دال (موافق)	0,005	2,909	0,87505	2,3600	35. تعمل إدارة الموارد البشرية على تحفيز الأفراد لغرض زيادة كمية وجوده المنتجات
غير دال (موافق نوعا ما)	0,063	1,899	0,89351	2,2400	36. تقوم إدارة الموارد البشرية بمنح الحوافز وخاصة المادية منها في مواعيد محددة
دال (موافق)	0,004	2,990	0,85141	2,3600	37. تعمل إدارة الموارد البشرية على ضمان استمرارية منح الحوافز في المستقبل
دال (موافق)	0,006	2,850	0,79385	2,3200	38. تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد أنواع السلوكيات التي سيتم تحفيزها
دال (موافق)	0,022	2,374	0,83397	2,2800	39. نظام الحوافز المعتمد في المؤسسة يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي
غير دال (موافق نوعا ما)	0,058	1,941	0,72843	2,2000	40. تسمح المؤسسة بمشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات
دال (موافق)	0,010	2,682	0,84370	2,3200	41. تشجع إدارة الموارد البشرية الحوافز الفردية لأنها تزيد من التنافس الإيجابي بين الأفراد
دال (موافق)	0,022	2,374	0,83397	2,2800	42. تمنح إدارة الموارد البشرية الحوافز الجماعية لأنها تُمنح روح العمل كفريق متكامل
دال (موافق)	0,001	3,518	0,88433	2,4400	43. تستخدم إدارة للموارد البشرية الحوافز السلبية في حالة الإهمال أو التقصير
دال (موافق)	0,003	3,137	0,70129	2,3111	نظام الحوافز في المؤسسة

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

نلاحظ من خلال هذا الجدول، أن المتوسط الحسابي لمحور نظام الحوافز في المؤسسة، يقدر بـ (2.31) بانحراف معياري قدره (0.70) وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدّر بـ(02)،

وهذا يعني أن مسؤولي إدارات الموارد البشرية في المؤسسات المدروسة يقومون بتحفيز مواردهم البشرية بمختلف أنواع الحوافز. وما يؤكد ذلك هي قيمة "T" المحسوبة المقدرة ب(3.13) وهي دالة عند درجات الحرية (49) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)؛ إذن المؤسسات محل الدراسة تقوم بتحفيز موارد البشرية. ولكن هذا لا ينفي وجود اختلافات في مستوى تحفيز الموارد البشرية في مؤسساتهم من عبارة لأخرى مقسومة إلى مستويين: المستوى الأول متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (02) وقيمة "T" لتلك العبارات موجبة وهي دالة عند درجات الحرية (49) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة أقل من (0.05)، وهي تمثل العبارات التي وافق عليها المستجوبون. والمستوى الثاني متوسطاتها الحسابية قريبة من المتوسط الفرضي (02) وقيمة "T" لتلك العبارات غير دالة عند درجات الحرية (49) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة يفوق (0.05) وهي تمثل العبارات التي كانت الموافقة عليها نوعًا ما من طرف المستجوبين.

إذن بصفة عامة، وافق مسؤولوا الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة على معظم العبارات وهو ما يؤكد على قيام هذه المؤسسات بتحفيز موارد البشرية بمختلف أنواع الحوافز.

## 6.1. عرض نتائج الإجابات المتعلقة بعبارات محور "الأجور في المؤسسة":

الجدول رقم (06): عرض نتائج الإجابات المتعلقة بالأجور في المؤسسة

القرار	مستوى الدلالة	قيمة «T»	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
دال (موافق)	0,003	3,130	0,90351	2,4000	44. تعمل إدارة الموارد البشرية على ضمان حصول الأفراد على أجور عادلة تتناسب مع الأعباء الوظيفية لكل منصب
دال (موافق)	0,026	2,289	0,80331	2,2600	45. تتناسب معدلات الأجور المدفوعة من قبل المؤسسة مع تلك المدفوعة من طرف مؤسسات في نفس قطاع النشاط
دال (موافق)	0,004	3,055	0,92582	2,4000	46. تعتمد إدارة الموارد البشرية على نتائج تحليل الوظائف في تحديد الأجر المناسب لكل وظيفة
دال (موافق)	0,002	3,212	0,88063	2,4000	47. يمنح الأجر على أساس الوقت بغض النظر عن الكمية المنتجة
دال (موافق)	0,001	3,467	0,74438	2,3650	نظام الأجور في المؤسسة

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

تشير معطيات الجدول السابق، إلى أن المتوسط الحسابي لمحور الأجور في المؤسسة، يقدر بـ (2.36)، بانحراف معياري قدره (0.74) وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر بـ (02)، وهذا يعني أن مسؤولي إدارات الموارد البشرية يهتمون بمستوى وعدالة الأجور في مؤسساتهم. وما يؤكد ذلك هي قيمة "T" المحسوبة المقدرة بـ (3.46) وهي دالة عند درجات الحرية (49) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، إذن فالمؤسسات محل الدراسة تهتم بمستوى وعدالة الأجور فيها. مع عدم وجود اختلافات في مستوى عدالة الأجور في مؤسساتهم من عبارة لأخرى: فكل العبارات جاءت متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (02) وقيمة "T" لتلك العبارات موجبة وهي دالة عند درجات الحرية (49) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذه العبارات وافق عليها مسؤولوا إدارات الموارد البشرية للمؤسسات.

إذن بصفة عامة، وافق مسؤولوا إدارات الموارد البشرية بالمؤسسات التي شملتها الدراسة على كل العبارات وهو ما يؤكد على أن هناك اهتمام بمستوى وعدالة الأجور في هذه المؤسسات.

## 7.1. عرض نتائج الإجابات المتعلقة بعبارات محور "الصحة والسلامة المهنية":

الجدول رقم (07): عرض نتائج الإجابات المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية

القرار	مستوى الدلالة	قيمة «T»	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
دال (موافق)	0,000	3,934	0,86284	2,4800	48. تعمل إدارة الموارد البشرية على حماية العاملين من الحوادث ذات الصلة بالعمل
دال (موافق)	0,000	3,934	0,86284	2,4800	49. تحرص إدارة الموارد البشرية على حماية العاملين من الأمراض المهنية
دال (موافق)	0,001	3,614	0,86094	2,4400	50. تعمل الإدارة على التنبؤ بالمخاطر المحتملة لغرض السيطرة عليها أو تجنبها
دال (موافق)	0,000	3,934	0,86284	2,4800	51. توفر إدارة الموارد البشرية نظم السلامة التي تتيح بيئة عمل آمنة للجميع
دال (موافق)	0,001	3,718	0,83690	2,4400	52. يتم تدريب العاملين على استخدام معدات ومستلزمات الوقاية الشخصية
دال (موافق)	0,000	3,934	0,86284	2,4800	53. يتم وضع تعليمات خاصة بحالات الطوارئ الممكنة
دال (موافق)	0,000	3,830	0,88617	2,4800	54. يتم إجراء فحوصات طبية دورية للعاملين للتأكد من عدم إصابتهم بالأمراض المهنية الناتجة عن ظروف العمل
دال (موافق)	0,022	2,374	0,83397	2,2800	55. تقوم إدارة الموارد البشرية بعمليات رقابية مفاجئة بهدف التأكد من تطبيق إجراءات السلامة المهنية
دال (موافق)	0,003	3,078	0,82709	2,3600	56. يعود سبب وقوع حوادث بالمؤسسة إلى تصرف خاطئ من أحد الأفراد أثناء العمل
دال (موافق)	0,003	3,174	0,80204	2,3600	57. يعود سبب وقوع حوادث بالمؤسسة إلى عدم صيانة الآلات بشكل دوري
دال (موافق)	0,018	2,458	0,86307	2,3000	58. يعود سبب وقوع حوادث بالمؤسسة إلى بيئة العمل غير المناسبة
دال (موافق)	0,004	3,012	0,79821	2,3400	59. تعتبر معدلات الحوادث بالمؤسسة منخفضة
دال (موافق)	0,000	3,975	0,72937	2,4100	الصحة والسلامة المهنية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

يتبين من خلال معطيات الجدول أعلاه، أن المتوسط الحسابي لمحور الصحة والسلامة المهنية، يقدر بـ (2.41) بانحراف معياري قدره (0.72) وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر بـ(02)، وهذا يعني أن مسؤولي إدارات الموارد البشرية يهتمون بالصحة والسلامة المهنية للعاملين في مؤسساتهم. وما يؤكد ذلك هي قيمة "T" المحسوبة المقدرة بـ(3.97) وهي دالة عند درجات الحرية (49) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، إذن فالمؤسسات محل الدراسة تهتم بصحة وسلامة مواردها البشرية. مع عدم وجود اختلافات في مستوى الاهتمام بصحة وسلامة العاملين في مؤسساتهم من عبارة لأخرى: فكل العبارات جاءت متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (02) وقيمة "T" لتلك العبارات موجبة وهي دالة عند درجات الحرية (49) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذه العبارات وافق عليها مسؤولوا إدارات الموارد البشرية للمؤسسات التي شملتها الدراسة.

إذن بصفة عامة، وافق المستجوبون على كل العبارات وهو ما يؤكد أن هناك اهتمام وحرص على صحة وسلامة العاملين من مختلف المخاطر ذات الصلة بالعمل في هذه المؤسسات.

## 2. عرض وتحليل نتائج الإجابات المتعلقة بعبارات "تحقيق الإبداع":

### الجدول رقم (08): عرض نتائج الإجابات المتعلقة بتحقيق الإبداع

القرار	مستوى الدلالة	قيمة «T»	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
دال (موافق)	0,014	2,543	0,72309	2,2600	60. يقوم الأفراد في المؤسسة بإيجاد وتقديم الأفكار الإبداعية
دال (موافق)	0,015	2,528	0,83910	2,3000	61. يتم استثمار الأفكار الإبداعية في معالجة المشاكل التي تواجه المؤسسة
غير دال (موافق نوعا ما)	0,743	0,330	0,85619	2,0400	62. تقوم المؤسسة بطرح منتج جديد متميز ما بين فترة وأخرى
دال (موافق)	0,002	3,236	0,83029	2,3800	63. تمكن المؤسسة من خلال الإبداع من مقابلة الحاجات المتغيرة للعملاء الحاليين والتوقعين
دال (موافق)	0,024	2,333	0,60609	2,2000	64. للمؤسسة أساليب إنتاج غير متوفرة لدى المؤسسات المنافسة
دال (موافق)	0,000	3,831	0,81215	2,4400	65. تعمل المؤسسة على الحفاظ على الموارد البشرية المتميزة القادرة على تقديم الآراء والأساليب الجديدة
دال (موافق)	0,001	3,500	0,80812	2,4000	66. تتوفر الموارد البشرية بالمؤسسة على صفات إبداعية
دال (موافق)	0,003	3,113	0,77222	2,3400	67. تعمل المؤسسة على توفير بيئة عمل مشجعة على الإبداع
دال (موافق)	0,008	2,782	0,76265	2,3000	68. تتوفر المؤسسة على الإمكانيات لتحويل الأفكار إلى منتجات تميزها عن منافسيها



69. يتم تنمية الإبداع لدى الأفراد من خلال التدريب	2,3000	0,78895	2,689	0,010	دال (موافق)
70. تدعم المؤسسة التنافس بين الأفراد لخلق أفكار إبداعية جديدة	2,3200	0,76772	2,947	0,005	دال (موافق)
71. يتم دعم المدعين من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية	2,2400	0,84660	2,005	0,051	غير دال (موافق) نوعا ما
72. يؤدي الإبداع إلى تخفيض التكاليف عن طريق ترشيد العملية الإنتاجية	2,4000	0,85714	3,300	0,002	دال (موافق)
الإبداع	2,3015	0,63809	3,342	0,002	دال (موافق)

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

تشير معطيات الجدول أعلاه، إلى أن المتوسط الحسابي لمحور تحقيق الإبداع، يقدر بـ (2.30) بانحراف معياري قدره (0.63) وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدّر بـ (02)، وهذا يعني أنه يوجد إبداع في المؤسسات المدروسة. وما يؤكد ذلك هي قيمة "T" المحسوبة المقدرة بـ (3.34) وهي دالة عند درجات الحرية (49) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)؛ إذن المؤسسات محل الدراسة تهم بتحقيق الإبداع. ولكن هذا لا ينفي وجود اختلافات في مستوى الإبداع في مؤسساتهم من عبارة لأخرى، مقسومة إلى مستويين: المستوى الأول متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (02) وقيمة "T" لتلك العبارات موجبة وهي دالة عند درجات الحرية (49) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة أقل من (0.05)، وهي تمثل العبارات التي وافق عليها المستجوبون. والمستوى الثاني متوسطاتها الحسابية قريبة من المتوسط الفرضي (02) وقيمة "T" لتلك العبارات غير دالة عند درجات الحرية (49) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة يفوق (0.05) وهي العبارات التي كانت الموافقة عليها نوعا ما.

إذن بصفة عامة، وافق ممثلوا المؤسسات على معظم العبارات التي تعبر عن مدى تحقيق الإبداع والقدرة على تقديم الآراء والأفكار الإبداعية، وهو ما يؤكد على وجود إبداع بها.

3. نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير أنشطة إدارة الموارد البشرية على الإبداع: وهي تخص نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير أنشطة (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، نظام الحوافز، الأجور والصحة والسلامة المهنية) على الإبداع، ثم تأثير هذه الأنشطة مجتمعة على الإبداع في المؤسسات محل الدراسة، وذلك للتأكد من وجود الدلالة الإحصائية لتأثير المتغيرات المستقلة (أنشطة إدارة الموارد البشرية) على المتغير التابع (الإبداع).

### 1.3. تأثير أنشطة إدارة الموارد البشرية على الإبداع:

الجدول رقم (09): نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير أنشطة إدارة الموارد البشرية على الإبداع

القرار	معامل التحديد " R2 "	اختبار (T)		اختبار (F)		معادلة الانحدار			
		مستوى الدلالة	قيمة " T "	مستوى الدلالة	قيمة " F "	الخطأ المعياري	المعاملات " B "		
لا يؤثر	0,835	0,091	1,731	0,000	30,339	0,391	0,677	الثابت (باقي العوامل الأخرى)	
لا يؤثر		0,102	-			0,163	-	0,273	تخطيط الموارد البشرية
لا يؤثر		0,473	0,725			0,197	0,143	التوظيف	
يؤثر		0,008	2,781			0,165	0,459	تدريب وتطوير الموارد البشرية	
لا يؤثر		0,678	0,417			0,247	0,103	تقييم أداء الموارد البشرية	
يؤثر		0,024	2,343			0,158	0,371	نظام الحوافز في المؤسسة	
يؤثر		0,022	2,383			0,108	0,256	الأجور في المؤسسة	
لا يؤثر		0,098	-			0,198	-	0,336	الصحة والسلامة المهنية
يؤثر			1,695						

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

نلاحظ أن نتائج هذا الجدول مقبولة إحصائياً، حيث بلغت قيمة "F" (30.33) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغيرات المستقلة (تدريب وتطوير الموارد البشرية، نظام الحوافز والأجور في المؤسسة) على المتغير التابع (الإبداع) للمؤسسات التي شملتها الدراسة. حيث بلغت قيمة "T" المحسوبة لتدريب وتطوير الموارد البشرية (2.78) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل "B" التي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (تدريب وتطوير الموارد البشرية) بوحدة واحدة، يقابله تغير بمقدار (0.45) في المتغير التابع (الإبداع)، في حين قدرت قيمة "T" المحسوبة للأجور في المؤسسة بـ (2.38) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.02)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل "B" التي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (الأجور في المؤسسة) بوحدة واحدة، يقابله تغير بمقدار (0.25) في المتغير التابع (الإبداع)، كما بلغت قيمة "T" المحسوبة لنظام الحوافز في المؤسسة (2.34) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.02)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل "B" التي تعني أن التغير

في قيمة المتغير المستقل (نظام الحوافز في المؤسسة) بوحدة واحدة، يقابله تغير بمقدار (0.37) في المتغير التابع (الإبداع)، وكل هذه المتغيرات المستقلة السالفة الذكر تفسر حسب معامل التحديد ( $R^2$ ) المقدّر بـ (0.835) من التباين في المتغير التابع، أي أن (83.50%) من التغيرات الحاصلة على مستوى الإبداع، سببها تغيرات على مستوى: تدريب وتطوير الموارد البشرية ونظام الحوافز والأجور في المؤسسة، مقابل عدم دلالة قيمة "T" لباقي العوامل الأخرى (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، تقييم الأداء، الصحة والسلامة المهنية وباقي العوامل)، وهو ما يؤكد على عدم وجود عوامل أخرى عدا تلك العوامل السابقة الذكر، تؤثر على الإبداع.

وعليه، يمكن القول أن: تدريب وتطوير الموارد البشرية يؤثر إيجاباً وبدرجة كبيرة جداً على الإبداع، بينما يؤثر عليه نظام الحوافز والأجور إيجاباً وبدرجة كبيرة، في حين كل من: تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، تقييم الأداء والصحة والسلامة المهنية، لا يؤثر على الإبداع.

### 2.3. تأثير أنشطة إدارة الموارد البشرية مجتمعة على الإبداع:

الجدول رقم (10): نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير أنشطة إدارة الموارد البشرية مجتمعة على الإبداع

القرار	معامل التحديد "R2"	اختبار (T)		اختبار (F)		معادلة الانحدار		
		مستوى الدلالة	قيمة "T"	مستوى الدلالة	قيمة "F"	الخطأ المعياري	"B"	
يؤثر	0,658	0,019	-	0,000	92,523	0,326	-	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
يؤثر		0,000	9,619			0,128	1,236	أنشطة إدارة الموارد البشرية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

يتضح من هذا الجدول أن النتائج مقبولة إحصائياً، حيث بلغت قيمة "F" (92.52) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (أنشطة إدارة الموارد البشرية) على المتغير التابع (الإبداع) للمؤسسات محل الدراسة. وبلغت قيمة "T" المحسوبة لأنشطة إدارة الموارد البشرية (9.61) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل "B" التي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (أنشطة الموارد البشرية) بوحدة واحدة، يقابله تغير بمقدار (1.23) في المتغير التابع (الإبداع)، وهذا المتغير المستقل يفسر

حسب معامل التحديد ( $R^2$ ) المقدر بـ (0.658)، من التباين في المتغير التابع، أي أن (65.80%) من التغيرات الحاصلة على مستوى الإبداع، سببها تغيرات على مستوى أنشطة هذه الإدارة، كما قدرت قيمة "T" المحسوبة لباقي العوامل الأخرى بـ (-2.43) وهي دالة أيضا بمستوى دلالة قدره (0.01)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل "B" التي تعني أن التغير في قيمة الثابت (باقي العوامل) بوحدة واحدة، يقابله تغير بمقدار (-0.79) في المتغير التابع (الإبداع).

وعليه، يمكن القول أن: أنشطة إدارة الموارد البشرية تؤثر إيجابا وبدرجة كبيرة جدا على الإبداع.

**4. نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة حول واقع ممارسة أنشطة إدارة الموارد البشرية وأثرها على الإبداع في المؤسسات المتوسطة حسب آراء مسؤولي إدارات مواردها البشرية إلى النتائج التالية:

أ. إدراك والقيام بتخطيط الموارد البشرية في هذه المؤسسات.

ب. تبني هذه المؤسسات لمختلف إجراءات عملية التوظيف من استقطاب، اختيار وتعيين.

ج. إدراك أهمية تدريب وتطوير الموارد البشرية في هذه المؤسسات.

د. القيام بعملية التقييم الدقيق لأداء الموارد البشرية.

هـ. قيام هذه المؤسسات بتحفيز مواردها البشرية بمختلف أنواع الحوافز.

و. هناك اهتمام بمستوى وعدالة الأجور في هذه المؤسسات.

ز. هناك حرص على صحة وسلامة العاملين من مختلف المخاطر.

ح. تحقيق الإبداع والقدرة على تقديم الآراء والأفكار الإبداعية في هذه المؤسسات.

ط. تدريب وتطوير الموارد البشرية يؤثر إيجابا وبدرجة كبيرة جدا على الإبداع، بينما يؤثر عليه نظام الحوافز والأجور في المؤسسة إيجابا وبدرجة كبيرة، في حين كل من: تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، تقييم الأداء والصحة والسلامة المهنية، لا يؤثر على الإبداع في المؤسسات المدروسة.

ي. أنشطة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات المدروسة، تؤثر إيجابا وبدرجة كبيرة جدا على الإبداع.

**خلاصة:** إدارة الموارد البشرية من خلال ممارساتها تهدف إلى توفير موارد بشرية بمهارات ومعارف وسلوكيات غير متوفرة لدى المؤسسات المنافسة، وبالموازاة تكون قادرة على تحقيق الإبداع وتوفير خدمات ومنتجات تلبي الاحتياجات المتغيرة والمتجددة للعملاء، مما يساعدها على الاحتفاظ بعملائها ويزيد من قدرتها على جذب عملاء جدد. ولغرض التعرف على واقع ممارسة بعض أنشطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المتوسطة ودورها في تحقيق الإبداع، قمنا بإجراء دراسة ميدانية في مجموعة من المؤسسات المتوسطة بولاية سطيف، خلصت إلى أن: إدارة الموارد البشرية تمارس مختلف الأنشطة (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، نظام الحوافز، الأجور والصحة والسلامة المهنية)، حيث وافق المستجوبون في المؤسسات المدروسة على كل المحاور التي تبين واقع ممارسة أنشطة إدارة الموارد البشرية. وتختلف درجة تأثير هذه الأنشطة على الإبداع من نشاط إلى آخر، حيث أن تدريب وتطوير الموارد البشرية يؤثر إيجابا وبدرجة كبيرة جدا على الإبداع، بينما يؤثر عليه نظام الحوافز والأجور إيجابا وبدرجة كبيرة، في حين كل من: تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، تقييم الأداء والصحة والسلامة المهنية، لا يؤثر على الإبداع. وأن أنشطة إدارة الموارد البشرية بصفة عامة تؤثر إيجابا وبدرجة كبيرة جدا على الإبداع.

## الهوامش والمراجع:

<sup>1</sup> Stéphane Saussier; Aude Le- Lannier, «**Master management des entreprises: L'essentiel de la gestion par les meilleurs professeurs**», Eyrolles, Paris, 2013, p. 140.

<sup>2</sup> J. Coyle-Shapiro et all, «**Human resource management**», University of London, London, 2013, p. 12.

<sup>3</sup> Michel Ferrary, «**Management des ressources humaines entre marché du travail et acteurs stratégiques**», Dunod, Paris, 2014, p. 14.

<sup>4</sup> David Autissier; Blandine Simonin, «**Mesurer la performance des ressources humaines**», Edition d'Organisation, Paris, 2009, p. 54.

<sup>5</sup> Alain Gavand, «**Le recrutement: Enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards**», 1 ère édition, Eyrolles, Paris, 2013, p. 280.

- <sup>6</sup> Alain Gavand, «**Prévenir la discrimination à l'embouche: Pourquoi et comment agir?**», Editions d'Organisation, Paris, 2006, p. 175.
- <sup>7</sup> Josephat Itika, «**Fundamentals of human resource management**», University of Groningen, Mzumbe university, 2011, p. 76.
- <sup>8</sup> Benoit Thery, «**Développer les RH à l'international: Pour une géopolitique des ressources humaines**», Dunod, Paris, 2011, p. 56.
- <sup>9</sup> Marie-Josée Tessier, «**Guide de gestion des ressources humaines**», Technopétences, Montréal, 2013, p. 12.
- <sup>10</sup> Bernard Martory; Daniel Crozet; Bruno Solnik, «**Gestion des ressources humaines: Pilotage social et performances**», Dunod, Paris, 2016, p. 44.
- <sup>11</sup> Wouter Jan Van Muiswinkel, «Future challenges in human resources management and training in national statistical offices», **Human resources management and training**, United Nations, New York, 2013, p. 5.
- <sup>12</sup> Rita Brazuinaite; Heidi Torstensen; Jan Byfuglien, «Becoming an attractive employer for future employees», **Human resources management and training**, United Nations, New York, 2013, p. 199.
- <sup>13</sup> Chloé Guillot-Soulez, «**Petit lexique- Gestion des ressources humaines**», Gualino, France, 2016, p. 44.
- <sup>14</sup> Laetitia Lethielleux, «**L'essentiel de la gestion des ressources humaines**», 10 ème édition, Gualino, France, 2016, p. 75.
- <sup>15</sup> Yannick Freund, «**Ressources humaines: Outilset méthodes de management des RH**», Maxima, Paris, 2016, p. 100.
- <sup>16</sup> Claudine Blackburn; Sylvain Tétrault, «**Managers, gérer vos ressources humaines, votre temps et vos priorités: Managez mieux, stresses moins**», Gereso, France, 2013, p. 111.
- <sup>17</sup> Micheline- Joanne Durand; Roch Chouinard, «**L'évaluation des apprentissages: De la planification de la démarche à l'évaluation des résultats**», Marcelandidier, Canada, 2012, p. 66.
- <sup>18</sup> Michel Amiel; Francis Bonnet; Joseph Jacobs, «**Management de l'administration**», 2<sup>ème</sup> édition, de Boeck&Larciers.a, Bruxelles, 1998, p. 61.
- <sup>19</sup> Frederic Colin, «**La gestion des ressources humaines dans la fonction publique**», Gualino, France, 2016, p. 77.
- <sup>20</sup> Thierry Picq, «Ressources humaines: Les fondamentaux», **L'essentiel du management par les meilleurs professeurs**, Eyrolles, Paris, 2008, p. 339.
- <sup>21</sup> Laura Portolese Dias, «**Beginning management of human resources**», Unnamed publisher, Washington, 2012, p. 467.

<sup>22</sup> راجع:

- Chloé Guillot-Soulez, «**La gestion des ressources humaines**», 9 ème édition, Gualino, France, 2016, p. 169.

- Claudine Blackburn; Sylvain Tétreault, op. cit, p. 117.

<sup>23</sup> رفعت عبد الحليم الفاعوري، «إدارة الإبداع التنظيمي»، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 12.

<sup>24</sup> Denis Chabault; Annabelle Hulin; Richard Soparnot, «**Cas d'innovation en entreprise: Organisation et stratégie**», EMS édition, Paris, 2014, p. 77.

<sup>25</sup> Pierre Chaix, «**Innovation et entrepreneuriat**», E- theque, Paris, 2015, p. 25.

<sup>26</sup> Guillaume Villon de Benveniste, «**Les secrets des entrepreneurs de la SiliconValley: Innover pour devenir leader**», Eyrolles, Paris, 2015, p. 47.

<sup>27</sup> عاكف لطفي خصاونة، «إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال»، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمّان، 2011، ص 73.