

أهمية إدارة الموارد البشرية في تفعيل الإبداع بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية – من وجهة نظر رؤساء مصالح مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة –الجزائر-

*The importance of human resource management in activating
creativity in the Algerian economic institutions - from the point of
view of the heads of the interests of the electrical cables industry in
Biskra - Algeria -*

د/ تفرات يزيد

أ.د/ بن عيشي بشير

د/ بن عيشي عمار

Yazidtagaret400504@gmail.com

bachir452003@gmail.com benachi_amar@yahoo.fr

جامعة أم البواقي

جامعة بسكرة

جامعة بسكرة

تاريخ قبول النشر: 2019/05/20

تاريخ الاستلام: 2019/04/13

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أهمية إدارة الموارد البشرية في تفعيل الإبداع بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ومن أجل تحقيق ذلك قام الباحثين باختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة المتمثل في رؤساء العاملين في مؤسسة الكوابل الكهربائية- بسكرة- والبالغ عددهم 220 رئيس، وقد بلغ حجم العينة 140 فرد وتم توزيع الاستبيانات على جميع أفراد العينة، وتم استعادة 100 استبانة صالحة لتحليل الإحصائي حيث شملت الاستبانة على 22 فقرة، وتوصلت الدراسة إلى: - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع وبين سياسة الاختيار بالمؤسسة محل دراسة.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إبداع وبين سياسة التحفيز بالمؤسسة محل دراسة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع وبين سياسة التدريب بالمؤسسة محل دراسة.
الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية، الإبداع، المؤسسة الاقتصادية.

Abstract:

This study aims to figure out the importance of managing human resources for activating the creativity in the Algerian economic institutions. In order to achieve this, we have selected a random sample of 140 workers from the community of study represented by the number of heads working in Biskra's institution of electric cables that is 220 heads. A questionnaire which included 22 items was distributed to each member of the sample. 100 questionnaires were gotten back and valid for statistical analysis. The study found the following results:

_ There is a relationship which has a statistical significant between the of creativity and the selection policy in the institutions, and it is under study.

_ There is a relationship which has a statistical significant between the of creativity and the incentive policy in the institutions, and it is under study.

_ There is a relationship which has a statistical significant between the of creativity and the training policy in the institutions, and it is under study.

Key words: human resource management, creativity, economic institution. human resource

المقدمة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أتمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق. إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين المنظمات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع. على مدى كفاءة، وقدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها. لذلك أهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية. هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري.

إن أحوج ما تكون عليه إدارة الموارد البشرية هو التأكيد على أهمية الأفكار المبدعة والقدرات الخلاقة، بالإضافة إلى حاجاتها لإيجاد مناخ يشجع القدرات الإبداعية للعاملين والمدبرين وأصحاب القرارات.

ولمعالجة هذا الموضوع تم التطرق إلى المحاور التالية:

- الاطار المنهجي؛

- الاطار النظري؛

- الدراسة الميدانية.

أولاً: الإطار المنهجي للدراسة:

1- مشكلة الدراسة:

يمكن طرح الإشكالية التالية:

" هل لإدارة الموارد البشرية أهمية في تفعيل الإبداع بمؤسسة الكوابل الكهربائية بسكرة ؟"

1- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع وبين سياسة الاختيار بالمؤسسة محل دراسة.

2- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع وبين سياسة التحفيز بالمؤسسة محل دراسة.

3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع وبين سياسة التدريب بالمؤسسة محل دراسة.

2- فرضيات الدراسة:

وللإجابة على إشكالية الدراسة قمنا بصياغة الفرضية التالية:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع وبين سياسة الاختيار بالمؤسسة محل دراسة.

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع وبين سياسة التحفيز بالمؤسسة محل دراسة.

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع وبين سياسة التدريب بالمؤسسة محل دراسة.

3- أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- التعرف على ممارسات ادارة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على أهمية الإبداع في مؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على علاقة بين ادارة الموارد البشرية والإبداع محل الدراسة.

4- أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الإبداع وضرورته والحاجة الماسة إليه في المؤسسات فهو يمثل القوى الأساسية للتنمية والتطوير إذا يمكن من خلالها توظيف التكنولوجيا ومضاعفة امكانتها وفعاليتها.

5- المنهج المستخدم: تم اعتماد الأسلوب الوصفي التحليلي عند تناولنا للجانب النظري للموضوع في حين تم استعمال أسلوب دراسة الحالة في الدراسة الميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بولاية بسكرة معتمدين في ذلك على تقنية الاستمارة لجمع المعطيات من أجل تحليلها إحصائيا لغرض الوصول إلى الإجابة على الفرضيات.

6- حدود الدراسة:

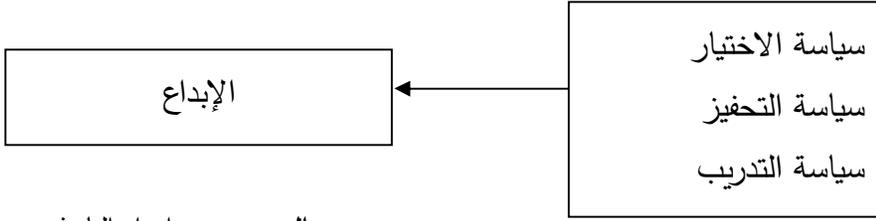
الحد البشري: اقتصرت عينة الدراسة على الرؤساء لعاملين في مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بولاية بسكرة.

الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على التعرف أهمية ادارة الموارد البشرية في تفعيل الإبداع بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة الكوابل الكهربائية بسكرة- الجزائر -

الحد المكاني: تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية والبالغ عددهم 140 عاملا بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بولاية بسكرة.

الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة في الفترة الممتدة من 15 أكتوبر 2017 الى 15 جانفي 2018.

7- نموذج الدراسة:



المصدر: من اعداد الباحثين.

ثانيا- الإطار النظري للدراسة:

1- إدارة المواد البشرية

1- مفهوم إدارة المواد البشرية: على أنها "الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المؤسسة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها، وتدريبها، وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية، كما تقوم هذه الإدارة أيضا بمتابعة تطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين التي شاركت في صياغتها واعتمدها الإدارة العليا في المؤسسة كذلك تعمل الإدارة على تعديلها من وقت لآخر بما يتماشى مع مصلحة المؤسسة والعاملين فيها" (صالح، 2004، ص21)

2- أهمية إدارة الموارد البشرية:

إن الإدارة السليمة للموارد البشرية تؤدي إلى تحقيق النتائج التالية (حسونة، 2008، ص14):

- تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتفجير الطاقات لدى العاملين.
- تزايد إدراك المديرين بان قدرة المؤسسة على التنافس والتميز والإبداع تعتمد على رأس المال البشري لديها.
- تغير القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يتطلعون إلى الاحترام والتقدير والمشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم.
- واهم العوامل التي أبرزت أهمية ودور إدارة الموارد البشرية:
- اكتشاف أهمية العنصر البشري.
- كبر حجم المنظمة ونموه وكبر عدد الموظفين
- ظهور النقابات العمالية وتأثير ذلك على وضع الموظف وأنظمة العمل.

3- وظائف إدارة الموارد البشرية:

تقوم إدارة الموارد البشرية بالوظائف التالية (سهيلة، 2006، ص46):

- تخطيط الموارد البشرية (تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية)
 - ادارة تدفقات العمل وتحليل الوظائف.
 - اختيار الموارد البشرية
 - ادارة الأداء وتقويمه.
 - دوافع العمل ورضا العاملين
 - تدريب وتطوير العاملين
 - التخطيط والتطوير المهني (ادارة المهنة)
 - أنظمة الأجور والرواتب
 - أنظمة الحوافز
 - أنظمة الفوائد
 - علاقات العمل
 - انضباط العاملين
 - السلامة المهنية والأمن الصناعي.
 - نظام معلومات الموارد البشرية (التصميم والتطبيقات)
- 4-أهداف إدارة الموارد البشرية:**
- تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف التالية (حسونة، 2008، ص48):
- المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.
 - توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب والمتحفزة.
 - زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند العاملين إلى أعلى قدر ممكن.
 - إيصال السياسات الموارد البشرية إلى جميع العاملين في المؤسسة.
 - المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل.
 - ادارة وضبط عملية التغيير لتعود بالنفع على كل من المؤسسة والعاملين فيها.
 - السعي إلى تحقيق معادلة المستوى الأداء الجيد وهي المقدرة والرغبة، حيث أن زيادة المقدرة يتمثل في برامج التدريب وتطوير العاملين وأما زيادة الرغبة فيتمثل في أنظمة الحوافز وبرامج الصحة والسلامة.

II - الإبداع

1- تعريف الإبداع:

اختلف الاقتصاديون في تحديد مفهوم الإبداع، فلم يكن هناك تعريف محدد متفق عليه، ولعل ذلك يرجع إلى كثرة المجالات التي شاع فيها هذا المفهوم من جهة، وإلى اهتمامات الباحثين ومدارسهم الفكرية من جهة ثانية، وتعدد جوانب الظاهرة الإبداعية وتعدد وجهات النظر عنها من جهة ثالثة.

ويعرف الإبداع على "أنه الاستعداد الكامن للتفوق أو التميز" (منصور، 1989، ص 85) "العملية التي تتضمن الإحساس بالمشكلات والفجوات في مجال تكوين بعض الأفكار أو الفروض التي تعالج هذه المشكلات، واختبار هذه الفروض وإيصال النتائج التي توصل إليها المفكر إلى الآخرين" (منصور، 1989، ص 86)

2- خصائص الإبداع:

- الإبداع ظاهرة فردية وجماعية فالإبداع ليس حكراً على الأفراد وهو ليس عملية فردية بالضرورة حيث قد تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات بل يمكن القول إن الإبداع الجماعي أو المؤسسي قد يكون ممكناً أكثر ومتاحاً أكثر وبخاصة في المراحل المعاصرة حيث أصبحت الظواهر والمتغيرات تتداخل بصورة بالغة التعقيد وتحتاج إلى جهود عظيمة وإمكانات ضخمة حتى يمكن التعامل معها والوصول إلى نتائج إبداعية حولها.

- يعتمد الإبداع على التفكير المتعمق الشمولي الذي يبحث المشكلة من جميع جوانبها ويواجه عدة حلول متكافئة لها.

- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص إلى آخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها.

- يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تطويره.

- الإبداع علم نظري تجريبي قابل للتبديل والتغيير باختلاف الزمان والمكان فبعض ما هو صواب اليوم

قد يلغى غدا والعكس صحيح

- الإبداع يبدأ دائماً بالتحليل للفرص وبالتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانات إبداعية.

3- مراحل الإبداع:

تتمثل مراحل الإبداع في (الطيبي، 2001، ص 65):

- **مرحلة الإبداع (التحضير):** وفي هذه المرحلة تحدد المشكلة وتخصص من جميع جوانبها، وتجمع المعلومات من الخبرة ومن الذاكرة ومن القراءات ذات العلاقة ويربط بعضها ببعض بصورة مختلفة يمكن من خلالها تناول موضوع الإبداع أو تحديد المشكلة.

- **مرحلة الاحتضان (الاختمار):** وفي هذه المرحلة يكون التفكير الواعي أو العقل ليس عاملا هاما، فالأفكار الجديدة تكون مختزنة تحت مستوى الوعي النفسي الواعي أو العقلي منذ مرحلة التحضير السابقة. وهذه المرحلة قد تستغرق فترة طويلة أو قصيرة كما أنها تمثل أهم مراحل الإبداع وأهمها، لأنها المرحلة التي تشهد عمليات التفاعل وإرهاصاتها بكل ما تشمله من معاناة داخل الباحث، وتتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الإنسان.

- **رحلة الإشراف (الإلهام):** وتتضمن هذه المرحلة إدراك الفرد العلاقة بين الأجزاء المختلفة للمشكلة، وانبثاق شرارة الإبداع، أي اللحظة التي تتولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي بدورها لحل المشكلة. كما تتجسد فيها حالات أو خصائص الإبداع الذاتية التي تمثل فاصلا فعليا بين ما يمكن أن يقوم به أي باحث وبين ما يقوم به المبدعون فالمرحلتان السابقتان بقدر أهميتهما وصعوبتهما، إلا أنهما في الواقع مرحلتين يمكن أن لأي باحث يمر بهما أما هذه المرحلة فلا يمر بها إلا المبدعون.

- **مرحلة التحقق:** وهي آخر مرحلة من الإبداع، ويتعين على الفرد المبدع أن يختبر الفكرة المبدعة ويعيد النظر فيها، ويعرض جميع أفكاره للتقييم، وهي مرحلة التجريب للفكرة الجديدة المبدعة. ولهذه المرحلة وظيفة مشابهة لمرحلة التحضير، ففي مرحلة التحضير ومرحلة إثبات الحقيقة يتركز العمل الواعي لحل المشكلة.

4- القدرات الإبداعية (مظاهر الإبداع) :

هناك عوامل أساسية مستقلة للقدرة الإبداعية من أهمها: الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته

على النحو التالي (حسين، 1997، ص195):

1- **الطلاقة:** وتعني (القدرة على إنتاج عدد كبير من البدائل أو المترادفات أو الأفكار أو الاستعمالات عند الاستجابة لمثير معين، والسرعة في توليدها، وهي في جوهرها عملية تذكر واستدعاء اختيارية لمعلومات أو خبرات أو مفاهيم سبق تعلمها)، وتقسّم إلى عدة

أنواع منها الطلاقة اللفظية أو طلاقة الكلمات والطلاقة الفكرية أو طلاقة المعاني وطلاقة الأشكال

ب- المرونة : ويقصد بها تنوع أو اختلاف الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع وقدرته على تغيير أو تحويل مسار تفكيره أو وجهة نظره تبعاً لمتطلبات الموقف ، فهي عكس الجمود أو التصلب الذهني والذي يعني تبني أنماط ذهنية محددة سلفاً وغير قابلة للتغيير حسب ما تستدعي الحاجة.

ج- الحساسية للمشكلات: (بقدرة الشخص على رؤية المشكلات في أشياء أو أدوات أو نظم اجتماعية قد لا يراها الآخرون فيها، أو التفكير في تحسينات يمكن إدخالها على هذه النظم أو هذه الأشياء ، وذلك على افتراض أن إدخال تحسين معين يعني ضمناً الإحساس بمشكلة ما) في الموقف الواحد ، فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور

د- الأصالة: ويقصد بها التجديد أو الانفراد بالأفكار، فالشخص المبدع ذو تفكير أصيل أي أنه يبتعد عن المألوف أو الشائع، فهو لا يكرر أفكار الآخرين، فنكون الأفكار التي ينتجها جديدة إذا ما حكمنا عليها في ضوء الأفكار التي تبرز عند الأشخاص الآخرين.

هـ- الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه:

وتعني إمكانية الفرد التركيز لفترة من الزمن في مشكلة معينة دون أن تحول المشتتات بينه وبينها، والمشكلة كهدف تظهر بدرجات متفاوتة فيما يتعلق بمضمونها ولكن يظل التوجه حيالها قائماً قبول.

و- المخاطر: هي مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة عن أفكاره الخاصة.

ح- التحليل والربط:

التحليل: هو القدرة على تفتيت المركبات إلى عناصرها الأولية، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض. وتفسير ذلك أن أي موضوع لا يسمى مشكلة إلا إذا كان معقداً مؤلفاً من أجزاء بعضهم غامض ملتبس في البعض الآخر، وأول ما ينبغي عمله هو تحليل المادة المجمعّة ومن ثم تحل المشكلة إلى مجموعة قضايا تساعد على إدراك ذلك العنصر المعقد

الربط: فهو القدرة على تكوين عناصر الخبرة، وتشكيلها في بناء وترابط جديد أو هي القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر والسبب وتفسيرها ثم استنتاج أو توليف علاقات جديدة.

6- أهمية الإبداع:

يعتبر الإبداع أحد المقومات الأساسية في عملية التغيير، فالتطورات المحيطة بنا والنتيجة عن ثورة المعلومات والانفجار التكنولوجي، وزيادة حدة المنافسة بين الشركات وتتنوع حاجات الأفراد، وقلة الموارد وزيادة طموح الأفراد، وزيادة فعالية الاتصالات، وكبر حجم منظمات الأعمال، والتغير في القيم والمبادئ، قد أحدثت وأوجدت مشكلات عديدة، لذلك يجب على المنظمات أن تستجيب لهذه التطورات بإحداث التغييرات والتعديلات التي تتواءم مع هذه التطورات ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بوجود الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة التي تستجيب لهذه التغييرات المستمرة .

ولكي تستطيع المنظمات الاستجابة لهذه التطورات يجب عليها أن تعمل على إنتاج وتوفير عدد كبير من المبدعين لأن هذه الاستجابة تتطلب خيالاً خصباً وقدرات إبداعية فائقة وحلول إدارية سريعة. (فضل الله، 1986، 166)

فالإبداع في المنظمات ترتبط أهميته بما يشكله الإبداع من تحديد المسار وتشكيل وإعادة تشكيل الواقع، فالثورات والتقدم الهائل في جميع المجالات بما فيها من خلق أهداف جديدة وطرق وأساليب جديدة للعمل يؤكد أن المديرين والعاملين أمامهم تحدياً كبيراً ليصبحوا مبدعين، وذلك من أجل التغلب على المنافسات القوية في عالم الأعمال، وقبول التحدي نحو التغيير في الاتجاه الأفضل والصالح العام (توفيق، دت، 41) .

ويمكن إجمال أهم الايجابيات من توافر ظاهرة الإبداع في المنظمات على النحو التالي:

أ- القدرة على الاستجابة لتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر، حيث يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.

ب- إن توافر البيئة الإبداعية في التنظيم يساعد على تطور وتحسين الخدمات بما يعود بالنفع على التنظيم والأفراد.

ج- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختيار تلك القدرات.

د- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب عملية تتواءم مع التطورات الحديثة.

هـ- القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.

و- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتها عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة (النمر، 1995، 62).

III - ممارسات ادارة الموارد البشرية والإبداع:

فيما يلي بعض الممارسات ادارة الموارد البشرية والإبداع:

1- الاختيار والإبداع: إن بعض الدراسات السابقة اشتقت على بعض الممارسات لاختيار الإبداعية أهمها:

أ- تصميم العمل للمنظمة مع اخذ بعين الاعتبار توفير أعمال مثيرة لاهتمام العاملين تساعد على إيجاد الشعور بالنمو الشخصي بالإضافة إلى استخدام مهارات جديدة مرتبطة بتقدم العمل.

ب- سياسة التوظيف: حيث تعتبر سياسة التوظيف الداخلي لأصحاب الكفاءات العلمية والجهود المتميزة عامل يشجعهم بشكل واضح على ممارسة السلوك الإبداعي.

ج- الأمن الوظيفي: إن توفير الأمن الوظيفي يقلل من مخاوف العاملين المتعلقة بالعقوبات أو الفصل في حالة الخطأ أو عدم النجاح مما يعمق روح الانتماء والاعتزاز والولاء للتنظيم.

2- التحفيز والإبداع: هناك العديد من الدراسات بينت أهمية منح كل من الحوافز المادية والمعنوية لأصحاب الأفكار الجديدة وللمبدعين بشكل خاص، فعندما يكافأ الفرد على الأفكار الجيدة فإنه يسعى باستمرار إلى تقديم المزيد منها، أما إذا لم يكافأ فإن ذلك يؤدي إلى الإحباط، وكذلك فإن قلة الحوافز خاصة المادية منها تجعل العاملين منشغلين بتدبير أمورهم الحياتية ومصادر رزقهم وتجنبهم للعمل الإبداعي الذي سي جلب لهم مزيداً من النكد والعوز (محبوب، 1986، ص114).

3- التدريب والإبداع: إن ابسط وسيلة لزيادة مستوى الإبداع لدى العاملين في المنظمة هو تطوير مهارات الأفراد من خلال تدريبهم على أساليب تعزز التعلم الذاتي لديهم إضافة إلى تدريبهم على الإبداع، وخصوصاً في مجال حل المشكلات، إذ انه يمكن العمل على زيادة الإبداع داخل المنظمة من خلال تطوير مهارات الأفراد على توليد حلول متعددة

للمشكلات التي تواجههم، كما انه يمكن تدريب الأفراد على الإبداع من خلال توفير برامج تدريبية تتمتع بوفرة البرمجيات الحاسوبية القائمة على التعلم الالكتروني الموجه ذاتيا.

4- القيادة والإبداع:

يعتبر النمط القيادي التعاوني الديمقراطي من الأنماط التي تشجع المجموعات على الإبداع. فالفرق ذات الأداء الإبداعي العالي كان لها درجة عالية من الدعم القيادي والتركيز على الأهداف وبناء الفريق وتسهيلات العمل، ولكي يكون المدير مجددا بصورة فعالة وقادر على التطوير والابتكار لابد له من أن يتلقى المساندة والتعاون ليس فقط من قبل الرؤساء وإنما من الزملاء والمرؤوسين، ولهذا فعلى المدير أن يعتمد صفة الفريق الذي يشارك كل فرد فيه بالعمل من منطلق قناعة الجميع بان المشروع مفيد ومستحق مثل هذا الاهتمام والدعم والتعاون (إبراهيم، 2002، ص75):

5- الثقافة والإبداع:

أ- تأثير المثل الثقافية على اتخاذ القرار حيث أن اعتبار نوعية المنتجات هدفا مثاليا قد أدى إلى التركيز المفرط على الهندسة وذلك على حساب التسويق، فعندما ينظر بالي بعض الأهداف والوظائف على أنها مثالية فان أهداف ووظائف أخرى تميل إلى فقدان قيمتها. وليس هذا بيانا ضد المثل فهي لازمة في عملية الإبداع من اجل اتصال واضح وتوجيه قوي، ومن هنا يجب استخدام المثل. إلا انه ينبغي قياس تأثيرها مسبقا على نظم التخطيط الاستراتيجي لكي لا تعمل على مسخه من خلال التركيز على بعض الأهداف على حساب البعض الآخر.

ب- إن النظرة المثالية للأهداف والوظائف تحدد المهارات الشخصية.

ج- بسبب الميل نحو الاعتبارات المثالية وما ينتج عن ذلك فان فقدان الحساسة الشخصية تجاه أصحاب المشاريع ولد الحاجة لمدرء موهوبين ليس لديهم احتياجات شخصية عديدة (حمادي، 1999، ص88).

ثالثا- الدراسة الميدانية:

1- منهجية الدراسة الميدانية

1-1- أدوات جمع المعلومات: قام الباحثون بإعداد استبانة لمعرفة أهمية ادارة الموارد البشرية في تفعيل الإبداع بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة الكوابل

الكهربائية بسكرة-الجزائر-. تكونت الأداة من مجموعة من المحاور الدراسة وعدد فقرات كل مجال.

الجدول رقم(01): محاور الدراسة وعدد فقرات كل مجال

الرقم	المحور	عدد الفقرات
01	الإبداع	06
02	سياسة الاختيار	05
03	سياسة التحفيز	05
04	سياسة التدريب	06
المجموع		22

المصدر: من إعداد الباحثين.

كما تم استخدام مقياس ليكرت likert الخماسي في جميع أسئلة الاستبيان والمتكون من:

1	2	3	4	5
غير موافق طلاقا	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق جدا

1-2- صدق وثبات الاستبيان:

أ- صدق الاستبيان:

وتم التحقق من صدق الأداة من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من الأساتذة متخصصين في هذا، وطلب منهم إبداء الرأي حول فقرات الاستبانة وذلك بحذف وتعديل واقتراح فقرات جديدة ومناسبة الأداة لموضوع الدراسة، وبناء على ملاحظات الأساتذة تم تعديل أداة الدراسة. ولتحديد الصدق الداخلي لأداة الدراسة تم استخراج معامل الارتباط بين كل محاور الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) حيث كان معامل الارتباط قويا وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

ب- ثبات الاستبيان: من اجل استخدام معامل ثبات للأداة تم استخدام معامل

كرونباخ الفا من اجل تحديد الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم(02) : نتائج معادلة كرونباخ الفا لمحاور الدراسة

الرقم	المحور	قيمة الفا
01	الإبداع	0.866
02	سياسة الاختيار	0.982
03	سياسة التحفيز	0.890
04	سياسة التدريب	0785
	المجموع الكلي	0.884

المصدر: من إعداد الباحثين.

وتشير القيم الواردة في الجدول أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات مناسبة وتفي بأغراض هذه الدراسة

1-3- مجتمع الدراسة وعينتها:

تم إجراء الدراسة على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة المتمثل في رؤساء العاملين في مؤسسة الكوابل الكهربائية- بسكرة- والبالغ عددهم 220 رئيس، وقد بلغ حجم العينة 140 فرد وتم توزيع الاستبيانات على جميع أفراد العينة، وتم استعادة 100 استبانة صالحة لتحليل الإحصائي وذلك بنسبة 71% بعد استبعاد غير الصالحة منها والبالغ عددها 40 استبانة.

1-4- أساليب التحليل الإحصائي: بعد جمع البيانات وترميزها بالطرق الإحصائية المناسبة، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية spss، فقد استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار (ت) (T)، كما تم استخدام معامل الارتباط بيرسون ومعادلة الفا كرونباخ.

2- تحليل نتائج الدراسة واختبار الفروض

1-2- وصف خصائص عينات الدراسة:

الجدول رقم(03) : خصائص عينة الدراسة

النسبة %	العدد	المتغير	
90	90	ذكر	الجنس
10	10	أنثى	
100	100	المجموع	
10	10	28-20	السن
45	45	30-28	
18	18	35-30	
27	27	35	
100	100	المجموع	
7	7	متوسط	المؤهل العلمي
35	35	ثانوي	
58	58	جامعي	
100	100	المجموع	
21	21	اقل من 5 سنوات	الخبرة
18	18	من 5-10سنوات	
30	30	10من-15سنة	
31	31	15من فأكثر	
100	100	المجموع	
10	10	إطار مسير	الدرجة الوظيفية
32	32	إطار سامي	
30	30	إطار	
28	28	عون تحكم	
100	100	المجموع	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- أن أغلبية أفراد العينة هم من الذكور والبالغ عددهم 90 بنسبة 90%، وهذا راجع إلى طبيعة الأعمال التي ترحي بالمؤسسة التي لا تتناسب مع خصائص النساء.
- أن 10% من أفراد العينة تراوحت أعمارهم من 20 إلى 28 سنة و 45% تراوحت أعمارهم من 28 إلى 30 سنة، و 18% تراوحت أعمارهم من 30 إلى 35 سنة و 27% بلغت أعمارهم أكثر من 35 سنة، ويعكس هذا مدى التنوع في فئات العمر في المؤسسة محل الدراسة حيث يشهد زيادة ملحوظة في الإطار البشري كنتيجة لازدياد أنشطتها، مما يجعل عملية التوظيف بالمؤسسة محل الدراسة عملية مستمرة.
- يلاحظ أن اغلب أفراد العينة هم جامعين بنسبة 58%، وهذا مؤشر على ارتفاع نسبة حملة شهادات الجامعية من العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
- أن اغلب أفراد العينة تزيد مدة خدمتهم بالمؤسسة عن 10 سنوات، مما يعني أن أفراد عينة الدراسة لهم خبرة طويلة داخل المؤسسة محل الدراسة.
- أما الدرجة الوظيفية فكانت موزعة كما يلي: إطار مسير 10%، إطار سامي 32%، إطار 30%، عون تحكم 28%، مما يدل على أن الدراسة شملت كل أفراد العينة.

2-2- تحليل نتائج الدراسة:

1- الإبداع:

الجدول رقم (04): تحليل فقرات المجال الأول (الإبداع)

رقم	المحور	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
01	تتمثل أهمية الإبداع بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة في:	4.32	1.02	01
01	يساعد الإبداع على الاستمرار عمل المؤسسة في ظل التحديات المعاصرة			
02	يمثل الإبداع مدخلا في حل المشكلات مع البيئة الخارجية التي تواجه المؤسسة	3.53	1.32	04
03	يمنح الإبداع التميز على مؤسسات مشابهة	3.43	1.5	06
04	يعمل الإبداع على تطوير المؤسسة	3.74	1.25	02

05	1.37	3.58	يساعد الإبداع المؤسسة على تجاوز الأزمات التي تعترض لها	05
03	1.26	3.6	يساعد الإبداع في التعامل بفعالية تجاه موارد المالية للمؤسسة	06
	0.95	3.70	المجموع الكلي	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول السابق حول (الإبداع)، تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور تتراوح ما بين (3.43 و 4.32)، كما يتبين من الجدول أعلاه ما يلي:

1- احتلت الفقرة "يساعد الإبداع على الاستمرار عمل المؤسسة في ظل التحديات المعاصرة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.32 وبانحراف معياري 1.02، وهو ما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة بشدة على محتوى هذه الفقرة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة بشدة حسب سلم ليكرت. (تنتمي إلى الفئة (04.20) إلى (05))

2- احتلت الفقرة "يعمل الإبداع على تطوير المؤسسة" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.74 وبانحراف معياري 1.25، وهو ما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكرت. (تنتمي إلى الفئة (03.40) إلى (04.19))

3- احتلت الفقرة "يساعد الإبداع في التعامل بفعالية تجاه موارد المالية للمؤسسة" المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.6 وبانحراف معياري 1.26، وهو ما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكرت. (تنتمي إلى الفئة (03.40) إلى (04.19))

4- احتلت الفقرة "يمثل الإبداع مدخلا في حل المشكلات مع البيئة الخارجية التي تواجه المؤسسة" المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.53 وبانحراف معياري 1.32، وهو ما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكرت. (تنتمي إلى الفئة (03.40) إلى (04.19))

5- احتلت الفقرة " يساعد الإبداع المؤسسة على تجاوز الأزمات التي تعترض لها " المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.58 وبانحراف معياري 1.37، وهو ما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكرت. (تنتمي إلى الفئة (03.40 إلى 04.19))

6- احتلت الفقرة " يمنح الإبداع التميز على مؤسسات مشابهة " المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3.43 وبانحراف معياري 1.5، وهو ما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكرت. (تنتمي إلى الفئة (03.40 إلى 04.19))

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول (الإبداع) تساوي 3.70 أعلى من المتوسط المتوقع، (حيث اعتبرت نقطة المنتصف على المقياس (3) هي المتوسط المتوقع). فهو يقع في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكرت (تنتمي إلى الفئة (03.40 إلى 04.19)). مما يدل على أن للإبداع أهمية بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة.

ب- سياسة الاختيار

الجدول رقم(05): تحليل فقرات المجال الثاني (سياسة الاختيار)

الترتيب	الانحراف المعياري	متوسط الحسابي	المحور	ر قم المحور
02	1.39	3.77	تعتبر الخبرات الإبداعية شرطا أساسيا في اختيار المؤسسة للأفراد العاملين	01
04	1.38	3.61	تتبع المؤسسة سياسة التوظيف الداخلي لأصحاب الكفاءات العلمية وتنمية الجهود المتميزة	02
01	1.44	3.82	مقابلات التوظيف في المؤسسة على جوانب السلوك الإبداعية للمتقدم للعمل	03
03	1.45	3.63	تسعى المؤسسة إلى إنشاء عمالة ذات أفكار متنوعة من خلال استقطاب	04

		أفضل الأفراد		
05	1.52	3.5	تتبنى المؤسسة أساليب حديثة في استقطاب الموظفين الجدد من خلال استقبال طلبات توظيف الكترونيا	05
		3.66	1.36	المجموع الكلي

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول السابق حول (سياسة الاختيار)، تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور تتراوح ما بين (3.5 و 3.82)، كما يتبين من الجدول أعلاه ما يلي:

1- احتلت الفقرة " مقابلات التوظيف في المؤسسة على جوانب السلوك الإبداعية للمتقدم للعمل " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.82 وبانحراف معياري 1.44، وهو ما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكرت. (تنتمي إلى الفئة (03.40 إلى 04.19))

2- احتلت الفقرة " تعتبر الخبرات الإبداعية شرطا أساسيا في اختيار المؤسسة للأفراد العاملين " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.77 وبانحراف معياري 1.39، وهو ما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكرت. (تنتمي إلى الفئة (03.40 إلى 04.19))

3- احتلت الفقرة " تسعى المؤسسة إلى إنشاء عمالة ذات أفكار متنوعة من خلال استقطاب أفضل الأفراد " المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.63 وبانحراف معياري 1.45، وهو ما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكرت. (تنتمي إلى الفئة (03.40 إلى 04.19))

4- احتلت الفقرة " تتبع المؤسسة سياسة التوظيف الداخلي لأصحاب الكفاءات العلمية وتنمية الجهود المتميزة " المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.61 وبانحراف معياري 1.38، وهو ما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكرت. (تنتمي إلى الفئة (03.40 إلى 04.19))

5- احتلت الفقرة " تتبنى المؤسسة أساليب حديثة في استقطاب الموظفين الجدد من خلال استقبال طلبات توظيف الكترونيا " المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.5 وبانحراف معياري 1.52، وهو ما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكرت. (تنتمي إلى الفئة (03.40 إلى 04.19))

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني (سياسة الاختيار) تساوي 3.66 أعلى من المتوسط المتوقع، (حيث اعتبرت نقطة المنتصف على المقياس (3) هي المتوسط المتوقع). فهو يقع في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكرت (تنتمي إلى الفئة (03.40 إلى 04.19)). وهذا يدل على أن مؤسسة محل الدراسة تولي أهمية لسياسات وممارسات الاختيار الإبداعية الأهمية التي تستحقها.

ج- سياسة التحفيز

الجدول رقم(06) : تحليل فقرات المجال الثالث (سياسة التحفيز)

الترتيب	الانحراف المعياري	متوسط الحسابي	المحور	رقم المحور
02	1.43	3.80	هناك اهتمام من طرف المؤسسة بالحوافز المادية المقدمة للمبدعين	01
05	1.53	3.67	تضع المؤسسة معايير وأسس خاصة لمتابعة وقياس الأداء	02
03	1.40	3.74	تمنح المؤسسة للإفراد العاملين مكافآت مجزية تتناسب مع مستوى الأداء	03
01	1.41	3.87	نظام الحوافز بالمؤسسة يمتاز بالعدالة والموضوعية	04
04	1.51	3.72	نظام الحوافز بالمؤسسة جيد ويعمل على تحسين الأداء	05
	1.36	3.76	المجموع الكلي	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول السابق حول (سياسة التحفيز)، تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور تتراوح ما بين (3.67 و 3.87)، كما يتبين من الجدول أعلاه ما يلي:

1- احتلت الفقرة " نظام الحوافز بالمؤسسة يمتاز بالعدالة والموضوعية " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.87 وبانحراف معياري 1.41، وهو ما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكرت. (تنتمي إلى الفئة (03.40 إلى 04.19))

2- احتلت الفقرة " هناك اهتمام من طرف المؤسسة بالحوافز المادية المقدمة للمبدعين " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.80 وبانحراف معياري 1.43، وهو ما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكرت. (تنتمي إلى الفئة (03.40 إلى 04.19))

3- احتلت الفقرة " تمنح المؤسسة للإفراد العاملين مكافآت مجزية تتناسب مع مستوى الأداء " المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.74 وبانحراف معياري 1.40، وهو ما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكرت. (تنتمي إلى الفئة (03.40 إلى 04.19))

4- احتلت الفقرة " نظام الحوافز بالمؤسسة جيد ويعمل على تحسين الأداء " المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.72 وبانحراف معياري 1.51، وهو ما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكرت. (تنتمي إلى الفئة (03.40 إلى 04.19))

5- احتلت الفقرة " تضع المؤسسة معايير وأسس خاصة لمتابعة وقياس الأداء " المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.67 وبانحراف معياري 1.53، وهو ما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكرت. (تنتمي إلى الفئة (03.40 إلى 04.19))

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحاسبي لجميع فقرات المحور الثالث (سياسة التحفيز) تساوي 3.76 أعلى من المتوسط المتوقع، (حيث اعتبرت نقطة المنتصف على المقياس (3) هي المتوسط المتوقع). فهو يقع في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكرت

(تنتمي إلى الفئة (03.40 إلى 04.19)). وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على معايير موضوعية وعادلة لتقييم الأداء تساعد على تشجيع ومكافأة المبدعين.
د- سياسة التدريب:

الجدول رقم (07): تحليل فقرات المجال الرابع (سياسة التدريب)

الترتيب	الانحراف المعياري	متوسط الحسابي	المحور	رقم
03	1.42	3.70	تتبنى المؤسسة مدخل ادارة الجودة الشاملة ويشكل الأساس لأخطتها التدريبية	01
06	1.46	3.54	تقوم البرامج التدريبية بالمؤسسة على التفاعل بين الزملاء لتعزيز تعلمهم	02
01	1.43	3.85	تهتم الإدارة العليا بالتدريب باعتباره يساعد على جودة الأداء وتحسين الإنتاجية	03
04	1.45	3.66	تهدف البرامج التدريبية في المؤسسة إلى تصميم منتجات جديدة وتطبيق برنامج التغيير	04
02	1.40	3.84	تصمم البرامج التدريبية بالمؤسسة من اجل زيادة مهارات الأفراد العاملين	05
05	1.51	3.59	زيادة الاستثمار في تدريب العاملين في المؤسسة يزيد من التزامهم ورضاهم الوظيفي	06
	1.38	3.69	المجموع الكلي	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول السابق حول (سياسة التدريب)، تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور تتراوح ما بين (3.54 و 3.85)، كما يتبين من الجدول أعلاه ما يلي:

- 1- احتلت الفقرة " تهتم الإدارة العليا بالتدريب باعتباره يساعد على جودة الأداء وتحسين الإنتاجية " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.85 وانحراف معياري 1.43، وهو ما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكرت. (تنتمي إلى الفئة (03.40 إلى 04.19))
- 2- احتلت الفقرة " تصمم البرامج التدريبية بالمؤسسة من أجل زيادة مهارات الأفراد العاملين " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.84 وانحراف معياري 1.40، وهو ما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكرت. (تنتمي إلى الفئة (03.40 إلى 04.19))
- 3- احتلت الفقرة " تتبنى المؤسسة مدخل إدارة الجودة الشاملة ويشكل الأساس لأخططها التدريبية " المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.70 وانحراف معياري 1.42، وهو ما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكرت. (تنتمي إلى الفئة (03.40 إلى 04.19))
- 4- احتلت الفقرة " تهدف البرامج التدريبية في المؤسسة إلى تصميم منتجات جديدة وتطبيق برنامج التغيير " المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.66 وانحراف معياري 1.45، وهو ما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكرت. (تنتمي إلى الفئة (03.40 إلى 04.19))
- 5- احتلت الفقرة " زيادة الاستثمار في تدريب العاملين في المؤسسة يزيد من التزامهم ورضاهم الوظيفي " المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.59 وانحراف معياري 1.51، وهو ما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكرت. (تنتمي إلى الفئة (03.40 إلى 04.19))
- 6- احتلت الفقرة " تقوم البرامج التدريبية بالمؤسسة على التفاعل بين الزملاء لتعزيز تعلمهم " المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3.54 وانحراف معياري 1.46، وهو ما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة حيث يقع المتوسط الحسابي في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكرت. (تنتمي إلى الفئة (03.40 إلى 04.19))

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحاسبي لجميع فقرات المحور الرابع (سياسة التدريب) تساوي 3.69 أعلى من المتوسط المتوقع، (حيث اعتبرت نقطة المنتصف على المقياس (3) هي المتوسط المتوقع). فهو يقع في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكرت (تنتمي إلى الفئة (03.40 إلى 04.19)). وهذا يدل على بالمؤسسة محل الدراسة تتوفر على برامج تدريبية من شأنها زيادة القدرات الإبداعية عند الأفراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

3- اختبار الفرضية:

01.03/ الفرضية الأولى: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع وبين سياسة الاختيار بالمؤسسة محل دراسة.

جدول رقم (08): نتائج علاقات الارتباط والانحدار بين الإبداع وبين سياسة الاختيار بالمؤسسة محل دراسة.

مستوى الدلالة	قيمة (T) الجدولية	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (R ²)	قيمة (R)
0.000	01.66	31.32	3.92	37.08	0.941	0.97

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن العلاقة بين المتغيرين قوية كون $R = 0.97$ ، حيث يستطيع المتغير المستقل (سياسة الاختيار) تفسير ما نسبته 94.1% من المتغير التابع (الإبداع)، كما يوضح الجدول أيضا أن قيمة (T) المحسوبة (31.32) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية (01.66) وبدرجة ثقة (95%) وهذه النتيجة تؤكد ما ذهب إليه الباحثون في الفرضية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع وبين سياسة الاختيار بالمؤسسة محل دراسة. وتم الاستدلال على هذا الاستنتاج من خلال اختبار (F) حيث كانت قيمة ((F)) المحسوبة (37.08) أكبر من قيمة (F) الجدولية (3.92) وبدرجة وهذا يؤكد قبولها بثقة (95%)

02.03/ الفرضية الثانية: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع وبين سياسة التحفيز بالمؤسسة محل دراسة.

جدول رقم (09): نتائج علاقات الارتباط والانحدار بين الإبداع وبين سياسة التحفيز بالمؤسسة محل دراسة.

قيمة (R)	قيمة (R ²)	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية	مستوى الدلالة
0.96	0.9216	38.33	3.92	34.32	01.66	0.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. من الجدول أعلاه نلاحظ أن العلاقة بين المتغيرين قوية كون $R = 0.96$ ، حيث يستطيع المتغير المستقل (سياسة التحفيز) تفسير ما نسبته 92.16% من المتغير التابع (الإبداع)، كما يوضح الجدول أيضا أن قيمة (T) المحسوبة (34.32) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية (01.66) وبدرجة ثقة (95%) وهذه النتيجة تؤكد ما ذهب إليه الباحثون في الفرضية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع وبين سياسة التحفيز بالمؤسسة محل دراسة. وتم الاستدلال على هذا الاستنتاج من خلال اختبار (F) حيث كانت قيمة ((F)) المحسوبة (38.33) أكبر من قيمة (F) الجدولية (3.92) وبدرجة وهذا يؤكد قبولها ثقة (95%).

03.03/الفرضية الثالثة:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع وبين سياسة التدريب بالمؤسسة محل دراسة. جدول رقم (10): نتائج علاقات الارتباط والانحدار بين الإبداع وبين سياسة التدريب بالمؤسسة محل دراسة.

قيمة (R)	قيمة (R ²)	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية	مستوى الدلالة
0.98	0.9604	35.25	3.92	34.32	01.66	0.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. من الجدول أعلاه نلاحظ أن العلاقة بين المتغيرين قوية كون $R = 0.98$ ، حيث يستطيع المتغير المستقل (سياسة التدريب) تفسير ما نسبته 96.04% من المتغير التابع (الإبداع)، كما يوضح الجدول أيضا أن قيمة (T) المحسوبة (34.32) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية (01.66) وبدرجة ثقة (95%) وهذه النتيجة تؤكد ما ذهب إليه الباحثان في الفرضية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع وبين سياسة التدريب بالمؤسسة

محل دراسة. وتم الاستدلال على هذا الاستنتاج من خلال اختبار (F) حيث كانت قيمة ((F)) المحسوبة (35.25) أكبر من قيمة (F) الجدولية (3.92) وهذا يؤكد قبولها.

الخاتمة:

ان لإدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة بسبب الدور الذي تقدمه في للمؤسسات، وتكمن أهميتها في تزويد الموارد البشرية بالمؤهلات المناسبة، توفير كافة الدوات والوسائل الخاصة بالافراد عن طريق اعداد البرامج التدريبية وتوفير الأجور والحوافز، العمل على تزويد الافراد بالقدرات الابداعية وتشجيع ومكافأة المبدعين، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

أولاً/ نتائج الدراسة:

- أن للإبداع أهمية بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة حيث يساعد الإبداع على الاستمرار في عمل المؤسسة في ظل التحديات المعاصرة.
- أن المؤسسة محل الدراسة تولي أهمية لسياسات وممارسات الاختيار الإبداعية الأهمية التي تستحقها من خلال أن مقابلات التوظيف في المؤسسة تركز على جوانب السلوك الإبداعية للمتقدم للعمل؛
- أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على معايير موضوعية وعادلة لتقييم الأداء تساعد على تشجيع ومكافأة المبدعين؛
- أن المؤسسة محل الدراسة تتوفر على برامج تدريبية من شأنها زيادة القدرات الإبداعية عند الأفراد العاملين حيث تهتم الإدارة العليا بالمؤسسة محل الدراسة بالتدريب باعتباره يساعد على جودة الأداء وتحسين الإنتاجية؛
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع وبين سياسة الاختيار بالمؤسسة محل الدراسة؛
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع وبين سياسة التحفيز بالمؤسسة محل الدراسة؛
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع وبين سياسة التدريب بالمؤسسة محل الدراسة.

للم/ ثانيا/ توصيات الدراسة:

- كما أوصت الدراسة بـ
- أن تتبع المؤسسة سياسة التوظيف الداخلي لأصحاب الكفاءات العلمية وتنمية الجهود المتميزة؛
 - أن تتبنى المؤسسة أساليب حديثة في استقطاب الموظفين الجدد من خلال استقبال طلبات التوظيف الكترونيا؛
 - تضع المؤسسة معايير وأسس خاصة لمتابعة وقياس الأداء؛
 - نظام الحوافز بالمؤسسة يمتاز بالعدالة والموضوعية؛
 - إنشاء وحدات إدارية في المؤسسة مثل وحدات البحث والتطوير؛
 - توفير ثقافة تنظيمية ملائمة في المؤسسة التي تساعد قيمها على تعزيز وتشجيع الإبداع؛
 - ينبغي على المنظمات ان تتبنى سياسات وممارسات تشجع الإبداع وتهتم بالمبدعين من اجل اللحاق بركب الحضارة والتقدم.

للم/ قائمة المراجع والمصادر:

- 1- النمر سعود محمد (1995م)، السلوك الإداري، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض.
- 2- إبراهيم عبد الستار(2002)، الإبداع وقضائاه وتطبيقات، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية
- 3- حريم حسين(1997)، السلوك التنظيمي(سلوك الأفراد في المنظمات)، عمان، الأردن، دار زهران
- 4- منصور أحمد(1989)، تكنولوجيا التعليم وتنمية القدرة على التفكير الابتكاري، القاهرة، دار الوفاء للطباعة والنشر، المنصورة.
- 5- محمد الطيبي(2001)، تنمية قدرات التفكير الإبداعي، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع
- 6- محمد فالح صالح(2004)، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع
- 7- سهيلة محمد عباس(2006)، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عمان الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.

- 8- علي سرن الختم محجوب(1986)، الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع
- 9- علي حمادي(1999)، صناعة الإبداع، عمان، الأردن، دار ابن حزم للنشر والتوزيع
- 10- فيصل حسونة(2008)، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع
- 11- فضل الله فضل الله. (1986م)، المقومات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في العالم العربي وأثرها في توجهات الإبداع الإداري، المجلة العربية للإدارة، ع3.
- 12- توفيق عبد الرحمن . د . ت . التخطيط الاستراتيجي والتفكير الإبداعي، القاهرة مركز الخبرات المهنية للإدارة .