

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان : علوم إقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية

الشعبة : علوم التسيير

التخصص : تسيير مؤسسات صغيرة و متوسطة

من إعداد الطالب : عادل بن موسى

بعنوان :

تأثير الإبداع الإداري على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحروش - سكيكدة -

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2013/06/24

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور / دبون عبد القادر. (أستاذ محاضر ب- جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا
الدكتور/ السايح بوزيد..... (أستاذ محاضر ب- جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا
الدكتور / مولاي لخضر عبد الرزاق .. (أستاذ محاضر ب- جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2013/2012

الاهداء

إلى أُمي الغالية و أبي العزيز حفظهما الله و أطال عمرهما على طاعته

إلى إخوتي و أخواتي تقديرا و وفاء

إلى جميع الأهل و الأقارب

إلى جميع أصدقائي و أحبائي

إلى كل من علمني حرفا ذات يوم

أهدي إليهم ثمرة جهدي

جعله الله علما نافعا

عادل

الشكر

أحمد الله على توفيقى فى إتمام بحثى هذا و أتقدم بأسمى آيات

التقدير و الشكر

للأستاذ المشرف الدكتور: السايح بوزيد

على ما تلقيته منه من توجيهات و توصيات

و أتوجه بشكرى و امتنانى للأستاذ هتهات على المساعدة العلمية التى

تلقيتها منه

و أتوجه بشكرى إلى كل زملاء دفعتى

و أتوجه بجزيل الشكر إلى كل عمال و إدارات مؤسسة مطاحن

الحروش على تعاونهم

معنا وعلى حسن استقبالهم و خاصة الأستاذ عمار لعور.

ملخص الدراسة

هذه الدراسة هدفت إلى معرفة أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته مع هذا النوع من الدراسات في وصف الظاهرة موضوع الدراسة.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال مؤسسة مطاحن الحروش لعام 2013/2012م و البالغ عددهم (150) عامل و بلغت عينة الدراسة (43) عامل .

وقد تم تصميم استبيان الدراسة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة، تم توزيعها على أساس طبقي ، تم تحليل (43) استبيان باستخدام برنامج spss الإحصائي.

كما قام الباحث باستخدام طريقة ألفا كرونباخ لحساب الثبات ووجد أن معامل الثبات الكلي للاستبيان (0.76) وهي نسبة كافية لتطبيق الاستبيان .

الكلمات المفتاحية: إبداع، إبداع إداري، إدارة موارد بشرية، مؤسسات صغيرة ومتوسطة.

Summary:

The purpose of this study was to identify the impact of the administrative creativity on the improvement of human resources management in small and medium enterprises.

The researcher used in this study the descriptive analytical method that suits this type of studies in describing the phenomenon under study.

The population under study consists of all the 150 employees in el harrouh mills enterprise in 2012/2013 and the sample frame consists of 43 employees.

The questionnaire study was designed as a means of data collection, have been distributed on the basis of caste, (43) questionnaires were analyzed using SPSS statistical software.

Also the researcher used the *alpha cronbach* method to calculate the reliability and found the overall reliability radix (0,76) which is sufficient to for the application of the questionnaire.

Key words: creativity، administative creativity، improvement of human resources management, small and medieum enterprises.

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
20	الصدق الداخلي العبارات المرتبطة بالاستبيان	الجدول 1. 2
21	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	الجدول 2. 2
22	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	الجدول 3. 2
23	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	الجدول 4. 2
24	توزيع عينة الدراسة حسب متغير القسم	الجدول 5. 2
25	آراء أفراد العينة حول مدى توفر سمة الأصالة لديهم	الجدول 6. 2
26	آراء أفراد العينة حول مدى توفر سمة الطلاقة لديهم	الجدول 7. 2
27	آراء أفراد العينة حول مدى توفر سمة المرونة الذهنية لديهم	الجدول 8. 2
28	آراء أفراد العينة حول مدى توفر سمة المخاطرة لديهم	الجدول 9. 2
29	آراء أفراد العينة حول مدى توفر سمة القدرة على التحليل لديهم	الجدول 10. 2
30	آراء أفراد العينة حول مدى توفر سمة الحساسية للمشكلات لديهم	الجدول 11. 2

31	معامل الارتباط بين الإبداع الإداري والرضا الوظيفي لدى العاملين لدى العاملين بمؤسسة مطاحن الحروش	الجدول 2. 12
32	معامل الارتباط بين الإبداع الإداري ونظام التدريب لدى العاملين بمؤسسة مطاحن الحروش	الجدول 2. 13
33	معامل الارتباط بين الإبداع الإداري ونظام الأجور لدى العاملين بمؤسسة مطاحن الحروش	الجدول 2. 14
34	معامل الارتباط بين الإبداع الإداري ونظام التحفيز لدى العاملين بمؤسسة مطاحن الحروش	الجدول 2. 15
35	للكشف عن دلالة الفروق بين رؤية أفراد عينة الدراسة t نتائج اختبار إزاء الإبداع الإداري باختلاف الجنس	الجدول 2. 16
36	نتائج اختبار t للكشف عن الفروق بين رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء الإبداع الإداري باختلاف المستوى التعليمي	الجدول 2. 17
37	نتائج t للكشف عن دلالة الفروق بين رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء الإبداع الإداري باختلاف سنوات الخبرة	الجدول 2. 18

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
45	الاستبيان	01

توطئة

إن المحور الجوهرى للمنظمات المعاصرة المبدعة يقوم على تطوير بيئتها التنظيمية و يعمل على بلورة الأفكار الإبداعية في إطار منهج فكري و علمي يقوم على قيم و معايير و ممارسات وظيفية تنعكس على تحسين أداء العاملين في المنظمة و تعتبر الموارد البشرية الثروة الأساسية في أي مؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدمية لذا فإن المؤسسات تعمل على استفادة مواردها البشرية بأقصى درجة ممكنة من خلال العمل على تطويرها مما ينعكس في النهاية على جودة أداء الأفراد نحو الأفضل خاصة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

فالفردي المبدع يعتبر ثروة تفوق الثروة المادية، بل إن الاستثمار في تطوير العنصر البشري يعتبر أنجح مصادر الاستثمار. لذلك فإن اتجاه المنظمات نحو الاهتمام بالإبداع لا ينبغي أن يقتصر على إدخال الأدوات و التقنيات المتطورة، بل لابد أن يشمل إحداث تغييرات فعلية في توجهات و سلوكيات العاملين، فالمشكلة الرئيسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة أنها لم تأخذ بجدية أهمية خلق المناخ السائد للمبدعين و بالتالي ينبغي على هذه المؤسسات إجراء القياسات المختلفة التي من شأنها تحديد القدرات الحالية الإبداعية لأبنائها حتى يمكن تقديم برامج التنمية التي تتلاءم مع هذه القدرات، و حتى يمكن الوقوف على مدى تأثير المتغيرات المختلفة المحيطة بالعاملين و التي تؤثر في مستوى القدرات الإبداعية لهم.

مشكلة الدراسة

إن الإبداع أداة و مهارة هامة تمكن المدير من مواجهة التحديات المختلفة و إدارة الأزمات و تحويلها إلى فرص و هو يعظم منفعة الموارد البسيطة المتاحة للمدير فالقدرة على الإبداع من أهم المتطلبات الواجب توفرها فيمن يتحمل مسؤولية القيام بالعمل الإداري .

لذلك يجدر بهذه المنظمات أن تولي العمل الإبداعي اهتماما كافيا، و أن تجري القياسات التي تسلط الضوء على المستوى الإبداعي لدى الأفراد عامة و لدى المديرين خاصة كونهم هم الذين يصنعون القرارات و يرسمون مستقبل المنظمة . و على ضوء ما تقدم يمكن للباحث صياغة مشكلة هذه الدراسة بالسؤال التالي:

"ما مدى تأثير الإبداع الإداري على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؟"

وما مدى تحقيقه في مؤسسة مطاحن الحروش ؟

فروض الدراسة

يسعى الباحث خلال هذه الدراسة إلى مناقشة واختبار الفروض التالية في محاولة لإثباتها أو نفيها

الفرضية الأولى

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري وأداء الموارد البشرية بمؤسسة مطاحن الحروش "

ينبثق عن هذه الفرضية الأولى الفرضيات التالية :

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري وبين مستوى الرضا لدى العاملين بمؤسسة مطاحن الحروش .

- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري وبين نظام التدريب لدى العاملين بمؤسسة مطاحن الحروش .
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري وبين نظام الأجور لدى العاملين بمؤسسة مطاحن الحروش .
- 4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري وبين نظام التحفيز لدى العاملين بمؤسسة مطاحن الحروش .

الفرضية الثانية

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين الإبداع الإداري للمتغيرات الشخصية التالية:
(الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)

مبررات اختيار الموضوع

هناك عدت أسباب دفعتنا لاختيار هذا الموضوع أهمها :

- 1- الأهمية الحالية والمستقبلية التي يكتسبها موضوع البحث ؛
- 2- إثراء مكتبة الجامعة نظرا لنقص في هذا الموضوع، وخاصة في مجال الإبداع الإداري، وما يزيد الموضوع أهمية على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- 3- يعتبر موضوع البحث ذو صلة متينة بتخصص التسيير، كما أن الإبداع محصلة لنشاطات البحث والتطوير.

أهداف البحث

- 1- التعرف على واقع الإبداع الإداري لدى العاملين بمؤسسة مطاحن الحروش؛
- 2- التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية لدى العاملين بمؤسسة مطاحن الحروش؛
- 3- لفت أنظار المعنيين في مؤسسة مطاحن الحروش إلى ضرورة الوعي بقيمة الشخص المبدع وأهمية اكتشاف قدراته وطاقاته واستثمارها .

حدود الدراسة

حدد إطار الدراسة لموضوع أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمعالجة إشكالية الموضوع بمؤسسة مطاحن الحروش - سكيكدة - كمؤسسة صغيرة ومتوسطة، أما من الجانب الزماني فحدد بالفترة من 23- 04 إلى غاية 12- 05 - 2013 .

منهج البحث والأدوات المستخدمة

من أجل الوصول إلى إجابات واضحة على الأسئلة المطروحة في إشكالية البحث واختبار مدى صحة أو خطأ الفرضيات، ارتأينا أن نستخدم المنهج الوصفي من أجل الإلمام بكل جوانب الموضوع، كما قمنا بتوزيع استبيان على مؤسسة

مطاحن الحروش، ثم قمنا بتحليلها عن طريق النسخة التاسعة عشر للبرنامج الإحصائي الشهير spss وهي اختصار statistical package social sciences، وهي اختصار للأحرف اللاتينية الأولى من اسم " الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية " .

صعوبات البحث

تتمثل أبرز الصعوبات والعقبات في إنجاز هذا البحث :

- نقص للمعلومات في المؤسسة؛

- التحيز وعدم المصادقية؛

- تعامل الكثير من عمال المؤسسة مع الاستبيان بطريقة غير علمية، وامتناع آخر عن الإجابة، رغم أن الاستبيان لا يطلب أرقام أو مبالغ عن نشاط المؤسسة .

هيكل البحث

تناولنا موضوع البحث في فصلين، الفصل الأول كإطار للإلمام بالجانب النظري للموضوع، أما الثاني فقد كان ميدانيا .

بالنسبة للفصل الأول تطرقنا فيه إلى ماهية وأبعاد كل من إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري ومدخل للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال تعريفها وخصائصها؛ أما المبحث الثاني سنتطرق إلى الدراسات السابقة حول موضوع البحث.

وسنخرج في الفصل الثاني الدراسة الميدانية التي تمت على أساس توزيع الاستبيان في مؤسسة مطاحن الحروش، مع عرض و تحليل و استنتاج النتائج المتوصل إليها.

الفصل الأول : إدارة الموارد البشرية و الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تمهيد الفصل الأول:

تواجه المنظمات بمختلف أنواعها وأحجامها تحديا يتمثل في الرفع من مستوى أداءها حتى يتسنى لها البقاء و الإستمرار. ومن هنا تبرز أهمية التلازم بين إدارة الموارد البشرية و الإبداع الإداري في مختلف المنظمات ، حيث أصبح الآن الإبداع بمثابة الأمل الأكبر للجنس البشري لحل الكثير من المشكلات التي تواجهه ، وعليه لا بد من أن تعتمد المنظمات على توفير نوع ممتاز من العاملين، أي على أفراد مبدعين في شتى أنواع المجالات .

إن اتجاه المنظمات نحو الإتمام الإبداع لا ينبغي أن يقتصر على إدخال الأدوات و التقنيات المتطورة ، بل لا بد أن يشمل التغييرات في توجهات و سلوكيات العاملين، كما أنه على مديري المنظمات أن يكون لهم الدور الكبير في إحداث هذا النوع من التغييرات .

وعلى هذا الأساس يهدف هذا الفصل إلى إبراز أساسيات و عموميات لإدارة الموارد البشرية و الإبداع الإداري من خلال التعرف على ماهية هذين المتغيرين، ضف إلى ذلك تعريف وخصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

المبحث الأول: ماهية وأبعاد إدارة الموارد البشرية و الإبداع الإداري

المطلب الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

أولاً : تعريف إدارة الموارد البشرية :

وردت تعاريف متعددة لإدارة الموارد البشرية، ركزت أغلبها على الدور الذي تؤديه في المنظمة من خلال مهامها

و ممارستها. من بين هذه التعاريف مايلي :

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها " كافة العمليات المتعلقة بالإدارة بوجه عام، وهي التخطيط والتنظيم و التوجيه والمتابعة،

وتقييم كافة العمليات و الأنشطة التي تؤدي إلى بذل أقصى جهود الموارد البشرية، وذلك لتحقيق أهداف المنظمة و أهداف الأفراد"¹.

ويعرفها a.batoli أن " إدارة الموارد البشرية تهتم أساسا بالأفراد في جميع المستويات التنظيمية من حيث ترتيب العاملين،

الأجور، المفاوضات مع التنظيمات العمالية، الترقيات وغيرها من الأمور المتعلقة بالأفراد."²

ثانياً: أهداف إدارة الموارد البشرية :

إن الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها متعددة و متنوعة، تسعى من خلالها إلى تحقيق الأهداف

الكلية و الإستراتيجية للمنظمة و تحقيق رضا الأفراد، من أهم هذه الأهداف مايلي:

- تنمية وتطوير القوى العاملة و تحسين كفاءتها الإنتاجية ؛
- تعويض الأفراد عن جهودهم ماديا و معنويا، وخلق درجة كافية من الرضا و الإقبال على العمل لديهم؛
- المحافظة على القوى العاملة المدربين ذات الكفاءة، و تأمين مساهمتها المستمرة في انجاز أهداف المنظمة؛
- صياغة القوى العاملة و المحافظة على سلامتها ومستوى مهارة الأفراد؛ "³
- تقليل التعارض بين الإدارة والعمال، و تحسين العلاقة بين الإدارة و الأجهزة العمالية (النقابات)؛
- مساعدة المديرين على فهم الجوانب المتعلقة بأنشطة الموارد البشرية مما يجعلهم يتجنبون بعض الأخطاء التي.

¹ بسبوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، الطبعة الاولى، ايتراك للنشر و التوزيع، القاهرة2005، ص 17

²a.bartoli، le managment dans les organisation publiques، dunod، paris، 1997 p : 111.

³ علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الانتاجية ، مكتبة غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 1985، ص 19.

الفصل الأول : إدارة الموارد البشرية و الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- يقع فيها أغلب المديرين .¹
 - على مدير الموارد البشرية القيام بمجموعة من الأنشطة المتعلقة باستغلال الموارد البشرية ، وهي أنشطة غير مطبقة في وحدات أخرى من التنظيم.²
- إن الأهداف السابقة تعتبر أهداف خاصة لإدارة الموارد البشرية تسعى من خلالها إلى تحقيق أهداف اعم و أشمل ، و هي الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها بصفة عامة و تتمثل أساسا في زيادة الإنتاجية، تطوير طريقة العمل، الميزة التنافسية وهذه الأهداف يرى بعض الكتاب أنها ترتبط وتتفاعل فيما بينها لتحقيق غايات الاستمرار و البقاء النمو، التنافسية و الربحية .

ثالثا : طبيعة مهام إدارة الموارد البشرية :

نستطيع أن نترجم طبيعة مهام إدارة الموارد البشرية في أهم الأدوار التي تقوم بها داخل المنظمة والمتمثلة في:

- 1- دور استشاري:** حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بتقديم النصح و المشورة للإدارة العليا بالمنظمة في كافة المجالات المتعلقة بالمتعلقة بالفراد، كما تقدم النصح والإرشادات للمديرين التنفيذيين في المنظمة وتساعد على علاج المشاكل المتعلقة بالفراد العاملين .
- 2- دور تنفيذي:** حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بالعديد من الأعمال التنفيذية كإعداد السياسات الخاصة بالقرى العاملة، الاحتفاظ بسجل العاملين تقديم الخدمات الاجتماعية للعاملين حيث يقوم مدير الموارد البشرية بهذه الأعمال.
- 3- دور رقابي:** كما تقوم إدارة الموارد البشرية بدور رقابي على أعمال الإدارات الأخرى في مجال الموارد البشرية، و ذلك للتأكد من تنفيذ السياسات الخاصة بهذه الموارد داخل المنظمة.³

رابعا: أسباب الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية : توجد العديد من الأسباب التي تفسر التطور الذي حدث في نظرة

الإدارات و المنظمات ككل إلى إدارة الموارد البشرية، و من أهم هذه الأسباب ما يلي:

- 1- اتساع نطاق التدخل الحكومي في علاقات العمل:** حيث تزايد دور الحكومات في التدخل في علاقات العمل عن طريق إصدار القوانين و التشريعات العمالية، و تجنب المنظمة من الوقوع في مشاكل قانونية.
- 2- ارتفاع تكلفة العمل الإنساني:** حيث أصبحت الأجور تكتل نسبة عالية و متزايدة من تكاليف الإنتاج في جميع المنظمات، الأمر الذي حتم الاهتمام بضغط تكلفة العمل، زيادة إنتاجية العاملين من خلال البحث و الدراسة و الإدارة الجيدة.¹

¹ يوم التصفح 2013/03/12 . 21:20 . www.moh.gov.ae/moh_site/admin_develop/human_hessources.htm

² bélouger l etal gestion statigique etopération des ressources humaines ، chicontimi Morin 1999 ، p63.

³ سعاد نانف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص ص63-65.

الفصل الأول : إدارة الموارد البشرية و الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

3- زيادة أهمية النقابات: إن زيادة دور وأهمية النقابات و التنظيمات العمالية التي تدافع عن حقوق العاملين و ترعى مصالحهم و زيادة حدة الصراع بين الإدارة و العاملين ، تتطلب ضرورة الاهتمام بالعلاقات و الحوار الاجتماعي ، عن طريق جهاز متخصص يحل المشاكل العمالية.

4- زيادة المنافسة و تدويلها: ساهم الاتجاه نحو التدويل و زيادة المنافسة إلى زيادة التطور المستمر في المنتجات و أنظمة العمل ، مما يتطلب تحسين نوعية الموارد البشرية و زيادة قدراتها و كفاءتها. "2"

المطلب الثاني: الإبداع الإداري.

أولاً : مفاهيم تتعلق بالإبداع و الإبداع الإداري :

1- تعريف الإبداع:

الإبداع كما جاء في لسان العرب من "بدع الشيء" أو "ابتدعه" أي إنشأه وبدأه، و البدع: الشيء الذي يكون أولاً. قال تعالى: (قل ما كنت بدعا من الرسل). "3"

أي ما كنت أول من أرسل، فقد أرسل قبلي كثير.

2- تعريف الإبداع الإداري:

" الإبداع الإداري هو العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة أو ممارسة منتج أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل العاملين في المنظمة أو فرضها عليهم من قبل أصحاب القرار ، بحيث يترتب عليها أحداث نوع من التغيير في بيئة عمليات أو مخرجات المنظمة. "4"

ثانياً : أهمية الإبداع الإداري :

يمكن إجمال الإيجابيات التي توفرها ظاهرة الإبداع في التنظيمات على النحو التالي :

- تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم و الفرد؛
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرص لهم في اختبار تلك القدرات؛

¹ محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة و النشر، القاهرة، 1994، صص 29-30 .
² gm -peretti، ressources humaines، 5 émeed ، unifert ، paris، 1998 ، pp14-15.

³ سورة الأحقاف، آية رقم 09 .

⁴ عبد الرحمان هيجان، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، أكاديمي نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1420 هـ، صص 283.

الفصل الأول : إدارة الموارد البشرية و الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب عملية تتواءم مع التطورات الحديثة؛
- القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة و الإمكانيات المادية و البشرية المتاحة؛
- حسن استغلال الموارد البشرية و الاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل و التحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.¹

ثالثاً : عناصر الإبداع الإداري :

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

¹ توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية ب غزة- فلسطين- 2008/2009، ص : 15.

² بسام بن مناور العنزي ، الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري دراسة إستطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض، مذكرة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك سعود، بالمملكة العربية السعودية 2003 / 2004 ص : 35 .

الفصل الأول : إدارة الموارد البشرية و الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ثانيا : محفزات ومعوقات الإبداع الإداري

1- محفزات الإبداع الإداري

إن المؤسسات الأفضل و الناجحة هي التي تكون قادرة على الإبداع والتجديد على أساس تام ومتطور. و المدراء الأفضل هم الذين يكونون قادرين على مساعدة الأفراد و الاستفادة من مواهبهم الإبداعية الخلاقة .

وقد أورد كل من ويست وفار العوامل المساعدة للإبداع وهي :

● **القيادة:** يشجع النمط القيادي التعاوني الديمقراطي المجموعات على الإبداع، وقد دعمت الدراسات في هذا المجال بأن

الفرق ذات الأداء الإبداع العالي كان لها درجة عالية من الدعم القيادي والتركيز على الأهداف وبناء الفريق و تسهيلات العمل.

● **فترة المجموعة :** عندما تزداد الفترة الزمنية التي يقضيها أفراد المجموعة مع بعضهم البعض فإن ذلك يؤثر سلبا على الإبداع، كذلك يؤثر على أداء الفرد .

● **تكوين المجموعة:** كلما كان عدد أفراد المجموعة قل يلين كلما كان ذلك مساعدا على الإبداع وعلى إيجاد الحلول للمشكلات أكثر وذلك خوفا من ازدياد الآراء. "1"

ويرى جينبير أن هناك بعض الأمور التي منشأها أن تحفز الإبداع و تشجعه في المنظمات وهي :

- تشجيع العاملين على التعلم واكتساب مهارات متخصصة؛

- تشجيع العاملين للأخذ بالأمور الصعبة والخروج عن المألوف؛

- التأكيد على التعاون بدلا من المنافسة بين العاملين الجدد؛

- مكافأة العاملين على الأداء الفعال في العمل؛

- محاولة إعطاء جميع العاملين الشعور بأنهم مالكيين أثناء أداءهم للعمل. "2"

¹ michael A ، west and James l ، far ، **novation and creativity at work jhonwiley and sous**، 1998 ، pp82، 316

²deau guniper ، **human rressources and creativity**، work، stuady ، vol45 ،n07 1996 ، p :19

الفصل الأول : إدارة الموارد البشرية و الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

2- معوقات الإبداع الإداري:

- تعددت معوقات التفكير الإبداعي في المنظمات الإدارية، كلما استطاعت المنظمة تحديد المعوقات كلما كانت هناك فرصة أكبر للإبداع والتفكير الإبداعي، وقد حدد (أللوزي) هذه المعوقات بما يلي:
- ضعف الإمكانيات المادية و البشرية، وعدم توافر المناخ التنظيمي المناسب نتيجة لافتقار العناصر التنظيمية الجيدة مثل عدم توافر معايير عدالة بين الأفراد؛
 - عدم وضوح الأهداف التنظيمية ، و ما يترتب عليها من تدني الروح المعنوية و روح الإبداع، يعتبر عائقا يمنع قيام الأفراد بممارسة الإبداع في النشاطات الإدارية؛
 - الضغوط التي تمارسها الجماعات الغير الرسمية حيث تشكل هذه الضغوطات حاجز أمام الإبداع و التفكير الإبداعي إذ تحول دون عدم إعطاء أي فرصة لتقديم حلول و أداء؛
 - عدم توافر الاستقرار الوظيفي يمنع الأفراد من التفكير والإبداع . "1"
- ويورد (القيروتي) معوقات الإبداع و هي :
- مقاومة الجهات الإدارية و عدم رغبتها في التغيير الذي ترى فيه الوضع اعتادت عليه؛
 - عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم: مما يجعلهم يعرضون على إبقاء الأمور مركزية ولا يعطون الفرصة لأي نوع من المشاركة من قبل العاملين؛
 - سوء المناخ التنظيمي: ممثلا بالعلاقات السائدة في الجهاز الإداري وبأسس الترقية والحوافز، فمن الغريب أن يتواجد الإبداع في مناخ تنظيمي غير صحي يحبط طاقات الإنسان. "2"

¹ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى 1999، ص 299-307.
² محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة للسلوك التنظيمي الانساني الفردي و الجماعي في المنظمات الإدارية، عمان 1989، ص ص 177-185.

الفصل الأول : إدارة الموارد البشرية و الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أما جيرتن فيرى بأن :

- **الإبداع متخصص** : أحد أهم معوقات الإبداع على المستويين الفردي و المنظمات هو الاعتقاد بأن الإبداع يلزم فقط للدارسين و المختصين، ولكن الإبداع يلزم في كل المستويات وفي كل الإبداع خلال المنظمة، الإبداع هو مسؤولية كل مجموعة، كل مدير، كل فرد .

- **مناهج محددة** : تعتبر الناهج من المعوقات للإبداع في أي مستوى المنهج كلمة يساء فهمها هو طريقة للتفكير ، الاتصال، توضيح العالم، يشمل المنهج، النظريات، المبادئ، القيم والاعتقادات لذا تعتبر المناهج معوق لإبداعاتنا، فهي تحدد تفكيرنا و أعمالنا بطريقة لا ندركها .

- **تحديات التعليم التقليدي** : المواقف التقليدية للتعلم و الإيصالات اليومية للأفكار و المفاهيم تعتبر من محددات العقل ، عندما يكون المستمع خبير و المتكلم خبير المتكلم خبير و اللغة واضحة فإن العملية تكون ناجحة، أما إذا حدث خلل في أحد هذه الأمور فإنه يصبح هناك خلل في العملية ، ولذلك فإن أي خلل في العملية الإبداعية ناتج عن التعليم التقليدي لمفهوم الإبداع فإنه يؤثر على الإبداع .

- **القلق و المكافآت و العقاب** : إذا كان الشخص قلقاً على مركزه أو عمله أو وضعه الاجتماعي فإنه يتردد في تقديم أفكار إبداعية، إذا شعر شخص بأنه لن يكفأ على عمله أو إبداعه سوف يفكر قبل أن يقدم شيئاً إبداعياً .¹

المطلب الثالث: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

أولاً : تعريف المؤسسة الصغيرة و المتوسطة :

1- تعريف منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية :

تعرف (اليونيدو) المؤسسات الصغيرة بأنها : تلك المشروعات التي تضم الصناعات الريفية و الحرفية و اليدوية التي يديرها مالك واحد ويتكفل بكامل المسؤولية بأبعادها الطويلة الأجل والقصيرة الأجل و يتراوح عدد العاملين فيها ما بين (10- 50) عاملاً.²

¹ david gurteen- **knowledge**، vol.2 ، No.1 ، 1998 ، p :78

² عبد الباقي رواج، الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة و تحليل تجارب وطنية و دولية، **تشجيع الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تجربة الاتحاد الأوربي** ، -جامعة البليدة - ماي 2011، ص: 04

الفصل الأول : إدارة الموارد البشرية و الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

2- تعريف الجزائر:

لم يكن للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر أي تعريف إلى غاية 12 ديسمبر 2001 تاريخ صدور القانون التوجيهي الخاص بترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حيث أعطى التعريف التالي : المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي مؤسسة تشغل ما يقل عن 250 عامل ولا يتعدى رقم أعمالها السنوي 02 مليار دج ولا تزيد حصيلتها السنوية عن 500 مليون دج بالإضافة أن لا تكون تابعة بنسبة أكبر من 25% لأي مؤسسة أخرى .¹

ثانيا : خصائص المؤسسة الصغيرة و المتوسطة :

تتصف المؤسسة الصغيرة و المتوسطة بمجموعة من السمات و الخصائص التي تجعلها ذات قدرة كبيرة على التكيف مع الأوضاع و الأحوال الاقتصادية لمختلف البلدان سواء كانت المتطورة أو النامية.

1- سهولة إنشاء وكون المؤسسة الصغيرة و المتوسطة :

يتصف هذا النوع من المؤسسات بقلّة رأس المال الضروري لتأسيسها و تشغيلها ومحدودية القروض المطلوبة، كما تتميز ببساطة اجراءات إنشائها وانخفاض نفقات تأسيسها ونفقاتها الإدارية .

2- الارتباط الوثيق بين الإدارة و التنظيم :

عادة ما يكون التنظيم في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة على درجة كبيرة والبساطة، وذلك أن طابع الملكية يغلب عليه الطابع الفردي أو العائلي.

3- الانخفاض النسبي للتكاليف الرأسمالية :

تتميز المؤسسة الصغيرة و المتوسطة عموما بالاعتماد على أسلوب كثيف العمالة ذلك أنها تعتمد على تقنيات بسيطة ، أي أقل تعقيد مما يسمح باستيعاب المزيد من اليد العاملة ذات مستويات متباينة و هو ما يتناسب مع وحاجات الدول النامية.

4- تعتبر مركز التعبئة الادخار الخاص:

تشكل المؤسسة الصغيرة و المتوسطة مركزا هاما لتعبئة المدخرات المحلية ، لاعتمادها بصورة خاصة على الأموال الخاصة "الفرد، الأسرة، و الأصدقاء....." و بالتالي تحويل هذه المدخرات إلى مجالات استثمارية تساهم في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية.

¹ مرزوقي مرزوقي، دور الابتكار في تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة الجزائر ، (مذكرة ماجستير غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح، - ورقلة -2008/2007 - ص:31

الفصل الأول : إدارة الموارد البشرية و الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

5- القدرة على التفاعل و المرونة و المحيط الاستثماري :

يمتاز هذا النوع من المؤسسات بسرعة التحول إلى إنتاج سلع و خدمات أخرى تتناسب مع كل التغيرات الجارية في السوق كما تتصف بسهولة و سرعة تغيير تركيبة القوى العاملة و تكييف الإنتاج حسب الاحتياجات و الرغبات المتجددة للمستهلكين و ذلك بالاعتماد على المهارات الشخصية لصاحب أو أصحاب المؤسسة و العاملين فيها .

6- مركز الإبداع:

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مركز لصقل المهارات الفنية و الإنتاجية و التسويقية، كما تعتبر أيضا مركز الإبداع، حيث تشير إحدى الدراسات أن نسبة براءات الاختراع في الأعمال الصغيرة ضعف براءات الاختراع في الشركات الكبرى¹.

¹ عبد الباقي روابح- مرجع سابق- ص ص05-06

الفصل الأول : إدارة الموارد البشرية و الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

يعد موضوع الإبداع بصفة عامة، و إدارة الموارد البشرية من الموضوعات التي نالت اهتمام الباحثين و الدراسيين على حد سواء، و ظهرت عدة دراسات تؤكد على ضرورة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية و الإبداع الإداري.

أولا : إدارة الموارد البشرية

❖ الدراسات المحلية

1/ دراسة عبد الصمد سميرة (2008) بعنوان : "أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية" لدى شركة الكهرباء الريفية و الحضريّة بباتنة" و قد أوصى الباحث بما يلي :

- إن مصلحة الأفراد بالمؤسسة تساهم في عملية الرقابة على هؤلاء الأفراد على حد تعبير نسبة كبيرة من رؤساء المؤسسة
- يتم استخدام بعض نماذج التقييم البسيطة و التي يتكفل بإعدادها الرؤساء المباشرين للعمال و يتم إعداد هذه النماذج لفترات يرى أغلب رؤساء المؤسسة أنها غير مناسبة؛
- إن المؤسسة غير حريصة على وضع برامج لتقييم أداء العاملين بشكل علمي و فعّال و لا تولي عملية التقييم أي اهتمام و يعود ذلك حسب رأي بعض المسؤولين إلى عدم وجود مناصب شاغرة بالمؤسسة .

2/ دراسة تروت علال (2006) بعنوان: إستراتيجية تطوير الموارد البشرية" دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية " و كان من أهم نتائج الدراسة ما يلي :

- معظم أصول المؤسسة قابلة للتبادل مع مثيلاتها في المؤسسات الأخرى؛
- أصبحت إدارة الموارد البشرية المتغيرة الرئيسية التي تأخذ بعين الاعتبار عند إعداد الإستراتيجيات من طرف المؤسسات؛
- إن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية اتجاه طويل الأجل لوظيفة إدارة الموارد البشرية في ضوء بيئة الأعمال المتغيرة
- من بين أسباب إفلاس العديد من المؤسسات الجزائرية جهل و تجاهل قيمة مواردها البشرية و يعود أسباب بقاء بعض المؤسسات الجزائرية في السوق و نجاحها التي أولته مواردها البشرية من تكوين مستمر، و هو مافعله مجمع صيدال .

الفصل الأول : إدارة الموارد البشرية و الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

3/ دراسة بنية عمر (2006) بعنوان : "إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية" و كان من أهم نتائج الدراسة :

- وظيفة إدارة الموارد البشرية تمثل الجهة الإدارية المكلفة بإدارة هذه الموارد وتفجير الطاقات الفكرية والإبداعية و توجيه السلوك نحو الأداء الفعال؛

- تساهم إدارة الموارد البشرية مساهمة فعالة في تحسين الإنتاجية من خلال أنشطتها المتكاملة والمترابطة و التي تهدف إلى ترشيد استغلال الموارد البشرية المتاحة بالمنظمة؛

- يعتبر تحليل الأعمال و تخطيط القوى العاملة والتدريب والتحفيز و تقييم الأداء أساليب المرحلة الموجهة نحو هدف تحسين الإنتاجية .

ثانيا الإبداع الإداري :

❖ الدراسات المحلية

1/دراسة نجمة عباس (2012) بعنوان : " محددات الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية " و كان من أهم نتائج الدراسة مايلي :

- اتفاق الباحثين على أهمية توفير المخصصات الكافية للبحث و التطوير و أهميتها للإبداع، لكن واقع الحال يشير إلى عدم تحديد جميع المؤسسات لهذه المبالغ؛

- عدم التآزر بين الهيآت و انعدام هيئة وطنية لمتابعة الإبداع كان سببا في نقص من فعالية هذه المؤسسات في استحداث إبداعات متقاسمة بينها؛

- لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العمر الزمني للمؤسسة المبحوثة و بين أنواع الإبداع.

2/دراسة روابح عبد الباقي (2011) بعنوان : "تشجيع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" تجربة الاتحاد الأوروبي وقد أوصى الباحث بمايلي :

- تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعدم قدرتها على مواجهة المنافسة الدولية التي تتطلب القيام بأنشطة البحث و التطوير؛

- لاتسمح الموارد التي تمتلكها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالقيام بأنشطة البحث والتطوير؛

- التدابير التي اتخذها الإتحاد الأوروبي في إطار تشجيعه للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعتبر شاملة؛

الفصل الأول : إدارة الموارد البشرية و الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- ساهمت هذه التدابير في تبني إستراتيجية الإبداع كأداة لمواجهة المنافسة المحلية و الأجنبية .

❖ الدراسات العربية

3/دراسة توفيق عطية توفيق العجلة (2009) بعنوان : " الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام
"دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- المديرون بوزارات قطاع غزة يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية
- المتغيرات التنظيمية قيد الدراسة تساهم بدرجات متفاوتة في توفير مناخ إبداعي؛
- عملية تقييم الأداء بوزارات قطاع غزة لا تتم بشكل صحيح و فعال بما يخدم الموظف والوزارة معه
- يتوفر لدى العاملين بوزارات قطاع غزة عناصر الأداء الجيد و محددات و معايير للأداء الوظيفي .

❖ الدراسات الأجنبية

4/ دراسة جيزكي ، أندو (1997) بعنوان : "تحليل العلاقة بين النمط الإبداعي و سلوك القائد لدى الإداريين بالمدارس
الابتدائية و المتوسطة بسان فرانسيسكو" و كان من أهم نتائج الدراسة :

- أوضح أفراد العينة في إجاباتهم أنهم يفضلون التفكير على التعليم التلقيني؛
- أن مديري المدارس يتعرضون لضغوط لتحقيق النتائج المرجوة؛
- أن هناك مجموعة من المشاكل الجديدة تأخذ طريقها للظهور بمعدلات متسارعة تتطلب إجابات جديدة و أنماط قيادية جديدة
و نوعا ما من الإبداع .

الفصل الأول : إدارة الموارد البشرية و الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

خلاصة الفصل الأول :

من خلال تطرقنا إلى مدخل لإدارة الموارد البشرية، من خلال تعريفها و أهدافها وذكر طبيعة مهام إدارة الموارد البشرية وأسباب الاهتمام المتزايد بها، خلصنا إلى أن إدارة الموارد البشرية ترتبط وتتفاعل فيما بينها لتحقيق غايات الاستمرار و البقاء النمو ، التنافسية و الربحية .

كما حاولنا في هذا الفصل التكلم عن ماهية الإبداع الإداري من خلال تعريفه، و أهميته، عناصره و إلقاء نظرة عن محفزات ومعوقات الإبداع الإداري، هذا الأخير يساهم في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم .

ضف إلى ذلك تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وخصائصها، بالرغم من أن توحيد مفهومها على المستوى الدولي مازال بعيد المنال، يرجع ذلك لأسباب اقتصادية، و أخرى تتعلق بدرجة التقدم و التخلف .

تمهيد:

يناقش هذا الفصل منهج الدراسة الذي استخدمه الباحث خلال هذه الدراسة، مجمع الدراسة وكيفية اختيار عينة الدراسة، كما يستعرض كيفية بناء أداة رئيسية والإجراءات التي استخدمت في التحقيق من صحتها وثباتها والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات والمعلومات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة.

المبحث الأول: الطريقة و الأدوات

المطلب الأول: طريقة اختيار عينة الدراسة

أولا : منهج الدراسة

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي حيث أنه يعبر عن الظاهرة الاجتماعية المراد دراستها تعبيراً كمياً وكيفياً . كما اعتمدت الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات :

1- البيانات الأولية

و ذلك من خلال الدراسة الميدانية وجمع المعلومات اللازمة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة إحصائية ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

2- البيانات الثانوية

وذلك من خلال مراجعة الكتب و الدوريات والمنشورات التي تتعلق بالإبداع الإداري وإدارة الموارد البشرية لإثراء الدراسة بشكل علمي.

ثانيا : مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بمؤسسة مطاحن الحروش وعددهم (150) عامل .

ثالثا :عينة الدراسة

تم أخذ عينة قوامها (43) مفردة من المجتمع. و بناء على التحديد السابق لحجم العينة تم التخصيص المتناسب مع حجم العينة في كل درجة وعليه ستكون العينة طبقية متناسبة.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة

أولا :أداة الدراسة

بعد مراجعة للأدبيات والدراسات ذات العلاقة وجد الباحث أن أنسب وسيلة لجمع المعلومات هي الاستبيان. وقد تم تصميم استبيان أولي بما يتوافق مع أهداف الدراسة كالتالي :

- 1 إعداد استبيان أولي من أجل استخدامها في البيانات والمعلومات ؛
- 2 عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجميع البيانات؛
- 3 تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم؛
- 4 توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجميع البيانات اللازمة للدراسة.

وتتكون أداة الدراسة من ثلاثة أقسام رئيسية كالتالي:

- **القسم الأول :** ويضم البيانات الشخصية للعاملين بمؤسسة مطاحن الحروش (سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، الجنس، القسم) .
- **القسم الثاني :** ويحتوي على مجموعة من الأسئلة للتعرف على واقع إدارة الموارد البشرية ويحتوي هذا القسم المتغيرات التالية : (الرضا الوظيفي، نظام التدريب، نظام الأجور، نظام التحفيز) .
- **القسم الثالث :** ويضم مجموعة من الأسئلة للتعرف على واقع الإبداع الإداري لدى العاملين بمؤسسة مطاحن الحروش ويحتوي هذا القسم المتغيرات التالية : (الأصالة، الطلاقة، المرونة، المخاطرة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات) .

ثانيا : **صدق وثبات الاستبيان :**

وقد تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين هما:

1- الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

تم عرض الاستبيان على ثلاثة أساتذة العاملين بجامعة قاصدي مرباح بورقلة، وذلك بهدف التأكد من صحة وسلامة لغة الاستبيان .

2- طريقة ألفا كرونباخ

ألفا كرونباخ : مقياس أو مؤشر لثبات الاستبيان كطريقة ثانية لقياس الثبات . ولذلك قام الباحث بحساب معامل الثبات لكل العبارات المرتبطة بالاستبيان .

جدول رقم (2- 1)

يوضح الصدق الداخلي للعبارات المرتبطة بالاستبيان

عدد العبارات	ألفا كرونباخ
34	0.76

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج spss

من خلال الجدول يتضح أن:

أن ألفا كرونباخ موجبة ومرتفعة مما يدل على صدق عبارات الاستبيان .

ثالثا : أساليب المعالجة الإحصائية

لقد قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال برنامج **spss** الإحصائي وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية :

- النسب المؤوية والتكرارات؛
- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات؛
- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان؛
- اختبار t للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين .

ثانيا : التحليل الوصفي لعبارات الاستبيان

جدول رقم : (2 - 6)

يوضح آراء أفراد العينة حول مدى توفر سمة الأصالة لديهم

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاتجاه العام
1	يحاول الأفراد تطبيق طرق وأساليب جديدة لحل أية مشكلة يواجهونها في العمل.	3.32	0.971	29.24	غير متأكد
2	ينجز الأفراد أعمالهم بأسلوب متطور وجديد.	2.71	1.078	39.77	غير متأكد
3	يحرص الأفراد على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة.	2.98	1.173	39.36	غير متأكد
	جميع عبارات (الأصالة)	3.00	1.074	36.12	غير متأكد

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج spss

بالنظر إلى الجدول السابق يتضح أن:

المتوسط الحسابي للعبارة رقم (1) بلغ (3.32) و هو أكبر من (2.60) و أقل من (3.39)، و هو أكبر قيمة في الجدول، كما بلغ معامل الاختلاف (29.24) و هي أقل قيمة في الجدول، و كل ذلك يعكس النظرة المحايدة لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (غير متأكد). مما يدل على أن العمال بمؤسسة مطاحن الحروش غير واضحون من تطبيق طرق و أساليب جديدة لحل أي مشكلة يواجهونها في العمل .

أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات المرتبطة ببند الأصالة بلغ (3.00) و هو أكبر من (2.60) و أقل من (3.39)، كما بلغ معامل الاختلاف (36.12)، و كل ذلك يعكس النظرة المحايدة لأفراد العينة تجاه مجمل عبارات هذا البند.

مما يدل على أن العمال بمؤسسة مطاحن الحروش يعتمدون على الأساليب والطرق التقليدية كذلك لا يحرصون على تقديم الاقتراحات و الأفكار الجديدة .

جدول رقم (2 - 7)

يوضح آراء أفراد العينة حول مدى توفر سمة الطلاقة لديهم :

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاتجاه العام
4	يتملك الأفراد الحجة القوية والقدرة على الإقناع.	2.78	1.173	42.19	غير متأكد
5	يتمتع الأفراد بمهارة فائقة في النقاش والحوار.	2.53	1.109	43.83	غير متأكد
6	يحرص الأفراد على التعبير عن مقترحاتهم حتى إذا كانت مخالفة لرؤسائهم .	2.62	1.102	42.06	غير متأكد
	جميع عبارات (الطلاقة)	2.64	1.128	42.69	غير متأكد

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج spss

تحليل الجدول رقم (2 - 7) :

أن المتوسط الحسابي للعبرة رقم (4) بلغ (2.78) و هو أكبر من (2.60) و أقل من (3.39) ويعتبر أكبر قيمة في الجدول، كما بلغ معامل الاختلاف (42.19) و كل ذلك يعكس النظرة المحايدة لأفراد العينة تجاه هذه العبرة لذلك تصنف ضمن الخيار (غير متأكد). مما يدل على أنه لا يبدو واضحا لدى أفراد العينة ما إذا كان امتلاك الأفراد لحجة قوية و قدرة على الإقناع أم لا .

أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات الطلاقة بلغ (2.64) و هو أكبر من (2.60) و أقل من (3.39)، كما بلغ معامل الاختلاف (42.69)، كل ذلك يعكس النظرة المحايدة لأفراد العينة تجاه عبارات هذا البند.

ويرجع ذلك إلى أن:

العمال في مؤسسة مطاحن الحروش محايدون ما إن كانوا يتمتعون بحرية كاملة في النقاش والحوار، وحتى في التعبير عن مقترحاتهم أم لا يتمتعون بذلك .

جدول رقم (2-8)

يوضح آراء أفراد العينة حول توفر سمة المرونة الذهنية لديهم

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاتجاه العام
7	يهتم الأفراد بالآراء المخالفة لآرائهم ليستفيدوا من أفكار الآخرين.	3.05	1.011	33,14	غير متأكد
8	يسعى الأفراد للحصول على الأفكار والاقتراحات التي تساهم في حل مشكلات العمل.	3.23	1.180	36.53	غير متأكد
9	يحرص الأفراد على الاستفادة من الانتقادات والملاحظات التي توجه إليهم.	2.90	1.188	40.96	غير متأكد
	جميع عبارات (المرونة النسبية)	3.06	1.12	36.87	غير متأكد

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج spss

بالنظر إلى الجدول السابق يتضح أن:

أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (8) بلغ (3.23) و هو أكبر من (2.60) و أقل من (3.39) و هو أكبر قيمة في الجدول، كما بلغ معامل الاختلاف (36.53) كل ذلك يعكس النظرة المحايدة لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (غير متأكد). مما يدل على أنه لا يبدو واضحا لدى أفراد العينة ما إذا كان هناك سعي الأفراد في الحصول على الأفكار و الاقتراحات التي تساهم في حل المشكلات أم لا.

أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات المرتبطة ببند المرونة الذهنية بلغ (3.06) وهو أكبر من (2.60) و أقل من (3.39) ، كما بلغ معامل الاختلاف (36.87)، كل ذلك يعكس النظرة المحايدة لأفراد العينة تجاه مجمل عبارات هذا البند.

ونفهم من خلال هذه النتائج بأن عمال مؤسسة مطاحن الحروش غير واضحين في التأقلم مع أفكار الآخرين لحل مشكلاتهم في العمل ويرجع ذلك إلى قلة الاحتكاك في ما بينهم أو حتى انعدامه .

جدول رقم (2 - 9)

يوضح آراء أفراد العينة حول توفر سمة المخاطرة لديهم

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاتجاه العام
10	يقترح الأفراد أساليب جديدة لأداء العمل حتى إذا كان هناك احتمال لعدم نجاحها.	2.66	1.039	39.06	غير متأكد
11	يحرص الأفراد على تبني أفكار جديدة حتى وأن واجه تطبيقها بعض المعوقات.	2.80	0.853	30.46	غير متأكد
12	يتردد الأفراد في تطبيق أساليب جديدة لأداء العمل خوفاً من الفشل.	3.22	1.084	33.66	غير متأكد
	جميع عبارات (المخاطرة)	2.89	0.992	34.39	غير متأكد

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على نتائج spss

بالنظر إلى الجدول السابق يتضح أن:

أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (12) بلغ (3.22) وهو أكبر من (2.60) وأقل من (3.39) وهو أكبر قيمة في الجدول، كما بلغ معامل الاختلاف (33.66) كل ذلك يعكس النظرة المحايدة لأفراد العينة تجاه هذه العبارة ضمن الخيار (غير متأكد). مما يدل على أن تطبيقات الأفراد بالمؤسسة غير واضحة لأساليب جديدة لأداء العمل خوفاً من الفشل أم لا.

أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات بيند المخاطرة بلغ (2.89) وهو أكبر من (2.60) وأقل من (3.39)، كما بلغ معامل الاختلاف (34.39) كل ذلك يعكس النظرة المحايدة لأفراد العينة تجاه مجمل عبارات هذا البند.

و يرجع ذلك إلى كون أن الأفراد تنقصهم ثقة بالنفس، وخبرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة.

جدول رقم (2 - 10)

يوضح آراء أفراد العينة حول مدى توفر سمة القدرة على التحليل لديهم

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاتجاه العام
13	القرارات التي يتخذها الأفراد تتم وفقاً لأسس مدروسة.	2.93	1.034	35.29	غير متأكد
14	يملك الأفراد القدرة على تبسيط و تنظيم أفكارهم.	2.98	1.012	33.95	غير متأكد
15	يحتاج الأفراد إلى تعليمات مفصلة عند تكليفهم بأي عمل.	3.83	0.704	18.38	موافق
	جميع عبارات (القدرة على التحليل)	3.24	0.916	29.20	غير متأكد

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على نتائج spss

بالنظر إلى الجدول السابق يتضح أن:

المتوسط الحسابي للعبارة رقم (15) بلغ (3.83) وهو أكبر من (3.40) وأقل من (4.19)، وهو أكبر قيمة في الجدول، كما بلغ معامل الاختلاف (18.38) وهي أصغر قيمة في الجدول، كل ذلك يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق). مما يدل على أن العمال بمؤسسة مطاحن الحروش يحتاجون إلى تعليمات مفصلة عند تكليفهم بأي عمل .

أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات المرتبطة ببنء القدرة على التحليل (3.24) وهو أكبر من (2.60) وأقل من (3.39)، كما بلغ معامل الاختلاف (29.20) . كل ذلك يعكس النظرة المتوسطة لأفراد العينة تجاه مجمل عبارات هذا البنء.

ونستنتج من هذا أن للإمكانات أثر كبير على قدرة الأفراد على التحليل . لأن هناك تباين واختلاف في قدرات العمال وإمكاناتهم في تحليل القرارات و الأفكار.

جدول رقم (2 - 11)

يوضح آراء العينة حول مدى توفر سمة الحساسية للمشكلات

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النتيجة العام
16	يشعر الأفراد بمتعة وإثارة وتحد في التعامل مع مشكلات العمل.	2.78	0.988	35.53	غير متأكد
17	يملك الأفراد رؤية دقيقة لمشكلات العمل.	2.80	1.10	39.28	غير متأكد
18	يتوقع الأفراد مشكلات العمل قبل حدوثها.	2.51	1.028	40.95	غير موافق
	جميع عبارات (الحساسية للمشكلات)	2.69	1.038	38.58	غير متأكد

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج spss

بالنظر إلى الجدول السابق يتضح أن:

المتوسط الحسابي للعبارة رقم (18) بلغ (2.51) وهي أكبر من (1.80) وأقل من (2.59)، كما بلغ معامل الاختلاف (40.95) وهو أكبر قيمة في الجدول، لذلك تصنف ضمن الخيار (غير موافق). مما يدل على أن الأفراد لا يتوقعون مشكلات العمل قبل حدوثها.

أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات المرتبطة بيند الحساسية للمشكلات بلغ (2.69) وهو أكبر من (2.60) وأقل من (3.39)، وبلغ معامل الاختلاف (38.58). كل ذلك يعكس النظرة المحايدة لأفراد العينة تجاه مجمل عبارات هذا البند.

ويرجع ذلك إلى تفكير عمال مؤسسة مطاحن الحروش في انشغالات أخرى على حساب مشكلات العمل.

ثالثا: اختبار صحة الفروض

الفرضية الرئيسية الأولى

- " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإبداع و أداء إدارة الموارد البشرية بمؤسسة مطاحن الحروش " ينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات التالية :

- الفرضية الفرعية الأولى:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0,05$ بين الإبداع الإداري وبين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة الحروش .

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين الإبداع الإداري و بين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة مطاحن الحروش عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ و النتائج مبينة في الجدول رقم (28 - 2)

جدول رقم (2 - 12)

يوضح معامل الارتباط بين الإبداع الإداري والرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة مطاحن الحروش

المحور	الإحصاءات	الإبداع الإداري
واقع الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة مطاحن الحروش	معامل الارتباط	- 0.056
	مستوى المعنوية	0.728
	حجم العينة	41

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج spss

بالنظر إلى الجدول السابق يتضح أن:

قيمة الارتباط r للرضا الوظيفي تساوي (- 0.056)، كما أن قيمة مستوى المعنوية بلغت (0.728) وهي أكبر من (0.05)، وبما أن إشارة الارتباط سالبة.

مما يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري وبين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة مطاحن الحروش عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$. وبالتالي نرفض الفرضية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري و بين مستوى الرضا الوظيفي بمؤسسة مطاحن الحروش عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$.

- الفرضية الفرعية الثانية :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ بين الإبداع الإداري وبين نظام التدريب لدى العاملين بمؤسسة الحروش .

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين الإبداع الإداري و بين مستوى نظام التدريب لدى العاملين بمؤسسة مطاحن الحروش عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ و النتائج مبينة في الجدول رقم (2 - 13)

جدول رقم (2 - 13)

يوضح معامل الارتباط بين الإبداع الإداري ونظام التدريب لدى العاملين بمؤسسة مطاحن الحروش

المحور	الإحصاءات	الإبداع الإداري
واقع نظام التدريب لدى العاملين بمؤسسة مطاحن الحروش	معامل الارتباط	- 0.029
	مستوى المعنوية	0.859
	حجم العينة	41

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج spss

بالنظر إلى الجدول السابق يتضح أن:

أن قيمة الارتباط r لنظام التدريب تساوي (-0.029)، كما أن قيمة مستوى المعنوية بلغت (0.859) و هي أكبر من $\alpha=0.05$ ، وبما أن إشارة الارتباط سالبة .

مما يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري وبين نظام التدريب لدى العاملين بمؤسسة مطاحن الحروش عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$. وبالتالي نرفض الفرضية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري و نظام التدريب بمؤسسة مطاحن الحروش عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$.

الفرضية الفرعية الثالثة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ بين الإبداع الإداري وبين نظام الأجور لدى العاملين بمؤسسة الحروش .

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين الإبداع الإداري و بين مستوى نظام الأجور لدى العاملين بمؤسسة مطاحن الحروش عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ و النتائج مبينة في الجدول رقم (2-14)

جدول رقم (2-14)

يوضح معامل الارتباط بين الإبداع الإداري ونظام الأجور لدى العاملين بمؤسسة مطاحن الحروش

المحور	الإحصاءات	الإبداع الإداري
واقع نظام الأجور لدى العاملين بمؤسسة مطاحن الحروش	معامل الارتباط	- 0.131
	مستوى المعنوية	0.420
	حجم العينة	41

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج spss

بالنظر إلى الجدول السابق يتضح أن:

أن قيمة الارتباط r لنظام التدريب تساوي (-0.131)، كما أن قيمة مستوى المعنوية بلغت (0.420) و هي أكبر من $\alpha=0.05$ ، وبما أن إشارة الارتباط سالبة .

مما يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري وبين نظام الأجور لدى العاملين بمؤسسة مطاحن الحروش عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$. وبالتالي نرفض الفرضية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري و نظام الأجور بمؤسسة مطاحن الحروش عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$.

– الفرضية الفرعية الرابعة:

– توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ بين الإبداع الإداري وبين نظام التحفيز لدى العاملين بمؤسسة الحروش .

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين الإبداع الإداري و بين مستوى نظام التحفيز لدى العاملين بمؤسسة مطاحن الحروش عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ و النتائج مبينة في الجدول رقم (2-15)

جدول رقم (2-15)

يوضح معامل الارتباط بين الإبداع الإداري ونظام التحفيز لدى العاملين بمؤسسة مطاحن الحروش

المحور	الإحصاءات	الإبداع الإداري
واقع نظام الأجور لدى العاملين بمؤسسة مطاحن الحروش	معامل الارتباط	- 0.402
	مستوى المعنوية	0.009
	حجم العينة	41

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج spss

بالنظر إلى الجدول السابق يتضح أن:

أن قيمة الارتباط r لنظام التدريب تساوي (-0.402)، كما أن قيمة مستوى المعنوية بلغت (0.009) وهي أكبر من $\alpha=0.05$ ، أي يوجد ارتباط ضعيف بين الإبداع الإداري وبين نظام التحفيز لدى العاملين بمؤسسة مطاحن الحروش .

مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري وبين نظام التحفيز لدى العاملين بمؤسسة مطاحن الحروش عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$. وبالتالي نؤكد الفرضية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري و نظام التحفيز بمؤسسة مطاحن الحروش عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$.

الفرضية الرئيسية الثانية :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ بين إجابات الباحثين حول العلاقة بين الإبداع الإداري ومستوى المتغيرات الشخصية و ينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

1-الجنس:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ بين إجابات الباحثين حول العلاقة بين الإبداع الإداري ومتغير الجنس .

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار t للفرق بين متوسطي آراء أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين الإبداع الإداري ومتغير الجنس والنتائج مبينة في الجدول رقم (2-16)

جدول رقم (2-16)

نتائج اختبار t للكشف عن دلالة الفروق بين رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء الإبداع الإداري باختلاف الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى المعنوية
المحور الثاني واقع الإبداع الإداري لدى مؤسسة مطاحن الحروش	ذكر	30	2.89	0.707	- 0.498	0.845
	أنثى	10	3.01	0.6		

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج spss

بالنظر إلى الجدول السابق يتضح أن:

أن قيمة t المحسوبة " لجميع عبارات المحور الثاني " تساوي (-0.498) وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.97) كذلك بلغت مستوى المعنوية لهذا المحور (0.845) وهي أكبر من $\alpha=0.05$ ، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول المحور الثاني باختلاف الجنس . وبالتالي نرفض الفرضية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري و متغير الجنس بمؤسسة مطاحن الحروش عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$. وقد يرجع ذلك إلى :

- أن بذور الإبداع قدرات فطرية توجد لدى البشر بغض النظر عن الجنس، يمكن تنميتها بالتعلم والتدريب وتجارب الحياة، غير أن الشخص المبدع تتفاوت قدراته على الإبداع؛

- أن القدرات العقلية لا تختلف عند الذكور عنها عند الإناث مما يعني أن الإبداع يوجد لدى الجنسين بنفس القدر؛

- إن الإبداع الحقيقي ليس له هوية جنسية ولا يمكن الحديث عن إبداع ذكري و إبداع أنثوي.

2- المستوى التعليمي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ بين إجابات الباحثين حول العلاقة بين الإبداع الإداري ومتغير المستوى التعليمي .

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار t للفروق بين متوسطي آراء أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين الإبداع الإداري

ومتغير المستوى التعليمي والنتائج مبينة في الجدول رقم (2-17)

جدول رقم (2 - 17)

نتائج اختبار t للكشف عن الفروق بين رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء الإبداع الإداري باختلاف المستوى التعليمي.

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى المعنوية
المحور الثاني	ثانوي	14	2.859	0.827	-1.121	0.007
	جامعي	12	3.156	0.424		

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج spss

بالنظر إلى الجدول السابق يتضح أن:

أن قيمة t المحسوبة " لجميع عبارات المحور الثاني " تساوي (-1.121) وهي أقل من (1.97) وكذلك بلغت مستوى المعنوية لذلك المحور (0.07) وهي أكبر من $\alpha=0.05$ مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول المحور الثاني باختلاف المستوى التعليمي . و بالتالي نرفض الفرضية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري و متغير المستوى التعليمي بمؤسسة مطاحن الحروش عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$. وهذا يعني أنه ليس للمستوى التعليمي أي تأثير على رفع أو تقليل مستوى الإبداع لدى العاملين بمؤسسة مطاحن الحروش بما ينعكس على إبداعهم الإداري.

وقد يعود ذلك إلى :

1- التركيز في تعليم وتقييم الطلبة ابتداء من مراحل التعليم حتى مراحل التعليم العالي على الأساليب التقليدية، و تركز على الحفظ سواء كان ذلك في الامتحانات أو أساليب التدريب على حساب الفهم ؛

2- يشير بعض الباحثين إلى أن إعداد العقول المقلدة فقط، من أهداف التعليم العالي المهمة والمهملة.

و بالتالي يرى الباحث أن شيوع السلبيات السابقة في النظام التعليمي بشكل عام ، أسهم في التقليل من الفروق التي يمكن للمستوى التعليمي أن يحدثها في العلاقة بين إبداع العاملين بمؤسسة مطاحن الحروش ومستوى تعليمهم

3- سنوات الخبرة :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ بين إجابات الباحثين حول العلاقة بين الإبداع الإداري ومتغير سنوات الخبرة .

و لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار t للفرق بين متوسطي آراء أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين الإبداع الإداري ومتغير سنوات الخبرة والنتائج مبينة في الجدول رقم (2 - 18)

جدول رقم (2 - 18)

نتائج t للكشف عن دلالة الفروق بين رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء الإبداع الإداري باختلاف سنوات الخبرة

المحور	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى المعنوية
المحور الثاني واقع الإبداع الإداري لدى مؤسسة مطاحن الحروش	من 10 إلى 20 سنة	8	3.179	0.690	0.620	0.720
	أكثر من 20 سنة	17	2.972	0.815		

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج spss

بالنظر إلى الجدول السابق يتضح أن:

أن قيمة t المحسوبة " لجميع عبارات المحور الثاني " تساوي (0.620) وهي أقل من (1.97) وكذلك بلغت مستوى المعنوية لذلك المحور (0.720) وهي أكبر من $\alpha=0.05$ مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة لهذا المحور بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة . وبالتالي نرفض الفرضية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري و متغير سنوات الخبرة بمؤسسة مطاحن الحروش عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$.

وعلى ضوء ذلك يمكن القول أن العبرة ليست بعدد سنوات الخبرة بل بما تتيحه هذه السنوات من مواقف وتجارب تؤثر على قدرة العاملين الإبداعية بما ينعكس على إبداعهم ، بالإضافة إلى كثرة سنوات عمل العامل في مجال عمله ، قد يثري خبرته بالمهام الفنية لعمله كما قد يطور من سلوكه الإبداعي.

تمهيد:

يناقش هذا الفصل منهج الدراسة الذي استخدمه الباحث خلال هذه الدراسة، مجمع الدراسة وكيفية اختيار عينة الدراسة، كما يستعرض كيفية بناء أداة رئيسية والإجراءات التي استخدمت في التحقيق من صحتها وثباتها والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات والمعلومات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة.

المبحث الأول: الطريقة و الأدوات

المطلب الأول: طريقة اختيار عينة الدراسة

أولا : منهج الدراسة

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي حيث أنه يعبر عن الظاهرة الاجتماعية المراد دراستها تعبيراً كمياً وكيفياً . كما اعتمدت الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات :

1- البيانات الأولية

و ذلك من خلال الدراسة الميدانية وجمع المعلومات اللازمة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة إحصائية ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

2- البيانات الثانوية

وذلك من خلال مراجعة الكتب و الدوريات والمنشورات التي تتعلق بالإبداع الإداري وإدارة الموارد البشرية لإثراء الدراسة بشكل علمي.

ثانيا : مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بمؤسسة مطاحن الحروش وعددهم (150) عامل .

ثالثا: عينة الدراسة

تم أخذ عينة قوامها (43) مفردة من المجتمع. و بناء على التحديد السابق لحجم العينة تم التخصيص المتناسب مع حجم العينة في كل درجة وعليه ستكون العينة طبقية متناسبة.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة

أولا :أداة الدراسة

بعد مراجعة للأدبيات والدراسات ذات العلاقة وجد الباحث أن أنسب وسيلة لجمع المعلومات هي الاستبيان. وقد تم تصميم استبيان أولي بما يتوافق مع أهداف الدراسة كالتالي :

- 1 إعداد استبيان أولي من أجل استخدامها في البيانات والمعلومات ؛
- 2 عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجميع البيانات؛
- 3 تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم؛
- 4 توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجميع البيانات اللازمة للدراسة.

وتتكون أداة الدراسة من ثلاثة أقسام رئيسية كالتالي:

- **القسم الأول :** ويضم البيانات الشخصية للعاملين بمؤسسة مطاحن الحروش (سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، الجنس، القسم) .
- **القسم الثاني :** ويحتوي على مجموعة من الأسئلة للتعرف على واقع إدارة الموارد البشرية ويحتوي هذا القسم المتغيرات التالية : (الرضا الوظيفي، نظام التدريب، نظام الأجور، نظام التحفيز) .
- **القسم الثالث :** ويضم مجموعة من الأسئلة للتعرف على واقع الإبداع الإداري لدى العاملين بمؤسسة مطاحن الحروش ويحتوي هذا القسم المتغيرات التالية : (الأصالة، الطلاقة، المرونة، المخاطرة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات) .

ثانيا : **صدق وثبات الاستبيان :**

وقد تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين هما:

1- الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

تم عرض الاستبيان على ثلاثة أساتذة العاملين بجامعة قاصدي مرباح بورقلة، وذلك بهدف التأكد من صحة وسلامة لغة الاستبيان .

2- طريقة ألفا كرونباخ

ألفا كرونباخ : مقياس أو مؤشر لثبات الاستبيان كطريقة ثانية لقياس الثبات . ولذلك قام الباحث بحساب معامل الثبات لكل العبارات المرتبطة بالاستبيان .

جدول رقم (2- 1)

يوضح الصدق الداخلي للعبارات المرتبطة بالاستبيان

عدد العبارات	ألفا كرونباخ
34	0.76

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج spss

من خلال الجدول يتضح أن:

أن ألفا كرونباخ موجبة ومرتفعة مما يدل على صدق عبارات الاستبيان .

ثالثا : أساليب المعالجة الإحصائية

لقد قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال برنامج **spss** الإحصائي وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية :

- النسب المؤوية والتكرارات؛
- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات؛
- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان؛
- اختبار t للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين .

الخاتمة

تواجه المنظمات في الوقت الراهن العديد من التغيرات الخارجية التي تؤدي بدورها إلى تغيرات في المنظمة . لذا ينبغي على هذه المنظمات توفير الوسائل الملائمة والمناسبة للتكيف مع المتغيرات والتحديات ، بل وتوجيهها بما يحقق أهدافها وأهداف العاملين بها . ومن هنا فإن المنظمات الناجحة سوف تحاول قدر الإمكان تشجع مواردها البشرية وإظهار مآلديهم من قدرات وأفكار وطاقت إبداعية يمكن استثمارها في مساعدة المنظمة على تحسين أداءها مع متطلبات التغيير والتجديد .

وبالتالي فإن هذه الدراسة جاءت لتحاول معرفة أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال معرفة مدى وجود أنظمة الموارد البشرية (الرضا الوظيفي ، نظام التدريب ، نظام الأجور ، نظام التحفيز) ومعرفة مدى توفر عناصر الإبداع الإداري (الأصالة، الطلاقة، المرونة، المخاطرة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات) بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

نتائج الدراسة

نتائج الجانب النظري :

- 1- تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تطوير طريقة العمل، وتحسين الكفاءة والفعالية ؛
- 2- الإبداع عملية تطور أداء المورد البشري .

النتائج المرتبطة باختبار الفروق :

- 1- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ بين الإبداع الإداري وبين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة مطاحن الحروش؛
- 2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ بين الإبداع الإداري وبين مستوى نظام التدريب لدى العاملين بمؤسسة مطاحن الحروش؛
- 3- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ بين الإبداع الإداري وبين مستوى نظام الأجور لدى العاملين بمؤسسة مطاحن الحروش؛
- 4- وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ بين الإبداع الإداري وبين مستوى نظام التحفيز لدى العاملين بمؤسسة مطاحن الحروش؛
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ في آراء أفراد العينة حول الإبداع الإداري باختلاف الجنس؛

6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ في آراء أفراد العينة حول الإبداع الإداري باختلاف المستوى التعليمي؛

7- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ في آراء أفراد العينة حول الإبداع الإداري باختلاف سنوات الخبرة.

توصيات الدراسة

على ضوء النتائج التي أظهرتها الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

1- إنشاء إدارة حاضنة للإبداع أو إنشاء ما يسمى (بنك الأفكار) تكون مسؤولة عن دعم وتشجيع المبدعين المتميزين والعمل على تنمية مهارة التفكير الإبداعي؛

2- دعم و تشجيع المبدعين المتميزين والعمل تنمية مهارات التفكير الإبداعي لديهم، وتبني الأفكار الإبداعية والعمل على تطبيقها؛

3- استثمار الطاقات الإبداعية في تطوير الأداء الوظيفي . لأن اكتشاف المبدعين يمثل الخطوة الأولى لعملية الإبداع؛

4- العمل على تبسيط أنظمة وقواعد وإجراءات العمل ، وإتاحة الفرصة للموظفين بتطوير قواعد وإجراءات خاصة لإنجاز ما يوكل إليهم من مهام؛

5- المحافظة على وجود نظام اتصالات فعال يسمح للموظفين بإبداء آراءهم ومقترحاتهم من خلال الاجتماعات واللقاءات الدورية بين القيادة العليا والمرؤوسين . فهذا من شأنه أن يكسر حواجز الخجل والخوف بين المرؤوسين والرؤساء ويعزز الثقة المتبادلة بينهم مما يفتح الباب أمام الأفكار الإبداعية أن تطرح؛

6- تفعيل نظام الحوافز على أسس ومعايير مهنية تتضمن التميز والإبداع في الأداء ومكافأة المبدعين . فهذا يزيد المبدعين إبداعا ويشجع غيرهم على الإبداع؛

7- زيادة اهتمام الإدارة العليا بالتدريب . وذلك لأن التدريب خيارا استراتيجيا لإعداد كوادر بشرية مبدعة . ويمكن زيادة اهتمام الإدارة العليا بالتدريب من خلال العمل على :

- تشجيع الأفراد على المشاركة في البرامج التدريبية الهادفة؛
- تخصيص ميزانية واضحة لبرامج التدريب؛
- ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي .

توصيات بإجراء بحوث ودراسات مستقبلية:

يقترح الباحث القيام بدراسات ذات صلة بالدراسات الحالية ليكتمل الفهم والممارسة للإبداع الإداري ويتحول إلى ثقافة مجتمعية:

1- دراسة معوقات الإبداع الإداري في مؤسسة مطاحن الحروش؛

2- إجراء دراسة حول أساليب تنمية الإبداع الإداري؛

3- أثر الإبداع الإداري على اتخاذ القرارات؛

4- أثر البرامج التدريبية على الإبداع الإداري؛

5- أثر التحفيز على الإبداع الإداري.

المراجع باللغة العربية:

- 1 . بسام بن مناو العنزي ، الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري (دراسة استطلاعية_ على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض)، مذكرة ماجستير، غير منشورة، سعود، المملكة العربية السعودية 2003 / 2004.
- 2 . توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لمديري_ القطاع العام (دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة)، مذكرة ماجستير، غير منشورة، فلسطين، 2008/2009.
- 3 . سعاد نائف بنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
- 4 . سورة الأحقاف، آية رقم 09، القرآن الكريم .
- 5 . عبد الباقي روابح، الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، - دراسة و تحليل تجارب وطنية و دولية - ، تشجيع الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تجربة_الإتحاد الأوربي، 18 و19 ماي 2011 البلدية.
- 6 . عبد الرحمان هيجان، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- 7 . علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب للطباعة و النشر والتوزيع، القاهرة.
- 8 . محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة و النشر، القاهرة.
- 9 . محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة للسلوك التنظيمي الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات الإدارية.
- 10 . مرزوقي مرزوقي، دور الابتكار في تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة الجزائر) ، مذكرة ماجستير، غير منشورة ، ورقة ، 2007/2008.
- 11 . موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى 1999.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. A.Bartoli، **le managment dans les organisation publiques Dunod**، Paris، 1997 p : 111.
- 2 . Bélouger L.**ETAL gestion statigique Etopération Des Ressources Humaines** ، chicontimi Morin 1999 ، p63.
- 3 . David Gurteen- **Knowledge**، vol.2 ، No.1 ، 1998 ، p :78
Deau Juniper ، **Human Ressources and creativity**، Work، Stuary ، vol45 - ،N07 1996 ، p :19
- 4 . G-M –Peretti، **Ressources humaines** ، 5 émeed ، unifert ، Paris، 1998 ،PP14-15.
- 5 . Michael A ، West and James L ، Far،**Enovation and creativity at work jhonwiley and Sous**، 1998 ،pp82،316

الملحق رقم : (01)

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -
كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

من إعداد الطالب: بن موسى عادل

استمارة استبيان

أخي الموظف أختي الموظفة : السلام عليكم و رحمة الله و بركاته

استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و لاستكمال لمذكرة تحت عنوان: أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يسرنا أن نضع أمام أيديكم هذا الاستبيان و الذي نأمل بتعبئة بياناته بكل موضوعية و صدق . كما نظمئكم بأن الآراء التي سنحصل عليها خاصة بأغراض البحث و الدراسة فقط و ستحاط بالسرية التامة في مربع الإجابة المختارة X- ضع العلامة ()
شاكرين و مقدرين لكم كريم تعاونكم و السلام عليكم

ملاحظة:

هذه الاستمارة موجهة لغرض البحث العلمي وليس لها أي علاقة بإدارة و تسيير المؤسسة ، والمعلومات التي تحتويها هذه الاستمارة تعتبر ضرورية لهذا نرجو من سيادتكم الإجابة على جميع هذه الأسئلة بكل عناية ووضوح .

المعلومات العامة :

✓ الوظيفة التي تشغلونها حاليا:

✓ القسم الذي تعملون فيه:

✓ عدد سنوات العمل بالمؤسسة :

✓ الجنس:

✓ المستوى التعليمي:

الرضا الوظيفي

1. هل تعتقد أن العمل الذي يقوم به يتناسب مع قدراتك ومؤهلاتك العلمية وخبرتك؟
 مناسب يتناسب إلى حد ما لا يتناسب إطلاقاً
2. كيف تجد توزيع أعباء العمل مع فريق العمل الذي تعمل معه؟
 توزيع عادل توزيع غير عادل
3. هل أنت راض عن العمل الذي تقوم به؟
 راض راض إلى حد ما غير راض
4. هل تشعر بان قدراتكم ومهاراتكم يستفاد منها كما ينبغي بالشكل المطلوب؟
 نعم لا
5. هل تحسون بالانسجام والاندماج مع العمل الذي تقومون به؟
 نعم لا

نظام التدريب

6. أثناء عملك بالمؤسسة هل تحصلت على تدريب؟
 نعم لا
7. هل تعتقد أن التدريب الذي حصلت عليه حسن من آدائك لعملك؟
 نعم لا
8. هل المعارف والمهارات التي اكتسبتها كافية لاداء عملك بنجاح؟
 كافية غير كافية
9. هل تعرضت لحوادث عمل بعد التدريب؟
 نعم لا

الأجر

10. هل تعتقد أن الأجر الذي تتلقاه مناسب بما تقوم به من اعمال وما تحمله من مسؤولية؟
 مناسب تماماً يتناسب إلى حد ما لا يتناسب إطلاقاً
11. كيف ترون طريق منح مكافآت مردود الفردي والجماعي؟
 مناسبة غير مناسبة

التحفيز

12. ما رأيك في الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة (رحلات، مساعدات مالية، هبات... الخ) ؟

مرضية غير مرضية

13. ما رأيك في التسهيلات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة (خدمات، نقل، علاج... الخ)؟

مناسبة غير مناسبة

14. كيف ترى ظروف العمل بالمؤسسة (الحرارة، الضوضاء، الإنارة... الخ) ؟

تساعد على العمل تساعد إلى حد ما تساعد إطلاقا

15. هل تحصلت على فرص للترقية ؟

نعم لا

16. كيف ترى فرص الترقية في المؤسسة ؟

مناسبة غير مناسبة

ثانياً: الإبداع الإداري:

فضلاً ضع علامة (/) أمام كل عبارة وفق رأيك الشخصي:

رقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق أبداً
1	يحاول الأفراد تطبيق طرق وأساليب جديدة لحل أية مشكلة يواجهونها في العمل.					
2	ينجز الأفراد أعمالهم بأسلوب متطور وجديد.					
3	يحرص الأفراد على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة.					
4	يملك الأفراد الحجة القوية والقدرة على الإقناع.					
5	يتمتع الأفراد بمهارة فائقة في النقاش والحوار.					
6	يحرص الأفراد على التعبير عن مقترحاتهم حتى إذا كانت مخالفة لرؤسائهم.					
7	يهتم الأفراد بالآراء المخالفة لآرائهم ليستفيدوا من أفكار الآخرين.					
8	يسعى الأفراد للحصول على الأفكار والاقتراحات التي تساهم في حل مشكلات العمل.					
9	يحرص الأفراد على الاستفادة من الانتقادات والملاحظات التي توجه إليهم.					
10	يقترح الأفراد أساليب جديدة لأداء العمل حتى إذا كان هناك احتمال لعدم نجاحها.					

					يحرص الأفراد على تبني أفكار جديدة حتى وأن واجه تطبيقها بعض المعوقات.	11
					يتردد الأفراد في تطبيق أساليب جديدة لأداء العمل خوفاً من الفشل.	12
					القرارات التي يتخذها الأفراد تتم وفقاً لأسس مدروسة.	13
					يملك الأفراد القدرة على تبسيط وتنظيم أفكارهم.	14
					يحتاج الأفراد إلى تعليمات مفصلة عند تكليفهم بأي عمل.	15
					يشعر الأفراد بمتعة وإثارة وتحدي في التعامل مع مشكلات العمل.	16
					يملك الأفراد رؤية دقيقة لمشكلات العمل.	17
					يتوقع الأفراد مشكلات العمل قبل حدوثها.	18