

جامعة قاصدي مرباح . ورقلة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

بغنوان:

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع الإداري دراسة ميدانية على موظفي الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز (مديرية التوزيع تقرت)

من إعداد الطلبة: . رجال الملاح سمير .

. كاكي محمد الطيب .

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06/19

أمام اللجنة المتكونة من السادة :

الأستاذة (ة) / خويلدي عفاف.....(جامعة قاصدي مرباح .ورقلة) رئيسا .

الأستاذة (ة) / أسماء يوسف..... (جامعة قاصدي مرباح .ورقلة) مشرفا ومقررا .

الأستاذة (ة) / قريشي حليلة السعدية.....(جامعة قاصدي مرباح .ورقلة) مناقشا .

السنة الجامعية 2023/2022

جامعة قاصدي مرباح . ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة الموارد البشرية

من إعداد الطلبة:

. رجال الملاح سمير.

. كاكي محمد الطيب.

بعنوان :

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع الإداري
دراسة ميدانية على موظفي الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز
(مديرية التوزيع تقرت)

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 2023/06/19

أمام اللجنة المتكونة من السادة :

الأستاذ(ة) / خويلدي عفاف.....(جامعة قاصدي مرباح . ورقلة) رئيسا .

الأستاذ(ة) / أسماء يوسف..... (جامعة قاصدي مرباح . ورقلة) مشرفا ومقررا .

الأستاذ(ة) / قريشي حليلة السعدية.....(جامعة قاصدي مرباح . ورقلة) مناقشا .

السنة الجامعية 2023/2022

" نمد آفاقنا ونرتقي بأفكارنا. فلا نرضى بما نعرفه، بلا نسع
إلى ما لا نعرفه بعد، وننطلق في رحلة لا نهاية لها في سعينا
للتعلم والتطور."



إهداء

أهدي ثمرة جهدي ...

إلى أعظم وأجل نعمة منزقني إياها الرحمان بعد الإسلام والذي رحمه الله وقرّة عيني والدتي حفظها الله

إلى أنس حياتي ونورها زوجني، وأبنائي

إلى سندي وقوتي أشقائي وشقيقاتي وأبنائهم وبناتهم

إلى الأسرة الجامعية عموماً وأساتذتي خصوصاً


إلى كل الزملاء في قسم علوم النسيب بجامعة ورقلة،

إلى كل من شجعني ودعمني لإنجاز هذا العمل المتواضع

نسأل الله أن يجعله نبراساً لكل طالب علم



محمد الطيب



إهداء

أهدي ثمرة جهدي ...

إلى أعظم وأجل نعمته، رزقني إياها الرحمن قرّة عيناى والدائى الكرىمىن أدامهما الله سندا لى فى الحىاة

إلى أنس حىاتى ونورها زوجنى، وأبنائى


إلى سنى وقوتى أشقائى وشقىقاتى وأبنائهم وبناتهم

إلى أخى ورفىقى صلاح الدىن بالمهدى


إلى الأسرة الجامعىة عموما وأساتذتى خصوصا

إلى كل الزملاء فى قسم علوم النسىب بجامعته ورفقته

إلى كل من شجعنى و دعمنى لإنجاز هذا العمل المتواضع



سمىن



شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم و الصلاة و السلام على أشرف المرسلين محمد صلى الله عليه و سلم

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات على أن وفقنا للوصول بأفكارنا و بحثنا إلى تقييدها على صفحات هذه المذكرة.

أما بعد فمن لم يشكر الناس لم يشكر الله، فالشكر موصول لعائلي الكبير و الصغيرة على دعمهم و مساندتهم لي طوال المشوار الدراسي و أسأل الله لهم دوام الصحة و العافية.


كما نتقدم بالشكر الجزيل لأستاذتنا المشرفة " أسماء يوسف " على توجيهاتها السديدة لنا، و تحملها أعباء اخطائنا، و جميل صبرها معنا و الوقت الثمين الذي أمدتنا به، نسأل الله أن يجزيها كل خير و يبارك في أعمالها و مجهوداتها.

الشكر موصول الى كامل طاقم قسم علوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح -ورقلة - من أساتذة و اداريين لهم منا كل التقدير والاحترام .

و نوجه الشكر الخالص لجميع العاملين الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز

(مديرية التوزيع تقـرت) على تعاونهم معنا.

و في الأخير نتوجه بالشكر لكل من مدّ لنا يد العون و المساعدة من قريب أو بعيد و نسأل الله أن يحاسبه في ميزان حسناتهم.



الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع الإداري في الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز (مديرية التوزيع تقرت)، اقتصرت عملية التوزيع على عينة عشوائية بسيطة قدرها (100) عامل من اجمالي تعداد المجتمع (328) عامل حيث تم استرجاع (85) استبانة صالحة للتحليل، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتحليل البيانات الواردة في الاستبانات عن طريق استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) V26 لمعالجة البيانات عن طريق المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معاملات الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد التدريجي. خلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: وجود ممارسات إدارة الموارد البشرية بدرجات متوسطة في المؤسسة محل الدراسة بينما الإبداع الإداري كان بدرجة مرتفعة، كما أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير على تعزيز الإبداع الإداري، و أن هناك بعدين في المتغير المستقل أكثر تأثيرا في المتغير التابع الإبداع الإداري هما: التدريب و التطوير، و الحوافز والتعويضات، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية.

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية، تدريب و تطوير، حوافز و تعويضات، تقييم أداء، إبداع الإداري، الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز (مديرية التوزيع تقرت).

Abstract

This study aims to know the impact of human resource management practices on administrative creativity in the Algerian Electricity and Gas Company (Directorate of Distribution TOUGGOURT), the distribution process was limited to a simple random sample of (80) workers out of the total population of the community (328) workers, as (85) valid questionnaires were retrieved for analysis, the analytical descriptive approach was used and the data included in the questionnaires were analyzed by using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) V26 program to process the data by means, standard deviations, correlation coefficients and stepwise multiple regression analysis, The study concluded a number of results, the most important of which are: There are medium degrees of human resources management practices in the enterprise under study, while administrative creativity was at a high degree, and the human resource management practices have an important role in enhancing the administrative creativity of employees, there are two dimensions in the independent variable and the most influential in the dependent variable are administrative creativity: training and development, and incentives and compensation, and there are no statistically significant differences for administrative creativity due to personal variables.

Key words: human resources management practices, Training and development, incentives and compensation, performance evaluation, administrative creativity, the Algerian Electricity and Gas Company (Directorate of Distribution TOUGGOURT).

قائمة المحتويات

الصفحة	البيان
II	الإهداء
III	الشكر
V	ملخص الدراسة
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال البيانية
VIII	قائمة الإختصارات
VIII	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لممارسات إدارة الموارد البشرية و الإبداع الإداري	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لممارسات إدارة الموارد البشرية و الإبداع الإداري
03	المطلب الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية و أهميتها و أبعادها
09	المطلب الثاني : الإبداع الإداري و أهميته, أنواعه, عناصره و معوقاته
14	المطلب الثالث: العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و الإبداع الإداري
21	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية حول ممارسات إدارة الموارد البشرية و الإبداع الإداري
21	المطلب الأول: الدراسات السابقة (عربية وأجنبية)
24	المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
27	المطلب الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة
28	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول ممارسات إدارة الموارد البشرية و الإبداع الإداري	
30	تمهيد
31	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
31	المطلب الأول: طريقة الدراسة
40	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
43	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة
43	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

57	المطلب الثاني: مناقشة النتائج.....
60خلاصة الفصل.....
61خاتمة.....
65قائمة المراجع.....
67الملاحق.....
80الفهرس المحتويات.....

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
26	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	1.1
34	مجتمع الدراسة	1.2
35	توزيع عينة الدراسة	2.2
35	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	3.2
36	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الفئة الوظيفية	4.2
37	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في العمل	5.2
38	توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيرات الحالة العائلية	6.2
40	العبارات التي تقيس ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية	7.2
40	العبارات التي تقيس الإبداع الإداري	8.2
41	معامل الثبات الكلي للاستبيان	9.2
42	مقياس ليكارت الثلاثي	10.2
43	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده البحث والتطوير	11.2
44	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الحوافز والتعويضات	12.2
45	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده تقييم الأداء	13.2
46	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الإبداع الإداري	14.2
47	العلاقة الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة	15.2
49	نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية و المتغير التابع الإبداع الإداري	16.2
50	يوضح تحليل تباين خط الانحدار ANOVA	17.2
50	قيم معاملات خط الانحدار	18.2
51	معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية و المتغير التابع لنموذج الدراسة	19.2

52	تباين خط الانحدار بطريقة stepwise	20.2
53	معاملات خط الانحدار	21.2
54	اختبار Test (T) لمتغير الجنس	22.2
55	تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات بين الأفراد تبعا لمتغير العمر المؤهل العلمي ومساهمته في الإبداع الإداري	23.2
56	تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات بين الأفراد تبعا لمتغير الخبرة بخصوص مساهمته في الإبداع الإداري	24.2

قائمة الأشكال البيانية

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
2.1	الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز	33
2.2	الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع تقرت	34

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	الاستبيان الخاص بالدراسة	68
02	نتائج التحليل الإحصائي SPSS	71

قائمة الاختصارات

الرقم	المختصر	اسم المختصر
01	HRMP	Human resource management practices ممارسات إدارة الموارد البشرية
02	AC	Administration Creativity الابداع الإداري
03	SPSS	Statistical Package for the Social Science الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية

مقدمة



توطئة

في ظل التطور السريع للبيئة الأعمال وتنامي التحديات التنافسية، أصبحت إدارة الموارد البشرية أمرًا حاسمًا لنجاح المنظمات واستدامتها. فقد أدركت المؤسسات الحديثة أن الموظفين هم أهم أصولها وركيزة أساسية لتحقيق الابتكار والتفوق الإداري، من خلال تحضير هذا المورد وإثراء رصيده، والاهتمام والاحتفاظ به، عن طريق عدة خطط وعمليات تشمل توظيفه وتدريبه وتحفيزه وتقييمه، في معادلة تبادلية المنافع ومتوازنة بين المؤسسة وأفرادها، والذين ينتظر منهم بدورهم تقديم روح عمل تعاونية وابتكارية تعود بالنفع عليهم وعلى المؤسسة ككل، تحت إشراف ما يسمى بإدارة الموارد البشرية.

تعتبر إدارة الموارد البشرية أكثر من مجرد إجراءات إدارية وإدارة للموظفين، إذ تركز على تطوير استراتيجيات مبتكرة لجذب واستقطاب المواهب النافعة وتطويرها، وتحفيزها لتحقيق أقصى منفعة ممكنة منها، فتكريس معنى "ممارسات إدارة الموارد البشرية" يشمل سياسات التوظيف والتدريب والتطوير والتقييم والتحفيز وإدارة الأداء.

كما يمكن اعتبار الابداع الإداري لدى الموظفين عنصرًا مهمًا في نجاح المؤسسات وتحقيق التفوق الإداري، إذ أنه يركز على التفكير الإبداعي واستخدام الأساليب والممارسات الجديدة في إدارة الموارد وتخطيط العمل واتخاذ القرارات وتحسين العمليات، اعتمادًا على روح المبادرة والمرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات والابتكار في بيئة العمل.

أولاً. إشكالية الدراسة

باعتبار أن ممارسات إدارة الموارد البشرية أضحت مهمة بالنسبة لكل المؤسسات، على اختلاف ظروفها، ونشاطاتها، وتنظيماتها، سعيًا للحصول على أعظم المنافع من المورد البشري، وتسيير شؤونه، وخلق توازن أمثل من خلال تلبية لحاجيات المؤسسة منه، وتلبية حاجياته من المؤسسة على حد سواء، لابد من استغلال هذه الممارسات، من أجل الدفع به إلى الشعور بحالة إيجابية من شأنها التأثير على طريقته في العمل، وفي القيام بالمهام المنوطة به، مع التصرف الأمثل في مواجهة المشاكل التي تواجهه، للوصول به إلى درجة عالية من الإبداع.

وعلى ضوء ما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة في شكل سؤال رئيسي وهو:

الى أي مدى تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع الإداري للعاملين في الشركة الجزائرية للكهرباء

والغاز (مديرية التوزيع تقرت)؟

للإجابة على التساؤل الرئيسي ارتأينا تجزئته إلى أسئلة فرعية وهي:

- 1- ما هو مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز (مديرية التوزيع تقرت)؟
- 2- ما هو مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز (مديرية التوزيع تقرت)؟
- 3- ما هو أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات افراد عينة الدراسة على الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، سنوات الخبرة في العمل، المؤهلات العلمية)؟

مقدمة

ثانيا. فرضيات الدراسة

- بعد الاطلاع على الدراسات السابقة والأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة وبقصد الإجابة على هذه الأسئلة الفرعية يمكننا صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:
- 1- مستوى ممارسات إدارة موارد بشرية في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز (مديرية التوزيع تقرت) متوسط؛
 - 2- تتميز الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز (مديرية التوزيع تقرت) بمستوى مرتفع للإبداع الإداري لدى العاملين؛
 - 3- تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛
 - 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات افراد عينة الدراسة على الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، سنوات الخبرة في العمل، المؤهلات العلمية).

ثالثا. أهداف الدراسة

- يتمثل الهدف الجوهري للدراسة في معرفة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع الإداري للموظفين، وانبثق عن هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية تتمثل فيما يلي:
1. التعرف على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز (مديرية التوزيع تقرت)؛
 2. الوقوف على مستويات الإبداع الإداري لدى الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة؛
 3. إبراز تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع الإداري للموظفين بالمؤسسة محل الدراسة.

رابعا. أهمية الدراسة

تندرج أهمية هذه الدراسة ضمن مجموعة من المجالات العلمية والميدانية والشخصية الخاصة بالطلبة والتي نوردها ضمن مجالين أساسيين هما:

❖ الجانب النظري:

1. لم يسبق دراسة موضوع أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع الإداري للموظفين على مستوى الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز (مديرية التوزيع تقرت)؛
2. تعتبر هذه الدراسة إضافة جديدة ومرجع في المكتبات يزود الباحثين بالمعرفة ويفتح المجال أمامهم للتطرق للموضوع من جوانب متعددة.
3. إعطاء صورة شاملة للباحثين عن المؤسسات وما توفره من ميزات لاستقطاب الموظفين والمحافظة عليهم.

مقدمة

4. بإجراء هذه الدراسة سيكتسب الباحثان قدرات ومؤهلات وكذا خبرة علمية هادفة تساعدهما على ملاحظة بيئة العمل بشكل قوي و تمكنهما من تحديد الظواهر و تقديم الحلول و الاقتراحات و التوصيات المناسبة.

❖ من الجانب التطبيقي:

1. تساهم هذه الدراسة في التعرف على أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية و ايجاد الحلول المناسبة للمشاكل المتعلقة بها في المؤسسة محل الدراسة؛
2. هذه الدراسة تساعد صناع القرار في المؤسسة محل الدراسة على اعادة الخطط و وضع السياسات الاستراتيجية لتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية مما ينعكس بالإيجاب على أداء الموظفين؛
3. الادراك الحقيقي لأهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية و العنصر البشري لتحقيق الابداع الإداري، مما يعود بمخرجات تستفيد منها المؤسسة و تحقق مستويات أداء عالية.

خامسا. مبررات اختيار الموضوع

تنقسم مبررات اختيار الموضوع إلى مبررات موضوعية وأخرى شخصية.

المبررات الموضوعية: تتمثل المبررات الموضوعية فيما يلي :

1. تماشي الموضوع مع ما تلقاه في تخصص ادارة الموارد البشرية؛
2. تزايد الاهتمام بالموارد البشرية و ما يرتبط بها خاصة ممارسات إدارة الموارد البشرية؛
3. معرفة مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع الإداري للموظفين؛
4. ابراز أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية و دورها في المؤسسة.

المبررات الشخصية: تتمثل المبررات الذاتية فيما يلي:

1. الرغبة و الفضول للاستطلاع و معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع الإداري للموظفين؛
2. الحماس لتطبيق موضوع الدراسة لدى المؤسسة محل الدراسة؛
3. التعمق في موضوع له علاقة مباشرة بالتخصص ؛
4. الوعي بقيمة وأهمية الموضوع.

سادسا. منهج الدراسة: اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي لأنه من المناهج الأكثر استخداما في

دراسة الظواهر المشابهة لموضوع البحث ولأنها تناسب موضوع الدراسة الحالية، بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها، من خلال النتائج التي يتم التوصل إليها، ولتحقيق الأهداف المرجوة اعتمد الطلبة في دراستهم على المناهج التالية:

مقدمة

أ. **المنهج الوصفي التحليلي:** يمكننا من جمع البيانات والمعلومات عن الموضوع المراد دراسته وتفسير الوضع الراهن للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها، كما أنه يشمل تحليل البيانات وقياسها والتوصل الى نتائج وتقييمها أملا في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد معارفنا عن الظاهرة.

ب. **المنهج الاستقصائي:** لاستغلال البيانات الميدانية عن طريق تصميم استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث ومحاولة البرهنة على الفرضيات المطروحة.

ج. **المنهج الإحصائي:** يمكننا من اختبار صحة الفرضيات باستخدام الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات لمعرفة " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع الإداري " .

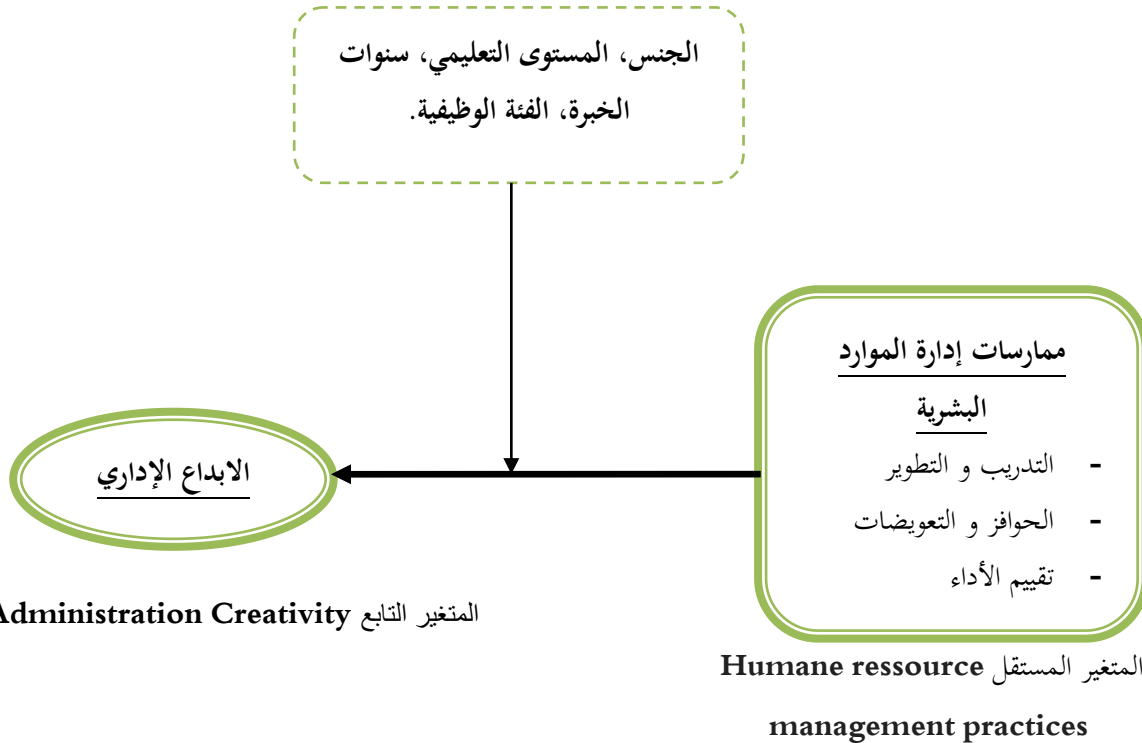
سابعاً: مصادر جمع المعلومات: تم اعتماد مصدرين أساسيين لجمع المعلومات عن الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز (مديرية التوزيع تقرت):

✓ **المصادر الثانوية:** الكتب والمراجع العربية، الأجنبية، الملتقيات والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة.

✓ **المصادر الأولية:** وتتمثل في جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبيان مخصص لهذا الغرض، وزع على عمال بالمؤسسة محل الدراسة ومعالجتها وتحليلها احصائيا للحصول على النتائج.

ثامناً. نموذج الدراسة

المتغيرات الشخصية والوظيفية **Personal and functional**



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الدراسات

مقدمة

تاسعا. حدود الدراسة

يكون نطاق الدراسة على النحو التالي:

- ✓ **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على موضوع أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع الإداري للموظفين؛
- ✓ **الحدود البشرية:** قد تمت هذه الدراسة على عينة من العاملين قدرها (85) موظف في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز (مديرية التوزيع تقرت)؛
- ✓ **الحدود المكانية:** استهدفت هذه الدراسة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز (مديرية التوزيع تقرت)؛
- ✓ **الحدود الزمنية:** كانت فترة التريص ممتدة 2023/05/10 إلى غاية 2023/05/30 وتم توزيع الاستبيان على عينة من العاملين داخل المؤسسة قيد البحث.

عاشرا. مرجعية الدراسة

تم الاعتماد على مجموعة من المراجع الأجنبية (الانجليزية) والعربية.

حادي عشر. هيكل الدراسة

سنتطرق في الفصل الأول لعرض المبحثين الأساسيين وهما: المبحث الأول والذي يتعرض لكل من مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية وأهميتها وأبعادها، وكذا مفهوم الإبداع الإداري، أهميته، أنواعه، عناصره ومعوقاته؛ في حين نستعرض في المبحث الثاني بعض الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) التي تناولت أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع الإداري للموظفين؛ كما سنتناول في الفصل الثاني مبحثين أساسيين يتم التطرق في الأول لمنهجية الدراسة والأدوات المستخدمة في الدراسة؛ و في المبحث الثاني يتم عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها.

ثاني عشر. صعوبات الدراسة

- ✓ قلة الدراسات السابقة باللغة العربية، و صعوبة الوصول إلى الدراسات باللغة الأجنبية خاصة الحديثة منها؛
- ✓ قلة المراجع باللغة العربية؛
- ✓ صعوبة الوصول إلى المراجع الأجنبية؛

الفصل الاول

الأدبيات النظرية والتطبيقية حول

ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع

الإداري للموظفين



المبحث الأول: الأدبيات النظرية لممارسات إدارة الموارد البشرية و الإبداع الإداري لدى الموظفين

✓ إدارة الموارد البشرية ممارستها وأهميتها وأبعاد هذه الممارسات

✓ الإبداع الإداري لدى الموظفين وأهميته، أنواعه، عناصره ومعوقاته

✓ العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري لدى الموظفين

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية حول ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري لدى الموظفين

✓ الدراسات السابقة -عربية وأجنبية-

✓ المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

✓ مجال الاستفادة من الدراسة الحالية

تمهيد

في العصر الحالي الذي يشهد تنامياً سريعاً للأعمال وتطوراً مستمراً في سوق العمل، أصبحت إدارة الموارد البشرية لا غنى عنها لنجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، فهي تُعنى بالاهتمام بأهم أصول المؤسسة، وهم الموظفون، وتطوير قدراتهم وتحفيزهم لتحقيق الأداء الاستثنائي والتميز الإداري، من خلال مجموعة من السياسات والإجراءات التي تهدف إلى استقطاب الموظفين و المحافظة عليهم و بناء بيئة عمل محفزة، لتثار العديد من الأسئلة والاستفسارات حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين وإبداعهم الإداري، وحول إمكانية إسهام هذه الممارسات في تعزيز قدرة الموظفين على التفكير الابتكاري وتطبيق الأفكار الجديدة، و عليه أدرجنا في الفصل الأول مبحثين أساسيين نظريين بالشكل الآتي:

- 1. المبحث الأول:** يحتوي على كل من مفهومي ممارسات إدارة الموارد البشرية و أهميتها وأبعادها، وكذا الابداع الإداري، أهميته، أنواعه، عناصره و معوقاته.
- 2. المبحث الثاني:** سنتناول فيه عرض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الإبداع الإداري".

المبحث الأول : الأدبيات النظرية لممارسات إدارة الموارد البشرية و الإبداع الإداري لدى الموظفين.

تهدف هذه الدراسة الى معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع الإداري مما يستدعي عرض مختصر لبعض المفاهيم المفسرة لذلك فيما يلي:

المطلب الاول: ممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعادها

سنحاول من خلال هذا المطلب تحديد كل ما يتعلق بتعريف ممارسات إدارة الموارد البشرية، وعليه لا بد من تعريف إدارة الموارد البشرية في حد ذاتها أولاً، حيث يمكن القول أن: إدارة الموارد البشرية هي عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنفيذ ورقابة الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية في منظمة ما، وتشمل توظيف الموظفين المؤهلين وتطويرهم وتقييم أدائهم وتعويضهم، وإدارة علاقات العمل، وصيانة سلامتهم وصحتهم المهنية، لتحقيق أهداف المنظمة، من خلال التعامل بفعالية مع المورد البشري، الذي يعتبر أهم وأثمن موارد المنظمة، أين تركز إدارة الموارد البشرية على استخدام الممارسات والسياسات المناسبة للحفاظ على رضا الموظفين وتعزيز أدائهم وتطوير قدراتهم وتحقيق التوازن بين احتياجات الموظفين وأهداف المنظمة¹.

كما تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها "نشاط تنظيمي يتعامل مع الموارد البشرية في المنظمة ويستهدف الحفاظ على رضا الموظفين وتحقيق أهداف المنظمة حيث أن إدارة الموارد البشرية تتعامل مع العناصر البشرية كمورد استراتيجي للمنظمة، حيث تعتبر الموارد البشرية أهم وأثمن مورد في تحقيق التنافسية والنجاح المستدام للمنظمة، كما تُركز إدارة الموارد البشرية على تطوير وتنفيذ استراتيجيات تحقق توافقاً بين أهداف المنظمة واحتياجات الموظفين، وتعزيز الكفاءة والفعالية في إدارة الموارد البشرية².

يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها المجال الذي يهتم بإدارة وتطوير الموارد البشرية في المؤسسات، وتعتبر الموارد البشرية أحد العناصر الأساسية في نجاح أي مؤسسة، حيث تركز إدارة الموارد البشرية على توظيف الموظفين المناسبين، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، وإدارة أدائهم، وتحفيزهم والاحتفاظ بهم، حيث تهدف إلى تحقيق التوافق بين أهداف المؤسسة واحتياجات الموظفين، وتعزيز تنمية المهارات والقدرات الفردية للموظفين، للمساهمة في تحقيق الأداء الممتاز؛ كما تهتم بتنفيذ سياسات وممارسات التوظيف والاختيار الفعالة، وتوفير برامج التدريب والتطوير الملائمة، وتصميم نظم تقييم الأداء، وإدارة الأجور والمزايا، وتعزيز علاقات العمل الإيجابية، وإدارة التغيير³.

1 Gary dessler, humane ressource management, Edition :15, Pearson, London UK, 2016, P613

2 John R. Bratton and Jeffrey P. Gold ,Humane Resource Management: Théorie and Practice , Edition :05, Palgrave Macmillan, London UK, 2012, P559

3 Jeffrey Millo, Strategic Human Resource Management, Cengage Learning, Stamford, USA, 2010, p 109

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري

من خلال كل ما سبق نستطيع القول بأن إدارة الموارد البشرية هي عملية تنظيم وتطوير الموارد البشرية في المؤسسة لتحقيق أهدافها وكذا الحفاظ على رضا الموظفين، وتشمل توظيف الموظفين المؤهلين، وتطوير قدراتهم، وتقييم أدائهم، وتعويضهم، وإدارة علاقات العمل، وصيانة سلامتهم وصحتهم المهنية، حيث تركز على استخدام الممارسات المناسبة لتعزيز أداء الموظفين وتحقيق توازن بين احتياجاتهم وأهداف المؤسسة، وعليه ننتقل لفهم هذه الممارسات.

أولاً: تعريف ممارسات إدارة الموارد البشرية.

ان الإلمام بمفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية يتأتى من خلال فهم ما تقدمه هذه الإدارة لتعزيز أداء الموظفين، حيث يمكن القول أن:

"ممارسات إدارة الموارد البشرية تشمل العمليات والسياسات والأنشطة التي تهدف إلى توظيف وتطوير وحفظ وتحفيز وإدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات، كما تشمل هذه الممارسات التوظيف والتوجيه والتدريب والتطوير وتقييم الأداء وإدارة الأجور والمكافآت وإدارة العلاقات العمالية والسياسات الاجتماعية والقانونية المتعلقة بالعمل¹."

" ممارسات إدارة الموارد البشرية هي عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة وتقييم وتطوير كل ما يتعلق بالعنصر البشري في المؤسسة، وذلك بهدف خلق بيئة عمل ملائمة وتحقيق أهداف المؤسسة بأكملها²."

" ممارسات إدارة الموارد البشرية هي عملية إدارة الأفراد والفرق والمنظمات والثقافات والمعارف والمهارات والخبرات والقيم في المؤسسة، وذلك باستخدام مجموعة من الأدوات والتقنيات والمناهج والإجراءات والأنظمة والسياسات والتطبيقات الحديثة³."

" ممارسات إدارة الموارد البشرية تشمل الأساليب والإجراءات والأدوات التي تستخدم لإدارة وتطوير الموارد البشرية في المؤسسات، وذلك بهدف تحسين أداء العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة، وتتضمن هذه الممارسات العديد من الأنشطة مثل التوظيف والتدريب وإدارة الأداء وتطوير القيادات والتحفيز وإدارة العمليات، وتتطلب استخدام التكنولوجيا الحديثة والتحول الرقمي لتعزيز الكفاءة والإنتاجية وتحسين تجربة العاملين⁴."

على ضوء التعاريف السابقة، يمكن القول بأن ممارسات إدارة الموارد البشرية هي العمليات والسياسات والأنشطة التي تهدف إلى الحصول على الموارد البشرية والمحافظة عليها وإدارتها داخل المؤسسات، مشتملة على التوظيف والتوجيه والتدريب والتطوير وتقييم الأداء وإدارة الأجور والمكافآت وإدارة

1 John R. Bratton and Jeffrey P. Gold , aforementioned référence, P 566

2 عبدالعزيز الحمادي، إدارة الموارد البشرية، دار العلم للملايين، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2021، ص 261.

3 عبدالرحمن السليمي، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، مكتبة جرير، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2021، ص 76.

4 الفوزان، ن... التحول الرقمي وأثره على ممارسات إدارة الموارد البشرية. مجلة ملئى المستقبل، الأحساء، المملكة العربية السعودية، 2021، (2)، ص 175-197.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري

العلاقات العمالية والسياسات الاجتماعية والقانونية المتعلقة بالعمل، بهدف تنمية وتعزيز كفاءة الموظفين ورفع أدائهم، لتحقيق أهداف المؤسسة التنظيمية والتنافسية.

ثانياً: أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية.

من المؤكد أنه لممارسات إدارة الموارد البشرية دور كبير في تحقيق نجاح واستدامة المؤسسات، حيث يمكن أن نعدد ذلك في نقاط كالتالي¹:

- تحقيق التوافق بين أهداف المؤسسة وأهداف الموظفين: وهذا من أهم أهداف إدارة الموارد البشرية، فعندما يشعر الموظفون بالرضا والارتباط بأهداف المؤسسة، فإنهم يصبحون أكثر فعالية وإنتاجية.
- جذب واختيار المواهب المناسبة: للمساهمة في تعزيز الأداء والابتكار وتعزيز التنافسية.
- تطوير وتعزيز مهارات الموظفين: من خلال التدريب والتنمية المستمرة، يمكن لإدارة الموارد البشرية تطوير مهارات وقدرات الموظفين، وبالتالي زيادة قيمتهم وإنتاجيتهم في المؤسسة.
- تحفيز وإشراك الموظفين: من خلال تقديم مكافآت ملائمة وتوفير بيئة عمل محفزة وتعزيز التواصل والمشاركة.

- بناء علاقات عمل إيجابية: تعزز ممارسات إدارة الموارد البشرية بناء علاقات عمل إيجابية بين الموظفين وإدارة المؤسسة، مما يؤدي إلى تحسين التواصل وحل النزاعات وتعزيز روح الفريق والتعاون.

- تعزيز التنوع والشمول: تركز ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعزيز التنوع والشمول في مكان العمل، مما يعزز الابتكار والإبداع ويؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

ولفهم وتنفيذ أفضل الممارسات في مجال إدارة الموارد البشرية لابد من الإشارة إلى أن أهمية هذه الممارسات تتغير وفقاً لظروف واحتياجات كل مؤسسة.

ثالثاً: أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية.

من خلال التعاريف التي تطرقنا إليها سابقاً بخصوص ممارسات إدارة الموارد البشرية نرى أن المراجع والمؤلفات قد اختلفت في تسمية الكثير من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية، غير أننا حاولنا حصر أكثر الأبعاد المتفق عليها حيث نجد أن الأبعاد التي تمثل جوانب مهمة لإدارة الموارد البشرية ولها تأثيرها على تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز أداء ورضا الموظفين هي: التوظيف واختيار الموظفين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، إدارة الحوافز و التعويضات، إدارة العلاقات العمالية، تصميم سياسات الموارد البشرية، تعزيز الثقافة التنظيمية والقيم، إدارة التغيير، صحة وسلامة العاملين، توفير التوازن بين الحياة العملية والشخصية، حيث سنتطرق فيما يلي لأبرزها:

1 Jeffrey Millo, aforementioned reference, p 112

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري

I. التوظيف والاختيار: يعتبران أحد أهم الأبعاد المهمة لممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث يتم تعريف التوظيف والانتقاء على أنه "عملية اكتشاف وجذب الأشخاص الموهوبين والمؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة، واختيار الأشخاص الأنسب بينهم وتعيينهم في هذه الوظائف"¹، حيث تركز هذه الوظيفة على جذب واختيار المرشحين المناسبين للوظائف الشاغرة داخل المؤسسة من خلال²:

(1) تحليل وصف الوظيفة: بتحليل وتوثيق متطلبات الوظيفة، بما في ذلك المسؤوليات والمهارات والخبرات المطلوبة.

(2) جذب المرشحين: من خلال استخدام وسائل مثل الإعلانات ومواقع التوظيف وشبكات العمل.

(3) تقييم المرشحين: من خلال استخدام أدوات وتقنيات مثل المقابلات الشخصية واختبارات المهارات والتقييم.

(4) اتخاذ القرارات النهائية: اتخاذ القرارات النهائية بشأن توظيف المرشحين الناجحين، بناءً على التقييمات والمعايير المحددة مسبقاً.

II. التدريب والتطوير يعتبران أبعاداً مهمة في مجال إدارة الموارد البشرية، و تعرف على أنها "عملية نمو

وتطوير الموارد البشرية من خلال تعزيز وتحسين المعرفة والمهارات والقدرات والسلوك في الأفراد لتحقيق

الأهداف الشخصية والمؤسسية، من أجل تحسين وتطوير مهارات وقدرات الموظفين في المؤسسة لتحقيق

الأداء المتميز وتحقيق الأهداف المؤسسية"³، و ذلك بالاعتماد على⁴:

(1) تحليل الاحتياجات التدريبية: من خلال تقييم المهارات الحالية وتحديد الثغرات والاحتياجات المستقبلية.

(2) تصميم البرامج التدريبية: عن طريق تحديد الأهداف واختيار الطرق والوسائل التدريبية المناسبة.

(3) تنفيذ البرامج التدريبية: بتخطيط وتنظيم وتقديم الدروس والتدريبات والورشات العملية.

(4) تقييم فعالية التدريب: من خلال قياس تحقيق الأهداف وتقييم تأثير التدريب على الأداء المؤسسي.

(5) التطوير الوظيفي والمهني: بالاعتماد على الترقيات والتدريب المستمر وبرامج التطوير الشخصي.

III. تقييم الأداء: هو أحد الجوانب المهمة في مجال إدارة الموارد البشرية، يتم تعريف تقييم الأداء على أنه

"عملية تحديد الأهداف وتقدير وتقويم أداء الأفراد بناءً على معايير محددة، وتوفير ردود فعل بناءً وملاحظات

تساهم في تطوير الأداء وتحسينه"⁵ ويهدف إلى قياس وتقييم أداء الموظفين وتوفير ردود فعل بناءً لتحسين

الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة، ومنه وجب التركيز على النقاط التالية بخصوص تقييم الأداء⁶:

(1) تحديد المعايير والأهداف: حيث تكون واضحة وقابلة للقياس ويمكن استخدامها لتقييم أداء الموظفين.

1 John Bernardin & Peter J. Dowling, Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage, Edition :02, McGraw-Hill Education, New-York, USA, 2016, p 146

2 John Bernardin & Peter J. Dowling , same reference, p178

3 John Bernardin & Peter J. Dowling , aforementioned reference, p 427

4 John Bernardin & Peter J. Dowling , same reference, p441

5 John Bernardin & Peter J. Dowling , same référence, p,284

6 John Bernardin & Peter J. Dowling , same reference, p294

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري

(2) جمع المعلومات: بالاعتماد على أساليب جمع المعلومات المتعلقة بأداء الموظفين، مثل الملاحظات المباشرة والمقابلات واستبيانات التقييم.

(3) تقييم الأداء: بتحليل وتقييم المعلومات المجمعة بشأن أداء الموظفين وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص التطويرية.

(4) ردود الفعل والتوجيه: تقديم ردود فعل بناءة وتوجيه الموظفين بناءً على نتائج التقييم، بما في ذلك تحديد المجالات التي يحتاج الموظفون إلى تطويرها وتقديم الدعم والتوجيه لتحسين الأداء.

(5) تطوير خطط التحسين: لتعزيز الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية.

IV. إدارة الحوافز والتعويضات (أو الأجر والمزايا) هي أحد الجوانب المهمة في مجال إدارة الموارد البشرية،

كونها تهدف إلى تحقيق توازن ملائم بين متطلبات الموظفين ومتطلبات المؤسسة، يمكن تعريف الحوافز والتعويضات على النحو التالي¹:

● الحوافز: تشير إلى المكافآت والتحفيزات التي تُقدم للموظفين كمحفز لتحقيق الأداء المرغوب وتحقيق الأهداف المحددة، وتُعتبر الحوافز وسيلة فعالة لزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء الفردي والجماعي، فقد تتضمن الحوافز المالية (مثل العلاوات والمكافآت المالية الإضافية)، والحوافز الغير مالية (مثل الاعتراف بالإنجازات وتقديم الأوسمة والشهادات).

● التعويضات: تشير إلى العبء الاقتصادي الذي تتحمله المؤسسة لتعويض الموظفين عن الخدمات التي يقدمونها، وتشمل التعويضات الراتب والمزايا المادية وغير المادية الأخرى التي توفرها المؤسسة للموظفين، وتشمل مصاريف السفر وتأمين الصحة والتأمين على الحياة وخطط التقاعد والإجازات المدفوعة الأجر وغيرها.

إن الهدف الأساسي للاهتمام بالحوافز والتعويضات هو تحقيق توازن ملائم بين متطلبات الموظفين ومتطلبات المؤسسة، من خلال²:

(1) تحديد الحوافز والتعويضات: بتحديد هيكل الأجر والمزايا في المؤسسة، بما في ذلك تحديد مستويات الرواتب والمكافآت والفوائد الإضافية المقدمة للموظفين.

(2) تصميم برامج الحوافز والتعويضات: بتحديد أساليب تصميم برامج الراتب والمزايا التي تلبى احتياجات الموظفين وتعزز الأداء المؤسسي، بما في ذلك العوائد المالية والمزايا الغير مالية مثل التأمين الصحي والتدريب والترقيات.

(3) إدارة المزايا والمكافآت: بتنفيذ وإدارة برامج المزايا والمكافآت، بما في ذلك تقييم أداء الموظفين وتحديد المكافآت المستحقة وتنفيذ نظام الفوائد الإضافية.

1 John Bernardin & Peter J. Dowling ,aforementioned reference, p297-321.

2 John Bernardin & Peter J. Dowling ,aforementioned reference, p 500

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري

- 4) التوازن بين التكلفة والفائدة: من خلال إدارة تكاليف الأجور والمزايا وتحقيق التوازن بين تلبية احتياجات الموظفين والحفاظ على استدامة المؤسسة من الناحية المالية.
- 5) إدارة القوانين واللوائح: بالاعتماد على القوانين واللوائح المتعلقة بإدارة الأجور والمزايا، وإرشادات الامتثال للتشريعات العمالية والضرائب والقوانين المنظمة.

V. العلاقات العمالية: تشير إلى التفاعلات والتواصل بين إدارة الموارد البشرية والموظفين والنقابات العمالية (إذا

كانت موجودة) في المؤسسة، يمكن تعريف العلاقات العمالية على النحو التالي¹:

تشير العلاقات العمالية إلى العلاقة بين إدارة المؤسسة والعمال أو النقابات العمالية التي تمثلهم، تعتبر العلاقات العمالية مجالاً هاماً في إدارة الموارد البشرية يهدف إلى تنظيم العلاقات العملية وتعزيز التفاهم والتعاون بين الإدارة والعمال، حيث تشمل التفاوض على شروط العمل والأجور والمزايا والسياسات العامة المتعلقة بالعمل، والتعامل مع القضايا المتعلقة بالإجراءات التأديبية والتعويضات وتسوية النزاعات العمالية. و يتضح دور العلاقات العمالية داخل المؤسسة من خلال²:

- 1) إدارة التفاوض الجماعي بين إدارة الموارد البشرية والنقابات العمالية، بما في ذلك التفاوض بشأن الرواتب والمزايا وشروط العمل.
- 2) حل النزاعات و الصراعات العمالية، سواء كانت بين الموظفين والإدارة أو بين النقابات العمالية والإدارة.
- 3) بناء الثقة وتعزيز التواصل بين الإدارة والموظفين والنقابات العمالية، بتبادل المعلومات والاستماع الفعال وتشجيع التعاون.

4) القوانين واللوائح المتعلقة بالعلاقات العمالية، مثل قوانين حقوق العمل والتشريعات المتعلقة بالنقابات العمالية.

VI. إدارة التغيير: تعني التعامل مع التحولات والتغيرات المؤسسية بطريقة فعّالة ومنظمة من خلال الأدوات

والإطارات اللازمة لإدارة التغيير بنجاح عن طريق الخطوات التالية³:

- 1) تحليل التغيير: بالتركيز على أهمية تحليل التغيير وفهم أسبابه وتأثيراته المحتملة على المؤسسة والموظفين، باعتماد أدوات ومفاهيم التحليل الاستراتيجي والتحليل السياسي والتحليل الثقافي لفهم التغيير.
- 2) تخطيط التغيير: بما في ذلك تحديد أهداف التغيير وتحديد استراتيجياته وخطط العمل المناسبة.
- 3) إدارة مقاومة التغيير: بالتركيز على أهمية إدارة مقاومة التغيير وكيفية التعامل معها بفعالية، من خلال أدوات وأساليب للتعامل مع المقاومة وتحويلها إلى دعم لعملية التغيير.

1 John Bernardin & Peter J. Dowling ,aforementioned reference, p 512

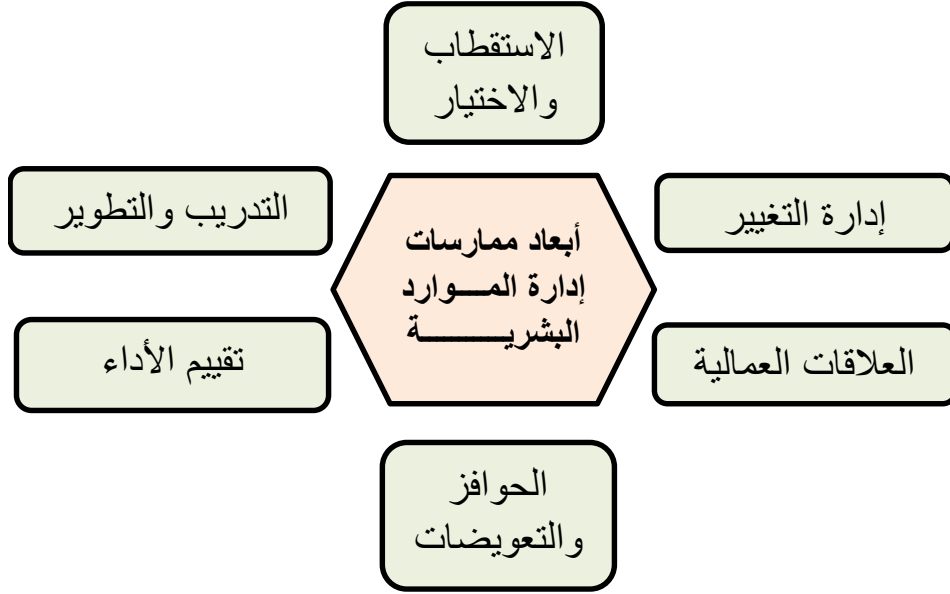
2 John Bernardin & Peter J. Dowling ,aforementioned reference, p527

3 John Bernardin & Peter J. Dowling ,aforementioned reference, p 534

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري

4) تنفيذ التغيير: بوضع اطار لتنفيذ عملية التغيير بشكل منظم وفعال، بما في ذلك إدارة الجدول الزمني والموارد والمشاركة المناسبة للموظفين.

5) تقييم التغيير: حيث يجب تقييم التغيير وقياس نجاحه وتعديله حسب الحاجة، انطلاقاً من أدوات التقييم ومعايير الأداء ومؤشرات الأداء المستخدمة لتقييم فعالية التغيير.



أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية (المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الدراسات السابقة).

المطلب الثاني: الإبداع الإداري، أهميته، أنواعه، عناصره ومعوقاته.

سنحاول من خلال هذا المطلب توضيح مفهوم الإبداع الإداري وما يتعلق به من أهمية وأنواع وعناصر ومعوقات.

أولاً: مفهوم الإبداع الإداري.

على الرغم من تعدد الدراسات المتعلقة بمفهوم الإبداع الإداري، إلا أن أغلبها ربط الإبداع الإداري بالقدرة على التحسين، والتوليد، والخلق، والإضافة التي من شأنها تقديم ما يساعد ويسهل القيام بالمهمة المطلوبة في أفضل صورة، وبأقل تكلفة، حيث يمكن القول أن:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري

- "الإبداع الإداري هو القدرة على توليد أفكار جديدة وتطبيقها في إدارة المؤسسات وتحسين الأداء وتحقيق التفوق التنظيمي"¹
- "الإبداع الإداري هو القدرة على تطوير وتبني مفاهيم وأفكار وعمليات جديدة تساهم في تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية"²
- "الإبداع الإداري هو القدرة على إيجاد وتطبيق أفكار جديدة ومبتكرة في إدارة الموارد وتنظيم العمليات الداخلية للمؤسسة، بهدف تحقيق التحسين المستمر وتفوق التنافسية"³
- "الإبداع الإداري هو القدرة على توليد وتطبيق الأفكار الجديدة والمبتكرة في تنظيم العمل وإدارة الموارد، بهدف تحقيق التحسين المستمر والابتكار وتعزيز الأداء التنظيمي"⁴
- "الإبداع الإداري هو القدرة على توليد الأفكار الجديدة وتطبيقها في سياق الإدارة بطرق مبتكرة وفعالة، بهدف تحقيق التحسين المستمر والتغيير الإيجابي في المنظمة."⁵
- "الإبداع الإداري هو القدرة على تطوير وتبني مفاهيم وأفكار وممارسات جديدة ومبتكرة في إدارة الموارد وتنظيم العمل، بهدف تحقيق التفوق التنظيمي وتجاوز التحديات المستقبلية."⁶
- الإبداع الإداري هو القدرة على توليد أفكار جديدة ومبتكرة وتطبيقها في مجال الإدارة والأعمال. إنه المهارة والقدرة على التفكير بشكل مختلف والتخلص من التقاليد والقواعد المعتادة لإيجاد حلول جديدة ومبتكرة للمشاكل والتحديات التي تواجه المنظمات."⁷

1 الشيخ، فاطمة حمدان، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء التنظيمي في الشركات الأردنية، مجلة القدس للبحوث والدراسات، الأردن، 2019، المجلد 09 العدد01، ص98

2 الفرعاق، حسين، وزهيري، عبد الله، الإبداع الإداري وأثره على تحقيق الميزة التنافسية في البنوك بالأردن، مجلة جامعة الشارقة للدراسات الإدارية والاقتصادية، إ ع م، 2020، مجلد 17، العدد 02، ص109

3 الحسيني، أنس بن محمد، وآل حمدان، صالح بن سعود، تأثير الإبداع الإداري على الأداء التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السعودية. مجلة جامعة البحرين للعلوم الاجتماعية والإنسانية، 2020، المجلد 40، العدد01، ص61.

4 المحياوي، محمد بن علي، وآل عاصم، محمد بن ناصر، أثر الإبداع الإداري في تحقيق التفوق التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات الصغيرة والمتوسطة بالملكة العربية السعودية. مجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، الكويت، 2019، المجلد 14، العدد، 02، ص32.

5 Shalley, C. E., Gilson, L. L., & Blum, T. C. (2004). Matched-creativity in organizations: Does personality matter? Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, new-jersey, 2004, 25(1), 31-38.].

6 Hirst, G., Van Knippenberg, D., & Zhou, J. A cross-level perspective on employee creativity: Goal orientation, team learning behavior, and individual creativity. Academy of Management Journal, Bridgette, USA, 2009, 52(2), 280-293.].

7 Tom Kelley & David Kelley, Creative Confidence: Unleashing The Creative Potential Within Us All, Crown Business, New-York, Usa, 2020, P59

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري

بناء على كل ما سبق يمكن القول أن الإبداع الإداري هو قدرة المؤسسات والموظفين على إيجاد وتطبيق حلول جديدة ومبتكرة في مجال الإدارة وإدارة الموارد والعمليات الداخلية، بالتركيز على عدة جوانب، بما في ذلك القدرة على التفكير الابتكاري والخلق، واستخدام أساليب التصميم والتحليل والاستكشاف لتطوير فهم أعمق للمشكلة وتوليد حلول جديدة، مع اعتماد المرونة والجرأة في اتخاذ المبادرة وتجريب أفكار جديدة دون الخوف من الفشل لتحقيق تحسين مستمر وتطور في الأداء المؤسسي الأمتثل، و هنا تكمن أهمية الأبداع الإداري.

ثانيا: أهمية الأبداع الإداري.

- إن أهمية الإبداع الإداري تتجلى فيما يضيفه من قيمة للموظف وكذا للمنظمة وذلك من خلال¹:
- أ- حل المشكلات المعقدة: يساعد الإبداع الإداري الموظفين على التفكير بشكل مبتكر وابتكاري في مواجهة التحديات وحل المشكلات المعقدة، كما يتيح لهم القدرة على التخطيط لحلول جديدة وتجريب أفكار مبتكرة لتحقيق نتائج أفضل.
 - ب- التفوق في المنافسة: يعزز الإبداع الإداري قدرة الموظفين على التفوق في بيئة المنافسة الشديدة، من خلال التفكير الإبداعي والابتكار، يمكن للموظفين تحسين العمليات والخدمات وتطوير منتجات جديدة تلبى احتياجات العملاء بشكل أفضل، مما يساهم في تحقيق التفوق التنظيمي وزيادة الحصة السوقية.
 - ت- تحسين الرضا والمشاركة: يساعد الإبداع الإداري على تعزيز رضا الموظفين ومشاركتهم الفعالة في العملية الإبداعية، عندما يشعرون بأن أفكارهم محترمة ومرحب بها، فإنهم يصبحون أكثر انخراطاً ومشاركة في العمل والتعاون مع الفرق الأخرى لتحقيق الأهداف المشتركة.
 - ث- تعزيز التطوير الشخصي: يعزز الإبداع الإداري التطوير الشخصي للموظفين من خلال توسيع آفاقهم وتطوير مهاراتهم الإبداعية والتفكير الابتكاري، يمكن للموظفين أن يكتسبوا قدرات جديدة ويتعلموا من تجاربهم في تجسيد الأفكار الجديدة، مما يعزز نموهم الشخصي والمهني.
 - ج- تعزيز الثقافة التنظيمية: يساهم الإبداع الإداري في بناء ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والتفكير الإبداعي في جميع أنحاء المنظمة، يتم تحقيق ذلك من خلال تعزيز قيم الاستكشاف والتجريب وقبول الفشل كجزء من عملية الابتكار، وهذا يؤدي إلى بيئة عمل مليئة بالحماس والمرونة والتجديد المستمر.

1 Tom Kelley & David Kelley, Same Référence, P 71

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري

ح- التكيف مع التغيير: يُمكن الإبداع الإداري للموظفين من التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل والسوق، و يمكن للموظفين المبدعين توليد أفكار جديدة للتحديات الناشئة والتغيرات التكنولوجية والاجتماعية، وبالتالي تحسين قدرتهم على التكيف والابتكار في مواجهة المتغيرات.¹

خ- تعزيز التفاعل والتعاون: يسهم الإبداع الإداري في تعزيز التفاعل والتعاون بين الموظفين في المنظمات، من خلال تبني أساليب التفكير المبتكرة والتصميم التفكيري، و يشجع التعاون والعمل الجماعي وتبادل الأفكار والمعرفة بين الفرق والأقسام المختلفة.²

ثالثا: أنواع الإبداع الإداري.

تعددت تصنيفات الإبداع الإداري كل حسب توجهه وانتمائه حيث يمكن أن نذكر أنواع الإبداع الإداري حسب الوظيفة و المستوى التنظيمي:³

(1) **الإبداع التكنولوجي**: يتعلق هذا النوع من الإبداع بتطبيق التكنولوجيا والأدوات الحديثة في العمل الإداري، مثل استخدام البرامج والتطبيقات المتقدمة، وتطوير حلول تقنية جديدة لتحسين العمليات وتسهيل التواصل وتحقيق التحسينات في الأداء.

(2) **الإبداع العملي**: يتعلق هذا النوع من الإبداع بتطوير وتحسين العمليات والإجراءات الإدارية بطرق جديدة ومبتكرة، يشمل ذلك البحث عن طرق أكثر كفاءة وفعالية للقيام بالمهام اليومية وتحسين تنظيم العمل وتحقيق التوازن بين الجودة والكفاءة.

(3) **الإبداع التنظيمي**: يتعلق هذا النوع من الإبداع بتطوير هيكل التنظيم والإدارة بطرق مبتكرة، يشمل ذلك تطوير نماذج جديدة للتنظيم وتعزيز التعاون والتواصل بين الفرق وإنشاء بيئة عمل محفزة للإبداع والابتكار.

(4) **الإبداع في التسويق والمبيعات**: يرتبط هذا النوع من الإبداع بتطوير استراتيجيات التسويق والمبيعات بطرق مبتكرة، يتضمن ذلك ابتكار طرق جديدة للتسويق وترويج المنتجات أو الخدمات واستخدام أساليب جديدة للوصول إلى العملاء وتلبية احتياجاتهم بشكل أفضل.

1 Hal Gregersen, Clayton Christensen, The Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators, edition: 01, Harvard business review press, bossten, usa, 2011, p 241

2 Jennifer Cole, Design Thinking for the Greater Good: Innovation in the Social Sector, edition: 01, Columbia university, new-york, usa, 2017, p 119

3 Tom Kelley & David Kelley, aforementioned référence, p 231

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري

5) **الإبداع في القيادة والإدارة:** يتعلق هذا النوع من الإبداع بتطوير مهارات القيادة والإدارة بطرق مبتكرة، يتضمن ذلك ابتكار أساليب جديدة للتحفيز والإلهام وتمكين الموظفين، وتطوير أساليب جديدة لاتخاذ القرارات وإدارة الفرق بشكل فعال.

رابعاً: عناصر الإبداع الإداري.

اختلفت آراء الباحثين في تحديد عناصر الإبداع الإداري، و بهدف تحديد هذه العناصر نقدم عرض مختصر لبعض العناصر المحددة من طرف بعض الباحثين و التي من بينها¹:

1) **التفكير الإبداعي:** يتعلق هذا العنصر بقدرة الموظفين على التفكير بشكل مبتكر واستكشاف الأفكار الجديدة، يتطلب التفكير الإبداعي القدرة على رؤية الأمور من زوايا مختلفة واستخدام التخيل والاستكشاف لتوليد أفكار جديدة وغير تقليدية.

2) **التحفيز والإلهام:** يتعلق هذا العنصر بتوفير بيئة محفزة وملهمة للموظفين للتعبير عن أفكارهم وتقديم اقتراحاتهم. يشمل ذلك توفير الدعم والتشجيع وتقديم فرص للتعلم والتطوير الشخصي، وإشراك الموظفين في عمليات صنع القرار وإعطائهم الثقة في تنفيذ أفكارهم.

3) **التجريب والاختبار:** يتعلق هذا العنصر بتشجيع الموظفين على تجريب واختبار أفكارهم وحلولهم المبتكرة، يهدف إلى تخطي حاجز الخوف من الفشل والتجربة بثقة، وتعلم من الأخطاء وتحسين الحلول بناءً على التجارب والتغذية الراجعة.

4) **التعاون والتفاعل:** يتعلق هذا العنصر بتشجيع التعاون والتفاعل بين الموظفين لتوليد الأفكار الإبداعية، يشمل ذلك إنشاء فرق متنوعة ومتعددة التخصصات، وتشجيع عمليات المشاركة والتفاعل الإيجابي لتطوير الأفكار وتحقيق التعاون المثمر.

5) **المرونة والقدرة على التكيف:** يتعلق هذا العنصر بقدرة الموظفين على التكيف مع التغيرات والتحديات والتحديات المستمرة في البيئة العملية، يشمل ذلك القدرة على تبني المرونة والابتكار في مواجهة المشكلات واستغلال الفرص الجديدة بشكل سريع وفعال.

6) **التفكير النقدي والتحليلي:** يتعلق بالقدرة على التفكير النقدي وتحليل المشكلات والتحديات الموجودة. يستخدم الموظفون الإبداعيون العقلانية والتحليل لفهم القضايا بشكل عميق واستخلاص الحلول المبتكرة.²

رابعاً: معوقات الإبداع الإداري.

يوجد عدة معوقات محتملة للإبداع الإداري لدى الموظفين. ومن بين هذه المعوقات¹:

1 Tom Kelley & David Kelley, aforementioned référence, p 241

2 Hal Gregersen, Clayton Christensen, aforementioned référence, p 307

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري

- 1) الخوف من الفشل: يمكن أن يكون الخوف من الفشل عقبة رئيسية أمام التفكير الإبداعي، فالموظفون قد يترددون في تقديم أفكار جديدة خوفاً من أن تُعتبر غير ناجحة أو أن تواجه رفضاً، حيث يجب تشجيعهم على التعامل مع الفشل كفرصة للتعلم والتحسين، وتوفير بيئة تدعم التجريب والابتكار.
- 2) الثقافة التقليدية: قد تكون الثقافة التقليدية عقبة أمام الإبداع الإداري في بعض المنظمات، إذا كانت الشركة تفضل الاحتفاظ بالممارسات التقليدية وتجنب المخاطرة بأفكار جديدة، فقد يكون من الصعب على الموظفين تقديم أفكار مبتكرة، و يتطلب تعزيز الإبداع الإداري تغيير الثقافة التنظيمية لتشجيع الاستكشاف والتجريب والتفكير الجديد.
- 3) قلة الموارد والوقت: و التي قد تكون عوائق للإبداع الإداري، عندما يكون لدى الموظفين ضغوط مستمرة لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف، قد يكون لديهم وقت ومجال محدودين للتفكير الإبداعي وتطوير الأفكار الجديدة، كما يجب توفير الموارد اللازمة وإدارة الوقت بشكل فعال لتمكين الموظفين من الابتكار والإبداع.
- 4) قلة التشجيع والدعم: قد يكون قلة التشجيع والدعم من قبل الإدارة والزملاء عاملاً يقيد الإبداع الإداري للموظفين، فعندما يشعر الموظفون بعدم التقدير أو عدم الدعم لأفكارهم ومساهماتهم، قد يفقدون الثقة في قدراتهم الإبداعية، فيجب بذل التشجيع والدعم المستمر للأفكار الجديدة والإبداعية.
- 5) القيود التنظيمية: تعد القيود التنظيمية والإجرائية أحياناً عائقاً للإبداع الإداري. قد تكون هناك قواعد وإجراءات صارمة تحد من حرية الموظفين في تجربة أفكار جديدة أو تنفيذ التغييرات. يجب تشجيع القدرة على التحدي وتجاوز القيود التنظيمية لتحقيق الإبداع².
- 6) المقاومة للتغيير: فهي عامل مهم يمكن أن يعوق الإبداع الإداري، حيث يشعر الموظفون بالقلق والتوتر تجاه التغييرات المستجدة ويحاولون الحفاظ على الوضع الحالي³.

المطلب الثالث: العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري.

اختلف الباحثون في تحديد العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري للموظفين حيث أن كل باحث اعتمد على تحديد هاته العلاقة من خلال دراسته ونتائجها، وعليه سنتطرق في موضوعنا إلى علاقة بعض أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية بالإبداع الإداري للموظفين، وسنأخذ كل بعد على حده.

أولاً: علاقة التدريب والتطوير بالإبداع الإداري.

1 Tom Kelley & David Kelley, aforementioned référence, p 246

2 Hal Gregersen, Clayton Christensen, aforementioned référence, p 312

3 Jennifer mueller, Jennifer mueller, Creative Change: Why We Resist It... How We Can Embrace It, 01st Edition, Houghton Mifflin Harcourt, Boston, USA, 2017, p139.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري

يتم تسليط الضوء على العلاقة المباشرة بين التدريب والتطوير والإبداع الإداري لدى الموظفين، من خلال المفاهيم والأساليب والاستراتيجيات التي يمكن تبنيتها لتعزيز الابتكار والإبداع في سياق التدريب والتطوير للموظفين، حيث توفر عمليات التدريب والتطوير للموظفين فرصًا لاكتساب المعرفة والمهارات الجديدة وتوسيع آفاق التفكير، وبالتالي يمكن أن تسهم هذه العمليات في تعزيز الإبداع الإداري على المستوى الفردي والمؤسسي، وفيما يلي بعض العلاقات المهمة بين التدريب والتطوير والإبداع الإداري¹:

(1) تطوير المهارات الإبداعية: يمكن لبرامج التدريب والتطوير أن تساعد الموظفين على تطوير وتعزيز المهارات الإبداعية، مثل التفكير النقدي، وتوليد الأفكار، وحل المشكلات، من خلال توفير الأدوات والتقنيات اللازمة، ليتمكن الموظفون من استخدام قدراتهم الإبداعية بشكل فعال.

(2) تعزيز التفكير المبتكر: من خلال تقديم أساليب وتقنيات التفكير المبتكر، ليتم تحفيز الموظفين على استكشاف الأفكار الجديدة والمختلفة وتوليد حلول إبداعية للتحديات المعقدة.

(3) تعزيز ثقافة الابتكار: بواسطة تعزيز التفاعل والتعاون وتبادل المعرفة بين الموظفين، فتوفر هذه العمليات بيئة تشجع على المشاركة الإبداعية وتحفز الموظفين على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم الجديدة.

(4) تطوير القدرات القيادية: عن طريق توفير برامج تطوير القيادة وتعزيز المهارات القيادية المبتكرة، فيمكن للموظفين أن يصبحوا قادة فعالين في تحفيز وإدارة فرق العمل المبتكرة.

يعمل التدريب والتطوير على بناء قدرات الموظفين وتحسين أدائهم، وبالتالي يساهم في تعزيز الإبداع الإداري والابتكار في المؤسسة، ويعزز المهارات والمعرفة الضرورية للإبداع الإداري، من خلال أنماط التدريب المؤثرة في تعزيز الإبداع والابتكار، بما في ذلك التدريب التقني والتدريب التجريبي والتدريب الإداري، فهناك العديد من النظريات والمفاهيم الحديثة التي تتناول علاقة التدريب والتطوير بالإبداع الإداري لدى الموظفين:

(أ) نظرية التعلم العضوي²: (Organizational Learning Theory) تركز على تعزيز التعلم التنظيمي والتكيف مع التغيرات في البيئة بالتدريب والتطوير، للمساهمة في تعزيز الإبداع الإداري لدى الموظفين.

(ب) نظرية القدرة التعليمية³: (Capability Development Theory) تشير إلى أن التدريب والتطوير يساهمان في تطوير قدرات الموظفين وزيادة معرفتهم ومهاراتهم، وبالتالي يعززان القدرة على التفكير الإبداعي وتوليد الأفكار الجديدة.

1 Linda Nelson, Training and Development for Innovation: How to Foster Creativity and Innovation Through Employee Learning and Development, Springer, Heidelberg, Germany, 2017, p 211

2 - Argyris Chris, & Donald Schön, D. A., Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice, Addison-Wesley, Boston, USA 1995, P156.

3 - Winter, S. G., Understanding Dynamic Capabilities, Strategic Management Journal, Chicago, USA, 2003, 24(10), 991-995.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري

ج) نظرية الابتكار التنظيمي¹: (Organizational Innovation Theory) تركز على كيفية تأثير التدريب والتطوير على قدرة المنظمة على الابتكار وتوليد الأفكار الجديدة، وتعزيز الثقافة التنظيمية المبتكرة.

د) نظرية الرأس المفتوح²: (Open Mindset Theory) تشير إلى أن التدريب والتطوير يساعد في تطوير رأس المال الفكري للموظفين وفتح ذهنياتهم لاستقبال الأفكار الجديدة والمبتكرة.

ثانياً: علاقة الحوافز والتعويضات بالإبداع الإداري.

إن علاقة الحوافز والتعويضات بالإبداع الإداري لدى الموظفين تتأثر بعدة عوامل منها ما له علاقة بتركيبية البيئة الخارجية و منه ما له علاقة بالموظف في حد ذاته، ومن بين هذه العوامل على سبيل المثال³:
أ) توجهات الموظفين: الموظفون الذين لديهم اهتمام شديد بالتحدي والإبداع قد يكونون أكثر استعداداً للتفاعل مع نظام الحوافز المصمم لتعزيز الإبداع الإداري.

ب) توقعات الموظفين: توقعات الموظفين بشأن الحوافز والتعويضات المقدمة لهم يمكن أن تؤثر على انخراطهم وإبداعهم، على سبيل المثال إذا كان الموظفون يتوقعون حزمة تعويض متنوعة وعادلة تعكس إسهاماتهم ونتائج أدائهم، فقد يكونون أكثر استعداداً للتفاني والإبداع في العمل.

ج) ثقة الموظفين: مستوى الثقة بين الموظفين وإدارتهم ونظام المكافآت يمكن أن يؤثر على استجابتهم للحوافز والتعويضات، إذا كان الموظفون يشعرون بالثقة في تقدير واحترام الإدارة لمساهماتهم وفي عدل توزيع المكافآت، فقد يكونون أكثر استعداداً للمشاركة والإبداع.

د) العدالة في نظام المكافآت: يعتبر الاعتراف بالعدالة والمساواة في نظام المكافآت عاملاً هاماً لتحفيز الإبداع الإداري لدى الموظفين، إذ أن شعور الموظفين بعدالة الحوافز والتعويضات ومناسبة لجهودهم وإسهاماتهم، فقد يشعرون بالاستحقاق والدافعية للمزيد من الإبداع.

في سياق الحوافز والتعويضات، يمكن أن تلعب اللحظات المميزة دوراً في تعزيز رضا الموظفين وتحفيزهم، ما يؤدي في النهاية إلى تحسين الإبداع الإداري لديهم، على سبيل المثال يمكن استخدام اللحظات المميزة لتكريم الموظفين المتميزين وتقدير جهودهم، وهذا يمكن أن يعزز التحفيز والتفاني في

1- Tidd J., Bessant J., & Pavitt, K., Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change, edition: 07, John Wiley & Sons, new-Jersey, USA, 2020, P 234.

2 - Grant, A. M. (2013). Rocking the Boat but Keeping It Steady: The Role of Emotion Regulation in Employee Voice. Academy of Management Journal, New-York, USA, 56(6), 1703-1723.

3 Joseph E. Stiglitz & Bruce C. Greenwald, Incentives, Motivation, and the Economics of Information, Oxford university press, edition :02, new-york, USA, 2006, P 501.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري

العمل، حيث يمكن تقديم العديد من الأمثلة والقصص التي توضح كيف يمكن للحظات محددة أن تؤثر بشكل كبير على تجربة الموظفين وأدائهم¹:

أ) قصة "South-west Airlines": قامت شركة الطيران South-west Airlines بخلق لحظة مميزة للموظفين وهي تكريمهم وتقديرهم، عن طريق إهداء المتميزين منهم بأداء متفوق تذاكر طيران مجانية ليقدموها لأشخاص مهمين في حياتهم، مما خلق تجربة مؤثرة لديهم وشعورًا بالفخر والتقدير.

ب) قصة "Hyatt Place": حيث قامت سلسلة فنادق Hyatt Place بتوفير مبلغ صغير يُمكن للموظفين استخدامه لإسعاد الضيوف أو تحسين تجربتهم بأي طريقة يرونها مناسبة، وقد أدت هذه اللحظة المميزة إلى تعزيز الروح التعاونية والإبداعية لدى الموظفين.

ت) قصة "Stew Leonard's": استخدمت سلسلة متاجر بقالة تدعى Stew Leonard's تجربة التسوق المميزة لتحفيز الموظفين، أين قامت بإنشاء جو من المرح والتفاعل مع العملاء، تحت شعار "العميل رقم واحد"، مما أثر إيجابيًا على تجربة الموظفين ودفعهم لتقديم أداء عالي وإبداع في خدمة العملاء.

كما يمكن أن نشير إلى إمكانية تحفيز الموظفين بشكل أكبر من خلال تلبية احتياجاتهم الداخلية وإشراكهم في العمل المهم بالنسبة لهم، حيث أن التركيز على الدوافع الداخلية والرغبة الحقيقية في العمل يمكن أن يسهم في تعزيز الابتكار والإبداع في البيئة الإدارية، و هنا يمكن التطرق إلى علاقة الحوافز و التعويضات بالإبداع الإداري من خلال²:

أ) تحفيز الذات والتحدي: عندما يكون لديك موظفون يشعرون بالرغبة الداخلية والحقيقية في تحقيق التحديات وتطوير أنفسهم، فإنهم يميلون إلى السعي لتحقيق الإبداع والابتكار، و يمكن تحقيق ذلك من خلال توفير فرص التطوير والتحديات المناسبة وتعزيز الشعور بالتحفيز الذاتي.

ب) الشغف والاهتمام: الموظفون المهتمون والمتحمسون للعمل الذي يقومون به، يزداد اندماجهم ومشاركتهم فيه بشكل أكبر، و يمكن تحقيق ذلك من خلال توفير فرص العمل الذي يتوافق مع اهتمامات الموظفين وقدراتهم وتشجيعهم على الاستكشاف وتنمية شغفهم الشخصي في مجالات العمل المختلفة.

ت) الحرية والتحكم: إعطاء الموظفين مساحة وحرية في أداء أعمالهم واتخاذ القرارات المتعلقة بها يمكن أن يعزز شعورهم بالتحكم والمسؤولية، وهو عامل مهم في تعزيز الإبداع والابتكار، فعندما يشعرون بأن

1 Chip Heath & Dan Heath, The Power of Moments: Why Certain Experiences Have Extraordinary Impact, edition : 01 Simon & Schuster, new-york, USA, 2017, p 222

2 Kenneth w. Thomas, Intrinsic Motivation at Work: Building Energy and Commitment, edition: 02, Berret-Koehler, Oakland, USA, 2017, p92

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري

لديهم تأثير حقيقي على عملهم وأنهم يتمتعون بالثقة لتجربة أفكار جديدة، قد يكونون أكثر استعدادًا للمشاركة في تحقيق الإبداع.

(ث) التواصل والتعاون: عندما يشعر الموظفون بالرغبة في التواصل والتعاون مع زملائهم وتبادل الأفكار والمعرفة، تتكون بيئة تشجع على الابتكار وتوليد الأفكار الجديدة.

كما أنه لا بد من تحليل تأثير الحوافز و التعويضات على سلوك و أداء الموظف، للوقوف على نوع ودرجة التحفيز اللازمة لكل موقف، وهذا النوع من التحليل يتطلب اعتماد مجموعة معينة من الأدوات، والتقنيات الإضافية، وفقًا لاحتياجات كل مؤسسة وكذا الظروف الفردية، حيث نذكر من بين هذه الأدوات¹:
(أ) استبيانات رضا الموظفين: يمكن استخدام استبيانات لقياس رضا الموظفين عن الحوافز والتعويضات وتقييم تأثيرها على سلوكهم وأدائهم، حيث يتم جمع البيانات من الموظفين حول مدى رضاهم ورغبتهم في المشاركة والتحفيز.

(ب) مراجعات الأداء: يمكن استخدام مراجعات الأداء لتقييم تأثير الحوافز والتعويضات على سلوك الموظفين وأدائهم، و يتم تحليل الملاحظات والتغذية الراجعة من المراجعات لفهم التحسينات والمجالات التي يمكن تعزيزها.

(ج) مراقبة الأداء والمؤشرات الرئيسية: يمكن استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس تأثير الحوافز والتعويضات على أداء الموظفين، ويمكن متابعة البيانات المرتبطة بالأداء مثل مستوى الإنتاجية، والجودة، والتحقيقات، ومعدل الاحتفاظ بالموظفين.

(د) المقابلات والمناقشات: يمكن استخدام المقابلات والمناقشات مع الموظفين لفهم تأثير الحوافز والتعويضات على سلوكهم وأدائهم، ليتم مناقشة تجارب الموظفين وتحليل الملاحظات والتحفيزات المرتبطة بالحوافز والتعويضات.

توفر هذه العوامل إطارًا شاملاً لفهم العلاقة بين الحوافز والتعويضات والإبداع الإداري لدى الموظفين، حيث تعزز التفاعل الإيجابي وتعزز رضا وأداء الموظفين، مما يساهم في تعزيز الإبداع الإداري في البيئة العمل، فتقديم حوافز وتعويضات ملائمة للموظفين ذو أهمية كبيرة لتحفيزهم وزيادة إبداعهم الإداري من خلال:²

1 William H. Macey, Benjamin Schneider, Karen M. Barbera, Scott A. Young, Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage, éditions : 01, Springer, Heidelberg, Germany, 2016, p 176.

2 Joseph E. Stiglitz & Bruce C. Greenwald, same référence, p 516

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري

- 1) زيادة الدافعية والانخراط: يعتبر الشعور بالتقدير والمكافأة الملائمة عن جهود الموظفين المبدولة عاملاً هاماً في تحفيزهم لتحقيق الابداع الاداري.
 - 2) جذب المواهب والاحتفاظ بها: حيث أن الاهتمام بالمكافآت والمزايا الجذابة جزء من بناء بيئة عمل تنافسية ومغرية للموظفين الموهوبين.
 - 3) تعزيز الابداع والابتكار: إذا كانت المكافآت مرتبطة بالأداء المتميز والابتكار والإبداع، فإنها تحفز الموظفين لتقديم أفكار جديدة وتحسين العمليات والنتائج.
 - 4) رفع مستوى الأداء العام: بشعور الموظفين بأن جهودهم المبدولة ستؤدي ثماراً وتحقق تقديراً، فإنهم يعملون بشكل أكثر فعالية وكفاءة.
- باختصار، يعتبر تقديم حوافز وتعويضات ملائمة للموظفين أمراً حيوياً لتعزيز الابداع الاداري وتحفيزهم لتقديم أداء متميز والمساهمة في نجاح المؤسسة، غير أن العلاقة بين الحوافز والتعويضات المادية والإبداع الإداري موضوع يمكن أن يختلف من حالة لأخرى وقد يعتمد على عوامل متعددة (سواء داخلية أو خارجية).

ثالثاً: علاقة تقييم الأداء بالإبداع الإداري.

- أهمية تقييم الأداء في تحسين الإبداع والابتكار في المؤسسة تكمن في 1:
1. تطوير الموظفين: يشير الكتاب إلى أن تقييم الأداء الفعال يمكن أن يساهم في تطوير مهارات وقدرات الموظفين. من خلال تحديد نقاط القوة والضعف وتحديد الاحتياجات التدريبية، يمكن تعزيز القدرات الإبداعية للموظفين وتمكينهم من تقديم أفكار جديدة ومبتكرة.
 2. تعزيز الردود الفعلية: يشدد الكتاب على أهمية توفير ردود فعل فورية ومناسبة للموظفين بشأن أدائهم. يمكن للردود الفعالة أن تحفز الموظفين وتعزز ثقتهم ومشاركتهم في عملية الابتكار والإبداع.
 3. تحسين التواصل والتعاون: يركز الكتاب أيضاً على أهمية التواصل الفعال والتعاون بين الموظفين والإدارة في سياق تقييم الأداء. من خلال توفير بيئة مفتوحة ومحفزة للحوار والتبادل الفعّال للأفكار، يمكن تعزيز الابتكار والإبداع في المؤسسة.
 4. تحفيز الذات وتعزيز الانخراط: يشير الكتاب إلى أهمية استخدام تقييم الأداء كوسيلة لتحفيز الموظفين وتعزيز انخراطهم في عملية الابتكار. من خلال توفير فرص للمشاركة والتحفيز والمكافآت الملائمة، يمكن تعزيز الانخراط وتحفيز الموظفين على تقديم أفكار مبتكرة.

1 James w. smither, Performance Appraisal: State of the Art in Practice, edition: 01, Taylor & Francis, Abingdon, United Kingdom, 1998, P 301.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري

كما يعتبر التقييم الفعال أداة قوية لتحديد نقاط القوة والضعف للموظفين وتوجيه الجهود والتطوير المستقبلي بواسطة تقييم الأداء، يمكن المديرين من تحديد المهارات والمعرفة التي يحتاجها الموظفون لتحقيق أهداف المؤسسة وتطوير استراتيجيات التطوير المناسبة، كما أنه لا بد من الاهتمام بإعطاء ردود فعل دورية ومنتظمة للموظفين حول أدائهم، وتوجيههم بشأن المناطق التي يمكن تحسينها وتطويرها. مع تقديم التدريب والفرص التنموية للموظفين، وذلك لتعزيز مستوى الكفاءة وتطوير قدراتهم وإشراكهم في العملية الإبداعية، دون إغفال توفير ردود فعل بناءة ودعم تنمية الموظفين، تمكن من تعزيز الابتكار والإبداع في بيئة العمل، حيث يشعر الموظفون بالتحفيز والدعم للتجربة وتقديم أفكار جديدة ومبتكرة. كون توفير بيئة تعزز الابتكار والإبداع يعد أحد العوامل الرئيسية في تحقيق نجاح المؤسسة وتفوقها في سوق العمل¹.

إن تصميم نظام لتقييم الأداء يعزز الإبداع والابتكار يتطلب مرونة وتوجيه واضح من الإدارة، بالإضافة إلى التوازن بين القياس والتطوير والتحفيز لدعم وتعزيز الأداء الإبداعي للموظفين، حيث لا بد من اتباع مجموعة من الطرق والأفكار لتحسين عملية تقييم الأداء وتطوير نماذج تقييم فعالة، ومن بين هذه الطرق²:

- 1) تحديد أهداف واضحة: تكون قابلة للقياس لكل موظف، لتحديد مساره والعمل نحو تحقيقه.
- 2) تعزيز التواصل المستمر: خاصة بين المدير والموظف، وذلك لتقديم الملاحظات والتوجيهات والدعم لتطوير أداء الموظف وتحقيق النجاح.
- 3) توفير ردود فعل بناءة: بتقديم ردود فعل بناءة ومفصلة للموظفين بشأن أدائهم، مع التركيز على نقاط القوة وفرص التحسين.
- 4) توجيه التطوير الشخصي: وذلك نحو فرص التطوير الشخصي للعمال وتعزيز مهاراتهم وقدراتهم، سواء من خلال التدريب أو المشاريع الخاصة أو المسؤوليات المتنوعة.
- 5) توفير تقييمات شاملة: بتطوير نماذج تقييم شاملة تغطي جوانب مختلفة لأداء الموظف، بما في ذلك المهارات الفنية والسلوك المهني والتحصيل العملي والتطوير المستمر.
- 6) تعزيز التعلم المستمر: حيث يتم دعم الموظفين في تطوير مهاراتهم ومعرفتهم وتحسين أدائهم.
- 7) تعدد المعايير و تنوع التقنيات: ينبغي توظيف معايير متعددة لقياس الأداء الإبداعي، بما في ذلك معايير كمية ونوعية، و مجموعة متنوعة من تقنيات التقييم، مثل المقابلات الشخصية، وتقييم زملاء العمل، وتقييم الذات، واستخلاص الأداء من المشاريع والإنجازات الإبداعية³.

1 W. J. Baumgartner & M. Frese, The Wiley Handbook of Creativity, Innovation, and Entrepreneurship, edition: 01, New-Jersey, USA, 2017, p 213.

2 Paul Falcone, Winston Tan, The Performance Appraisal Tool Kit: Redesigning Your Performance Review Template to Drive Individual and Organizational Change, edition : 01, Amacom, New-York, USA, 2013, P 212.

3 Gary Cokins, Performance Management: Integrating Strategy Execution, Methodologies, Risk, and Analytics, John wiley & sons, New-Jersey, USA, 2009, P 322.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري

- تجدر الإشارة إلى أن توفير ردود فعل فورية ومناسبة في عملية تقييم الأداء يلعب دورًا حاسمًا في تعزيز التعلم وتحسين الأداء و الإبداع للموظفين، و ذلك من خلال¹:
- (1) تعزيز التوجيه والتحفيز: توفير ردود فعل فورية ومناسبة يمكن أن يوجه الموظفين ويحفزهم لتحسين أدائهم الإبداعي، من خلال توضيح النقاط القوية والضعف وتقديم توجيهات للتطوير، يتم تعزيز القدرة على الابتكار والتفكير الإبداعي.
 - (2) تعزيز الوعي والتحسين الذاتي: لفهم أفضل لمهارات وقدرات الموظفين ونقاط التحسين، فهذه المعرفة تساهم في تحسين الأداء الإبداعي وتعزيز الوعي بالمجالات التي يحتاج الموظفون إلى تطويرها.
 - (3) تعزيز التعلم المستمر: توفير ردود فعل فورية يشجع الموظفين على التعلم المستمر وتحسين أدائهم، لتعزيز المرونة والقدرة على التكيف مع التحولات والتغيرات في البيئة الإدارية، مما يساعد على تعزيز الإبداع.
 - (4) تعزيز الثقة والتواصل: توفير ردود فعل فورية ومناسبة يساهم في بناء الثقة بين الموظفين والمدراء وتعزيز التواصل الفعال، مما يعزز البيئة الإدارية التي تشجع على الابتكار وتساهم في تحسين الأداء الإبداعي.
 - (5) تعزيز ثقافة التجربة والابتكار: ينبغي تشجيع الموظفين على تجربة أفكار ومقترحات جديدة والاستفادة من حرية التجربة والخطأ. يمكن إنشاء بيئة تشجع على الابتكار من خلال تقديم الدعم والموارد المناسبة وتشجيع المبادرة الفردية والجماعية كما أنه لا بد من الاعتماد على ممارسات و سياسات ترسخ ثقافة التقييم المستدامة والتفاعلية و التي تلعب دورًا حاسمًا في تعزيز الابتكار والإبداع في بيئة العمل².

1 Gary Cokins, aforementioned référence, p 330.

2 W. J. Baumgartner & M. Frese, P 181

المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية لممارسات إدارة الموارد البشرية و الإبداع الإداري.

بعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري، وجدنا أنه من الأنسب استعراضها للاستفادة منها و إثراء المعرفة باخر الجهود في هذا المضمار، وعليه سوف يتم التعرض لبعض هذه الدراسات التي تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية و الإبداع الإداري، حيث ارتأينا التطرق باختصار للدراسات السابقة (الأجنبية منها و العربية)، و التي تم القيام بها خلال العشر سنوات الماضية فقط، زمنيا من الأقدم الى الأحدث، ثم بعد ذلك التعليق عليها مع إبراز أهم نقاط التشابه ونقاط الاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية وأيضا ما تم الاستفادة منه من الدراسات السابقة.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة.

1- في عام 2012 نشرت في مجلة **Academy of management journal** دراسة عن شركة "آبل: (Apple)" من قبل مجموعة من الباحثين في جامعة "كارنيجي ميلون".، **Laurie Weingart**، **Peter Madsen**، **Keith Murnighan**، أين أظهرت الدراسة أن آبل تعتمد على ممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة والمنظمة، مثل توفير بيئة عمل محفزة وتحفيز الموظفين على الإبداع والتطوير وتقديم المنتجات والخدمات عالية الجودة، وأن هذه الممارسات تساعد على تعزيز الإبداع الإداري للموظفين وتحسين أدائهم ورضاهم عن العمل، كما أوصت الدراسة بضرورة زيادة التفاعل بين الإدارة والموظفين، وتحسين نظام التقييم والتعويضات، وتوفير فرص التدريب والتطوير المستمر.

2- في عام 2013 أجريت دراسة عن شركة "جوجل: (Google)" من قبل فريق بحثي من جامعتي "هارفارد" و"ستانفورد". و هم كل من **Laszlo Bock**، **Prasad Setty**، **Bradley Staats**، **David Kidd**، حيث أظهرت الدراسة أن جوجل تعتمد على ممارسات إدارة الموارد البشرية المتقدمة والمبتكرة، مثل توفير بيئة عمل مريحة وحرية التعبير وتحفيز الإبداع والتنوع والشمولية، وأن هذه الممارسات تساعد على تحسين أداء الموظفين ورفاهيتهم ورضاهم عن العمل، كما أوصت الدراسة بضرورة تحسين برامج التدريب والتطوير، وتوفير الدعم اللازم للموظفين، وتحسين الاتصال والتفاعل بين الإدارة والموظفين، وتحسين نظام المكافآت والتعويضات.

3- في عام 2013، نشرت على مجلة **Haravard business review** دراسة بعنوان **"The Impact of HRM Practices on Innovation: Evidence from Greek**

"The International Journal of Manufacturing Firms"، تم نشر هذه الدراسة في مجلة "Human Resource Management"، حيث تم اختبار عينة من 136 شركة صناعية يونانية، وأظهرت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (مثل التدريب والتحفيز والمشاركة) والإبداع الإداري، وأوصت بأن الشركات يجب أن تعمل على تحفيز وتمكين موظفيها لزيادة إنتاجية العمل وتطوير منتجات جديدة.

4- في عام 2016 نشرت على مجلة Academy of management journal دراسة عن شركة "فيسبوك: (Facebook) من قبل Taya Cohen، Christopher G. Myers، Bradford Tuckfield، باحثين في جامعة "كارنيجي ميلون"، أين أظهرت الدراسة أن فيسبوك تعتمد على ممارسات إدارة الموارد البشرية المبتكرة والمنظمة، مثل توفير بيئة عمل محفزة وتحفيز الموظفين على الإبداع والتطوير وتقديم المنتجات والخدمات ذات الجودة العالية، وأن هذه الممارسات تساعد على تعزيز الإبداع الإداري للموظفين وتحسين أدائهم ورضاهم عن العمل، كما أوصت الدراسة بحاجة المؤسسة إلى تحسين الاتصال والتفاعل بين الإدارة والموظفين، وتوفير الدعم والمساعدة للموظفين في حل المشكلات والتحديات، وتحسين نظام المكافآت والتعويضات.

5- في عام 2016، أجريت دراسة بعنوان "HRM Practices and Employee Creativity: The Role of Psychological Empowerment"، تم نشر هذه الدراسة في مجلة "Personnel Review"، أين تم اختبار عينة من 332 موظفًا في شركات التكنولوجيا في الصين. وأظهرت الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الجيدة تزيد من الإبداع في العمل، وأن التمكين النفسي للموظفين يؤثر بشكل كبير على هذه العلاقة. وأوصت بأن الشركات يجب أن تعمل على تحسين بيئة العمل لتعزيز التمكين النفسي للموظفين.

6- في عام 2018، أجريت دراسة بعنوان "The Impact of HRM Practices on Innovative Work Behaviour in the Dutch Healthcare Sector"، تم نشر هذه الدراسة في مجلة "The International Journal of Human Resource Management"، تم إجراء الدراسة على عينة من 181 موظفًا في قطاع الرعاية الصحية في هولندا، وأظهرت الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الجيدة تؤثر بشكل إيجابي على الإبداع والأداء المبتكر للموظفين، أين أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية المتقدمة في قطاع الرعاية الصحية.

7- في عام 2018 أجريت دراسة عن شركة "أمازون: (Amazon)" من قبل Francesca Gino، Bradley Staats، Jon M. Jachimowicz، Evan S. Apfelbaum، باحثين في جامعة "هارفارد، حيث تمت دراسة عينة من 1200 موظف في أمازون، و أظهرت الدراسة أن أمازون تعتمد على ممارسات إدارة الموارد البشرية المتطورة والمبتكرة، مثل توفير بيئة عمل مناسبة وتحفيز الموظفين على الابتكار وتطوير الخدمات والمنتجات وتحسينها باستمرار، وأن هذه الممارسات تساعد على تعزيز الإبداع الإداري للموظفين وتحسين أدائهم ورضاهم عن العمل، كما أوصت بضرورة تحسين برامج التدريب والتطوير، وتعزيز العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين، وتحسين نظام المكافآت والتعويضات.

8- تم في سنة 2018 إجراء دراسة بعنوان **Human resource management practices and organizational innovation: An empirical study in the Kuwaiti private sector**، بالمملكة المتحدة، من قبل Al-Ajmi, R، و نشرت من طرف **Journal of Management Development**، تم من خلالها اختبار 150 شركة كويتية، حيث أظهرت وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري في الشركات الكويتية. وتوصي الدراسة بأن يستخدم المديرون العامون ممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة لتعزيز الإبداع في المؤسسات.

9- في عام 2019، أجريت دراسة بعنوان **HRM Practices and Innovative Work Behaviour of Indian Employees: Exploring the Moderating Role of Learning Orientation**، تم نشر هذه الدراسة في مجلة **Journal of Management and Organization**، تم إجراء الدراسة على عينة من 294 موظفًا في الشركات الهندية. وأظهرت الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الجيدة ترتبط بشكل إيجابي بالإبداع، وأن التوجه التعليمي يلعب دورًا وسيطًا في هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بتعزيز التوجه التعليمي لدى الموظفين لتعزيز الإبداع في العمل.

10- سنة 2019 أجريت دراسة بعنوان **HRM practices and organizational innovation: A study of Chinese firms**، بالولايات المتحدة الأمريكية من قبل Wang, H، تم نشرها عبر مجلة **Asia Pacific Journal of Management**، حيث تم اختبار العينة المتمثلة في 245 شركة صينية، حيث توصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها علاقة إيجابية مع

الإبداع الإداري في الشركات الصينية. وتشير التوصيات إلى أنه من المهم للشركات تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية لتعزيز الإبداع في المؤسسات.

11- في سنة 2020، أجريت دراسة بعنوان **The impact of human resource management practices on innovation at the organizational level** تم إجراؤها من قبل Lee, Y، على 359 شركة كورية، ، بالولايات المتحدة الأمريكية، و تم نشرها من طرف **Journal of Business Research**، حيث كشفت الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري في الشركات الكورية. كما أوصت بأن يقوم المديرون العامون بتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية لتعزيز الإبداع في المؤسسات.

12- دراسة بعنوان الممارسات الأفضل لإدارة الموارد البشرية وأثرها على الإبداع تم إجراؤها من قبل عبد الناصر الجاسم/ حسين حامد المهباش ، سنة 2020، و نشرت في المجلة الليبية العالمية بجامعة بن غازي ليبيا، تم خلالها اختبار عينة من 100 مدير بعشرين منظمة من المنظمات الإنسانية العاملة في شمال غرب سورية، من من نتائج الدراسة أن تنمية الموظفين، والتعويضات تلعب دوراً كبيراً في تحقيق الإبداع في هذه المنظمات، بينما ممارسة إدارة الموارد البشرية المتمثلة (بالاستقطاب والاختيار والتعيين وتقييم الأداء) ليس لها دور كبير في تحقيق الإبداع في هذه المنظمات، كما أوصت بضرورة إتباع أساليب تتسم بالشفافية والموضوعية، وفي ممارسات الاختيار والتعيين، و ضرورة تأهيل وتدريب المرأة لتصبح عنصر أ أكثر فاعلية في المنظمات الإنسانية.

13- دراسة بعنوان أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، على دعم الابداع والابتكار الإداري لدى العاملين، تم القيام بها من قبل أمل محمد مصطفى، خلال سنة 2020، و تم نشرها بمجلة بحوث الشرق الأوسط (مصر)، وتمثل مجتمع الدراسة في 05 مراكز تابعة لجامعة عين شمس بمصر (مركز بحوث الشرق الأوسط، مركز الخدمة العامة، مركز البرديات، مركز تطوير المشروعات، مركز الأبصار الإلكتروني) بعينة بلغت 175 مفردة موزعة على كل مستويات الإدارة، ومن نتائج الدراسة أن ممارسة إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (التدريب و تقييم الأداء) تلعب دوراً كبيراً وهي من الممارسات الأفضل في تحقيق الإبداع في هذه المنظمات، ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة إيلاء أكثر اهتمام بالتحفيز المادي والمعنوي، لدعم الابداع والابتكار لدى الموظفين.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري

14- دراسة بعنوان العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري ، تم القيام بها من قبل لينا محمد نصر بشارت ، خلال سنة 2020، و تم نشرها مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية (الأردن)، و تمثل مجتمع الدراسة في أعضاء هيئة التدريس في جامعة جدارا في محافظة إربد بالأردن، و تكونت العينة المختارة عشوائيا من 220 مفردة لأعضاء الهيئة من مختلف التخصصات، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية، والابداع الإداري، كما أوصت اهتمام الجامعة بنظام التعويضات لما له من أثر في تعزيز الإبداع الإداري.

15- دراسة بعنوان ممارسات إدارة الموارد البشرية و علاقتها بمستوى الابداع الإداري لدى العاملين، تم القيام بها من قبل أسامة عبد الحلیم مصطفى، مها محمد البنوي، سارة محمد العوضي ، خلال سنة 2021، و تم نشرها مجلة البحوث التجارية (مصر)، و تمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالإدارات العامة بجامعة المنصورة و الزقازيق بمصر، و تكونت العينة المختارة عشوائيا من 305 مفردة، حيث أظهرت النتائج وجود مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية منخفض، و ابداع إداري متوسط، ووجود علاقة معنوية بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية و الإبداع الإداري.

المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

في هذا المطلب سنحاول تقديم مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة واستخراج أوجه التشابه والاختلاف بينهما.

أولا : أوجه التشابه

يكمن التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة فيما يلي:

1. فيما يخص أداة جمع المعلومات: اعتمدت كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات.
2. المنهج المستعمل: تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لكلا الدراسات (الحالية والسابقة).
3. أداة تحليل المعلومات: تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS كأداة لتحليل المعلومات لكل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري

ثانياً: أوجه الاختلاف

بالرغم من أوجه التشابه إلا أنه لا تخلو من الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة من حيث المكان، الزمان، العينة، المتغيرات، أبعاد، نوع القطاع، واداة تحليل المعطيات.

الجدول (1. 1): يبين مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.

وجه الاختلاف	الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
من حيث الزمان والمكان	تمت الدراسة في مؤسسة الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز (مديرية التوزيع تقرت) في سنة 2023	تمت الدراسات في بيئات أجنبية، وبيئات عربية، وكانت في السنوات التالية: 2012,2013,2016,2018,2019,2020
من حيث العينة	تناولت الدراسة 85 موظف.	تناولت الدراسات السابقة عينات مختلفة أقل وأكبر من الدراسة الحالية.
من حيث متغيرات الدراسة	هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع الإداري.	تناولت الدراسة متغيرات مختلفة مستخدمة المتغيرات الوسيطة مثل (التوجه التعليمي، برامج التدريب والتطوير، العمل الجماعي، نظام المكافآت والتعويضات، بيئة العمل، التمكين النفسي... الخ).
من حيث أبعاد متغيرات الدراسة	تناولت الدراسة ثلاثة أبعاد للمتغير المستقل والمتمثل في ممارسات إدارة الموارد البشرية وتشمل (التدريب و التطوير، الحوافز والتعويضات، تقييم الأداء) و تأثير كل بعد على تعزيز الإبداع الإداري.	تناولت أبعاد مختلفة لكلا المتغيرات التابع والمستقل.
من حيث القطاع المستهدف	أجريت الدراسة الحالية في القطاع العام	أجريت الدراسات السابقة في القطاع العام والخاص

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

المطلب الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في عدة جوانب منها:

1. ساعدت في إعطاء صورة أولية وتحديد إطار عام وكامل لموضوع الدراسة مما سهل على الطلبة الانطلاق في الدراسة الحالية؛
2. تحديد تعريفات لبعض المصطلحات المستخدمة في الأوساط الأكاديمية.
3. تعتبر الدراسات السابقة نقطة قوة وقاعدة أساسية في البحث لبلورة المشكلة وتحديد أبعادها.
4. ساهمت في الإثراء الفكري والإداري للجانب النظري لدراسة وصياغة وإعداد الجانب التطبيقي؛
5. ساهمت بشكل كبير في تصميم الاستبيان لمتغيري الدراسة وأيضاً تحديد المنهجية الملائمة مما فتح المجال للطلبة لإعداد المنهجية المتبعة؛
6. ساعدت في صياغة الفرضيات للدراسة الحالية؛
7. المساعدة في الاطلاع على الأساليب والأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة السابقة مما ساعد الطلبة على تحديد الأداة المناسبة لاختبار صحة فرضيات الدراسة الحالية؛

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم التطرق لبعض المفاهيم النظرية لكل من ممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعادها، والإبداع الإداري للموظفين، بالإضافة إلى بعض الدراسات التطبيقية السابقة المتعلقة بالموضوع، خاصة أن المؤسسات وجهت أغلب اهتماماتها إلى إدارة الموارد البشرية وأصبحت ممارساتها هي المتحكم في العديد من الأمور داخل المنظمة منها الإبداع الإداري، ولمعرفة العلاقة التي تربط بين العنصرين سنقوم بدراسة ميدانية في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز (مديرية التوزيع تقرت).

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية حول أثر ممارسات إدارة الموارد

البشرية على الإبداع الإداري



المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

✓ طريقة الدراسة

✓ الأدوات المستخدمة في الدراسة

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

✓ عرض وتحليل نتائج الدراسة

✓ مناقشة النتائج

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع الإداري

تمهيد

بعد التطرق للجانب النظري في الفصل الأول والذي تناولنا فيه كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري، وكذا أهم الدراسات السابقة في المجال، في هذا الفصل سنحاول إسقاط الجانب النظري على عينة من الموظفين في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز (مديرية التوزيع تقرت)، مبرزين في ذلك واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، ومستوى الإبداع الإداري، وكذا مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الإبداع الإداري في المؤسسة محل الدراسة.

وفي هذا الصدد سنتطرق إلى تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:

1- المبحث الأول: يتم التطرق فيه إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

2- المبحث الثاني: عرض النتائج، تحليلها ومناقشتها.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

سيتم في هذا المبحث تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية لدور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الإبداع الإداري قصد تنظيم المعلومات، من أجل الوصول إلى النتائج أو الحقائق، والتطرق أيضاً إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

المطلب الأول: طريقة الدراسة.

بغرض التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين بالشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز (مديرية التوزيع بتقرت) سيتم تحديد منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة وفي الأخير خصائص عينة الدراسة، من خلال الاعتماد على البيانات اللازمة بعد جمعها وتحليلها عن طريق إدخالها إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) النسخة 26 والذي يسمح بالتوصل إلى النتائج المرجوة.

1- منهج الدراسة:

يبين المنهج مختلف الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في إعداد البحث وذلك للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية ومنه يمكن اعتبار المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها. ولتحقيق الأهداف المرجوة اعتمدت الطلبة في دراستهم على المناهج التالية:

أ. **المنهج الوصفي التحليلي:** يمكننا من جمع البيانات والمعلومات عن الموضوع المراد دراسته ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها وتقييمها أملاً في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد معارفنا عن تلك الظاهرة.

ب. **المنهج الاستقصائي:** لاستغلال البيانات الميدانية عن طريق تصميم استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث ومحاولة البرهنة على الفرضيات المطروحة.

ت. **المنهج الإحصائي:** يمكننا من اختبار صحة الفرضيات باستخدام الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات لمعرفة " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع الإداري"، وذلك من خلال عينة تتمثل في موظفي الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز (مديرية التوزيع بتقرت)، باستخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع الإداري

✓ **المصادر الثانوية:** تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية، الملتقيات والمقالات وكذا الأبحاث والدراسات السابقة.

✓ **المصادر الأولية:** تتمثل في جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبيان مخصص لهذا الغرض، ووزعت على عينة من موظفي الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز (مديرية التوزيع بتقרת).

2. مجتمع الدراسة وعينة الدراسة:

قبل التطرق إلى مجتمع الدراسة سوف نحاول تقديم لمحة تعريفية للمؤسسة محل الدراسة ألا وهي الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز (مديرية التوزيع بتقרת)، وسيتم تقديمها كما يلي:

أ. إنشاء والتنظيم:

إن وجود الشركة الموكلة لها مهمة إنتاج الكهرباء وتوزيع الكهرباء والغاز يعود إلى سنة 1946، حين جمع المستعمر الفرنسي المؤسسات الصغرى في مجال الكهرباء و الغاز وجعل منها مؤسسة واحدة سماها كهرباء وغاز الجزائر (E.G.A)، وأصبحت سارية المفعول في سنة 1947، لتقرر الحكومة الجزائرية في سنة 1962، بعد الاستقلال، أن تبقى النصوص القانونية التي كانت في فترة الاحتلال، سارية المفعول ما عدا تلك التي تمس بالسيادة الوطنية، وخلال سنة 1969 وبدخول الدولة في سياسة إنشاء الشركات الوطنية تماشيا مع متطلبات البلاد وعلى غرار إنشاء الشركات الوطنية بالجمهورية الجزائرية، أنشئت "الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز" (SONELGAZ) وحلت محل شركة كهرباء وغاز الجزائر.

ب. مهام المؤسسة:

لكي تنجز المهمة الأساسية المنوطة بها والتي تتمثل في مد المستهلكين للطاقة بنوعيتها، فإن نشاط الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز يرتكز على ثلاث وظائف أساسية وهي:

(1) بناء المنشآت المتعلقة بإنتاج، نقل وتوزيع الطاقة؛

(2) تسيير وصيانة المنشآت المتعلقة بإنتاج، نقل وتوزيع الطاقة؛

(3) بيع الطاقة وتسيير الزبائن الموصلة بشبكاتها.

هذه الوظائف الأساسية تفرض وجود وظائف ثانوية تمثل في:

I. الوظائف الإدارية: تسيير الموارد البشرية، التسيير المالي والمحاسبي، تسيير العقارات، تسيير العتاد، تسيير

المركبات، معالجة المعلومات، القضاء والمنازعات...

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع الإداري

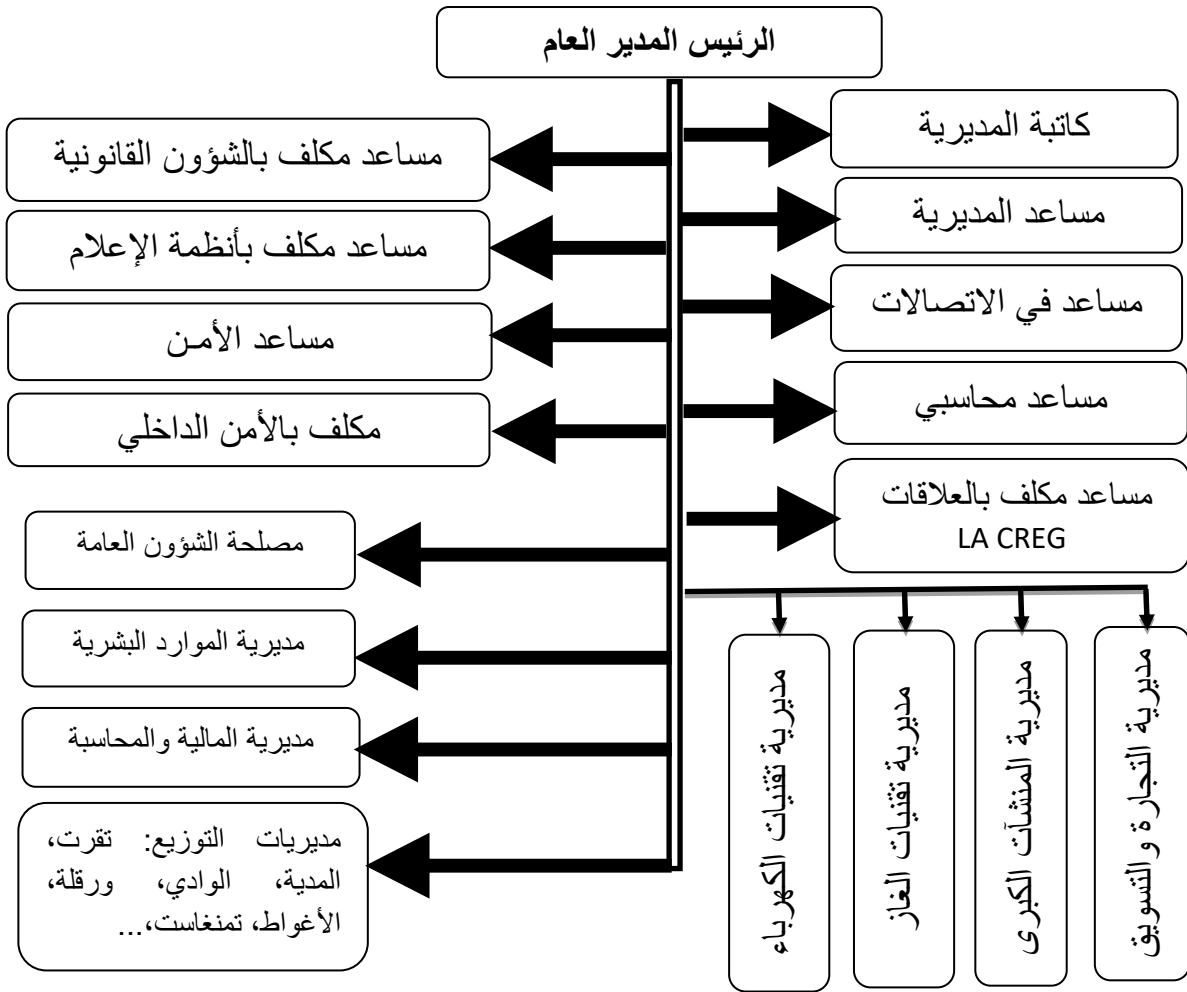
II. وظائف الدراسات والاستشارة:

- الدراسات الاقتصادية والتخطيط؛
- الدراسات التجارية؛
- الدراسات التنظيمية والمتعلقة بنظام مراقبة التسيير.

ت. الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز:

لكل مؤسسة هيكل يبنى أساسا على نوع النشاط الذي تمارسه وكذا على العلاقات القائمة بين عناصره ويعرف انه الإطار الرسمي الذي تعمل من خلاله المؤسسة لذلك سنحاول توضيح الهيكل التنظيمي الخاص بها والذي يعطي صورة مصغرة عنها.

الشكل رقم 2.1 الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز.



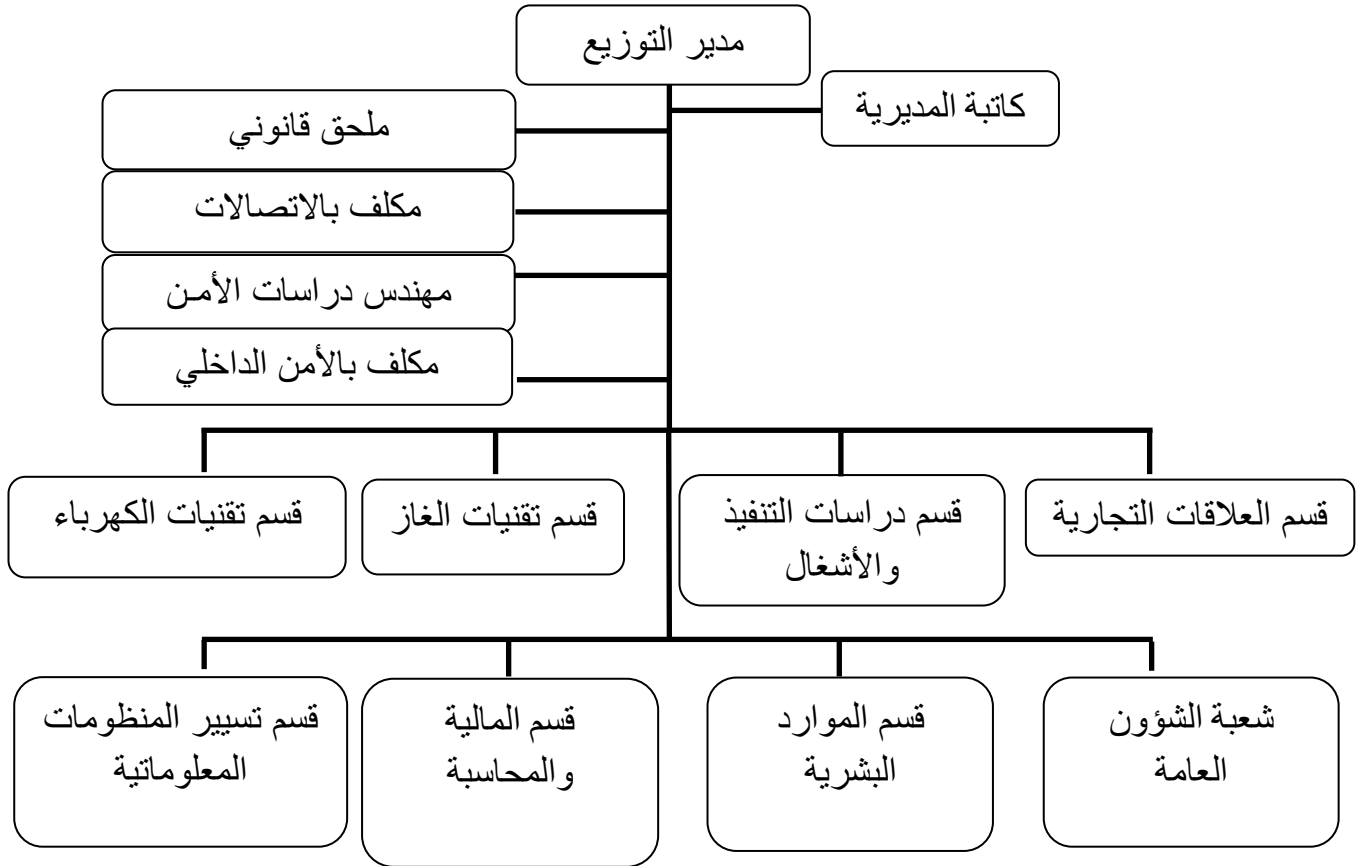
المصدر: قسم الموارد البشرية لمديرية للتوزيع تقرت.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع الإداري

ث. الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز (مديرية التوزيع تقرت):

توجد بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز (الأم) 15 مديرية توزيع (فرع) حيث سنخصص دراستنا هنا بصفة مفصلة أكثر عن مديرية التوزيع بولاية تقرت.

الشكل رقم 2.2 الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز (مديرية التوزيع تقرت)



المصدر: قسم الموارد البشرية لمديرية التوزيع تقرت.

ج. مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في المؤسسة محل الدراسة والموضحة في

الجدول أدناه.

الجدول 1.2 : يوضح مجتمع الدراسة

عدد عمال الطاقم الشبه الطبي	نوع المؤسسة	المؤسسة
328	مؤسسة عمومية إقتصادية	الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز - مديرية التوزيع - تقرت

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات المؤسسة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع الإداري

ح. عينة الدراسة:

قمنا بسحب عينة عشوائية بسيطة قدرها 100 موظف في المؤسسة محل الدراسة من أصل 328، حيث تم توزيع 100 استبانة على عدد الموظفين المذكورين في المؤسسة سلفاً، وتم استرجاع (90) أي ما يعادل نسبة (90%)، وبلغ عدد الاستبيانات التي لم تسترجع بـ(10) استبانة أي بنسبة (10%) أما فيما يخص الاستبيانات الغير صالحة للتحليل فكانت (05) استبانة أي ما يعادل (05%) والجدول أدناه يوضح توزيع عينة الدراسة.

الجدول 2.2: يوضح توزيع عينة الدراسة

عدد الاستبيانات	الموزع	المسترجع	الغير مسترجع	الغير صالح للتحليل
العدد	100	90	10	05
النسبة المئوية	100 %	90%	10%	05%

المصدر: من إعداد الطلبة وفقاً لتوزيع الاستبيانات.

3. خصائص عينة الدراسة:

يقصد بخصائص عينة الدراسة البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة المستجوبين وذلك لمعرفة الخصائص الديمغرافية لهم، وقد اشتملت هذه الخصائص على (الجنس، العمر، سنوات الخبرة في العمل، الفئة الوظيفية، الحالة العائلية، و المستوى التعليمي) وذلك لمعرفة تأثيرها في المؤسسة محل الدراسة وبالتالي يمكن إيضاحها كما يلي:

أ. متغير الجنس

تم تطبيق الدراسة التي قامت بها الباحثة الى عينة من المستجوبين متكونة من الجنسين ذكور واناث، موزعة بالشكل الموضح في الجدول الاتي:

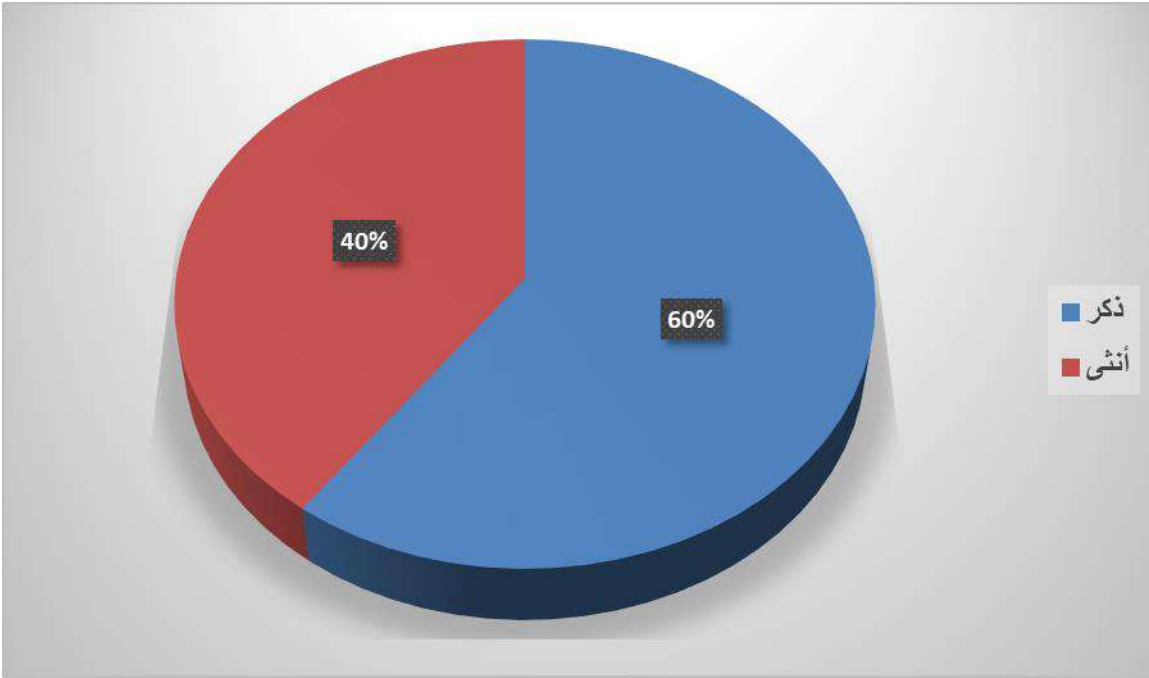
الجدول 3.2: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الفئة	التكرار	النسبة
ذكر	51	60%
أنثى	34	40%
المجموع	85	100%

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع الإداري

المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لمخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نسبة الذكور بلغت حوالي 60% أما نسبة الإناث بلغت 40% أي ان النسب بين الفئتين هناك تفاوت بينهما، من المحتمل أن يعود هذا لطبيعة وظروف العمل حيث أن بإمكان الذكور التنقل بين مؤسسات وأماكن العمل والدوام دون تردد، والشكل التالي يوضح ذلك:



شكل 1.2: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

ب. الفئة الوظيفية:

وفقا للعينة المختارة فإن للأفراد مراكز وظيفية متفاوتة، فالجدول الموالي يوضح متغير الفئة الوظيفية حسب التدرج العمودي في الهيكل التنظيمي: عون تحكم، إطار، إطار سامي.

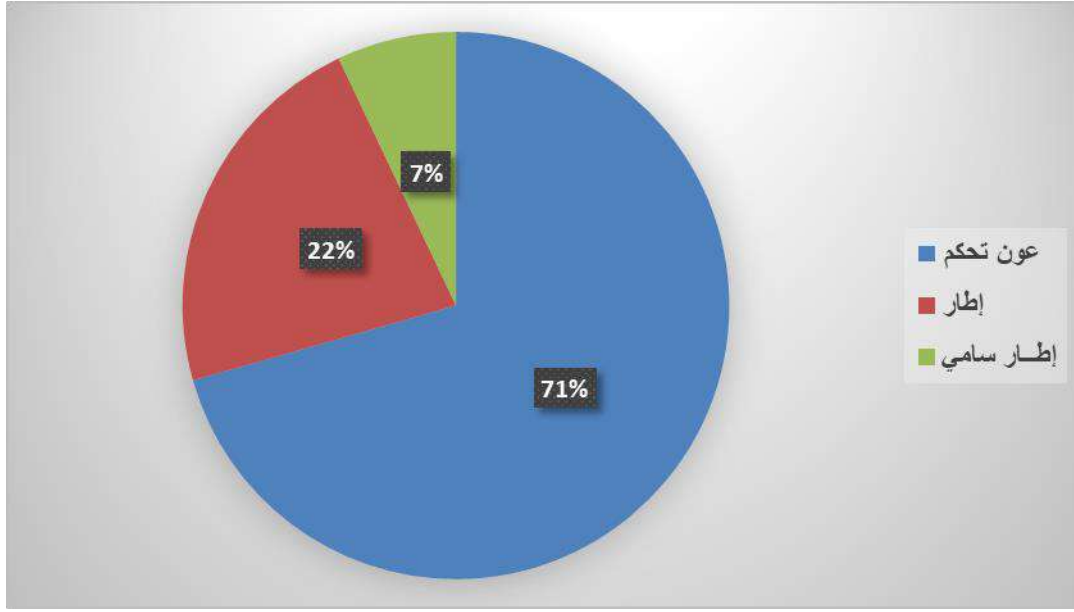
الجدول 4.2: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغيرات الفئة الوظيفية

الوظيفية	التكرار	النسبة
عون تحكم	60	71%
إطار	19	22%
إطار سامي	6	7%
المجموع	85	100%

المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لمخرجات برنامج spss.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع الإداري

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الأفراد الموظفين برتبة عون تحكم بنسبة 71% وهي أكبر فئة لأن هذه رتبة أكثر احتياجا في المؤسسة، وتأتي بعدها الفئة الوظيفية برتبة إطار بنسبة 22% وهذه النسبة تعود لعمليات التوظيف في المؤسسة، وأقل نسبة كانت للفئة الوظيفية برتبة إطار سامي بنسبة بلغت 07 % و الشكل التالي يوضح ذلك:



شكل 2.2: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغيرات الفئة الوظيفية

ت. سنوات الخبرة في العمل:

تكتسب الخبرة و تتعمق أكثر في مجال أو عمل معين من خلال المشاركة فيه و المرور بعدة تجارب بخصوصه مما يؤدي الى تراكم و تخزين معلومات قيمة في المجال المدروس و لا يكون ذلك الا عبر الزمن و تراكم سنوات العمل، فالخبرة هي المحرك الاساسي للمؤسسة للمضي قدما و مواكبة التطورات و المعارف، والجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في العمل في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول 5.2: يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في العمل

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة في العمل
32%	27	اقل من 5 سنوات
15%	13	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
27%	23	من 10 إلى أقل من 15 سنوات
26%	22	15 سنة فأكثر
100%	85	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لمخرجات spss.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع الإداري

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 32% هي أكبر نسبة سجلت و كانت للموظفين الذين يمتلكون خبرة أقل من 5 سنوات و هذا دليل على أن المؤسسة تمتلك موظفين لهم طاقة إيجابية في العمل ومتحمسون لاكتساب خبرة جديدة تساعدهم على التطور و التحسين المستمر، ثم تليها الفئة من 10 الى أقل من 15 سنة بنسبة 27% و يعني هذا وجود خبرة و أقدمية في المؤسسة مما يساهم في بناء استراتيجيات للمؤسسة من أجل تحقيق النمو و البقاء و الاستمرار و مواكبة التطورات في مجال عملها، حيث كانت أقل نسبة للفئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 15% هي نسبة ضعيفة نوعا ما، وشكل التالي يوضح ذلك:



شكل 5.2: يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في العمل

ث. الحالة العائلية: تهتم المؤسسات بتصنيف عمالها كل حسب حالته العائلية وذلك بهدف الاهتمام بشؤون العاملين و توفير الجو المناسب لهم لتأدية مهامهم بأريحية و تركيزهم أكثر على العمل بالإضافة الى انشاء رابط قانوني و عائلي بين المؤسسة و موظفيها، فالجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمتغيرات الحالة العائلية.

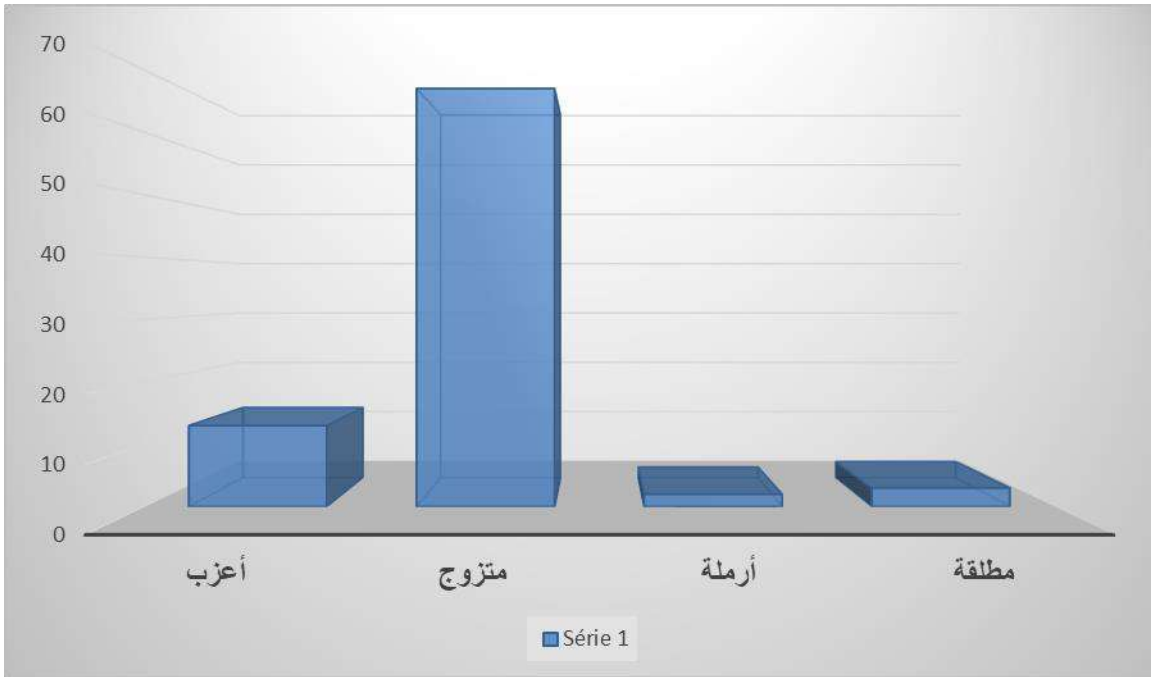
الجدول 6.2: يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمتغيرات الحالة العائلية

النسبة	التكرار	الحالة العائلية
15.3%	13	عازب (ة)
78.8%	67	متزوج (ة)
2.4%	2	أرمل (ة)
3.5%	3	مطلق (ة)
100%	85	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد علي مخرجات برنامج spss.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع الإداري

نلاحظ من خلال المعلومات المعطاة في الجدول السابق أن أعلى نسبة كانت فئة المتزوجين والتي تقدر نسبتها بـ 78.8% وهي نسبة مرتفعة جدا و ذلك لأنها الفئة التي تفهم معنى المسؤولية و تقدر حملها لذلك فهي تقدر العمل و تشعر بالمسؤولية اتجاهه و تبذل قصارى جهدها من أجل القيام بعملها على أكمل وجه كما تحرص على اتقانه, ثم تليها فئة العزاب بنسبة 15.3% و هي نسبة منخفضة مقارنة بنسبة المتزوجين فهي الفئة التي تسعى لتحقيق انجازات و التطوير من ذاتها و تحقيق الاستقرار و بناء أسرة و مستقبل، و ما نلاحظ من الجدول هو أن المؤسسة تمتلك أفراد من فئة أرمل و مطلق بنسب قليلة جيدا و هذه نقطة ايجابية للمؤسسة لان هذا النوع من الفئات ليس له هدف واضح للعمل بل اغلبهم يعمل من أجل سد الفراغ كما أن حياتهم الشخصية و حالتهم النفسية تؤثر بشكل كبير على حياتهم العملية على عكس الفئتين السابقتين أفرادها يملكون أهداف واضحة من وراء العمل، كما يوضح الشكل التالي ذلك:



شكل 6.2: يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمتغيرات الحالة العائلية

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع الإداري

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.

1. أداة الدراسة

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من خلال الاعتماد على بعض الدراسات السابقة مثل دراسة (مصطفى، النبوي، العوضي، 2021)، وقد تم إعداد الاستبانة وفقا لمقياس ليكارث الثلاثي (موافق، محايد، غير موافق) وقد قسمت الاستبانة إلى ثلاثة أقسام تتمثل في:

القسم الأول: ويتضمن هذا القسم المتغيرات الشخصية (الجنس، الحالة العائلية، الشهادات التعليمية، الفئة الوظيفية، الأقدمية).

القسم الثاني: يتضمن المتغير المستقل وهو ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها الثلاثة (التدريب والتطوير، الحوافز والتعويضات، تقييم الأداء). وشملت على (18) عبارة. موزعة بـ(07) لكل من البعدين الأول والثاني، وبـ(04) لبعث تقييم الأداء، أين قسمت وفقا لمقياس ليكارث الثلاثي.

القسم الثالث: يتضمن المتغير التابع وهو الإبداع الإداري، واشتمل هذا القسم على (13) عبارة، موزعة وفقا لمقياس ليكارث الثلاثي.

الجدول 7.2 : يوضح العبارات التي تقيس أبعاد ممارسات الإدارة موارد بشرية

رقم العبارة	البعء
(07-06-05-04-03-02-01)	التدريب والتطوير
(14-13-12-11-10-09-08)	الحوافز والتعويضات
(18-17-16-15)	تقييم الأداء

المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لمعطيات الدراسة.

الجدول رقم (8.2): يوضح العبارات التي تقيس الإبداع الإداري

رقم العبارة	البعء
(13-12-11-10-09-08-07-06-05-04-03-02-01)	الإبداع الإداري

المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لمعطيات الدراسة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع الإداري

2. صدق أداة الدراسة

يقصد بالصدق أن أداة الدراسة تقيس ما صممت لقياسه ولا تقيس شيئاً آخر، وفي هذا الإطار حرص الباحثان على تحقيق الصدق لمحتوى استمارة الاستبانة.

3. ثبات أداة الدراسة

يعني الثبات أن الاختبار يؤدي إلى نفس النتائج في حالة تكراره على نفس المجموعة و في نفس الظروف وهو يعتبر جزء من الصدق في البحث العلمي، قام الباحثان بالتأكد من ثبات الأداة عن طريق حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقياس الذي يوضحه الجدول الموالي ف لوحظ أن معامل الثبات للمؤسسة يقدر ب **91.5 %** وهي نسبة مقبولة، وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية تفي بأغراض الدراسة بحيث يجب ألا تقل قيمة المعامل عن **62%** لكي نعتمد على النتائج المتوصل إليها في البحث:

الجدول (9.2): معامل الثبات الكلي للاستبيان

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات الفاكرونباخ
ممارسات إدارة الموارد البشرية	18	0.853
الإبداع الإداري	13	0.936
اجمالي الاستبيان	31	0.915

المصدر: من إعداد الطالبة وفقاً لمخرجات SPSS.

من خلال الجدول (9.2) يمكن أن نلاحظ أن قيمة الفاكرونباخ تقدر ب(0.915) وهي أكبر من 0.62، أي قيمة الثبات الكلية للاستبيان هي (0.915) وهي تعبر عن قيمة ثبات النتائج التي يمكن أن يعطيها الاستبيان مرة أخرى أو بعبارة أخرى، في حالة إذا قمنا باستجواب أفراد العينة من جديد وبنفس الظروف وفي وقت لاحق فإن (91.5%) من أفراد العينة المدروسة يجيبون بنفس الإجابة، وهي نسبة توضح المصدقية العالية للنتائج التي يمكن استخلاصها.

4. أساليب المعالجة الإحصائية

قام الباحثان في هذه الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل التحقق من ثبات أو صدق أداة الدراسة واختبار فرضيات الدراسة، وهذه الأساليب هي:

1. معامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة؛

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع الإداري

2. مقياس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازلياً؛
3. مصفوفة الارتباط سبيرمان لمعرفة العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
4. معامل الانحدار المتعدد وذلك لقياس أثر المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) على المتغير التابع (الإبداع الإداري)؛
5. اختبار T-Test لاختبار تأثير المتغير المستقل الجنس على المتغير التابع.
6. اختبار One way ANOVA لاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة الأخرى على المتغير التابع؛
7. كما استخدم الباحثان مقياس ليكارث الثلاثي في محوري الدراسة.

الجدول (10.2) يوضح مقياس ليكارث الثلاثي

موافق	محايد	غير موافق
3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبة .

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي، و تحديد الفئة التي ينتمي إليها تم اتباع الطريقة التالية:

$$\text{المدى (RANGE)} = \text{أكبر قيمة} - \text{أقل قيمة} = 3 - 1 = 2$$

ثم قسم المدى على عدد الفئات $0.66 = 3/2$ وبعد ذلك يضاف إليها (0.66) إلى الحد الأدنى للمقياس

فتصبح كالتالي:

$$[1,66-1] \text{ غير موافق (منخفض)}؛$$

$$[2,33-1,67] \text{ محايد (متوسط)}؛$$

$$[3-2,34] \text{ موافق (مرتفع)}.$$

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع الإداري

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

في هذا المبحث سيتم عرض النتائج من خلال اختبار فرضيات الدراسة وتحليلها من خلال المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد موضوع الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض نتائج فرضيات الدراسة التي تم التوصل إليها ثم تحليلها. **النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:** وجود ممارسات إدارة الموارد البشرية بدرجات متوسطة في المؤسسة محل الدراسة بينما الإبداع الإداري كان بدرجة مرتفعة.

للإجابة على هذه الفرضية والتأكد من صحتها، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة، والتي تقيس أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية وإبداع الإداري موضوع الدراسة.

أولاً محور ممارسات إدارة الموارد البشرية

البعد الأول: التدريب والتطوير

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد التدريب والتطوير ثم تحليلها.

أولاً: عرض النتائج

الجدول (2. 11): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها التدريب والتطوير

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
1	تبنى مؤسستي خطة واضحة للتدريب	1,91	0,96	6	متوسط
2	يتم تقييم احتياجاتي التدريبية بشكل مستمر	2,22	0,85	1	متوسط
3	تلتزم المؤسسة العاملین المشاركة في دورات تدريبية تمكنهم من أداء أعمالهم بطرق إبداعية	2,07	0,96	3	متوسط
4	توجد معايير محددة ومكتوبة لاختيار المتدربين	2,02	0,90	4	متوسط
5	تقيم البرامج التدريبية في المؤسسة بشكل مستمر من قبل الجهات المختصة	2,19	0,75	2	متوسط
6	يساعدني التدريب في اكتشاف المشكلات التي تواجهني بالعمل ودراستها ووضع الحلول المناسبة	1,98	0,93	5	متوسط
7	تهتم المؤسسة بتقديم البرامج التدريبية لجميع موظفيها	1,61	0,93	7	منخفض
	المتوسط العام لبعدها التدريب والتطوير	2.01	0.79	--	متوسط

المصدر: من إعداد الطلبة وفقاً لمخرجات SPSS.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع الإداري

ثانياً: تحليل النتائج

يتضح من الجدول رقم (11.2) أن بعد تدريب وتطوير سائد في المؤسسة محل الدراسة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.01) وانحراف معياري (0.79) كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة رقم 02 كانت بمتوسط حسابي (2.22)، تم عبارة رقم 05 بمتوسط حسابي (2.19)، حيث كانت العبارة رقم 07 بمتوسط حسابي (1.61) وهو أضعف متوسط مقارنة بالمتوسطات الحسابية الأخرى لعبارات بعد تدريب والتطوير.

البعد الثاني: التعويضات والحوافز

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس التعويضات والحوافز ثم تحليلها.

أولاً: عرض النتائج

الجدول (12.2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده التعويضات والحوافز.

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب ب	مستوى الإجابة
08	يمتاز نظام التعويضات والحوافز في المؤسسة بالعدالة	1,58	0,75	7	منخفض
09	أشعر بعدالة راتبي مقارنة بما يحصل عليه زملائي داخل المؤسسة	2,09	0,85	3	متوسط
10	أشعر بعدالة راتبي مقارنة بما يحصل عليه زملائي في المؤسسات الأخرى	2,09	0,85	2	متوسط
11	يتناسب راتبي مع حجم المسؤوليات الملقاة على عاتقي	1,99	0,79	5	متوسط
12	تدفعني أنظمة الحوافز التي تمنحها المؤسسة إلى تطوير أداي	2,08	0,88	4	متوسط
13	يتناسب راتبي مع احتياجاتي المعيشية	2,20	0,69	1	متوسط
14	تكافئ مؤسستي العاملين الذين يطورون الإجراءات الروتينية في العمل	1,95	0,53	6	متوسط
	المتوسط العام لبعده التعويضات والحوافز	2.00	0.62	--	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة وفقاً لمخرجات spss

ثانياً: تحليل النتائج

يبين الجدول (12.2) أن بعد التعويضات والحوافز السائدة في المؤسسة محل الدراسة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (2.00) وانحراف معياري (0.62)، كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة رقم 13 بمتوسط حسابي (2.20) وهي أعلى متوسط حسابي، بينما كانت عبارة رقم 08 بمتوسط حسابي (1.58) وهي أضعف متوسط حسابي.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع الإداري

البعد الثالث: تقييم الأداء

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس تقييم الأداء ثم تحليلها.

أولاً: عرض النتائج

الجدول (2. 13): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده تقييم الأداء

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
15	تعتمد المؤسسة على تقارير تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين	1,74	0,44	4	متوسط
16	توجد آليات واضحة لحصول الموظفين على المعلومات المتعلقة بنتائج تقييم أداؤهم	1,95	0,82	3	متوسط
17	تشكل عملية تقييم الأداء مسؤولية ذات أهمية لدى المشرفين	2,24	0,93	2	متوسط
18	تتم عملية تقييم الأداء على أسس موضوعية	2,34	0,84	1	مرتفع
	المتوسط العام لبعده تقييم الأداء	2.07	0.65	--	متوسط

المصدر: من إعداد الطلبة وفقاً لمخرجات SPSS.

ثانياً: تحليل النتائج

يلاحظ من الجدول (2.13) أن تقييم الأداء سائدة في المؤسسة محل الدراسة بمستوى متوسط ويتضح ذلك من خلال متوسطها الحسابي الذي بلغ (2.07) وانحراف معياري (0.65) كما نلاحظ عبارة " رقم 18 كانت أعلى متوسط حسابي (2.34)، وفي الأخير عبارة رقم 15 بأدنى متوسط حسابي (1.74).

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع الإداري

ثانياً محور الإبداع الإداري

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس الإبداع الإداري ثم تحليلها.

أولاً: عرض النتائج

الجدول (2. 14): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الإبداع الإداري

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
01	أقترح إجراءات أو طرق جديدة لأداء مهام وظيفتي	2,45	0,81	8	مرتفع
02	أسعى دائماً إلى تقديم أفكار جديدة وعملية للارتقاء بمستوى أدائي	2,68	0,62	4	مرتفع
03	أحرص على اقتراح أساليب مبتكرة لتطوير مستوى الجودة في إدارتي	2,41	0,64	9	مرتفع
04	أستطيع تقديم الأفكار الإبداعية المتعلقة بمجال عملي	2,56	0,64	7	مرتفع
05	أخشى تحمل المخاطر المترتبة على ما أطرحه من أفكار جديدة	1,85	0,55	13	مرتفع
06	أحرص على تقديم الأفكار الجديدة والمبدعة لتطوير العمل	2,06	0,68	12	مرتفع
07	أظهر الإبداع في أداء وظيفتي عندما تتاح الفرصة لذلك	2,80	0,40	1	مرتفع
08	أحدد خطط وبرامج زمنية ملائمة لتنفيذ الأفكار الجديدة	2,38	0,64	10	مرتفع
09	عادة ما أقترح البدائل لحل المشكلات التي تواجهني في وظيفتي	2,72	0,61	3	مرتفع
10	أقترح طرق جديدة لأداء مهام عملي	2,80	0,40	2	مرتفع
11	أحرص على تبني مداخل جديدة للتعامل مع المشكلات التي تواجهني في أداء عملي	2,29	0,67	11	مرتفع
12	أبحث دائماً على الأفكار التي تساهم في تطوير أساليب أداء عملي	2,68	0,62	5	مرتفع
13	أروج لأفكار الزملاء التي تطور أداء العمل	2,65	0,48	6	مرتفع
	المتوسط العام لبعده الإبداع الإداري	2.49	0.46	--	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة وفقاً لمخرجات SPSS.

ثانياً: تحليل النتائج

يلاحظ من الجدول (2.14) أن الإبداع الإداري السائدة بالمؤسسة محل الدراسة بمستوى مرتفع ويتضح ذلك من خلال متوسطها الحسابي الذي بلغ (2.49) وانحراف معياري (0.46) كما نلاحظ أن

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع الإداري

أكثر العبارات أهمية هي عبارة رقم 07 بمتوسط حسابي (2.80)، وفي الأخير عبارة رقم 05 بمتوسط حسابي (1.85).

من خلال هذا يمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

H_0 : لا يوجد ممارسات إدارة الموارد البشرية بدرجات متوسطة في المؤسسة محل الدراسة بينما الإبداع الإداري كان بدرجة مرتفعة.

H_1 : وجود ممارسات إدارة الموارد البشرية بدرجات متوسطة في المؤسسة محل الدراسة بينما الإبداع الإداري كان بدرجة مرتفعة.

تم اختبار صحة هذه الفرضية من خلال المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور ممارسات إدارة الموارد البشرية بجميع أبعادها وبشكل عام كان (2.02) وانحراف معياري (0.46). يظهر من الجدول السابق أن هناك درجة موافقة متوسطة لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة وهذا يثبت صحة الفرضية البديلة وينفي الفرضية الصفرية، إذن:

وجود ممارسات إدارة الموارد البشرية بدرجات متوسطة في المؤسسة محل الدراسة بينما الإبداع الإداري كان بدرجة مرتفعة

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية: ممارسات إدارة الموارد البشرية (كمتغير مستقل) لها دور مهم في تعزيز الإبداع الإداري (كمتغير تابع) لدى الموظفين.

1. العلاقة الارتباطية بين جميع المتغيرات: من خلال عرض النتائج سيتم عرض مصفوفة معاملات الارتباط في جدول يوضح العلاقة الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة.

أولاً: عرض النتائج

الجدول رقم (2. 15) العلاقة الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة

Spearman's rho					
المتغير المستقل					
ممارسات إدارة الموارد البشرية	3-تقييم الأداء	2-التعويضات والحوافز	1-التدريب والتطوير	ممارسات إدارة الموارد البشرية	
	0,324**	0,353**	0,277*	معامل الارتباط	الإبداع الإداري
					0,534**

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع الإداري

0,000	0,003	0,001	0,010	مستوى الدلالة	
85	85	85	85	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

ثانياً: تحليل النتائج

من خلال الجدول رقم (2. 22) نلاحظ ما يلي:

1. **التدريب والتطوير:** معامل الارتباط بين المتغير المستقل " التدريب والتطوير " والمتغير التابع " الإبداع الإداري " ($r=0.277$) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ($\text{sig}=0.010$) ويشير ذلك لوجود علاقة دالة إحصائياً بين التدريب والتطوير والإبداع الإداري.

2. **التعويضات والحوافز:** معامل الارتباط بين المتغير المستقل " التعويضات والحوافز " والمتغير التابع " الإبداع الإداري " ($r= 0.353$) هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ($\text{sig}=0.001$) ذلك لوجود علاقة دالة إحصائياً بين التعويضات والحوافز والإبداع الإداري.

3. **تقييم الأداء:** بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " تقييم الأداء " والمتغير التابع " والإبداع الإداري " ($r= 0.324$) وكان هذا الارتباط غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ($\text{sig}=0.003$) ويشير ذلك لوجود علاقة دالة إحصائياً بين تقييم الأداء والإبداع الإداري.

4. **المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية):** بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (الإبداع الإداري) (0.534) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ($\text{sig}=0.000$) ويشير ذلك لوجود علاقة متوسطة دالة إحصائياً بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها والإبداع الإداري.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع الإداري

كما تبين من خلال النتائج المدرجة في الجدول أعلاه أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها والإبداع الإداري حيث قدرت هذه العلاقة بنسبة 53.4%، وهذا دليل على ضرورة توفر ممارسات إدارة الموارد البشرية من أجل الحصول على الإبداع الإداري.

2. تحليل الانحدار لاختبار العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية

والمتغير التابع الإبداع الإداري بطريقة المربعات الصغرى: يمكن اختبار ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام المربعات الصغرى Entry عند مستوى الدلالة 0.05 حيث يمثل المتغير المستقل في ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتغير التابع هو الإبداع الإداري فالجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

أولاً: عرض النتائج

الجدول رقم (2. 16): نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل التحديد المعدل (R^2 ajusté)	الخطأ التقديري (err. Std de l'estimation)
1	0,496 ^a	0,246	0,237	0,399

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS
(constant)

ثانياً: تحليل النتائج

من خلال الجدول (2.23) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط ($R=0.496$) والعلاقة طردية ومتوسطة لأن معامل الارتباط اشارته موجبة وأما القوة التفسيرية للنموذج بلغت ($R^2=0.237$) مما يعني أن أبعاد المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) تفسر ما مقداره 23.7% من المتغير التابع (الإبداع الإداري) والباقي يرجع إلى عوامل أخرى.

من خلال هذا يمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

H_0 : ممارسات إدارة الموارد البشرية ليس لها دور مهم في تعزيز الإبداع الإداري لدى الموظفين.

H_1 : ممارسات إدارة الموارد البشرية لها دور مهم في تعزيز الإبداع الإداري لدى الموظفين.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع الإداري

تم اختبار صحة هذه الفرضية من خلال معامل الارتباط والقوة التفسيرية كما أن مستوى دلالة القيمة تساوى (sig=0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على ما يلي:

ممارسات إدارة الموارد البشرية لها دور مهم في تعزيز الإبداع الإداري لدى الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

3. تباين خط الانحدار

يوضح الجدول الموالي تحليل تباين خط الانحدار حيث يدرس مدى ملائمة خط انحدار المعطيات وفرضيته الصفرية التي تنص على أن " خط الانحدار لا يلائم المعطيات المقدمة " .

أولاً: عرض النتائج

جدول رقم (2. 17) يوضح تحليل تباين خط الانحدار

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
¹ Régression	4,316	1	4,316	27,085	,000b
de Student	13,227	83	,159		
Total	17,543	84			

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

ثانياً: تحليل النتائج

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 4.316 ومجموع مربعات البواقي 13.227، مجموع مربعات الكلي يساوي 17.543؛
- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة البواقي 83؛
- متوسط مربعات الانحدار هو 4.316 ومتوسط مربعات البواقي هو 0.159؛
- القيمة الإحصائية لاختبار فيشر (قيمة F المحسوبة) هي 27.085؛
- مستوى دلالة الاختبار 0.000 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع الإداري

4. دراسة معاملات خط الانحدار

يوضح الجدول الموالي قيم معاملات خط الانحدار لأداء المؤسسة محل الدراسة حيث يمكن تحديد وصياغة معادلة الانحدار

أولاً: عرض النتائج

جدول رقم (2. 18) يوضح قيم معاملات خط الانحدار

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constant)	1,483	0,198		7,496	0,000
	ممارسات إدارة الموارد البشرية	0,497	0,095	0,496	5,204	0,000

a. Variable dépendante : الإبداع الإداري

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

ثانياً: تحليل النتائج

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن: مقطع خط الانحدار يساوي 1.483 الذي يمثل a من معادلة المستقيم $Y=a+bx$ ، أما ميل خط الانحدار فهو متعدد بالنسبة للمتغير المستقل، كما نلاحظ أن إشارة معامل $Bêta$ هي موجبة للدلالة على العلاقة الطردية بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري، وهي تعني انه كلما زادت الإجراءات المحققة لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في الإبداع الإداري بمقدار 0.496

معادلة خط الانحدار هي:

$$Y=1.483+0.496x$$

حيث:

X: المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية).

النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

1. تحليل النتائج باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي.

الهدف من هذا التحليل هو معرفة تأثير كل بعد وأهميته بالنسبة للمتغير التابع، ولتحديد ترتيب دخول أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى معادلة خط الانحدار ومعرفة الأبعاد المستبعدة منها، وكذلك لمعرفة أثر كل بعد من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع الإداري ثم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد التدريجي.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع الإداري

أولاً: عرض النتائج

الجدول رقم (2. 19) يوضح معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع لنموذج الدراسة

Variables introduites/éliminées a			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التدريب والتطوير	.	Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire \leq ,050, Probabilité de F pour éliminer \geq ,100).
2	التعويضات والحوافز	.	Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire \leq ,050, Probabilité de F pour éliminer \geq ,100).

a. Variable dépendante : الإبداع الإداري

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss.

ثانياً: تحليل النتائج

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن استخدام طريقة الانحدار المتعدد التدريجي أدى إلى خروج متغيرات مستقل (تقييم الأداء) والاحتفاظ بمتغيرين مستقلين (التدريب والتطوير، التعويضات والحوافز). حيث بلغ معامل الارتباط الخطي بين هذين المتغيرين المستقلين (التدريب والتطوير، التعويضات والحوافز) والمتغير التابع (الإبداع الإداري) بنسبة (60.5%) وهو دليل على وجود ارتباط متوسط بينهما، حيث أن (36.6%) من التغيرات التي تحدث في متغير الإبداع الإداري راجعة إلى بعدي التدريب والتطوير، والتعويضات والحوافز، والنسبة المتبقية (63.4%) ترجع لعوامل أخرى.

1. تحليل تباين خط الانحدار بطريقة stepwise.

يوضح الجدول التالي تحليل التباين لخط الانحدار بطريقة stepwise.

أولاً: عرض النتائج

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع الإداري

جدول رقم (2. 20) يوضح تباين خط الانحدار بطريقة stepwise.

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,973	1	3,973	24,304	,000 ^b
	de Student	13,570	83	,163		
	Total	17,543	84			
2	Régression	6,417	2	3,209	23,647	,000 ^c
	de Student	11,126	82	,136		
	Total	17,543	84			

b. Predictors: (Constant), التدريب والتطوير

c. Predictors: (Constant), التدريب والتطوير, التعويضات والحوافز

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss.

ثانيا: تحليل النتائج

- القيمة الإحصائية لاختبار فيشر (قيمة F المحسوبة) هي 24.304؛
- مستوى دلالة الاختبار 0.000 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات.

وما يمكن استنتاجه أيضا من الجدولين السابقين أن معامل الارتباط R Square لبعء التدريب والتطوير يقدر ب(0.476) وقد فسر ما مقداره (47.6%) من التباين في المتغير التابع الإبداع الإداري. أما معامل التحديد R Square لبعء التدريب والتطوير والتعويضات والحوافز معا قد بلغ (0.605) وقد تفسر ما مقداره (60.5%) من التباين في المتغير التابع الإبداع الإداري.

2. معاملات خط الانحدار بطريقة stepwise.

سيتم عرض النتائج الخاصة بدرجة معاملات خط الانحدار فالجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة stepwise

أولا: عرض النتائج

الجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة stepwise
الجدول رقم (2. 21) يوضح معاملات خط الانحدار.

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constant)	1,933	,121	16,032	,000
	التدريب والتطوير	,277	,056	,476	,000

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع الإداري

2	(Constant)	1,242	,196		6,323	,000
	التدريب والتطوير	,338	,053	,581	6,361	,000
	التعويضات والحوافز	,285	,067	,388	4,244	,000

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد لمخرجات spss

ثانيا: تحليل النتائج

لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل الانحدار المتعدد التدريجي ويتضح من الجدول (2. 29) ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن بعد التدريب والتطوير قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره (22.6%) من التباين في المتغير التابع (الإبداع الإداري) اعتمادا على قيمة معامل التحديد R^2 وأن مستوى الدلالة أقل من مستوى الدلالة المحسوبة (0.05) وأن قيمة Beta لبعث التدريب والتطوير قد بلغت (0.581) أي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، ثم دخل متغير التعويضات والحوافز في المرتبة الثانية، حيث فسر ما مقداره (36.6%) من التباين في الإبداع الإداري كمتغير تابع اعتمادا على قيمة معامل التحديد R^2 وأن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل من (0.05) أي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) حيث كانت مستوى الدلالة لكلا البعدين أقل من مستوى الدلالة، وقد بلغت قيمة Beta لكلا البعدين (0.366) عند مستوى دلالة (sig=0.006).

وقد تم استبعاد بعد تقييم الأداء من النموذج النهائي حيث كان مستوى الدلالة له أكبر من مستوى الدلالة (0.05) أي لم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)

ومنه يمكن تحديد مقطع خط الانحدار بالنسبة لكل من التدريب والتطوير والتعويضات والحوافز وفق المعادلة

$$Y = a + c_{x_1} + b_{x_2}$$

ومنه معادلة خط الانحدار تصبح من الشكل الموالي: $Y = 1.933 + 0.581x_1 + 0.388x_2$

Y: المتغير التابع (الإبداع الإداري)

X_1 : المتغير المستقل (التدريب والتطوير).

X_2 : المتغير المستقل (التعويضات والحوافز).

أما بالنسبة لقيم sig نجد أن جميع القيم مقبولة لكلا البعدين لأنها أقل من 0.05 ومنه نستنتج أن أهم الأبعاد المؤثرة على الإبداع الإداري هي (التدريب والتطوير والتعويضات والحوافز).

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع الإداري

النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية للإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، سنوات الخبرة في العمل، المؤهلات العلمية).

لاختبار هذه الفرضية قام الباحثان بتطبيق اختبار (T) Teste في حالة المتغير يحتمل على إجابتين واختبار ANOVA في حالة المتغير يحتمل أكثر من إجابتين.

1. متغير الجنس (T) Teste: يقوم هذا الاختبار على أساس بيان العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات الشخصية التي لا تحتمل إلا على إجابتين والهدف منه بيان هل العلاقة بين الجنس والمتغير التابع (الإبداع الإداري) دالة إحصائياً أم لا.

أولاً: عرض النتائج

الجدول رقم (2. 22) يوضح اختبار (T) Teste لمتغير الجنس

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes				
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard
الإبداع الإداري	Hypothèse de variances égales	0,863	0,356	0,119	83	0,906	0,01207	0,10178
	Hypothèse de variances inégales			0,116	65,862	0,908	0,01207	0,10387

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS.

ثانياً: تحليل النتائج

توضح نتائج الجدول رقم (2. 30) عدم وجود أثر إحصائي تبعاً لمتغير الجنس بخصوص الإبداع الإداري في المؤسسة محل الدراسة حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب 0.908 وهو أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد.

2. تحليل التباين الأحادي (One way Anova) لاختبارات تأثيرات المتغيرات المستقلة الأخرى على المتغير التابع.

1.2. متغير المؤهلات العلمية: يقوم هذا الاختبار على أساس بيان العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات الشخصية التي تحتمل على أكثر من إجابتين والهدف منه بيان هل العلاقة بين المؤهلات العلمية والمتغير التابع (الإبداع الإداري) دالة إحصائياً أم لا.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع الإداري

أولاً: عرض النتائج

جدول رقم (23.2) : يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات بين الأفراد تبعاً لمتغير المؤهلات العلمية بخصوص مساهمته في الإبداع الإداري.

Tableau ANOVA						
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
محور الابداع الاداري * المؤهلات العلمية	Entre groupes (Combinée)	1,122	2	,561	2,801	,067
	Intra-groupes	16,421	82	,200		
	Total	17,543	84			

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات spss.

ثانياً: تحليل النتائج

نتيجة تحليل التباين لمتغير المؤهلات العلمية لأفراد العينة كانت قيمة $sig=0.067$ وهي أكبر من 0.05 وبالتالي عدم وجود أثر إحصائي بين المستجوبين تبعاً لمتغير المؤهلات العلمية بخصوص مساهمته في الإبداع الإداري في المؤسسة محل الدراسة.

2.2 متغير الخبرة

أولاً: عرض النتائج

جدول رقم (24.2): يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات بين الأفراد تبعاً لمتغير الخبرة بخصوص مساهمته في الإبداع الإداري.

Tableau ANOVA						
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
محور الابداع الاداري * الخبرة	Entre groupes (Combinée)	2,064	3	,688	3,601	,087
	Intra-groupes	15,479	81	,191		
	Total	17,543	84			

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات spss.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع الإداري

ثانيا: تحليل النتائج

نتيجة تحليل التباين لمتغير خبرة الأفراد كانت قيمة $\text{sig} = 0.087$ وهي أكبر من 0.05 وبالتالي عدم وجود أثر إحصائي تبعاً لمتغير الخبرة بخصوص مساهمته في الإبداع الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة . من خلال هذا يمكن صياغة الفرضية الصفرية و الفرضية البديلة على النحو التالي:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، سنوات الخبرة في العمل، المؤهلات العلمية).

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، سنوات الخبرة في العمل، المؤهلات العلمية).

تم اختبار صحة هذه الفرضية من خلال تحليل التباين الأحادي حيث أن مستوى دلالة القيمة وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يوجب رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية والتي تنص على ما يلي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، سنوات الخبرة في العمل، المؤهلات العلمية).

المطلب الثاني: مناقشة النتائج.

بعد تحليل الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة لها، وتحليل المتغيرات الدراسية في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز (مديرية التوزيع تقرت) تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي سيتم مناقشتها فيما يلي:

اختبار صحة الفرضية الأولى

أثبتت الدراسة أن هناك مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية سائدة بدرجة متوسطة في الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز (مديرية التوزيع تقرت) من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على النحو التالي: "التدريب و التطوير بمتوسط حسابي (2,01)", "الحوافز و التعويضات

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع الإداري

بمتوسط حسابي (2.00)، " تقييم الأداء بمتوسط حسابي (2.07)"، وهذا ما يعززه المتوسط الحسابي الإجمالي الذي كانت قيمته (2.02) وهو مستوى متوسط، و مستوى إبداع إداري مرتفع من خلال متوسط عام مرتفع (2.49)، وهذه النتائج تتفق مع دراسة (لينا محمد نصر بشارت 2020)، (Taya 2016) (Bradford Tuckfield، Christopher G. Myers، Cohen) وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى والتي تنص على توفر ممارسات إدارة الموارد البشرية بدرجة متوسطة في المؤسسة محل الدراسة، و مستوى إبداع إداري مرتفع.

اختبار صحة الفرضية الثانية

أثبتت الدراسة أن هناك إبداع إداري مرتفع من قبل موظفي الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز (مديرية التوزيع تقرت)، من خلال حساب المتوسطات الحسابية للإبداع الإداري بمتوسط حسابي (2.49) وهو مستوى مرتفع، وهذه النتائج تتفق مع دراسة (لينا محمد نصر بشارت، 2020)، (Laurie Weingart 2012، Keith Murnighan، Peter Madsen) وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية والتي تنص على أن الموظفين في المؤسسة محل الدراسة يتمتعون بالإبداع إداري بدرجة مرتفعة.

اختبار صحة الفرضية الثالثة

أثبتت الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها دور مهم في تعزيز الإبداع الإداري للموظفين في المؤسسة محل الدراسة، من خلال حساب الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل " ممارسات إدارة الموارد البشرية" و " الإبداع الإداري" للموظفين عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0.05) ويعزز هذا بقيمة ارتباط ($R=0.496$) والعلاقة طردية متوسطة لأن إشارته موجبة، أما القوة التفسيرية فقد بلغت ($R^2 246$) (=0. مما يعني أن أبعاد المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) تفسر ما مقداره (24.6%) من المتغير التابع (الإبداع الإداري) والباقي يرجع لعوامل أخرى، وهذه النتائج تتفق مع نتائج دراسة (مصطفى، النبوي، العوضي، 2021)، (عبد الناصر الجاسم/ حسين حامد المهباش، سنة 2020)، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة والتي تنص على أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها دور مهم في الإبداع الإداري للموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

ولتحديد أبعاد المتغير المستقل الأكثر تأثيرا على المتغير التابع قامت الباحثة بإعادة التحليل الإحصائي

باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع الإداري

✓ من خلال تحليل الانحدار المتعدد التدريجي يتضح لنا بقاء بعدين فقط في المتغير المستقل (البعد الأول التدريب والتطوير والبعد الثاني الحوافز والتعويضات).

✓ كما تبين من نتائج هذا التحليل أن معامل الارتباط الخطي بين هذين المتغيرين المستقلين (التدريب والتطوير والحوافز والتعويضات) والمتغير التابع (الإبداع الإداري) يقدر بنسبة (60.5%) وهو دليل على وجود ارتباط متوسط بينهما حيث أن (36.6%) من الإبداع الإداري تعود إلى (التدريب والتطوير والحوافز والتعويضات) والنسبة المتبقية (63.4%) ترجع لعوامل أخرى.

- تبين نتائج أن قيمة Beta لبعد التدريب و التطوير قد بلغت (0.476) وأن قيمة (t=4.930) عند مستوى الدلالة (sig=0.000) أما بعدي التدريب والتطوير والحوافز والتعويضات معا قد بلغت قيمة Beta لكلا البعدين (0.388) وأن قيمة (t=4.244) عند مستوى دلالة (sig=0.00) ومنه يمكن تحديد مقطع خط الانحدار بالنسبة لكل من التدريب والتطوير والحوافز والتعويضات وفق المعادلة التالية:

$$Y=a+c_{x1}+b_{x2}$$

ومنه معادلة خط الانحدار تصبح من الشكل الموالي:

$$Y=1.933+0.581x_1+0.388x_2$$

Y: المتغير التابع (الإبداع الإداري)

X₁: المتغير المستقل (التدريب والتطوير).

X₂: المتغير المستقل (الحوافز والتعويضات).

أما بالنسبة لقيم sig نجد أن جميع القيم مقبولة لأنها أقل من 0.05 ومنه نستنتج أن أهم الأبعاد المؤثرة على تنمية الإبداع الإداري هي (التدريب والتطوير والحوافز والتعويضات).

وفي الأخير يمكن أن نستنتج أن هناك تأثير لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير والحوافز والتعويضات) على الإبداع الإداري للموظفين.

اختبار صحة الفرضية الرابعة

حيث تم اختبار صحة هذه الفرضية عن طريق استعمال اختبار (T) و ANOVA وأثبتت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية وفي مستوى الإبداع الإداري للموظفين تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع الإداري

في العمل والحالة العائلية) حيث نجد أن مستوى الدلالة لدى الجنس هو (0.356) وهو أكبر من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد، وأن مستوى متغير المؤهلات العلمية كان مستوى الدلالة المحسوب (0.067) وهو أكبر من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد، وكذا متغير سنوات الخبرة في العمل كان مستوى الدلالة المحسوب (0.087) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، وهذه النتائج لا تتفق مع دراسة (عبد الناصر الجاسم/ حسين حامد، 2020)، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الرابعة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة بين الإبداع الإداري تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة في العمل) في المؤسسة محل الدراسة.

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز الإبداع الإداري بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز (مديرية التوزيع تقرت)، من خلال إعداد استبانة واقتصرت عملية التوزيع على عينة عشوائية بسيطة موجهة للموظفين تقدر بـ (85) عامل، وذلك من خلال تحليل الاستبيان باستعمال البرنامج الإحصائي (spss) ثم تطرقنا إلى عرض النتائج ثم تحليلها وفي الأخير تمت مناقشتها بغية التوصل إلى إثبات أو نفي فرضيات الدراسة.

✓ وجود ممارسات إدارة الموارد البشرية بمستوى متوسط في المؤسسة محل الدراسة، ومستوى الإبداع الإداري مرتفع بها؛

✓ ممارسات إدارة الموارد البشرية لها دور مهم في تعزيز الإبداع الإداري لدى الموظفين؛

✓ هناك بعدان في المتغير المستقل والأكثر تأثيرا في المتغير التابع تعزيز الإبداع الإداري هما: التدريب والتطوير، والحوافز والتعويضات؛

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية تعزى الإبداع الإداري.

الخاتمة



الخاتمة

يساهم تبني برامج ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسن أداء العاملين و زيادة رضاهم و انتمائهم لوظائفهم , مما أعطى أهمية بالغة لممارسات دارة الموارد البشرية في العصور الحديثة وأصبحت أحد الوسائل الادارية التي تساهم في اندماج الفرد مع الوظيفة التي يمارسها و يستشعر أهميتها و هذا ما يسمى بالإبداع الإداري, حيث أن الاهتمام المتزايد بممارسات دارة الموارد البشرية يستهدف بشكل مباشر المورد البشري فيزيد من حماسه للعمل و اخلاصه و تفانيه و يجعله يرتبط ارتباطا وثيقا بعمله و يصبح الموظف بذلك مستغرق وظيفيا و هذا ما يقود المؤسسة للتطور و الاستمرار و القدرة على التنافسية و توفير قوة عمل أكثر مرونة و ولاء و دافعية . و نظرا لهذه الأهمية تم طرح الاشكالية التالية: "ما مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الإبداع الإداري للموظفين في الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز (مديرية التوزيع تقرت)؟" و التي سعينا للإجابة عنها و عن التساؤلات المطروحة من خلال هذه الدراسة, حيث تم تقسيم البحث الى قسمين رئيسيين الاول الجانب النظري الذي تطرقنا فيه للأدبيات النظرية لأبعاد ممارسات دارة الموارد البشرية و الإبداع الإداري, و بعض الدراسات السابقة التي تندرج تحت سياق هذا الموضوع, بينما القسم الثاني خصص للدراسة الميدانية التي أجريت في الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز (مديرية التوزيع تقرت), حيث تم فيها عرض مجموعة من الأدوات و الأساليب الاحصائية المناسبة لغرض معالجة و تحليل و تفسير بيانات الاستبيان التي تم جمعها من خلال تحليل معطيات SPSS.

من خلال الدراسة التي تم القيام بها واختبار الفرضيات تم التوصل الى مجموعة من النتائج:

- ✓ تتميز الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز (مديرية التوزيع تقرت) بمستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية متوسط، ومستوى مرتفع من الإبداع الإداري لدى الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة؛
- ✓ إدارة الموارد البشرية لها دور مهم في تعزيز الإبداع الإداري في المؤسسة محل الدراسة؛
- ✓ هناك بعدان في المتغير المستقل والأكثر تأثيرا في المتغير التابع تعزيز الإبداع الإداري هما: التدريب والتطوير، والحوافز والتعويضات؛
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، سنوات الخبرة في العمل، والمؤهلات العلمية).

الخاتمة

الاقتراحات

في ضوء النتائج السابقة والمتوصل إليها عن طريق الدراسة وصلنا لمجموعة من الاقتراحات تتمثل فيما يلي:

ينصح بأن تقوم الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز (مديرية التوزيع تقرت) بالاهتمام أكثر بممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعادها لما لها من دور كبير في الابداع الإداري للموظفين.

كما ينصح للشركة بتصميم نظام فعال لتقييم الأداء يعزز الإبداع والابتكار بالاعتماد على المرونة والتوجيه الواضح من الإدارة، بالإضافة إلى التوازن بين القياس والتطوير والتحفيز لدعم وتعزيز الأداء الإبداعي للموظفين؛

كما ينصح للمؤسسة اعتماد نظام حوافز وتعويضات ملائمة للموظفين بغرض تحفيزهم لتقديم أداء متميز والمساهمة في نجاح المؤسسة؛

كما ينصح باعتماد التدريب والتطوير لبناء قدرات الموظفين وتحسين أدائهم من خلال أنماط التدريب المؤثرة في تعزيز الإبداع والابتكار، بما في ذلك التدريب التقني والتدريب التجريبي والتدريب الإداري.

أفاق الدراسة

وفي ختام هذه الدراسة وبعد عرض النتائج المتوصل إليها من خلال دراستنا، فتحت لنا أفاق جديدة للدراسة والتي يمكن معالجتها والبحث فيها مستقبلاً:

✓ اقتصرت دراستنا هذه على اختبار العلاقات بين أبعاد هذه المتغيرات في القطاع العام، ويقترح أن تتبنى الدراسات المستقبلية دراسة دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في خلق الإبداع الإداري في القطاعين العام والخاص—دراسة مقارنة—

✓ لم تتطرق الدراسة إلى اختبار الحالة العائلية ودوره كمتغير مستقل على الإبداع الإداري وهو ما يمكن أن تركز عليها الدراسات المستقبلية مع إضافة عوامل ديموغرافية أخرى.

✓ اقتصرت دراستنا الحالية على اختبار ثلاثة أبعاد لممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الإبداع الإداري، وهو ما يمكن أن تتعرض له الدراسات المستقبلية.

المراجع



المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. الكتب

- 1) عبد الرحمن السليمي، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، مكتبة جرير، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2021.
- 2) عبد العزيز الحمادي، إدارة الموارد البشرية، دار العلم للملايين، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2021.

2. المجلات العلمية

- 1) الحسيني، أنس بن محمد، وآل حمدان، صالح بن سعود، تأثير الإبداع الإداري على الأداء التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السعودية. مجلة جامعة البحرين للعلوم الاجتماعية والإنسانية، 2020، المجلد 40، العدد 01.
- 2) الشيخ، فاطمة حمدان، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء التنظيمي في الشركات الأردنية، مجلة القدس للبحوث والدراسات، الأردن، 2019، المجلد 09 العدد 01.
- 3) الفوزان ن.، التحول الرقمي وأثره على ممارسات إدارة الموارد البشرية. مجلة ملتقى المستقبل، الأحساء، المملكة العربية السعودية، 2021، 2(2).
- 4) القرقاح، حسين، وزهيري، عبد الله، الإبداع الإداري وأثره على تحقيق الميزة التنافسية في البنوك بالأردن، مجلة جامعة الشارقة للدراسات الإدارية والاقتصادية، الإمارات العربية المتحدة، 2020، مجلد 17، العدد 02.
- 5) المحياوي، محمد بن علي، وآل عاصم، محمد بن ناصر، أثر الإبداع الإداري في تحقيق التفوق التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية. مجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، الكويت، 2019، المجلد 14، العدد، 02.

ثانياً المراجع باللغة الأجنبية

أ-الكتب

- 1-Argyris Chris, & Donald Schön, D. A., Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice, Addison-Wesley, Boston, USA 1995.
- 2-Chip Heath & Dan Heath, The Power of Moments: Why Certain Experiences Have Extraordinary Impact, 01st Edition, Simon & Schuster, new-york, USA, 2017.
- 3-Gary Cokins, Performance Management: Integrating Strategy Execution, Methodologies, Risk, and Analytics, John wiley & sons, New-Jercy, USA, 2009.
- 4-Gary dessler, **humane ressource management**, 15th Edition, Pearson, London UK, 2016.
- 5-Hal Gregersen, Clayton Christensen, The Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators, 01st Edition, Harvard busniess review press, bossten, usa, 2011.
- 6- James w. smither, Performance Appraisal: State of the Art in Practice, 01st Edition, Taylor & Francis, Abingdon, United Kingdom, 1998.

المراجع

- 7- Jeffrey Millo, Strategic Human Resource Management, Cengage Learning, Stamford, USA, 2010.
- 8- Jennifer Cole, Design Thinking for the Greater Good: Innovation in the Social Sector, 01st Edition, Columbia university, new-york, usa, 2017.
- 9- Jennifer mueller, Creative Change: Why We Resist It... How We Can Embrace It, 01st Edition, Houghton mifflin harcourt, Boston, USA, 2017.
- 10- John Bernardin & Peter J. Dowling, Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage, 02nd Edition, McGraw-Hill Education, New-York, USA, 2016.
- 11- John R. Bratton and Jeffrey P. Gold ,Humane Resource Management: Théorie and Practice ,05 th Edition, Palgrave Macmillan, London UK, 2012.
- 12- Joseph E. Stiglitz & Bruce C. Greenwald, Incentives, Motivation, and the Economics of Information, Oxford university press, 02nd Edition, new-york, USA, 2006.
- 13- Kenneth w. Thomas, Intrinsic Motivation at Work: Building Energy and Commitment, 02nd Edition, Berret-Koehler, Oakland, USA,2017.
- 14- Linda Nelson, Training and Development for Innovation: How to Foster Creativity and Innovation Through Employee Learning and Development, Springer, Heidelberg, Germany, 2017.
- 15- Paul Falcone, Winston Tan, The Performance Appraisal Tool Kit: Redesigning Your Performance Review Template to Drive Individual and Organizational Change, 01st Edition, Amacom, New-York, USA, 2013.
- 16- Tidd J., Bessant J., & Pavitt, K., Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change, 07th Edition, John Wiley & Sons, new-Jercy, USA, 2020.
- 17- Tom Kelley & David Kelley, Creative Confidence: Unleashing The Creative Potential Within Us All, Crown Business, New-York, USA, 2020.
- 18- W. J. Baumgartner & M. Frese, The Wiley Handbook of Creativity, Innovation, and Entrepreneurship, 01st Edition, New-Jercy, USA, 2017.
- 19- William H. Macey, Benjamin Schneider, Karen M. Barbera, Scott A. Young, Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage, 01st Edition, Springer, Heidelberg, Germany, 2016.

ب-مجالات علمية

- 01) Grant, A. M. (2013). Rocking the Boat but Keeping It Steady: The Role of Emotion Regulation in Employee Voice. Academy of Management Journal, New-York, USA, 56(6).
- 02) Hirst, G., Van Knippenberg, D., & Zhou, J. A cross-level perspective on employee creativity: Goal orientation, team learning behavior, and individual creativity. Academy of Management Journal, Bridgette, USA, 2009, 52(2).
- 03) Shalley, C. E., Gilson, L. L., & Blum, T. C. (2004). Matched-creativity in organizations: Does personality matter? Journal of Organizational Behavior: The

المراجع

- International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, new-jersey, 2004, 25(1).
- 04) Winter, S. G., Understanding Dynamic Capabilities, Strategic Management Journal, Chicago, USA, 2003, 24(10).

الملاحق



الملحق (02) استمارة الاستبيان

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص: ماستر ادره أعمال



استمارة استبيان

أخي الموظف، أختي الموظفة....

تحية طيبة وبعد؛

يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات انجاز مذكرة ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية والموسومة بعنوان " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع الإداري"، وأعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم سوف تحظى بالأهمية البالغة لدينا، وبالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. نشكركم مسبقا على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة.
الطلبة/ رجال ملاح سمير، كاكي محمد الطيب.

الجزء الأول: بيانات تخص المستجيب عل الإستبيان

01. الجنس: - ذكر () - أنثى ()
02. الحالة العائلية: - أعزب () - متزوج () - أرمل () - مطلق ()
03. الشهادات التعليمية: - ثانوي فأقل () - تقني سامي () - جامعي () - دراسات عليا ()
04. الفئة الوظيفية: - عون تحكّم () - إطار () - إطار سامي ()
05. الأقدمية: - أقل من 05 سنوات () - من 05 سنوات إلى 10 سنوات ()
- من 10 سنوات إلى 15 سنة () - من 15 سنة فأكثر ()

الجزء الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

الأبعاد	الرقم	ممارسات إدارة الموارد البشرية	غير موافق	محايد	موافق
التدريب والتطوير	01	تتبنى مؤسستي خطة واضحة للتدريب			
	02	يتم تقييم إحتياجاتي التدريبية بشكل مستمر			
	03	تلزم المؤسسة العاملين المشاركة في دورات تدريبية تمكنهم من أداء أعمالهم بطرق إبداعية			
	04	توجد معايير محددة ومكتوبة لإختيار المتدربين			
	05	تقيم البرامج التدريبية في المؤسسة بشكل مستمر من قبل الجهات المختصة			
	06	يساعدني التدريب في إكتشاف المشكلات التي تواجهني بالعمل ودراستها ووضع الحلول المناسبة			
	07	تهتم المؤسسة بتقديم البرامج التدريبية لجميع موظفيها			
التعويضات والحوافز	08	يمتاز نظام التعويضات والحوافز في المؤسسة بالعدالة			
	09	أشعر بعدالة راتبي مقارنة بما يحصل عليه زملائي داخل المؤسسة			
	10	أشعر بعدالة راتبي مقارنة بما يحصل عليه زملائي في المؤسسات الأخرى			
	11	يتناسب راتبي مع حجم المسؤوليات الملقاة على عاتقي			
	12	تدفعني أنظمة الحوافز التي تمنحها المؤسسة إلى تطوير أدائي			
	13	يتناسب راتبي مع إحتياجاتي المعيشية			

			تكافئ مؤسستي العاملين الذين يطورون الإجراءات الروتينية في العمل	14	
			تعتمد المؤسسة على تقارير تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين	15	تقييم الأداء
			توجد آليات واضحة لحصول الموظفين على المعلومات المتعلقة بنتائج تقييم أدائهم	16	
			تشكل عملية تقييم الأداء مسؤولية ذات أهمية لدى المشرفين	17	
			تم عملية تقييم الأداء على أسس موضوعية	18	

الجزء الثالث: الإبداع الإداري

موافق	محايد	غير موافق	الإبداع الإداري	الرقم	/
			أقترح إجراءات أو طرق جديدة لأداء مهام وظيفتي	01	الإبداع الإداري
			أسعى دائما إلى تقديم أفكار جديدة وعملية للإرتقاء بمستوى أدائي	02	
			أحرص على إقتراح أساليب مبتكرة لتطوير مستوى الجودة في إدارتي	03	
			أستطيع تقديم الأفكار الإبداعية المتعلقة بمجال عملي	04	
			أخشى تحمل المخاطر المترتبة على ما أطرحه من أفكار جديدة	05	
			أحرص على تقديم الأفكار الجديدة والمبدعة لتطوير العمل	06	

			أظهر الإبداع في أداء وظيفتي عندما تتاح الفرصة لذلك	07
			أحدد خطط وبرامج زمنية ملائمة لتنفيذ الأفكار الجديدة	08
			عادة ما أقترح البدائل لحل المشكلات التي تواجهني في وظيفتي	09
			أقترح طرق جديدة لأداء مهام عملي	10
			أحرص على تبني مداخل جديدة للتعامل مع المشكلات التي تواجهني في أداء عملي	11
			أبحث دائما على الأفكار التي تساهم في تطوير أساليب أداء عملي	12
			أروج لأفكار الزملاء التي تطور أداء العمل	13

نشكركم علي حسن التعاون

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

الملحق رقم (02) نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS

خصائص عينة الدراسة ومدى تأثيرها على الدراسة

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	51	60,0	60,0	60,0
Valid أنثى	34	40,0	40,0	100,0
Total	85	100,0	100,0	

الحالة العائلية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أعزب	13	15,3	15,3	15,3
متزوج	67	78,8	78,8	94,1
Valid أرملة	2	2,4	2,4	96,5
مطلقة	3	3,5	3,5	100,0
Total	85	100,0	100,0	

الشهادات التعليمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
تقني سامي	7	8,2	8,2	8,2
Valid جامعي	65	76,5	76,5	84,7
دراسات عليا	13	15,3	15,3	100,0
Total	85	100,0	100,0	

الفئة الوظيفية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
عون تحكم	60	70,6	70,6	70,6
Valid إطار	19	22,4	22,4	92,9
إطار سامي	6	7,1	7,1	100,0
Total	85	100,0	100,0	

الأقدمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 05 سنوات	27	31,8	31,8	31,8
من 05 سنوات إلى 10 سنوات	13	15,3	15,3	47,1
Valid من 10 سنوات إلى 15 سنة	23	27,1	27,1	74,1
من 15 سنة فأكثر	22	25,9	25,9	100,0
Total	85	100,0	100,0	

معامل الثبات ألفا كرونباخ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,853	18

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,936	13

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,915	31

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا

المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية

البعد الأول: التدريب والتطوير

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
Q1	85	0	1,91	,96
Q2	85	0	2,22	,85
Q3	85	0	2,07	,96
Q4	85	0	2,02	,90
Q5	85	0	2,19	,75
Q6	85	0	1,98	,93
Q7	85	0	1,61	,93

البعد الثاني: التعويضات والحوافز

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
Q8	85	0	1,58	,75
Q9	85	0	2,09	,85
Q10	85	0	2,09	,85
Q11	85	0	1,99	,79
Q12	85	0	2,08	,88
Q13	85	0	2,20	,69
Q14	85	0	1,95	,53

البعد الثالث: تقييم الأداء

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
Q15	85	0	1,74	,44
Q16	85	0	1,95	,82
Q17	85	0	2,24	,93
Q18	85	0	2,34	,84

المتغير التابع: الإبداع الإداري

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
C1	85	0	2,45	,81
C2	85	0	2,68	,62
C3	85	0	2,41	,64
C4	85	0	2,56	,64
C5	85	0	1,85	,55
C6	85	0	2,06	,68
C7	85	0	2,80	,40
C8	85	0	2,38	,64
C9	85	0	2,72	,61
C10	85	0	2,80	,40
C11	85	0	2,29	,67
C12	85	0	2,68	,62
C13	85	0	2,65	,48

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
التدريب والتطوير	85	0	2,00	,79
التعويضات والحوافز	85	0	2,00	,62
تقييم الأداء	85	0	2,07	,65
الإبداع الإداري	85	0	2,49	,46
ممارسات إدارة الموارد البشرية	85	0	2,02	,46

الانحدار الخطي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,496 ^a	,246	,237	,39920

a. Predictors: (Constant), ممارسات إدارة الموارد البشرية

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	4,316	1	4,316	27,085	,000 ^b
Residual	13,227	83	,159		
Total	17,543	84			

a. Dependent Variable: الإبداع الإداري

b. Predictors: (Constant), ممارسات إدارة الموارد البشرية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,483	,198		7,496	,000
	ممارسات إدارة الموارد البشرية	,497	,095	,496	5,204	,000

a. Dependent Variable: الإبداع الإداري

معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية و المتغير التابع لنموذج الدراسة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,627 ^a	,393	,370	,36271

a. Predictors: (Constant), التدريب والتطوير, التعويضات والحوافز

تباين خط الانحدار بطريقة stepwise

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	6,887	3	2,296	17,449	,000 ^b
	Residual	10,656	81	,132		
	Total	17,543	84			

a. Dependent Variable: الإبداع الإداري

اختبار فرضيات: العلاقة الارتباطية بين جميع المتغيرات

Correlations

		ممارسات إدارة الموارد البشرية	الإبداع الإداري	التدريب والتطوير	التعويضات والحوافز	تقييم الأداء	
Spearman's rho	ممارسات إدارة الموارد البشرية	Correlation Coefficient	1,000	,534**	,504**	,537**	,924**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000
		N	85	85	85	85	85
	الإبداع الإداري	Correlation Coefficient	,534**	1,000	,277*	,353**	,324**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,010	,001	,003
		N	85	85	85	85	85
	التدريب والتطوير	Correlation Coefficient	,504**	,277*	1,000	-,328**	,302**
		Sig. (2-tailed)	,000	,010	.	,002	,005
		N	85	85	85	85	85
	التعويضات والحوافز	Correlation Coefficient	,537**	,353**	-,328**	1,000	,537**
		Sig. (2-tailed)	,000	,001	,002	.	,000
		N	85	85	85	85	85
	تقييم الأداء	Correlation Coefficient	,924**	,324**	,302**	,537**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,003	,005	,000	.
	N	85	85	85	85	85	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

b. Predictors: (Constant), الإبداع الإداري, التدريب والتطوير, التعويضات والحوافز

معاملات خط الانحدار

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,246	,193		6,442	,000
1 التدريب والتطوير	,402	,062	,690	6,457	,000
التعويضات والحوافز	,377	,082	,513	4,590	,000
تقييم الأداء	-,152	,081	-,217	-1,889	,062

a. الإبداع الإداري. Dependent Variable:

T-TEST

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الإبداع الإداري	ذكر	51	2,4917	,44057	,06169
	أنثى	34	2,4796	,48726	,08356

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
الإبداع الإداري	,863	,356	,119	83	,906	,01207	,10178	-,19037	,21450
			,116	65,862	,908	,01207	,10387	-,19533	,21946

اختبار التباين

ANOVA

الإبداع الإداري

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,122	2	,561	2,801	,067
Within Groups	16,421	82	,200		
Total	17,543	84			

ANOVA

الإبداع الإداري

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,064	3	,688	3,601	78,0
Within Groups	15,479	81	,191		
Total	17,543	84			

المتغيرين المتبقيين في نموذج الدراسة

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التدريب والتطوير	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).
2	التعويضات والحوافز	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).

a. Dependent Variable: الإبداع الإداري

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,476 ^a	,226	,217	,40434
2	,605 ^b	,366	,350	,36835

a. Predictors: (Constant), التدريب والتطوير

b. Predictors: (Constant), التدريب والتطوير, التعويضات والحوافز

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	3,973	1	3,973	24,304	,000 ^b
1 Residual	13,570	83	,163		
Total	17,543	84			
2 Regression	6,417	2	3,209	23,647	,000 ^c
2 Residual	11,126	82	,136		
Total	17,543	84			

a. Dependent Variable: الإبداع الإداري

b. Predictors: (Constant), التدريب والتطوير

c. Predictors: (Constant), التدريب والتطوير, التعويضات والحوافز

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,933	,121		16,032	,000
	التدريب والتطوير	,277	,056	,476	4,930	,000
2	(Constant)	1,242	,196		6,323	,000
	التدريب والتطوير	,338	,053	,581	6,361	,000
	التعويضات والحوافز	,285	,067	,388	4,244	,000

a. Dependent Variable: الإبداع الإداري

Excluded Variables^a

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	التعويضات والحوافز	,388 ^b	4,244	,000	,424	,926
	تقييم الأداء	,096 ^b	,931	,355	,102	,880
2	تقييم الأداء	-,217 ^c	-1,889	,062	-,205	,570

a. Dependent Variable: الإبداع الإداري

b. Predictors in the Model: (Constant), التدريب والتطوير

c. Predictors in the Model: (Constant), التدريب والتطوير, التعويضات والحوافز

الفهرس



الصفحة	العنوان
II	الإهداء
III	الشكر
V	ملخص الدراسة
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة المختصرات
VIII	قائمة الملاحق
أ	مقدمة عامة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول ممارسات دارة الموارد البشرية والإبداع الإداري	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لممارسات دارة الموارد البشرية والإبداع الإداري
03	المطلب الأول: ممارسات دارة الموارد البشرية وأهميتها برامجها ومحدداتها وابعادها
03	تعريف إدارة الموارد البشرية
04	أولاً: تعريف ممارسات دارة الموارد البشرية
05	ثانياً: أهمية برامج ممارسات دارة الموارد البشرية
05	ثالثاً: أبعاد ممارسات دارة الموارد البشرية
05	I- التوظيف والاختيار
06	II- التدريب والتطوير
06	III- تقييم الأداء
07	IV- إدارة الحوافز والتعويضات (أو الأجور والمزايا)
08	V- العلاقات العمالية
08	VI- إدارة التغيير
09	المطلب الثاني: الإبداع الإداري أهميته ومحدداته وأبعاده

09	أولاً: مفهوم الإبداع الإداري
11	ثانياً: أهمية الإبداع الإداري.....
12	ثالثاً: أنواع الإبداع الإداري.....
12	رابعاً: عناصر الإبداع الإداري.....
13	رابعاً: معوقات الإبداع الإداري.....
14	المطلب الثالث: العلاقة بين ممارسات دارة الموارد البشرية والإبداع الإداري.....
14	أولاً: علاقة التدريب والتطوير بالإبداع الإداري.....
15	ثانياً: علاقة الحوافز والتعويضات بالإبداع الإداري.....
18	ثالثاً: علاقة تقييم الأداء بالإبداع الإداري.....
21	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية حول ممارسات دارة الموارد البشرية والإبداع الإداري.....
21	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة (العربية والأجنبية).....
25	المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.....
25	أولاً: اوجه التشابه.....
26	ثانياً: اوجه الاختلاف.....
27	المطلب الثالث: مجال الاستفادة من دراسات السابقة.....
28	خلاصة الفصل.....
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول دور ممارسات دارة الموارد البشرية في تعزيز الإبداع الإداري	
30	تمهيد
31	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
31	المطلب الأول: طريقة الدراسة
31	1. منهج الدراسة.....
32	2. مجتمع الدراسة وعينة الدراسة.....
32	تقديم عام حول للشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز (مديرية التوزيع تقرت).....

32	أ. إنشاء والتنظيم
32	ب. مهام المؤسسة.....
33	ت. الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز (الشركة الأم).....
34	ث. الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز (مديرية التوزيع تقرت).....
34	ج. مجتمع الدراسة.....
35	ح. عينة الدراسة.....
35	1. خصائص عينة الدراسة.....
35	أ. متغير الجنس.....
36	ب. متغير الفئة الوظيفية.....
37	ت. سنوات الخبرة.....
38	ث. الحالة العائلية.....
40	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
40	1. أداة الدراسة
41	2. صدق أداة الدراسة.....
41	3. ثبات أداة الدراسة.....
41	4. أساليب المعالجة الاحصائية.....
43	المبحث الثاني: النتائج و المناقشة
43	المطلب الأول: عرض و تحليل نتائج الدراسة.....
43	النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى
43	أولا محور ممارسات إدارة الموارد البشرية.....

43	البعد الأول: التدريب والتطوير.....
43	أولاً: عرض النتائج.....
44	ثانياً: تحليل النتائج.....
44	البعد الثاني: الحوافز والتعويضات.....
44	أولاً: عرض النتائج.....
44	ثانياً: تحليل النتائج.....
45	البعد الثالث: تقييم الأداء.....
45	أولاً: عرض النتائج.....
45	ثانياً: تحليل النتائج.....
46	ثانياً محور الإبداع الإداري.....
46	أولاً: عرض النتائج.....
46	ثانياً: تحليل النتائج.....
47	النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية.....
47	العلاقة الارتباطية بين جميع المتغيرات.....
47	أولاً: عرض النتائج.....
48	ثانياً: تحليل النتائج.....
48	تحليل الانحدار لاختبار العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتغير التابع الإبداع الإداري بطريقة المربعات الصغرى.....
49	أولاً: عرض النتائج.....
49	ثانياً: تحليل النتائج.....
49	تباين خط الانحدار.....
50	أولاً: عرض النتائج.....
50	ثانياً: تحليل النتائج.....
50	دراسة معاملات خط الانحدار.....
50	أولاً: عرض النتائج.....
51	ثانياً: تحليل النتائج.....
51	النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة.....
51	تحليل النتائج باستخدام تحليل الانحدار المتعدد

	التدريجي.....
51	أولاً: عرض النتائج.....
52	ثانياً: تحليل النتائج.....
52	تحليل تباين خط الانحدار بطريقة stepwise.....
52	أولاً: عرض النتائج.....
52	ثانياً: تحليل النتائج.....
53	4. معاملات خط الانحدار بطريقة stepwise.....
53	أولاً: عرض النتائج.....
53	ثانياً: تحليل النتائج.....
54	النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة.....
54	1. تحليل اختبار (T) teste لمتغير الجنس.....
54	أولاً: عرض النتائج.....
55	ثانياً: تحليل النتائج.....
55	2. تحليل التباين الأحادي (one way anova) لاختبارات تأثيرات المتغيرات المستقلة الأخرى على المتغير التابع.....
55	2.1. متغير المؤهلات العلمية.....
55	أولاً: عرض النتائج.....
55	ثانياً: تحليل النتائج.....
56	2.2. متغير الخبرة.....
56	أولاً : عرض النتائج.....
55	ثانياً: تحليل النتائج.....
57	المطلب الثاني : مناقشة النتائج.....
57	اختبار صحة الفرضية الأولى.....
57	اختبار صحة الفرضية الثانية.....
57	اختبار صحة الفرضية الثالثة.....
59	اختبار صحة الفرضية الرابعة.....

60 خلاصة الفصل
61 خاتمة
65	قائمة المراجع
67	قائمة الملاحق
80	فهرس المحتويات