



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

(دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرات الإبداعية لدى الموظفين الإداريين
في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات - في الضفة الغربية)

إعداد

صباح خالد محمد مرعب

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1439 هـ - 2018 م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
برنامج الماجستير في التنمية المستدامة وبناء المؤسسات

إجازة الرسالة

(دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرات الإبداعية لدى الموظفين الإداريين في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات - في الضفة الغربية)

اسم الطالبة: صباح خالد محمد مرعب
الرقم الجامعي: 21411571

المشرف: د. محمد عمرو

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 4 / 2 / 2018 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتوقيعهم:

التوقيع:
التوقيع:
التوقيع:

- 1- رئيس لجنة المناقشة: د. محمد عمرو
- 2- ممتحناً داخلياً: د. ابراهيم عوض
- 3- ممتحناً خارجياً: د. محمد الجعبري

القدس - فلسطين

2018-1439م

دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرات الإبداعية لدى الموظفين الإداريين
في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات - في الضفة الغربية

إعداد

صباح خالد محمد مرعب

بكالوريوس: إدارة أعمال من جامعة الخليل / فلسطين

المشرف: د. محمد عمرو

قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في بناء المؤسسات
برنامج تنمية الموارد البشرية المستدامة- كلية الدراسات العليا- جامعة القدس - فلسطين

1439هـ-2018م

الإهداء

إلى معلم البشرية النبي الحبيب صلوات ربي وسلامه عليه ...

إلى معلمتي وأغلى ما في الوجود أُمِّي الحبيبة ...

إلى أستاذي الأول في هذه الحياة والدي الحنون ...

إلى رفيق مشواري وشريك حياتي زوجي الغالي ...

إلى أختي وصديقتي الغالية ريم ...

إلى أصدقائي زملائي الأعزاء ...

إلى الدكتور محمد عمرو المشرف على هذا البحث ...

إلى أرواح الشهداء الذين رووا بدمائهم الغالية ثرى الوطن ...

إليهم جميعا أهدي هذا البحث

إقرار:

أقر أنا معد الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنها لنتيجة أبحاثي باستثناء ما أشير له حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أي درجة عليا لأي جامعة أو معهد

التوقيع:

الإسم: صباح خالد محمد مرعب

التاريخ 2018/ 2 / 4

الشكر والتقدير

أشكر الله تعالى أولاً وآخراً فله الحمد والمنة ألا بفضلته تتم الصالحات.
وبعد، أتوجه بالشكر الجزيل والخالص إلى الدكتور المشرف محمد عمرو على هذا العمل
فيما يتعلق بالنصائح والتوجيهات القيمة التي أفادني فيها طوال مدة إنجاز هذا البحث.
كما أتقدم بخالص شكري وامتناني لأعضاء الهيئة التدريسية في معهد التنمية المستدامة
والكادر الأكاديمي في جامعة القدس أقدم لهم شكري وتقديري لما قدموه لي من مساعدة
خلال مراحل إجراء البحث.

ملخص الدراسة:

إعداد: صباح خالد محمد مرعب

المشرف: د. محمد عمرو

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرات الإبداعية لدى شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية، وتزويد هذه الشركات بالتوصيات والمقترحات لدور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرات الإبداعية للموظفين الإداريين العاملين فيها، ولكي تسهم في تحقيق القدرات الإبداعية بالاعتماد على نتائج الدراسة وتعزز من ممارسات إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرات الإبداعية لدى شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي الاستكشافي، من أجل تلك الغاية تم تصميم استبانة، وتوزيعها على مجتمع الدراسة المكون من جميع الموظفين الإداريين في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والبالغ عددهم (135) موظف، حيث تم استخدام طريقة المسح الشامل لمجتمع الدراسة، وتم استرداد (116) استبانة صالحة للتحليل، وبذلك تكون نسبة الاسترداد 86%، وهي نسبة مقبولة، وبعد جمع البيانات عولجت إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: تؤدي ممارسات إدارة الموارد البشرية دور إيجابي في تحقيق القدرات الإبداعية لدى شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بدرجة مرتفعة وتبين بأنه يوجد دور إيجابي لشركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق مستوى عمل إدارة الموارد البشرية في جميع الأبعاد التي تمت دراستها مرتبة حسب أكبر الدرجات (التحفيز، التقييم، التخطيط، الاختيار والتعيين، التدريب، تحليل العمل، الاستقطاب) والتي تخلق طاقة إبداعية لدى الموظفين، مع وجود تفاوت في الأوزان النسبية لهذه الأبعاد، في حين أظهرت النتائج بأنه توجد علاقة بين أبعاد إدارة الموارد البشرية وتنمية القدرات الإبداعية (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، قبول المخاطرة) لدى موظفي شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، ووجود فروق في درجات أبعاد إدارة الموارد البشرية وتنمية القدرات الإبداعية لدى موظفي شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية تعزى لمتغير الشركة، والمسمى الوظيفي.

وبعد عرض النتائج قامت الباحثة بعرض مجموعة من التوصيات كان أهمها: 1. تعزيز الاهتمام لإدارة شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بإعتماد نظام تحليل العمل والذي يوفر بيانات كاملة عن الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة ومواصفات شاغلها لأداء معظم وظائف إدارة الموارد البشرية على أكمل وجه، 2. الاستمرار باستخدام المنهجية العلمية في عمليات الاختيار والتعيين والاستقطاب من حيث توفير معلومات كافية عن المتقدمين، 3. وإجراء الاختبارات والمقابلات وتقييم هذه المعلومات لتحديد صلاحية المتقدمين وخصوصا في شركة جمزو وكول نت، 4. توسيع مصادر الاستقطاب من خلال وسائل الاعلان المختلفة من خلال قيام شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بالإعلان عن حاجتها من الموظفين للوظائف الشاغرة ومنها الاستقطاب الإلكتروني

The Role of Human Resources in Evolving Creativity

The Case of Palestinian Telecommunication and IT Companies

Prepared by: Sabah khaled Mireb

Supervisor: Dr. Mohammad Amro

Abstract:

The Aim of the Study is to get to know the daily Practices of Human Resources Management (HRM) and it's Role in Evolving Creativity in Telecommunication and Information Technology (IT) Companies of WestBank.Palestine, and to provide this Companies with Advices and Recommendations to Improve the Role of HRM in Evolving Creativity within it's administrative Employees. The study approached the literature as a multi-dimensional phenomenon which addressed both theoretical and applied research. So with the Help of this Study and it's Results the Role of this Companies in Evolving Creativity and Improving the practices of HRM will be strengthened.

To Achieve the Study's Aim the analytical descriptive Method will be followed. To get all required Information's for the Study a Survey with 84 Questions has been developed. This Survey has been distributed on 135 administrative Employees with different administrative Levels. This comprehensive Survey has been hand out in 9 different Telecommunications and IT Companies in westbank.116 Surveys has been filled. So the Survey Response Rates is 86%, which is an acceptable Rate for Feedback .The collected needed Information. The collected data was statistically analyzed using the statistical package for social sciences (SPSS).

The Results of the Study are as Following:

In the Light of the presented Results the Researcher recommends the following:

Encourage the Administration of Telecommunication and Information Company in the Usage of Work Analysis System, Which provides all Information's about Tasks and Activates regarding a Position and Descriptions regarding the seeked Employee ,to ease the Work of Human Resource Management Department.

The Researcher recommends also to continue using the Scientific Methodology by attracting, selecting, recruiting and interviewing, to collect enough Information about Applicants then review and revalue collected Information to compare Applicant's Competence, particularly Gamzo and Cool-Net IT-Companies.

At last the Researcher recommends using all kinds of advertising for Employment in IT-Companies, especially online Advertisement.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	إجازة بحث
ب	إهداء
ج	اقرار
د	الشكر والتقدير
هـ	فهرس المحتويات
ح	فهرس الجداول
ي	فهرس الملاحق
ك	الملخص باللغة العربية
ل	الملخص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها
2	المقدمة
4	مشكلة الدراسة
5	أسئلة الدراسة
5	أهمية الدراسة
6	أهداف الدراسة
6	متغيرات الدراسة

7	حدود الدراسة
7	مصطلحات الدراسة
	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
11	الإطار النظري
12	المبحث الأول
13	مفهوم إدارة الموارد البشرية
14	أهمية إدارة الموارد البشرية
15	أهداف إدارة الموارد البشرية
16	وظائف إدارة الموارد البشرية
17	تحليل العمل
19	تخطيط القوى البشرية:
20	الاستقطاب
23	الاختيار والتعيين
25	الحوافز
27	عملية التدريب
30	التقييم والمتابعة
33	المبحث الثاني القدرات الإبداعية
34	مفهوم القدرات الإبداعية

35	خصائص الإبداع
38	أبعاد القدرات الإبداعية
41	قياس الإبداع في المؤسسات
43	معوقات الإبداع في المنظمات
46	حاجة المنظمات إلى الإبداع
47	شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات
50	الدراسات السابقة
50	دراسات باللغة العربية
56	دراسات باللغة الأجنبية
60	التعقيب على الدراسات السابقة
	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
63	منهج الدراسة
63	مجتمع الدراسة
65	أداة الدراسة
65	ثبات الدراسة
66	صدق الأداة
67	خطوات تطبيق الدراسة
67	متغيرات الدراسة

68	المعالجة الإحصائية
68	مفاتيح التصحيح
	الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة
70	تحليل فقرات الاستبانة
85	تحليل أسئلة الدراسة
85	النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي الأول
87	النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول
90	النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني
92	النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث
94	النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الرابع
96	النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الخامس
106	النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي الثاني
109	النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي الثالث
	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
113	مناقشة نتائج الدراسة
115	التوصيات
116	دراسات مقترحة
118	المصادر والمراجع

118	المراجع العربية
124	المراجع الأجنبية
125	المواقع الإلكترونية
127	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	موضوع الجدول	الصفحة
.1	جدول(1): الشركات وعدد العاملين فيها	63
.2	جدول (2) خصائص مجتمع الدراسة(المبحوثين)	64
.3	جدول (3)خصائص مجتمع الدراسة(الشركات)	65
.4	جدول رقم(4) معاملات الثبات	66
.5	جدول رقم(5) مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لمجالات أداة الدراسة.	67
.6	جدول رقم (6) مفتاح التصحيح الخماسي	68
.7	جدول رقم(7): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات الأداة المتعلقة بمجال تحليل العمل.	70
.8	جدول رقم(8): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات الأداة المتعلقة بمجال التخطيط.	72
.9	جدول رقم(9): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات الأداة المتعلقة بمجال الاستقطاب.	74
.10	جدول رقم(10): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات الأداة المتعلقة بمجال الاختيار والتعيين.	75
.11	جدول رقم(11): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات الأداة المتعلقة بمجال التحفيز.	77
.12	جدول رقم(12): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات الأداة المتعلقة بمجال التدريب.	79
.13	الجدول رقم(13): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات	81

	الأداة المتعلقة بمجال المتابعة والتقييم.	
82	الجدول رقم(14): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ل فقرات الأداة المتعلقة بمجال القدرات الإبداعية.	.14
85	جدول رقم(15): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لأبعاد إدارة الموارد البشرية و مجال القدرات الإبداعية.	.15
86	جدول رقم (16): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط	.16
86	جدول رقم (17): نتائج تحليل الانحدار المتعدد	.17
88	جدول رقم (18): نتائج تحليل الانحدار البسيط	.18
88	جدول رقم (19): نتائج تحليل الانحدار المتعدد	.19
90	جدول رقم (20): نتائج تحليل الانحدار البسيط	.20
91	جدول رقم (21): نتائج تحليل الانحدار المتعدد	.21
92	جدول رقم (22): نتائج تحليل الانحدار البسيط	.22
93	جدول رقم (23): نتائج تحليل الانحدار المتعدد	.23
94	جدول رقم (24): نتائج تحليل الانحدار البسيط	.24
95	جدول رقم (25): نتائج تحليل الانحدار المتعدد	.25
97	جدول رقم (26): نتائج تحليل الانحدار البسيط	.26
97	جدول رقم (27): نتائج تحليل الانحدار المتعدد	.27
98	جدول رقم (28): نتائج تحليل الانحدار المتدرج (Stepwise Regression)	.28
99	جدول(29): مصفوفة معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة وتمية القدرات الإبداعية	.29

100	جدول(30): مصفوفة معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة و الأصلة	.30
101	جدول(31): مصفوفة معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة و الطلاقة	.31
102	جدول(32): مصفوفة معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة و المرونة	.32
103	جدول(33): مصفوفة معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة و الحساسة للمشكلات	.33
104	جدول(34): مصفوفة معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة و قبول المخاطرة	.34
106	جدول رقم (35): الأوساط الحسابية لأبعاد إدارة الموارد البشرية وتنمية القدرات الإبداعية لدى موظفي شركة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية حسب متغير الشركة	.35
110	جدول رقم (36): الأوساط الحسابية لأبعاد إدارة الموارد البشرية وتنمية القدرات الإبداعية لدى موظفي شركة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية حسب متغير المسمى الوظيفي	.36

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم
128	استبانة الدراسة المحكمة	1
136	مجتمع الدراسة	2
140	لمن يهمة الأمر	3
141	محكمو أداة الدراسة	4

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة الدراسة

2.1 مشكلة الدراسة

3.1 أسئلة الدراسة

4.1 أهمية الدراسة

5.1 أهداف الدراسة

6.1 متغيرات الدراسة

7.1 نموذج الدراسة

8.1 حدود الدراسة

9.1 مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

تمثل الموارد البشرية في المؤسسة موردا مهما من أهم مواردها، وأصلا من أهم الأصول التي تمتلكها، وأيضا من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري، والذي يعتبر أئمن مورد لدى الإدارة، والأكثر تأثيرا في الإنتاجية على الإطلاق. فالمنظمة بدون العناصر البشرية ما هي إلا مجموعة من الأصول الثابتة، ويجب العمل على الاهتمام بالجانب الإبداعي في الشركات. وهذا يعمل على إحداث التغييرات التنظيمية والتغييرات الضرورية لرفع الكفاءة والأداء في المنظمة(عبد القادر، 2012).

يعد المورد البشري في الشركات من أهم العوامل الرئيسية القادرة على إحداث الإبداع والتطوير في هذه الشركات، فهو من أهم العناصر التي لها قدرة على تفعيل دور الشركات، وتحقيق أهدافها من خلال إيجاد المؤسسة الإبداعية والعمل على تحقيق الإبداع المؤسسي، ويعتبر دور المورد البشري هو العامل الوحيد لتحقيق الإبداع للمؤسسات، وتفعيله وتشجيعه وتقويمه من المواضيع الإدارية الهامة للدراسة والتحليل. (الصالح، 2011).

حيث إن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً كبيراً في تحقيق التميز، وهو ما أكسب إدارة الموارد البشرية أهمية وحيوية خاصة والذي غير من طبيعتها وعملياتها، فتطور تقنية المعلومات أدى إلى زيادة الطلب على المهن الفنية، مما تطلب مؤهلات غير تقليدية للوظائف القيادية في إدارة المعلومات، كما دعت الحاجة إلى إدخال التقنية الحديثة والاعتماد عليها في أنشطة ومهام إدارة الموارد البشرية من تخطيط واستقطاب واختيار وتعيين ومتابعة. (عقيلي، 2006).

ولأهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية في الشركات والمنظمات في زيادة قدرة الشركة على تقديم خدمات إبداعية، فإن الكثير من المنظمات أصبحت تسعى اليوم إلى استقطاب وتعيين، وتحفيز، والمحافظة على الأفراد الذين يمتلكون الخبرات والمعارف، والقدرات التي تمكنهم وبشكل مستمر من تقديم أفكار تعزز من مكانة المنظمة التي يعملون فيها، هذا وتشير إدارة الموارد البشرية إلى مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة، لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة، لممارسة وظائفها على أكمل وجه. وهذه الممارسات: القيام بتحليل الوظائف، تخطيط الاحتياجات من قوة العمل، واستقطاب الكفاءات، اختيار وتعيين الكفاءات، وكذلك تحديد الكيفية التي يتم بها مكافأة الموظفين وتحفيزهم، وأنشطة تقييم الأداء والمتابعة (ديسلر، 2009).

يعد الإبداع من الموضوعات التي شغلت الإنسان منذ وقت مبكر، لما له من أهمية كبيرة في حياة البشر، وقد لعب الإبداع دورا بارزا فيما وصل إليه العالم، من ثورة علمية وتقنية هائلة في جميع مناحي

الحياة، الأمر الذي جعله ضرورة من ضرورات الحياة، وقد أصبحت الدول تقاس بما لديها من عقول مبدعة، وفاعلة قادرة على التفاعل مع الظروف الجديدة لمواكبة الاحتياجات المستمرة، والتي هي متمثلة في الموارد البشرية التي يجب التركيز عليها، من أجل تحفيز الإبداع وتعزيز القدرات من أجل تحقيق أهداف الشركة وتقدمها (الحسيني، 2013).

وإذا كانت إدارة المنظمات والشركات قد أظهرت اهتماماً جدياً وميلاً لدعم الأفكار الجديدة واحتضان الإبداع في منشأتها، لتحقيق مستويات أفضل من التقدم، فإن إدارة الموارد في الشركات وشركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات خاصة، أحوج ما تكون إلى التأكيد على أهمية الأفكار المبدعة والقدرات الإبداعية لأفرادها، إضافة إلى حاجتها إلى إيجاد مناخ ملائم يشجع القدرات الإبداعية للعاملين والمديرين فيها، وتوظيف هذه القدرات بالشكل المناسب لمعالجة العديد من مشاكلها، وكذلك ضرورة العمل على إعداد الأفراد الذين تتوافر فيهم خصائص الإبداع، وتنمية هذه الخصائص بشكل مستمر، والحد من المعوقات التي تحول دون تقديم الأفكار الإبداعية.

ويعتبر قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات من القطاعات الرائدة والواعدة في فلسطين، ويساهم هذا القطاع بحوالي (6%) من الناتج المحلي الإجمالي، كما أنه يساهم بدرجة كبيرة بتوفير الأدوات والبرامج اللازمة للقطاعات الأخرى، وإن أي تقدم أو تطور في هذا القطاع سيؤدي إلى تقدم وتطور القطاعات الأخرى، مما يساهم في تطور الاقتصاد الفلسطيني. لذلك جاءت هذه الدراسة، لتبين دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرات الإبداعية في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وما حققته هذه الشركات على مدار الأعوام الماضية من إنجازات نوعية، في مختلف المجالات بما فيها مجال تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، حيث أدخلت الاتصالات الفلسطينية إلى المجتمع الفلسطيني كافة، وسائل وخدمات الاتصال والإنترنت، وتوسعت نشاطات الشركة بشكل كبير لتلبي الطموحات العالية، ولتكوّن وحدة متكاملة لها وزنها، وتجربة جديدة نوعية على المستوى المحلي والإقليمي (الحاج، 2015).

إن الشركات التي تتبنى مشروع الإبداع في فلسطين، هي الشركات التي تساهم في تطور المجتمع الفلسطيني وللحاق بركب الحضارة والتقدم، والتي تساهم في دعم الإبداع الفردي المؤسسي، وهكذا فإن درجة نجاح أية شركة تتوقف على مدى استجابة العنصر البشري في الإدارة للمتغيرات، وقدرته على زيادة الإنتاجية، ولأن القدرات الإبداعية هو تنظيم عدد من القدرات العقلية البسيطة، حيث تختلف من التنظيمات فيما بينها باختلاف مجال الإبداع. وهذه القدرات، هي الطلاقة الفكرية، والمرونة التكيفية والأصالة، والحساسية للمشكلات، والمخاطرة، ونظراً للدور الكبير الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية في زيادة القدرات الإبداعية، فقد جاءت هذه الدراسة للوقوف على مجموعة من الممارسات التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية، وهي ممارسة الاستقطاب، الاختيار، التعيين، التدريب، وتحليل العمل، التخطيط، وممارسة التحفيز في إحدى أهم قطاعات الخدمات الهامة العاملة في الضفة الغربية، وتحديد

أثر هذه الممارسات على تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها:-

تزداد أهمية إدارة الموارد البشرية التي تعتبر ركنا أساسيا في غالبية المنظمات، حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية للفرد، وتمكين الشركات من تحليل العمل والتخطيط والاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتحفيز والتدريب، والمتابعة والتقييم، وتكمن أهميتها في الشركات التي ترغب في المحافظة على تعزيز ميزتها التنافسية، مثل شركات الاتصالات الفلسطينية وتكنولوجيا المعلومات، والتي هي مؤسسة لاستجابة مباشرة للحاجات المتنامية للمجتمع الفلسطيني، وبحاجة إلى وجود أفراد ذوي قدرات إبداعية، يسعون دوما لتحقيق الأهداف في شتى الوظائف داخل الشركة بشكل مبدع ومبتكر ومميز، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بتنمية القدرات الإبداعية، من الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، قبول المخاطرة، حيث تكمن مشكلة الدراسة في أن مديري ورؤساء الأقسام والعاملين في الشركة لا يخضعون لنظام إدارة موارد بشرية فاعلة تراعي الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، كما أنهم لا يمتلكون القدرات الإبداعية والمعلومات، والإمكانات اللازمة للتنمية، ولتحقيق ميزة تنافسية بين الشركات.

3.1 وعلى ضوء ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال التالي: ما دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرات الإبداعية لدى الموظفين الإداريين في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية؟ وقد تفرع عنه الأسئلة التالية :

السؤال الرئيسي الأول: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة الموارد البشرية وأبعادها (تحليل العمل، التخطيط، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التحفيز، التدريب، المتابعة والتقييم) وتنمية القدرات الإبداعية لدى الموظفين الإداريين في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية؟ وقد تفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية :

السؤال الأول: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة الموارد البشرية وأبعادها (تحليل العمل، التخطيط، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التحفيز، التدريب، المتابعة والتقييم) والأصالة لدى الموظفين الإداريين في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية؟

السؤال الثاني: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة الموارد البشرية وأبعادها (تحليل العمل، التخطيط، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التحفيز، التدريب، المتابعة والتقييم) والطلاقة لدى الموظفين الإداريين في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية؟

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة الموارد البشرية وأبعادها (تحليل العمل، التخطيط، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التحفيز، التدريب، المتابعة والتقييم) والمرونة لدى الموظفين الإداريين في شركة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية؟

السؤال الرابع: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة الموارد البشرية وأبعادها (تحليل العمل، التخطيط، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التحفيز، التدريب، المتابعة والتقييم) والحساسية للمشكلات لدى الموظفين الإداريين في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية؟

السؤال الخامس: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة الموارد البشرية وأبعادها (تحليل العمل، التخطيط، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التحفيز، التدريب، المتابعة والتقييم) وقبول المخاطرة لدى الموظفين الإداريين في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية؟

السؤال الرئيسي الثاني: هل توجد فروق في درجات أبعاد إدارة الموارد البشرية وتنمية القدرات الإبداعية لدى الموظفين الإداريين في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية تعزى لمتغير الشركة؟

السؤال الرئيسي الثالث: هل توجد فروق في درجات أبعاد إدارة الموارد البشرية وتنمية القدرات الإبداعية لدى الموظفين الإداريين في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي؟

4.1 أهمية الدراسة:

1.4.1 الأهمية النظرية:

- 1- تسهم الدراسة في توضيح مفهوم إدارة الموارد البشرية ووظائفها ودورها الرئيسي والفعال في توفر موارد بشرية ذات كفاءة وفعالية عالية.
- 2- إلقاء الضوء على مفهوم القدرات الإبداعية، وأبعادها ومستوياته وأساليب تنميته.
- 3- إبراز أهمية قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في فلسطين، لما له من دور كبير في المجتمع، باعتباره قطاعاً فاعلاً ومهماً.

2.4.1 الأهمية التطبيقية:

- 1- تجري الدراسة على فئة مهمة من المجتمع، ومن أهم الشركات الحيوية في الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية، التي لها الدور الرئيسي والأول في تزويد أفراد المجتمع بتقديم خدمات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

2- تعتبر هذه الدراسة مهمة لشركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وهذه الدراسة تمنح هذه الشركات إمكانية الاستفادة من نتائجها في إيجاد نظم العمل المناسبة، مما ينعكس إيجاباً على أدائها وخدماتها، وتميزها بالجودة العالية، لتواكب التطورات المستمرة في مجال العمل.

3- تقدم هذه الدراسة معلومات هامة لشركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات حيث ربطت هذه الدراسة بين إدارة الموارد البشرية والقدرات الإبداعية، مما يمكن أن يجعل هذه الدراسة نقطة انطلاق لدراسات أخرى، حول الموضوع نفسه وضمن بيئات مختلفة، حيث إن إدارة الموارد البشرية بمختلف ممارساتها، تلعب دوراً كبيراً في تهيئة الجو الإبداعي وتشجيع المبدعين.

5.1 أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الهدف العام، وهو التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرات الإبداعية لدى الموظفين الإداريين في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات - في الضفة الغربية وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية :

1. التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ودورها في تنمية القدرات الإبداعية.
2. معرفة دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرات الإبداعية لدى شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية.
3. التعرف على مستوى الإبداع الذي تقدمه شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات
4. التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في شركات الاتصالات الفلسطينية، من خلال عمليات تحليل العمل، التخطيط، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التحفيز، والتدريب، والمتابعة والتقييم، ودورها في تنمية القدرات الإبداعية لدى موظفي الشركة.
5. معرفة فيما إذا كان هناك اختلاف في دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة على الإبداع، لدى موظفي شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات من وجهة نظرهم، باختلاف كل من الشركة والمستوى التعليمي.
6. تقديم توصيات بالاعتماد على نتائج الدراسة، تعزز من شأنها دور إدارة الموارد البشرية لدى شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

6.1 متغيرات الدراسة:

تتمثل متغيرات الدراسة في الآتي:

- المتغير المستقل: أبعاد إدارة الموارد البشرية.
- المتغير التابع: تنمية القدرات الإبداعية

8.1 حدود الدراسة:

تحدد الدراسة في الحدود الآتية:

- الحدود المكانية: شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية
- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي 2017 - 2018.
- الحدود الموضوعية: دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرات الإبداعية.
- الحدود البشرية: الموظفين الإداريين العاملين في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية، حيث تم توزيع الاستبانة على المقرات الرئيسة للشركات .

9.1 مصطلحات الدراسة:

تتمثل مصطلحات الدراسة الرئيسة في الآتي:

- **الموارد البشرية:** هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها وأعمالها، تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتحدد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم، وتنفيذهم لوظائف المنظمة، بقصد تحقيق رسالتها وأهدافها وإستراتيجيتها المستقبلية. مقابل ذلك أن تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة في عملية تبادل للمنفعة تتم بينهم وبينها، تتمثل في تعويضات متنوعة، وهي الرواتب والأجور والمزايا الوظيفية (عبد الرحمن، 2010).
- **إدارة الموارد البشرية:** تعرف على أنها الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات، هم أهم الموارد، ومن واجبها، أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، لما فيه مصلحتها ومصلحتهم، وان تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار، لضمان نجاحها ونجاحهم، ونجاح المصلحة العامة (عبد الرحمن، 2010).
- **الإبداع:** يعرف الكاتب داركر الإبداع: بأنه تغيير في ناتج الموارد، أو بلغة الاقتصاد: بأنه تغيير في القيمة والرضا الناتجين عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك: ويعرف الإبداع: هو تطوير فكرة وتطبيقها في منتج جديد، أو خدمة جديدة، أو عملية جديدة، مما يؤدي إلى نمو الاقتصاد الوطني، وزيادة فرص العمل، تحقيق الربح. (الطاهر، 2010) ويقاس الإبداع حسب ما وضع أسسها جيلفورد ومن بعد تورانس، حيث ركزت حول العملية الإبداعية من خلال فقرات اختباريه، تقيس عوامل وقدرات مرتبطة بالتفكير الإبداعي، أو التفكير المتشعب. وهذه المقاييس تتمثل بالطلاقة، والمرونة، الأصالة، والحساسية للمشكلات، وقبول المخاطر.
- **التنمية:** تحريك عملي مخطط لمجموعة من العمليات الاجتماعية والاقتصادية والفكرية، من خلال عقيدة معينة، لتحقيق التغيير المستهدف، بغية الانتقال من حالة غير مرغوب فيها، إلى حالة مرغوب فيها. (الغندور، 2011).

- **القدرات الإبداعية:** هي الاستعدادات العقلية التي يلزم توافرها للأشخاص، حتى يقوموا بأنواع من السلوك الإبداعي، والتي تميز الشخص المبدع القادر على التفكير الإبداعي (بحر والعجلة، 2010).
- **تحليل العمل:** هي عملة الحصول على بيانات تفصيلية عن الوظائف، ويعرف بأنه عملية جمع ودراسة وتحليل، وتسجيل البيانات المتعلقة بواجبات سلطة الوظيفة، وأبعادها المختلفة، والظروف المحيطة بها، كذلك المتطلبات الأساسية لشغلها. (ديري، 2011).
- **تخطيط القوى البشرية:** هو عملية تحديد واقع جهة العمل، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، والوسائل التي ستستخدمها لتحقيق تلك الأهداف، فالتخطيط عملية تأخذ بالاعتبار نقاط قوة وضعف جهة العمل، والفرص والمخاطر التي تحيط بها. (محمد، 2015).
- **الاستقطاب:** هو البداية العملية لجذب العمالة، وتتضمن هذه الخطوة عدداً من الأنشطة أهمها تحديد مصادر الاستقطاب. (أبو زايد، 2008).
- **الاختيار والتعيين:** هو انتقاء أفضل الأشخاص المرشحين وأكثرهم صلاحاً لشغل الوظيفة المطلوبة، وذلك عن طريق المقارنة بين صفات الأفراد وخصائصهم، وخبراتهم، وبين متطلبات العمل. (درة، وآخرون، 2011، 93).
- **التحفيز:** يقصد بالتحفيز، توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق أهداف مشتركة، وأنَّ السلوك الإنساني تحدده ثلاثة عوامل. وهي سبب منشئ للسلوك، هدف يسعى الفرد لبلوغه، قوة تدفع سلوك الفرد نحو السبب والهدف. (طاهر، 2010).
- **التقييم والمتابعة:** هو تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية، ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس بها كفاءة المتدربين، ومدى التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم، وقد تكون متابعة النشاط التدريبي أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي، وقد تكون متابعة لنتائج التدريب بعد انتهاء البرنامج التدريبي. (درة والصباغ، 2008).
- **التدريب** يعرف بأنه عملية مخططة ومستمرة، تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد، من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهاراته، بما يساهم في تحسين أدائه في العمل، وزيادة الإنتاجية في المنظمة (ياسين، 2009).
- **الطلاقة:** قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار، تفوق المتوسط العام، في غضون فترة زمنية محددة، ويقال إن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية (بحر، 2010).
- **المرونة:** وهي قدرة الفرد على تغيير تفكيره بتغيير الموقف الذي يمر فيه، بحيث تصدر منه استجابات متعددة لا تنتمي إلى فئة واحدة، أي أن يسلك الفرد أكثر من مسلك للوصول إلى كافة الأفكار، أو الاستجابات المحتملة (النفيعي، 2010).
- **الحساسية للمشكلات:** ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات، أو عناصر ضعف في البيئة، أو الموقف. (بحر، 2010).

- قبول المخاطرة: هي مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل، أو النقد، وتقديم تخمينات، والعمل تحت ظروف غامضة، والدفاع عن أفكاره الخاصة. (بحر، 2010).
- الأصالة: وهي المقدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة، وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير المؤلف وبعيد المدى. (البكر، 2012).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري

1.2 تمهيد:

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغييرات المتلاحقة، نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات، ولعل استمرار التقدم العلمي والتطور التقني الذي حققته البشرية في مختلف المجالات، يتطلب النظرة المتجددة للأشياء، وتوليد الأفكار الجديدة، وتشجيع الإبداع خاصة في الدول النامية التي تسعى جاهدة إلى اللحاق بركب التقدم العلمي، والتطور التقني. وبالتالي فإن اللجوء إلى الإبداع يعد أمراً حتمياً أمام الدول النامية، وبالنظر إلى عناصر العملية الإبداعية فإن حجر الزاوية فيها، هو الموظف وما يمتلكه من قدرات إبداعية الذي منه وبه تنطلق المنظمة نحو الإبداع الإداري. (عيد، 2008).

وإن المحور الجوهرى للمنظمات المعاصرة المبدعة، يقوم على تطويرها لبيئة تنظيمية، تعمل على بلورة الاتجاهات الإبداعية في منهج فكري وعلمي، يقوم على قيم ومعايير وممارسات وظيفية تنعكس على تحسين أداء العاملين في المنظمة.

والنظام الإداري المرن الذي لا يتصف بالتعقيد أو الجمود، والمناخ التنظيمي الذي تسوده الثقة بين العاملين والتي هي أساس تنمية الاتصال المفتوح، والذي يساعد بدوره على تدفق المعلومات وحل المشكلات، من شأنها أن تؤثر على السلوك الإبداعي وتحسين أداء المنظمة على حد سواء.

من هذا المنطلق في هذا الفصل سيتم تناول الإطار النظري لموضوع الدراسة من خلال مبحثين وهما:

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: القدرات الإبداعية.

الدراسات السابقة والتعقيب على الدراسات السابقة.

2.2 المبحث الأول

1.2.2 إدارة الموارد البشرية

2.2.2 الإدارة (Management):

نعلم بأن الإدارة من المنظور التنظيمي، أساسها انجاز الأهداف التنظيمية من خلال مجموعة من الأفراد أو عن طريق موارد أخرى وعوامل متنوعة تتكاثف جميعها واستغلالها بشكل علمي وعملي لتحقيق الإنتاج المُجدي.

فالإدارة علمٌ وفنٌّ في آن واحد، فكم من مؤسسة اعتمدت على العلم ولم يحالفها النجاح والتوفيق. وكم مؤسسة اعتمدت الفن وأهملت العلم. فأخفقت في إنتاجها وفي استمرارية تقدمها وتفوقها ولهذا نقول إن نجاح أي مؤسسة يعتمد بالدرجة الأولى على الإدارة فإذا كانت هذه الإدارة متجددة متعلمة، ومتفهمة، ومتابعة، فلا بد أن يكون التوفيق مصيرها والنجاح مستقبلها، لهذا تعرف الإدارة. بأنها عملية تجميع عوامل الإنتاج المختلفة من رأس مال، وقوى عاملة، وموارد طبيعية، والتأليف بينها، من أجل استغلالها بفعالية للحصول على الأهداف. (ثابت، 2008).

وتعرف بأنها: مجموعة الخبرات والقدرات والمهارات التي تحكم الاستخدام الفعال والكفاء للموارد البشرية والمادية والمالية وذلك من خلال العمليات والأنشطة الإدارية المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة والتقييم بغرض تحقيق أهداف المؤسسة. (منير، 2010).

3.2.2 الموارد البشرية (Human Resource):

يعتبر المورد البشري أهم عناصر العمل والإنتاج فبالرغم من أن جميع الموارد المادية (رأس المال، التجهيزات.. إلخ ذات أهمية، إلا أن الموارد البشرية تعتبر أهمها لأنها هي التي تقوم بعملية الابتكار والإبداع وهي المسئولة عن وضع الأهداف والاستراتيجيات والاستثمار في رأس المال، إذ من خلاله يمكنها أداء وظائفها بكفاءة وفعالية وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة، وهذا ما يمكن ترجمته في سعيها إلى اكتساب أفضلها (عبد الرحمن، 2010).

سيتم تقديم بعض التعاريف الخاصة بالموارد البشرية فيما يلي:

تعرف بأنها: "تلك الجماعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتمزم، حيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم وتزيد فرصة الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد، عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها وتطويرها بالتعليم والاختيار والتدريب والتقييم والتطوير والصيانة". (أبو النصر، 2009).

ويعرفها (سبرينة، 2015): بأن "الموارد البشرية تتشكل في القوى العاملة التي تنتمي للمؤسسة، حاملة مسؤولية تعبئة وتسيير باقي الموارد فيها بكفاءة وفعالية، من خلال الأداء الجيد لوظائفها، وبما يضمن تحقيق أهداف وسياسات واستراتيجيات المؤسسة وتوجهاتها".

وهي تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في أدائه بشكل جاد وملتمزم من خلال توافر نظم تحسين هذه الموارد وتطويرها بالتعليم والاختبار والتدريب والتطوير والصيانة (حبيب، 2011).

وتعرف الموارد البشرية إجرائياً: بأنها عنصر الإنتاج الرئيسي والأهم في أي شركة إنتاجية أو خدمية وتتكون من جماعات وأفراد عاملين، ويمتازون بمجموعة من القدرات والمهارات الفنية التي تختلف من شخص لشخص والتي تجعلهم قادرين على أداء عملهم على أكمل وجه وبأقصى فعالية وكفاءة ممكنة للوصول إلى تحقيق استراتيجية وأهداف المؤسسة، وتشمل العاملين في كافة المستويات الإدارية.

4.2.2 إدارة الموارد البشرية (Human Resource Management):

يعبر مفهوم إدارة الموارد البشرية بصورة شمولية عن عمليات تخطيط وتوجيه وتنظيم، ومتابعة الأفراد العاملين في أي منظمة باختلاف تخصصها وأهدافها باعتبارهم من أهم الموارد التي لا يمكن الحصول عليها بسهولة، على اعتبار أن الموارد البشرية هي رأس المال استثماري يجب تنميته وتطويره، لأنه ذو بُعد استراتيجي لنجاح المنظمة أو العمل، فتظهر إدارة الموارد البشرية بالشكل الذي يعمل على توجيه الرعاية والعناية التامة بالأفراد ومساعدتهم على أداء أعمالهم بأحسن صورة وبما يبرز نشاطهم المتميز والأفكار والطاقات الإبداعية ومحصلة ذلك هو تحقيق مصلحة وأهداف المنظمة بما يوفر لها القدرة التنافسية في عالم العمل والإنتاج والبقاء بقوة وثبات في المسار المخصص لعملها (الحلابي، 2013).

وعرفت إدارة الموارد البشرية كذلك: بأنها القسم أو الوحدة التنظيمية التي تتحمل مسؤولية وضع السياسات والممارسات اللازمة، لإدارة الأفراد داخل منظمة الأعمال (Martin، 2010).

أشار Daft لمفهوم إدارة الموارد البشرية: بأنه الإدارة المسؤولة عن القيام بعدد من النشاطات تتضمن توظيف الموارد البشرية والمحافظة عليها وتطويرها بحيث تتمكن من التعامل مع استراتيجيات المنظمة وسياساتها وإدارة التغيير (Richard L، Daft and، 2008).

وإدارة الموارد البشرية ينبغي تقييمها على أساس أعمال المنظمة ككل، ووظائف إدارة الموارد البشرية لا يمكن اعتبارها مستقلة عن بعضها البعض، وإدارة الموارد البشرية تكون وفقا لثقافة المنظمة وكجزء من استراتيجية المنظمة، وبلا شك، ينبغي معالجة المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية في سياق استراتيجيات المنظمة، لضمان استدامة الشركات. وتلعب دور فعال في استمرارية الشركة ونجاحها (Burma، 2014).

وتعرف إدارة الموارد البشرية إجرائياً بأنها: الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، من خلال مجموعة من الأنشطة والوظائف الأساسية الواجب تنفيذها، لتحقيق أهداف الشركة، من تخطيط للقوى العاملة، والاستقطاب والاختيار والتعيين، وتنميتها من خلال التدريب والتعليم والتطوير، وتحفيز الموارد البشرية والتقييم والمتابعة للموارد البشرية والحفاظ عليها.

ومما سبق يمكن أن نلاحظ حجم المسؤوليات التي تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية الأمر الذي يتطلب أن تقوم بالممارسات، أو الوظائف المطلوبة منها بكفاءة وفعالية لكي تتمكن من القيام بدورها في توفير العنصر البشري المبدع.

5.2.2 أهمية إدارة الموارد البشرية:

تتبع أهمية إدارة الموارد البشرية، في كونها تؤدي دوراً رئيسياً في وضع وتنفيذ الخطط الاستراتيجية، بحيث يجب أن تتكامل استراتيجية الموارد البشرية، مع كل من الاستراتيجية الكلية للمنظمة والاستراتيجيات

الوظيفية الأخرى، وهذا يتطلب توفر قدرة لدى إدارة الموارد البشرية على توفير موارد بشرية مدربة ومؤهلة ومحفزة لتقديم أداء متميز (درة والصابغ، 2008).

نجد أن أهمية إدارة الموارد البشرية تزايدت في العصر الحالي؛ ليس فقط لأنها تعتبر أهم وأعلى أصول المؤسسة، بل لأنها يجب أن تعمل أيضاً بكفاءة للاستفادة من هذه الأصول (البنده، 2014). وكذلك تتبع أهمية الموارد البشرية من أهمية دور الفرد في المنشأة والدور الذي يناط له والمهام التي يقوم بها حيث تقوم إدارة الأفراد بتوظيف هذه الطاقات الكامنة في الفرد من أجل توجيهها في إطار خدمة ومصالحة وإنتاجية المنشأة وصولاً إلى الأهداف النهائية المرجوة (الكلادة، 2013).

إذ إن ما يميزها عن باقي الأصول، أنها أصول مفكرة، هذا بافتراض أن الإدارة تعتمد الاستفادة المثلى من مواردها البشرية من (مديرين ومرؤوسين) فتشجعهم وتدفعهم للاجتهد والابتكار، وتهيئ مناخاً ينمي ذلك وينشطه، ويمكن أن نبين أهمية الموارد البشرية على مستوى المنظمة، في أن الموارد البشرية تزداد قيمتها وإنتاجيتها بالخبرات المتراكمة وبالتالي فهي تمثل أصلاً تزداد قيمته وأهمية الاستفادة منه بمرور الوقت، وهناك علاقة تكاملية هامة بين إدارة الموارد البشرية وغيرها من الإدارات والوظائف الأخرى للمنظمة، كذلك يؤدي أي تقصير في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية لتعويض أعمال الإدارات الأخرى، وعلى المستوى القومي تعتبر الموارد البشرية أساس للاستقلال والنفوذ الاقتصادي، وأداة تنافس عالمية، وتعتبرها العقول المبتكرة تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة، وأيضاً الموارد البشرية الفاعلة أداة لزيادة الصادرات، وتكمل الثروة القومية، وإن استقطاب العقول أصبح ساحة للصراع العالمي، وكذلك فإن الإدارة الفاعلة للموارد البشرية تعزز الأمن القومي (أبو زايد، 2008).

وترى الباحثة: بأن أهمية إدارة الموارد البشرية، من أهمية ممارسات ونشاطات إدارة الموارد البشرية المتمثلة، في التخطيط والاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب والتحفيز والتقييم، وغيرها. بالإضافة إلى الأنشطة التي تقوم بها، بهدف توفير محيط عمل يشجع على التطور الفردي للعاملين وإنجاز العمل، وتحقيق التميز على منافسيها، ومن أهمية دور الفرد في المنشأة والدور الذي يناط له والمهام التي يقوم بها، حيث تقوم إدارة الأفراد بتوظيف هذه الطاقات الكامنة في الفرد، من أجل توجيهها في إطار خدمة ومصالحة وإنتاجية الشركة، وصولاً إلى الأهداف النهائية المرجوة.

6.2.2 أهداف إدارة الموارد البشرية:

يكن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات سواء الكبيرة أو الصغيرة، في تطوير الأفراد تطويراً يلي رغباتهم ويسد احتياجات المنظمة، وإن إدارة الموارد البشرية أهدافاً متعددة لكنها تهدف كلها إلى تنمية قدرات الأفراد وتطويرهم باستمرار بحيث تلبى احتياجاتهم ورغباتهم وكذا احتياجات المنظمة، وعموماً يمكن تقسيم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى أربعة أهداف هي: الأهداف الاجتماعية، أهداف العاملين أو أهداف شخصية، وأهداف تنظيمية، وأهداف وظيفية (منير، 2010).

1.6.2.2 الأهداف الاجتماعية: تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية والأخلاقية وذلك استجابة للمتطلبات والاحتياجات والتحديات الاجتماعية، ومن هنا تسعى إلى تحجيم الآثار السلبية والمعوقات البيئية التي تواجه المنظمة، كما أن فشل المنظمة في استخدام مواردها لتحقيق المزايا والفوائد التي تعود بالنفع على المجتمع، ومراعاة الطرق الأخلاقية في التعامل سينتج عنه العديد من المشكلات والمعوقات والمنظمة في غنى عن وجودها (الحلابي، 2013).

كما تتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية في مساعدة الأفراد بأن تجد لهم أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية مما يجعلهم سعداء يشعرون بالحماس نحو العمل إلى جانب رفع معنوياتهم وإقبالهم إلى العمل برضا وشغف، وكل هذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع (منير، 2010).

2.6.2.2 أهداف العاملين أو الأهداف الشخصية: تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين، وذلك بما يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم وبقائهم وحفز همهم للعمل والإنتاج، كما أن إشباع حاجات العاملين الشخصية وتحقيق الرضا الوظيفي ومتابعة المسارات الوظيفية لهم لا شك أنه يحتاج إلى قدر لا بأس به من اهتمام الموارد البشرية. (الحلابي، 2013).

3.6.2.2 أهداف تنظيمية: وتتمثل في جلب أفراد أكفاء تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة وذلك عن طريق الاختيار والتعيين حسب المعايير الموضوعية، والاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها بإجراء فترات تدريبية وذلك لتحديد الخبرة والمعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة. وتسهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية إذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدائهم، ويبقى المديرين مسؤولين على أداء مرؤوسيه، فقد وجدت إدارة الموارد البشرية لتدعم المديرين، وتساعدهم على تحقيق أهداف المنظمة، فهي لم توجد لتحقيق أهدافها بصورة خاصة، وإنما يتمثل نجاحها في تسيير أهداف كافة الإدارات بالمنظمة، بما يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل عام (الحلابي، 2013).

4.6.2.2 الأهداف الوظيفية: حتى تتمكن الإدارات والأقسام المختلفة في المحافظة على مستويات مناسبة لمتطلباتها، يجب أن تمدها إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد، بحيث إن الموارد المتاحة ستفقد قيمتها وسيتأثر تشغيلها والاستفادة منها إذا لم تقم إدارة الموارد البشرية بوظائفها المختلفة على الوجه الأكمل، ولذا تسعى إدارة الموارد البشرية للقيام بوظائفها المتعددة بدءاً من تخطيط الموارد البشرية واستقطاب واختيار الأفراد وتعيينهم وتحليل ووصف مختلف الوظائف... وغيرها، حتى تقديم الخدمات والمزايا للعاملين ورعايتهم مع انتهاء حياتهم الوظيفية (الحلابي، 2013).

وترى الباحثة: أن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات هو تطوير الأفراد تطويراً يلبي رغباتهم واحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وتحفيزها والحفاظ عليها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية، كذلك يتلخص هدف إدارة الموارد البشرية في تكوين قوة

عمل مستقرة فعالة من مجموعة متفاهمة من الموظفين، ومساهمة المنظمة في الوصول إلى أهدافها والى استخدام المهارات والقدرات بشكل مثمر، وتزويد المنظمة بمستخدمين ذوي تدريب جيد ودافعية جيدة وزيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات لديهم، وتطوير وإدامة جودة العمل في المنظمة.

7.2.2 وظائف إدارة الموارد البشرية:

تضمن الوظائف الإدارية الكيفية التي تتمكن بها الإدارة من تحقيق التعاون بين العاملين في المنظمة، وحفزهم للعمل بأقصى طاقاتهم وتوفير بيئة العمل الملائمة التي تمكنهم من إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم، وتمارس الإدارة التوجيه الفعال من خلال خمسة وظائف أساسية، وهي التخطيط وصنع السياسات والقرارات، وقيادة كفاء بأدوات اتصال فعالة وواضحة لتحقيق أهداف التنظيم بفعالية وكفاءة، وفي ظل رقابة قوية (درويش ويدران، 2008).

ويطلق عليها العديد من المفكرين الإداريين وظائف إدارة الموارد البشرية وهي مجموعة النشاطات التي من شأنها أن تضع استراتيجيات الموارد البشرية موضع التنفيذ وتكون موجهة نحو تحسين الأداء، وتعزيز جدارات ومهارات ومعارف الموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية (Henman and other، 2011). ففي الوقت الذي حدد فيه ممارسات إدارة الموارد البشرية بتخطيط الموارد البشرية، والتحليل، والتوظيف، والتدريب والتطوير، والتعويضات، والمنافع، وتقييم الأداء، ويرى البعض أن نشاطات إدارة الموارد البشرية تنحصر بالتخطيط والتحليل الوظيفي والتوظيف، والتدريب، وإدارة الأداء والتعويضات (Wemer and other، 2012).

ومن أهم تلك الوظائف:

1.7.2.2 تحليل العمل: هناك الكثير من الطرق والمداخل والأساليب، والوسائل الإدارية الهامة التي تأخذ بها الإدارات الناجحة في منظمات الأعمال، وإن إدارة الموارد البشرية وهي من الإدارات الهامة والرئيسية في منظمات الأعمال، تأخذ بأسلوب تحليل العمل أو التحليل الوظيفي وتجعله من احد مهامها الرئيسية، ويوفر أسلوب التحليل الشامل والدقيق للوظائف والأعمال البيانات والمعلومات الهامة والدقيقة لإدارة المنظمة عن واجبات ومسؤوليات الوظائف والأعمال ومدى الحاجة إلى تطوير وتحسين الوظائف والأعمال القائمة، وإنشاء وظائف جديدة تتطلبها المرحلة الراهنة أو إلغاء وظائف قائمة لم تعد تواكب متطلبات العصر ولم تعد كافية للمنظمة بحيث تؤهلها لتحمل تبعات وتحديات المنافسة الشديدة في الأسواق وهذا كله من شأنه مساعدة الإدارة في إدارة مواردها البشرية إدارة ناجحة وفعالة (ابو زايد، 2008).

2.7.2.2 تحليل العمل: هي عملية الحصول على بيانات تفصيلية عن الوظائف؟ ويعرف بأنه عملية جمع ودراسة وتحليل وتسجيل البيانات المتعلقة بواجبات سلطة الوظيفة وأبعادها المختلفة والظروف المحيطة بها، كذلك المتطلبات الأساسية لشغلها (ديري، 2011).

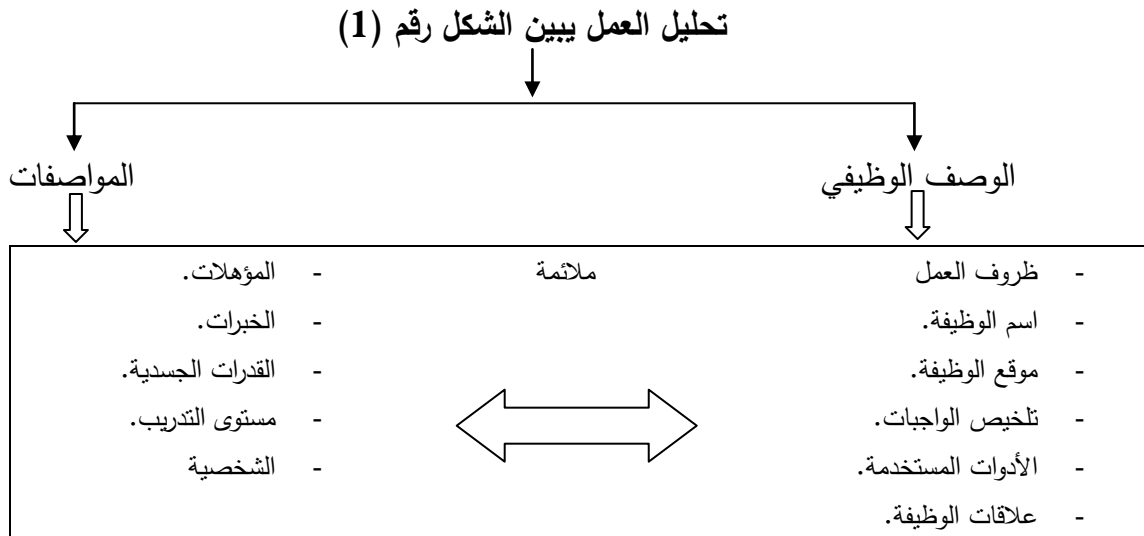
3.7.2.2 وظيفة تحليل العمل: تقوم هذه الوظيفة بتحديد واضح وقائم على أسس علمية ومنهجية مدروسة لواجبات ومهام ومسؤوليات ووظائف الشركة أو المنظمة وتحديد واضح ودقيق للشروط التي يجب توافرها في الموارد البشرية المرشحة لشغل هذه الوظائف (عبد العزيز، 2013).

4.7.2.2 الوصف الوظيفي: إعداد وصف يتعلق بالواجبات والمسؤوليات التي تشتمل عليها الوظيفة إضافة إلى ظروف العمل، والأدوات المستخدمة لإنجازه (تيم، 2014).

كما ويقصد بتوصيف الوظائف، إعداد قائمة مكتوبة تحدد الأعمال والمهام والواجبات التي تشتمل عليها الوظيفة، وتحتوي على الظروف المحيطة بأداء العمل، وكذلك الأهداف ومعايير الأداء الخاصة بهذه الوظيفة (القحطاني، 2015).

- **المواصفات الوظيفية:** تحديد المهارات والخبرات التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة.
- **تصنيف الوظائف:** تجميع الوظائف المتشابهة ووصفها في فئة واحدة تحت مسمى واحد.
- **الوظيفة:** هي الواجبات المطلوب إنجازها من قبل الموظف ضمن فترة زمنية محددة.

تحليل الوظائف:



يستخدم تحليل الوظائف كأساس لوضع نظام سليم، لاختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمؤهلات وتنطبق عليهم الشروط الواجب توافرها طبقاً للمواصفات الوظيفية، وتبين لي انه يجب أن يكون التركيز في جميع المعلومات عن الوظيفة بعينها وعن متطلباتها ومهامها ومسؤولياتها وليس على الشخص

الشغل للوظيفة الآن من حيث ما يقوم به فعليا أو ما يمتلك من مؤهلات، لذا يجب أن ينصب الاهتمام على الاحتياجات الفعلية للوظيفة، وليس على شاغلها أو على ما يقوم به من مهام.

5.7.2.2 إيجابيات تحليل العمل:

1. تحديد أسس اختيار العاملين للوظيفة التي تم تحليلها.
2. تنمية الموظفين العاملين في هذه الوظيفة لرفع مستوى كفاءتهم الوظيفية.
3. وضع أسس لترقية الموظفين ونقلهم.
4. تحديد الخصائص الشخصية لمن سيشغل هذه الوظيفة.
5. تحديد أفضل الطرق لأداء العمل.
6. التحديد السليم للأجور والمرتبات في ضوء مسؤوليات ومهام الوظيفة.
7. تحديد معايير الإنجاز المطلوب ممن يشغل هذه الوظيفة (الحريري، 2012).

وإن المهمة الأساسية لإدارة الموارد البشرية هي التعامل مع الأفراد الذين يشغلون وظائف متعددة ويقومون من خلالها بأداء مهام محددة ويلعبون أدوارا محددة، من هنا تأتي أهمية إدارة الموارد البشرية للتأكد من حسن استثمار تلك الموارد في المنظمة. ولا تستطيع أية منظمة أن تستثمر مواردها البشرية بالشكل الأفضل إن لم يكن هناك وضوح في طبيعة الوظائف التي يشغلها كافة العاملين، أي وضع وصف لها، وتحديد مواصفاتها من خلال تحليلها، ولا يمكن فهم طبيعة الوظائف المختلفة في المنظمة، بحيث يتم التأكد من وجود الوظائف المطلوبة فعلا لمساعدتها في الوصول إلى أهدافها، إلا من خلال تحليل تلك الوظائف، حيث يساعد هذا التحليل في التأكد من عدم وجود تداخل بين تلك الوظائف، وإن الوظائف المحددة في الهيكل التنظيمي هي فعلا ما تحتاجه المنظمة. ومن هنا تأتي أهمية تحليل الوظائف قبل البدء في تطبيق أية مهمة من مهام إدارة الموارد البشرية، حيث أن تحليل الوظائف بمثابة الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها إدارة الأفراد في الممارسة السليمة لمختلف وظائفها الأساسية في أي شركة ويتضح ذلك من خلال تخطيط الموارد البشرية والاختيار والتعيين ووضع هيكل عادل للأجور من خلال تحفيز العاملين، والتدريب والتنمية، وتقويم الأداء.

2.7.2.2 تخطيط القوى البشرية:

تخطيط القوى العاملة: هو عملية إعداد الخطط اللازمة لشغل أو لتجنب الفراغات الوظيفية المتوقعة انطلاقا من تحليل الوظائف الجديدة أو المتوقع أن تكون شاغرة وما إذا كان سيتم شغلها بمرشحين من داخل المنظمة أو خارجها، لذلك فإن تخطيط القوى العاملة يشير إلى التخطيط المرتبط بجميع الوظائف داخل المنظمة خلال فترة مستقبلية ومع ذلك فإن معظم المنظمات تستخدم مفهوم التخطيط المتتابع في إشارة منها إلى كيفية وضع أولويات التخطيط في شغل الوظائف الأكثر أهمية داخل المنظمة، وفي كل المواقف فإن تخطيط القوى العاملة يعد جزءا مكملا من استراتيجية المنظمة، وكذلك عملية لتشييد مواقع

جديدة أو لتخفيض مستوى الأنشطة كلها، وتؤثر في عدد ونوعيات الوظائف المطلوب شغلها وفي ذات الوقت فإن القرارات المتعلقة بكيفية شغل هذه الوظائف يلزم أن تستكمل بالجوانب الأخرى الخاصة بخطط الموارد البشرية بالمنظمة (ديسلر، 2009).

ويعتبر التخطيط للموارد البشرية نقطة التحول من الإدارة التقليدية لهذه الموارد إلى إدارتها استراتيجيا. حيث يهدف إلى ضمان توفير المهارات والتخصصات، وفق خطط ومعايير وجدولة زمنية محددة مسبقا (Monday، 2012) وقد عرف كل من DeNisi & Griffin تخطيط الموارد البشرية: بأنه عملية تنبؤ المنظمة بالطلب على مواردها البشرية، وتحليل عرض هذه الموارد، ومن ثم تطوير الخطط لتقليل الفجوة بينهما (De-Nisi، 2005).

1.2.7.2.2 وظيفة التخطيط: تقوم هذه الوظيفة الهامة من وظائف إدارة الموارد البشرية بتقدير الحاجة المستقبلية من الموارد البشرية للمنظمة أو الشركة من حيث أعدادها ومواصفاتها ونوعيتها... إلخ، ويعتمد هذا التخطيط على نتائج وظيفة تصميم وتحليل العمل والوظائف. (عبد العزيز، 2013).

2.2.7.2.2 أهمية تخطيط الموارد البشرية:

1. يساعد على تحديد وتخطيط الاحتياجات المستقبلية من حيث الكم والنوع.
2. يساهم في زيادة العائد على الاستثمارات، ويخفض التكلفة عن طريق الاستفادة المثلى من الموارد البشرية.
3. يساعد على تهيئة المنظمة لمواجهة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.
4. يظهر نقاط القوة والضعف في نوعية وأداء العاملين، مما يؤثر في النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية كاللترتيب والتطوير.
5. إشباع وتحقيق رغبات وأهداف كل من المنظمة والفرد (الحلابي، 2013).

3.2.7.2.2 إيجابيات التخطيط

1. توفير الموارد البشرية المطلوبة بالمواصفات المناسبة.
2. توزيع الموارد البشرية (العاملين) بين الإدارات والأقسام المختلفة بصورة متوازنة.
3. تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.
4. تحديد المسار المهني السليم للعاملين.
5. استقرار العاملين وتخفيض معدلات دوران العمل في المنظمة.
6. الاستثمار الأمثل للموارد البشرية في المنظمة.

وتستنتج الباحثة بأن التخطيط للموارد البشرية أحد أهم العناصر في إدارة الموارد البشرية، حيث يشير إلى العمليات التي تضمن المنظمة من خلاله الحصول على العدد والنوعية المناسبة من الأفراد وفي الأماكن المناسبة والأوقات المناسبة، وإن التخطيط للموارد البشرية يرتبط مباشرة بالاستراتيجية العامة

للمنظمة لتأمين وتوفير الأفراد اللازمين لتنفيذ استراتيجية المنظمة، والمساهمة في فاعلية بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب بما يضمن تحسين مستويات الأداء وزيادة العناية بالعنصر البشري داخل المنظمة لكي يساعد المنظمة للتأكد من مدى الاستفادة من المصادر البشرية المتاحة لها وخاصة هؤلاء الذين يؤدون أعمالاً لا تتوافق مع قدراتهم. وعالية فعملية التخطيط للموارد البشرية تعني وجود خطة واضحة المعالم ذات أهداف محددة، ونظرة مستقبلية شاملة للموارد البشرية على أساس منحى النظم بحيث يكون هناك ربط ما بين الاحتياجات البشرية والاحتياجات الأخرى للمنظمة، واشتمال خطة الموارد البشرية على عمليات أو أنشطة إدارية أخرى منها التوظيف وتدريب وتنمية الموارد البشرية، كذلك توفر قاعدة معلوماتية تمد المنظمة بكافة المعلومات عن خصائص الموارد البشرية داخلها أولاً ثم خارجها، بالإضافة إلى أهمية النظرة السلوكية للموارد البشرية على أساس احترام الفرد ورجباته، وتقدير مساهمته في مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها.

3.7.2.2 الاستقطاب:

بعد أن تنتهي عملية تخطيط الموارد البشرية بتحديد أنواع الوظائف المطلوبة، وعدد العاملين بكل منها، والشروط اللازم توافرها فيمن يشغلها، تبدأ الخطوة التالية وهي البحث عن أنسب الأشخاص لهذه الوظائف ومحاولة جذب واستقطاب أكفأ الأشخاص للعمل بالشركة (زواهره، 2017).

تعريف الاستقطاب: هو البحث عن المرشحين، وترغيبهم لسد الشواغر الوظيفية، بالعدد والنوعية الملائمة وفي الوقت المناسب (برنوطي، 2007).

1.3.7.2.2 وظيفة الاستقطاب: بناء على نتائج وظيفتي تحليل العمل وتخطيط الموارد البشرية، تقوم وظيفة جذب واستقطاب الموارد البشرية بعملية ترغيب وجذب للموارد البشرية بعرض مزايا العمل في المنظمة أو الشركة من خلال سوق العمل المحلي أو الإقليمي أو العالمي (عبد العزيز، 2013).

وهي عملية الحصول على العدد والخليط المناسب من الموارد البشرية، حيث تتم هذه العملية في ضوء عملية التحليل الوظيفي، وتخطيط الموارد البشرية وتبدأ عملية التوظيف بالاستقطاب، وتتضمن سلسلة الأنشطة المعنية بجذب الأعداد المؤهلة من المرشحين لوظيفة معينة. وتتزايد الأعباء في عملية التوظيف بمنظمات الخدمات عنها في المنظمات الإنتاجية؛ إذ تعتمد جودة الخدمة المقدمة على مهارات وقدرات مقدمي الخدمات من الموارد البشرية (Byars، 2006).

وتسعى كل منظمة إلى جذب أفضل الكفاءات المتقدمة للعمل بالشكل الذي يؤمن لها عنصر المنافسة للحفاظ على ديمومتها وازدهارها. وعليه لابد لها من تبني استراتيجيات واضحة المعالم منسجمة مع رسالتها ورؤيتها المعتمدة ويشير الاستقطاب إلى عمليات البحث والدراسة والتحري عن الموارد البشرية ذات الكفاءة والتأهيل لشغل الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية والعمل على جذبها وانتقاء الأفضل من بينها (الحلابي، 2013).

والاستقطاب البداية العملية لجذب العمالة، وتتضمن هذه الخطوة عدداً من الأنشطة أهمها تحديد مصادر الاستقطاب والتي تنقسم إلى مصادر داخلية ومصادر خارجية.

المصادر الداخلية: في المصادر الداخلية يتم الاعتماد على الأفراد العاملين في المؤسسة والذين تتوافر فيهم شروط ومتطلبات الوظيفة، كأن يتم نقل العاملين من دائرة إلى أخرى ذات منصب أعلى. أو كأن تقوم المؤسسة على تشغيل العمالة المتقاعدة أو التي على وشك التقاعد فتلجأ إلى تحديد فترة التقاعد لتكسب هؤلاء العاملين لديها (درة وآخرون، 2011).

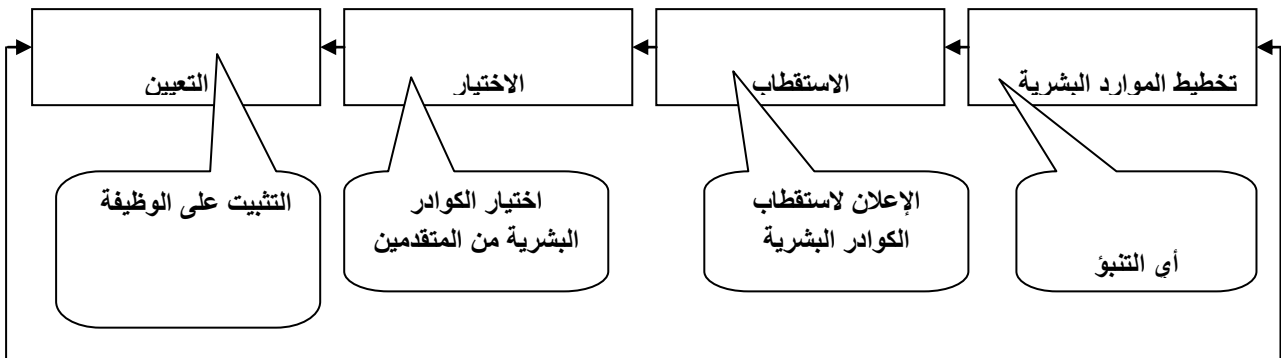
المصادر الخارجية: على الرغم من حرص بعض المؤسسات على الاعتماد على شغل الوظائف من الداخل، إلا أنه لا بد وأن تلجأ في النهاية إلى بعض المصادر الخارجية حتى لو كان لديها اكتفاء ذاتي. فتستفيد من خبرات جديدة وأشخاص لديهم أفكار وأساليب مبتكرة وحديثة يعملون على إحداث تغيير وتطوير في المؤسسة يساعدان على تحقيق أهدافها.

وتلجأ المؤسسات إلى الاستعانة بالمصادر الخارجية لتزويدها بأعداد هائلة من القوى العاملة حيث يجري التفاضل بين المتقدمين واختيار الأنسب والأكفأ إضافة إلى ذلك تستطيع المؤسسة إقامة علاقات مع مؤسسات وجهات أخرى عند استعانتها بأفراد من الخارج، وبشكل عام نستطيع القول: عندما نلجأ إلى المصادر الخارجية نتجنب معظم مساوئ المصادر الداخلية (درة وآخرون، 2011).

2.3.7.2.2 النشاطات التي يركز عليها الاستقطاب: (برنوطي، 2007).

البحث عن المرشحين للوظائف - تحديد سوق العمالة المستهدفة - تهيئة مرشحين لعملية الاختيار.

العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والاستقطاب والاختيار والتعيين: الشكل رقم (2)



المصدر: البرنوطي، 2007

فالاستقطاب لهذه العملية مجموعة من الأهداف منها ما هو متعلق بالمنظمة ومنها ما يتعلق بالأفراد. حيث تسعى المنظمة من خلال عملية الاستقطاب إلى توفير مجموعة من الأفراد المؤهلين للعمل، وإبقاء هذه المجموعة ضمن حجم يمكن إدراكه وتبرز أهمية الاختيار من خلال تركيزها على وضع الفرد

المناسب في الوظيفة التي تتناسب وخبراته ومؤهلاته وقدراته بحيث يضمن إنتاجية عالية للمنظمة ويجعل أمر تدريبه سهلاً، واستمراره في المنظمة.

3.3.7.2.2 أهداف عملية الاستقطاب: (عدوان، 2011)

توفر عملية الاستقطاب العدد الكافي من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة، والإسهام في زيادة عملية الاختيار من خلال التركيز على استقطاب واجتذاب الأفراد المناسبين الذين يتم الاختيار من بينهم و بالتالي تقليل عدد الأفراد غير المؤهلين لشغل الوظائف، وكذلك الحصول على قوى عاملة مؤهلة و ذات كفاءة عالية مما يؤدي إلى استقرار العمالة وزيادة فعالية المنظمة، ومن خلال الاستقطاب تستطيع المنظمة توصيل رسالة إلى المرشحين بأنها هي المكان المناسب لهم للعمل، ولبناء وتطوير حياتهم الوظيفية، ثم وضع خطط الموارد البشرية موضع التنفيذ، وذلك بتحديد عدد الأفراد اللازمين، والمهارات والخبرات الواجب توفرها فيهم، ومصادر وسبل الحصول عليهم، وكذلك توفير الفرص المتكافئة للمواطنين من مختلف قطاعات المجتمع لشغل الوظائف العامة، عدم الاكتفاء بالتركيز على استقطاب الأكفاء من الأفراد فحسب بل العمل على الاحتفاظ بهم، توسيع قاعدة الاختيار من بين المرشحين المؤهلين، وذلك بزيادة عددهم لاختيار الأنسب من بينهم.

4.3.7.2.2 الأخطاء الناتجة عن الاستقطاب:

على الرغم من أن جميع المنظمات تتخبط في وقت أو آخر في أنشطة الاستقطاب فإن البعض منها يمارسها على نطاق أوسع أو لعدد أكبر من المرات قياس على البعض الآخر، ومن الواضح أن حجم المنظمة يعتبر أحد العوامل المؤثرة عن الاستقطاب في هذا المجال. فممنظمة يعمل بها (3000) عامل سوف تجد نفسها في حالة بحث دائم عن عاملين جدد، فإن طبيعة المنظمة يؤثر في جهود الاستقطاب، كذلك توجد هناك صعوبة جذب وتقييم الأفراد ذوي الاستعدادات العالية في المستقبل أو الاتصال بهم، وطول فترة تكليف الفرد مع المنظمة، فهناك احتمال أن يتطلب الفرد المعين من الخارج وقتاً أطول للتعرف على العمل وللتكيف مع المنظمة مما يسبب المشاكل للمنظمة، حيث يتطلب قيام الفرد بوظيفته معرفة سياسات وإجراءات المنظمة (ديري، 2011).

وعندما تحدد المنظمات احتياجاتها من الموارد البشرية يبقى لها أن تجذب أكبر عدد ممكن من طالبي التوظيف وذلك لكي تختار أفضل العناصر من بينهم، حيث تقوم المنظمات بإنشاء وحدات متخصصة لإدارة الموارد البشرية، وتتضمن هذه الوحدات أقساماً متخصصة في وظائف إدارة الموارد البشرية، ومنها ما يسمى بقسم التوظيف، حيث يعمل به عدد من المتخصصين في الإعلان عن الوظائف وجذب العمالة، وإجراء المقابلات المبدئية مع المتقدمين وحتى مرحلة الاختيار النهائي، والتي يشارك فيها المديرون التنفيذيون، لأن الفرد العنصر الأساسي والمهم في المنظمات، وبه تزدهر وتنمو و به تتخط، حيث تكمن مهمة إدارة الموارد البشرية في وضع الفرد المناسب في المكان المناسب لأننا لا يمكننا أن

ندير أي منظمة بدون أفراد حيث أن الاختيار السيئ للعاملين يمكن أن يهدم العمل كله. أما الاختيار السليم واستقطاب الجيد فيمكنه أن يطلق للإمكانيات المنظمة العنان مما يؤدي إلى أفضل النتائج وتعطي هذه الحقيقة الحافز الأكبر للاهتمام بالموارد البشرية والأسلوب المثالي للإدارة حتى تكون المنظمات صالحة وتحقق أهدافها.

7.2.2. 4 الاختيار والتعيين:

تمثل وظيفة الاختيار والتعيين الامتداد الطبيعي لوظيفة البحث والاستقطاب للقوى العاملة المناسبة، وتعتبر عملية الاختيار عن عملية المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة، وهي تهدف أيضا إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وذلك بتحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة، ونشاط الاختيار والتعيين ضروري وذلك لوجود فروق بين الأفراد من حيث الاستعداد والقدرات والميول، وأيضا اختلاف بين الوظائف من حيث المستلزمات والخصائص العقلية الجسمانية التي تتطلبها.

1.4.7.2.2 تعريف الاختيار: يعرف الاختيار بأنه الإجراءات المتعلقة بفحص وجمع المعلومات الكاملة عن المتقدمين للتوظيف ومن ثم اختيار الأفراد الذين يحققون الفوائد للمنظمة، من خلال تحديد المعرفة والمهارات والسلوكيات والسمات الأخرى للمتقدمين التي من الممكن أن تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها (الربيعاوي وعباس، 2015).

وتتضمن هذه المرحلة الكشف عن أفضل المتقدمين للوظائف الشاغرة، من خلال استخدام مجموعة من الأساليب العلمية التي تتضمن وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وشغل هذه الوظائف بأفضل المتقدمين للتعيين فيها، وممارسة الاختيار والتعيين كما يذكر أحد الباحثين هي عملية تتضمن خطوات متعددة ومتعاقبة تبدأ بالإعلان عن الوظائف الشاغرة وتنتهي بإصدار أمر التعيين للمرشحين الذين تميزوا عن غيرهم بملائمتهم وصلاحيتهم لشغلها، ولضمان الحصول على الأفراد الذين يصلحون للعمل في الوظائف الشاغرة، فإنه يجب وكما أشار بعض الكتاب الاعتماد على مجموعة من المعايير عند اختيار هؤلاء الأفراد والتي منها: توفر المهارات والصفات الشخصية المطلوبة في الفرد الذي سيتم اختياره؟، وأن يكون من أصحاب الخبرة في مجال الوظيفة التي سيشغلها، فعملية تنفيذ مرحلة الاختيار والتعيين بكفاءة تساعد بشكل كبير في إتقان الأفراد للأداء ورفع مستوى جودته وزيادة حماسهم نحو العمل والشعور بالرضا والاستقرار مما يساهم بدوره في التقليل من التكاليف المباشرة وغير المباشرة التي قد تنتج عن عملية الاختيار والتعيين غير السليمة (البدارين، 2014).

وإن وظيفة اختيار وتعيين الموارد البشرية تلي مباشرة وظيفة الاستقطاب ففي حين تهدف الوظيفة الأخيرة إلى تحديد مصادر احتياجات المنظمة من الأفراد، فإن وظيفة الاختيار والتعيين تهدف إلى المفاضلة بين الأفراد المتقدمين للوظائف الشاغرة وانتقاء واستخدام المناسب منهم.

2.4.7.2.2 أهداف الاختيار والتعيين: تتوجه معظم أهداف الاختيار وتعيين الموارد البشرية الكفيلة إلى تحقيق الحاجات الرئيسة في المنظمة، أولاً: حاجات المنظمة: عن طريق اختيار وتعيين الأفراد الأكفاء للأهداف الإنتاجية فالمنظمة تختار وتوظف النخبة والنوعية المميزة من الأفراد، وبغض النظر عن التكاليف التي تدفعها مقابل ذلك وإنما تهدف بالدرجة الأولى إلى رفع كفاءتها وفعاليتها الإنتاجية، ثانياً: حاجات الأفراد: فالأفراد يريدون الانضمام إلى المنظمات التي تؤمن لهم الوظائف والمهن التي تتناسب مع مؤهلاتهم وكفاءاتهم وطموحاتهم وتوقعاتهم، لذا لا بد على المنظمة أن تتحمل مسؤوليتها تجاه الفرد الذي تم اختياره وتعيينه، ثالثاً: الالتزام بالقوانين والتشريعات: من الطبيعي أن تنفيذ أهداف الاختيار والتعيين بمبدأي المساواة والعدالة بحيث يعطى الأفراد الفرص المتكافئة للحصول على الوظائف بعيداً عن شتى أنواع التفرقة والتمييز بحيث يحصل الأفراد على شتى أنواع المنافع والتعويضات والترقيات بعدالة المنطق والقانون المطلقة.

إن كل منظمة تسعى إلى توفير الكوادر البشرية التي تحتاجها واللجوء إلى مصادر توفر هذه الكوادر بمختلف الوسائل لتتمكن من اختيار وتعيين الأشخاص المؤهلين للعمل وهذا السعي يجب أن ترافقه معرفة تامة بعدد الموظفين الذين تحتاجهم المنظمة بشكل محدد وواضح بالخبرات والمؤهلات والمهارات التي يجب أن تتوفر فيهم وذلك بعد تحليل واف ودقيق للوظيفة ومن خلال الاتصال بمصادر الموارد البشرية بمختلف وسائل الاتصال تأتي عملية اختيار وانتقاء الأفراد المؤهلين، حيث ترى الباحثة بأن قراري الاختيار والتعيين يعتمد على التنبؤ فالاختيار يعني القرار الذي تتنبأ بموجبه المنظمة أن الشخص الذي اختير للوظيفة سوف يكون أفضل من سواه من الأشخاص الذين رفضوا، أما التعيين فينبغي اتخاذ المنظمة للقرار الذي تتنبأ بموجبه بأن الشخص الذي اختير سوف يكون مناسباً لوظيفة ما وليس لسواها من الوظائف، وينظر إلى وظيفة الاختيار بأنها عملية تتألف من عدة خطوات متتالية ومرتبطة تبدأ بقبول طلبات التوظيف وتنتهي من وقع عليهم الاختيار.

5.7.2.2 الحوافز:

1.5.7.2.2 الحوافز: عبارة عن مؤثر خارجي يحرك شعور الإنسان ويجعله يسلك سلوكاً أميناً لتحقيق الهدف المطلوب أو مجموعة الظروف التي تريد إشباعها عن طريق العمل (عربيات، 2008).

والحوافز: هي مجموعة السياسات والوسائل التي تصمم وتكيف لاستمالة الفرد (الموظف) ذو أداء الوظيفة المعهودة إليه بالشكل الذي ينسجم مع تحقيق أهداف المنظمة، مادامت تؤدي بالنهاية إلى تحقيق أهدافه الشخصية وإشباع حاجاته إلى المستوى المرغوب (العزاوي وجواد، 2010).

وفي تعريف آخر لـ(سليمان، 2014) إن الحوافز هي الإمكانيات المتاحة والتي توفرها البيئة المحيطة بالفرد والتي يمكنه الحصول عليها واستخدامها لتحريك الدوافع نحو سلوك معين وإشباع الحاجات أو الرغبات أو التوقعات لأداء نشاط معين أو مجموعة من الأنشطة بالشكل أو الأسلوب الذي يشبع رغباته أو حاجاته أو توقعاته ويحقق أهدافه (سليمان، 2014).

ويعتبر تحفيز الموظفين العملية التي يتم من خلالها تقديم المحفزات المادية أو المعنوية للأفراد لزيادة ولائهم من خلال تنفيذ نظام مكافآت وبرنامج للتحفيز وتعديل هذا النظام وعمل دراسات مستمرة لتحسينه (الحبش، 2009) وتقسم الحوافز إلى ما يلي:

الحوافز الإيجابية: تلبى هذه الحوافز "حاجات ودوافع العاملين من جهة ومصالح المؤسسة من جهة أخرى لأن الإنتاج وتحسين النوعية والقيام بالإرتكازات والاختراعات وتحمل المسؤولية والإخلاص في العمل كل هذه تعتبر نتائج جيدة وإيجابية وعلى المؤسسة أن تقوم في مقابلها بمكافأة العاملين فيها سواء بالحوافز المادية أو المعنوية والاجتماعية.

الحوافز السلبية: هي الوسائل والطرق التي تستخدمها الإدارة لغرض الحد من السلوك السلبي والتصرفات غير المقبولة بين الأفراد مثل عدم إطاعة الأوامر وعدم الشعور بالمسؤولية والكسل في العمل، هذا ما ينبع عنه أسلوب التنبيه والتحذير ومنع بعض الامتيازات عنهم لفترة معينة مثل: الإنذار أو التأديب واللوم، خصم من الراتب، تأخير أو الحرمان من الترقية، حرمان من المكافأة وربما خفض الدرجة، النقل من مكان إلى آخر، ويتم استخدام هذه الوسائل حسب درجة المخالفة للفرد، ويمكن تسمية الحوافز السلبية بالحوافز الرادعة وتعتبر عملية استخدام الحوافز السلبية ضرورية لزيادة الكفاءة الإنتاجية وخصوصا لدى العاملين الذين يتصفون بالكسل (درة والصباح، 2008).

وظيفة الحوافز: شملت الوظائف التحفيزية كلاً من تقويم أداء الموارد البشرية وتقويم الوظائف والتعويضات التي تضمنت كلاً من الرواتب والأجور والحوافز والمكافآت (عبد العزيز، 2013).

المكافآت: وهي التعويضات التي تقدم للموظفين في المنظمة بناءً على الأداء العام ككل، أو لأداء متميز في المنظمة التي يعملون فيها.

2.5.7.2.2 أهمية الحوافز:

تعتبر وظيفة التحفيز أحد أهم الوظائف في عملية إدارة الموارد البشرية إلا أنها ربما تمثل أقلها فهما وإدراكا من الناحية العملية و تكمن في أن السلوك الإنساني سلوك معقد بطبيعته فقد تعددت محاولات دراسة واستكشاف العوامل المختلفة التي تحفز الأفراد على العمل بواسطة علماء السلوك ورغم عدم اتساق النتائج في مجملها إلا أنها قادت إلى بعض الرؤى الهامة في مجال تحفيز الأفراد. على سبيل المثال يجب النظر إلى التحفيز باعتباره عملية متعددة الأوجه والتي تمتلك دلالات فريدة وإدارية وتنظيمية فالتحفيز ليس مجرد ما يستطيع الفرد الإفصاح أو التعبير عنه ولكنه يشمل كذلك مجموعة المتغيرات أو القوى المحيطة ببيئة العمل حيث يوجد اتفاق أن أداء الفرد في التنظيم ما هو إلا محصلة تفاعل عاملين

هما: القدرة على العمل والرغبة في أدائه وعليه فإنه من منظور الأداء فإن الأفراد يحتاجون إلى امتلاك القدرات والمهارات اللازمة لتحقيق الأداء الجيد للعمل ومثل هذا الجانب من المفترض أنه تم إنجازه خلال المرحلتين السابقتين لإدارة الموارد البشرية عن طريق التحديد الصحيح لمتطلبات الوظيفة واختبار الأفراد الذين يمتلكون هذه المؤهلات أو القدرات ثم تدريبهم على كيفية تحقيق الأداء السليم للعمل(المرسي، 2006).

وتكمن أهمية الحوافز في المساهمة في إشباع العاملين ورفع روحهم المعنوية، وفي إعادة تنظيم منظومة احتياجات العاملين وتنسيق أولوياتهم، والمساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين، وتنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها بين العاملين، تعزيز العاملين لأهداف المنظمة أو سياساتها وتعزيز قدراتهم وميولهم، تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المنظمة وتفوقها، إضافة إلى المساهمة في تحقيق أي أعمال أو أنشطة تسعى المنظمة إلى إنجازها.

3.5.7.2.2 أنواع الحوافز:

يمكن تقسيم الحوافز إلى حوافز مادية وحوافز معنوية وكذلك يمكن تصنيفها إلى حوافز فردية وحوافز جماعية، تصنيف الحوافز من حيث طبيعتها أولاً:

1. **الحوافز المادية:** يعني الحفز المادي تقديم شيء مادي للفرد لحفزه نحو الارتقاء بأدائه، ويكون إما على شكل دعم مادي أو زيادة في الأجر أو تقديم نسبة من الأرباح أو من المبيعات أو على شكل أجور إضافية الوحيدة لتحفيز العامل وقد لا تكون الوسيلة المناسبة لتحفيز كل العاملين فالتحفيز المادي يكون مجدياً للذين لديهم عوز مادي وللعاملين في المستويات العليا وبينما العاملين الذين يمتازون باليسر المادي لا تحفزهم المادة أو النقد، والحوافز المادية تكون على شكلين هما:

أ- **حوافز نقدية:** وهي عبارة عن مبلغ نقدي يقدم للعامل أما بصورته البسيطة كتقديم مبلغ نقدي، أو على شكل زيادة في الأجر، أو تقديم نسبة من الأرباح.

ب- **الحوافز العينية:** هي تقديم شيء مادي غير نقد للعمل كقيام المؤسسة بتقديم جزء مما تنتجه للعاملين، أو تقديم أشياء عينية للعاملين تساعدهم في أمور معيشتهم.

2. **الحوافز المعنوية:** الحوافز المعنوية وسيلة جيدة للتحفيز للعاملين في المستويات الإدارية العليا والعاملين ذوي الأحوال المادية الميسورة وتكون الحوافز المعنوية إما على شكل كتب ثناء وشكر أو على شكل شهادات تقدير وقد تكون على شكل ترقية أو نقل العامل إلى مركز أهم وله سلطات أكبر أو على شكل أوسمه أو ميداليات أو على شكل منح العامل لقباً معيناً.

3. **الحوافز المادية والمعنوية في آن واحد:** هناك بعض الحوافز مادية ومعنوية في آن واحد مثل الترقية والترقية عادة تستحق زيادة في الراتب والأجور فإذا اقترنت الترقية بزيادة في الأجر أصبحت

حافزا ماديا ومعنويا وكذلك النقل إلى وظيفة أهم إذا اقترن ذلك بزيادة في الأجر تكون حافزا ماديا ومعنويا في آن واحد أيضا (الطراونة، 2012).

وتستنتج الباحثة بأن للتحفيز دور رئيسي في توفير بيئة العمل المناسبة ويتحقق هذا الدور في الشركات المختلفة، من خلال تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم، ولضمان تحفيزهم والتزامهم تجاه تحقيق أهداف الشركة، في المقابل إن تجاهل وجود نظام حوافز قانوني وفعال يكفل حقوق وامتيازات العاملين يعرض المؤسسات للعديد من المخاطر، التي تؤثر سلبا على مجمل الأداء الوظيفي والسلوكي، وبالتالي يقوم أسلوب التحفيز على تشجيع العاملين على اكتساب مهارات إضافية تعزز قدراتهم في العمل وكلما اكتسبوا كفاءات جيدة تلقوا حوافز مادية. ويساعد هذا النوع من الحوافز الذي يحل محل اعتماد المسمى الوظيفي أساسا لتحديد الرواتب والأجور حيث يصبح العامل وفقا لهذا المعيار راغبا وقادرا على القيام بمهام عديدة بدل أن يبقى محدود الإمكانيات وحسب ما يحدده مسماه الوظيفي وهذا الأمر يتجاوب مع المستجدات السريعة على الأعمال وما تستوجبه ضرورة تطويره للمهارات باستمرار. ولا شك أن في هذا الأسلوب تطبيق لنظرية الدوافع التي تتعلق بالحاجة للوجود والتطور الشخصي للأفراد.

6.7.2.2 عملية التدريب:

تعتبر وظيفة التدريب مكملة لوظيفة الاختيار والتعيين، فلا يكفي أن تقوم إدارة الأفراد باستقطاب واختيار وتعيين العاملين، وإنما من الضروري أن يعقب عملية الاختيار والتعيين إعداد برامج تدريبية تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين، وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم (عباس، 2011).

1.6.7.2.2 التدريب: هو عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد، من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته، وتحسين مهاراته بما يساهم في تحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة (ياسين، 2009).

2.6.7.2.2 وظيفة التدريب: تركز إدارة الموارد البشرية على الوظيفة التطويرية من أجل عكس غايات المنظمة للعاملين الجدد وتطوير إنتاجهم بشكل مثالي، ويتم ذلك عن طريق التوجيه والتدريب بعد أن يتكيف الفرد مع البيئة المحيطة به، وهي كما يأتي: (عبد العزيز، 2013).

توجيه الموارد البشرية: أن الغاية الأساسية التي تقوم عليها عملية توجيه الموارد البشرية هو تأهيل الفرد لمكان ما أو موقع ما ومساعدته في فهم كيفية العمل بصورة مريحة في بيئة غير مألوقة. أي بمعنى توجيهه أو مساعدة العاملين الجدد للتلاؤم مع منظماتهم الجديدة ومسؤوليات أعمالهم.

تدريب الموارد البشرية: يشير التدريب إلى الجهود الرامية إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله، فالتدريب "هو عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبياً في قدرات الفرد مما يساعده على أداء

الوظيفية بطريقة أفضل، ويعرفه البعض بأنه إجراء منظم يتزود الأفراد من خلاله بالمعرفة والمهارة المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة. (الموسي، 2006).

ويعرف التدريب بالجهود المخطط لها والتي تهدف إلى تعليم العاملين الجدارات والمعارف والمهارات المتعلقة بالأعمال التي يقومون بها في الوقت الحاضر، أما التطوير فيتجاوز ما هو آني ليتم توسيع المهارات والجدارات العامة المتعلقة بالمستقبل وعلى المدى البعيد. وحتى يتحقق الهدف من عمليتي التدريب والتطوير لا بد وأن ينقل ما تم تعلمه واكتسابه من مهارات وقدرات أثناء التدريب إلى التطبيق العملي أثناء أداء المهام والواجبات الوظيفية (Mondy، 2012).

3.6.7.2.2 خصائص عملية التدريب: (ياسين، 2009).

- التدريب نشاط رئيسي وليس أمراً كمالياً، تلجأ إليه الإدارة أو المنظمة أو تتصرف عنه باختيارها.
- التدريب نظام متكامل يتكون من مجموعة من الأجزاء والعناصر المترابطة معاً، تقوم بينها علاقات تبادلية نفعية.
- التدريب عملية شاملة بمعنى شمولها لكل المستويات الإدارية التي تتضمنها المنظمة كذلك فإن التدريب يجب أن يقدم لكل التخصصات في المنظمة.
- التدريب عملية إدارية ينبغي أن تتوفر لها مقومات العمل الإداري الكفاء حتى ينجح.
- التدريب عملية فنية تحتاج إلى خبرات وتخصصات محددة ينبغي توفرها.
- التدريب نشاط متغير ومتجدد، حيث أن التدريب يتعامل مع متغيرات، ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد.

وتقع مسؤولية التدريب على ثلاث جهات هي: إدارة المواد البشرية: تعتبر إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة بشكل كامل عن عملية تدريب العاملين الجدد والقدامى في مجالات العمل، التي تتطلب التحسين أو التطوير مع المستجدات العلمية والفنية السائدة في حقول عمل المنظمة. مدراء الوحدات الإدارية: يعتبر مدراء الوحدات الإدارية العاملة في المنظمة مسؤولة عن العاملين لديهم وتحديد مدى الحاجة لتدريبهم والبرامج التطويرية والتدريبية التي يتطلبها العمل، المشرفون: يكون المشرف مسؤولاً مسؤولية مباشرة عن العاملين الذين يعملون معه (حمودة والخرشة، 2007).

4.6.7.2.2 أنواع التدريب:

هناك أنواع عديدة للتدريب ويختلف تقسيمها باختلاف المعيار المتخذ أساساً لعملية التصنيف وهي كالتالي (موسى، 2007):

التدريب من حيث مدته: تدريب قصير الأجل أي أن المتدرب يتفرغ كلياً أو جزئياً للتدريب ويمكن أن يكرس بعض وقته للتدريب، ويعمل بالوقت المتبقي، وتدريب طويل الأجل: وينظر إليه كاستثمار

للمستقبل يشمل برنامجاً شاملاً للمعلومات والمهارات والتي لا يمكن توفيرها من خلال التدريب قصير الأجل.

التدريب حسب مجال التدريب: التدريب المهني والفني: ويتلاءم هذا النوع من التدريب مع الأعمال والوظائف التي تتطلب مستوى عال من المهارة، والتدريب التخصصي: ويكون هدفه زيادة معلومات الفرد في مجال عملية محددة، ويتوسع ويتعمق فيها لغرض تمكين الفرد من تحسين مستوى الأداء، والتدريب الإداري: وهو التدريب على الأعمال ذات الطابع المتماثل، مثل الأعمال الكتابية، وأعمال المستودعات والمشتريات وغيرها، والتدريب الإشرافي: إن الهدف من التدريب الإشرافي زيادة قدرات الفرد في الإشراف والتعامل مع المرؤوسين وكسب رضاهم.

التدريب من حيث عدد المتدربين: التدريب الفردي: ويتم عندما يراد شغل الفرد وظيفة جديدة ذات مسؤوليات ومهام تختلف عن وظيفته الأولى، والتدريب الجماعي: وهو عبارة عن مجموعة موظفين يتم تدريبهم في مركز تدريب في المنظمة أو في مركز تدريب خارج المنظمة.

التدريب حسب مكان التدريب: التدريب داخل المنظمة: إن كثيراً من المنظمات لديها مراكز تدريب خاصة وتعد فيها دورات بعيدا عن العمل ذاته، والتدريب خارج المنظمة: يعني انقطاع الموظف عن العمل لفترة محدودة، ليلتحق أثناءها بدورة أو برنامج تدريبي في أحد المراكز التدريبية في البلد أو خارجها.

التدريب حسب وقت التنفيذ: التدريب قبل الالتحاق بالعمل: حيث يتم إبعاد المتدرب من ضغط العمل وإتاحة الفرصة للتزود بالخبرات وتنمية المهارات، ومقابلة موظفين من إدارات مختلفة داخل المنظمة أو خارجها، مما يؤدي لتبادل المعلومات والأفكار والتجارب وتقوية العلاقة، والتدريب أثناء العمل: وهو أكثر أنواع التدريب شيوعاً وأقل كلفة، ويحدث مباشرة أثناء العمل.

5.6.7.2.2 مراحل العملية التدريبية:

تضمن عملية التدريب في الخطوات التالية (مقابلة، 2011):

البحث: وتشتمل على تحديد مصادر التدريب المتاحة ووسائله وأساليبه، ومناهجه وأنماطه، كما يتضمن حصر واختيار المواد المنشورة والمطبوعة.

التحليل: ويشمل تحديد الاحتياجات التدريبية، والسلوك والأداء المستهدف، والأعمال التي صمم من أجلها التدريب والتكاليف والمتدربين والمستهدفين وتحديد معايير التدريب والجدوى الاقتصادية والجدول الزمني لخطة التدريب.

التصميم: وتشتمل وضع خطة للتدريب، وإعداد منهاج التدريب، واختيار أساليب التدريب المناسبة واختيار الاستراتيجيات والوسائل التي يجب استخدامها ليلائم معايير خطة التدريب.

التنفيذ: وتشمل الفعاليات التدريبية بكفاءة والمحافظة على نظام التدريب، وتنسيق ومراقبة سير التدريب وإعداد التقارير عن سير التدريب وعن المتدربين وحفظ السجلات الضرورية.

التقييم: وتشمل تقييم الأداء التدريبي، أي تقييم فاعلية البرامج وتقييم المتدربين وأهداف التدريب وأساليبه.

6.6.7.2.2 تحديد الاحتياجات التدريبية: تعتبر الاحتياجات التدريبية حجر الزاوية في النشاط التدريبي لأنها تعني مجموع المتغيرات والتطورات المطلوب إحداثها بغرض تحقيق التوازن بين أداء الفرد ووظيفته وأهداف المنظمة، والاحتياج الفعلي للتدريب مرهون بتحليل المؤثرات الداخلية والخارجية للمؤسسة أو المنظمة (شعيب، 2014).

7.7.2.2 التقييم والمتابعة

بعد اختيار وتعيين وتدريب العاملين وقضائهم فترة زمنية مناسبة في عملهم، تلجأ المؤسسات إلى تقييم أدائهم للتعرف على جودة نواتج ومخرجات العمل، ومدى تحقيق معدلات ومعايير الأداء المستهدفة، والتعرف على جوانب القوة وتعظيمها، والتعرف أيضا على القصور والضعف ومحاولة علاجه، ويساهم تقييم أداء العاملين في تزويد الإدارة ببيانات عن جوانب القوة والضعف في قدرات ومهارات الأفراد، وبالتالي فإن نتائج تقييم أداء العاملين تعتبر مدخلات لعدد من برامج إدارة الموارد البشرية، مثل الترقية والنقل والمكافأة والتدريب وتخطيط القوى العاملة وتخطيط وتنمية المسارات الوظيفية (جربي، 2012).

تمثل عملية المتابعة والتقييم المرحلة الأهم في عملية تنفيذ الاستراتيجية للمنظمة والضامن الرئيس لتحقيق أهدافها وإدراكها على أرض الواقع، فتعد المتابعة عملية مستمرة تتضمن تعقب وتحليل سير الاستراتيجية، وتوثيق مراحل التطبيق المختلفة، والتأكد من تنفيذها في الإطار الصحيح بشكل دوري، كما تحرص عملية التقييم على المقارنة بين ما تم تخطيطه وما تحقق، وقياس الأثر على المجتمع مع تطوير وتحديث آليات التطبيق والأهداف الكمية بما يتوافق مع المتغيرات المحلية والدولية.

المتابعة والتقييم: عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط الضعف والقوة في الجهود التي يبذلها الأفراد في المنظمة، ويمكن تعريف تقويم الأداء على أنه " عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك أداء العاملين في العمل، ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم الحالية، أو تدريبهم وتنميتهم أو تأديبهم أو فصلهم والاستغناء عنهم. وإن هذه العملية تتم بعد تدريب العاملين الجدد لتحديد تأثير التدريب، وتقدير ما تم تعليمه بصورة واقعية، وإن هذه العملية يجب أن تكون دائمة وغير مقتصرة على العاملين الجدد (برنوطي، 2007).

والتقييم: هو تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس بها كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم، وقد تكون

متابعة النشاط التدريبي أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي، وقد تكون متابعة لنتائج التدريب بعد انتهاء البرنامج التدريبي (درة والصباح، 2008).

1.7.7.2.2 وظيفة التقييم والمتابعة: إن عملية تقويم العاملين الوظيفي يؤدي عدة وظائف منها:

- يحدد إن كان العامل الجديد يؤدي وظيفته بصورة صحيحة.
 - يدفع العاملين إلى التعرف على جودة عملهم، وهل أنهم يسايرون أو يتجاوزون توقعات المنظمة .
 - يساعد التقويم على رفع الروح المعنوية للعاملين.
 - يشخص العادات السيئة وغير السليمة.
 - يقدم أساساً للعمل الانضباطي وحوادث الطرد عند الضرورة.
- إن الهدف الأساس من تقويم أداء العاملين هو تحديد مدى كفاءة العاملين في أداء وظائفهم ومكافآتهم على أدائهم السليم (عبد العزيز، 2013).

ويعد تقويم الوظائف الوسيلة العملية والموضوعية لإقامة نظام عادل للأجور في المنظمات، ويعرف تقويم الوظائف (Savas، 2006) على أنه الوسيلة المنطقية لتحديد القيمة النسبية لأي وظيفة في المنظمة، بغية تحديد أجر عادل لهذه الوظيفة يوازي تلك القيمة.

وترى الباحثة أن عملية المتابعة والتقييم جزء لا يتجزأ من إدارة المنظمات، إذ أنها تساعد في التأكد من أن المنظمة تحقق الأهداف المرجوة، وفي نفس الوقت تلعب المتابعة والتقييم دوراً في تصميم المنظمات وإعادة النظر في الأنشطة المخططة لها بناء على نتائج المتابعة والتقييم حتى تتمكن إدارة الموارد البشرية من تحقيق الفائدة المثلى من أنشطة المتابعة والتقييم، ومن المؤكد أن التقييم عملية على قدر عالٍ من الأهمية، وليس هناك مجال للشك في أن الأفراد في المواقع الإدارية هم الأكثر إدراكاً لأهمية المتابعة والتقييم في نجاح أي منظومة، ولطالما ارتبطت عملية التقييم بعملية المتابعة لما توفره عملية المتابعة من بيانات ومعلومات، وترى الباحثة بأن عملية المتابعة والتقييم لها أهميتها من حيث أنها تبين مدى تطابق التنفيذ الفعلي لأنشطة الشركة مع ما تم التخطيط له من أهداف، كذلك قياس الآثار الناتجة عن تنفيذ إدارة الموارد البشرية لأنشطة الشركة المستهدفة، وذلك باتباع طرق وأساليب حديثة ومنها الإدارة بالأهداف، وسلوك التقدير السلوكي.

8.2.2 العوامل المؤثرة في وظائف إدارة الموارد البشرية:

تتأثر وظائف إدارة الموارد البشرية بمجموعة من العوامل المتمثلة في قوانين وتشريعات التوظيف، والنقابات، وسوق العمل، والعوامل الاجتماعية والتكنولوجية، بالإضافة إلى أن العوامل المرتبطة بقوة مراعاة هذه القوانين عند وضع برامج وسياسات التوظيف، والتحقق من أن السياسات التي تطبقها المنظمة

تتماشى مع هذه القوانين، كما تنهض النقابات بدور مهم في تحديد حقوق العاملين من أجور وإجازات وظروف عمل وساعات عمل، مما يفرض على المنظمة أن تكون سياساتها منسجمة مع ما تحدده النقابات بهدف تجنب الصراع معها (مخلوف، 2010).

وتؤثر ظروف سوق العمل في وظائف إدارة الموارد البشرية، فإذا كان الاقتصاد الوطني في وضع قوي فإن ذلك يؤدي إلى انخفاض معدل البطالة وزيادة معدل الأجور، وزيادة الحاجة إلى التدريب، وزيادة الحاجة إلى الاستقطاب والعكس صحيح إذا كان الاقتصاد في وضع ضعيف. وتؤثر العوامل الاجتماعية من قيم واتجاهات ومعتقدات في وظائف إدارة الموارد البشرية (برنوطي، 2007).

9.2.2 أهمية المحافظة على الموارد البشرية:

تتكلف المؤسسات بشكل عام أموالاً ضخمة في البحث عن الموظفين المناسبين وإحاقهم بالعمل وتدريبهم بعد العثور عليهم، ومن أجل جعل هذه الأموال ذات مردود مادي ملموس، يتوجب وجود نظام واضح يحافظ على الموظفين الجيدين ويحفزهم على الاستمرار في خدمة المؤسسة لمدة طويلة بشكل يزيد من ولائهم ويحسن من إنتاجيتهم ويشعرهم بأهميتهم لدى المؤسسة. وأحد مكونات هذا النظام الممارسات والسياسات التي تتبعها مؤسسات الأعمال بالحفاظ على العاملين، من خلال مكافأة الموظف المنتج بصورة فورية وعادلة، تشعره بمدى اهتمام المؤسسة بما أنجزه وتغرس في نفسه شعوراً بعدالة معاملة مؤسسات الأعمال لموظفيها، كل بحسب جدارته (غانم، 2015).

وغيرها من ممارسات وسياسات تؤدي إلى رفد الإنسان بمعارف تزيد من طاقته على العمل والإنتاج، وكون الإنسان هو المسؤول الأول والأخير عن الفشل والنجاح لأي شركة من الشركات أو مؤسسة من المؤسسات أو دولة من الدول. لذلك كان الاهتمام به وإدارته وبتوجيهه وتحفيزه، من أهم الأمور التي تكاد تفوق أهميتها كل القضايا الأخرى المتعلقة بالمال والتكنولوجيا والهيكل والتصميم، وغيرها من الأمور الملموسة. (Barutçugil، 2004).

مما يضيف صورة البقاء للموظف في المنظمة التي تقدره وتحترم مشاعره، ويصبح مالياً لها، فيفخر بها، ويعمل فيها بكامل طاقته، ولعل مدلول الإنتاجية يعد تجسيدا للمضمون الاقتصادي للتعليم والتدريب المنظم للقوى العاملة والإدارة المنظمة، وخاصة أن مستويات الإنجاز الاقتصادي أصبحت تقاس بمدى تطور الإنتاجية والاتجاه نحو التقنية المكثفة لرأس المال والموفرة لعنصر العمل، بالاعتماد على العنصر البشري المدرب (D.R. Eikhof، 2007).

وتعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثنى مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق، إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات الإبداعية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. فالموارد البشرية يمكن أن تساهم بقوة في تحقيق أهداف وربح للمنظمة، إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر

البشري المتوفر والمُتَوَقَّع. على مدى كفاءة، وقدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها.

3.2 المبحث الثاني: القدرات الإبداعية (Innovation Capabilities)

1.3.2 تمهيد:

أصبح الإبداع التنظيمي يعد بمثابة السلاح الذي يمكن المنظمات من المنافسة بقوة في بيئات الأعمال، الأمر الذي أصبح لزاماً معه أن تركز المنظمات على رأس المال البشري وبما يمتاز به من قدرات، فالأفراد الذين يتمتعون بقدرات معرفية، وإبداعية عالية أصبحوا يعدون بمثابة الوقود الذي يحرك القدرات الإبداعية للمنظمة ويحقق لها الميزة التنافسية، فهذه القدرات تعتبر من الأصول غير الملموسة التي تمتلكها المنظمات، والتي يصعب على منافسيها تحديدها، أو تقليدها، وتمكنها بالتالي من المحافظة على ميزتها التنافسية لأطول فترة ممكنة، ولأهمية الدور الذي يمكن أن يلعبه العاملون في زيادة قدرة المنظمة على تقديم منتجات وخدمات إبداعية، فإن الكثير من المنظمات أصبحت تسعى اليوم إلى الاستقطاب والتعيين والمحافظة على الأفراد الذين يمتلكون الخبرات والمعارف والقدرات التي تمكنهم وبشكل مستمر من تقديم أفكار تعزز من مكانة المنظمة التي يعملون فيها، وهو الأمر الذي أدى بدوره إلى زيادة دور إدارة الموارد البشرية، فإدارة الموارد البشرية الكفؤة، تعد من أهم الوسائل التي تكفل ضمان توفر القدرة الإبداعية في المنظمات التي تعمل فيها. (الحسيني، 2013).

2.3.2 الإبداع (Innovation):

إن الإبداع ظاهرة معقدة، ذات وجوه وأبعاد متعددة، لهذا يبدو من الصعب إيجاد تعريف محدد ومتفق عليه في الوقت الحاضر، فبعض التعريفات جاءت تعلق على سمات الشخص المبدع، وبعضها يؤكد على العمليات العقلية وآخرون يركزون على النتائج الإبداعي (يوسف، 2010).
ولتوضيح ذلك نورد في بحثنا عدة تعاريف: بداية نبدأ المعنى اللغوي للإبداع: بدع الشيء اختراعه وصنعه لا على مثال، وأبدع وابتدع الشيء أي أنشأه ويقال فلان أبدع الشيء، أي أول من فعله، والبديع الشيء الذي يكون أولاً وابتدعت الشيء أي اخترعته (مجيد، 2008).
ويعرفه المختصون انه المبادرة التي يبذلها المرء بقدراته على الخروج والانشقاق من التسلسل العادي في التفكير بتفكير مخالف كلياً (القواسمة وآخرون، 2013).
ويعرفه العميان: هو إيجاد وتقبل وتنفيذ الأفكار والعمليات، والمنتجات، والخدمات الجديدة، (العميان، 2010) ويعرفه الصيرفي: تستعمل مفاهيم الإبداع والابتكار كمترادفات، وتعني جميعاً ولادة شيء غير معروف، أو حتى النظر إلى الأشياء بطرق جديدة. (الصيرفي، 2006).

يمكن تعريف الإبداع بأنه " أفكار جديدة ومفيدة وملتصدة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكتيكي لأنه لا يشمل تطور السلع والعمليات المتعلقة بها وإعداد السوق فحسب بل يتعدى أيضاً الآلات والمعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا عن العمل بما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية". (بحر، 2010).

كذلك الإبداع " ليس إلا رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة تتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة من خلال التفكير بشكل مختلف ومبدع لإيجاد الحل المناسب (أهل، 2009).

ويعرفه (الحسيني، 2013) "الإبداع مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية، لتؤدي إلى إنتاجات أصيلة ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم إذا كانت النتائج من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية".

وتعرفه الباحثة إجرائياً: فالإبداع مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن إن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية وجديدة سواء أكان ذلك بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أم خبرات المؤسسة أم المجتمع أم الفرد خاصة إذا كانت النتائج من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية.

4.3.2 القدرات الإبداعية (Innovation Capabilities):

يختلف مفهوم القدرات الإبداعية للمؤسسة عن مفهوم القدرات الإبداعية للأفراد، فالقدرات الإبداعية للمؤسسة تعني قدرات من نوع ديناميكي، تمكن المؤسسة من التكيف مع تغيرات المحيط، وتقديم كل ما هو جديد في مجالها من خلال تجميع، ودمج وإعادة تجميع واستغلال الموارد والمعارف والمهارات (الحسيني، 2013).

أما القدرات الإبداعية للأفراد، فقد اختلف الباحثون في وضع تعريف محدد للقدرات الإبداعية، فمنهم من عرفها بأنها " الاستعدادات العقلية التي يلزم توافرها للأشخاص حتى يقوموا بأنواع من السلوك الإبداعي، والتي تميز الشخص المبدع القادر على التفكير الإبداعي (بحر، 2010).

كذلك تعرف القدرات الإبداعية بأنها " قدرة الفرد على نقل المعرفة الكامنة داخله، وإنتاج معرفة جديدة تظهر بصورة منتجات، وعمليات فيها نوع من الجدة والتفرد".

وتشير القدرة الإبداعية: أنها مهارة من مهارات التفكير الإبداعي تجعل الفرد أكثر حساً للمشكلات، وجوانب النقص، والتغيرات في مجال المعرفة، والبحث عن الحلول، والتنبؤ وصياغة الفرضيات، واختبارها وتعديلها من أجل التوصل إلى نواتج جديدة يستطيع هذا الفرد نقلها للآخرين.

وتعرف الباحثة القدرات الإبداعية بأنها تعني قدرة الإنسان على إبداع ما هو فريد من نوعه أو خارق للعادة الأمر الذي يدفع الإنسان إلى ابتكار الجديد، ويتميز الإنسان المبدع بقدرات تميزه عن غيره من

الأشخاص العاديين مثل: الطلاقة الفكرية، والأصالة، والمرونة، والقدرة على التنبؤ للمشكلات وقبول المخاطرة... وغيرها من السمات.

والشخص المبدع (Innovate person) يمكن التعرف على الأشخاص المبدعين عن طريق دراسة المتغيرات الشخصية، والفروق الفردية في المجال المعرفي ومجال الدافعية ويتناول وصف الشخص المبدع عادة ثلاثة مجالات رئيسية وهي: الخصائص المعرفية، والخصائص الشخصية (الدافعية)، والخصائص التطورية مع زيادة القدرة على استخدام الجانب الأيمن من المخ لزيادة استخدام الحدس والبدئية إضافة إلى إطلاق طاقاته الكامنة للخروج من القيود المعوقة لقدراته الإبداعية. (بحر، 2010).

والتفكير الإبداعي (Creative Thinking) أو **عملية الإبداع** وهي تركز على عملية التفكير نفسها أكثر من التركيز على النواتج ومن أمثلة ذلك تعريف سبيرمان (Spearman) الذي يرى أن الإبداع يحدث عندما يتمكن العقل من إدراك العلاقة بين شيئين بطريقة يتولد عنها ظهور شيء ثالث (أهل، 2009).

5.3.2 خصائص الإبداع:

اهتم الباحثون بالتعرف على خصائص الإبداع نظراً لما يمثله من قيمة وأهمية، للخروج بمساهمات فيما يتعلق بتقويم الإبداع، والأشخاص المبدعين، وبالتالي يساعد على تنمية وتطوير القدرات الإبداعية، والوقوف على مدى ملاءمتها وفعاليتها، لدعم وتبني وتوظيف الإبداع في مختلف المجالات والأنشطة سواءً على مستوى الأفراد أو الجماعات أو المنظمات، ومن هذه المساهمات ما ذكره "عساف" في تقويمه لأبرز خصائص الإبداع والتي أشار إليها في الآتي:

1.5.3.2 الإبداع ظاهرة فردية وجماعية: لم يتفق الباحثون والمفكرون على رأي واحد حول حقيقة الظاهرة الإبداعية، وهل هي ظاهرة فردية؟، أي أنها نتاج جهود الأفراد كأفراد أم هي ظاهرة جماعية أيضاً، بمعنى أنها نتاج جهود جماعية، إن الإبداع ليس حكراً على الأفراد، وهو ليس عملية فردية بالضرورة، حيث قد تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات (عساف، 2013).

ولعل من الأهمية بمكان أن نلاحظ أن الإبداع ليس فردياً كما يعتقد كثيرون وإنما قد يكون جماعياً أيضاً، كما لا بد من ملاحظه أن الإبداع يمكن تنميته بالتدريب والتعلم الأمر الذي يلقي بمسؤولية خاصة على المؤسسات التي يجب أن تصمم البرامج والفعاليات المختلفة والتي تحفز القدرات الإبداعية وتتميزها (دور، قيادة الإبداع) وبالتالي فإن الإبداع الجماعي أو المؤسسي قد يكون ممكناً أكثر ومتاحاً أكثر، وخاصة في المراحل التاريخية المعاصرة، حيث أصبحت الظواهر والمتغيرات تتداخل بصورة بالغة التعقيد، وتحتاج إلى جهود عظيمة وإمكانيات ضخمة حتى يمكن التعامل معها والوصول إلى نتائج إبداعية حوله. ويؤكد "عساف" أن إشراقة الفكرة الإبداعية تبدأ في ذهن الأفراد كأفراد، فتكون في بدايتها فكرة أو نبوغاً فردياً، أي متابعة هذه الفكرة وإثرائها، وتتم الاستفادة منها في بحث حضاري معين، حيث أن كثيراً من

الأعمال الإبداعية اختفت وتلاشت لدى أفراد مجهولين لأنها ظهرت فردياً نتيجة عجز الفرد، وإهمال الجماعة، وتقصير المنظمات (عساف، 2013).

2.5.3.2 الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد: إن الإبداع ليس حكراً على العلماء والخبراء والأخصائيين، فالإنسان العاقل السوي هو إنسان مبدع، حيث تنطوي مقومات شخصيته على نوايات أو عناصر إبداعية، وذلك بغض النظر عما كان الفرد الإنساني يعي ذلك أو لا يعيه، وتختلف هذه المقومات العناصر الإبداعية من شخص لآخر حسب الفطرة التي فطرها الله عليها، وحسب الظروف الموضوعية التي يعيش في وسطها ويتفاعل معها، حيث تعمل الظروف على صقل وتنمية الخصائص الإبداعية لدى بعض الأفراد، وقد تحبطها لدى بعض آخر (عساف، 2013).

3.5.3.2 الإبداع كالتشخصية يرتبط بالعوامل الموروثة كما يمكن تنميته وتطويره: أي أن العوامل الوراثية لها تأثيرها الكبير في تنمية الاستعدادات الإبداعية، وهذا لا يحول بدوره دون أن تتدخل العوامل التربوية لتعمل على تنمية الاستعدادات لدى الآخرين، إلا أن درجة الاستجابة، ونمو عناصر الإبداع، تتزايد كلما ازدادت درجة التوافق بين المقومات الوراثية والعوامل التربوية وعلى الرغم من أن العامل الوراثي له تأثير وارتباط على الإبداع إلا أن التطور الذي حدث في ما يسمى بالهندسة الوراثية جعل من الممكن جزئياً السيطرة أو التأثير على الصفات الوراثية (عساف، 2013).

ومن خلال خصائص الإبداع تبين أن الإبداع ظاهرة معقدة ومركبة وحتى يتم فهمها لابد من الإحاطة بجميع جوانبها، كذلك يعتبر الإبداع طريقة لحل المشكلات بطريقة منطقية وإنتاج شيء جديد كالوصول إلى نظرية جديدة أو شيء جديد، وينتج الإبداع من تفاعل مجموعة من العوامل الشخصية والاجتماعية، والإبداع ليس وفقاً على العلماء والأدباء والفنانين بل يشمل الأفراد وبجميع تخصصاتهم.

6.3.2 أنواع الإبداع الإداري في المنظمات:

1.6.3.2 الإبداع الإداري على مستوى الفرد (Individual Innovation):

هو الإبداع الذي يحققه ويتم التوصل إليه من قبل الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، وكتب الكثير عن الشخصية المبدعة، وتم تحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها من حيث القدرات والاستعدادات والميول، وخصائص الفرد المبدع والتي تكون عدة فطرية بالآتي: (المعرفة، التعليم، الذكاء، الشخصية، الطفولة، التفاعل) (الغندور، 2011).

2.6.3.2 الإبداع الإداري على مستوى الجماعة (Group Innovation):

هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، أو دائرة، أو لجنة، ... الخ)، واعتماداً على خاصية التناوب Synergism فإن إبداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها. ولا شك فإن التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة.

3.6.3.2 الإبداع الإداري على مستوى المنظمة ((Organizational Innovation):

لا بد من التأكيد مرة أخرى على أن الإبداع في المنظمات المعاصرة، على اختلاف أنواعها، لم يعد مسألة ترف أو شيئاً كمالياً، وإنما بات أمراً ضرورياً وملحاً، ولا غنى لها عنه إذا ما أرادت البقاء والازدهار، وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارساتها اليومية. ويتحقق ذلك بتوفر الشروط التالية (دي ديرلوف، 2009):

- ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق ولتنمية هذا التفكير لدى الأفراد لابد من أن تتيح لهم المؤسسة فرص التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.
- ضرورة تعلم حل المشكلات بطريقة إبداعية، وهذا يعني تكيف التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة.
- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية والتعود على التفكير المطلق والشامل وتقصي أبعاد أي مشكلة.
- ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات أو بناء المشكلات، وذلك من عدم والعمل على حلها.

7.3.2 أهم جوانب ومتغيرات البيئة التنظيمية التي تحفز على الإبداع الوظيفي وتشجيعه (أبو زايد، 2008):

الهيكل التنظيمي العضوي: يؤثر إيجاباً على الإبداع وذلك لأنه يتضمن درجة متدنية من تقسيم التمايز الرأسي، والرسمية والمركزية، فالهيكل العضوي يوفر المرونة والتكيف والتفاعل الأفقي بين الوحدات المختلفة، مما يشجع ويسهل تبني الإبداعات.

استقرار الإدارة لفترة طويلة يرتبط بالإبداع: حيث إن استقرار الإدارة يوفر المشروعات والمعرفة في كيفية إنجاز العمل وتحقيق النتائج المرجوة.

ثقافة المنظمة: المنظمات المبدعة لديها ثقافات متشابهة، فهي تشجع المخاطرة والاختبار والتجربة، وتكافئ النجاح والفضل، على السواء، وتشجع بل وتكافئ الأخطاء، وتتنظر إلى الفشل على أنه نتيجة ثانوية طبيعية للخوض في المجهول.

القيادة: الإبداع يتطلب قيادة ملتزمة بالتغيير، وتدعم الإبداع وتسانده، وتتسامح مع الأخطاء، بل وتشجعها، وعلى المدير أن يساعد الأفراد على التغلب على خوفهم من الفشل، وتطوير ثقافة المخاطرة الذكية التي تؤدي إلى الإبداع الدائم.

جماعة العمل: لقد دلت الدراسات على أن وجود درجة معتدلة من التنوع، والتماسك، والاستقلالية تتصف بها جماعة، فريق عمل يشجع ويعزز الإبداع، ولكن إذا ما زادت هذه الخصائص أو قلت درجة الاعتدال، فإن ذلك يعيق الإبداع في المنظمات. ومن ناحية أخرى فإن الدراسات أثبتت أن وجود علاقات قوية بين أفراد الجماعة الواحدة يشجع على الامتثال وتضرر بالإبداع.

إن المنظمة التي تسودها العلاقات الاجتماعية القوية يمكن أن تصبح راضية ذاتياً بالوضع الراهن (Complacent) ومنعزلة عن المعلومات والتحديات الأخرى، وهذا يعني أن المنظمات التي تعزز التنوع والانفتاح الداخلي ولو على حساب جزء من التماسك، يمكن أن تساعد على جذب الأفراد الموهوبين والمبدعين، وتشجع الإبداع التعاوني (دي ديرلوف، 2009).

8.3.2 صفات المبدعين:

- تمثل قضية البحث عن المبدعين إحدى أهم المواضيع التي يحفل بها المهتمون بالظاهرة الإبداعية (مجيد، 2008) ولذلك نشير في بحثنا إلى صفات المبدعين والسمات المميزة لهم:
- 1- الخيال الواسع وغزارة الأفكار والقدرة العالية على التركيز وقوة الملاحظة، والخروج عن المألوف والدقة والثقة وامتلاك نظرة متعمقة (المجيد، 2008).
 - 2- النشاط والمثابرة الدافعية والرغبة في التفوق والشجاعة، والجرأة، ولديهم تصميم وإرادة قوية ولا يكتفون بالحل الواحد، ويبحثون عن الطرق البديلة وإيجابيون ومتفائلون (مجيد، 2008).
 - 3- الثقة والميل إلى التفكير التأملي والتعبير الجمالي، وتحليل النتائج (الإمام، 2010).

9.3.2 أبعاد القدرات الإبداعية: (بحر، 2010).

الإبداع سلوك إنساني خلاق يكمن في داخل كل فرد، يتفق في حالات تحفيز المدارك واستثارة الأحاسيس ضمن وسائل عديدة، ليوحد أفراداً متميزين لديهم ملكة الحضور الدائم والحيوي للعقل الباطن (اللاوعي)، وباستطاعتهم الحصول على أنسب الحلول وأفضلها من مجموعة خيارات مطروحة، أو استنباط مجموعة رؤى وتصورات مبتكرة لمسألة اتفق على أنها مستعصية.

لذا يعد الإبداع موهبة كامنة في كل إنسان، كبقية المواهب المستترة تحتاج إلى إثارة وصقل وممارسة نوعية دائبة، كي تكون ملكة حاضرة عند كل ملمة وإنتاج جديد وعلى هذا فلا يتصور البعض أن الإبداع مختص بأصحاب الذكاء الخارق أو أولاد الذوات، فالكل عليهم أعمال عقولهم، وتفجير مواهبهم للوصول إلى حالة الإبداع الواقعي في شتى مجالات الحياة الفردية والاجتماعية.

غير أن هناك بعض الأفراد تظهر قابليتهم وقدراتهم الإبداعية من خلال مواقف طارئة وظروف حرجة، وهؤلاء عليهم التوجه إلى أنفسهم أكثر والعناية بقابليتهم، وتغيير نمط سلوكهم بما يتلاءم والصفات التي يحملونها ومن جملتها (أشرف العربي، 2007):

1.9.3.2 الأصالة: وهي المقدر على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير المؤلف وبعيد المدى، ويتفق عدد من الباحثين على أن الأصالة هي "القدرة على إنتاج استجابات أصيلة أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها، والأصالة تشتمل على ثلاثة جوانب رئيسية وهي:

- الاستجابة غير الشائعة (القدرة على إنتاج أفكار نادرة).
- الاستجابة البعيدة (القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة).
- الاستجابة الماهرة (القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة) وهذا الجانب يعد محكاً جديداً للأصالة.

وتشير هذه المهارة إلى قدرات الفرد على إنتاج أفكار أو حلول جديدة غير مألوفة للمشكلة أي أن الفرد الذي يتصف بهذه المهارة لا يكرر أفكار الآخرين (البكر، 2012).

2.9.3.2 الطلاقة: الطلاقة تعني قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية محددة، ويقال إن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية. لذا فمن المرجح أن يتميز الشخص المبدع بالطلاقة في التفكير، وتتحدد الطلاقة في حدود كمية مقاسه بعدد الاستجابات وسرعة صدورها، ويمكن تحديد خمسة أنواع للطلاقة: (بحر، 2010).

أ- **الطلاقة اللفظية:** وهي قدرة الفرد على توليد أكبر عدد من الألفاظ التي تتسم بشروط معينة (يوسف، 2010).

ب- **طلاقة الأشكال:** وهي تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية وهناك اختبارات تقيس هذه الطلاقة، يطلق عليها اختبارات طلاقة الأشكال التخطيطية (الإمام والآخرين، 2010).

ت- **طلاقة الرموز:** هي قدرة الفرد على توليد كلمات تنتهي أو تبدأ بحرف معين، أو مقطع معين، أو تقديم كلمات على وزن معين باعتبار الكلمات تكوينات أبجدية.

ث- **طلاقة المعاني والأفكار:** وتتضمن هذه القدرة إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار ذات العلاقة بموقف معين.

ج- **طلاقة التداعي:** وتتجسد في قدرة الفرد على توليد عدد كبير من الألفاظ تتوافر فيها شروط معينة، من حيث المعنى، ويحدد فيها الزمن أحياناً، وهو إنتاج أكبر عدد ممكن من الكلمات ذات الدلالة الواحدة.

ح- **الطلاقة التعبيرية:** سرعة صياغة الأفكار السليمة، وإصدار أفكار مترابطة في موقف محدد، على أن تتصف هذه الأفكار بالوفرة والتنوع والغزارة وأحياناً الندرة والترجمة الفورية الإبداعية تمثل أحد هذه الملامح لهذه القدرة لأن الترجمة تتطلب ترابط الأفكار باللغة الصورية التي يتم بها تمثل الأفكار من لغة وتحويلها إلى لغة أخرى (الجمال، 2013).

3.9.3.2 المرونة: وهي قدرة الفرد على تغيير تفكيره بتغيير الموقف الذي يمر فيه بحيث تصدر منه استجابات متعددة لا تنتمي إلى فئة واحدة، أي أن يسلك الفرد أكثر من مسلك للوصول إلى كافة الأفكار أو الاستجابات المحتملة (النفيعي، 2010).

والمرونة الفكرية تشير إلى القدرة على توليد أفكار متنوعة ليست من الأفكار المتوقعة أو تحويل مسار التفكير مع تغير المثير، أو متطلبات الموقف.

وقد صنف (أبو زايد، 2008) المرونة إلى نوعين:

أ- **المرونة التلقائية:** تتضمن قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائياً لا تنتمي لفئة أو أصل واحد، كما أنها تشير إلى المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها موقف. فيعطي الشخص عدداً من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة وإنما تنتمي إلى عدد متنوع. وهذا يميزها عن الطلاقة بأنواعها، حيث يبرز عامل المرونة أهمية تغيير اتجاه أفكارنا، بينما يبرز عامل الطلاقة أهمية كثرة هذه الأفكار فقط.

ب- **المرونة التكيفية:** وهي قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية حين يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة، ويمكن النظر إليها باعتبارها الطرف الموجب للتكيف العقلي، فالشخص المرن من حيث التكيف العقلي مضاد للشخص المتصلب عقلياً، وسمي هذا النوع من المرونة باسم المرونة التكيفية، لأنها تحتاج إلى تعديل في السلوك ليتفق مع الحل السليم.

4.9.3.2 الحساسية للمشكلات: ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذه القدرة، ملاحظة الأشياء غير العادية، أو الشاذة، أو المحيرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها، ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة، تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيها، وبالتالي فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق (بحر، 2010).

ويعرفها (مخوف، 2010) بأنها قدرة الفرد على إدراك المشكلات والأزمات في المواقف المختلفة أكثر من غيره، والتحديد الدقيق لأبعاد هذه المشكلة، واستيعاب الآثار المترتبة عليها برؤية واضحة تمكنه من تحديد نواحي القصور وتلافيها، وتدعيم الإيجابيات وذلك لفهمه العميق بطبيعة المشكلة مدار البحث.

5.9.3.2 قبول المخاطرة: هي مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة. كما تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك، وفي ميدان العمل الإداري يكون المديرون الواعدون واعين لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين وتحسين المناخ التنظيمي، ومدركين لحاجة العاملين للمساندة والدعم للتغلب على التردد في تحمل الآثار المترتبة على المخاطرة مما يدفعهم إلى وضع أنظمة ومكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها. (بحر، 2010).

إن تبني الأسلوب الإبداعي العلمي والموضوعي في مختلف وظائف الإدارة العامة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ قرارات معناه عدم التوقع داخل الأطر التنظيمية التقليدية وإهمال المعايير والابعاد الإبداعية الفعالة، التي تؤدي إلى بروز ظواهر خطيرة تساهم في تدهور حالة العديد من الشركات، لأن الإبداع موهبة كامنة في كل إنسان كبقية المواهب المستترة، تحتاج إلى إثارة وصقل وممارسة نوعية، غير أن هناك بعض الأفراد تظهر قابليتهم وقدراتهم الإبداعية من خلال مواقف طارئة وظروف حرجة، وهؤلاء عليهم التوجه إلى أنفسهم أكثر والعناية بقابليتهم، وتغيير نمط سلوكهم بما يتلاءم والصفات التي يحملونها.

10.3.2 قياس الإبداع في المؤسسات:

إن عملية قياس الإبداع تعد من الصعوبة بمكان، إلا أنه تمت عدة محاولات في هذا الصدد، ومن أهم المقاييس المستعملة نذكر ما يلي: النسبة المئوية من الدخل الذي تم إنفاقه على البحث والتطوير، وعدد براءات الاختراع، وعدد مبادرات البحث والتطوير وعدد المنتجات الجديدة، إلا أن تلك الإجراءات لا تقيس قيمة الإبداع فعلا فالمقاييس الفعالة للإبداع تركز على فهم عملية الإبداع (وهي عملية تختلف من مؤسسة إلى أخرى) والعلاقة بين المدخلات والمخرجات، ولتحديد المقاييس المناسبة نحتاج إلى أن ننظر إلى الاستثمار الذي تحدده المؤسسة في مجال الإبداع على شكل الموارد والبيئة التي تتيحها المؤسسة، كما نحتاج أيضا إلى أن نضع في اعتبارنا النتائج التي تمخضت عنها تلك العملية، والاثر الذي خلفته هذه النتائج على قيمة السوق لدى المؤسسة (الأخضر، 2011).

ولقد أوجد للعملية الإبداعية مجموعة من المقاييس الاختيارية، وقوائم تقدير الشخصية، والخصائص السلوكية التي تراكمت خلال النصف الثاني من القرن العشرين، حيث إن مقاييس الإبداع تستخدم في مجالات كثيرة في المؤسسة ومن أهم هذه المقاييس:

- اختيار الأفراد الموهوبين والمتفوقين للالتحاق ببرامج تكوين وتدريب خاصة.
- اختيار الأفراد وتصنيفهم بوظائف قيادية، تتطلب توافر استعدادات عقلية ومهارات إبداعية وسلوكية ذكية تقييم فعالية برامج تدريب الإبداع وتنمية مهارات التفكير المتشعب وحل المشكلات ويمكن تصنيف أدوات قياس الإبداع في ضوء المكونات التي سبق الإشارة إليها على النحو التالي (بوزيان، 2010).

1- اختبار الأداء: وهي حركة قياس الإبداع التي وضع أسسها جيلفورد ومن بعده تورانس، ركزت حول العملية الإبداعية من خلال فقرات اختبارية تقيس عوامل وقدرات مرتبطة بالتفكير الإبداعي أو التفكير المتشعب وهذه المقاييس تتمثل بالطلاقة، والمرونة، الأصالة، الإفاضة، والحساسية للمشكلات، وقد تم التعريف بهم في متن البحث.

2- قوائم تقدير السيرة الذاتية: تهدف هذه القوائم إلى الحصول على معلومات حول الخبرات المبكرة للفرد بافتراض أن الانجازات المستقبلية لأي فرد تتأثر بدرجة كبيرة بنوع الخبرات التي

تعرض لها خلال سنوات الدراسة كما تتأثر بالخيارات المهمة التي اتخذها في حياته المبكرة ومن ثم ربط تلك الخبرات بخصائصه الشخصية، ويوجد عدة وسائل للحصول على المعلومات المطلوبة مثل إجراء المقابلات الشخصية وفحص الوثائق الرسمية ومن أبرزها قوائم التقدير الذاتية المستخدمة في قياس الإبداع، بحيث تتألف قائمة السيرة الذاتية لتايلر من 150 فقرة مرتبطة بالأداء الأكاديمي للإبداع القابلية الفنية القيادة النضج المهني.

3- **قوائم تقدير الشخصية:** تستند هذه القوائم إلى الافتراض القائل بأن الأشخاص الذين يمتلكون الخصائص الشخصية حول الأشخاص المبدعين لديهم القدرة على تقديم إسهامات إبداعية في مجالات عملهم.

حيث تتضمن فقرات أدوات تقدير الشخصية عبارات وصفية أو صفات ويطلب من الفرد أن يحدد درجة انطباق مضمون العبارة أو الصفة عليه عن طريق وضع إشارة مقابل كل فقرة وتتراوح بين ما تنطبق بقوة، ولا تنطبق أبداً، وتقدم بشكل فردي أو جماعي ولا تتطلب مثل هذه القوائم تدريباً خاصاً أو مؤهلاً من جانب الذين يقومون بتطبيقها أما عمليات تصحيحها واستخراج دلالات العلامات الكلية فإنها بحاجة إلى خبرة في استخدام دليل التصحيح (بوزيان، 2010).

من هنا نستنتج انه يمكن للمنظمة تنمية الإبداع لديها، باستخدام وسائل متعددة يتم من خلالها تحفيز الأفراد نحو السلوك الإبداعي، ومن خلال قياس أداء الأفراد الموهوبين والمتفوقين، والعمل على تنمية قدراتهم بتدريبهم ووضعهم في دور قيادي.

11.3.2 معوقات الإبداع في المنظمات:

يقصد بمعوقات الإبداع العقبات التي تمنع الإنسان وتثبطه عن تحسين وتطوير مجال تخصصه والتفوق فيه ومن أبرزها: (الإمام وآخرون، 2010)

1- قلة العلم أو عدم صحته، والاعتماد على الآخرين سواء في الإنتاج أو الحل أو التنظيم أو التخطيط والاكتماء بالمتاح رغم إمكانية إيجاد الأفضل وعدم الإتيان وعدم التشجيع والتحفيز وعدم رعاية الموهوبين (مجيد، 2008).

2- البيئة المحيطة وتوفر شروط تنمية المهارات بها وعدم الإحساس بالحاجة للإبداع، وكما يقال الحاجة أم الاختراع (القواسمة وآخرون، 2013).

3- الخوف من الرؤساء أو الفشل والافتقار للمرونة، والحافز الذاتي، وعدم التعلم والاستمرار في زيادة المحصول العلمي (مجيد، 2008).

- 4- الخوف من التغيير ومقاومة المنظمات له، وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن، وانشغال المديرين بالأعمال اليومية الروتينية، ورفض الأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة للوقت، والالتزام بحرفية القوانين والتعليمات، والتشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون.
- 5- مركزية الإدارة، وعدم الإيمان بتفويض الأعمال الروتينية البسيطة إلى العاملين وعدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين ونبذ زملاء فالإنجاز والتفوق الزائد الذي يتجاوز قدرات الزملاء في مجال العمل، يشعروهم بالخطر والتهديد مما يحفزهم على النيل من الفرد المبدع بالسخرية منه وعزله.
- 6- قلة الحوافز المادية والمعنوية، وخاصة المادية منها مما تجعل العاملين منشغلين بتدبير أمورهم الحياتية ومصادر رزقهم وتجنبهم للعمل الإبداعي.
- 7- القيادات الإدارية غير الكفؤة، إن الإدارة تعتبر صاحبة الدور الأساسي في تحفيز العاملين وإشراكهم في وضع وتنفيذ الأهداف التنظيمية، وخلق التعاون، وإيجاد البيئة المناسبة داخل المنظمة، فإذا ضعفت كفاءة هذه الإدارة، كانت مثبّطاً في وجه الإبداع لدى العاملين (حسن، 2014).
- معوقات الإبداع كثيرة: منها ما يكون من الإنسان نفسه، ومنها ما يكون من قبل الآخرين، فعلى أن نعرف هذه المعوقات ونتجنبها بقدر الإمكان لأنها تقتل الإبداع وتفتك به، ومنها الشعور بالنقص، وعدم الثقة بالنفس، حيث ترى الباحثة أن المعوقات السابقة يمكن التغلب عليها من خلال الممارسات الإدارية الفعالة إضافة إلى التزام المنظمة بأساليب عمل تشجع من خلالها العاملين على زيادة الانجاز والإبداع.

12.3.2 المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع:

تلعب المتغيرات التنظيمية دوراً هاماً في تهيئة المناخ المناسب للإبداع الإداري، وحيث أن المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري متعددة الأبعاد والجوانب فإن الحديث في هذه الدراسة سيتم عن أهم هذه المتغيرات من وجهة نظر الباحث، والتي تعمل على رفع مستوى أداء العاملين وتؤدي إلى ما يعرف "بالأداء الإبداعي" وهي:

1.12.3.2 البناء التنظيمي: لكل منظمة بناء تنظيمي، يوضح تقسيم النشاطات والأعمال والواجبات والأقسام والإدارات، وتستلزم عملية البناء التنظيمي، تحديد أهداف المنظمة، ثم تحديد أوجه النشاطات المختلفة في العمل المطلوب، وتحديد العمليات المطلوبة في كل نشاط وتجميعها في وحدات إدارية، وتحديد الوظائف في كل عملية، مع تحديد واجبات كل وظيفة، والمؤهلات المطلوبة في شاغلها، وتعيين الأفراد وتكليفهم بالوظائف المطلوبة ومنحهم السلطات اللازمة، لكي يتمكنوا من ممارسة الواجبات الملقاة على عواتقهم، وتحديد العلاقة بينهم، وتوفير التسهيلات والإمكانات الخاصة بالعمل، ويتضمن البناء التنظيمي لمنظمة ما وجود الهيكل التنظيمي وما يتطلبه من وضوح التصميم والمفهوم الذي بني عليه،

ووضوح الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وجهة المساءلة والمكافأة بالإضافة إلى وجود مناخ العمل الملائم، والمتمثل في درجة جيدة للاستقلالية والحرية الذاتية في اتخاذ القرارات ووجود اعتبارات للإبداع وتشجيع الأداء الجيد، مع الشفافية والصراحة في النقد، والنقد الذاتي البناء (العجلة، 2009) ومن هذا المنطلق فإن التنظيم الفعال الذي يتضمن هياكل تنظيمية مرنة تتناسب فيها الاتصالات بسلاسة، وتشجيع فيها اللامركزية وتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات يمنح مساحة أفضل ويهيئ فرص أكبر للإبداع والابتكار عن طريق تطوير وتنمية الأفراد، حيث يتاح لهم فرصة أداء أعمالهم بحرية وإبداع.

2.12.3.2 أنظمة وإجراءات العمل: تمثل أنظمة العمل مجموعة السياسات والقواعد والأساليب والإجراءات التي تحكم أنشطة المؤسسة لتحقيق أهداف محددة وتتكون أنظمة العمل من السياسات وإجراءات العمل لكل نشاط هي أسس ومبادئ ثابتة تتعلق بنشاط محدد وتتبع من السياسات (العجلة، 2009).

وتساهم أنظمة وإجراءات العمل في تنمية روح الإبداع لدى العاملين إذا ما اتسمت باليسر والبساطة والابتعاد عن الروتين، والتعقيد والتشدد في تنفيذ أنظمة وقواعد العمل. وفي المقابل فإن البيئة التنظيمية إذا ما اعتمدت على الإجراءات الروتينية واستخدام المركزية والحرفية في تنفيذ قواعد العمل خشية تحمل مسؤولية الخروج عن تلك القواعد، فسوف يكون ذلك كله عقبة في طريق تنمية الروح الإبداعية لدى العاملين، الأمر الذي يفقد التنظيم فرصة استغلال مواهب هؤلاء العاملين، وقدراتهم الخلاقة في تأدية أعمالهم.

3.12.3.2 الاتصالات: تقوم العمليات الإدارية على تبادل البيانات والمعلومات داخل المنظمات، ومن ناحية أخرى فإن المدير كقائد في عمله يحتاج لكي يحقق أهداف المنظمة إلى التوجيه، وكذلك يحتاج إلى أن يفهم العاملين معه ويوجه سلوكهم، بشكل يضمن عدم تعارض هذا السلوك مع الأهداف التنظيمية كما وتلعب الاتصالات دوراً هاماً داخل الإدارات، فهي تحافظ على تدفق وانسياب العمل داخلها، فكلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات كلما زادت كفاءة العمل (العجلة، 2009).

ونستطيع التحدث عن أكثر اتجاه من الاتصالات، الاتصالات النازلة، والاتصالات الصاعدة والاتصالات القطرية، والمراد هنا إيجاد نظم الاتصال التي توفر المعلومات الفعالة التي تؤدي إلى تحفيز وتنمية الأفكار والاقتراحات الإبداعية والابتكارية، فالمعلومات التي تتدفق يومياً في التنظيم لها أثر مهم في تنمية الاتجاهات الإبداعية بين العاملين.

4.12.3.2 نمط القيادة: تشكل القيادة محورا مهماً تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، فالقيادة الحكيمة والواعية أمرٌ لا غنى عنه لترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة (العجلة، 2009) أساليب العمل وطرق القيادة ومن الصفات الهامة في القائد أولاً:

مستوى التعليم المناسب المحيط بالأسس النظرية الضرورية وثانيا: الخبرة العملية. و ثالثاً: المهارات الفنية لتحقيق الأعمال والأهداف المطلوبة ورابعاً: السمات الإنسانية مثل القدرة على التعاطف والتسامح(التميمي، 2016).

لذلك تلعب القيادة دورها في تنمية و تعزيز الأداء الإبداعي، فالقائد المبدع هو شخص مجدد يبحث دائماً عن أهداف ووسائل جديدة ويوظف ذكاهه بشكل لا يخاف التجربة إن الأداء الإبداعي للعاملين يحتاج إلى توفير المناخ التنظيمي الصحي وهو احد المهام الرئيسة للقياديين، من خلال دورهم في صياغة التعاون أو أسلوب التعامل القائم بين الرئيس ومرؤوسيه من منطق أهمية العلاقات المتبادلة بينهما، حيث أن كل طرف من أطراف هذه العلاقة يؤثر في تحقيق حاجات ورغبات وأهداف الطرف الآخر، ويعتبر الرئيس هو الطرف الرئيسي في تحديد نوعية أن القيادة في المنظمات تؤثر تأثيراً حيوياً على إبداع الأفراد في أدائهم الوظيفي من خلال إتباعها لأسلوب المشاركة في إدارة الأفراد الذي يؤدي إلى تشجيع الأفراد على إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية وتقديم العون الذي يطلبه من إمكانات مادية و معنوية، هذا جانب من أساليب التشجيع التي ينبغي أن يتبعها القائد لدعم الأداء والتفكير الإبداعي لدى العاملين. لذلك تعتمد العناصر الرئيسة لنجاح الإدارة على المناخ الإبداعي للشركة، وعلى نوعية وشخصية المديرين، ومع ذلك فإن الاعتبار الأول والأساسي لإدخال التغيير والإبداع كأساليب فاعلة في إنجاح التنمية الإدارية، هو بلا شك إيجاد البيئة الملائمة، بكل ما تحمله هذه العبارة من أبعاد معيارية وموضوعية.

13.3.2 الممارسات الإدارية التي تؤثر في تنمية الإبداع لدى العاملين:

- **التحدي:** عن طريق تعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة، والتي تتصل بخبراته ومهاراته، وذلك يؤدي إلى توقد شعلة الإبداع لديه، كما أن التسكين في المكان غير المناسب يؤدي إلى الإحباط والشعور بالتهديد.
- **الحرية:** وتتمثل في إعطاء الموظف الفرصة لكي يقرر بنفسه كيف ينفذ المهمة المسندة إليه، فذلك ينمي الحافز الذاتي وحاسة الملكية لديه.
- **الموارد:** أهم موردين يؤثران على الإبداع هما: الوقت والمال، وتوزيعهما يجب أن يكون بعناية فائقة لإطلاق شرارة الإبداع عند الجميع، وعلى العكس فإن توزيعهما بشكل غير عادل يؤدي إلى تثبيط الهمم، كما أن مساحة المكان الذي يعمل فيه الموظف، كلما كانت واسعة كلما حركت الخيال المبدع أكثر.
- **ملاحق فرق العمل:** كلما كان فريق العمل متآلفاً ومتكاملاً، كلما أدى ذلك إلى مزيد من صقل مهارات التفكير الإبداعي وتبادل الخبرات ويكون ذلك من خلال الرغبة الأكيدة للعضو في تحقيق

أهداف الفريق ومبادرة كل عضو إلى مساعدة الآخرين وخاصة في الظروف الصعبة وضرورة تعرف كل عضو على المعلومات المتخصصة التي يحضرها الأعضاء الآخرون للنقاش.

• **تشجيع المشرفين:** حيث أن معظم المديرين دائماً مشغولون، وتحت ضغط النتائج يفوتهم تشجيع المجهودات المبدعة الناجحة وغير الناجحة، فلا بد من تحفيز الدافع الذاتي حتى يتبنى الموظف المهمة ويحرص عليها ويبدع فيها والمؤسسات الناجحة نادراً ما تربط بين الإبداع وبين مكافآت مالية محددة والمفترض أن يقابل المدير أو المشرف الأفكار الإبداعية بعقل متفتح وليس بالنقد أو بتأخير الرد أو بإظهار رد فعل يحطم الإبداع.

• **دعم المنظمة:** إن تشجيع المشرفين يبرز الإبداع، ولكن الإبداع حقيقة يدعم حينما يهتم به قادة المنظمة الذين عليهم أن يضعوا نظاماً أو قيماً مؤكدة لتقدير المجهودات الإبداعية واعتبار أن العمل المبدع هو قمة الأولويات، كما أن المشاركة في المعلومات وفي اتخاذ القرارات والتعاون من القيم التي ترعى الإبداع (الموهوبون، 2017).

حاجة المنظمات إلى الإبداع :

تعتبر الإدارة الإبداعية سمة من سمات المنظمات الحديثة في ظل المنافسة الشرسية، و كذلك ديناميكية بيئة الأعمال وما تحمله من فرص و تهديدات و ظهور التكتلات الاقتصادية وبالتالي هناك مجالات كثيرة للإدارة الإبداعية سواء في بناء الاستراتيجيات أو في ابتكار الأساليب والأنظمة أو في تنظيم المهارات وقدرات العاملين أو في الاستجابات المحدثة لاحتياجات البيئة من سلع وخدمات، فهناك مجالات متعددة ومتنوعة يمكن تفصيلها وتحويلها إلى فرص إبداعية كبرى، وتعظيم قدرات وإمكانات المنظمة، لذلك تبحث الشركات عن مكان لها في الصدارة دائماً، وتسعى لتكون في المقدمة، وقادرة على مواجهة المنافسة وتحقيق النتائج الأفضل، ومن المؤكد أن الشركات المتميزة هي التي تكون قادرة على الإبداع، والتجديد على أساس دائم ومستمر، وإن القادة المتميزين هم الذين يكونون قادرين على مساعدة الأفراد في مؤسساتهم والاستفادة من مواهبهم الإبداعية، واستثمار ما لديهم من قدرات وطاقات متجددة، حيث تظهر الحاجة إلى الإبداع عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة أن هناك تفاوتاً بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب، وهذا التفاوت يحث على إدارة المنظمة على دراسة تبني أسلوب جديد، وعادة فإن الظروف التي تخلق الحاجة إلى الإبداع تفرضها التغيرات في بيئة المنظمة مثل التغيرات التكنولوجية وتغير أذواق المستهلكين أو توفر معلومات حول ظهور أسلوب أفضل للعمل، فإذا شعرت المنظمات أن هناك فجوة بين السلوك الحالي والسلوك المرغوب، فإنها ستحاول سد أو تقليص الفجوة، ويكون ذلك من خلال الإبداع، ولكن المنظمات العقلانية لا تتصرف فقط كاستجابة للتفاوت بين الإنجاز والطموح، فهي قد تكتشف وتتبنى طرقاً وأساليب جديدة من خلال عمليات البحث، ولكي تحسن أداءها، يجب على المنظمات العقلانية أن تراقب بيئتها من أجل التنبؤ بالمطالب الجديدة والاحتياط لمواجهةها، وهذا ما

يعرف بالإبداع المنظم الذي يتضمن عمليات بحثٍ وتقصيٍ مقصودةٍ ومنظمةٍ عن التغييرات والتحليل المنطقي لفرص الإبداع التي يمكن أن تفرزها تلك التغييرات.

4.2 شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات

1.4.2 مساهمة قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات:

لقد أصبحت المعرفة موردًا اقتصاديًا يفوق أهميته الموارد الاقتصادية الطبيعية، وأصبحت القيمة المضافة الناتجة عن العمل في التكنولوجيا، تفوق القيمة المضافة الناتجة عن العمل في قطاعات أخرى كالصناعة والزراعية، فالمعرفة هي بمثابة العنصر الرابع لمصادرة الثروة، بل إن الثورة الصناعية المعلوماتية السائدة حاليًا بدأت تجعل من المعرفة مولدا رئيسيا للثروة والقيم المضافة.

إن أنظمة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات من القطاعات الرائدة والواحدة في فلسطين وتشغل (5000) شخص بشكل مباشر و(15000) بشكل غير مباشر وتسهل عمل القطاعات الأخرى وتحسن البيئة الاقتصادية، وقد ساهمت شركة الاتصالات الفلسطينية الأرضية والخلوية في إحداث تقدم حقيقي في هذا القطاع الحديث نسبيًا ولكنه يحتاج لإمكانات عالية كون العالم يتحول إلى اقتصاديات المعرفة التي تعتمد على التطور في أنظمة الاتصالات والمعلومات حيث أصبحت الاتصالات والمعلومات موردا اقتصاديا هاما من موارد الإنتاج.

2.4.2 أبرز ملامح قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات:

قطاع تكنولوجيا المعلومات من أسرع القطاعات الاقتصادية نمواً في فلسطين، وذلك لوجود مجموعة متعلمة من القوى العاملة وقرب فلسطين من مراكز التكنولوجيا المتطورة، مما كان لهما الأثر الكبير في التوسع في هذا القطاع، حيث استفادت الجامعات الفلسطينية وغيرها من القطاعات من تكنولوجيا المعلومات الموجودة في أنحاء العالم فعملت على تشديد التركيز على التدريب في مجال تكنولوجيا المعلومات في المناهج، وإن التطور أصبح في حياة كل فرد فلسطيني من خلال الانترنت وإن الحاجة إلى الانترنت تتزايد في كل يوم وأصبح الاقتصاد في الشركات الفلسطينية يعتمد بشكل كبير على الانترنت ويجب التطور والتغير المستمر حسب طلب السوق.

وإن لدى قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قدرة كبيرة للتأثير في تطور البنية التحتية الفلسطينية، وأيضاً على الجودة العاملة للظروف المعيشية، حيث يلعب قطاع المعلومات والاتصالات دوراً حاسماً في تشكيل مستقبل فلسطين، وبأنه يسهل قدرة الفلسطينيين على التواصل مع الآخرين سواء محلياً أو عالمياً، وقد قدم الخبراء الاقتصاديون درجات عالية لقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الفلسطينية من أجل

بقائه وقدرته على المساعدة في تطور الاقتصاد الفلسطيني ،ولقد شهدت الاستعانة بمصادر خارجية من الخبراء الدوليين في هذه الصناعة وهذه الاستعانة لديها القدرة على استدامة مشاريع تطوير تكنولوجيا المعلومات في حالة متزامنة ومتعددة وعلى مستويات عالية من الجودة ،والجدول الزمني ورضا الزبائن كما هو متوقع من المشتريين من مزودي الخدمات الذين يقومون بالاستعانة بمصادر خارجية من تكنولوجيا المعلومات العالمية، وعلى الرغم من الوضع السياسي الحالي إضافة إلى القيود الإسرائيلية الخرقاء إلا أن قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يقف على رأس قطاعات الاقتصاد الأخرى من حيث جاهزيته لدعم الاقتصاد الفلسطيني والدخول بشكل ملحوظ إلى الأسواق سواء على مستوى المنطقة أو على المستوى العالمي.

3.4.2 خصائص قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

وإن خصخصة هذا القطاع من التجارب الناجحة في فلسطين، حيث أظهرت هذه التجربة قدرة القطاع الخاص الفلسطيني على النجاح والنمو والتطوير، فمن خلال تتبع نشاطات وإنجازات قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات يظهر لنا الخصائص والمؤشرات التالية:

- 1- تمتلك فلسطين العناصر الأساسية للنهوض بقطاع تكنولوجيا المعلومات.
- 2- أسرع القطاعات الاقتصادية نمواً، توفر قوى العاملة المتعلمة والمؤهلة
- 3- (100%) من البنية التحتية للاتصالات الرقمية الحديثة القائمة، هي من نتاج القطاع الخاص الفلسطيني.
- 4- تحتضن فلسطين أكثر من (250) شركة متخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- 5- يساهم قطاع تكنولوجيا المعلومات بحوالي (5-7%) من الناتج المحلي الإجمالي الفلسطيني.
- 6- يبلغ حجم قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في السوق الفلسطيني نحو (600) مليون دولار.
- 7- أكثر من ثلاثة ملايين مشترك للهاتف النقال وأكثر من أربعمئة ألف مشترك للهاتف الثابت، إضافة إلى مائة محطة إذاعية وتلفزيونية محلية وسبع عشرة شركة تعمل في مجال الاتصالات والإنترنت.

http://www.pipa.ps/ar_page.php?id=1adfe4y1761252Y1adfe4

ونحو نبذة عن هذه الشركات بالنظر الى ملحق رقم(2)

4.4.2 علاقة إدارة الموارد البشرية مع الإبداع في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات

تلعب إدارة الموارد البشرية في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات دوراً استراتيجياً من حيث تبني مداخل جديدة في ممارستها، مما يؤدي إلى نشر ثقافة داخل الشركات تعزز من البناء الداخلي للشركة وبالتالي تؤدي إلى تعزيز الأداء الفردي والإبداع وقد أثبتت العديد من الأدبيات النظرية أن ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية له علاقة وثيقة بالتطور والنمو ومواكبة المستجدات التي تشهدها المنظمات في جميع القطاعات وجعلها مبدعة في مواجهة التحديات والمشكلات التي تتعرض لها، فمن خلال عملية الاختيار فإن إدارة الموارد البشرية لموظفيها تقوم باستقطاب أفراد يملكون قدرات إبداعية ومؤهلات علمية تمكنهم من تقديم أفكار جيدة ومفيدة في آن واحد، وعن طريق عملية التدريب فإنها تجعل موظفيها قادرين على إدخال مفاهيم جديدة وتطبيقها حيث تسهم هذه الأفكار المقدمة على تحسين البيئة الداخلية، والتي تساعد على تحسين الأداء الكلي للمنظمة. وفي حال تقديم أي فكرة جديدة وفريدة فإن إدارة الموارد البشرية تقوم بتقديم الحافز المناسب الذي له تأثير إيجابي في رفع أداء العاملين والذي يشجعهم تنمية قدراتهم الإبداعية وتقديم كل ما هو جديد.

1.5.2 الدراسات العربية:

1.1.5.2 دراسة (جودة وآخرون، 2016) بعنوان: تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي.

تهدف الدراسة إلى معرفة اتجاهات الموظفين الإداريين في جامعة السليمانية التقنية، نحو أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى أداء جامعة السليمانية التقنية، واختبار الفروق في تلك الاتجاهات تبعاً لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، وشملت الدراسة حصر شامل بلغت (299) موظفاً من العاملين في الجامعة، حيث تم توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارات ميدانية، وكان عدد الاستبانة المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي (272) استبانة واعتمدت الباحثة في تحليل بياناتها على استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها: أظهرت النتائج وجود علاقة لها دلالتها الإحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي، وكما أشارت النتائج بوجود تأثير له دلالاته الإحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي، بالإضافة إلى أن المتغيرات المستقلة (الاستقطاب، والتعيين، التدريب، والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، الصحة والسلامة المهنية) التابعين لممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر على المتغير التابع والمتمثل في أداء الجامعة، وقد أوصت الدراسة بالتركيز على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية وذلك من خلال التعرف على الأبعاد التي تؤثر على تحقيق هذه الممارسات.

2.1.5.2 دراسة قريشي (2016) بعنوان: إدارة الموارد البشرية أثرها على الإبداع الإداري بالمؤسسة الاقتصادية.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات العاملين في مديرية الصيانة، سوناطراك، بسكره، نحو مفهوم إدارة الموارد البشرية وأثر ذلك في إبداعهم الإداري، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمنا استبانة لجمع البيانات ووزعناها على مجتمع الدراسة بأكمله والبالغ عددهم (101) عامل، وكان عدد الاستبانة المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي (90) استبانة، وقد تم استخدام في التحليل الإحصائي للبيانات استخدام عدة أساليب إحصائية من بينها مقاييس الإحصاء الوصفي، تحليل الانحدار المتعدد، وتحليل الانحدار المتعدد التاريخي، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مستوى ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية في مديرية الصيانة مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد إدارة الموارد البشرية مجتمعة (3.94). وأن مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة حيث بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد الإبداع الإداري مجتمعة (4.04). كذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير إدارة الموارد البشرية بأبعاده المختلفة في مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بمديرية الصيانة، كما توصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها، العمل على تقديم المزيد من

الحوافز المعنوية للعاملين، وتشجيعهم في دعم أفكارهم الجديدة والتفاعل معها ،كذلك على إدارة المؤسسة أن تعيد النظر في سياستها اتجاه المسار الوظيفي لعمالها.

3.1.5.2 دراسة غانم (2015): بعنوان ممارسات شركة الاتصالات الفلسطينية في

المحافظة على الموارد البشرية ودورها في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى إدراك مدراء ورؤساء الأقسام في شركة الاتصالات الفلسطينية لدرجة ممارسة الشركة في المحافظة على الموارد البشرية ودور هذه الممارسات في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بإجراء مقابلات مع بعض العاملين في الشركة، وتم تصميم استمارة مكونة من 46متغير، وزع منها 80 استمارة على مجتمع الدراسة (دوائر وأقسام الشركة - الإدارة العامة في نابلس)، تم الحصول على 60استمارة صالحة للتحليل، والتي شكلت عينة الدراسة.

بينت نتائج الدراسة مدى إدراك المبحوثين لأهمية ممارسات الشركة المتمثلة في (عدالة تقديم الحوافز المادية والمعنوية، ثقافة المنظمة التنظيمية، العدالة التنظيمية، التمكين) في المحافظة على مواردها البشرية، كما بينت نتائج الدراسة الأثر الإيجابي لهذه الممارسات في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة. وكان من أهم التوصيات التي خرجت فيها الدراسة ضرورة الاهتمام بهذه الممارسات وخاصة العدالة في تقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين، والشفافية في تقييم أداء العاملين، ومنح العاملين الثقة والحرية في أداء المهام الموكلة لهم.

4.1.5.2 دراسة سبرينة (2015): بعنوان أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على

أداء الأفراد في الجامعات:

هدفت الباحثة في هذه الدراسة إلى تحديد أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات معتمدة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية، حيث قامت الباحثة بتوزيع 800استمارة من مجتمع الدراسة واسترجع منها 570استمارة وتم استبعاد 46استمارة لعدم قابليتها للتحليل الإحصائي، أما فيما يخص التحليل الإحصائي لهذه البيانات فقد اعتمدت الباحثة برنامج التحليل الإحصائي.

وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: أن كل من التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي والإبداع تمثل استراتيجيات هامة، في تنمية مواردها البشرية، وعلى الرغم من أهمية الاستراتيجيات إلا أن هناك بعض القصور في ممارسات هذه الاستراتيجية والتي قللت نوعاً ما من فعاليتها، وأوصت الدراسة بضرورة بحث الجامعة وتركيزها في تحصيل التغذية الراجعة عن مدى استفادة المتدربين من البرامج التدريبية، كذا الاطلاع على آرائهم حول مدى رضاهم واستفادتهم من مضمون المادة التدريبية وأساليبها لتفعيل الاستراتيجية التدريبية، وضرورة الاهتمام أكثر بموضوعية

تقييم أداء الموظفين، وأخيرا ضرورة وعي الجامعة بأهمية التنوع الواسع في الأدوات النفسية كالتحفيز المادي والمعنوي.

5.1.5.2 دراسة صوالحة (2014): بعنوان مهارات التفكير الإبداعي وعلاقته بأنماط الاتصال لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مهارات التفكير الإبداعي، وعلاقته بأنماط الاتصال لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وكذلك التعرف إلى تأثير المتغيرات المستقلة على مهارات التفكير الإبداعي وعلاقته بأنماط الاتصال لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية والذين بلغ عددهم 12575 وفق إحصائيات التربية والتعليم العالي في عام 2014، وقد استخدمت الباحثة الاستبانة من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وتضمنت الاستبانة محورين رئيسيين يتفرع كل منهما إلى عدد من المجالات.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن التفكير الإبداعي لدى مديري المدارس في محافظات شمال الضفة الغربية أتى بمستوى متوسط، والعمل على مؤسسة الإبداع كسلوك ومنهج في مدارس التربية والتعليم من خلال القائمين على برامج التدريب، لاحتضان عملية الإبداع والعمل على تنميته لدى المديرين والمعلمين والطلبة.

6.1.5.2 دراسة أبو جربوع (2014): بعنوان واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني - المحافظات الجنوبية:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لكونه يتناسب مع موضوع الدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في وزارة الاقتصاد الوطني والبالغ عددهم 237 موظفا وموظفة، وقد تم أخذ عينة طبقية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة تتكون من 52 فقرة موزعة على خمسة محاور رئيسية بغرض جمع البيانات من هذه العينة، وقد تم توزيع الاستبانة على موظفي الفئة الثانية والثالثة والبالغ عددهم 148 موظفا وموظفة، وتم استرداد 145 استبانة بنسبة استرداد 97.9% وتم تحليل البيانات المحصّلة باستخدام البرنامج الإحصائي، واستخدمت الاختبارات الإحصائية المناسبة، للوصول لدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود دور لفرق العمل في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في وزارة الاقتصاد، وجود دور للعنصر الفني لفرق العمل ودور لنمط قيادة فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في وزارة الاقتصاد، لا يوجد دور للبيئة التنظيمية لفرق العمل في تنمية الإبداع الإداري، ولا تتم عملية ترقية أعضاء فرق العمل على أساس الكفاءة بالشكل المطلوب، ولا تكافئ الإدارة العليا أعضاء فرق العمل ذوي التفكير المتميز والمبدع في حل المشكلات بالشكل المطلوب، ولا تشجع الإدارة العليا أعضاء فرق العمل الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصاتهم بالشكل المطلوب.

7.1.5.2 دراسة البدارين وآخرون (2014): بعنوان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المستخدمة في البنوك التجارية الأردنية والتي تمثلت في كل من الاستقطاب، الاختيار، التعيين، التدريب، التحفيز، على اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للعاملين فيها، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة فقد تم توزيع مجموعة من الاستبانات التي تم تصميمها لفحص متغيرات الدراسة على عينة مكونة من 102 موظفا وموظفة يعملون في سبعة بنوك تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وبلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل 78 استبانة، تم تحليلها على برنامج التحليل الإحصائي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر لممارسات الاستقطاب، الاختيار، التعيين، التدريب، المستخدمة في البنوك التجارية الأردنية، كما أنه لم يكن هناك أثر لممارسة التحفيز على اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للعاملين فيها.

8.1.5.2 دراسة الرويلي (2014): بعنوان دور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية أداء إدارة الموارد البشرية:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية أداء إدارة الموارد البشرية لوزارة الداخلية، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لوصف مشكلة الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في وزارة الداخلية والبالغ عددهم 618 فردا، وقد تكونت عينة الدراسة من 217 من العاملين والعاملات بإدارة الموارد البشرية لوزارة الداخلية، تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات أهمها: وجود علاقة بين نظم معلومات الموارد البشرية وفاعلية أداء إدارة الموارد البشرية، وتوجد فروق بين العاملين بإدارة الموارد البشرية في الدرجة الكلية، والمعايير لكلا من نظم معلومات الموارد البشرية وأداء إدارة الموارد البشرية.

9.1.5.2 دراسة نصير والعزاوي (2011): بعنوان أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية:

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر الإبداع الإداري في تحسين أداء الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين في المستويات الإدارية الثلاث (العليا، الوسطى، الدنيا) وعددهم (560) مديراً في عدد من البنوك التجارية الأردنية في عمان، وتم اختيار عينة عشوائية تتألف من (150) مديراً من المستويات الإدارية الثلاث المختلفة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته.

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمتغير المستقل الإبداع الإداري على المتغير التابع في تحسين أداء الموارد البشرية، كما تقوم البنوك بتكريم الموظفين المبدعين بشكل دوري ومستمر، وهذا دليل على اهتمام البنوك بتحفيز الموظفين المبدعين على العمل، وهناك علاقة إيجابية بين الحوافز المادية والمعنوية من جهة، وبين الإبداع لدى العاملين من جهة أخرى، كما أن السلوك القيادي يرتبط بعلاقة معنوية مع الإبداع التنظيمي، بالإضافة إلى أن نمط القيادة التحويلية يخلق مستويات عالية من الإبداع لدى العاملين كما أنه أكثر تعزيزاً للإبداع من نمط القيادة التبادلية، وأخيراً فإن عملية التحسين المستمر للخدمة المصرفية المقدمة لعملاء البنوك مستمرة، وقد أوصت الدراسة بضرورة تشجيع العاملين على توليد أفكار جديدة تساهم في زيادة إيراداتها، وتحقيق البقاء والنمو، من خلال التركيز على النواحي العملية المؤدية لتحقيق أفضل مردود مالي وأفضل خدمة على حد سواء، بالإضافة إلى زيادة الاهتمام بقوة الخبرة لدى المديرين والعاملين في البنوك، وزيادة الاهتمام بقوة المكافآت، وتقديم المكافآت بأنواعها لموظفيها المبدعين والتميزين من أجل تشجيعهم على توليد أفكار جديدة وتنفيذ التغيير المناسب الذي يؤدي إلى حل المشكلات وبالتالي مواجهة العصر بأزماته وتحدياته، عن طريق عقد احتفالات يتم من خلالها تكريم المبدعين منهم، والتأكيد على أهمية ودور تطوير الموارد البشرية كأحد الاستراتيجيات التي يمكن تبنيها من قبل البنوك في مجال تحسين أداء الموارد البشرية العاملة فيها، وأخيراً استقطاب كوادر متخصصة بتنفيذ عمل البنوك المرتبطة بالإدارة الإلكترونية لتحسين مستويات أداء البنوك.

10.1.5.2 دراسة جبر (2010): بعنوان الإبداع الإداري وأثره على الأداء والوظيفي:

هدفت الدراسة إلى التعرف على الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي، حيث استخدمت المنهج الوصفي وقد تمثل مجتمع الدراسة بمديري ومديرات المدارس الابتدائية والإعدادية في وكالة الغوث الدولية

في قطاع غزة، والبالغ عددهم 208 مديراً ومديرة موزعين على ست مناطق تعليمية، واعتمدت الدراسة على عينة المسح الشامل، وقد كانت الاستبانة هي الأداة في جمع البيانات المحصّلة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها توافر قدرات وسمات الشخصية المبدعة لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة بدرجة عالية، يمتلك برنامج التعليم بوكالة الغوث الدولية مقومات الإبداع الإداري التي تساهم في خلق الأداء الإبداعي لدى مديري المدارس.

11.1.5.2 دراسة توفيق العجلة (2009) بعنوان لإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام "دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة":

تمثلت مشكلة الدراسة في بالسؤال التالي: "ما علاقة الإبداع الإداري في رفع مستوى الأداء الوظيفي لمديري القطاع العام العاملين بوزارات قطاع غزة". تتبع أهمية هذه الدراسة من التأثير الحيوي للإبداع الإداري في تحقيق أهداف المنظمات العامة حيث يمثل الإبداع الإداري طريقاً سالكاً يساعد على الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين ولا سيما المديرين منهم، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي حيث إنه يعبر عن الظاهرة الاجتماعية المراد دراستها تعبيراً كمياً وكيفياً ويتكون مجتمع الدراسة من المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة وعددهم (1235)، أما عينة الدراسة، فتم أخذ عينة قوامها (370) مفردة من المجتمع وهي تمثل 30% من حجم المجتمع الأصلي، وبناء على التحديد السابق لحجم العينة تم التخصيص المتناسب مع حجم المجتمع في كل درجة وعلية ستكون العينة طبقية متناسبة، أما توصيات الدراسة على ضوء النتائج التي أظهرتها الدراسة يوصي الباحث بما يلي: 1- إنشاء إدارة حاضنة للإبداع أو إنشاء ما يسمى (بنك الأفكار) تكون مسؤولة عن دعم وتشجيع المبدعين والمتميزين والعمل على تنمية مهارات التفكير الإبداعي لديهم، وتبني الأفكار الإبداعية والعمل على تطبيقها، فهذا يعمل على تشجيع الأفراد على الإبداع وطرح الأفكار الإبداعية 2- وضع استراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن المبدعين والموهوبين من المديرين والعمل على تدريبهم لتوفير قيادات إدارية مؤهلة قادرة على استثمار طاقاتها الإبداعية في تطوير الأداء الوظيفي. لأن اكتشاف المبدعين يمثل الخطوة الأولى على طريق الإبداع 3- العمل على تبسيط أنظمة وقواعد وإجراءات العمل، والابتعاد عن المركزية والحرفية والتشدد في تنفيذ المسائل الشكلية، وإتاحة الفرصة للموظفين بتطوير قواعد وإجراءات خاصة لإنجاز ما يوكل إليهم من مهام. فهذا من شأنه أن يوفر هامش من الحرية للموظفين لإظهار إبداعاتهم 4- العمل على اتباع اللامركزية وتفويض السلطة ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.

2.5.2 الدراسات الأجنبية:

1.2.5.2 دراسة Natalia Viktorovna (2015) بعنوان: القدرات الإبداعية للمدرسين والطلاب في درة التطور.

هدفت الدراسة إلى التعرف على القدرات الإبداعية للمدرسين والطلاب، للبحث عن درجة تطور مكونات الإبداع الفردي في مهارات التدريس وكيفية تنميته، وقد استخدمت الدراسة المنهج التجريبي ، وطبقت الدراسة على (100) من الطلاب و(60) المدرسين، وتوصلت الدراسة إلى تطبيق بطارية اندرييف لإنجاز المهام، حيث تبين وجود القدرات الإبداعية لدى خريجي كليات المعلمين بدرجات متفاوتة، وكان الاستنتاج أن كلية المعلمين تخرج الأشخاص المبدعين في المستوى المتوسط وعلى مستوى عال من الصفات البيروقراطية وادنى مستوى لمتوسط مستوى القدرة على التنمية الشخصية .وقد أوصت الدراسة بتنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى المعلمين أثناء إعدادهم في الكليات.

3.2.5.2 دراسة Nazmul،Tahmina and Chowdhury (2014)

هدفت الدراسة إلى بيان مدى تطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لشركات الحديد في بنغلادش، حيث تم استخدام منهج التحليل بأخذ آراء (62) عاملاً من (6) مصانع مختلفة، وكذلك إجراء مقابلات مع (3) مديرين للموارد البشرية في ثلاث شركات مختلفة، فتميّز وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين، وتبين غياب في العلاقات التفاعلية بين العاملين والمديرين، وعدم تأثير بيئة العمل على ممارسة تطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وأوصت الدراسة بضرورة إدراك الإداريين في ممارسة الاستقطاب والتعيين مع مدير الموارد البشرية والعمل على تعديل نظام الشركات بما يتلاءم مع توقعات العاملين في الشركات.

4.2.5.2 دراسة Scheible & Basto (2013) بعنوان: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على ترسيخ الالتزام التنظيمي في واحدة من منظمات تكنولوجيا المعلومات البرازيلية:

تهدف هذه الدراسة للتعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على ترسيخ الالتزام التنظيمي في واحدة من منظمات تكنولوجيا المعلومات البرازيلية ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة ، وتم إجراء المسح الشامل لأفراد مجتمع الدراسة للشركة الوطنية لتكنولوجيا المعلومات والبالغ عددهم (1200) شخص، وبلغ مجموع المستجيبين (307) أي ما يمثل (25%) من مجتمع الدراسة، وتوصل الباحث في دراسته إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية، والالتزام التنظيمي كانت أقوىها مع التدريب والتطوير، إذ تبين أن

الاستمرار في تدريب وتطوير الكوادر البشرية من شأنه يساعد في ترسيخ الالتزام التنظيمي للعاملين، واوصى الباحث بضرورة الاستثمار في ممارسات إدارة الموارد البشرية لأنها تشكل العوامل التي تعزي الروابط بين الشركة وموظفيها.

5.2.5.2 دراسة Hajikarimi (2013) بعنوان: نموذج لنظام إدارة الإبداع الشامل

هدفت الدراسة إلى بناء نموذج لإدارة الإبداع الشامل، وتكون مجتمع الدراسة من المصانع الإيرانية والبالغة (950) مصنعاً متوسطاً وكبير الحجم، واعتمدت الدراسة على عينه بسيطة حيث بلغت (306) فرداً من مدراء المصانع وتم تطوير استبانة لإدارة الإبداع الشامل من ثلاث محاور: المحور الأول وهي المدخلات (الأفكار الخلاقة للعاملين، الأبحاث التطبيقية، قسم الدارسة والأبحاث، أبحاث التسويق، الدراسات المستقبلية، الأفكار الخلاقة من الزبائن، الأبحاث الخارجية، المعلومات المشتراة، المصادر الخارجية) والمحور الثاني العمليات (الهيكل التنظيمي، الثقافة الإبداعية للمنظمة والإبداعات، التقنيات الإبداعية، تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، النظام الإداري) والمحور الثالث، وهي المخرجات (جميع أنواع الإبداعات وكمية الإبداعات، ومعدل الإبداع، ونوعية الإبداع، نتائج الأفراد الإبداعية). وهذا الإطار العام هو مفتاح لفحص إدارة الإبداع والابتكار، وأوصت الدراسة المدراء بأن نظام الإبداع الفعال، يجب ان يكون شاملاً ومتكاملاً ومنهجياً لتطوير القابليات الإبداعية لخلق قيمة ومميزة تنافسية للشركة.

6.2.5.2 دراسة Al-kalha et al. (2012): بعنوان أثر ممارسات إدارة الموارد

والأداء المؤسسي للبنوك التجارية الأردنية:

تهدف هذه الدراسة للتعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد والأداء المؤسسي للبنوك التجارية الأردنية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، حيث تم توزيع استبانة على العاملين في البنوك التجارية والبالغ عددهم (260) موظفاً ومديراً، واعتمدت الدراسة (171) استبانة صالحة لأغراض التحليل الاحصائي، وتوصل الباحث إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد والأداء المؤسسي للبنوك التجارية الأردنية، كانت أقواها للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات، إذ تبين للباحث أن البنوك التي تشرك عاملها وتشاورهم في اتخاذ القرار يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي للبنوك.

7.2.5.2 دراسة Medina et al (2011): بعنوان علاقة ممارسات إدارة الموارد

البشرية في رفع مستوى الأداء الابتكاري للعاملين في دوائر البحث والتطوير في إسبانيا:

بحثت هذه الدراسة في علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية في رفع مستوى الأداء الابتكاري للعاملين في دوائر البحث والتطوير في إسبانيا، كذلك العلاقة المباشرة بين رأس المال الاجتماعي والبشري الأداء المبتكر، والروابط بين هذين العنصرين في رأس المال الفكري، وطبقت الدراسة على مجموعة من الشركات في القطاعات الإسبانية الأكثر ابتكاراً لاختبار تجريبي لهذا النموذج وتقدر هذه الشركات حوالي

(85) شركة، توصل الباحث إلى أن التمكين وإتاحة فرص التعلم المستمر، وتفويض الصلاحيات كانت الأكثر تأثيراً على الأداء الابتكاري للعاملين في دوائر البحث والتطوير في اسبانيا وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز رأس المال الاجتماعي والذي من خلاله يتم اختيار الافراد الذين لديهم مهارات في التعلم والمهارات الشخصية .

8.2.5.2 دراسة Saa-Perez & Diaz- Diaz (2011) بعنوان: إدارة الموارد البشرية

والإبداع التنظيمي في جزر الكناري.

وهدفنا الدراسة إلى تحليل اثر سياسات إدارة الموارد البشرية على عملية الإبداع التنظيمي في جزر الكناري ،وذلك من خلال تحديد العوامل الداخلية المرتبطة بإدارة الموارد البشرية، والتي تؤثر على القدرة الإبداعية للعاملين في هذه الجزر، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لمناسبتة لمثل هذه الدراسة، ولجمع البيانات فقد تم توزيع الاستبانة على عينة مكونة من العاملين (157) شركة تعمل في جزر الكناري، وكان من أهم نتائجها وجود أثر إيجابي للالتزام المرتفع الذي تتمتع به إدارة الموارد البشرية نحو المنظمة على زيادة القدرة الإبداعية للعاملين، وقد أوصت الدراسة كذلك إلى أن وجود خطة رسمية لإدارة الموارد البشرية في الشركات المبحوثة قد أثر بشكل ايجابي على زيادة الإبداع التنظيمي فيها .

9.2.5.2 دراسة Girdauskien وآخرون (2012): بعنوان إدارة الموارد البشرية في

المنظمة الإبداعية:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في المنظمات الإبداعية، حيث أنه وعلى الرغم من كون القدرات والإمكانات جزءاً مهماً للانضمام إلى النظام التنظيمي وطاعة للإجراءات والقواعد المعمول بها، ولكن الطبيعة البشرية للفرد تميل إلى الحرية والاستقلال، لذلك فإن إدارة الموارد البشرية لا تزال واحدة من المهام التنظيمية الرئيسة في المنظمات، حيث هدفت الدراسة إلى تحليل الأدبيات العلمية وتحديد وظائف إدارة الموارد البشرية الرئيسية في المنظمات الإبداعية التي تضمن ميزة تنافسية. حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت على المنظمات الإبداعية حيث تكون مجتمع الدراسة من 220 موظفاً واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة والمقابلة للمدراء، وبعد تحليل البيانات، وأظهرت النتائج أن البحث وجذب الأفراد والتوظيف والتعلم الفردي والأجور والعمال العلاقات مع الاتصالات هي وظائف إدارة الموارد البشرية الرئيسية في المنظمة الإبداعية، كذلك ليس هناك ضرورة لتثبيت جميع ممارسات ادارة الموارد البشرية في مؤسسة إبداعية لأنها عضوية.

10.2.5.2 دراسة Tan and Nasurdin (2011): بعنوان ممارسات إدارة الموارد البشرية والابتكار التنظيمي:

تهدف هذه الدراسة للتعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية والابتكار التنظيمي، حيث يعتبر الابتكار التنظيمي كسلاح أساسي للمنظمات للتنافس في قطاع الأعمال وبشكل خاص في شركات التصنيع في ماليزيا، والتي تسعى إلى إحداث التغيير داخل نموذج الأعمال من العمالة الكثيفة إلى المعرفة المكثفة، من أجل أن تترج نفسها في قيمة أعلى، مثل تطوير منتجات جديدة، والعمليات، والخدمات، واستمرار الحفاظ على القدرة التنافسية ضمن المنافسات، واحدة من الطرق لزيادة الابتكار التنظيمي من خلال فعالية إدارة الموارد البشرية والممارسات الإدارية الفعالة للمعارف، أظهرت الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل عام لها تأثير إيجابي على الابتكار التنظيمي على وجه التحديد، وإلى أن التدريب كان مرتبطا بشكل إيجابي في ثلاثة أبعاد الابتكار التنظيمي، كما وجد أن تقييم الأداء له تأثير إيجابي على الإبداع الإداري، بالإضافة إلى ذلك، توضح هذه الدراسة أيضا أن التدريب وتقييم الأداء.

11.2.5.2 دراسة Camelo-Ordaz et al (2011) بعنوان: ممارسات إدارة الموارد البشرية في مشاركة المعرفة زيادة الإبداع التنظيمي.

وهدفت هذه الدراسة إلى فحص الكيفية التي تساهم فيها ممارسات إدارة الموارد البشرية في مشاركة المعرفة وزيادة الإبداع التنظيمي نتيجة الدور الذي تقوم به في زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين ، وقد تكونت عينة الدراسة من العاملين في أقسام البحث والتطوير في الشركات الإسبانية والبالغ عددهم (87) قسم بحث وتطوير تعمل في شركات إسبانية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المستخدمة في الشركات المبحوثة قد ساهمت في زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين، الأمر الذي اثر بدوره بشكل إيجابي في خلق المعرفة وتبادلها، وبالتالي زيادة القدرة الإبداعية للعاملين والإبداع التنظيمي للمنظمات التي يعملون فيها، وقد أوصت الدراسة بالتركيز على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية وذلك من خلال التعرف على الأبعاد التي تؤثر على تحقيق هذه الممارسات.

12.2.5.2 دراسة Ling & Nasurdin (2010) بعنوان: ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع التنظيمي، دراسة حالة في ماليزيا.

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة التي تربط بين كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تمثلت في (الاستقطاب ، والمكافأة والتعويض، وتقييم الاداء، والتدريب وإدارة المسار الوظيفي) والإبداع التنظيمي، وقد تم جمع البيانات اللازمة للدراسة من خلال استبانات تم توزيعها على العاملين في (674) شركة صناعية تعمل في ماليزيا، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: ان هناك علاقة ايجابية بين كل من

ممارستي التدريب وتقييم الأداء والإبداع التنظيمي، في حين لم يكن هناك علاقة بين كل من ممارستي الاستقطاب، ونظام المكافأة والتعويض، والإبداع التنظيمي في الشركات قيد الدراسة، وقد أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بقوة الخبرة لدى العاملين في الشركة، و زيادة الاهتمام بقوة المكافآت، وتقديم المكافآت بأنواعها لموظفيها المبدعين والتميزين من أجل تشجيعهم على توليد أفكار جديدة وتنفيذ التغيير المناسب الذي يؤدي إلى الإبداع التنظيمي.

3.5.3 التعقيب على الدراسات:

تناولت الدراسات السابقة موضوع إدارة الموارد البشرية بطرق متباينة، حيث تطرقت بعض الدراسات إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي، وعلى الإبداع الإداري بالمؤسسة، ومهارات التفكير الإبداعي وعلاقته بأنماط الاتصال، وقياس أثر الإبداع على تحسين مستوى أداء الموارد البشرية، ومن خلال اطلاع الباحثة على الدراسات السابقة لم تلاحظ وجود أي دراسة عربية أو أجنبية حاولت قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تحليل العمل، التخطيط، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، التحفيز، التقييم والمتابعة)، ولم تتعرض أي منها لقياس الأثر المباشر لهذه الممارسات على ما يسمى بالقدرات الإبداعية والتي تتمثل في: الأصالة والمرونة والطلاقة الفكرية والحساسية للمشكلات وقبول المخاطر، حيث تم اختيار تلك الأبعاد بعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة في هذا الموضوع والتعرف على ما استخدمته تلك الدراسات من مقاييس لمستوى ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية هذا من جهة، ومن جهة أخرى التعرف على مقاييس لمستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسات ومنها دراسة (جودة، وآخرون، 2016) التي اعتمدت (الاستقطاب، والتعيين، التدريب، والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، الصحة والسلامة المهنية) ودراسة (غانم، 2015) والتي اعتمدت الأبعاد (عدالة تقديم ممارسات شركة الاتصالات، الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، ثقافة المنظمة، العدالة التنظيمية، التمكين) أما دراسة (العجلة وبحر، 2009) فقد اعتمدت المتغيرات (البناء التنظيمي، الإجراءات وأنظمة العمل، الاتصالات، نمط القيادة، الحوافز، التدريب) ودراسة (صوالحة، 2014) اعتمدت محورين الأول مهارات التفكير الإبداعي وتمثلت مجالاته في (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات) أما المحور الثاني أنماط الاتصال وتمثل في (الاتصال الشفوي، الاتصال التعبيري، الاتصال المركب).

وقدمت الدراسات السابقة مساعدة كبيرة في دراستي الحالية فيما يتعلق بتحديد مشكلة الدراسة، وأهدافها وأهميتها ومجمل الإطار النظري وبناء أداة الدراسة، وقد قمت بمناقشة تلك الدراسات من خلال ثلاثة محاور.

1- **مجال وحجم العينة:** تنوعت الدراسات المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية بين العاملين في القطاع العام، كالقطاع التربوي، والقطاع الصحي، في حين تكونت بعض الدراسات من القطاع الخاص كقطاع الاتصالات والقطاع الصناعي عند اختيار عينة الدراسة ووجدت تبياناً واضحاً في حجم العينات المستخدمة في الدراسات السابقة إذ بلغ أصغر حجم عينة (60) فرداً في دراسة غانم (2015): بينما كان أكبر حجم عينة عشوائية، في دراسة (صوالحة، 2014) حيث بلغت (12575).

2- **أدوات الدراسة والمنهج:** اعتمدت معظم الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك باستخدام الاستبانة التي وزعت على المبحوثين الذين جاءوا من مجتمعات متباينة، في حين استخدمت دراسة غانم (2015) مقابلات مع بعض العاملين، ودراسة Nazmul، Tahmina and Chowdhury (2014) استخدمت أيضاً المقابلة مع العاملين في المصانع.

3- **النتائج:** توصلت الدراسات السابقة إلى نتائج متباينة، وقد أشارت بعض الدراسات إلى وجود تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي، وأن مستوى الإبداع مرتفع لدى العاملين في المؤسسات في حين أشارت دراسات أخرى إلى تدني مستوى الإبداع لدى العاملين، كما بينت نتائج دراسات الأثر الإيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء الوظيفي. ويمكن الإشارة إلى بعض أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في الآتي:

أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- استخدام وظائف إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل في الدراسة الحالية كما هو في غالبية الدراسات السابقة
- استخدام المنهج الوصفي التحليلي وهذا ما تم استخدامه في معظم الدراسات السابقة.
- استخدام الاستبانة في الدراسة الحالية والتي تتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية.

أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- 1- تركيز الدراسة الحالية على دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرات الإبداعية.
- 2- أهم ما يميز الدراسة الحالية هو تطبيقها على عينة من المجتمع الفلسطيني في عدة محافظات في الضفة الغربية لتكون من الدراسات الأولى التي تربط بين وظائف إدارة الموارد البشرية والقدرات الإبداعية
- 3- شمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين الإداريين في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية، واستخدم الحصر الشامل لمجتمع الدراسة.

الفصل الثالث

طريقة إجراءات الدراسة

الفصل الثالث

طريقة وإجراءات الدراسة

1.3 مقدمة:

تناول هذا الفصل وصفاً كاملاً ومفصلاً، طريقة وإجراءات الدراسة التي قامت بها الباحثة لتنفيذ هذه الدراسة، وشمل وصف منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، أداة الدراسة، صدق الأداة، ثبات الأداة، إجراءات الدراسة، والتحليل الإحصائي.

2.3 منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث أن المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة في الوقت الحاضر وكما هي في الواقع، وهو المنهج المناسب والأفضل لمثل هذه الدراسات.

3.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية، حيث تمثل الدراسة من مسح شامل لمجتمع الدراسة والبالغ عدد الشركات (9) شركات ونظراً لطبيعة هذه الدراسة، وعنوانها المتمثل "دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرات الإبداعية" فشاغلي الوظائف الإدارية لهم أثر كبير في إدارة الموارد البشرية من جهة، وتنمية القدرات الإبداعية من جهة أخرى، وقد تم توزيع الاستبانة على جميع الإداريين والبالغ عددهم (135) موظفاً إدارياً، حيث قامت الباحثة بتوزيع (135) استبانة في الشركات، وتمكنت من استرداد (128) استبانة بعد امتناع (7) عن التعبئة بسبب السفر، وتم استبعاد (12) استبانة غير صالحة للتحليل، ليصبح عدد الاستبانة الخاضعة للتحليل (116) استبانة بنسبة (86%) من مجموع الاستبانة الموزعة .

جدول(1): الشركات وعدد العاملين فيها.

الشركة	العدد الأصلي	العدد المسترد	نسبة الاسترداد
كول يو	4	4	100%
جوال	40	35	88%
زيتونة	5	5	100%
كول نت	6	6	100%
الوطنية	30	21	70%
جمزو	1	1	100%
مدى	5	5	100%
زون	4	4	100%
الاتصالات الفلسطينية	40	35	88%

نسبة الاسترداد	العدد المسترد	العدد الأصلي	الشركة
100%	4	4	كول يو
88%	35	40	جوال
100%	5	5	زيتونة
100%	6	6	كول نت
70%	21	30	الوطنية
100%	1	1	جمزو
100%	5	5	مدى
100%	4	4	زون
88%	35	40	الاتصالات الفلسطينية
86%	116	135	المجموع

جدول (2) خصائص مجتمع الدراسة (المبحوثين):

النسبة المئوية	العدد	الفئة	المتغير
69.8	81	ذكر	الجنس
30.2	35	أنثى	
100.0	116	المجموع	
20.7	24	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
45.7	53	من 5-10 سنوات	
33.6	39	أكثر من 10 سنوات	
100.0	116	المجموع	
6.9	8	دبلوم أو أقل	المؤهل العلمي
78.4	91	بكالوريوس	
14.7	17	ماجستير أو أكثر	
100.0	116	المجموع	
7.8	9	مدير	المسمى الوظيفي
6.9	8	نائب مدير	
27.6	32	رئيس قسم	
57.8	67	موظف إداري	
100.0	116	المجموع	
13.8	16	فنية	نوع الوظيفة
65.5	76	إدارية	
14.7	17	مالية	

6.0	7	أخرى	
100.0	116	المجموع	

جدول (3) خصائص مجتمع الدراسة (الشركات):

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الشركة	كول يو	4	3.4
	جوال	35	30.2
	زيتونة	5	4.3
	كول نت	6	5.2
	الوطنية	21	18.1
	جمزو	1	.9
	مدى	5	4.3
	زون	4	3.4
	الاتصالات الفلسطينية	35	30.2
	المجموع	116	100.0
نوع الشركة	اتصالات	91	78.4
	تكنولوجيا معلومات	25	21.6
	المجموع	116	100.0

4.3 أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة أداة الاستبانة لدراسة دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرات الإبداعية لدى موظفي شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية والتي تكونت من 84 فقرة مقسمة إلى (8) محاور، وتتدرج الإجابة على الفقرات كالتالي: (غير موافق بشدة=1)، (غير موافق=2)، (محايد=3)، (موافق=4)، (موافق بشدة=5) على مقياس ليكرت الخماسي من (1 - 5).

5.3 ثبات الأداة

ثبات أداة الدراسة يعبر عن مدى تجانس وتناسق (اتساق) إجابات المبحوثين على فقرات وعبارات أداة الدراسة ومدى دقة إجاباتهم، وبالتالي أن تعطي أداة الدراسة النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقها على عينة أخرى مماثلة في نفس الظروف. لذلك ولقياس ثبات أداة الدراسة تم قياس الثبات لمجالات أداة الدراسة بالإضافة إلى الدرجة الكلية للمجالات والفقرات باستخدام معاملات الثبات كرونباخ ألفا وكانت النتائج على النحو التالي

جدول رقم (4) معاملات الثبات

المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
تحليل العمل	11	0.84
التخطيط	12	0.87
الاستقطاب	9	0.81
الاختيار والتعيين	11	0.82
التحفيز	8	0.82
التدريب	10	0.91
المتابعة والتقييم	8	0.78
إدارة الموارد البشرية	69	0.96
القدرات الإبداعية	15	0.88
الدرجة الكلية	84	0.96

كما يتضح من الجدول السابق، بلغت قيمة معامل الثبات الكلية لمجال إدارة الموارد البشرية (0.96)، كما بلغت قيمة معامل الثبات لمجال القدرات الإبداعية (0.88)، كما بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (0.96)، مما يدل على أن أداة الدراسة الحالية قادرة على إعادة إنتاج 96% من البيانات و النتائج الحالية فيما لو تم إعادة القياس والبحث، واستخدامها مرة أخرى بنفس الظروف، وهذه القيم اعتبرت مناسبة لأغراض الدراسة، والأهداف التي وضعت هذه المجالات وفقراتها من أجلها.

6.3 صدق الأداة

للارتقاء بمستوى الاستبانة ولضمان تحقيقها للأهداف التي وضعت من أجلها، تمت مراجعتها وتحكيمها من قبل عدد من الأكاديميين والمتخصصين في مجال الدراسة، كما تم استشارة اختصاصيين في مجال الإحصاء من أجل عملية إدخال البيانات وتحليلها. وفي ضوء ملاحظات المحكمين تم تعديل بعض عبارات الاستبانة كي تصبح أكثر وضوحاً من حيث الصياغة، وانتمائها للمحاور التي تندرج تحتها، من ناحية أخرى تم حساب معاملات الاستخراج بطريقة التحليل العاملي، والتي تعبر عن قوة العلاقة بين كل فقرة من فقرات محاور ومجالات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لذلك المحور الذي تنتمي إليه الفقرة، وتعتبر أداة الدراسة بأنها تتمتع بدرجة صدق عالي، عندما تكون جميع أو معظم معاملات الاستخراج أكبر من 0.5، وبالتالي يدل على زيادة الاتساق أو التناسق الداخلي للفقرات داخل هذا المجال أو المحور. ويتضح من الجدول أدناه بأن معظم معاملات الاستخراج أعلى من 0.5 فيما يتعلق بأداة الدراسة المستخدمة مما يدل على تمتع أداة الدراسة بصدق عالي، وأن أداة الدراسة المستخدمة قادرة بدرجة مرتفعة على تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها، والجدول التالي يوضح نتائج معاملات الاستخراج.

جدول رقم (5) مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لمجالات أداة الدراسة

المجال	معاملات الاستخراج (القيمة العظمى - القيمة الصغرى)	الفقرات التي معاملها أقل من 0.5
تحليل العمل	0.51 - 0.78	الفقرة 7
التخطيط	0.51 - 0.8	-----
الاستقطاب	0.62 - 0.78	الفقرة 27
الاختيار والتعيين	0.53 - 0.77	الفقرة 33، 34، 41
التحفيز	0.59 - 0.71	الفقرة 48، 51
التدريب	0.57 - 0.79	الفقرة 61
المتابعة والتقييم	0.53 - 0.69	الفقرة 64، 65
إدارة الموارد البشرية	0.69 - 0.85	-----
القدرات الإبداعية	0.51 - 0.81	الفقرة 79
الدرجة الكلية	0.64 - 0.88	-----

7.3 خطوات تطبيق الدراسة:

1. بعد التأكد من صدق أداة الدراسة قامت الباحثة بطبع وتوزيع 135 استبيان على جميع الموظفين الإداريين في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية.
2. قام المبحوثون بتعبئة الاستبانة بما هو مطلوب منهم وبعد ذلك قامت الباحثة بجمعها منهم وقد بلغت الإستبانات المسترجعة (116) استبيان بنسبة استرداد 86%.
3. قامت الباحثة بإدخال الاستبانات إلى جهاز الحاسوب لتحليل النتائج باستخدام برنامج التحليل الإحصائي.

8.3 متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة إدارة الموارد البشرية وأبعادها المتغيرات التابعة: القدرات الإبداعية ومجالاتها

الطلاقة	تحليل العمل
الأصالة	التخطيط
المرونة	الاستقطاب
قبول المخاطر	الاختيار والتعيين
الحساسية للمشكلات	التحفيز
	التدريب
	المتابعة والتقييم

9.3 المعالجة الإحصائية

بعد جمع بيانات الدراسة، قامت الباحثة بمراجعتها تمهيدا لإدخالها إلى الحاسوب وقد تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقاما معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، حيث أعطيت الإجابة موافق بشدة 5 درجات، والإجابة موافق 4 درجات، والإجابة محايد 3 درجات، والإجابة معارض درجتين، أما الإجابة معارض بشدة، فقد أعطيت درجة واحدة على مقياس ليكرت الخماسي، بحيث كلما زادت الدرجة زادت درجة استجابات المبحوثين، نحو دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرات الإبداعية لدى موظفي شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية .

وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقد تم الإجابة على أسئلة الدراسة عن طريق تحليل الانحدار البسيط و المتعدد (انحدار التل)، وتم استخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا لفحص ثبات أداة الدراسة وأسلوب التحليل العاملي لفحص صدق أداة الدراسة، وذلك باستخدام الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS.

10.3 مفتاح التصحيح

بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاما تمثل أوزانها لاتجاهاتهم من (1 _ 5)، تم حساب فرق أدنى قيمة وهي 1 من أعلى قيمة وهي $5 = 4$ وهو ما يسمى المدى، ثم تم قسمة قيمة المدى على عدد المجالات المطلوبة في الحكم على النتائج وهو 5 ليصبح الناتج $0.8 = 5/4$ ، وبالتالي نستمر في زيادة هذه القيمة ابتداء من أدنى قيمة وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد الحالة أو الاتجاه بالاعتماد على الوسط الحسابي، والجدول رقم (6) يوضح ذلك:

جدول رقم (6) مفتاح التصحيح الخماسي

المستوى	الوسط الحسابي
منخفضة جدا	أقل من 1.8
منخفضة	من 1.8 _ أقل من 2.6
متوسطة	من 2.6 _ أقل من 3.4
مرتفعة	من 3.4 _ أقل من 4.2
مرتفعة جدا	من 4.2 فأكثر

الفصل الرابع

تحليل أسئلة الدراسة

الفصل الرابع

1.4 تحليل فقرات الاستبانة:

أولاً: فقرات تحليل العمل

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة المتعلقة بمجال تحليل العمل:

الجدول رقم (7): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات الأداة المتعلقة بمجال تحليل العمل.

الرقم	تحليل العمل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
1.	يوجد تحليل وظيفي مكتوب لدى الشركة التي تعمل فيها .	4.35	0.80	87.1%	مرتفعة جدا
2.	يستخدم التحليل كأساس في تقرير نوعية الموظفين المرغوب بتواجدهم في الشركة.	4.20	0.72	84.0%	مرتفعة
3.	يشمل التحليل الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة في الشركة	4.16	0.70	83.3%	مرتفعة
4.	يتم تحديد الاحتياجات الرئيسية من الموارد البشرية.	4.11	0.69	82.2%	مرتفعة
5.	يتم تحديد الأنشطة التي يقوم بها شاغل الوظيفة	4.11	0.71	82.2%	مرتفعة
6.	يوضح التحليل الوظيفي المهارات الواجب توافرها لدى شاغل الوظيفة .	4.08	0.62	81.6%	مرتفعة
7.	يتم تحديد مهام كل موظف بشكل دقيق	4.06	0.76	81.2%	مرتفعة
8.	يتم تحديد المهارات الذهنية والجسدية المطلوبة	4.06	0.79	81.2%	مرتفعة
9.	القائمون بعملية التحليل على اطلاع ودراية تامة بكل ما يتعلق في إدارة الموارد البشرية	4.02	0.70	80.3%	مرتفعة
10.	يتم إشراك موظفي الشركة في إعداد الوصف الوظيفي.	3.97	0.86	79.5%	مرتفعة
11.	هناك تنسيق وتكامل بين الإدارات في الشركة حول عمليات التحليل	3.91	0.84	78.1%	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.09	0.47	81.9%	مرتفعة

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس تحليل العمل مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول، أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.09)

والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.47) بوزن نسبي (81.9%)، مما يدل على أن درجة تحليل العمل مرتفعة.

ورتيبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (يوجد تحليل وظيفي مكتوب لدى الشركة التي تعمل فيها) بمتوسط حسابي مقداره (4.35) وانحراف معياري مقداره (0.8)، الفقرة (يستخدم التحليل كأساس في تقرير نوعية الموظفين المرغوب بتواجدهم في الشركة) بمتوسط حسابي مقداره (4.2) وانحراف معياري مقداره (0.72)، الفقرة (يشمل التحليل الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة في الشركة) بمتوسط حسابي مقداره (4.16) وانحراف معياري مقداره (0.7)، الفقرة (يتم تحديد الاحتياجات الرئيسية من الموارد البشرية) بمتوسط حسابي مقداره (4.11) وانحراف معياري مقداره (0.69).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (هناك تنسيق وتكامل بين الإدارات في الشركة حول عمليات التحليل) بمتوسط حسابي مقداره (3.91) وانحراف معياري مقداره (0.84)، الفقرة (يتم إشراك موظفي الشركة في إعداد الوصف الوظيفي) بمتوسط حسابي مقداره (3.97) وانحراف معياري مقداره (0.86)، الفقرة (القائمون بعملية التحليل على اطلاع ودراية تامة بكل ما يتعلق في إدارة الموارد البشرية) بمتوسط حسابي مقداره (4.02) وانحراف معياري مقداره (0.7)، الفقرة (يتم تحديد المهارات الذهنية والجسدية المطلوبة) بمتوسط حسابي مقداره (4.06) وانحراف معياري مقداره (0.79).

و من خلال آراء الباحثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: يوجد تحليل وظيفي مكتوب لدى الشركة التي تعمل فيها، يستخدم التحليل كأساس في تقرير نوعية الموظفين المرغوب بتواجدهم في الشركة، يشمل التحليل الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة في الشركة، يتم تحديد الاحتياجات الرئيسية من الموارد البشرية، يتم تحديد الأنشطة التي يقوم بها شاغل الوظيفة، يوضح التحليل الوظيفي المهارات الواجب توافرها لدى شاغل الوظيفة، يتم تحديد مهام كل موظف بشكل دقيق، يتم تحديد المهارات الذهنية والجسدية المطلوبة، القائمون بعملية التحليل على اطلاع ودراية تامة بكل ما يتعلق في إدارة الموارد البشرية، يتم إشراك موظفي الشركة في إعداد الوصف الوظيفي، هناك تنسيق وتكامل بين الإدارات في الشركة حول عمليات التحليل.

ثانياً: فقرات تخطيط الموارد البشرية

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإجابات الباحثين على فقرات الاستبانة المتعلقة بمجال التخطيط:

الجدول رقم (8): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات الأداة المتعلقة بمجال التخطيط.

الرقم	التخطيط	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
12.	توزع الشركة مواردها البشرية على الوظائف حسب الاحتياجات المتجددة.	4.48	0.70	89.7%	مرتفعة جدا
13.	يشارك مديري الدوائر والأقسام في تحديد احتياجات الشركة من الموظفين	4.33	0.71	86.6%	مرتفعة جدا
14.	يتواءم الهيكل التنظيمي مع طبيعة عمل المنظمة	4.23	0.75	84.7%	مرتفعة جدا
15.	يتم تحديد احتياجات الشركة كما ونوعا اللازمة من الموارد البشرية .	4.20	0.75	84.0%	مرتفعة
16.	يتم تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة لوظائف إدارة الموارد البشرية	4.19	0.80	83.8%	مرتفعة
17.	يتم التخطيط للقوى العاملة (تحديد الاحتياجات المستقبلية من الايدي العاملة).	4.16	0.77	83.3%	مرتفعة
18.	تتبع الشركة الموضوعية في عملية التخطيط للموارد البشرية.	4.11	0.71	82.2%	مرتفعة
19.	يتوفر خطة معتمدة ومكتوبة لتطوير الموارد البشرية في الشركة.	4.09	0.82	81.7%	مرتفعة
20.	يسهل الحصول على اللوائح والاستفسار عنها من قبل الموظفين	4.04	0.69	80.9%	مرتفعة
21.	توفر الشركة البيانات الكاملة عن مصادر حصولها على الموارد البشرية اللازمة .	4.01	0.80	80.2%	مرتفعة
22.	تقيس الشركة معدل ترك بعض الموظفين للعمل في الشركة .	3.99	0.88	79.8%	مرتفعة
23.	تقوم الشركة باشتراك شركات متخصصة في التخطيط لاحتياجاتها من الموارد البشرية.	3.87	1.03	77.4%	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.14	0.51	82.8%	مرتفعة

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس التخطيط مرتبة ترتيبيا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات الباحثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.14) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.51) بوزن نسبي (82.8%)، مما يدل على أن درجة التخطيط مرتفعة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات :
الفقرة (توزع الشركة مواردها البشرية على الوظائف حسب الاحتياجات المتجددة) بمتوسط حسابي مقداره (4.48) وانحراف معياري مقداره (0.7)، الفقرة (يشارك مديرو الدوائر والأقسام في تحديد احتياجات الشركة من الموظفين) بمتوسط حسابي مقداره (4.33) وانحراف معياري مقداره (0.71)، الفقرة (يتواءم الهيكل التنظيمي مع طبيعة عمل المنظمة) بمتوسط حسابي مقداره (4.23) وانحراف معياري مقداره (0.75)، الفقرة (يتم تحديد احتياجات الشركة كما ونوعاً واللازمة من الموارد البشرية) بمتوسط حسابي مقداره (4.2) وانحراف معياري مقداره (0.75).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (تقوم الشركة بإشراك شركات متخصصة في التخطيط لاحتياجاتها من الموارد البشرية) بمتوسط حسابي مقداره (3.87) وانحراف معياري مقداره (1.03)، الفقرة (تقيس الشركة معدل ترك بعض الموظفين للعمل في الشركة) بمتوسط حسابي مقداره (3.99) وانحراف معياري مقداره (0.88)، الفقرة (توفر الشركة البيانات الكاملة عن مصادر حصولها على الموارد البشرية اللازمة) بمتوسط حسابي مقداره (4.01) وانحراف معياري مقداره (0.8)، الفقرة (يسهل الحصول على اللوائح والاستفسار عنها من قبل الموظفين) بمتوسط حسابي مقداره (4.04) وانحراف معياري مقداره (0.69).

و من خلال آراء الباحثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية : توزع الشركة مواردها البشرية على الوظائف حسب الاحتياجات المتجددة، يشارك مديرو الدوائر والأقسام في تحديد احتياجات الشركة من الموظفين، يتواءم الهيكل التنظيمي مع طبيعة عمل المنظمة، يتم تحديد احتياجات الشركة كما ونوعاً واللازمة من الموارد البشرية، يتم تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة لوظائف إدارة الموارد البشرية، يتم التخطيط للقوى العاملة (تحديد الاحتياجات المستقبلية من الأيدي العاملة)، تتبع الشركة الموضوعية في عملية التخطيط للموارد البشرية، يتوفر خطة معتمدة ومكتوبة لتطوير الموارد البشرية في الشركة، يسهل الحصول على اللوائح والاستفسار عنها من قبل الموظفين، تتوفر الشركة البيانات الكاملة عن مصادر حصولها على الموارد البشرية اللازمة، تقيس الشركة معدل ترك بعض الموظفين للعمل في الشركة، تقوم الشركة بإشراك شركات متخصصة في التخطيط لاحتياجاتها من الموارد البشرية.

ثالثاً: الفقرات المتعلقة بالاستقطاب

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإجابات الباحثين على فقرات الاستبانة المتعلقة بمجال الاستقطاب:

الجدول رقم(9): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات الأداة المتعلقة بمجال الاستقطاب.

الرقم	الاستقطاب	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
24.	تقوم الشركة بالإعلان داخليا(ضمن الإعلانات الداخلية) عن حاجتها من الموارد البشرية .	4.27	0.78	85.3%	مرتفعة جدا
25.	تحرص الإدارة على جذب المزيد من الكوادر البشرية المؤهلة لضمها	4.22	0.66	84.5%	مرتفعة جدا
26.	يمتاز القائمون بعملية الاستقطاب بالخبرة الكبيرة	4.21	0.77	84.1%	مرتفعة جدا
27.	تتم عملية الاستقطاب في الشركة بعد القيام بعملية تحليل الوظائف	4.13	0.72	82.6%	مرتفعة
28.	تقوم الشركة بالإعلان خارجيا (ضمن وسائل الإعلام المناسبة) عن حاجتها من الموارد البشرية	4.11	0.79	82.2%	مرتفعة
29.	تقدم الشركة مجموعة من الخيارات حول آلية العمل أمام المتقدمين للشركة	4.05	0.74	81.0%	مرتفعة
30.	يتم وضع برامج لاقطة لجذب أفضل المهارات في سوق العمل	4.03	0.83	80.7%	مرتفعة
31.	تسمح الشركة باختيار الوظيفة الأنسب لي في الشركة	3.98	0.92	79.7%	مرتفعة
32.	تتيح الشركة حرية اختيار مجال العمل الذي يناسب اهتماماتي بشكل أكبر	3.84	0.97	76.7%	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.09	0.51	81.9%	مرتفعة

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس الاستقطاب مرتبة ترتيبيا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول، أن اتجاهات الباحثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.09) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.51) بوزن نسبي (81.9%)، مما يدل على أن درجة الاستقطاب مرتفعة.

ورتب فقرات الأداة ترتيبيا تنازليا حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (تقوم الشركة بالإعلان داخليا (ضمن الإعلانات الداخلية) عن حاجتها من الموارد البشرية بمتوسط حسابي مقداره (4.27) وانحراف معياري مقداره (0.78)، الفقرة (تحرص الإدارة على جذب المزيد من الكوادر البشرية المؤهلة لضمها) بمتوسط حسابي مقداره (4.22) وانحراف معياري مقداره (0.66)، الفقرة (يمتاز القائمون بعملية الاستقطاب بالخبرة الكبيرة) بمتوسط حسابي مقداره (4.21)

وانحراف معياري مقداره (0.77)، الفقرة (تتم عملية الاستقطاب في الشركة بعد القيام بعملية تحليل الوظائف) بمتوسط حسابي مقداره (4.13) وانحراف معياري مقداره (0.72).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (تتيح الشركة حرية اختيار مجال العمل الذي يناسب اهتماماتي بشكل أكبر) بمتوسط حسابي مقداره (3.84) وانحراف معياري مقداره (0.97)، الفقرة (تسمح الشركة باختيار الوظيفة الأنسب لي في الشركة) بمتوسط حسابي مقداره (3.98) وانحراف معياري مقداره (0.92)، الفقرة (يتم وضع برامج لاقفة لجذب أفضل المهارات في سوق العمل) بمتوسط حسابي مقداره (4.03) وانحراف معياري مقداره (0.83)، الفقرة (تقدم الشركة مجموعة من الخيارات حول آلية العمل أمام المتقدمين للشركة) بمتوسط حسابي مقداره (4.05) وانحراف معياري مقداره (0.74).

و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: تقوم الشركة بالإعلان داخليا (ضمن الإعلانات الداخلية) عن حاجتها من الموارد البشرية، تحرص الإدارة على جذب المزيد من الكوادر البشرية المؤهلة لضمها، يمتاز القائمون بعملية الاستقطاب بالخبرة الكبيرة، تتم عملية الاستقطاب في الشركة بعد القيام بعملية تحليل الوظائف، تقوم الشركة بالإعلان خارجيا (ضمن وسائل الإعلام المناسبة) عن حاجتها من الموارد البشرية، تقدم الشركة مجموعة من الخيارات حول آلية العمل أمام المتقدمين للشركة، يتم وضع برامج لاقفة لجذب أفضل المهارات في سوق العمل، تسمح الشركة باختيار الوظيفة الأنسب لي في الشركة، تتيح الشركة حرية اختيار مجال العمل الذي يناسب اهتماماتي بشكل أكبر.

رابعاً: الفقرات المتعلقة بالاختيار والتعيين

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة المتعلقة بمجال الاختيار والتعيين:

الجدول رقم (10): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات الأداة المتعلقة بمجال الاختيار والتعيين.

الرقم	الاختيار والتعيين	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
33.	يتمتع القائمون بعملية الاختيار والتعيين بالنزاهة	4.26	0.70	85.2%	مرتفعة جدا
34.	يتم اختيار الكادر بناء على أسس مهنية من خلال استخدام الاختبارات والمقابلات	4.26	0.74	85.2%	مرتفعة جدا
35.	يتمتع القائمون بعملية الاختيار والتعيين بالكفاءة	4.24	0.74	84.8%	مرتفعة جدا
36.	يتم توزيع القوى العاملة على الوظائف التي تتناسب وإمكانياته	4.22	0.70	84.5%	مرتفعة جدا
37.	يتم اختيار الأفراد الأكثر انتماء وتناسقا مع أعمال الشركة	4.16	0.71	83.1%	مرتفعة
38.	يتم توضيح المهام والواجبات الموكلة إلى كل موظف بدقة ووضوح	4.16	0.72	83.1%	مرتفعة
39.	تطبق الشركة سياسة التوظيف الداخلي (النقل من	4.16	0.73	83.3%	مرتفعة

				وظيفة لأخرى) في شغل الوظائف .	
مرتفعة	81.7%	0.81	4.09	تطبق الشركة سياسة التوظيف الخارجي في شغل الوظائف .	40.
مرتفعة	80.9%	0.74	4.04	تسعى إدارة الموارد البشرية على اختيار الأفراد الذين لديهم فكرة مبدئية حول عملية التطوير في الشركة	41.
مرتفعة	80.9%	0.74	4.04	تقدم الشركة لائحة توضح أولويات اختيارها للسمات الواجب توافرها في من يرغب في تعيينه	42.
منخفضة	47.8%	1.17	2.39	تلعب الوساطة دورا في عملية الاختيار والتعيين	43.
مرتفعة	82.3%	0.47	4.11	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس الاختيار والتعيين مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات الباحثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.11) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.47) بوزن نسبي (82.3%)، مما يدل على أن درجة الاختيار والتعيين مرتفعة.

ورببت فقرات الأداة ترتيبا تنازليا حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (يتمتع القائمون بعملية الاختيار والتعيين بالنزاهة) بمتوسط حسابي مقداره (4.26) وانحراف معياري مقداره (0.7)، الفقرة (يتم اختيار الكادر بناء على أسس مهنية من خلال استخدام الاختبارات والمقابلات) بمتوسط حسابي مقداره (4.26) وانحراف معياري مقداره (0.74)، الفقرة (يتمتع القائمون بعملية الاختيار والتعيين بالكفاءة) بمتوسط حسابي مقداره (4.24) وانحراف معياري مقداره (0.74)، الفقرة (يتم توزيع القوى العاملة على الوظائف التي تتناسب وإمكانياته) بمتوسط حسابي مقداره (4.22) وانحراف معياري مقداره (0.7).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (تلعب الوساطة دورا في عملية الاختيار والتعيين) بمتوسط حسابي مقداره (2.39) وانحراف معياري مقداره (1.17)، الفقرة (تقدم الشركة لائحة توضح أولويات اختيارها للسمات الواجب توافرها في من يرغب في تعيينه) بمتوسط حسابي مقداره (4.04) وانحراف معياري مقداره (0.74)، الفقرة (تسعى إدارة الموارد البشرية على اختيار الأفراد الذين لديهم فكرة مبدئية حول عملية التطوير في الشركة) بمتوسط حسابي مقداره (4.04) وانحراف معياري مقداره (0.74)، الفقرة (تطبق الشركة سياسة التوظيف الخارجي في شغل الوظائف) بمتوسط حسابي مقداره (4.09) وانحراف معياري مقداره (0.81).

و من خلال آراء الباحثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية : يتمتع القائمون بعملية الاختيار والتعيين بالنزاهة، يتم اختيار الكادر بناء على أسس مهنية من خلال استخدام الاختبارات والمقابلات، يتمتع القائمون بعملية الاختيار والتعيين بالكفاءة، يتم توزيع القوى العاملة على الوظائف التي تتناسب وإمكانياته، يتم اختيار الأفراد الأكثر انتماء وتناسقا مع أعمال الشركة، يتم توضيح المهام والواجبات الموكلة إلى كل موظف بدقة ووضوح، تطبق الشركة سياسة

التوظيف الداخلي (النقل من وظيفة لآخرى) في شغل الوظائف، تطبق الشركة سياسة التوظيف الخارجي في شغل الوظائف، تسعى إدارة الموارد البشرية على اختيار الأفراد الذين لديهم فكرة مبدئية حول عملية التطوير في الشركة، تقدم الشركة لائحة توضح أولويات اختيارها للسمات الواجب توافرها في من يرغب في تعيينه.

لكن من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المعارضة والمنخفضة، تم رفض ما يلي: تلعب الوساطة دورا في عملية الاختيار والتعيين.

خامسا: الفقرات المتعلقة بالتحفيز

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة المتعلقة بمجال التحفيز:

الجدول رقم (11): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات الأداة المتعلقة بمجال التحفيز.

الرقم	التحفيز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
.44	تحفز إدارة القوى العاملة على التطوير المستمر لقدراتهم ومهامهم	4.32	0.72	86.4%	مرتفعة جدا
.45	تتبع المؤسسة نظام تحفيز عادل بين الموظفين حسب أسس وقواعد معينة	4.28	0.87	85.7%	مرتفعة جدا
.46	تشجع الشركة على المبادرة في تقديم أفكار جديدة تسهم في حل المشكلات	4.26	0.71	85.2%	مرتفعة جدا
.47	يتم الأخذ بأراء العاملين حول آلية سير العمل وضمان استمراره	4.23	0.64	84.7%	مرتفعة جدا
.48	تعمل إدارة الموارد البشرية على زياد الرضا الوظيفي للعاملين	4.15	0.74	82.9%	مرتفعة
.49	يتم تشجيع كادر إدارة الموارد البشرية على تجريب الطرق الجديدة والمحاولة على إنتاج أفكار مبتكرة	4.13	0.72	82.6%	مرتفعة
.50	تقدم الشركة الحوافز بناء على ما يبذله الفرد من جهد أو ما يقدمه من إنتاج	4.12	0.67	82.4%	مرتفعة
.51	يتم ترقية المبدعين بشكل استثنائي عند تقديمهم لأفكار إبداعية تسهم في تحسين العمل	4.03	0.75	80.7%	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.19	0.49	83.8%	مرتفعة

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس التحفيز مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في

الجدول أن اتجاهات الباحثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.19) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.49) بوزن نسبي (83.8%)، مما يدل على أن درجة التحفيز مرتفعة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (تحفز إدارة القوى العاملة على التطوير المستمر لقدراتهم ومهامهم) بمتوسط حسابي مقداره (4.32) وانحراف معياري مقداره (0.72)، الفقرة (تتبع المؤسسة نظام تحفيز عادل بين الموظفين حسب أسس وقواعد معينة) بمتوسط حسابي مقداره (4.28) وانحراف معياري مقداره (0.87)، الفقرة (تشجع الشركة على المبادرة في تقديم أفكار جديدة تسهم في حل المشكلات) بمتوسط حسابي مقداره (4.26) وانحراف معياري مقداره (0.71)، الفقرة (يتم الأخذ بآراء العاملين حول آلية سير العمل وضمان استمراره) بمتوسط حسابي مقداره (4.23) وانحراف معياري مقداره (0.64).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (يتم ترقية المبدعين بشكل استثنائي عند تقديمهم لأفكار ابداعية تسهم في تحسين العمل) بمتوسط حسابي مقداره (4.03) وانحراف معياري مقداره (0.75)، الفقرة (تقدم الشركة الحوافز بناء على ما يبذله الفرد من جهد أو ما يقدمه من إنتاج) بمتوسط حسابي مقداره (4.12) وانحراف معياري مقداره (0.67)، الفقرة (يتم تشجيع كادر إدارة الموارد البشرية على تجريب الطرق الجديدة والمحاولة على إنتاج أفكار مبتكرة) بمتوسط حسابي مقداره (4.13) وانحراف معياري مقداره (0.72)، الفقرة (تعمل إدارة الموارد البشرية على زياد الرضا الوظيفي للعاملين) بمتوسط حسابي مقداره (4.15) وانحراف معياري مقداره (0.74).

ومن خلال آراء الباحثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية : تحفز إدارة القوى العاملة على التطوير المستمر لقدراتهم ومهامهم، تتبع المؤسسة نظام تحفيز عادل بين الموظفين حسب أسس وقواعد معينة، تشجع الشركة على المبادرة في تقديم أفكار جديدة تسهم في حل المشكلات، يتم الأخذ بآراء العاملين حول آلية سير العمل وضمان استمراره، تعمل إدارة الموارد البشرية على زياد الرضا الوظيفي للعاملين، يتم تشجيع كادر إدارة الموارد البشرية على تجريب الطرق الجديدة والمحاولة على إنتاج أفكار مبتكرة، تقدم الشركة الحوافز بناء على ما يبذله الفرد أو ما يقدمه من إنتاج، يتم ترقية المبدعون بشكل استثنائي عند تقديمهم لأفكار ابداعية تسهم في تحسين العمل.

سادسا: الفقرات المتعلقة بالتدريب:

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإجابات الباحثين على فقرات الاستبانة المتعلقة بمجال التدريب:

الجدول رقم(12): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات الأداة المتعلقة بمجال التدريب .

الرقم	التدريب	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
.52	يتم العناية بتحديد الاحتياجات التدريبية لكافة الموظفين العاملين في الشركة	4.28	0.85	85.5%	مرتفعة جدا
.53	تدرب الشركة موظفيها على برامج تكنولوجية حديثة تتعلق بأعمالهم.	4.18	0.74	83.6%	مرتفعة
.54	تراعى الشركة ملائمة الدورات التدريبية للاحتياجات التدريبية لدى الموظفين.	4.16	0.86	83.3%	مرتفعة
.55	يتم تحسين مهارات الأفراد لمساعدتهم على اكتساب الكفاءات المطلوبة	4.14	0.70	82.8%	مرتفعة
.56	تقوم الشركة بتطوير البرامج التدريبية وفقا للاحتياجات المطلوبة	4.14	0.80	82.8%	مرتفعة
.57	تعقد الشركة دورات للموظفين تمكنهم من أداء عملهم بطريقة إبداعية	4.09	0.83	81.7%	مرتفعة
.58	يتم تدريب وتطوير الكادر لرفع مستوى إمكانياته ومهاراته في مجالات مختلفة	4.07	0.79	81.4%	مرتفعة
.59	تهتم الشركة بربط التدريب بطبيعة الوصف الوظيفي للموظفين.	4.05	0.77	81.0%	مرتفعة
.60	تستفيد الشركة من نتائج تقييم الأداء السنوي في تصميم برامج التدريب .	4.01	0.82	80.2%	مرتفعة
.61	تخصص الشركة موازنة سنوية للبرامج التدريبية للموظفين .	3.98	0.81	79.7%	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.11	0.59	82.2%	مرتفعة

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة، التي تقيس التدريب مرتبة ترتيبيا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول، أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.11) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.59) بوزن نسبي (82.2%)، مما يدل على أن درجة التدريب مرتفعة.

ورتيبت فقرات الأداة ترتيبيا تنازليا حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (يتم العناية بتحديد الاحتياجات التدريبية لكافة الموظفين العاملين في الشركة) بمتوسط حسابي مقداره (4.28) وانحراف معياري مقداره (0.85)، الفقرة (تدرب الشركة موظفيها على برامج تكنولوجية

حديثة تتعلق بأعمالهم) بمتوسط حسابي مقداره (4.18) وانحراف معياري مقداره (0.74)، الفقرة (تراعي الشركة ملائمة الدورات التدريبية للاحتياجات التدريبية لدى الموظفين) بمتوسط حسابي مقداره (4.16) وانحراف معياري مقداره (0.86)، الفقرة (يتم تحسين مهارات الأفراد لمساعدتهم على اكتساب الكفاءات المطلوبة) بمتوسط حسابي مقداره (4.14) وانحراف معياري مقداره (0.7).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (تخصص الشركة موازنة سنوية للبرامج التدريبية للموظفين) بمتوسط حسابي مقداره (3.98) وانحراف معياري مقداره (0.81)، الفقرة (تستفيد الشركة من نتائج تقييم الأداء السنوي في تصميم برامج التدريب) بمتوسط حسابي مقداره (4.01) وانحراف معياري مقداره (0.82)، الفقرة (تهتم الشركة بربط التدريب بطبيعة الوصف الوظيفي للموظفين) بمتوسط حسابي مقداره (4.05) وانحراف معياري مقداره (0.77)، الفقرة (يتم تدريب وتطوير الكادر لرفع مستوى إمكانياته ومهاراته في مجالات مختلفة) بمتوسط حسابي مقداره (4.07) وانحراف معياري مقداره (0.79).

و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: يتم العناية بتحديد الاحتياجات التدريبية لكافة الموظفين العاملين في الشركة، تدرب الشركة موظفيها على برامج تكنولوجية حديثة تتعلق بأعمالهم، تراعي الشركة ملائمة الدورات التدريبية للاحتياجات التدريبية لدى الموظفين، يتم تحسين مهارات الأفراد لمساعدتهم على اكتساب الكفاءات المطلوبة، تقوم الشركة بتطوير البرامج التدريبية وفقا للاحتياجات المطلوبة، تعقد الشركة دورات للموظفين تمكنهم من أداء عملهم بطريقة إبداعية، يتم تدريب وتطوير الكادر لرفع مستوى إمكانياته ومهاراته في مجالات مختلفة، تهتم الشركة بربط التدريب بطبيعة الوصف الوظيفي للموظفين، تستفيد الشركة من نتائج تقييم الأداء السنوي في تصميم برامج التدريب، تخصص الشركة موازنة سنوية للبرامج التدريبية للموظفين.

سابعا: الفقرات المتعلقة بمجال المتابعة والتقييم

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة المتعلقة بمجال المتابعة والتقييم:

الجدول رقم (13): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات الأداة المتعلقة
بمجال المتابعة والتقييم.

الرقم	المتابعة والتقييم	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
62.	هناك مؤشرات لتقييم أداء الموظفين في الشركة	4.30	0.62	86.0%	مرتفعة جدا
63.	يتم قياس أداء الموظف لمعرفة نقاط القوة والضعف لديه	4.22	0.62	84.5%	مرتفعة جدا
64.	يملك الكادر القدرة على التقييم وإيجاد الحلول واتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل	4.19	0.66	83.8%	مرتفعة
65.	يتم تقديم أفكار تتميز بالتنوع والإبداع لحل المشاكل التي تواجههم أثناء العمل	4.18	0.64	83.6%	مرتفعة
66.	يتم إجراء البحوث في مجال إدارة الموارد البشرية للتعرف على مشكلات الموظفين واتخاذ الحلول المناسبة لها	4.18	0.85	83.6%	مرتفعة
67.	تستخدم الشركة نظام التقييم الذاتي (كل موظف يملأ نموذجاً لتقييم أدائه).	4.16	0.83	83.3%	مرتفعة
68.	يتم متابعة الموظفين للتأكد مما اكتسبوه من معارف في إنجاز أعمالهم	4.05	0.67	81.0%	مرتفعة
69.	يتم أخذ النتائج الخاصة بالتقييم في وضع خطط مستقبلية لتنمية الموارد البشرية	4.04	0.76	80.9%	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.17	0.45	83.3%	مرتفعة

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس المتابعة والتقييم مرتبة ترتيبياً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.17) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.45) بوزن نسبي (83.3%)، مما يدل على أن درجة المتابعة والتقييم مرتفعة.

ورتيبت فقرات الأداة ترتيبياً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (هناك مؤشرات لتقييم أداء الموظفين في الشركة) بمتوسط حسابي مقداره (4.3) وانحراف معياري مقداره (0.62)، الفقرة (يتم قياس أداء الموظف لمعرفة نقاط القوة والضعف لديه) بمتوسط حسابي مقداره (4.22) وانحراف معياري مقداره (0.62)، الفقرة (يملك الكادر القدرة على التقييم وإيجاد الحلول واتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل) بمتوسط حسابي مقداره (4.19) وانحراف معياري مقداره

(0.66)، الفقرة (يتم تقديم أفكار تتميز بالتنوع والإبداع لحل المشاكل التي تواجههم أثناء العمل) بمتوسط حسابي مقداره (4.18) وانحراف معياري مقداره (0.64).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (يتم أخذ النتائج الخاصة بالتقييم في وضع خطط مستقبلية لتنمية الموارد البشرية) بمتوسط حسابي مقداره (4.04) وانحراف معياري مقداره (0.76)، الفقرة (يتم متابعة الموظفين للتأكد مما اكتسبوه من معارف في إنجاز أعمالهم) بمتوسط حسابي مقداره (4.05) وانحراف معياري مقداره (0.67)، الفقرة (تستخدم الشركة نظام التقييم الذاتي (كل موظف يملأ نموذجاً لتقييم أدائه)) بمتوسط حسابي مقداره (4.16) وانحراف معياري مقداره (0.83)، الفقرة (يتم إجراء البحوث في مجال إدارة الموارد البشرية للتعرف على مشكلات الموظفين واتخاذ الحلول المناسبة لها) بمتوسط حسابي مقداره (4.18) وانحراف معياري مقداره (0.85).

و من خلال آراء الباحثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية : هناك مؤشرات لتقييم أداء الموظفين في الشركة، يتم قياس أداء الموظف لمعرفة نقاط القوة والضعف لديه، يمتلك الكادر القدرة على التقييم وإيجاد الحلول واتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، يتم تقديم أفكار تتميز بالتنوع والإبداع لحل المشاكل التي تواجههم أثناء العمل، يتم إجراء البحوث في مجال إدارة الموارد البشرية للتعرف على مشكلات الموظفين واتخاذ الحلول المناسبة لها، تستخدم الشركة نظام التقييم الذاتي (كل موظف يملأ نموذجاً لتقييم أدائه)، يتم متابعة الموظفين للتأكد مما اكتسبوه من معارف في إنجاز أعمالهم، يتم أخذ النتائج الخاصة بالتقييم في وضع خطط مستقبلية لتنمية الموارد البشرية. الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإجابات الباحثين على فقرات الاستبانة المتعلقة بمجال القدرات الإبداعية:

الجدول رقم (14): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات الأداة المتعلقة بمجال القدرات الإبداعية.

الرقم	القدرات الإبداعية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
.70	يملك الأفراد القدرة على مواجهة أي مواقف جديدة قد تحدث فجأة في بيئة العمل	4.30	0.71	86.0%	مرتفعة جدا
.71	يتم استخدام التكنولوجيا الملائمة لإجراء التغيير من أجل تحقيق رضا العملاء	4.28	0.57	85.7%	مرتفعة جدا
.72	ينجز العاملون ما يسند إليهم من أعمال بأسلوب مبتكر	4.24	0.65	84.8%	مرتفعة جدا
.73	تعمل إدارة الموارد البشرية على إيجاد بدائل مبتكرة ومبدعة لحل المشكلات	4.23	0.73	84.7%	مرتفعة جدا
.74	يقوم الموظفون بالتعديلات والتغييرات اللازمة في العمل بسرعة ودقة	4.15	0.77	82.9%	مرتفعة

مرتفعة	82.4%	0.65	4.12	تسعى الشركة لتوافر عدد من القدرات الإبداعية لدى كل فرد من الأفراد لديها	.75
مرتفعة	82.4%	0.72	4.12	يتمتع الموظفون بالمهارات الإبداعية الكافية للحوار والنقاش مع الزملاء	.76
مرتفعة	82.2%	0.66	4.11	يسعى الأفراد إلى تطبيق طرق وأساليب جديدة لمواجهة أي موقف مثير يواجههم أثناء تأديتهم للعمل	.77
مرتفعة	81.9%	0.68	4.09	يسعى العاملون لإيجاد طرق جديدة مبتكرة في إنجاز العمل	.78
مرتفعة	81.6%	0.70	4.08	يتم تشجيع الموظفين على التنبؤ بالمشكلات بهدف تجنبها	.79
مرتفعة	81.4%	0.77	4.07	يلاحظ الموظفون أي مشكلة في العمل ويسعون لحلها بأسرع وقت ممكن	.80
مرتفعة	80.9%	0.71	4.04	يرغب الموظفون في تنفيذ أعمال مختلفة عن النمط اليومي في مجال الإبداع بالشركة	.81
مرتفعة	80.3%	0.63	4.02	يمتلك الكادر الوظيفي القدرة طرح مايجول في خاطرهم من أفكار بطلاقة وصياغتها بشكل دقيق ومتربط	.82
مرتفعة	79.0%	0.72	3.95	يحرص الموظف على معرفة الرأي المخالف للاستفادة منه	.83
مرتفعة	74.0%	0.95	3.70	يبتعد الأفراد عن الأفكار التي يقدمها الزملاء سابقا عند حل أي مشكلة	.84
مرتفعة	82.0%	0.43	4.10	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس القدرات الإبداعية مرتبة ترتيبيا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.1) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.43) بوزن نسبي (82%)، مما يدل على أن درجة القدرات الإبداعية مرتفعة.

ورتب فقرات الأداة ترتيبيا تنازليا حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (يمتلك الأفراد القدرة على مواجهة أي مواقف جديدة قد تحدث فجأة في بيئة العمل) بمتوسط حسابي مقداره (4.3) وانحراف معياري مقداره (0.71)، الفقرة (يتم استخدام التكنولوجيا الملائمة لإجراء التغيير من أجل تحقيق رضا العملاء) بمتوسط حسابي مقداره (4.28) وانحراف معياري مقداره (0.57)، الفقرة (ينجز العاملون ما يسند إليهم من أعمال بأسلوب مبتكر) بمتوسط حسابي مقداره

(4.24) وانحراف معياري مقداره (0.65)، الفقرة (تعمل إدارة الموارد البشرية على إيجاد بدائل مبتكرة ومبدعة لحل المشكلات) بمتوسط حسابي مقداره (4.23) وانحراف معياري مقداره (0.73).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (يبتعد الأفراد عن الأفكار التي يقدمها الزملاء سابقا عند حل أي مشكلة) بمتوسط حسابي مقداره (3.7) وانحراف معياري مقداره (0.95)، الفقرة (يحرص الموظف على معرفة الرأي المخالف للاستفادة منه) بمتوسط حسابي مقداره (3.95) وانحراف معياري مقداره (0.72)، الفقرة (يمتلك الكادر الوظيفي القدرة طرح ما يجول في خاطرهم من أفكار بطلاقة وصياغتها بشكل دقيق ومترابط) بمتوسط حسابي مقداره (4.02) وانحراف معياري مقداره (0.63)، الفقرة (يرغب الموظفون في تنفيذ أعمال مختلفة عن النمط اليومي في مجال الإبداع بالشركة) بمتوسط حسابي مقداره (4.04) وانحراف معياري مقداره (0.71).

و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية : يمتلك الأفراد القدرة على مواجهة أي مواقف جديدة قد تحدث فجأة في بيئة العمل، يتم استخدام التكنولوجيا الملائمة لإجراء التغيير من أجل تحقيق رضا العملاء، ينجز العاملون ما يسند إليهم من أعمال بأسلوب مبتكر، تعمل إدارة الموارد البشرية على إيجاد بدائل مبتكرة ومبدعة لحل المشكلات، يقوم الموظفون بالتعديلات والتغييرات اللازمة في العمل بسرعة ودقة، تسعى الشركة لتوافر عدد من القدرات الإبداعية لدى كل فرد من الأفراد لديها، يتمتع الموظفون بالمهارات الإبداعية الكافية للحوار والنقاش مع الزملاء، يسعى الأفراد إلى تطبيق طرق وأساليب جديدة لمواجهة أي موقف مثير يواجههم أثناء تأديتهم للعمل، يسعى العاملون لإيجاد طرق جديدة مبتكرة في إنجاز العمل، يتم تشجيع الموظفين على التنبؤ بالمشكلات بهدف تجنبها، يلاحظ الموظفون أي مشكلة في العمل ويسعون لحلها بأسرع وقت ممكن، يرغب الموظفون في تنفيذ أعمال مختلفة عن النمط اليومي في مجال الإبداع بالشركة، يمتلك الكادر الوظيفي القدرة على طرح ما يجول في خاطرهم من أفكار بطلاقة وصياغتها بشكل دقيق ومترابط، يحرص الموظف على معرفة الرأي المخالف للاستفادة منه، يبتعد الأفراد عن الأفكار التي يقدمها الزملاء سابقا عند حل أي مشكلة.

ثامنا مجال القدرات الإبداعية:

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لأبعاد إدارة الموارد البشرية ومجال القدرات الإبداعية:

الجدول رقم(15): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لأبعاد إدارة الموارد البشرية و مجال القدرات الإبداعية.

المستوى	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أبعاد
مرتفعة	81.9%	0.47	4.09	تحليل العمل
مرتفعة	82.8%	0.51	4.14	التخطيط
مرتفعة	81.9%	0.51	4.09	الاستقطاب
مرتفعة	82.3%	0.47	4.11	الاختيار والتعيين
مرتفعة	83.8%	0.49	4.19	التحفيز
مرتفعة	82.2%	0.59	4.11	التدريب
مرتفعة	83.3%	0.45	4.17	المتابعة والتقييم
مرتفعة	82.5%	0.39	4.13	إدارة الموارد البشرية
مرتفعة	82.0%	0.43	4.10	القدرات الإبداعية

يلاحظ من الجدول السابق بأن الدرجة الكلية لأبعاد إدارة الموارد البشرية مرتفعة بوسط حسابي مقداره (4.13) وكذلك درجة مجال القدرات الإبداعية مرتفعة بوسط حسابي (4.10)، وكانت أكبر درجات أبعاد إدارة الموارد البشرية هو التحفيز (4.19)، ثم المتابعة والتقييم (4.17)، يليها التخطيط (4.14)، ثم الاختيار والتعيين (4.11) وكذلك التدريب (4.11)، وأخيرا تحليل العمل (4.09) وكذلك الاستقطاب (4.09).

2.4 تحليل أسئلة الدراسة:

1.2.4 السؤال الرئيس الأول: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة بين إدارة الموارد البشرية وأبعادها (تحليل العمل، التخطيط، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التحفيز، التدريب، المتابعة والتقييم) وتنمية القدرات الإبداعية لدى الموظفين الإداريين في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية.

من أجل الإجابة على السؤال السابق، تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لتوضيح العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وتنمية القدرات الإبداعية، والانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression) لتوضيح العلاقة بين عناصر إدارة الموارد البشرية (تحليل العمل، التخطيط، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التحفيز، التدريب، المتابعة والتقييم) وتنمية القدرات الإبداعية لدى الموظفين الإداريين في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية، والجدول التالي يوضح نتائج تحليل الانحدار.

جدول رقم (16): نتائج تحليل الانحدار البسيط

المتغيرات المستقلة	معامل Beta	الخطأ المعياري S.E	معامل Beta لمعياري	قيمة اختبار (ت) T	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.
ثابت الانحدار	1.038	0.320	-----	3.241	0.002
إدارة الموارد البشرية	0.742	0.077	0.669	9.608	0.000

معامل الارتباط = 0.669 ، معامل التحديد (R^2) = 0.447
 قيمة (F_ANOVA) = 92.322 ، مستوى الدلالة (Sig.) = 0.000
 مستوى الدلالة لفحص التوزيع الطبيعي لمصفوفة البواقي (K-S test) = 0.172

*المتغير التابع: تنمية القدرات الإبداعية

من نتائج الجدول السابق يستنتج بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين إدارة الموارد البشرية وتنمية القدرات الإبداعية لدى الموظفين الإداريين في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية (مستوى الدلالة = $0.05 > 0.000$ ، قيمة معامل المتغير المستقل $Beta = 0.742$)، كما يلاحظ بأن إشارة المعامل بينا موجبة مما يدل على أن هذه العلاقة طردية مما يدل على أن زيادة إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى زيادة تنمية القدرات الإبداعية لدى الموظفين الإداريين في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية، نسبة التباين المفسر في المتغير التابع (تنمية القدرات الإبداعية) نتيجة التغير في المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) بلغت (44.7%)، كما يلاحظ بأن قيمة ف (F_ANOVA) دالة إحصائياً (مستوى الدلالة Sig. أقل من 0.05) و بأن اختبار التوزيع الطبيعي لمصفوفة البواقي (K-S Test) غير دال إحصائياً مما يدل على أن مصفوفة البواقي تتبع التوزيع الطبيعي مما يدل على ملائمة أسلوب تحليل الانحدار الخطي المستخدم.

جدول رقم (17): نتائج تحليل الانحدار المتعدد

المتغيرات المستقلة	معامل Beta	الخطأ المعياري S.E	معامل Beta لمعياري	قيمة اختبار (ت) T	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.	معامل تضخم التباين (VIF)
ثابت الانحدار	0.821	0.321	-----	2.560	0.012	-----
تحليل العمل	0.003	0.086	0.003	0.030	0.976	1.973
التخطيط	0.193	0.085	0.226	2.276	0.025	2.259
الاستقطاب	0.158	0.091	0.184	1.740	0.085	2.569
الاختيار والتعيين	-0.009	0.093	-0.010	-0.095	0.925	2.297
التحفيز	0.267	0.091	0.300	2.924	0.004	2.416
التدريب	-0.089	0.071	-0.120	-1.249	0.214	2.099
المتابعة والتقييم	0.266	0.093	0.274	2.855	0.005	2.115

معامل الارتباط = 0.727 ، معامل التحديد (R^2) = 0.529
 قيمة (F_ANOVA) = 17.330 ، مستوى الدلالة (Sig.) = 0.000
 مستوى الدلالة لفحص التوزيع الطبيعي لمصفوفة البواقي (K-S test) = 0.178

*المتغير التابع: تنمية القدرات الإبداعية

• ويلاحظ من نتائج الجدول السابق بأن قيمة ف (F_ANOVA) دالة إحصائية (مستوى الدلالة Sig. أقل من 0.05) مما يدل على ملائمة أسلوب تحليل الانحدار الخطي، نسبة التباين المفسر في المتغير التابع نتيجة التغير في المتغيرات المستقلة (أبعاد إدارة الموارد البشرية) بلغت (52.9%) مما يدل على أن باقي التفسير يرجع لمتغيرات أخرى لم يتم دراستها أو إدخالها في نموذج الانحدار. كما يتضح بأن اختبار التوزيع الطبيعي لمصفوفة البواقي (K-S Test) غير دال إحصائياً مما يدل على أن مصفوفة البواقي تتبع التوزيع الطبيعي، كذلك يتضح بأن معاملات تضخم التباين جميعها أقل من 10 مما يدل على عدم وجود مشكلة الترابط الخطي (Multicollinearity) في النموذج المقدر (Kutner & Others, 2005).

• ومن نتائج الجدول السابق يستنتج بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ بين كل من (التخطيط، التحفيز، المتابعة والتقييم) وتنمية القدرات الإبداعية لدى الموظفين الإداريين في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية (مستويات الدلالة >0.05)، وأن هذه العلاقات طردية مما يدل على أن الزيادة في هذه المتغيرات يؤدي إلى زيادة تنمية القدرات الإبداعية لدى الموظفين الإداريين في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية، ومن ناحية أخرى لم يتضح وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ بين باقي المتغيرات وتنمية القدرات الإبداعية لدى الموظفين الإداريين في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية (مستويات الدلالة <0.05). وتعزى هذه النتيجة إلى أن الشركات تمارس وظيفة التخطيط بالشكل السليم وتقوم الشركات بتحليل احتياجاتها من الموارد البشرية والمؤهلة من حيث النوعية في ضوء متطلبات الوضع الحالي والتوجه المستقبلي والتي تسعى من خلاله إلى تنمية القدرات الإبداعية بتقديم الحافز المناسب الذي له تأثير إيجابي في رفع أداء العاملين، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (جودة وآخرون، 2016) وتوفيق العجلة (2009) أظهرت النتائج وجود علاقة لها دلالتها الإحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي، واختلفت مع دراسة (Nankervis).

2.2.4 الأسئلة الفرعية:

1.2.2.4 السؤال الأول: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة بين إدارة الموارد البشرية وأبعادها (تحليل العمل، التخطيط، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التحفيز، التدريب، المتابعة والتقييم) والأصالة لدى الموظفين الإداريين في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية.

من أجل الإجابة على السؤال السابق، تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لتوضيح العلاقة بين إدارة الموارد البشرية، والأصالة، والانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression) لتوضيح العلاقة بين عناصر إدارة الموارد البشرية (تحليل العمل،

التخطيط، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التحفيز، التدريب، المتابعة والتقييم) والأصالة لدى الموظفين الإداريين في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية، والجدول التالي يوضح نتائج تحليل الانحدار:

جدول رقم (18): نتائج تحليل الانحدار البسيط

المتغيرات المستقلة	معامل Beta	الخطأ المعياري S.E	معامل Beta لمعياري	قيمة اختبار (ت) T	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.
ثابت الانحدار	0.996	0.378	-----	2.634	0.010
إدارة الموارد البشرية	0.741	0.091	0.605	8.119	0.000

معامل الارتباط = 0.605 ، معامل التحديد (R^2) = 0.366
 قيمة (F_ANOVA) = 65.910 ، مستوى الدلالة (Sig.) = 0.000
 مستوى الدلالة لفحص التوزيع الطبيعي لمصفوفة البواقي (K-S test) = 0.799

*المتغير التابع: الأصالة

من نتائج الجدول السابق يستنتج بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين إدارة الموارد البشرية والأصالة لدى الموظفين الإداريين في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية (مستوى الدلالة = $0.000 < 0.05$)، قيمة معامل المتغير المستقل (Beta = 0.741)، كما يلاحظ بأن إشارة المعامل بينا موجبة مما يدل على أن هذه العلاقة طردية مما يدل على أن زيادة إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى زيادة الأصالة لدى الموظفين الإداريين في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية، نسبة التباين المفسر في المتغير التابع (الأصالة) نتيجة التغير في المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) بلغت (36.6%)، كما يلاحظ بأن قيمة ف (F_ANOVA) دالة إحصائياً (مستوى الدلالة Sig. أقل من 0.05) و بأن اختبار التوزيع الطبيعي لمصفوفة البواقي (K-S Test) غير دال إحصائياً مما يدل على أن مصفوفة البواقي تتبع التوزيع الطبيعي مما يدل على ملائمة أسلوب تحليل الانحدار الخطي المستخدم.

جدول رقم (19): نتائج تحليل الانحدار المتعدد

المتغيرات المستقلة	معامل Beta	الخطأ المعياري S.E	معامل Beta لمعياري	قيمة اختبار (ت) T	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.	معامل تضخم التباين (VIF)
ثابت الانحدار	0.690	0.384	-----	1.798	0.075	-----
تحليل العمل	0.091	0.103	0.089	0.884	0.379	1.973
التخطيط	0.228	0.101	0.243	2.255	0.026	2.259
الاستقطاب	-0.024	0.109	-0.025	-0.221	0.825	2.569
الاختيار والتعيين	-0.031	0.111	-0.030	-0.279	0.781	2.297
التحفيز	0.318	0.109	0.324	2.914	0.004	2.416
التدريب	-0.093	0.085	-0.113	-1.093	0.277	2.099
المتابعة والتقييم	0.316	0.111	0.296	2.839	0.005	2.115

معامل الارتباط = 0.668 ، معامل التحديد (R^2) = 0.446
قيمة (F_ANOVA) = 12.422 ، مستوى الدلالة (Sig.) = 0.000
مستوى الدلالة لفحص التوزيع الطبيعي لمصفوفة البواقي (K-S test) = 0.819

*المتغير التابع: الأصالة

• ويلاحظ من نتائج الجدول السابق بأن قيمة ف (F_ANOVA) دالة إحصائياً (مستوى الدلالة Sig. أقل من 0.05) مما يدل على ملائمة أسلوب تحليل الانحدار الخطي، نسبة التباين المفسر في المتغير التابع نتيجة التغير في المتغيرات المستقلة (أبعاد إدارة الموارد البشرية) بلغت (44.6%) مما يدل على أن باقي التفسير يرجع لمتغيرات أخرى لم يتم دراستها أو إدخالها في نموذج الانحدار. كما يتضح بأن اختبار التوزيع الطبيعي لمصفوفة البواقي (K-S Test) غير دال إحصائياً مما يدل على أن مصفوفة البواقي تتبع التوزيع الطبيعي، كذلك يتضح بأن معاملات تضخم التباين جميعها أقل من 10 مما يدل على عدم وجود مشكلة الترابط الخطي (Multicollinearity) في النموذج المقدر (Kutner & Others, 2005).

• و من نتائج الجدول السابق يستنتج بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين كل من (التخطيط، التحفيز، المتابعة والتقييم) والأصالة لدى الموظفين الإداريين في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية (مستويات الدلالة >0.05)، وأن هذه العلاقات طردية مما يدل على أن الزيادة في هذه المتغيرات يؤدي إلى زيادة الأصالة لدى الموظفين الإداريين في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية، ومن ناحية أخرى لم يتضح وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين باقي المتغيرات والأصالة لدى الموظفين الإداريين في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية (مستويات الدلالة <0.05) وتعزى هذه النتيجة بأن الموظفين في الشركات تتبنى مداخل جديدة في ممارستها، مما يؤدي إلى نشر ثقافة داخل الشركات تعزز من البناء الداخلي وبالتالي تؤدي إلى تعزيز الأداء الفردي والإبداع، فمن خلال عملية التخطيط للأفراد داخل الشركة، وأنهم يمتلكون قدرات إبداعية ومؤهلات علمية تمكنهم من تقديم أفكار جديدة ومفيدة، في آن واحد وعن طريق عملية المتابعة والتقييم فإنها تجعل موظفيها قادرين على إدخال مفاهيم جديدة وتطبيقها حيث تسهم هذه الأفكار في تحسين مستوى الأداء الكلي للشركة وفي حال تقديم أي فكرة جديدة وفريدة فإن إدارة الموارد البشرية تقوم بتقديم الحافز المناسب الذي له تأثير إيجابي في رفع أداء العاملين والذي يشجعهم بتتمية قدراتهم الإبداعية وتقديم كل ما هو جديد، انفتحت هذه النتيجة مع دراسة نصير والعزاوي (2011) وتبين أنه يوجد علاقة إيجابية بين الحوافز المادية والمعنوية وبين الإبداع لدى العاملين.

2.2.2.4 السؤال الثاني: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة بين إدارة الموارد البشرية وأبعادها (تحليل العمل، التخطيط، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التحفيز، التدريب، المتابعة والتقييم) والطلاق لدى الموظفين الإداريين في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية .

من أجل الإجابة على السؤال السابق، تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لتوضيح العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والطلاق، والانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression) لتوضيح العلاقة بين عناصر إدارة الموارد البشرية (تحليل العمل، التخطيط، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التحفيز، التدريب، المتابعة والتقييم) والطلاق لدى الموظفين الإداريين في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية ، والجدول التالي يوضح نتائج تحليل الانحدار:

جدول رقم (20): نتائج تحليل الانحدار البسيط

المتغيرات المستقلة	معامل Beta	الخطأ المعياري S.E	معامل Beta لمعياري	قيمة اختبار (ت) T	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.
ثابت الانحدار	0.996	0.413	----	2.410	0.018
إدارة الموارد البشرية	0.758	0.100	0.580	7.603	0.000
معامل الارتباط = 0.580 ، معامل التحديد (R^2) = 0.336 قيمة (F_ANOVA) = 57.813 ، مستوى الدلالة (Sig.) = 0.000 مستوى الدلالة لفحص التوزيع الطبيعي لمصفوفة البواقي (K-S test) = 0.499					

*المتغير التابع: الطلاقة

من نتائج الجدول السابق يستنتج، بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين إدارة الموارد البشرية والطلاق لدى الموظفين الإداريين في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية (مستوى الدلالة = $0.05 > 0.000$)، قيمة معامل المتغير المستقل ($Beta = 0.758$)، كما يلاحظ بأن إشارة المعامل بيتا موجبة مما يدل على أن هذه العلاقة طردية مما يدل على أن زيادة إدارة الموارد البشرية، يؤدي إلى زيادة الطلاقة لدى الموظفين الإداريين في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية، نسبة التباين المفسر في المتغير التابع (الطلاق) نتيجة التغير في المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) بلغت (33.6%)، كما يلاحظ بأن قيمة ف (F_ANOVA) دالة إحصائية (مستوى الدلالة Sig. أقل من 0.05) و بأن اختبار التوزيع الطبيعي لمصفوفة البواقي (K-S Test) غير دال إحصائياً، مما يدل على أن مصفوفة البواقي تتبع التوزيع الطبيعي، مما يدل على ملائمة أسلوب تحليل الانحدار الخطي المستخدم.

جدول رقم (21): نتائج تحليل الانحدار المتعدد

المتغيرات المستقلة	معامل Beta	الخطأ المعياري S.E	معامل Beta لمعياري	قيمة اختبار (ت) T	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.	معامل تضخم التباين (VIF)
ثابت الانحدار	1.005	0.432	----	2.328	0.022	----
تحليل العمل	-0.074	0.116	-0.067	-0.635	0.527	1.973
التخطيط	0.109	0.114	0.108	0.955	0.342	2.259
الاستقطاب	0.169	0.122	0.167	1.382	0.170	2.569
الاختيار والتعيين	-0.044	0.125	-0.040	-0.348	0.728	2.297
التحفيز	0.326	0.123	0.311	2.653	0.009	2.416
التدريب	0.104	0.095	0.120	1.093	0.277	2.099
المتابعة والتقييم	0.159	0.125	0.140	1.271	0.206	2.115

معامل الارتباط = 0.620 ، معامل التحديد (R^2) = 0.384
 قيمة (F_ANOVA) = 9.632 ، مستوى الدلالة (Sig.) = 0.000
 مستوى الدلالة لفحص التوزيع الطبيعي لمصفوفة البواقي (K-S test) = 0.539

*المتغير التابع: الطلاقة

• ويلاحظ من نتائج الجدول السابق بأن قيمة ف (F_ANOVA) دالة إحصائية (مستوى الدلالة Sig. أقل من 0.05) مما يدل على ملائمة أسلوب تحليل الانحدار الخطي، نسبة التباين المفسر في المتغير التابع نتيجة التغير في المتغيرات المستقلة (أبعاد إدارة الموارد البشرية) بلغت (38.4%) مما يدل على أن باقي التفسير يرجع لمتغيرات أخرى لم يتم دراستها أو إدخالها في نموذج الانحدار. كما يتضح بأن اختبار التوزيع الطبيعي لمصفوفة البواقي (K-S Test) غير دال إحصائياً مما يدل على أن مصفوفة البواقي تتبع التوزيع الطبيعي، كذلك يتضح بأن معاملات تضخم التباين جميعها أقل من 10، مما يدل على عدم وجود مشكلة الترابط الخطي (Multicollinearity) في النموذج المقدر (Kutner & Others, 2005).

• و من نتائج الجدول السابق يستنتج بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين التحفيز والطلاقة لدى الموظفين الإداريين في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية (مستوى الدلالة >0.05)، وأن هذه العلاقة طردية مما يدل على أن الزيادة في التحفيز، يؤدي إلى زيادة الطلاقة لدى الموظفين الإداريين في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية، ومن ناحية أخرى لم يتضح وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين باقي المتغيرات والطلاقة لدى الموظفين الإداريين في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية (مستويات الدلالة <0.05)

وتعزى هذه النتيجة إلى أن إدارة الموارد البشرية في الشركات، تقوم بتحفيز الموظفين بشكل عادل على أسس وقواعد معينة، وبذلك لديهم قدرة على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار الجديدة في الشركات وتطبيقها،

وبذلك تزيد من قدراتهم الإبداعية حيث إن والحوافز التي يتم منحها للموظفين تمثل المحرك الداخلي لديهم، والتي يظهرون من أجلها إبداعاتهم وقدراتهم الوظيفية في إظهار ما لديهم من طاقات وظيفية، تمكنهم من أداء أعمالهم وتحقيق الإبداع فيها، وقد اتفقت هذه النتيجة مع ودراسة غانم (2015) بينت نتائج الدراسة الأثر الإيجابي لهذه لممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة، ودراسة (Scheible, 2013) حيث بينت وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي.

3.2.2.4 السؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة بين إدارة الموارد البشرية وأبعادها (تحليل العمل، التخطيط، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التحفيز، التدريب، المتابعة والتقييم) والمرونة لدى الموظفين الإداريين في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية.

من أجل الإجابة على السؤال السابق، تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لتوضيح العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والمرونة، والانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression) لتوضيح العلاقة بين عناصر إدارة الموارد البشرية (تحليل العمل، التخطيط، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التحفيز، التدريب، المتابعة والتقييم) والمرونة لدى الموظفين الإداريين في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية، والجدول التالي يوضح نتائج تحليل الانحدار:

جدول رقم (22): نتائج تحليل الانحدار البسيط

المتغيرات المستقلة	معامل Beta	الخطأ المعياري S.E	معامل Beta لمعياري	قيمة اختبار (ت) T	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.
ثابت الانحدار	1.357	0.427	-----	3.180	0.002
إدارة الموارد البشرية	0.671	0.103	0.521	6.521	0.000
معامل الارتباط = 0.521 ، معامل التحديد (R ²) = 0.272 قيمة (F_ANOVA) = 42.518 ، مستوى الدلالة (Sig.) = 0.000 مستوى الدلالة لفحص التوزيع الطبيعي لمصفوفة البواقي (K-S test) = 0.430					

*المتغير التابع: المرونة

من نتائج الجدول السابق، يستنتج بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين إدارة الموارد البشرية والمرونة لدى الموظفين الإداريين في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية (مستوى الدلالة = $0.000 > 0.05$ ، قيمة معامل المتغير المستقل $Beta = 0.671$)، كما يلاحظ بأن إشارة المعامل بيتا موجبة مما يدل على أن هذه العلاقة طردية مما يدل على أن زيادة إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى زيادة المرونة لدى الموظفين الإداريين في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية، نسبة التباين المفسر في المتغير التابع (المرونة) نتيجة التغير في المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) بلغت (27.2%)، كما يلاحظ بأن قيمة ف (F_ANOVA) دالة

إحصائياً (مستوى الدلالة Sig. أقل من 0.05) و بأن اختبار التوزيع الطبيعي لمصفوفة البواقي (K-S Test) غير دال إحصائياً مما يدل على أن مصفوفة البواقي تتبع التوزيع الطبيعي مما يدل على ملائمة أسلوب تحليل الانحدار الخطي المستخدم.

جدول رقم (23): نتائج تحليل الانحدار المتعدد

المتغيرات المستقلة	معامل Beta	الخطأ المعياري S.E	معامل Beta لمعياري	قيمة اختبار (ت) T	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.	معامل تضخم التباين (VIF)
ثابت الانحدار	1.049	0.434	-----	2.419	0.017	-----
تحليل العمل	0.017	0.117	0.016	0.149	0.882	1.973
التخطيط	0.104	0.115	0.105	0.903	0.368	2.259
الاستقطاب	0.245	0.123	0.246	1.995	0.049	2.569
الاختيار والتعيين	0.011	0.126	0.010	0.089	0.929	2.297
التحفيز	0.252	0.124	0.244	2.038	0.044	2.416
التدريب	-0.172	0.096	-0.200	-1.795	0.075	2.099
المتابعة والتقييم	0.283	0.126	0.252	2.253	0.026	2.115

معامل الارتباط = 0.600 ، معامل التحديد (R^2) = 0.360
 قيمة (F_ANOVA) = 8.677 ، مستوى الدلالة (Sig.) = 0.000
 مستوى الدلالة لفحص التوزيع الطبيعي لمصفوفة البواقي (K-S test) = 0.157

*المتغير التابع: المرونة

• ويلاحظ من نتائج الجدول السابق بأن قيمة ف (F_ANOVA) دالة إحصائياً (مستوى الدلالة Sig. أقل من 0.05) مما يدل على ملائمة أسلوب تحليل الانحدار الخطي، نسبة التباين المفسر في المتغير التابع نتيجة التغير في المتغيرات المستقلة (أبعاد إدارة الموارد البشرية) بلغت (36%) مما يدل على أن باقي التفسير يرجع لمتغيرات أخرى لم يتم دراستها أو إدخالها في نموذج الانحدار. كما يتضح بأن اختبار التوزيع الطبيعي لمصفوفة البواقي (K-S Test) غير دال إحصائياً مما يدل على أن مصفوفة البواقي تتبع التوزيع الطبيعي، كذلك يتضح بأن معاملات تضخم التباين جميعها أقل من 10، مما يدل على عدم وجود مشكلة الترابط الخطي (Multicollinearity) في النموذج المقدر (Kutner & Others, 2005).

• و من نتائج الجدول السابق، يستنتج بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين كل من: (الاستقطاب، التحفيز، المتابعة والتقييم) والمرونة لدى الموظفين الإداريين في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية (مستويات الدلالة >0.05) وأن هذه العلاقات طردية، مما يدل على أن الزيادة في هذه المتغيرات، يؤدي إلى زيادة المرونة لدى الموظفين الإداريين في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية، ومن ناحية أخرى لم يتضح وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين باقي المتغيرات

والمرونة لدى الموظفين الإداريين في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية (مستويات الدلالة 0.05) وتعزى هذه النتيجة إلى أن غالبية الشركات تهدف إلى تعزيز القدرات الإبداعية والتمكين من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية، والمستقبلية مما يلبي احتياجاتها في جذب الأفراد للعمل، حيث تعمل شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات عندما تقوم باستقطاب العمالة الجديدة، تراعي في ذلك، المهارات المعرفية والعلمية والقدرات التي يتمتع بها الموظفون المستقطبون، وبذلك فإن الموظفين في الشركات يتمتعون بالمرونة الجيدة في تنفيذ التعليمات والقوانين ويحرصون على معرفة انتقادات والآراء المخالفة من أجل الاستفادة منها، ومن خلال متابعة المدراء للموظفين المستقطبين يتم تقييم أدائهم لإبراز مدى إسهام الفرد في الإنتاجية، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة البدارين وآخرون (2014) وتبين وجود أثر لممارسات الاستقطاب، الاختيار، التعيين، التدريب، المستخدمة في البنوك التجارية الأردنية، واختلفت مع دراسة أبو جربوع (2014) وبينت بأنه لا يوجد دور لفرق العمل في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين.

4.2.2.4 السؤال الرابع: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة بين إدارة الموارد البشرية وأبعادها (تحليل العمل، التخطيط، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التحفيز، التدريب، المتابعة والتقييم) والحساسية للمشكلات لدى الموظفين الإداريين في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية.

من أجل الإجابة على السؤال السابق، تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لتوضيح العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والحساسية للمشكلات، و الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression) لتوضيح العلاقة بين عناصر إدارة الموارد البشرية(تحليل العمل، التخطيط، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التحفيز، التدريب، المتابعة والتقييم) والحساسية للمشكلات لدى الموظفين الإداريين في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية، والجدول التالي يوضح نتائج تحليل الانحدار:

جدول رقم (24): نتائج تحليل الانحدار البسيط

المتغيرات المستقلة	معامل Beta	الخطأ المعياري S.E	معامل Beta لمعياري	قيمة اختبار (ت) T	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.
ثابت الانحدار	0.624	0.447	-----	1.395	0.166
إدارة الموارد البشرية	0.854	0.108	0.596	7.916	0.000

معامل الارتباط = 0.596 ، معامل التحديد (R^2) = 0.355
 قيمة (F_ ANOVA) = 62.660 ، مستوى الدلالة (Sig.) = 0.000
 مستوى الدلالة لفحص التوزيع الطبيعي لمصفوفة البواقي (K-S test) = 0.329

*المتغير التابع: الحساسية للمشكلات

من نتائج الجدول السابق، يستنتج بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين إدارة الموارد البشرية والحاسوبية للمشكلات لدى الموظفين الإداريين في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية (مستوى الدلالة $=0.000 > 0.05$ ، قيمة معامل المتغير المستقل Beta $=0.854$)، كما يلاحظ بأن إشارة المعامل بيتا موجبة، مما يدل على أن هذه العلاقة طردية مما يدل على أن زيادة إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى زيادة الحاسوبية للمشكلات لدى الموظفين الإداريين في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية. نسبة التباين المفسر في المتغير التابع (الحاسوبية للمشكلات) نتيجة التغير في المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) بلغت (35.5%)، كما يلاحظ بأن قيمة ف (F_ANOVA) دالة إحصائياً (مستوى الدلالة Sig. أقل من 0.05) وبأن اختبار التوزيع الطبيعي لمصفوفة البواقي (K-S Test) غير دال إحصائياً، مما يدل على أن مصفوفة البواقي تتبع التوزيع الطبيعي، مما يدل على ملائمة أسلوب تحليل الانحدار الخطي المستخدم.

جدول رقم (25): نتائج تحليل الانحدار المتعدد

المتغيرات المستقلة	معامل Beta	الخطأ المعياري S.E	معامل Beta لمعياري	قيمة اختبار (ت) T	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.	معامل تضخم التباين (VIF)
ثابت الانحدار	0.391	0.447	-----	0.873	0.385	-----
تحليل العمل	-0.022	0.121	-0.018	-0.183	0.855	1.973
التخطيط	0.304	0.118	0.276	2.574	0.011	2.259
الاستقطاب	0.317	0.127	0.286	2.504	0.014	2.569
الاختيار والتعيين	0.133	0.130	0.111	1.026	0.307	2.297
التحفيز	0.134	0.127	0.116	1.051	0.295	2.416
التدريب	-0.198	0.099	-0.206	-1.999	0.048	2.099
المتابعة والتقييم	0.239	0.130	0.191	1.838	0.069	2.115
معامل الارتباط = 0.672 ، معامل التحديد (R^2) = 0.451 قيمة (F_ANOVA) = 12.689 ، مستوى الدلالة (Sig.) = 0.000 مستوى الدلالة لفحص التوزيع الطبيعي لمصفوفة البواقي (K-S test) = 0.123						

*المتغير التابع: الحاسوبية للمشكلات

- ويلاحظ من نتائج الجدول السابق بأن قيمة ف (F_ANOVA) دالة إحصائياً (مستوى الدلالة Sig. أقل من 0.05) مما يدل على ملائمة أسلوب تحليل الانحدار الخطي، نسبة التباين المفسر في المتغير التابع نتيجة التغير في المتغيرات المستقلة (أبعاد إدارة الموارد البشرية) بلغت (45.1%) مما يدل على أن باقي التفسير يرجع لمتغيرات أخرى لم يتم دراستها أو إدخالها في نموذج الانحدار. كما يتضح بأن اختبار التوزيع الطبيعي لمصفوفة البواقي (K-S Test) غير دال إحصائياً، مما يدل على أن مصفوفة البواقي تتبع التوزيع الطبيعي، كذلك يتضح بأن معاملات تضخم التباين جميعها أقل من

10، مما يدل على عدم وجود مشكلة الترابط الخطي (Multicollinearity) في النموذج المقدر (Kutner & Others, 2005).

- ومن نتائج الجدول السابق يستنتج بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين كل من: (التخطيط، الاستقطاب، التدريب) والحساسية للمشكلات لدى الموظفين الإداريين في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية (مستويات الدلالة >0.05)، وأن العلاقات بين كل من: التخطيط و الاستقطاب و الحساسية للمشكلات طردية مما يدل على أن الزيادة في هذه المتغيرات يؤدي إلى زيادة الحساسية للمشكلات بينما كانت العلاقة عكسية بين التدريب و الحساسية للمشكلات مما يدل على أن الزيادة في التدريب يؤدي إلى انخفاض الحساسية للمشكلات لدى الموظفين الإداريين في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية ، ومن ناحية أخرى لم يتضح وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين باقي المتغيرات والحساسية للمشكلات لدى الموظفين الإداريين في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية (مستويات الدلالة <0.05).

وتفسر الباحثة النتيجة بأن الموظفين لديهم قدرة كبيرة على التنبؤ للمشكلات التي تواجه العمل مثل تمتعهم برؤية شاملة وصحيحة لمشاكل العمل وحرصهم على معرفة أوجه القصور فيما يخص عملهم كذلك فإن التدريب على الإبداع يغرس في العاملين استخدام وسائل الإبداع التي تدربوا عليها في التعامل مع المشكلات التي يواجهونها، وهذا يعود لإدارة الموارد البشرية في استقطاب الأفراد وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات مما يلبي احتياجات الشركات وتحقيق أهدافها، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة قريشي (2016) حيث بينت أن مستوى ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية مرتفع، ودراسة سبرينة (2015) بينت نتائج الدراسة أن كل من: التدريب والتطوير الإداري وتطوير الإبداع تمثل استراتيجيات هامة في تنمية مواردها البشرية

4.2.2.5 السؤال الخامس: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة بين إدارة الموارد البشرية وأبعادها (تحليل العمل، التخطيط، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التحفيز، التدريب، المتابعة والتقييم) وقبول المخاطرة لدى الموظفين الإداريين في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية .

من أجل الإجابة على السؤال السابق، تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لتوضيح العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وقبول المخاطرة، والانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression) لتوضيح العلاقة بين عناصر إدارة الموارد البشرية (تحليل العمل، التخطيط، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التحفيز، التدريب، المتابعة والتقييم) وقبول المخاطرة لدى الموظفين الإداريين في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية، والجدول التالي يوضح نتائج تحليل الانحدار:

جدول رقم (26): نتائج تحليل الانحدار البسيط

المتغيرات المستقلة	معامل Beta	الخطأ المعياري S.E	معامل Beta لمعياري	قيمة اختبار (ت) T	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.
ثابت الانحدار	1.653	0.672	-----	2.460	0.015
إدارة الموارد البشرية	0.579	0.162	0.317	3.572	0.001

معامل الارتباط = 0.317 ، معامل التحديد (R²) = 0.101
 قيمة (F_ANOVA) = 12.759 ، مستوى الدلالة (Sig.) = 0.001
 مستوى الدلالة لفحص التوزيع الطبيعي لمصفوفة البواقي (K-S test) = 0.073

*المتغير التابع: قبول المخاطرة

من نتائج الجدول السابق يستنتج بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) بين إدارة الموارد البشرية وقبول المخاطرة لدى الموظفين الإداريين في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية (مستوى الدلالة = 0.000 > 0.05، قيمة معامل المتغير المستقل Beta = 0.579)، كما يلاحظ بأن إشارة المعامل بيتا موجبة مما يدل على أن هذه العلاقة طردية، مما يدل على أن زيادة إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى زيادة قبول المخاطرة لدى الموظفين الإداريين في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية. نسبة التباين المفسر في المتغير التابع (قبول المخاطرة) نتيجة التغير في المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) بلغت (10.1%)، كما يلاحظ بأن قيمة ف (F_ANOVA) دالة إحصائياً (مستوى الدلالة Sig. أقل من 0.05) وبأن اختبار التوزيع الطبيعي لمصفوفة البواقي (K-S Test) غير دال إحصائياً، مما يدل على أن مصفوفة البواقي تتبع التوزيع الطبيعي، مما يدل على ملائمة أسلوب تحليل الانحدار الخطي المستخدم.

جدول رقم (27): نتائج تحليل الانحدار المتعدد

المتغيرات المستقلة	معامل Beta	الخطأ المعياري S.E	معامل Beta لمعياري	قيمة اختبار (ت) T	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.	معامل تضخم التباين (VIF)
ثابت الانحدار	1.529	0.700	-----	2.184	0.031	-----
تحليل العمل	-0.183	0.189	-0.119	-0.970	0.334	1.973
التخطيط	0.199	0.185	0.142	1.075	0.285	2.259
الاستقطاب	0.296	0.198	0.210	1.496	0.138	2.569
الاختيار والتعيين	-0.280	0.203	-0.183	-1.379	0.171	2.297
التحفيز	0.277	0.199	0.189	1.388	0.168	2.416
التدريب	-0.068	0.155	-0.056	-0.442	0.660	2.099
المتابعة والتقييم	0.360	0.203	0.226	1.774	0.079	2.115

معامل الارتباط = 0.413 ، معامل التحديد (R²) = 0.171
 قيمة (F_ANOVA) = 3.174 ، مستوى الدلالة (Sig.) = 0.004
 مستوى الدلالة لفحص التوزيع الطبيعي لمصفوفة البواقي (K-S test) = 0.167

*المتغير التابع: قبول المخاطرة

ويلاحظ من نتائج الجدول السابق بأن قيمة ف (F_ANOVA) دالة إحصائياً (مستوى الدلالة Sig. أقل من 0.05) مما يدل على ملائمة أسلوب تحليل الانحدار الخطي، كما يتضح بأن اختبار التوزيع الطبيعي لمصفوفة البواقي (K-S Test) غير دال إحصائياً مما يدل على أن مصفوفة البواقي تتبع التوزيع الطبيعي، كذلك يتضح بأن معاملات تضخم التباين جميعها أقل من 10، مما يدل على عدم وجود مشكلة الترابط الخطي (Multicollinearity) في النموذج المقدر (Kutner & Others، 2005)، إلا أنه يلاحظ عدم وجود علاقات دالة إحصائياً في نموذج الانحدار المقدر السابق، و بالتالي يتضح وجود مشكلات غير ظاهرة في استخدام نموذج الانحدار السابق، ومن أجل ذلك تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتدرج (Stepwise Regression) لاستخلاص جميع العوامل المؤثرة، والجدول التالي يوضح نتائج تحليل الانحدار المتدرج:

جدول رقم (28): نتائج تحليل الانحدار المتدرج (Stepwise Regression)

المتغيرات المستقلة المستخلصة	معامل Beta	الخطأ المعياري S.E	معامل Beta لمعياري	قيمة اختبار (ت) T	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.	معامل تضخم التباين (VIF)
ثابت الانحدار	1.336	0.657	-----	2.034	0.044	-----
التحفيز	0.328	0.145	0.224	2.259	0.026	1.284
المتابعة والتقييم	0.320	0.158	0.201	2.021	0.046	1.284
معامل الارتباط = 0.364 ، معامل التحديد (R^2) = 0.133 قيمة (F_ANOVA) = 8.654 ، مستوى الدلالة (Sig.) = 0.000 مستوى الدلالة لفحص التوزيع الطبيعي لمصفوفة البواقي (K-S test) = 0.154						

*المتغير التابع: قبول المخاطرة

• ويلاحظ من نتائج الجدول السابق بأن قيمة ف (F_ANOVA) دالة إحصائياً (مستوى الدلالة Sig. أقل من 0.05) مما يدل على ملائمة أسلوب تحليل الانحدار الخطي، نسبة التباين المفسر في المتغير التابع نتيجة التغير في المتغيرات المستقلة (أبعاد إدارة الموارد البشرية) بلغت (13.3%) مما يدل على أن باقي التفسير يرجع لمتغيرات أخرى لم يتم دراستها أو إدخالها في نموذج الانحدار. كما يتضح بأن اختبار التوزيع الطبيعي لمصفوفة البواقي (K-S Test) غير دال إحصائياً مما يدل على أن مصفوفة البواقي تتبع التوزيع الطبيعي، كذلك يتضح بأن معاملات تضخم التباين جميعها أقل من 10، مما يدل على عدم وجود مشكلة الترابط الخطي (Multicollinearity) في النموذج المقدر (Kutner & Others، 2005).

• ومن نتائج الجدول السابق، يستنتج بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين كل من: (التحفيز، المتابعة والتقييم) وقبول المخاطرة لدى الموظفين الإداريين في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية (مستويات الدلالة >0.05)، وأن هذه

العلاقات طردية، مما يدل على أن الزيادة في هذه المتغيرات، يؤدي إلى زيادة قبول المخاطرة لدى الموظفين الإداريين في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية
جدول (29): مصفوفة معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة وتنمية القدرات الإبداعية

القدرات الإبداعية	إدارة الموارد البشرية	المتابعة والتقييم	التدريب	التحفيز	الاختيار والتعيين	الاستقطاب	التخطيط	تحليل العمل		
.425**	.767**	.492**	.624**	.491**	.497**	.582**	.495**	1	معامل بيرسون	تحليل العمل
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		مستوى الدلالة	
.592**	.813**	.660**	.585**	.546**	.589**	.519**	1	.495**	معامل بيرسون	التخطيط
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	مستوى الدلالة	
.571**	.796**	.453**	.536**	.713**	.631**	1	.519**	.582**	معامل بيرسون	الاستقطاب
.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	مستوى الدلالة	
.537**	.796**	.594**	.471**	.632**	1	.631**	.589**	.497**	معامل بيرسون	الاختيار والتعيين
.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
.616**	.778**	.470**	.526**	1	.632**	.713**	.546**	.491**	معامل بيرسون	التحفيز
.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
.414**	.796**	.540**	1	.526**	.471**	.536**	.585**	.624**	معامل بيرسون	التدريب
.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
.579**	.750**	1	.540**	.470**	.594**	.453**	.660**	.492**	معامل بيرسون	المتابعة والتقييم
.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
.669**	1	.750**	.796**	.778**	.796**	.796**	.813**	.767**	معامل بيرسون	إدارة الموارد البشرية
.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	

1	.669**	.579**	.414**	.616**	.537**	.571**	.592**	.425**	معامل بيرسون	القدرات الإبداعية
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	

يلاحظ من مصفوفة معاملات الارتباط السابقة بأنه يوجد علاقات دالة إحصائية بين كل إدارة الموارد البشرية ومجالاتها مع تنمية القدرات الإبداعية مما يدعم نتائج تحليلات الانحدار الخطي التي تم استخدامها سابقاً.

جدول(30): مصفوفة معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة و الأصلة

الأصلة	إدارة الموارد البشرية	المتابعة والتقييم	التدريب	التحفيز	الاختيار والتعيين	الاستقطاب	التخطيط	تحليل العمل		
.413**	.767**	.492**	.624**	.491**	.497**	.582**	.495**	1	معامل بيرسون	تحليل العمل
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		مستوى الدلالة	
.562**	.813**	.660**	.585**	.546**	.589**	.519**	1	.495**	معامل بيرسون	التخطيط
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	مستوى الدلالة	
.438**	.796**	.453**	.536**	.713**	.631**	1	.519**	.582**	معامل بيرسون	الاستقطاب
.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	مستوى الدلالة	
.468**	.796**	.594**	.471**	.632**	1	.631**	.589**	.497**	معامل بيرسون	الاختيار والتعيين
.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
.543**	.778**	.470**	.526**	1	.632**	.713**	.546**	.491**	معامل بيرسون	التحفيز
.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
.387**	.796**	.540**	1	.526**	.471**	.536**	.585**	.624**	معامل بيرسون	التدريب
.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
.561**	.750**	1	.540**	.470**	.594**	.453**	.660**	.492**	معامل بيرسون	المتابعة والتقييم
.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	

.605**	1	.750**	.796**	.778**	.796**	.796**	.813**	.767**	معامل بيرسون	إدارة الموارد البشرية
.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
1	.605**	.561**	.387**	.543**	.468**	.438**	.562**	.413**	معامل بيرسون	الأصالة
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	

يلاحظ من مصفوفة معاملات الارتباط السابقة بأنه يوجد علاقات دالة إحصائية بين كل إدارة الموارد البشرية ومجالاتها مع الأصالة مما يدعم نتائج تحليلات الانحدار الخطي التي تم استخدامها سابقاً.

جدول (31): مصفوفة معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والطلاقة

الطلاقة	إدارة الموارد البشرية	المتابعة والتقييم	التدريب	التحفيز	الاختيار والتعيين	الاستقطاب	التخطيط	تحليل العمل		
.360**	.767**	.492**	.624**	.491**	.497**	.582**	.495**	1	معامل بيرسون	تحليل العمل
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		مستوى الدلالة	
.470**	.813**	.660**	.585**	.546**	.589**	.519**	1	.495**	معامل بيرسون	التخطيط
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	مستوى الدلالة	
.508**	.796**	.453**	.536**	.713**	.631**	1	.519**	.582**	معامل بيرسون	الاستقطاب
.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	مستوى الدلالة	
.432**	.796**	.594**	.471**	.632**	1	.631**	.589**	.497**	معامل بيرسون	الاختيار والتعيين
.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
.560**	.778**	.470**	.526**	1	.632**	.713**	.546**	.491**	معامل بيرسون	التحفيز
.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
.451**	.796**	.540**	1	.526**	.471**	.536**	.585**	.624**	معامل بيرسون	التدريب
.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	

.441**	.750**	1	.540**	.470**	.594**	.453**	.660**	.492**	معامل بيرسون	المتابعة والتقييم
.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
.580**	1	.750**	.796**	.778**	.796**	.796**	.813**	.767**	معامل بيرسون	إدارة الموارد البشرية
.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
1	.580**	.441**	.451**	.560**	.432**	.508**	.470**	.360**	معامل بيرسون	الطلاقة
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	

يلاحظ من مصفوفة معاملات الارتباط السابقة بأنه يوجد علاقات دالة إحصائية بين كل إدارة الموارد البشرية ومجالاتها مع الطلاقة مما يدعم نتائج تحليلات الانحدار الخطي التي تم استخدامها سابقاً.

جدول (32): مصفوفة معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمرونة

المرونة	إدارة الموارد البشرية	المتابعة والتقييم	التدريب	التحفيز	الاختيار والتعيين	الاستقطاب	التخطيط	تحليل العمل		
.335**	.767**	.492**	.624**	.491**	.497**	.582**	.495**	1	معامل بيرسون	تحليل العمل
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		مستوى الدلالة	
.429**	.813**	.660**	.585**	.546**	.589**	.519**	1	.495**	معامل بيرسون	التخطيط
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	مستوى الدلالة	
.497**	.796**	.453**	.536**	.713**	.631**	1	.519**	.582**	معامل بيرسون	الاستقطاب
.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	مستوى الدلالة	
.445**	.796**	.594**	.471**	.632**	1	.631**	.589**	.497**	معامل بيرسون	الاختيار والتعيين
.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
.504**	.778**	.470**	.526**	1	.632**	.713**	.546**	.491**	معامل بيرسون	التحفيز
.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	

.272**	.796**	.540**	1	.526**	.471**	.536**	.585**	.624**	معامل بيرسون	التدريب
.003	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
.453**	.750**	1	.540**	.470**	.594**	.453**	.660**	.492**	معامل بيرسون	المتابعة والتقييم
.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
.521**	1	.750**	.796**	.778**	.796**	.796**	.813**	.767**	معامل بيرسون	إدارة الموارد البشرية
.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
1	.521**	.453**	.272**	.504**	.445**	.497**	.429**	.335**	معامل بيرسون	المرونة
	.000	.000	.003	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	

يلاحظ من مصفوفة معاملات الارتباط السابقة بأنه يوجد علاقات دالة إحصائية بين كل إدارة الموارد البشرية ومجالاتها مع المرونة مما يدعم نتائج تحليلات الانحدار الخطي التي تم استخدامها سابقاً.

جدول (33): مصفوفة معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والحساسية للمشكلات

الحساسية للمشكلات	إدارة الموارد البشرية	المتابعة والتقييم	التدريب	التحفيز	الاختيار والتعيين	الاستقطاب	التخطيط	تحليل العمل		
.362**	.767**	.492**	.624**	.491**	.497**	.582**	.495**	1	معامل بيرسون	تحليل العمل
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		مستوى الدلالة	
.549**	.813**	.660**	.585**	.546**	.589**	.519**	1	.495**	معامل بيرسون	التخطيط
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	مستوى الدلالة	
.547**	.796**	.453**	.536**	.713**	.631**	1	.519**	.582**	معامل بيرسون	الاستقطاب
.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	مستوى الدلالة	
.534**	.796**	.594**	.471**	.632**	1	.631**	.589**	.497**	معامل بيرسون	الاختيار والتعيين
.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	مستوى الدلالة	

.513**	.778**	.470**	.526**	1	.632**	.713**	.546**	.491**	معامل بيرسون	التحفيز
.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
.313**	.796**	.540**	1	.526**	.471**	.536**	.585**	.624**	معامل بيرسون	التدريب
.001	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
.502**	.750**	1	.540**	.470**	.594**	.453**	.660**	.492**	معامل بيرسون	المتابعة والتقييم
.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
.596**	1	.750**	.796**	.778**	.796**	.796**	.813**	.767**	معامل بيرسون	إدارة الموارد البشرية
.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
1	.596**	.502**	.313**	.513**	.534**	.547**	.549**	.362**	معامل بيرسون	الحساسية للمشكلات
	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	

يلاحظ من مصفوفة معاملات الارتباط السابقة بأنه يوجد علاقات دالة إحصائية بين كل إدارة الموارد البشرية ومجالاتها مع الحساسية للمشكلات مما يدعم نتائج تحليلات الانحدار الخطي التي تم استخدامها سابقاً.

جدول (34): مصفوفة معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة وقبول المخاطرة

قبول المخاطرة	إدارة الموارد البشرية	المتابعة والتقييم	التدريب	التحفيز	الاختيار والتعيين	الاستقطاب	التخطيط	تحليل العمل		
.151	.767**	.492**	.624**	.491**	.497**	.582**	.495**	1	معامل بيرسون	تحليل العمل
.105	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		مستوى الدلالة	
.303**	.813**	.660**	.585**	.546**	.589**	.519**	1	.495**	معامل بيرسون	التخطيط
.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	مستوى الدلالة	
.306**	.796**	.453**	.536**	.713**	.631**	1	.519**	.582**	معامل بيرسون	الاستقطاب
.001	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	مستوى الدلالة	

الاختيار والتعيين	معامل بيرسون	.497**	.589**	.631**	1	.632**	.471**	.594**	.796**	.201*
	مستوى الدلالة	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.031
التحفيز	معامل بيرسون	.491**	.546**	.713**	.632**	1	.526**	.470**	.778**	.319**
	مستوى الدلالة	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
التدريب	معامل بيرسون	.624**	.585**	.536**	.471**	.526**	1	.540**	.796**	.200*
	مستوى الدلالة	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.031
المتابعة والتقييم	معامل بيرسون	.492**	.660**	.453**	.594**	.470**	.540**	1	.750**	.306**
	مستوى الدلالة	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.001
إدارة الموارد البشرية	معامل بيرسون	.767**	.813**	.796**	.796**	.778**	.796**	.750**	1	.317**
	مستوى الدلالة	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001
قبول المخاطرة	معامل بيرسون	.151	.303**	.306**	.201*	.319**	.200*	.306**	.317**	1
	مستوى الدلالة	.105	.001	.001	.031	.000	.031	.001	.001	.001

يلاحظ من مصفوفة معاملات الارتباط السابقة بأنه يوجد علاقات دالة إحصائية بين كل إدارة الموارد البشرية ومجالاتها مع قبول المخاطرة مما يدعم نتائج تحليلات الانحدار الخطي التي تم استخدامها سابقاً.

وتفسر الباحثة النتيجة بأنه: تبني الشركات التحفيز، إضافة إلى ربط المكافآت التي تمنحها الشركات بتحسين الأداء من شأنه أن يشجع الفرد على الاستمرار في أن يكون أدائه بأفضل صورة بالإضافة إلى أهمية وضع معايير موضوعية لتقييم وقياس الأداء، والتي تقوم على تأكيد الثقة في العاملين وتشجيعهم على الإبداع والتجديد، كما ويعتبر التعامل مع الأخطاء على أنها فرص تعلم، والسماح للموظفين أحياناً بتجريب أفكارهم وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة، والدفاع عن أفكارهم الخاصة والسماح بهامش من الخطأ لتنمية وتطوير الإبداع، واتفقت هذه النتيجة مع العجلة وتوفيق (2009) حيث تبين وجود علاقة بين القدرات المبدعة (الأصالة، الطلاقة، المرونة والحساسية للمشكلات) وبين مستوى الأداء.

3.2.4 السؤال الرئيس الثاني: هل توجد فروق في درجات أبعاد إدارة الموارد البشرية وتنمية القدرات الإبداعية لدى الموظفين الإداريين في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية تعزى لمتغير الشركة.

من أجل الإجابة على السؤال السابق، تم حساب الأوساط الحسابية لأبعاد إدارة الموارد البشرية وتنمية القدرات الإبداعية لدى الموظفين الإداريين في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية حسب متغير الشركة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (35): الأوساط الحسابية لأبعاد إدارة الموارد البشرية وتنمية القدرات الإبداعية لدى الموظفين الإداريين في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية حسب متغير الشركة

الاتصالات الفلسطينية	زون	مدى	جمزو	الوطنية	كول نت	زيتونة	جوال	كول يو	المجال / الشركة
4.02	3.93	4.20	3.45	4.07	3.82	4.44	4.20	4.14	تحليل العمل
4.00	3.52	4.43	3.25	4.18	3.18	4.58	4.40	4.27	التخطيط
4.03	3.83	4.38	3.11	4.11	3.93	4.38	4.11	4.53	الاستقطاب
3.98	3.77	4.44	3.73	3.99	3.77	4.36	4.29	4.61	الاختيار والتعيين
4.04	3.94	4.28	3.00	4.27	3.81	4.50	4.34	4.41	التحفيز
3.92	4.18	4.56	2.90	4.13	3.60	4.54	4.29	4.03	التدريب
3.97	4.19	4.53	3.50	4.24	3.54	4.33	4.34	4.41	المتابعة والتقييم
3.99	3.89	4.40	3.29	4.13	3.65	4.45	4.28	4.33	إدارة الموارد البشرية
3.94	3.50	4.28	3.40	4.22	3.50	4.40	4.17	3.95	الأصالة
3.92	4.08	4.33	4.00	4.38	3.56	4.73	4.19	3.83	الطلاقة
4.03	3.67	4.33	3.67	4.32	3.67	4.33	4.24	3.75	المرونة
4.01	3.67	4.40	3.67	4.35	3.33	4.27	4.33	4.08	الحسابية للمشكلات
3.74	4.00	4.40	3.00	4.24	3.50	4.20	4.31	3.75	قبول المخاطرة
3.96	3.72	4.33	3.60	4.30	3.51	4.41	4.23	3.90	القدرات الإبداعية

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق في درجات أبعاد إدارة الموارد البشرية وتنمية القدرات الإبداعية لدى الموظفين الإداريين في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية تعزى لمتغير الشركة، وكانت الفروق على النحو التالي:

فيما يتعلق بمجال تحليل العمل، كانت أعلى الدرجات لصالح كل من: شركة زيتونة بوسط حسابي (4.44) و شركة جوال بوسط حسابي (4.2) و كذلك شركة مدى بوسط حسابي (4.2) وهي مرتفعة جدا مقابل كل من: شركة كول يو بوسط حسابي (4.14) و شركة الوطنية بوسط حسابي (4.07) و شركة الاتصالات

الفلسطينية بوسط حسابي(4.02) و شركة زون بوسط حسابي(3.93) و شركة كول نت بوسط حسابي(3.82) و شركة جمزو بوسط حسابي(3.45) وهي مرتفعة.

فيما يتعلق بمجال التخطيط كانت أعلى الدرجات لصالح كل من: شركة زيتونة بوسط حسابي (4.58) وشركة مدى بوسط حسابي (4.43) وشركة جوال بوسط حسابي (4.4) وشركة كول يو بوسط حسابي (4.27) مقابل كل من: شركة الوطنية بوسط حسابي (4.18) وشركة الاتصالات الفلسطينية بوسط حسابي (4) وشركة زون بوسط حسابي (3.52) وهي مرتفعة، وكانت أدنى الدرجات لشركة جمزو بوسط حسابي (3.25) وشركة كول نت بوسط حسابي (3.18) وهي متوسطة.

فيما يتعلق بمجال الاستقطاب كانت أعلى الدرجات لصالح كل من: شركة كول يو بوسط حسابي (4.53) وشركة زيتونة بوسط حسابي (4.38) وشركة مدى بوسط حسابي (4.38) وهي مرتفعة جدا مقابل كل من: شركة جوال بوسط حسابي (4.11) وشركة الوطنية بوسط حسابي (4.11) وشركة الاتصالات الفلسطينية بوسط حسابي (4.03) وشركة كول نت بوسط حسابي (3.93) وشركة زون بوسط حسابي (3.83) وهي مرتفعة، وكانت أدنى الدرجات لشركة جمزو بوسط حسابي (3.11) وهي متوسطة.

فيما يتعلق بمجال الاختيار والتعيين كانت أعلى الدرجات لصالح كل من: شركة كول يو بوسط حسابي (4.61) وشركة مدى بوسط حسابي (4.44) وشركة زيتونة بوسط حسابي (4.36) وشركة جوال بوسط حسابي (4.29) وهي مرتفعة جدا مقابل كل من: شركة الوطنية بوسط حسابي (3.99) وشركة الاتصالات الفلسطينية بوسط حسابي (3.98) وشركة كول نت بوسط حسابي (3.77) وشركة زون بوسط حسابي (3.77) وشركة جمزو بوسط حسابي (3.73) وهي مرتفعة.

فيما يتعلق بمجال التحفيز كانت أعلى الدرجات لصالح كل من: شركة زيتونة بوسط حسابي (4.5) وشركة كول يو بوسط حسابي (4.41) وشركة جوال بوسط حسابي (4.34) وشركة مدى بوسط حسابي (4.28) وشركة الوطنية بوسط حسابي (4.27) وهي مرتفعة جدا مقابل كل من: شركة الاتصالات الفلسطينية بوسط حسابي (4.04) وشركة زون بوسط حسابي (3.94) وشركة كول نت بوسط حسابي (3.81) وهي مرتفعة، وكانت أدنى الدرجات لشركة جمزو بوسط حسابي (3) وهي متوسطة.

فيما يتعلق بمجال التدريب كانت أعلى الدرجات لصالح كل من: شركة مدى بوسط حسابي (4.56) و شركة زيتونة بوسط حسابي (4.54) و شركة جوال بوسط حسابي (4.29) وهي مرتفعة جدا مقابل كل من: شركة زون بوسط حسابي(4.18) و شركة الوطنية بوسط حسابي(4.13) و شركة كول يو بوسط حسابي(4.03) و شركة الاتصالات الفلسطينية بوسط حسابي(3.92) و شركة كول نت بوسط حسابي(3.6) وهي مرتفعة، وكانت ادنى الدرجات لشركة جمزو بوسط حسابي(2.9) وهي متوسطة.

فيما يتعلق بمجال المتابعة والتقييم كانت أعلى الدرجات لصالح كل من: شركة مدى بوسط حسابي (4.53) و شركة كول يو بوسط حسابي (4.41) و شركة جوال بوسط حسابي (4.34) و شركة زيتونة بوسط حسابي(4.33) و شركة الوطنية بوسط حسابي(4.24) وهي مرتفعة جدا مقابل كل من: شركة زون بوسط حسابي(4.19) و شركة الاتصالات الفلسطينية بوسط حسابي(3.97) و شركة كول نت بوسط حسابي(3.54) و شركة جمزو بوسط حسابي(3.5) وهي مرتفعة.

فيما يتعلق بمجال إدارة الموارد البشرية بشكل عام، كانت أعلى الدرجات لصالح كل من: شركة زيتونة بوسط حسابي(4.45) و شركة مدى بوسط حسابي(4.4) و شركة كول يو بوسط حسابي(4.33) و شركة جوال بوسط حسابي(4.28) وهي مرتفعة جدا مقابل كل من: شركة الوطنية بوسط حسابي(4.13) و شركة الاتصالات الفلسطينية بوسط حسابي(3.99) و شركة زون بوسط حسابي(3.89) و شركة كول نت بوسط حسابي(3.65) وهي مرتفعة، وكانت أدنى الدرجات لشركة جمزو بوسط حسابي(3.29) وهي متوسطة.

فيما يتعلق بمجال الأصالة اتضح بأن الفروق كانت لصالح كل من: شركة زيتونة بوسط حسابي(4.4) و مدى بوسط حسابي(4.28) و الوطنية بوسط حسابي(4.22) وهي مرتفعة جدا مقابل كل من: شركة جوال بوسط حسابي(4.17) و كول يو بوسط حسابي(3.95) و الاتصالات الفلسطينية بوسط حسابي(3.94) و كول نت بوسط حسابي(3.5) و زون بوسط حسابي(3.5) و جمزو بوسط حسابي(3.4) وهي مرتفعة.

فيما يتعلق بمجال الطلاقة اتضح بأن الفروق كانت لصالح كل من: شركة زيتونة بوسط حسابي(4.73) و الوطنية بوسط حسابي(4.38) و مدى بوسط حسابي(4.33) وهي مرتفعة جدا مقابل كل من: شركة : جوال بوسط حسابي(4.19) و زون بوسط حسابي(4.08) و جمزو بوسط حسابي(4) و الاتصالات الفلسطينية بوسط حسابي(3.92) و كول يو بوسط حسابي(3.83) و كول نت بوسط حسابي(3.56) وهي مرتفعة.

فيما يتعلق بمجال المرونة اتضح بأن الفروق كانت لصالح كل من: شركة زيتونة بوسط حسابي(4.33) و مدى بوسط حسابي(4.33) و الوطنية بوسط حسابي(4.32) و جوال بوسط حسابي(4.24) وهي مرتفعة جدا مقابل كل من: شركة الاتصالات الفلسطينية بوسط حسابي(4.03) و كول يو بوسط حسابي(3.75) و كول نت بوسط حسابي(3.67) و جمزو بوسط حسابي(3.67) و زون بوسط حسابي(3.67) وهي مرتفعة.

فيما يتعلق بمجال الحساسية للمشكلات اتضح بأن الفروق كانت لصالح كل من: شركة مدى بوسط حسابي(4.4) و الوطنية بوسط حسابي(4.35) و جوال بوسط حسابي(4.33) و زيتونة بوسط حسابي(4.27) وهي مرتفعة جدا مقابل كل من: شركة كول يو بوسط حسابي(4.08) و الاتصالات الفلسطينية بوسط حسابي(4.01) و جمزو بوسط حسابي(3.67) و زون بوسط حسابي(3.67) و كول نت بوسط حسابي(3.33) وهي مرتفعة.

فيما يتعلق بمجال قبول المخاطرة اتضح بأن الفروق كانت لصالح كل من: شركة مدى بوسط حسابي(4.4) و جوال بوسط حسابي(4.31) و الوطنية بوسط حسابي(4.24) و زيتونة بوسط حسابي(4.2) وهي مرتفعة جدا مقابل كل من: شركة زون بوسط حسابي(4) و كول يو بوسط حسابي(3.75) و الاتصالات الفلسطينية بوسط حسابي(3.74) و كول نت بوسط حسابي(3.5) و جمزو بوسط حسابي(3) وهي مرتفعة.

فيما يتعلق بمجال القدرات الإبداعية كانت أعلى الدرجات لصالح كل من: شركة زيتونة بوسط حسابي(4.41) و شركة مدى بوسط حسابي(4.33) و شركة الوطنية بوسط حسابي(4.3) و شركة جوال بوسط حسابي(4.23) وهي مرتفعة جدا، مقابل كل من: شركة الاتصالات الفلسطينية بوسط حسابي(3.96) و شركة كول يو بوسط حسابي(3.9) و شركة زون بوسط حسابي(3.72) و شركة جمزو بوسط حسابي(3.6) و شركة كول نت بوسط حسابي(3.51) وهي مرتفعة.

وهذا يدل بأن شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات لديها الخبرة والمهارة في استخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية ولكن بدرجات متفاوتة حيث تقدمت شركة زيتونة ومدى وكول يو، في اكتسابها خبرة أكثر في مجال تخطيط واستقطاب واختيار وتعيين الموارد البشرية الكفؤة من الشركات الأخرى لذلك جاء فروق في أبعاد الموارد البشرية.

أما بمجال القدرات الإبداعية كانت الفروق لصالح كل من: شركة زيتونة بوسط حسابي(4.41) وشركة مدى بوسط حسابي(4.33) وشركة الوطنية بوسط حسابي(4.3) و شركة جوال بوسط حسابي(4.23) وهي مرتفعة جدا لجميع مجالات القدرات الإبداعية وهي (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، وقبول المخاطر) وهذا يدل على أن قدرة الأفراد في شركة زيتونة وشركة مدى، وشركة الوطنية وجوال، على نقل المعرفة وإنتاج أفكار جديدة، أكثر من الشركة الأخرى، وذلك من خلال خبرتهم أو ممارسة إدارة الموارد البشرية في هذه الشركات على التحفيز الذي يعزز الإبداع وتزويد من مهارات التفكير الإبداعي لدى الفرد ليكون أكثر حساساً للمشكلات وجوانب النقص والبحث عن الحلول من أجل التوصل إلى نواتج جديد يستطيع الفرد نقلها للآخرين، يعود السبب لأقدمية الموظفين في هذه الشركات، وتحافظ على موظفيها قدر الإمكان بالشكل المطلوب، بالمقابل جاءت بدرجة مرتفعة كل من شركة الاتصالات الفلسطينية، وشركة كول يو، وشركة زون، وشركة جمزو، وشركة كول نت، ويعود السبب في أن الموظفين في هذه الشركات لا يمتلكون الخبرات الكافية أو أفكاراً متنوعة في شتى المجالات، وان إدارة الموارد البشرية لا تسعى باستمرار إلى تنمية القدرات الإبداعية لدى موظفيها، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة غانم (2015) حيث تمثل مجتمع الدراسة بالشركات الاتصالات وشركات صناعية، بينما اختلفت مع باقي الدراسة حيث أنها تمثلت بمجتمع دراسة مختلف مثل دراسة قريشي(2016) بمؤسسات اقتصادية و دراسة سبرينة (2015) في الجامعات.

4.2.4 السؤال الرئيس الثالث: هل توجد فروق في درجات أبعاد إدارة الموارد البشرية وتنمية القدرات الإبداعية لدى الموظفين الإداريين في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

من أجل الإجابة على السؤال السابق، تم حساب الأوساط الحسابية لأبعاد إدارة الموارد البشرية وتنمية القدرات الإبداعية لدى الموظفين الإداريين في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية حسب متغير المسمى الوظيفي، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (36): الأوساط الحسابية لأبعاد إدارة الموارد البشرية وتنمية القدرات الإبداعية لدى الموظفين الإداريين في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية حسب متغير المسمى الوظيفي

المجال / المسمى الوظيفي	مدير	نائب مدير	رئيس قسم	موظف إداري
تحليل العمل	3.93	4.22	4.13	4.08
التخطيط	3.86	4.27	4.08	4.20
الاستقطاب	3.95	4.10	4.12	4.10
الاختيار والتعيين	4.26	4.18	4.01	4.13
التحفيز	4.08	4.27	4.23	4.18
التدريب	3.97	4.25	4.12	4.11
المتابعة والتقييم	4.11	4.23	4.17	4.17
إدارة الموارد البشرية	4.02	4.22	4.12	4.14
الأصالة	3.84	4.08	4.08	4.07
الطلاقة	4.07	4.13	4.15	4.12
المرونة	3.89	3.88	4.23	4.14
الحساسية للمشكلات	3.78	3.88	4.17	4.22
قبول المخاطرة	3.89	3.88	4.16	4.03
القدرات الإبداعية	3.89	3.99	4.15	4.12

يلاحظ من الجدول السابق، وجود فروق في معظم درجات أبعاد إدارة الموارد البشرية وتنمية القدرات الإبداعية لدى الموظفين الإداريين في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وكانت الفروق على النحو التالي:

فيما يتعلق بمجال تحليل العمل، اتضح بأن الفروق كانت لصالح نواب المدراء بوسط حسابي (4.22) وهو مرتفع جدا مقابل كل من رؤساء الأقسام بوسط حسابي (4.13) و الموظفين الإداريين بوسط حسابي (4.08) و المدراء بوسط حسابي (3.93) وهي مرتفعة.

فيما يتعلق بمجال التخطيط، اتضح بأن الفروق كانت لصالح كل من نواب المدراء بوسط حسابي (4.27) و الموظفين الإداريين بوسط حسابي (4.2) وهي مرتفعة جدا، مقابل كل من رؤساء الأقسام بوسط حسابي (4.08) و المدراء بوسط حسابي (3.86) وهي مرتفعة.

فيما يتعلق بمجال الاستقطاب، اتضح بأنه لا توجد فروق تعزى للمسمى الوظيفي حيث اتضح بأن جميع الدرجات مرتفعة وهي كالتالي: رؤساء الأقسام بوسط حسابي (4.12)، نواب المدراء بوسط حسابي (4.1)، الموظفون الإداريون بوسط حسابي (4.1)، المدراء بوسط حسابي (3.95).

فيما يتعلق بمجال الاختيار والتعيين، اتضح بأن الفروق كانت لصالح المدراء بوسط حسابي(4.26) وهو مرتفع جدا مقابل كل من نواب المدراء بوسط حسابي(4.18) و الموظفين الإداريين بوسط حسابي(4.13) و رؤساء الأقسام بوسط حسابي(4.01) وهي مرتفعة.

فيما يتعلق بمجال التحفيز، اتضح بأن الفروق كانت لصالح كل من نواب المدراء بوسط حسابي(4.27) و رؤساء الأقسام بوسط حسابي(4.23) وهي مرتفعة جدا مقابل كل من الموظفين الإداريين بوسط حسابي(4.18) و المدراء بوسط حسابي(4.08) وهي مرتفعة.

فيما يتعلق بمجال التدريب اتضح بأن الفروق كانت لصالح نواب المدراء بوسط حسابي(4.25) وهو مرتفع جدا مقابل كل من رؤساء الأقسام بوسط حسابي(4.12) و الموظفين الإداريين بوسط حسابي(4.11) و المدراء بوسط حسابي(3.97) وهي مرتفعة.

فيما يتعلق بمجال المتابعة والتقييم اتضح بأن الفروق كانت لصالح نواب المدراء بوسط حسابي(4.23) وهو مرتفع جدا مقابل كل من رؤساء الأقسام بوسط حسابي(4.17) و الموظفين الإداريين بوسط حسابي(4.17) و المدراء بوسط حسابي(4.11) وهي مرتفعة.

فيما يتعلق بمجال إدارة الموارد البشرية اتضح بأن الفروق كانت لصالح نواب المدراء بوسط حسابي(4.22) وهو مرتفع جدا مقابل كل من الموظفين الإداريين بوسط حسابي(4.14) و رؤساء الأقسام بوسط حسابي(4.12) و المدراء بوسط حسابي(4.02) وهي مرتفعة.

فيما يتعلق بمجال الأصالة، اتضح بأنه لا يوجد فروق تعزى لمتغير المسمى الوظيفي حيث اتضح بأن الدرجات جميعها مرتفعة وهي على النحو التالي: فئة نائب المدير بوسط حسابي(4.08) و فئة رئيس القسم بوسط حسابي(4.08) وفئة الموظفين الإداريين بوسط حسابي(4.07) و فئة المدراء بوسط حسابي(3.84).

فيما يتعلق بمجال الطلاقة، اتضح بأنه لا يوجد فروق تعزى لمتغير المسمى الوظيفي حيث اتضح بأن الدرجات جميعها مرتفعة وهي على النحو التالي: فئة رئيس القسم بوسط حسابي(4.15) وفئة نائب المدير بوسط حسابي(4.13) وفئة الموظفين الإداريين بوسط حسابي(4.12) وفئة المدراء بوسط حسابي(4.07).

فيما يتعلق بمجال المرونة اتضح بأن الفروق كانت لصالح فئة رؤساء الأقسام بوسط حسابي(4.23) وهي مرتفعة جدا مقابل كل من فئة الموظفين الإداريين بوسط حسابي(4.14) و فئة المدراء بوسط حسابي(3.89) وفئة نائب المدير بوسط حسابي(3.88) وهي مرتفعة.

فيما يتعلق بمجال الحساسية للمشكلات اتضح بأن الفروق كانت لصالح فئة الموظفين الإداريين بوسط حسابي(4.22) وهي مرتفعة جدا مقابل كل من فئة رئيس القسم بوسط حسابي(4.17) وفئة نائب المدير بوسط حسابي(3.88) وفئة المدراء بوسط حسابي(3.78) وهي مرتفعة.

فيما يتعلق بمجال قبول المخاطرة، اتضح بأنه لا يوجد فروق تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، حيث اتضح بأن الدرجات جميعها مرتفعة، وهي على النحو التالي: فئة رئيس القسم بوسط حسابي(4.16) وفئة الموظفين الإداريين بوسط حسابي(4.03) وفئة المدراء بوسط حسابي(3.89) وفئة نائب المدير بوسط حسابي(3.88).

فيما يتعلق بمجال القدرات الإبداعية، اتضح بأنه لا يوجد فروق تعزى لمتغير المسمى الوظيفي حيث اتضح بأن الدرجات جميعها مرتفعة وهي على النحو التالي: رؤساء الأقسام بوسط حسابي(4.15)، الموظفون الإداريون بوسط حسابي(4.12)، نواب المدراء بوسط حسابي(3.99)، المدراء بوسط حسابي(3.89). يتعلق وهذا يدل بأن العاملين في وظيفة نائب مدير، قد يتم توكيل المهام الإدارية لهم أكثر في مجال تحليل العمل والتعرف على احتياجات الشركة من الوظائف، وبما أنه يتم توكيلهم بهذه المهام فإنه الأكثر قدرة على وضع الخطط ورسمها لتحقيق الغاية من الوظائف التي يمكن طرحها، ويتم ذلك بعد التعرف على حاجة الأقسام من الوظائف والذي يظهر فيها دور رؤساء الأقسام في تحديد احتياجاتهم من اليد العاملة، ولكي يتحقق ذلك لا بد من الموافقة الإدارية من قبل المدراء على التعيين بعد اختيار العاملين وفقاً للشروط والأسس الموضوعية في معايير الاختيار والتعيين التي تحدد مسبقاً وبعد موافقة الإدارة على ذلك، ولكي يحقق الموظف المستقطب نجاحاته في العمل يكون على نائب المدير اقتراح الحوافز التشجيعية لهم، بعد متابعة لهم وإشرافه على التدريبات التي يتم تقديمها للموظفين، وهذه المهام يتم تنفيذها تحت إشراف الإدارة ولكون المدير يمتلك الصلاحيات فقد يكون قد قام بعمل التفويض الإداري المناسب لنائبه للقيام بمهام إدارة الموارد البشرية والإشراف عليها في الشركة، حيث تنعكس على القدرات الإبداعية لدى الموظفين وتظهر من خلال التقارير التي يقدمها رؤساء الأقسام عن الموظفين لديهم، مما يدل على أن رؤساء الأقسام والموظفين الإداريين في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات يتمتعون بقدرات إبداعية (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، وقبول المخاطر) بدرجة مرتفعة، هذا وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة دراسة غانم (2015) ودراسة البدارين (2014) ودراسة توفيق العجلة (2009). فقد تبين وجود فروق في المتغيرات المستقلة للأبحاث، وقد اختلفت مع باقي الدراسة لأنها جاءت بمتغيرات مختلفة، ومجتمع دراسة مختلف عن الدراسة الحالية.

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة

أولاً: نتائج الدراسة

يهدف هذا الفصل إلى استعراض أهم نتائج الدراسة واستنتاجاتها وما خلصت إليها الباحثة بعد عمليات تحليل البيانات، واختبار أسئلة الدراسة، والوقوف على دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرات الإبداعية، لدى موظفي شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية، بعد ذلك تقدم الباحثة توصياتها المقترحة، في ضوء نتائج الدراسة والاستنتاجات التي توصلت إليها من خلال تلك النتائج لتحقيق غاية البحث، المتمثلة في دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرات الإبداعية، ينقسم هذا الفصل إلى المحاور الآتية:

ملخص نتائج الدراسة والاستنتاجات:

بعد إجراء هذه الدراسة والتي هدفت إلى دراسة دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرات الإبداعية توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- 1- من خلال تحليل أبعاد إدارة الموارد البشرية تبين بأن درجة تحليل العمل، ودرجة التخطيط، ودرجة الاستقطاب، ودرجة الاختيار والتعيين، درجة التحفيز. درجة التدريب، ودرجة المتابعة والتقييم، القدرات الإبداعية جاءت بدرجات مرتفعة.
- 2- تبين بأن الدرجة الكلية لأبعاد إدارة الموارد البشرية مرتفعة وكذلك درجة مجال القدرات الإبداعية مرتفعة وكانت أكبر درجات أبعاد إدارة الموارد البشرية هو التحفيز، ثم المتابعة والتقييم، يليها التخطيط، ثم الاختيار والتعيين وكذلك التدريب، وأخيراً تحليل العمل وكذلك الاستقطاب.
- 3- أظهرت نتائج الدراسة وجود تنمية للقدرات الإبداعية لإدارة الموارد البشرية في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية مما يدل بان زيادة مستوى إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى زيادة تنمية القدرات الإبداعية
- 4- أظهرت النتائج بأن تحليل العمل في الشركات لا يلبي بدرجة كبيرة تنمية القدرات الإبداعية لدى الموظفين، وذلك بأن تحليل العمل يتم بناءً على إحداث تغييرات في الوظيفية، أو ظهور بعض القصور في الجوانب الوظيفية، كما أنه يستخدم تحليل العمل عند استحداث وظيفة جديدة في الشركة، وهنا لا يتوفر لدى الشركات القدرة على التنبؤ بقدرات العاملين لديها على قبول ما يحدث من تغييرات وظيفية،
- 5- أظهرت النتائج وجود نظام تخطيط معتمد ومكتوب، لتطوير القدرات الإبداعية لدى موظفي شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، بأن الشركات عندما تقوم بالتخطيط للعمل من خلال إدارة الموارد البشرية، يتم مراعاة تنمية الجوانب الإبداعية للعاملين

- 6- بينت النتائج أن نظام الاستقطاب في الشركات يلبي احتياجاتها في جذب الأفراد للعمل، حيث تعمل شركات الاتصالات عندما تقوم باستقطاب العمالة الجديدة، تراعي في ذلك، المهارات المعرفية والعلمية والقدرات التي يتمتع بها الموظفون المستقطبون،
- 7- بينت الدراسة وجود نظام الاختيار والتوظيف في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ويلبي بدرجة كبيرة تنمية القدرات الإبداعية.
- 8- بينت الدراسة وجود نظام للتحفيز في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ويتم التحفيز بشكل عادل بين الموظفين على أسس وقواعد معينة وبذلك يزيد من القدرات الإبداعية لدى الموظفين.
- 9- تبين أن هناك نظام للتدريب في شركات الاتصالات ويتم العناية بتحديد الاحتياجات التدريبية لكافة الموظفين العاملين في الشركة، حيث تقوم الشركة بتدريب موظفيها على برامج تكنولوجية حديثة تتعلق بأعمالهم وبالتالي تحسين مهارات الأفراد لمساعدتهم على اكتساب الكفاءات المطلوبة
- 10- بينت نتائج الدراسة وجود نظام للمتابعة والتقييم في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات مما يؤثر في تنمية القدرات الإبداعية.
- 11- تبين وجود فروق في درجات أبعاد إدارة الموارد البشرية وتنمية القدرات الإبداعية لدى موظفي شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية تعزى لمتغير الشركة، وهذا يدل على أن الشركات لديها الخبرة والمهارة في استخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية، ولكن بدرجات متفاوتة
- 12- تبين وجود فروق في معظم درجات أبعاد إدارة الموارد البشرية وتنمية القدرات الإبداعية، لدى موظفي شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

2.5 التوصيات

1. تعزيز الاهتمام لإدارة شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات باعتماد نظام تحليل العمل، والذي يوفر بيانات كاملة عن الأنشطة، والمهام المكونة للوظيفة، ومواصفات شاغلها لأداء معظم وظائف إدارة الموارد البشرية على أكمل وجه.
2. الاستمرار باستخدام المنهجية العلمية في عمليات الاختيار والتعيين والاستقطاب من حيث توفير معلومات كافية عن المتقدمين وإجراء الاختبارات والمقابلات وتقييم هذه المعلومات لتحديد صلاحية المتقدمين وخصوصا في شركة جمزو وكول نت.
3. إعادة النظر في اهتمام الإدارة العليا في الشركات بمشاركة الموظفين المعنيين بوضع الخطط المتعلقة بالموارد البشرية.
4. توسيع مصادر الاستقطاب من خلال وسائل الاعلان المختلفة من خلال قيام شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات عن حاجتها من الموظفين للوظائف الشاغرة ومنها الاستقطاب الالكتروني.
5. العناية أكثر في شركات الاتصالات بتحديد الاحتياجات التدريبية لكافة الموظفين العاملين بتدريبهم على برامج تكنولوجية حديثة تتعلق بأعمالهم.
6. التحديث الدوري والتطوير المستمر لنماذج ومعايير تقييم الأداء في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية، وذلك لمواكبة تطورات العمل واحتياجاته المستقبلية.
7. التعزيز بالاستمرار بتقديم المكافآت المادية والمعنوية للعاملين المبدعين لتحفيزهم وتشجيعهم على تقديم أفكار جديدة مبدعة ومتنوعة وتقبل أفكارهم الجديدة التي يقدمونها للشركة.
8. الاستثمار في القدرات الإبداعية داخل المؤسسة وإيلائها العناية اللازمة، باعتبارها رأسمال فكري يمكن أن يطور أداء الشركات باستمرار.
9. العمل على إشراك العاملين في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بدورات تدريبية وبشكل مستمر يواكب متطلبات العمل والبيئة التنافسية.
10. إجراء المزيد من الدراسات الميدانية، لقياس دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرات الإبداعية لدى موظفي الإداريين في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في فلسطين.

3.5 دراسات مقترحة:

- 1- تعميم موضوع الدراسة ليمس مؤسسات وشركات أخرى، باعتبار أن إدارة الموارد البشرية من أهم موارد المؤسسات والشركات، للتوصل إلى نتائج مخالفة لما توصلنا إليه ومقارنة النتائج.
- 2- إجراء دراسات لمعرفة العوامل التي تساعد على تنمية القدرات الإبداعية لدى الموظفين.
- 3- القيام بدراسة دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرات الإبداعية بمتغيرات مختلفة، وبيئة جغرافية مختلفة.
- 4- إجراء دراسات تبين معوقات الإبداع الإداري في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
- 5- البحث في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والقدرات الإبداعية.

المراجع والمصادر

المراجع العربية

المراجع الأجنبية

المواقع الالكترونية

المراجع والمصادر

المراجع العربية:

1. ابن أحمد، دراوسي وابن مسعود، آدمين (2016) الإبداع والابتكار كمفتاح لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، أبحاث الندوة العلمية الثالثة: الإبداع الإداري في العالم العربي، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح، الأردن.
2. أبو جربوع، يوسف علي، عيسى (2014) واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني، رسالة ماجستير في جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
3. أسعد، عبد الله (2016) تدريب المدربين طريقك لاحتراق التدريب منهج تطبيقي TOT، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
4. اشرف العربي (2007) رأس المال البشري في مصر: المفهوم - القياس - الوضع النسبي، بحوث اقتصادية عربية، القاهرة: الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية، العدد 39.
5. الإمام وآخرون، محمد صالح وعبد الرؤوف محفوظ إسماعيل (2010) التفكير الإبداعي والناقد رؤية معاصرة، الوراق للنشر و التوزيع عمان.
6. أهل، أماني محمد (2009) فعالية برنامج مقترح لتنمية الإبداع لدى أطفال محافظة غزة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
7. بحر، يوسف عبد عطية؛ العجلة، توفيق عطية توفيق (2010) القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، غزة، فلسطين.
8. البدارين، رقية قاسم، وآخرون (2014) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للعاملين، دراسة تطبيقية على البنوك العاملة في إقليم الشمال، مجلة رؤى اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الوادي الجزائر، المجلد 7، ص 63-85.
9. برنوطي، سعاد نايف (2007) إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط3، عمان، الأردن.
10. البكر، رشيد بن النوري (2012) أثر أسلوب حل المشكلات في تنمية الموارد القدرات الإبداعية لدى التلاميذ، مجلة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ع23، ص59-84.
11. التميمي، محمود كاظم (2016) إرشاد الأزمات، مركز دبيونو لتعليم التفكير.
12. تيم، زين (2014) إدارة الموارد البشرية (أساليب الإدارة الحديثة) .
13. ثابت، عادل (2008) سيكولوجية الإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

14. جبر عبد الرحم (2010) الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، غير منشور، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
15. الجمل، سمير سليمان(2013) دور الحاسب الآلي في تنمية التفكير الإبداعي لدى الطلبة من وجهة نظر معلمي التكنولوجيا في مديرية التربية والتعليم في جنوب الخليل، دراسة ميدانية، فلسطين.
16. جودة و عبد المحسن، وآخرون (2016) تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على جامعة السليمانية التقنية بإقليم كردستان العراق، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 40، العدد2، ص303-323.
17. الحاج، عماد عبد العزيز (2015) جاهزية قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات كعامل محدد لنجاح التوجه إلى اقتصاد المعرفة في الأراضي الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين.
18. الحبش، مجدي عزام (2009) أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مصر، مج 33، ع2، ص263-291
19. الحبيب، البرت سيف (2011) تنمية الموارد البشرية، مؤتمر، إدارة وتنمية الموارد البشرية في القطاع العام، الواقع والتطلعات والتحديات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر .
20. الحريري، محمد سرور (2012) طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن .
21. الحريري، محمد(2012) إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع.
22. حريم، حسين(2013) السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية.
23. حسن، مودة إسماعيل(2014) أثر بيئة العمل في الإبداع الإداري: دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير، جامعة السودان العلوم والتكنولوجيا، الدراسات التجارية، الخرطوم.
24. الحسيني، عبد الناصر الأشعل (2013) تنمية التفكير الإبداعي باستخدام برنامج سكامبر، مركز دراسات وبحوث المعوقين، جدة.
25. الحلابي، إبراهيم عباس(2013): تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها ، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة.
26. حمود، خضير والخرشة، ياسين (2009) إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

27. درة، عبد الباري، الصباغ زهير (2011) إدارة القوى البشرية، منشورات جامعة القدس المفتوحة، أم السماق، عمان، الأردن.
28. درويش، محمد، و بدران ،محمد (2008) وظائف الإدارة، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، جامعة القاهرة .
29. دي، ديرلوف(2009) فكر رجال الأعمال: الطريق إلى النجاح المتكامل، الرياض: ترجمة مكتبة الشقري.
30. دبيري، زاهد محمد (2011) إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الاردن، عمان.
31. ديسلر، جاري، ترجمة عبد المتعال، محمد سيد أحمد وجودة، عبد المحسن عبد المحسن (2019) : إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية.
32. الربيعاوي، سعدون وعباس، حسين (2015) رأس المال الفكري، الطبعة الأولى، عمان، دار غيداء للنشر والتوزيع.
33. رضوان، محمد(2013)الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
34. الرويلي، عماد صفوك جلود (2014) دور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية أداء إدارة الموارد البشرية، دراسة ميدانية في وزارة الداخلية بمملكة البحرين.
35. سبرينة، مانع (2015) أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، رسالة ماجستير ،تخصص تنظيم الموارد البشرية ،جامعة محمد خيضر ،الجزائر.
36. سليمان، هناء (2014) الحوافز والمكافآت ودورها في تحسين الأداء الوظيفي ، دراسة حالة، الضمان الاجتماعي للعمال الإجراء مركز الدفع، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، ولاية إيليزي، الجزائر .
37. شعيب، محمد (2014) إدارة المستشفيات: منظور تطبيقي: الإدارة المعاصرة: خدمات الإسكان: مكافحة العدوى: التدريب والتثقيف الصحي: الجزء الثامن، دار النشر للجامعات.
38. الصالح، أسماء رشاد نايف (2011) الإبداع المؤسسي وتنمية الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية (الأهلية) جامعة فيلادلفيا ، قسم إدارة الأعمال، الأردن، عمان
39. صديقي، أمينة (2013) تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير،جامعة قاصدي مرياح، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، ورقلة، الجزائر.
40. صوالحة، أمل (2014) مهارات التفكير الإبداعي وعلاقته بأنماط الاتصال لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
41. الصيرفي، د. محمد(2006) القيادة الإدارية الإبداعية، دار الفكر المجتمعي،الإسكندرية.

42. طاهر، علاء فرج (2010) إدارة التحول والقيادة الفعالة، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
43. الطراونة، هاني خلف (2012) نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن.
44. عباس، سهيلة محمد (2006): إدارة الموارد البشرية " مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن.
45. عبد الرحمن، عنتر (2010) إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والأسس، الأبعاد الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
46. عبد العزيز، عماد محمد، حسن حسين أحمد (2013) إدارة المشروعات، أكاديمية الجمعيات الأهلية، جامعة القاهرة، مصر.
47. عبد القادر، محمد احمد (2012) دور الموارد البشرية في تحسين الأداء في البنك الأهلي الأردني، مجلة البحوث المالية، والتجارية، مصر، ع1، ص321-341.
48. عجعج، محمد والعبادي، هيثم (2015) أثر التوجه الإبداعي في تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج-الأردن)، المؤتمر العلمي الدولي الأول - منظمات الأعمال - الفرص والتحديات والتطلعات، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.
49. العجلة، توفيق (2009) الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة تطبيقية على وزارة قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشور، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
50. عدوان، منير (2011) واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
51. عريبات، ياسر (2008) المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، عمان، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.
52. العزاوي، نجم، جواد، عباس (2011) تطور إدارة الموارد البشرية، المفهوم، الاستراتيجية، الموقع التنظيمي، عمان، دار اليازوري، الأردن.
53. العساف، جمال عبد الفتاح (2013) اتجاهات معلمي الدراسات الاجتماعية نحو تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى طلبة المرحلة الأساسية العليا في مديرية تربية عمان الثالثة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية، المجلد (21)، العدد (1)، ص269-292، فلسطين.
54. العميان، محمود (2010) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية.

55. عيد، سيد (2008) **التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة** في المؤسسات الحكومية والخاصة، القاهرة، مصر .
56. غانم، فتح الله احمد (2015) **ممارسات شركة الاتصالات الفلسطينية في المحافظة على الموارد البشرية ودورها في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية) المجلد التاسع عشر، العدد الأول ، ص325-299**
57. الغندور، سماح طه أحمد(2011) **التنمية البشرية في السنة النبوية، الجامعة الإسلامية- غزة، فلسطين.**
58. فلاق، محمد، وبين نافلة، قدور(2011) **اثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين، دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية، مجلة البصائر، مجلة علمية محكمة، المجلد (12) العدد الأول.**
59. القحطاني، محمد (2015) **إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل، الطبعة الرابعة، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع.**
60. قريشي ،محمد (2016) **إدارة الموارد البشرية وأثرها على الإبداع الإداري بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مديرية الصيانة سوناطراك، بسكره، مجلة رؤى اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، الجزائر.**
61. القريوتي، محمد قاسم (2012) **السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .**
62. القواسمة وآخرون، احمد حسن و محمد احمد أبو غزالة (2013) **تنمية مهارات التعلم والتفكير و البحث، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان.**
63. كشواي، باري (2006) **إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.**
64. الكلالده، طاهر محمود (2013) **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، الأردن .**
65. ليندة، رقام (2014) **دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف، الجزائر**
66. المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني (2008) **إدارة الموارد البشرية، طبعة 1429هـ، المملكة العربية السعودية**
67. مجيد، سوسن شاكرا (2008) **تنمية مهارات التفكير الإبداعي الناقد، مؤسسة الصفاء للنشر، والتوزيع، عمان.**
68. محمد، كريم (2015) **التخطيط والتفكير الاستراتيجي، ط1، دار طيبة للطباعة، الجيزة، مصر**

69. مخلوف، أحمد (2010) الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير منظمات الأعمال، جامعة الجزائر، الجزائر.
70. المرسي، جمال الدين محمد (2006): الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية " المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر.
71. المرسي، جمال الدين (2006) الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية - المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، كلية التجارة، جامعة المنوفية، الدار الجامعية للنشر.
72. معمار، صلاح. (2010). التدريب: الأسس والمبادئ، الطبعة الأولى، عمان، ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع.
73. المغربي، عبد الحميد (2014) بناء ثقافة التعليم التنظيمي لتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، بالتطبيق على الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد الثامن والثلاثون، ع2، جامعة المنصورة، مصر.
74. مقابلة، محمد (2011) التدريب التربوي والأساليب القيادية الحديثة وتطبيقاتها التربوية، الطبعة العربية الأولى، الإصدار الأول، رام الله، دار الشروق للنشر والتوزيع.
75. منير، نوري، وآخرون (2010) دور إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة، مجلة المالية الأسواق، جامعة مستغانم، ص304-326.
76. موسى، أسامه محمود (2007) واقع عملية التدريب من وجهة نظر المتدربين، دراسة حالة بنك فلسطين (م.ع.م) في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
77. النفيعي، ناصر بن قديم (2010) مدى ممارسة معلمي العلوم لبعض مهارات تنمية التفكير الإبداعي لدى طلاب المرحلة المتوسطة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
78. يوزيان، عثمان (2010) اقتصاد المعرفة والأصول الذكية والإبداع، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير جامعة تلمسان، الجزائر.
79. يوسف، عيد عطية (2010) القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، ورقة عمل، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

80. Akhmetzyanova Natalia Viktorovna(2015) a*Research into the Creative Abilities College students .procedia- social and Behavioral Sciences .191..Available online at [www. Sciencedirect](http://www.Sciencedirect).
81. Akuoko, K. AL. KALHA, and Ansong, F.(2012) "Employee Retention Strategies and Workers' Performance: General Views of Employees in Ashanti Region of Ghana", *International Journal of Business and Management Tomorrow*, Vol. 2, No. 8,
82. Bernardin, H. John (2007). *Human Resource Management: An Experiential Approach* . 4th ed. Boston: Irwin McGraw Hill , pp:7-8
83. Burma,ZehraAlakoç(2014), *Human Resource Management and Its Importance for Today's Organizations*, *International Journal of Education and Social Science*, Vol. 1 No. 2 , p.85-94.
84. Byars, Lloyd L. & Rue, Leslie W. (2006). *Human Resource Management 8th ed.* Boston: McGraw Hill Irwin.p.6
85. Chu, Chan yah (2006) "**A Study of Human Resources Investment: Human Capital and Firm Performance**", ph.d, USA.
86. D.R. Eikhof, A. Haunschild. *For art's sake! Artistic and economic logics in creative production.* *Journal of Organizational Behaviour.* Vol. 28. 2007, pp. 523-538.
87. Daft, Richard L. (2008). *New Era of Management.* 2nd ed. Australia: Thomson South- Western, p.379.
88. De-Nisi, Angelo S. & Griffen, Rickey W. (2005) . *Human Resource Management.* 2nd ed. Boston: Houghton Mifflin Company.p.60.
89. Girdauskiene, L., Sakalas, A., & Savaneviciene, A. (2012). *Human resource management in a creative organization*, ***International Conference on Economics Marketing and Management***, 28, 78-81, Retrieved August 9, 2013 from <http://www.google.com> ,P 81.
90. Hajikarimi ,Abbas ali ,Hamidzadeh , Mohamaad Reza ,Jazani ,Nasrin ,Hashemi , Sayed mahdi,(2013)"A Comprehensive Systemic Model of Innovation Management (TIM),*Interdisiplinary Business Reasearch*,vol 4 ,No 9,PP 1078_1088.
91. Heneman III Herbert G.& Milanowski Anthony T. (2011). *Assessing Human Resource Practices Alignment:*
92. Li, J, (2003)*Strategic Human Resource Management and Men's Performance in China*, *International Journal Of Human Resource Management* Vol.14. No.2
93. Ling,T, & Nasuridin, A. (2010). *Human resource management practices and organizational innovation: An empirical study in Malaysia*, ***The Journal of Applied Business Research*** , 26(4),P (105-116).
94. Martin, J. (2010). ***Key concepts in human resource management, in sage concepts***, Ebook Collection (EBCOhost), Retrieved November 12, 2013 from <http://www.search.epnet.com> .P 50
95. Medina, Carmen Cabello; Cabrales, Alvaro Lopez; Cabrera Ramon Valle. (2011). *Leveraging the Innovative Performance of Human Capital Through HRM and Social Capital in Spanish Firms.* *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, No. 4, pp: 807–828.

96. Mondy, Wayne R. & Noe, Robert M. & Mondy, Judy Bandy (2012). *Human Resource Management. 12th ed.*, Boston, PEARSON Education Limited. p.83
97. Nazmul, H. and Tahminam A. and Chowdhury, K. (2014) *Strategic Human Resource Development Practices: An Empirical Study of Steel Manufacturing Industries of Bangladesh*, *International Management Review*, 10(2): 24- 31. Pp 157-173.
98. Reem ahmed abou el Nile (2010) ***the effect of intellectual capital on the Development of innovative abilities .an applied study on Xerox company in cairo*** (faculty of commerce ainshams university .
99. Saa-Perez, P. & Diaz-Diaz, N. (2011). *Human resource management and innovation in canary Island:an ultraperipheral region of the European Union*, ***The International Journal of Human Resource Management***, 21(10),P (1649-1666).
100. Savaş, A.T.(2006). *Eleman Seçiminde Yetkinlik Bazlı Mülaka Teknikleri*, Anka Matbaacılık, ISBN975906023X, İstanbul, p 8
101. Scheible, Alba Couto Falcao & Bastos, Antonio Virgilio Bittencourt (2013). *An Examination of Human Resource Management Practices Influence on rganizational Commitment and Entrenchment*, *Brazilian Administration Review*, Vol. 10, No. 1, pp: 57-76,
102. Werner Steve; Schuler, Randall S; Jackson, Susan E. (2012). *Human Resource Management*, 11th ed. Australia, South Western SENGAGE Learning .pp:16-17
103. Werner Steve; Schuler, Randall S; Jackson, Susan E. (2012). *Human Resource Management*, 11th ed. Australia, South Western SENGAGE Learning .pp:16-17

المواقع الالكترونية

1. المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية.(2014)،

<https://hrdiscussion.com/hr83929.html>

2. العبيدي، ميسون.(2016). إستراتيجية ووظائف إدارة الموارد البشرية، كلية الإدارة والاقتصادي، جامعة بابل،
متوفر على الرابط

<http://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/lecture.aspx?fid=9&lcid=47926>

3. موقع موهوبون ، بتاريخ 25-4-2017: <http://www.mawhopon.net/?p=4445>

4. دور .قيادة الإبداع ، بتاريخ 25-4-2017

<http://daooer.m5zn.com/showthread-159885.html>

5- إدارة مخاطر التدريب **7 December 2016**

<https://euromatech-me.com/3740-2>

شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات

6- <https://mada.ps/ar/homePage>

7- <https://www.paltel.ps/index.php?url=posts/view/1761&lang=2>

8- <http://www.pita.ps/node/163>

9- <http://www.pita.ps/node/221>

10- <http://www.zone.ps>

11- <http://www.wataniya.ps>

12- <https://www.jawwal.ps>

13- <http://www.zaytona.ps>

14- <http://www.gemzo.ps/gemzo/index.php>

الملاحق

ملحق رقم (1)

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس / معهد التنمية وبناء مؤسسات

تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول (دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرات الإبداعية لدى موظفي الإداريين في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات - في الضفة الغربية)، وذلك استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في بناء المؤسسات جامعة من القدس/فلسطين، وقد وقع عليك الاختيار، لتكون/ي ضمن عينة الدراسة، لذا أرجو من حضرتكم التكرم بتعبئة هذه الاستبانة، وذلك لأهمية دورك في إعطاء المعلومات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وذلك بما يتوافق مع وجهة نظرك علماً بأن بيانات الدراسة هي لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل بها بسرية تامة.

شكراً لتعاونكم

إعداد الباحثة: صباح خالد مرعب

إشراف الدكتور: محمد عمرو

القسم الأول:

الرجاء وضع إشارة (✓) في المربع الإجابة التي تنطبق عليك:

الجنس:	ذكر <input type="checkbox"/>	أنثى <input type="checkbox"/>	
سنوات الخبرة:	أقل من 5 <input type="checkbox"/>	من 5-10 <input type="checkbox"/>	أكثر من 10 <input type="checkbox"/>
المؤهل العلمي:	دبلوم أو أقل <input type="checkbox"/>	بكالوريوس <input type="checkbox"/>	ماجستير أو أكثر <input type="checkbox"/>
المسمى الوظيفي:	مدير <input type="checkbox"/>	نائب مدير <input type="checkbox"/>	رئيس قسم <input type="checkbox"/>
أخرى _____			
نوع الوظيفة:	فنية <input type="checkbox"/>	إدارية <input type="checkbox"/>	مالية <input type="checkbox"/>
		أخرى <input type="checkbox"/>	
نوع الشركة:	اتصالات <input type="checkbox"/>	تكنولوجيا المعلومات <input type="checkbox"/>	

القسم الثاني : فقرات الاستبانة

التكرم بوضع إشارة (X) في المربع الذي يعبر عن وجهة نظرك حول موضوع الدراسة.

درجة الموافقة أو المعارضة					الفقرة	رقم
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	تحليل العمل: من خلال تحديد الاحتياجات والإمكانات الخاصة بسير العمل في الشركة، وحل وتجنب المشاكل فيها	
					2. يتم اشراك موظفي الشركة في اعداد الوصف الوظيفي.	
					3. يستخدم التحليل كأساس في تقرير نوعية الموظفين المرغوب بتواجدهم في الشركة.	
					4. يتم تحديد الإحتياجات الرئيسية من الموارد البشرية.	
					5. القائمون بعملية التحليل على اطلاع ودراية تامة بكل ما يتعلق في إدارة الموارد البشرية	
					6. يوضح التحليل الوظيفي المهارات الواجب توافرها لدى شاغل الوظيفة .	
					7. يشمل التحليل الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة في الشركة	
					8. هناك تنسيق وتكامل بين الإدارات في الشركة ركة حول عمليات التحليل	
					9. يتم تحديد المهارات الذهنية والجسدية المطلوبة	
					10. يتم تحديد الأنشطة التي يقوم بها شاغل الوظيفة	
					11. يتم تحديد مهام كل موظف بشكل دقيق	
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التخطيط: هو عملية تحديد واقع جهة العمل، والأهداف التي تسعى الى تحقيقها والوسائل التي ستستخدمها لتحقيق تلك الأهداف	
					12. يتم التخطيط للقوى العاملة (تحديد الاحتياجات المستقبلية من الايدي العاملة).	
					13. توفر الشركة البيانات الكاملة عن مصادر حصولها على الموارد البشرية اللازمة .	

					14. تتبع الشركة الموضوعية في عملية التخطيط للموارد البشرية.
					15. توزع الشركة مواردها البشرية على الوظائف حسب الاحتياجات المتجددة.
					16. يشارك مديرو الدوائر والأقسام في تحديد احتياجات الشركة من الموظفين
					17. يتواءم الهيكل التنظيمي مع طبيعة عمل المنظمة
					18. يسهل الحصول على اللوائح والاستفسار عنها من قبل الموظفين
					19. تتوفر خطة معتمدة ومكتوبة لتطوير الموارد البشرية في الشركة.
					20. يتم تحديد احتياجات الشركة كما ونوعاً واللازمة من الموارد البشرية.
					21. تقيس الشركة معدل ترك بعض الموظفين للعمل في الشركة .
					22. تقوم الشركة بإشراك شركات متخصصة في التخطيط لاحتياجاتها من الموارد البشرية.
					23. يتم تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة لوظائف إدارة الموارد البشرية
					الاستقطاب: وهو المرحلة التي يتم فيها جذب الأفراد للعمل في الشركة
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					24. تقوم الشركة بالإعلان داخليا (ضمن الاعلانات الداخلية) عن حاجتها من الموارد البشرية .
					25. تقوم الشركة بالإعلان خارجيا (ضمن وسائل الإعلام المناسبة) عن حاجتها من الموارد البشرية .
					26. تحرص الإدارة على جذب المزيد من الكوادر البشرية المؤهلة لضمها
					27. تتم عملية الاستقطاب في الشركة بعد القيام بعملية تحليل الوظائف
					28. يتم وضع برامج لافتة لجذب أفضل المهارات في سوق العمل
					29. تتيح الشركة حرية اختيار مجال العمل الذي يناسب اهتماماتي

					بشكل أكبر
					30. تسمح الشركة باختيار الوظيفة الأنسب لي في الشركة
					31. يمتاز القائمون بعملية الاستقطاب بالخبرة الكبيرة
					32. تقدم الشركة مجموعة من الخيارات حول آلية العمل أمام المتقدمين للشركة
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الاختيار والتعيين: هي الخطوة التي يتم فيها الحكم على الأفراد المتقدمين لشغل الوظيفة واختيار المناسب منهم
					33. يتم توزيع القوى العاملة على الوظائف التي تتناسب مع إمكانياته
					34. تطبق الشركة سياسة التوظيف الداخلي (النقل من وظيفة لأخرى) في شغل الوظائف .
					35. تطبق الشركة سياسة التوظيف الخارجي في شغل الوظائف .
					36. يتم توضيح المهام والواجبات الموكلة إلى كل موظف بدقة ووضوح
					37. يتم اختيار الكادر بناء على أسس مهنية من خلال استخدام الاختبارات والمقابلات
					38. يتمتع القائمون بعملية الاختيار والتعيين بالكفاءة
					39. يتمتع القائمون بعملية الاختيار والتعيين بالنزاهة
					40. يتم اختيار الأفراد الأكثر انتماء وتناسقا مع أعمال الشركة
					41. تلعب الوساطة دورا في عملية الاختيار والتعيين
					42. تسعى إدارة الموارد البشرية على اختيار الأفراد الذين لديهم فكرة مبدئية حول عملية التطوير في الشركة
					43. تقدم الشركة لائحة توضح أولويات اختيارها للسمات الواجب توافرها في من يرغب في تعيينه
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التحفيز: وهو خلق الدافع الكافي (المادي والمعنوي) لدى الموظفين لتحقيق أهداف الشركة
					44. تحفز إدارة القوى العاملة على التطوير المستمر لقدراتهم

					ومهامهم
					45. تعمل إدارة الموارد البشرية على زيادة الرضا الوظيفي للعاملين
					46. يتم تشجيع كادر إدارة الموارد البشرية على تجريب الطرق الجديدة والمحاولة على إنتاج أفكار مبتكرة
					47. تقدم الشركة الحوافز بناء على ما يبذله الفرد من جهد أو ما يقدمه من إنتاج
					48. تتبع المؤسسة نظام تحفيز عادل بين الموظفين حسب أسس وقواعد معينة
					49. يتم الأخذ بأراء العاملين حول آلية سير العمل وضمان استمراره
					50. تشجع الشركة على المبادرة في تقديم أفكار جديدة تسهم في حل المشكلات
					51. يتم ترقية المبدعين بشكل استثنائي عند تقديمهم لأفكار ابداعية تسهم في تحسين العمل
					التدريب: هي الخطوة التي يتم من خلالها رفع كفاءة الموظفين في أداء أعمالهم
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					52. يتم العناية بتحديد الاحتياجات التدريبية لكافة الموظفين العاملين في الشركة
					53. يتم تحسين مهارات الأفراد لمساعدتهم على اكتساب الكفاءات المطلوبة
					54. تراعي الشركة ملاءمة الدورات التدريبية للاحتياجات التدريبية لدى الموظفين.
					55. تدرب الشركة موظفيها على برامج تكنولوجية حديثة تتعلق بأعمالهم.
					56. يتم تدريب وتطوير الكادر لرفع مستوى إمكانياته ومهاراته في مجالات مختلفة
					57. تهتم الشركة بربط التدريب بطبيعة الوصف الوظيفي للموظفين.
					58. تخصص الشركة موازنة سنوية للبرامج التدريبية للموظفين .
					59. تعقد الشركة دورات للموظفين تمكنهم من أداء عملهم بطريقة

					إبداعية
					60. تقوم الشركة بتطوير البرامج التدريبية وفقا للاحتياجات المطلوبة
					61. تستفيد الشركة من نتائج تقييم الاداء السنوي في تصميم برامج التدريب .
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتابعة والتقييم: هي تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة
					62. يتم إجراء البحوث في مجال إدارة الموارد البشرية للتعرف على مشكلات الموظفين واتخاذ الحلول المناسبة لها
					63. يتم متابعة الموظفين للتأكد مما اكتسبوه من معارف في إنجاز أعمالهم
					64. تستخدم الشركة نظام التقييم الذاتي (كل موظف يملأ نموذجاً لتقييم ادائه).
					65. يتم تقديم أفكار تتميز بالتنوع والإبداع لحل المشاكل التي تواجههم أثناء العمل
					66. يمتلك الكادر القدرة على التقييم وإيجاد الحلول واتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل
					67. يتم أخذ النتائج الخاصة بالتقييم في وضع خطط مستقبلية لتنمية الموارد البشرية
					68. هناك مؤشرات لتقييم أداء الموظفين في الشركة
					69. يتم قياس أداء الموظف لمعرفة نقاط القوة والضعف لديه
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	القدرات الإبداعية: هي مجموعة من القدرات والإمكانات التي تمكن الأفراد من إنجاز أعمالها بشكل مميز ومبتكر
					70. ينجز العاملون ما يسند إليهم من أعمال بأسلوب مبتكر
					71. يتم تشجيع الموظفين على التنبؤ بالمشكلات بهدف تجنبها
					72. يسعى العاملون لإيجاد طرق جديدة مبتكرة في إنجاز العمل
					73. يحرص الموظف على معرفة الرأي المخالف للاستفادة منه
					74. يلاحظ الموظفون أي مشكلة في العمل ويسعون لحلها بأسرع

					وقت ممكن
					75. يمتلك الكادر الوظيفي القدرة على طرح كل مايجول في خاطري من أفكار بطلاقة وصياغتها بشكل دقيق و مترابط
					76. يسعى الأفراد إلى تطبيق طرق وأساليب جديدة لمواجهة أي موقف مثير يواجههم أثناء تأديتهم للعمل
					77. يبتعد الأفراد عن الأفكار التي يقدمها الزملاء سابقا عند حل أي مشكلة
					78. يمتلك الأفراد القدرة على مواجهة أي مواقف جديدة قد تحدث فجأة في بيئة العمل
					79. يتم استخدام التكنولوجيا الملائمة لإجراء التغيير من أجل تحقيق رضا العملاء
					80. تعمل إدارة الموارد البشرية على إيجاد بدائل مبتكرة ومبدعة لحل المشكلات
					81. يرغب الموظفون في تنفيذ أعمال مختلفة عن النمط اليومي في مجال الإبداع بالشركة
					82. يقوم الموظفون بالتعديلات والتغييرات اللازمة في العمل بسرعة ودقة
					83. يتمتع الموظفون بالمهارات الإبداعية الكافية للحوار والنقاش مع الزملاء
					84. تسعى الشركة لتوافر عدد من القدرات الإبداعية لدى كل فرد من الأفراد لديها

ملحق رقم (2)

الشركات المعتمدة في مجتمع الدراسة:

1- شركة مدى:

مدى هي شركة فلسطينية مختصة في مجال تقديم خدمات الاتصالات والانترنت والخدمات المضافة تأسست في العام 2010، وحصلت على رخصة تقديم خدمات النطاق العريض Broad Band من وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، تمتلك مدى شبكة اتصالات متطورة يصل انتشارها ليعطي جميع المحافظات الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة، بالإضافة إلى خطوط الربط البيئي مع معظم شبكات الاتصالات في العالم، إضافة إلى تواجد مدى في نقاط الربط العالمية في لندن وفرانكفورت، تمكنت مدى كذلك من توسيع انتشار شبكتها لترتبط مع الأردن من خلال خطوط الفايبير.

(<https://mada.ps/ar/homePage>)

2- شركة الاتصالات الفلسطينية بالتل:

تأسست منذ أكثر من 20 عاماً، وهي المستثمر الأكبر في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والذي بدوره يعتبر القطاع الأكثر تطوراً في قطاعات البنية التحتية الفلسطينية فمنذ اللحظة الأولى تعهدت Paltel ببناء البنية التحتية للشبكة الفلسطينية وتجهيزها بصورة متطورة وقامت على مدار تلك الأعوام باستثمار مئات ملايين الدولارات لنشر شبكتها من رفح إلى جنين، وتقدم Paltel خدمات متنوعة ومنها: الاتصالات الثابتة وخدمات النت وتراسل المعطيات وغيرها من الخدمات المضافة، بالإضافة لتقديم خدمات المبيعات بالجملة لكبرى شركات الاتصالات العاملة في الشرق الأوسط.

(<https://www.paltel.ps/index.php?url=posts/view/1761&lang=2>)

3- شركة كول يو:

تأسست شركة كول يو عام سنة 2009 كشركة مساهمة خصوصية لمزاولة نشاطها الخدماتي في مجال الاتصالات السلكية و اللاسلكية في فلسطين من خلال رخصة النطاق العريض ورخصة الاتصال عبر بروتوكول الإنترنت، ومنذ اليوم الأول عملنا على بناء شبكة انترنت في جميع المناطق الفلسطينية من أجل تسهيل وصول الخدمات التي نقدمها لمشتركينا، إلى جانب تقديم الدعم الفني للمشركين على مختلف المستويات، ولكافة الخدمات التي نقدمها (<http://www.pita.ps/node/163>)

4- شركة كول نت:

تأسست شركة كول نت لتقديم حلول ريفية المستوى لتقنية المعلومات والاتصالات السلكية واللاسلكية من خلال شراكات مع كبرى الشركات العالمية في مجال الاتصالات. واليوم أصبحت إحدى الشركات الرائدة في مجال تقديم خدمات النطاق العريض والانترنت السريع وتقنية المعلومات والاتصالات السلكية واللاسلكية. تمتلك الشركة اليوم أكبر وأحدث شبكة نقل معلومات لا سلكية في الأراضي الفلسطينية لتزويد خدمات النطاق العريض مع تغطيه شاملة لجميع محافظات الوطن من جنين شمالا وحتى غزة جنوبا. وقد

قامت شركة كول نت بتصميم، تركيب وتشغيل شبكات لاسلكية وبنية تحتية في أكثر من مدينة في الشرق الأوسط وجنوب أفريقيا عدا ذلك تتميز شركة كول نت بالمهارة في ابتكار انصب السبل الهندسية لتشغيل وتطوير شبكات الاتصالات في جميع انواعها، إننا ندرك حقيقة أنه يتوجب على المرء البقاء على اتصال مع التغييرات التقنية الراهنة، وإننا واثقون بالقدر الذي يثق بنا عملائنا من تقديم أنظمة قوية إلى جانب حلول سهلة الاستعمال وحلول مبتكرة. تعتبر شركة كول نت شريك العمل الرئيسي والمفضل للشركات الفلسطينية العاملة في فلسطين، بنوك وحتى المؤسسات غير الربحية) وذلك بتقديم الحلول المتكاملة بتوريد الأجهزة والبرامج المصممة حسب رغبة العملاء والمدعومة بسجلات النجاح لعملاء من القطاعات الصناعية، المالية، الصحية، التجارية والحكومية.

(<http://www.pita.ps/node/221>)

5- شركة زون تكنولوجيا:

تأسست شركة زون تكنولوجيا عام 2008 كمزود محلي وعالمي لخدمة الإيصال عبر الإنترنت (VoIP) كشركة عاملة في فلسطين و دول مجاورة اخرى. شركة زون شركة مرخصة من قبل وزارة الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات كمزود لخدمة الإيصال الدولي عبر الإنترنت (VoIP). يقوم على إدارة شركة زون تكنولوجيا لتقديم خدمات الإنترنت و الاتصال الدولي فريق إداري لديه خبره واسعة في مجال قطاع التكنولوجيا و الإيصالات المحلية و الدولية. في شهر يناير من سنة 2011، استطاعت شركة زون الحصول على رخصة تزويد الإنترنت ال ADSL عن طريق نظام خط النفاذ الجديد (Bit-Stream Access BSA) و الذي كان قد اطلق في فلسطين في نوفمبر من عام 2010. شركة زون و كمزود لخدمات الإنترنت في القطاع الفلسطيني، دائما لديها نظرة مستقبلية لقطاع التكنولوجيا في فلسطين، واضعين الامل بين أعيننا لنستطيع تحسين و تحديث قطاع الإنترنت في فلسطين، و نقل التكنولوجيا و الإنترنت إلى مرحلة اخرى جديدة. إن مجلس إدارة ومساهمين شركة زون تكنولوجيا أفراد نشطاء في كثير من الشركات المحلية والدولية، و الذين ساهموا وبشكل ملحوظ في الاقتصاد الفلسطيني.

<http://www.zone.ps>

6- شركة الوطنية موبايل:

أطلقت شركة الوطنية موبايل خدماتها تجارياً في شهر تشرين الثاني من عام 2009، وهي ليست شركة اتصالات متنقلة عادية. فمنذ البداية كانت أولويتنا إرضاء المشتركين عبر تقديم أفضل الخدمات والمنتجات المتميزة لهم، وهذا ما يظهر في رؤيتنا، وقيمنا، ورسالتنا حيث تقوم جميعها على أولوية تقديم أفضل الخدمات للمشاركين. هذه هي مهمتنا وهذه هي رؤيتنا، نبذل قصارى جهدنا لنصبح خيار المشترك الأول في مجال الاتصالات المتنقلة والخيار الأول للباحثين عن فرصة عمل. نعمل في الوطنية موبايل على تقديم مجموعة من الخدمات والمنتجات التي تتناسب مع احتياجات الأفراد والأعمال في فلسطين، ونقدم لك برامج اتصالات كاملة وسهلة الاستخدام تمنحك قيمة حقيقية إضافة إلى أفضل تغطية، وأفضل

جودة، وأفضل خدمات. أنشئت الوطنية موبايل بالشراكة مع الوطنية الدولية- ومقرها الكويت، والتي تملك غالبيتها شركة اتصالات قطر (كيونتل)، بنسبة ملكية بلغت 57% من أسهم الوطنية موبايل، وبين صندوق الاستثمار الفلسطيني الذي ملك في حينها 43% من أسهمها. هذا وقد تم رفع رأس مال الوطنية موبايل لغايات إجراء طرح عام بقيمة 15% من رأس مال الشركة حيث أصبحت ملكية شركة الوطنية الدولية -تعادل 48.45% وملكية صندوق الاستثمار الفلسطيني 36.55% و 15% تعود ملكيتها للعموم. أمّا خبرة كيونتل الطويلة في مجال الاتصالات المتنقلة، والتي نمّتها من خلال عملها في 16 دولة، فتوفر للوطنية موبايل وللفلسطين أعلى مقاييس خدمة الهاتف المتنقل وتغطية مثالية للمشاركين. إن هذا المزيج من الشركاء يعطي الوطنية موبايل قدرة المزج بين خدمات الاتصال ذات الجودة العالية والعمل نحو تحقيق تغيير وإنماء في الاقتصاد الفلسطيني، لتوفير فرص العمل وتطوير الأعمال والشركات في فلسطين [/ http://www.wataniya.ps](http://www.wataniya.ps).

7- شركة جوال:

تمكنت جوال من تحقيق نجاحات متتالية وملموسة على أرض الواقع، منذ اللحظة التي بدأت فيها تقديم خدماتها عام 1999، وأثبتت وجودها كأول شركة للاتصالات الخلوية في فلسطين، وصولاً لاختيارها من قبل أكثر من 2.45 مليون مشترك في عام 2012. مثبتة بذلك قدرتها الفائقة على مدّ جسور الثقة والكفاءة والاعتمادية مع المجتمع، عبر اهتمامها بجميع الفئات والأفراد، ومنذ انطلاقتها، نجحت "جوال" في وقت قصير للغاية بتحقيق الأهداف التي وضعتها نصب أعينها، بحصة سوقية تمثل 81.5% من السوق الفلسطينية، بالإضافة لحصولها على شهادة "جودة إدارة البيئة" العالمية (ISO14001) عام 2004، وعبر شبكة مراكز خدماتها التي تضم 29 مركزاً مجهزة على أعلى المستويات، وأكثر من 1,000 موزع رئيسي وفرعي، وأكثر من 10,000 منفذ بيع في الضفة وقطاع غزة، تمكنت "جوال" من تأدية المهمة الصعبة، حيث أصبحت جزءاً أساسياً من حياة مستخدميها الذين يعتمدون عليها في التواصل فيما بينهم وإنجاز أعمالهم. وبالإضافة إلى توفير خدمة التجوال الدولي مع أكثر من 391 مشغلاً، في أكثر من 160 دولة، وبمستوى تغطية يصل إلى 98% من مناطق الضفة وقطاع غزة.

[/https://www.jawal.ps](https://www.jawal.ps)

8- شركة جمزو:

تأسست شركة جمزو للاتصالات سنة 2006، تخصصت بداية ببناء الشبكات المتقدمة وتوريد مستلزماتها ومستلزمات الكمبيوتر والمكاتب انطلاقاً من هذه النقطة قامت الشركة بتوسيع نطاق عملها لتصبح الآن من أهم الشركات الرائدة في مجال تقديم خدمات الانترنت من خلال خدمة ADSL و خدمة Microwave وحاصلة على الرخص اللازمة من وزارة الاتصالات الفلسطينية، من أهم الخدمات التي تقدمها شركة جمزو: تمديد خطوط انترنت عبر تقنية ADSL، وتزويد الخدمة بسعات كبيرة عبر خطوط فايبر، تزويد خدمة الانترنت لاسلكياً عبر أجهزة مايكرويف متطورة بسعات كبيرة، تركيب وتقديم حلول

مقاسم هاتفية ذكية تعمل بنظام ال IP والتي تعرف بـ IP-PBXs • تقديم خدمات مضافة متنوعه VAS مثل حجز النطاقات والاستضافة لمواقع الانترنت وتصميمها بجودة وأسعار مميزة. • تخطيط وتنفيذ مشاريع شبكات كبيرة بالاعتماد على أفضل التقنيات. تزويد الشركات والأفراد بأجهزة كمبيوتر ومستلزمات مكتبية مختلفة من طابعات، وماكنات تصوير وأحبار، تركيب وتوريد أجهزة إنذار ومراقبة متطورة تعمل بنظام ال IP، تزويد خدمات الدعاية عبر الإيميل والدعاية عبر الرسائل النصية بأسعار منافسه ووصول مضمون. وذلك عبر طواقمها المؤهلة عالية الخبرة والكفاءة والتي تعمل لأكثر من 10 سنوات في هذا القطاع.

<http://www.gemzo.ps/gemzo/index.php>

9- شركة زيتونة:

هي شركة متخصصة في مجال الانترنت ADSL في فلسطين، ومقرها العام في مدينة رام الله، وتعتبر شركة الزيتونة الأوسع انتشاراً حيث يوجد لديها العديد من الفروع والوكلاء المنتشرين في كافة المدن والقرى الفلسطينية، تمتلك شركة الزيتونة أحدث الأنظمة لتوفير الخدمة بجودة عالية وبشكل ممتاز وبأفضل الأسعار يعمل في شركة الزيتونة طاقم من المهندسين والإداريين والفنيين من خريجي الجامعات الفلسطينية كما توفر شركة الزيتونة الدعم الفني للجميع المشتركين وعلى مدار الساعة، توفر شركة الزيتونة العديد من الخدمات منها استضافة المواقع الالكترونية وخدمة التلفزيون التفاعلي Zaytona TV ، وخدمات استضافه والبث عن طريق الإنترنت Streaming وكذلك توفر حزم الرسائل القصيرة SMS ، ولديها العديد من الوكالات الحصرية مثل وكالة منتجات TOTOLINK التي تشمل الراوترات، واجهزة الشبكات، وكذلك وكالة حصرية لمضاد الفيروسات والجدار الناري. COMODO

[/http://www.zaytona.ps](http://www.zaytona.ps)

ملحق رقم (3)



بسم الله الرحمن الرحيم

معهد التنمية المستدامة

Institute of Sustainable Development



2017/8/22

لمن يهمه الأمر

الموضوع: إلى من يهمه الأمر،،

تحية طيبة وبعد،،

يفيد برنامج بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية - جامعة القدس بأن الطالبه صباح خالد محمد مرصب، هي إحدى طلبة معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس وتقوم حالياً بإعداد دراسة بحثية بعنوان:

كور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرات الإبداعية في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات

وعليه يرجى مساعدتها بالحصول على المعلومات اللازمة لهذه الدراسة بما تسمح أنظمتكم به، علماً بأن المعلومات والبيانات التي ستحصل عليها الطلبة ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط، وقد أعطيت هذه الشهادة بناء على طلبها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

د. عزمي الأطرش

مدير المعهد التنموية

معهد التنمية المستدامة
Institute of Sustainable Development



Jerusalem - Abu Deis
Tel / Fax: 009722790345
P.O.Box: 51000, 20002
email: Info@srd.alquds.edu

القدس- أوتيس
تلفاكس 009722790345
ص.ب: 51000 أو 20002
البريد الإلكتروني: Info@srd.alquds.edu

ملحق رقم (4)

المحكمين لأداة الدراسة (الاستبانة)

مكان العمل / الجامعة	اللقب العلمي / الاسم
جامعة القدس	د. عزمي الاطرش
جامعة القدس	د. ابراهيم عوض
جامعة القدس	د. اياد خليفة
جامعة القدس	د. بسام بنات
جامعة فلسطين الاهلية	د. ناصر جرادات