

جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا

دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة على الإبداع لدى موظفي  
شركة الاتصالات الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة

سليم محمد سليم زيد الكيلاني

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1428 هـ / 2008 م

دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة على الإبداع لدى موظفي  
شركة الاتصالات الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة

إعداد:

سليم محمد سليم زيد الكيلاني

بكالوريوس علم اجتماع من جامعة بيرزيت - فلسطين

المشرف الرئيس: د. نور الدين أبو الرب

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في بناء المؤسسات  
من برنامج التنمية الريفية المستدامة / كلية الدراسات العليا / جامعة القدس

1428 هـ / 2008 م



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
معهد التنمية المستدامة

## إجازة الرسالة

دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة على الإبداع لدى موظفي شركة الاتصالات  
الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة

اسم الطالب: سليم محمد سليم زيد الكيلاني

الرقم الجامعي: 20411734

المشرف: د. نور الدين أبو الرب

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ // 200م من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتوافقهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. نور الدين أبو الرب .....:التوقيع
2. ممتحنًا داخلياً: د. ....:التوقيع
3. ممتحنًا خارجياً: د. ....:التوقيع

القدس فلسطين

1428 هـ / 2008 م

## الإهداء

إلى روح أبي تغمده الله برحمته، وإلى أمي الغالية صاحبة القلب الحنون، وإلى روح شقيقي الشهيد أحمد الذي قبل أرض الوطن واستراح في جنان النعيم، وإلى زوجتي رنا التي كانت ساعدي الأيمن في الأوقات العصيبة، وإلى أبنائي الأحباء فراس وميناس وللاس الذين آمل أن يكون هذا الجهد المتواضع حافظاً لهم في دراستهم.

إلى إخوتي وأخواتي الذين لم يبخلوا عليّ بالتشجيع والدعم، وأخيراً إلى أساتذتي الكرام الذين انتهلت من معين معرفتهم وخبرتهم الواسعة الشيء الكثير. إليهم جميعاً أهدي هذا البحث.

سليم زيد الكيلاني

## إقرار

أقر أنا مقدم هذه الرسالة أنها قدمت إلى جامعة القدس لنيل درجة الماجستير وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيث ما ورد وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أية درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع:

سليم محمد سليم زيد الكيلاني

التاريخ: 2008/ /

## شكر وعرّفان

الحمد لله الذي منحني العزم والإرادة وأعانني على بذل الجهد المتواصل والنشاط الدائم والمثابرة الدؤوبة لإبراز هذه الدراسة إلى عالم الواقع الملموس. لقد كان لوقفة الدكتور نور الدين أبو الرب ومتابعاته وملاحظاته وإرشاداته، وهو المشرف على هذا العمل، أعظم الأثر في إنجاز هذه الرسالة، فله عظيم شكري وامتناني. إن الجهد والوقت الذين قدمهما السيد أحمد أبو بكر، المحلل الإحصائي، ترك وقعاً طيباً في نفسي فجزاه الله خير الجزاء، وكذلك لا يفوتني أن أشكر الأستاذ سامي الكيلاني الذي قام بتحرير هذه الرسالة من ناحية لغوية.

أما جامعة القدس وإدارتها والدكتور زياد قنّام مدير معهد التنمية المستدامة وزملاؤه أعضاء الهيئة التدريسية في البرنامج، فلهم جميعاً مني كل الشكر والعرّفان لمنحي فرصة الالتحاق بالبرنامج وللتسهيلات التي ساعدتني في التغلب على العقبات التي نعيشها نحن الطلبة في محافظة جنين، وفقهم الله ورعاهم وأبقى جامعة القدس صرحاً علمياً رائداً في فلسطين الحبيبة.

سليم زيد الكيلاني

## تعريفات

**شركة الاتصالات الفلسطينية** هي شركة فلسطينية تأسست في العام 1995 وبشرت أعمالها في الأول من كانون الثاني 1997 كمشغل ومقدم لكافة أنواع خدمات الاتصالات في فلسطين وتعتبر من أكبر وأهم روافد الاقتصاد الوطني الفلسطيني، وعدد موظفيها 1700 من ذكور وإناث (شركة الاتصالات الفلسطينية، 2008).

**الإدارة** نشاط منظم يزاوله فرد أو عدد من الأفراد من خلال سياسات وإجراءات وتعليمات ولوائح عمل وقوانين تقود في محصلتها إلى تحقيق الأهداف المرسومة (كلالدة، 1997).

**التنمية** هي كافة العمليات والجهود المخططة التي تتم من الدولة والقطاع الخاص والمؤسسات الأهلية، وهدفها إحداث التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية المقصودة والرامية إلى زيادة معدل رفاهية أفراد المجتمع حتى ترقى بالمجتمع من وضع اقتصادي واجتماعي وسياسي معين إلى آخر أفضل منه (الكردي، 1997).

**الإبداع** يعني ولادة شيء جديد غير مألوف أو حتى النظر إلى الظواهر والأشياء بطرق جديدة (القریوتی، 1993).

**التدريب** كافة الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية المهارات والمعارف والخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد الحالية والمستقبلية (الهييتي، 2003).

**التحفيز** الدوافع التي تدفعنا لعمل شيء ما، فكل عمل تقوم به أو تقوله وراءه دافع، وهناك تحفيز داخلي وهو عبارة عن الدوافع الذاتية مثل الرغبة والطموحات وهناك تحفيز خارجي مثل المكافآت والرواتب والعلاوات والسلوكيات (حسن، 2005).

## الاختيار

إجراءات تتبع من قبل المنظمة يتم من خلالها جمع معلومات عن المتقدم لشغل وظيفة شاغرة تكون هذه المعلومات دليل المنظمة في اتخاذ قرار قبول أو رفض المرشح (الهيئي، 2003).

## القيادة

فاعلية ونشاط يؤثر على سلوك الآخرين لإنجاز وتحقيق الأهداف المطلوبة (الهيئي، 2003).

## ملخص البحث

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة على الإبداع لدى موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية، ولتحقيق هذا الهدف تم اتباع المنهج الوصفي، وأعدت استبانة تألفت من 62 فقرة، وتم فحص صدقها وثباتها وتبين تمتعها بدرجة ثبات معدله 0.96 وهي درجة تفي بأغراض الدراسة. وتكونت أداة الدراسة من نوعين أساسيين من المتغيرات، الأول منهما متغيرات الدراسة المستقلة (الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في الشركة، والمستوى الإداري)، والثاني منهما مجالات الدراسة ويشمل دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة على الإبداع في الشركة ضمن خمسة محاور أساسية (محور الاختبار، ومحور التحفيز، ومحور التدريب، ومحور القيادة، ومحور الثقافة).

أما مجتمع الدراسة فقد تكون من جميع موظفي الشركة والبالغ عددهم 1700 موظفاً، وضمت عينة الدراسة 10% من المجتمع وتم اختيارها بالطريقة العشوائية المنتظمة، فأصبحت العينة مكونة من 170 موظفاً.

وللإجابة عن أسئلة الدراسة المتعلقة بدور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة على الإبداع لدى موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين وتأثرها بالمتغيرات المستقلة المدروسة، وذلك من خلال الأسئلة التالية: هل يؤثر متغير الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمستوى الإداري على وجهة نظر الموظفين حول دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة على الإبداع لدى موظفي الشركة

وللإجابة عن هذه الأسئلة تمت صياغة مجموعة من الفرضيات الصفرية التي تم فحصها باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، وتم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة كما تم إجراء تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لدلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة.

وقد تبين من نتائج الدراسة أن متوسط إجابات عينة الدراسة نحو دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة على الإبداع لدى موظفي الشركة بمستوى موافقة نسبية يبلغ 3.44 وهذا يدل على أن مستوى عمل إدارة الموارد البشرية يخلق طاقة إبداعية لدى الموظفين في جميع الأبعاد التي تمت دراستها (الاختبار والتحفيز والتدريب وأسلوب القيادة المتبع والثقافة السائدة) مع وجود تفاوت

في الأوزان النسبية لهذه الأبعاد.

ولدى فحص فرضيات الدراسة تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) في متوسط إجابات عينة الدراسة في دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة على الإبداع لدى موظفي الشركة في جميع المجالات تبعاً لمتغيراتها المستقلة.

وبعد عرض النتائج قام الباحث بعرض مجموعة من التوصيات كان أهمها ضرورة تطوير معايير التوظيف في الشركة، على أن تكون الخبرات الإبداعية أحد المعايير الضرورية للتوظيف لدورها في رفع مستوى أداء الموظف وزيادة وعيه لطبيعة عمله في الشركة، و ضرورة تفعيل نظام الحوافز للموظفين بجانبها المادي والمعنوي بشكل يتناسب ومستويات إنجازهم، والعمل على تفعيل روح الجماعة بين الموظفين من خلال مساواة السياسات التتموية في التحفيز لكافة العاملين في الشركة باختلاف مؤهلاتهم العلمية ومستوياتهم الوظيفية، وكذلك سعي الشركة للمضي قدماً في سياساتها نحو المحافظة على مواردها البشرية من خلال البرامج التدريبية لمواجهة ظروف الشركة واحتياجاتها التطويرية، من خلال الإسراع في إنجاز الأكاديمية الفلسطينية للتدريب التابعة لمجموعة الاتصالات الفلسطينية على أن يتم تخصيص جزء كبير من برامجها لصالح شركة الاتصالات بشكل خاص وتوسيع هامش الصلاحيات للموظفين وتفعيل دورهم الريادي من خلال تشجيعهم وتعزيز روح المبادرة والابتكار في العمل بما يتناسب وسياسات الشركة وتعزيز الثقة المتبادلة بين العاملين وقياداتهم الإدارية، إضافة إلى ترسيخ مفهوم الثقافة وجعلها قابلة للتغيير والتطوير بما يتلاءم مع الاحتياجات المتنوعة في البيئة المحيطة للشركة.

The role of human resources administration at the Palestinian Telecommunications Company (PALTEL) in promoting creativity capacities of its employees in West Bank and Gaza strip

## **Abstract**

This study aims at finding out the role of human resources administration at the Palestinian Telecommunications Company (PALTEL) in promoting creativity capacities of its employees. The study included two sets of variables: independent variables that included gender, age group, education, years of experience in the company, and rank; and the human resources administration in general and its aspects/components as dependent variables. The aspects included the following aspects/components: selection and recruitment, motivation, training, leadership, and culture. The study used a questionnaire of 62 statements that covered both kinds of variables and was found sufficiently reliable and with 96.32 coefficient of validity.

The study population included all PALTEL's employees (N=1700). The study was conducted on a sample of 10% that was selected regularly randomly to represent the population.

To answer the study's questions and to test its hypotheses, t-test was used to test the hypotheses on the differences between means for the independent variables, while One-Way ANOVA test was used for the significance of differences in the responses of the sample members on the questionnaire as a whole on each of its sections that cover the different aspects.

The study results showed that the employees agree relatively (average of the sample response= 3.44) that the performance of PALTEL's administration in human resources creates creative capacity for the employees. This result of agreement was not valid for each and every aspect/component of administration. The individual results of the five aspects/components of administration varied between neutrality and agreement.

The study results showed no significant results ( $\alpha=0.05$ ) in responses of PALTEL's employees due to any of the independent variables included in the study regarding the role of human resources administration in creativity capacities of the employees. This result was found on both levels; the administration in general and for each of the studied aspects/components.

Upon the findings of the study, the researcher recommended a number of recommendations. These recommendations are: PALTEL is recommended to pay greater attention to its policy and procedures of selection and recruitment and should be based on the criterion of possessing experience and creativity there will improve the employee's role and understanding to the full extent about his position in the company. Follow. PALTEL is recommended to offer employees diverse motivations that match their ambitions and achievements with connecting motivations to emphasizing team work among them. PALTEL is recommended to give greater attention to employees' training and to design modern training programs. And expand employee's responsibility and improve their

leadership role through encouraging them and strengthening their creativity and initiatives. This should be sit-in the framework of the company's policies. As well as improving trust between leadership and employees. In addition the company should emphasize its culture and make it dynamic so as to be consistent with various requirements of the company's environment

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### 1.1 المقدمة

يمر الشعب الفلسطيني اليوم بظروف تفرض عليه العمل وباستمرار على بذل جهود مضاعفة من أجل اللحاق بركب التطور والتقدم على كافة المستويات، لذا فإن منظماتنا الإدارية الحالية تعمل في ظل ظروف صعبة ومضطربة، وتواجه مستقبلاً غامضاً غير مستقر لا يمكن التنبؤ به، الأمر الذي يحتم أن يكون الفرد مبدعاً حتى يستطيع أن يتكيف مع هذه الظروف والمتغيرات. وفي الوقت نفسه فإن المطلوب من المؤسسات أن تكون على درجة عالية من الكفاءة والفاعلية. ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بجهود إبداعية خلاقة، فبناء نظام مؤسسي فعال وتأمين استمراريته بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية لا يتحقق إلا بتلك الجهود الإبداعية.

وإذا كانت الإدارة في الدول المتقدمة قد أظهرت اهتماماً جدياً وميلاً لدعم الأفكار الجديدة وتشجيعها، واحتضان الإبداع في منشأتها لتحقيق مستويات أفضل من التقدم لاقتصادها وشعوبها، فإن الإدارة في الدول النامية أحوج ما تكون إلى التأكيد على أهمية الأفكار المبدعة والقدرات الخلاقة لأبنائها، إضافة إلى حاجتها إلى إيجاد مناخ ملائم يشجع القدرات الإبداعية للعاملين والمديرين أصحاب القرارات 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، والحدّ من المعيقات التي تحول دون تقديم الأفكار الإبداعية.

وينبغي على كافة المؤسسات الراغبة في التطور والتقدم أن تتبنى سياسات تنموية تشجع عاملها على الإبداع، وتهتم بالمبدعين منهم من أجل اللحاق بركب الحضارة والتقدم الذي يشهده العالم هذه

الأيام. ويناط هذا الدور بإدارة الموارد البشرية في تلك المؤسسات، والتي يفترض فيها أن تكون قادرة على دعم الإبداع الفردي والمؤسسي. وهكذا فإن درجة نجاح أية منظمة تتوقف على مدى استجابة العنصر الإنساني في الإدارة للمتغيرات وقدرته على زيادة الإنتاجية. ومن هنا، فقد جاءت هذه الدراسة للتعرف إلى دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة على الإبداع لدى موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية، فالظروف العصرية تفرض على المنظمات والمؤسسات الانفتاح ومضاعفة الجهود واستخدام التخطيط المبرمج، والتطلعات المستقبلية. ويحتاج ذلك إلى أن تكون المنظمة إبداعية ذات مرونة عالية، تتمتع باللامركزية مع بقاء الإشراف والمراقبة. ويتطلب ذلك أيضاً اختيار العاملين من ذوي المواهب والمبدعين الذين يرغبون في إحداث التغيير واستمراريته بعيداً عن الروتين وعبودية العمل التنفيذي، لأن سلوك الأفراد في المنظمة هو الأساس الذي يقوم عليه سلوكها.

وانطلاقاً من ضرورة الاهتمام بموضوع الإبداع، فإن هذه الدراسة تحاول مناقشة دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق القدرة على الإبداع، وحسب علم الباحث تعتبر هذه الدراسة أول محاولة اهتمت بربط ممارسات معينه من إدارة الموارد البشرية بالإبداع بشكل كامل، وحاولت التأكد من وجود أو عدم وجود الإبداع المؤسسي في حال تم تبني هذه الممارسات.

## 2.1 مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة على الإبداع لدى موظفي الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظرهم؟

## 3.1 مبررات وأهمية الدراسة

تتبع مبررات هذه الدراسة من دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع المؤسسي، ومن أهمية الإبداع وضرورته والحاجة الماسة إليه في المنظمات. فهو يمثل القوى الأساسية للتنمية والتطوير إذ يمكن من خلال هذه الإدارة توظيف التكنولوجيا ومضاعفة إمكاناتها وفعاليتها.

والإبداع ملازم للتغيير الإيجابي، حيث أن التغيير مهمة تاريخية حتمية تقتضيها الظروف. فالتقدم العصري يفرض على المنظمات ضرورة التغيير، وهذا يتطلب منها تركيز العناية بالمواهب الإبداعية الابتكارية والخلاقة، فالإبداع ضروري لاستمرارية المنظمة وديمومتها. ولكي تستطيع

المنظمة البقاء وتجاوز المشكلات لا بد لها من توظيف واختيار العاملين من ذوي مواهب وقدرات إبداعية، وتأهيل دور القيادة الإدارية في تهيئة المناخ التنظيمي الإبداعي، وتبني مداخل وأساليب إبداعية جديدة للتدريب عليها، وإيجاد نظام حوافز يدعم تحمل المخاطر وتطوير الأفكار وتقبل التغيير في المنظمة.

ونظراً لأهمية الإبداع في حياة المنظمة تقوم المنظمات عادة بوضع سياسات للإبداع فيها، فأنشأت بعض المنظمات وحدات إدارية خاصة لتنمية ورعاية الإبداع، مثل وحدات البحوث والتطوير ووحدات التطوير التنظيمي، وقامت منظمات أخرى بتدريب العاملين فيها على السلوك الإبداعي. ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتتحدث عن ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها الفعال في تحقيق تنمية القدرة الإبداعية لدى موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية.

كذلك فإن ما يميز هذه الدراسة عن سابقتها ويزيد من أهميتها أنها من الدراسات القليلة التي ربطت بين إدارة الموارد البشرية والإبداع، مما يمكن أن يجعل هذه الدراسة نقطة انطلاق لدراسات أخرى حول الموضوع نفسه وضمن بيئات مختلفة، حيث أن إدارة الموارد البشرية بمختلف ممارساتها تلعب دوراً كبيراً في تهيئة الجو الإبداعي وتشجيع المبدعين.

وتعتبر هذه الدراسة مهمة للمؤسسات على اختلاف أهدافها بشكل عام كما تمنح هذه الدراسة شركة الاتصالات الفلسطينية إمكانية الاستفادة من نتائجها في إيجاد نظم العمل المناسبة، مما ينعكس إيجابياً على أدائها وخدماتها وتميزها بالجودة العالية لتواكب التطورات المستمرة في مجال العمل، كما تعتبر نتائج هذه الدراسة مهمة أيضاً للجهات الموظفة والباحثين في حقل إدارة الموارد البشرية بشكل خاص.

#### 4.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- التعرف إلى دور إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات الفلسطينية من خلال عمليات الاختيار والتحفيز والتدريب والقيادة والثقافة وأثرها في تنمية القدرة على الإبداع لدى موظفي الشركة.
- معرفة فيما إذا كان هناك اختلاف في دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة على

الإبداع لدى موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظرهم باختلاف كل من متغيرات الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في الشركة، والمستوى الإداري.

### 5.1 أسئلة الدراسة

تحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بدور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة على الإبداع لدى موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين وتأثرها بالمتغيرات المستقلة المدروسة، وذلك من خلال الأسئلة التالية:

- هل يؤثر متغير الجنس على وجهة نظر الموظفين حول دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة على الإبداع لدى موظفي الشركة؟
- هل يؤثر متغير العمر على وجهة نظر الموظفين حول دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة على الإبداع لدى موظفي الشركة؟
- هل يؤثر متغير المؤهل العلمي على وجهة نظر الموظفين حول دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة على الإبداع لدى موظفي الشركة؟
- هل يؤثر متغير سنوات الخبرة على وجهة نظر الموظفين حول دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة على الإبداع لدى موظفي الشركة؟
- هل يؤثر متغير المستوى الإداري على وجهة نظر الموظفين حول دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة على الإبداع لدى موظفي الشركة؟

### 6.1 فرضيات الدراسة

تحاول الدراسة اختبار الفرضيات الآتية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة على الإبداع لدى موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية حسب متغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة على الإبداع لدى

- موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية حسب متغير العمر.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة على الإبداع لدى موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية حسب متغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة على الإبداع لدى موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية حسب متغير سنوات الخبرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة على الإبداع لدى موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية بحسب متغير المستوى الإداري.

## 7.1 حدود الدراسة

تمت الدراسة ضمن الحدود التالية:

- الحدود الزمانية: اقتصرت حدود الدراسة الزمانية على العام الجامعي 2008/2007م.
- الحدود البشرية: جميع موظفي شركة الاتصالات في الضفة الغربية وقطاع غزة.
- الحدود المكانية: شركة الاتصالات الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة.

## 8.1 هيكلية الدراسة

تضم الدراسة خمسة فصول، هي الفصول التالية:

- الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها، وشمل عرضاً عاماً وتمهيداً للدراسة، ومشكلتها، ومبرراتها، وأهدافها، وأهميتها، وأسئلتها وفرضياتها.
- الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة، ويتضمن توضيح مفهوم دور إدارة الموارد البشرية وعلاقته بالإبداع، وكذلك الدراسات السابقة ذات العلاقة.
- الفصل الثالث: أساليب الدراسة، وتناول منهجية الإعداد، والأدوات المستخدمة، ووصفاً لمجتمع الدراسة وعينتها، ومدى اختبار صدق وثبات أدوات الدراسة، وإجراءات تطبيق

الدراسة، وأساليب المعالجة الإحصائية.

- الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها، واحتوى عرضاً للنتائج وتحليلها ومناقشتها.
- الفصل الخامس: النتائج والتوصيات، واحتوى الاستنتاجات والتوصيات التي انبثقت عن الدراسة.

واختتمت الدراسة بقائمة المصادر التي اعتمدت عليها الدراسة ومجموعة من الملاحق ذات الصلة.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 الجزء الأول: أدبيات إدارة الموارد البشرية

للحديث حول إدارة الموارد البشرية لا بد من التطرق إلى كافة الجوانب المتعلقة بهذا الموضوع وبشكل شمولي يضمن التعريف الواضح والصريح من حيث الأهمية والدور المفترض.

##### 1.1.2. مقدمة:

تعترف منظمات الأعمال اليوم على نطاق واسع أن إدارة الموارد البشرية هي أحد العناصر الأكثر أهمية بالنسبة لها حتى تكون فعالة. هذه الحقيقة التي تكاد تكون بديهية اليوم لم تكن كذلك في العقود الماضية. فتاريخياً، يرجع الاهتمام بشان العاملين إلى الفترة التي نظم الحرفيون أنفسهم فيها في إنجلترا في مجتمعات مهنية واستخدموا مهنتهم في تحسين ظروفهم. لقد ساهم ظهور الثورة الصناعية في الجزء الأخير من القرن الثامن عشر في تعزيز هذا الاتجاه، حيث تبذلت الأسس الاجتماعية للمجتمع الصناعي الجديد وزاد تعقيدها وكذلك تبدلت علاقات العمل وظروفه. الأمر الذي وسع من الفجوة بين العاملين والمالكين. في بداية العشرينات من القرن العشرين برزت الدوائر الأولى لشؤون الموظفين والتي كانت مهمتها تجسير الفجوة بين الإدارة والعاملين، والاهتمام بالعاملين لدى المستوى التنفيذي، وحفظ السجلات والأرشيف وغيرها، ويمكن القول هنا أن تطور الفكر الإداري في العقود الماضية قد ساهم في زيادة الوعي بأهمية العنصر البشري للمنظمات (Ivancevich, 1992).

لقد ساهمت حركة الإدارة العلمية التي يمثلها (فريدريك تايلور) في إبراز مفهوم الرجل الاقتصادي والذي يتضمن أن العامل يحفز فقط بالمكاسب الاقتصادية وتزداد إنتاجيته فقط بالحوافز المادية.

وكرد فعل على تلك المفاهيم التي تغفل الجوانب الإنسانية نشأت مدرسة العلاقات الإنسانية التي تجعل المستخدمين أكثر رضا، وقد تمثلت مساهمة هذه المدرسة في تطور إدارة الموارد البشرية (حسن، 1999).

### 2.1.2. مفهوم إدارة الموارد البشرية:

في ضوء النظرة الحديثة لإدارة الموارد البشرية، والتي يتلخص الهدف الرئيس لها في تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة تشمل مجموعة متفاهمة من الموظفين والعمال القادرين على العمل والراغبين فيه فقد تعددت التعريفات الخاصة بها وتفاوتت شموليتها أو درجة تخصصها.

فقد عرف عقيلي إدارة الموارد البشرية على أنها "ذلك النشاط الذي بموجبه يتم الحصول على الأفراد اللازمين للمنشأة من حيث العدد والنوعية التي تخدم أغراضها وترغبهم في البقاء بخدمتها، وتجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها، وهي في سبيل ذلك تقوم بتنمية قدراتهم وطاقاتهم، ومعاونتهم في أن يقدموا أقصى إنتاجيتهم بمجموعة عمل متعاونة. كما أنها تبحث في أن توظف شروطاً عادلة للتوظيف وظروف عمل مرضية للجميع" (عقيلي، 1987).

في حين عرف درة والصباغ إدارة الموارد البشرية بأنها "ذلك النشاط الإداري المتمثل في وضع تخطيط للقطاع البشري الذي يضمن دائمية وجود القوى العاملة التي تحتاجها المنظمة، ودائمية إمدادها بالعناصر البشرية المطلوبة، كما يتمثل في تنمية قدرات العاملين وتحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الفنية والعلمية والعملية، ثم إيجاد الوسائل اللازمة لرفع معنوياتهم وترقيتهم في العمل والاستمرار فيه وحثهم على المشاركة بولائهم لتحقيق أهداف المنظمة" (درة والصباغ، 1986).

إلا أن التعريفات السابقة مع ضرورتها وضرورتها ودراساتها والانفتاح إليها، لا تقدم إطاراً نظرياً يمكن من خلاله تصور إدارة الموارد البشرية كما تمارس فعلياً في منظمات الأعمال اليوم. مع أن الباحثين يتفقون على نطاق واسع على أن إدارة الموارد البشرية إذا تم وضعها في إطار استراتيجي ستشمل عملية تصميم وتطبيق مجموعة من السياسات والممارسات المنسقة داخلياً، والتي تضمن أن يساهم رأس المال البشري في المنظمة في تحقيق أهداف عملها.

### 3.1.2. أهداف إدارة الموارد البشرية:

تهدف إدارة الموارد البشرية في نشاطاتها وممارساتها إلى تكوين وتنمية العنصر البشري، والمحافظة عليها داخل المنظمة، بحيث تساهم في رفع كفاءة وفعالية المنظمة.

وبشكل عام تهدف إدارة الموارد البشرية كما يرى (Schuler & Younblood, 1986) إلى:

- مساهمة المنظمة في الوصول إلى أهدافها، وإلى استخدام المهارات والقدرات بشكل مثمر.
- تزويد المنظمة بمستخدمين ذوي تدريب جيد ودافعية جيدة، وزيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات لديهم وتطوير وإدامة جودة حياة العمل في المنظمة.

ويرى السلمي (السلمي، 1988) أن إدارة الموارد البشرية تساهم بكل وظائفها في تحقيق أهداف متعددة منها:

- الحصول على الأفراد الأكفاء عن طريق تحديد مواصفات العمل.
- تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، بحيث تقوم على تسهيل قدرة المنظمة على المنافسة.
- التعامل مع متطلبات المنظمة الاجتماعية والقانونية.

### 4.1.2. أهمية إدارة الموارد البشرية:

يمكن القول (عبد الباقي، 2000) أن تزايد الاهتمام بإدارة الموارد البشرية خلال مراحل نشأتها وتطورها يعود إلى عدة أسباب، هي:

- اكتشاف أهمية العنصر الإنساني في العمل كأحد عناصر الإنتاج الأساسية.
- ظهور النقابات العمالية وما يمكن أن تلعبه من رسم للعلاقات الطيبة بينها وبين إدارة المنشأة.
- نمو حجم المنظمة نتيجة التطور الفني والتكنولوجي في مجالات الإنتاج، ما عكس نفسه على زيادة المشاكل مما يعزز فكرة إنشاء وحدة إدارية متخصصة لمعالجتها.
- النمو والتطور التعليمي والثقافي أدى إلى زيادة وعي العاملين وثقافتهم، مما أدى إلى ضرورة وجود خبراء يقومون بدراسة السلوك البشري.
- ممارسات العنصر البشري تساهم إلى حد كبير في تحقيق القيمة التنافسية للمنظمات وبطرق مختلفة.

## 5.1.2. وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية:

وحسب عقيلي (1993) يمكن تصنيف الوظائف الأساسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية ضمن ثلاث مجموعات رئيسية وفق هدفها الذي تسعى إليه، وهو معادلة مستوى الأداء بشقيه المقدرة والرغبة:

المجموعة الأولى: تهدف إلى تحقيق وزيادة المقدرة على الأداء وتشتمل على الوظائف التالية: الاختيار والتعيين والتدريب، والتخطيط والتنفيذ لبرامج الصحة والسلامة المهنية.

المجموعة الثانية: تهدف إلى تحقيق وزيادة الرغبة في العمل، وإدخال السعادة إلى نفوس العاملين ورفع روحهم المعنوية، وتشتمل على: التعويضات المباشرة، والدافعية والحفز الإنساني، والعلاقات الإنسانية، والقيادة والإشراف.

المجموعة الثالثة: وتهدف إلى مساعدة المجموعة الأولى والثانية في تحقيق أهدافها، وتشتمل على: تصميم وتحليل العمل، وتخطيط القوى العاملة، واستقطاب القوى العاملة، والاتصال، وتقييم أداء العاملين، والنظام التأديبي، والنقل الوظيفي.

وتشتمل الوظائف التقليدية لإدارة الأفراد على القيام بأعمال ونشاطات روتينية تتعلق بالأفراد داخل المنظمة. فاستخدام الموظفين الجدد واختيارهم ومتابعة مشاكلهم وحفظ سجلات عنهم وحفظ سجلات الرواتب... الخ هي بعض الوظائف المعروفة لإدارة الأفراد، والتي لا زالت تمارس ضمن مدخل إدارة الموارد البشرية (السلمي، 1988).

وفيما يلي نستعرض وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية:

### 1.5.1.2. توظيف الموارد البشرية وتشمل:

إن من أهم وظائف الموارد البشرية ما يتعلق بتوفير الكادر الكفاء الذي يسعى إلى تطوير عمل المؤسسة وعليه فإن هناك قضايا أساسية يجب التركيز عليها حتى يتسنى توفير أفضل الظروف للنجاح المبني على أسس مهنية من حيث عمليات:

- الاستقطاب
- الاختيار والتعيين

تسعى كل منظمة إلى توفير الكوادر البشرية التي تحتاجها، واللجوء إلى مصادر توفر هذه الكوادر بمختلف الوسائل لتمتلك المنظمة 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 وافٍ ودقيق للوظيفة ومن خلال الاتصال بمصادر الموارد البشرية بمختلف وسائل الاتصال، تأتي عملية اختيار وانتقاء الأفراد المؤهلين (السلمي، 1988).

وبالنسبة للعنصر الأول "الاستقطاب" فإن 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 عملية 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 قائماً (أبو شيخة، 2000).

وتتضمن عملية الاختيار عدداً من المراحل التي تساعد في فرز المتقدمين للعمل وتقييمهم، وهي: المقابلة الأولية " التمهيدية " وطلب الاستخدام، واختبارات التوظيف، من اختبارات الذكاء واختبارات التحصيل واختبارات الميل للعمل وأخيراً إلى الاختبارات الشخصية، ومقابلات التوظيف، والتحري عن الخبرات السابقة والفحص الطبي، وفي النهاية يتم الوصول إلى اتخاذ قرار التعيين (حسن، 1999).

### 2.5.1.2. تحفيز الموارد البشرية:

يتضمن التحفيز دفع التعويضات المباشرة (أجوراً ورواتباً) والتعويضات غير المباشرة على شكل حوافز شخصية، بهدف تحقيق الدافعية لدى المستخدم والتي توجه سلوكه نحو أداء مرتفع فيجب أن يؤمن المستخدم أن الأداء المرتفع سيتم مكافأته خاصة وأن الفرد بحاجة إلى اعتراف الآخرين من حوله بأهمية ما يقوم به من مجهودات وإنجازات. وقد قام (Maslow) بتحديد الاحتياجات الإنسانية الأساسية على شكل هرمي بغرض التعرف على سلوك الأفراد في العمل، وبالتالي اختيار

الحوافز المناسبة التي تتلاءم وحاجات الفرد وطموحاته (وهيب وسعيد، 1987).

ولكي تتم مكافأة الأداء بشكل عادل، يتوجب توفر عدد من الأسس التي تضمن تحقيق عدالة نسبية، وتحقيق رضا نسبي للأفراد. وحتى يتم دفع المكافآت بشكل عادل يتوجب توفر معلومات وبيانات عما يقوم به الأفراد فعلياً في وظائفهم وهذه العملية تسمى تقييم الأداء. فالهدف الأساسي من تقييم الأداء هو من صلب عمل السياسات الإدارية الناجحة، حيث أنها الوسيلة المهمة التي تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط، وتجبر الرؤساء على متابعة وملاحقة أداء مرؤوسيهم بشكل مستمر، ليتمكنوا من تقييم أدائهم، وتدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر المنتجين أمام رؤسائهم، أي أنها عملية معقدة لأن تقييم الأداء من الصعب قياسه، وخاصة أداء تلك الأعمال التي تعتمد على الطاقة الذهنية والعقلية مثل الأعمال الإدارية (زويلف، 2001).

وتستخدم المنظمات العديد من أنظمة الحوافز التشجيعية منها ما قدمه (Perry) بذكر سبع طرق لتحفيز العاملين. وهي ربط الأهداف الفردية بأهداف الفريق ككل، وتقديم تغذية راجعة على أساس فردي، وكذلك تقديم إرشاد مهني، وتوعية كل مستخدم بما يعمله الآخرون إضافة إلى إشراك المستخدمين في عملية التخطيط وفي الوقت نفسه إشراك المستخدمين في حفز زملائهم في العمل، وأخيراً تجربة التقنيات الجديدة التي تخلق الدافعية لدى المستخدمين للعمل معاً (Perry, 1995).

### 3.5.1.2. تدريب وتطوير الموارد البشرية:

تكاد الأدبيات تجمع على أن التدريب هو "تلك العملية المخططة والمنظمة والمستمرة التي تهدف إلى تحسين أداء المستخدمين الحالي والمستقبلي من خلال تسهيل المعرفة، والمهارات والسلوكيات المرتبطة بالعمل". ويتضمن هذا التعريف (الفارس وآخرون 2000) العناصر التالية:

- يحتاج التدريب إلى تحديد مسبق لأهداف التدريب وللاحتياجات التدريبية، أي تصميم برامج تدريبية مناسبة، وإلى اختيار أساليب مناسبة.
- يتضمن التدريب تنمية الجوانب المعرفية، والمهارات والسلوكيات لدى المتدرب.
- التدريب وسيلة تهدف إلى تحسين أداء العاملين.
- التدريب عملية مستمرة.

فالتدريب نشاط تعليمي منظم يهدف إلى إكساب الموظفين المهارات والسلوكيات، والمعرفة اللازمة

لتبني استراتيجيات تحقق أهداف المنظمة.

ومن وجهة نظر مدخل نظرية الموارد، فإن هدف التدريب لم يعد زيادة إنتاجية المستخدمين بشكل أفضل وأسرع فحسب، بل السعي نحو تحقيق أهداف أخرى مثل حفز المستخدمين، وجعل ترقية المستخدمين ممكنة، وتطوير قدراتهم من أجل تسهيل وصولهم إلى مراكز وظيفية أخرى (Olalla,1999).

ومن جانب آخر وبحسب مدخل محفظة الموارد البشرية فإن التدريب له هدفان: الأول تحسين الأداء الوظيفي الحالي، والثاني التدريب من أجل التغيير. وبما أن محفظة الموارد البشرية تصنف الأفراد داخل المنظمة إلى أربعة أصناف (النجوم، المجدون، الكسالى، المستخدمون المتعبون) فإنها ترى أن كل مجموعة تحتاج إلى تدريب مختلف (حسن، 1999).

#### 4.5.1.2. القيادة الإدارية:

يعتبر موضوع القيادة من المواضيع التي تناولها المؤرخون والكتاب والفلاسفة منذ التاريخ القديم. وقد ازدادت أهمية القيادة في المنظمات في العصر الحديث لكثرة ما تشهده هذه المنظمات من تحديات ومتطلبات وتغييرات في شتى المجالات. ومما يشير بوضوح إلى أهمية الدور القيادي في المنظمات هو استبدال قياداتها حينما تواجه الإخفاق والصعوبات بقيادات أخرى (حريم، 1997). ونظراً لاهتمام الكثير من العلماء والكتاب والباحثين والفلاسفة بدراسة موضوع القيادة، فقد برزت هناك تعريفات عدة لا يمكن حصرها منها تعريف عدنان نجار الذي ينص على أنها "قدرة التأثير في الجماعة لتحقيق الأهداف المبتغاة، أو هي تفاعل فرد مع أفراد آخرين." (الفارس وآخرون 2000 نقلاً عن النجار، 1994).

وتعرفها (Hudson) بأنها "التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معاً في جهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري" (كنعان، 1992 نقلاً عن Hudson,1984).

#### 5.5.1.2. مصادر قوة القيادة:

إن القيادة مزيج من عناصر عدة، منها شخصية القائد وما يتعلق بمرؤوسيه، وطبيعة نظام المنظمة ومصادر قوة القيادة، ويرجع بعضها للسلطة، وبعضها الآخر لصفات القائد نفسه. ومن الدراسات

المشهوره في هذا المجال تلك التي قام بها رافين وفرنش (BertramRaven & John French) حيث حددا مصادر قوة القائد بخمسة مصادر أساسية يستند إليها القائد في التأثير على الآخرين وهي: قوة المكافأة، قوة الإكراه والعقاب، القوة المشروعة، قوة الخبرة وقوة الاقتداء وبمقدار ما يمتلك القائد من هذه المصادر يزداد تأثيره على الأفراد للامثال لرغباته وتوجيهاته وللعمل على تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية (حريم، 1997).

مما سبق نلاحظ أهمية القيادة الإدارية كمحرك أساسي لفعالية أي تنظيم؛ وذلك لأن القائد هو من يستطيع تسخير وحشد الطاقات الموجودة لدى العاملين معه لتحقيق الأهداف المطلوبة، ولا بد من تمتع القائد بمهارات تساعده على ذلك. وعلى العكس من ذلك فإذا لم يتمتع المدير بمهارات قيادية فمن الصعب عليه حشد الطاقات الموجودة لتحقيق الحدود الدنيا من الأهداف التنظيمية؛ لأن العاملين لا يتعاونون ولا ينفادون له إلا بالدرجة التي يضمنون عدم تعرضهم للجزاء والعقوبات. فالإنسان يبدع عندما يؤدي عمله عن رغبة وطواعية (القيوتي 1993).

#### 6.5.1.2. الثقافة التنظيمية

يعتبر كثيرون أن فهم واستيعاب ثقافة المنظمة أمر حيوي ومهم من أجل إدارة القوى العاملة بنجاح وفاعلية، سواء على الصعيد المحلي أو الدولي. ولذا فإن التعريفات المختلفة التي قدمها الكتاب والباحثون للثقافة التنظيمية كثيرة ومتعددة ومنها:

تعريف (Kossen) الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء التنظيم الواحد (قادة وعاملون) من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لذلك التنظيم" (المدھون والجزراوي، 1995 نقلاً عن Kossen, 1981).

ويرى آخرون (Claver, Liobis et al, 1998) أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والرموز والطقوس التي يشارك بها أعضاء شركة محددة، والتي تصف الطريقة التي يتم بها عمل الأشياء داخل المنظمة عند حل مشكلات إدارية داخلية، إلى جانب تلك المرتبطة بالعملاء الموردين والبيئة .

وإذا ما فكرنا بالثقافة التنظيمية من حيث قدرتها على ترابط المنظمة، وبتعبير كون (Kuhn) ك"صمغ اجتماعي" غير ملموس يجمع كل شيء معاً، كاللغة والعادات والقيم والتصورات، فإننا نفهم

أن هذا "الصمغ الاجتماعي" مثل أي صمغ آخر قد لا يمسك بكل شيء مما يؤدي إلى وجود ثقافة جزئية. عندئذ يكون التفكير بطرق أخرى حول الثقافة ملائماً أكثر (Kuhn, 1988).

وخلاصة القول فإن عناصر الثقافة التنظيمية هي تلك المتمثلة بالقيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية إضافة إلى الرؤية المشتركة (المدهون والجزراوي 1995).

## 6.1.2. خلاصة:

تناول هذا الجزء موضوع إدارة الموارد البشرية من خلال ستة مباحث أساسية تضمنت مفهوم وأهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية، ثم إستعراض بعض المعوقات أمام تنفيذ إدارة الموارد البشرية، كذلك تم التطرق إلى المداخل الأساسية في دراسة إدارة الموارد البشرية، وأخيراً تضمن هذا الجزء التعرف على أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية.

## 2.2 الجزء الثاني: أدبيات الإبداع

إن التغيير والابتكار والإبداع هي من السمات الملازمة للعمل المؤسسي المهني السليم، وذلك بسبب التغيير في الاحتياجات البشرية والتطور الحاصل على وسائل الإنتاجية كل ذلك من شأنه البحث عن كافة السبل والوسائل لتنمية الروح الإبداعية.

## 1.2.2. مقدمة:

تفرض التغيرات البيئية السريعة التي تعيشها المنظمات تحديات ومتطلبات كثيرة ينبغي على المنظمات المختلفة مواجهتها بسرعة. وهذا يتطلب من المنظمات مقدرة إبداعية، وتطوير أفكار وحلول وآراء جديدة لتتمكن من مواكبة هذه التغيرات وبالتالي النمو والبقاء. وقد ازداد الاهتمام بموضوع "الإبداع" في ظل ظاهرة العولمة، وتزايد التنافس والمزاحمة الشديدة بين المنظمات محلياً ودولياً (حريم، 1997).

ومن منظور عمليات التغيير التي تحدث في البيئة والتي تشمل مجالات متعددة في التكنولوجيا والتوزيعات الديمغرافية وقيم العاملين والقوانين والتشريعات، برزت الحاجة إلى الإبداع كآلية يمكن من خلالها إحداث التغيير في المنظمة وإدارته بحيث ينقل المنظمة من الفشل إلى النجاح. وفي

السنوات الأخيرة حدثت ثلاث تغييرات مهمة تمثلت في الثورة التكنولوجية وفي تغير في القيم وفي تميز الاقتصاد العالمي الجديد بالمنافسة الشديدة، الأمر الذي جعل الإبداع هو الرد الحاسم على هذا التغيير الشامل والعميق والمتسارع الذي توصلت إليه المنظمات الحديثة. فما هو الإبداع؟ وكيف يمكن أن يساهم في نمو المنظمة في بيئة متغيرة (Kuhn, 1988).

## 2.2.2. مفهوم الإبداع:

الإبداع ظاهرة قديمة، فمنذ بدء الخليقة والإنسان يبدع، إلا أن الاهتمام العلمي المنظم بدراسة الإبداع بدأ منذ نهاية الأربعينات من القرن الماضي، حيث أصبح الإبداع موضوعاً رئيساً في علم النفس، وقد ساعدت ظروف الحرب العالمية الثانية وما ارتبط بها من منافسة عالمية وسباق تكنولوجي في صقل وبلورة هذا المفهوم. والإبداع لا يقتصر على الأفراد، إذ هو ليس بالضرورة عملية فردية، إذ قد تتم ممارسة الإبداع عن طريق الجماعات والمؤسسات (فضل الله، 1986).

وعند دراسة بعض الكتابات حول الإبداع نجد أن هناك تنوعاً في تحديد مفهوم الإبداع فهو تغيير نتائج الموارد والإمكانات، من حيث زيادة هذه النتائج من خلال عملية منظمة وتحليل هادف للفرص المتاحة (Druker, 1985).

وفي رأي (Van De Ven) فإن الإبداع هو تطوير وتطبيق أفكار جديدة من قبل أناس ينخرطون عبر الزمن بصفقات مع آخرين في نظام مؤسسي (Van De Ven, 1986).

ومن جهة أخرى يعتقد (هيجان) أن الإبداع هو قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة في شكل عملية ينتج عنها فكرة أو عمل جديد (هيجان، 1999).

ويرى بعض الباحثين أن الإبداع عملية متعددة الأبعاد تتضمن نشاطات مختلفة وأن هناك سلوكاً إبداعياً مختلفاً في كل مرحلة (عناقرة، 1990 نقلاً عن Scott & Bruce, 1994).

أما عبد الوهاب فيعرف الإبداع بأنه التوصل إلى شيء جديد، وقد يكون هذا الجديد سلعة تشبع حاجات الناس، أو خدمة تسهل لهم أمورهم، أو أفكار يستفيدون منها في حياتهم ومعاملاتهم (عبد الوهاب، 1995).

يعني الإبداع ولادة شيء جديد غير مألوف أو حتى النظر إلى الظواهر والأشياء بطرق جديدة (القيوتي، 1993).

كما يعرف جعفر الإبداع على أنه الإتيان بشيء جديد غير مألوف، أو أنه النظر إلى أشياء مألوفة في ضوء قرينة جديدة (جعفر، 1986).

أما عساف فقد استعرض تعريف الإبداع من زاويتين: إحداهما لغوية باعتبار أنه يعني "اختراع الشيء، أو إنشاءه على غير مثال سابق، وجعله غاية في صفاته، والزاوية الثانية هي موضوعية حيث يرى أن هذه التعريفات تدور حول خمسة محاور:

- المحور الأول: ينظر إلى الإبداع باعتباره عملية.
- المحور الثاني: يركز على الإنتاج الإبداعي وحل المشكلات.
- المحور الثالث: يركز على السمات أو الخصائص التي تميز الأشخاص المبدعين.
- المحور الرابع: يدور حول الإمكانية الإبداعية.
- المحور الخامس: يركز على المراحل الأساسية التي يمر فيها العمل الإبداعي. (عساف، 1995).

نستنتج من هذه التعريفات جميعاً أن الإبداع نشاط إنساني يحدث في جميع مجالات الحياة، كما يحدث على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة والمجتمع، وقياسه أمر نسبي، والقليل منه هو الذي يجري تسجيله أو إعطائه هوية إبداعية، وهو عملية مركبة تتضمن عنصراً عقلياً سلوكياً.

### 3.2.2. مراحل العملية الإبداعية:

الإبداع كعملية تمر عادة في عدة مراحل قبل أن يظهر الناتج النهائي لها ويشير أحد الباحثين بأن تصنيف (والاس) للمراحل الإبداعية هو الأكثر شهرة وتداولاً، حيث يمر السلوك الإبداعي كما يراه في أربعة مراحل هي: مرحلة الإعداد، والاحتضان، والبروغ والشروق، وأخيراً مرحلة التحقق (عساف، 1995).

كما أشار الطيب إلى عدة عناصر لا بد من توافرها حتى يمكن القول بأن هناك إبداعاً وأهم هذه العناصر ما يلي: الإحساس بالمشكلة، ووفرة الأفكار، والمرونة والأصالة، وهذا التصنيف ينظر

للإبداع على أنه مجموع خطوات متتالية تبدأ بإدراك المشكلة أو الموقف الذي تتبع منه الحاجة إلى الإبداع (الطيب، 1988).

وينظر (Robey) إلى عملية الإبداع من وجهة نظر المنظمة، ويصف عملية الإبداع بأنها تتضمن المراحل الثلاثة التالية: الشعور بالحاجة والمبادأة والتطبيق (حريم، 1997).

#### 4.2.2. محفزات الإبداع:

يرى (Ahmed) أن للهيكل التنظيمي دوراً في حفز الإبداع يتجلى بالتححرر من القواعد والمشاركة والاتصال وجهاً لوجه، ووجود فرق عمل، ومحاولة أخذ أفكار من البيئة الخارجية وبالتقليل من الهرمية (Ahmad, 1998).

ويؤكد (Scott 2001) أن هناك عدة عوامل تساهم في تحفيز الإبداع، منها اعتبار الرؤيا المستقبلية أمان المشاركة، إضافة إلى مناخ التميز. ومما لا شك أن هذه الأمور سوف تسهم في الكشف عن القدرات الهائلة لدى البشر الذين كثيراً ما يملكون قدرات إبداعية لا يكشفون عنها لمجرد عدم توافر المناخ المناسب لها.

كما ويعتبر عبد الفتاح النقاط التالية من العوامل المهمة التي تساعد على تشجيع الإبداع، وهي: التخلص من الإجراءات الروتينية ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب ومساندة المسؤولين للأفكار والعمل على إنشاء ما يسمى بنك الأفكار وتشجيع الأساليب العلمية التي تسهم في إثراء الأفكار وكذلك تشجيع التفكير الابتكاري (عبد الفتاح، 1995).

من هنا نستنتج أنه يمكن للمنظمة تحفيز الإبداع بتوفير الدعم، وتشجيع السلوك الإبداعي، وإيجاد المناخ النفسي والعملية الملائم والمشجع للإبداع.

#### 5.2.2. خصائص المنظمات المبدعة

في الأدبيات النظرية كثيراً ما يتم الاستشهاد بالمنظمات اليابانية كأمثلة على المنظمات المبدعة، فعلى سبيل المثال نجد (Urabe et al) يرون أن المنشآت اليابانية التي تنشط في منافسات التجارة الدولية في الوقت الحاضر تدين بقدراتها الإبداعية لنوع الإدارة اليابانية الحديثة وليس نظام الإدارة

الياباني التقليدي (Urabe et al, 1988).

وفي هذا السياق نجد أن المنظمة الإبداعية قد تتسم بما يلي:

- تدرك معنى الإبداع وديناميكيته وخصائصه.
- تدرك أن الإبداع يحتاج إلى استراتيجية خاصة.
- تدرك أن الإبداع يحتاج إلى أهداف عامة وخاصة ومقاييس معينة تختلف عن الأهداف الإدارية الأخرى.
- المنظمة الإبداعية تنظيماً وهيكلها التنظيمي مختلف حسب طبيعة المنظمة (Druker,1985).

وفي هذا الإطار فإن الإبداع التنظيمي يأخذ أشكالاً متعددة فقد يكون الإبداع في الإنتاج، أو في مهارة أداء الأفراد أو حجمها أو محتوياتها، أو درجة الجودة العالية للنتائج، أو في إقبال الجمهور عليها أو في التنوع في الخدمات التي تقدمها، أو تطوير سلعتها وأنظمتها. أي أن الإبداع في المنظمة لا يقتصر على جهة معينة من المنظمة، وقد يكون التغيير في طريق الإنتاج أو النقل أو التوزيع، أو إيجاد طرق جديدة للتعامل مع الموردين أو المنافسين، أو تطوير طرق تنظيم المنظمة وإدارة الأفراد فيها (عبد الوهاب، 1995).

## 6.2.2. العوامل المؤثرة في الإبداع:

استطاع (العواجي، 1986) أن يحدد العوامل المؤثرة في الإبداع من خلال دراسة الإبداع في مجال الإدارة المحلية العربية وقسم هذه العوامل إلى: العوامل الفردية والشخصية والعوامل الاجتماعية والثقافية وقسمت إلى دور الأسرة ودور المؤسسات الاجتماعية والعوامل السياسية والعوامل الإدارية.

## 7.2.2. خصائص الشخصية المبدعة:

يحتل موضوع الإبداع أهمية خاصة في عصرنا الحاضر الذي يسميه الكثيرون عصر المنظمات، نظراً للتحديات الهائلة والتغيرات البيئية المتلاحقة التي تشهدها المنظمات المختلفة التي تتطلب مزيداً من الإبداع لمواجهة هذه التحديات والمشكلات بنجاح وفاعلية، ولا يتحقق ذلك إلا بواسطة أفراد

مبدعين في شتى المجالات المختلفة (حريم، 1979).

والمبدع في مجال الإدارة هو في الغالب شخص يحب المخاطرة، ويسعى لمعرفة المجهول، ودخول مجالات استثمار غير معروفة من قبل، ويحاول دائماً التفكير بطرق جديدة للعمل، ويتميز الشخص المبدع عموماً بخصائص عدة كالבصيرة الخلاقة والثقة بالنفس وبالأخرين لدرجة كبيرة، والقدرة على التعامل مع الناس ومع التغير، وكذلك يتصف الشخص المبدع بالمرونة والقدرة على التكيف والتجريب والتجديد و الجرأة في إبداء الرأي والمقترحات (القيوتي، 1993).

ويرى عساف (1995) أن خصائص الشخصية المبدعة يمكن إدارتها ضمن نقطتين:

- العوامل العقلية: وتشمل قدرات الفرد العقلية، مثل التفكير التحليلي والتفكير التخيلي، والقدرة على الموازنة بين الأمور، والتفكير الشامل.
- العوامل النفسية والجسمية: وتتمثل في الدافعية نحو الإبداع والعمل، والروح المعنوية العالية.

ويرى الباحث أنه يمكن للمنظمات الاستفادة من هذه الخصائص، بحيث تختار العاملين الذين يتميزون بهذه الخصائص، مع الإشارة هنا إلى أن هذه الخصائص ليست بالضرورة أن تجتمع كلها في شخص الفرد المبدع، وبالتالي يجب التركيز على فكرة مهمة وهي دور المنظمة في تنمية الخصائص السابقة من خلال التطوير والتدريب المستمر، وتقديم الحوافز بنوعها للأفراد المبدعين، وتوفير فرص النمو الوظيفي للعاملين، والاهتمام بصقل الخصائص السابقة. كما لا ننسى دور القيادة الفعالة في توجيه هذه الكوادر البشرية المبدعة.

## 8.2.2. إدارة وتنمية الإبداع:

تعد تنمية الإبداع وتطويره من المواضيع المهمة التي على المنظمة أن تعتني بها، حيث أن المنظمات الناجحة والتميزة في أدائها وإنجازاتها هي تلك التي تعطي للإبداع جانباً من اهتمامها، وفي هذا السياق هناك مجموعة من الإرشادات التي يمكن للمنظمة وللمديرين العمل بها لتحفيز وتطوير الإبداع منها:

- يجب أن تكافئ وتشجع السلوك الإبداعي حيثما وجد، فالشيء الذي يكافئ نجده يميل للتكرار.

- لا تعاقب الفشل لأنه فشل، ولكن إذا كان لا بد من العقاب فيجب أن يكون لأولئك المتقاعسين عن العمل أو الذين يتجاوزون القيم والأخلاق التنظيمية (ليفيت، 1987).

واقترح العالمان (Kinicki & Kreitner) مجموعة من الوسائل يتوجب على المديرين استخدامها لتنمية وتحسين إبداع الأفراد العاملين في المنظمة، وهذه الوسائل تتمثل في تشجيع العاملين ليكونوا منفتحين على الأفكار والخبرات الجديدة، وكذلك في توفير عمل مثير لاهتمامهم يساعد على إيجاد الشعور بالنمو الشخصي، إضافة إلى تشجيع العمل لخلق بيئة عمل منفتحة وخالية من السلوك الدفاعي، وفي مشاركة المدير وموظفيه في التدريب الإبداعي وفي النهاية مكافأة السلوك الإبداعي. (خضير، 2002، نقلاً عن Kinicki & Kreitner, 1992).

من هنا نستنتج أنه يمكن للمنظمة تنمية الإبداع لديها باستخدام وسائل متعددة يتم من خلالها تحفيز الأفراد نحو السلوك الإبداعي، وبسبب أهمية الإبداع وحاجة المنظمات الحديثة له، تبرز أهمية وجود إدارة ترفع الإبداع وتوفر له المقومات اللازمة لنجاحه بما يخدم أهداف التنظيم ويوفر المنفعة القصوى للمنظمة.

## 9.2.2. استراتيجيات الإبداع:

يشير (الحمادي، 1999) إلى وجود خمس استراتيجيات في إدارة العملية الإبداعية في أية منظمة وهي:

- اعتبار الإبداع أحد الموارد الرئيسية في المنظمة والتي يجب أن تدار من قبل الإدارة.
- الاعتقاد بأن الإبداع لا يقتصر على فرد دون آخر.
- جعل الإبداع عملية واضحة وسهلة للأفراد مع ضرورة إقناعهم بقدرتهم على الإبداع وتدريبهم عليه.
- توجيه العملية الإبداعية لتصبح إحدى الحاجات الأساسية والاستراتيجية للعمل.
- صناعة بيئة ثقافية ترفع من قيمة ومكانة الإبداع في المنظمة، واعتبار الإبداع أحد معايير جودة وكفاءة الموظف مع ضرورة توفير الحافز للإبداع.

## 10.2.2. محددات ومعوقات الإبداع:

تشير الدراسات المتعلقة بالإبداع إلى وجود العديد من المحددات والمعوقات أمام الإبداع في

المنظمات مثل: احتمالية متدنية للنجاح، والفكرة الجديدة تكون مجازفة، والفكرة المبدعة تستغرق وقتاً طويلاً لتبدو مثمرة، وذلك يخفض الأرباح الفورية والأفراد المبدعون ليسوا متطابقين ولديهم قيم جوهرية فردية قوية، وليسوا على ولاء للمنظمة (Urabe et al, 1988).

كما تزخر الأدبيات العربية بالدراسات التي اهتمت بمعوقات الإبداع، ويمكن تصنيف هذه المعوقات كما يلي: جمود التنظيم وعدم مرونته وفي عدم مساندة العمل الجماعي إضافة إلى عدم ملاءمة المناخ التنظيمي مع نقص أو عدم وجود ميزانية مخصصة للتجديد، وفي عدم وجود وحدة متخصصة برعاية الإبداع. وهناك معوقات إدارية وممارسة إدارة الموارد البشرية من خلال غياب الحوافز، والإفراط في مكافأة النجاح، والاعتماد المفرط على الخبراء، وكذلك من خلال ضعف دعم الإدارة العليا، ورغبتها بالتمسك بالتقديم وتجنب الأفكار المثيرة للجدل، وعدم وضوح الرؤية المستقبلية لديها. وهناك معوقات تتعلق بظروف العمل وما يرافقها من غياب جو الحرية، وعدم شيوع جو المرح والتسلية بين العاملين داخل المنظمة، وكذلك الأعمار الروتينية على حساب التجديد، وطبيعة الوظائف لا تساعد على تقديم أفكار جديدة. وأخيراً يمكن إضافة المعوقات النفسية مثل الخوف من الفشل ورفض الفكرة وتعرض المبدع للسخرية والانتقاد (مخامرة والدهان، 1988).

ويرى الباحث أن المعوقات السابقة يمكن التغلب عليها من خلال الممارسات الإدارية الفعّالة، إضافة إلى التزام المنظمة بأساليب عمل تشجع من خلالها العاملين على زيادة الإنجاز والإبداع، كما أن للأفراد دوراً مهماً في تقليل المعوقات من خلال إدراكهم السليم للدوافع، وجوانب العملية الإبداعية، وثقتهم بأنفسهم، كما يقع على عاتق القيادات الإدارية الفعّالة دور كبير في مواجهة المعوقات السابقة.

## 11.2.2. تقييم الإبداع:

بشكل عام لا تشير الأدبيات النظرية أو العملية إلى معايير معينة متفق عليها لتقييم الإبداع، لكن الإبداع بشكل عام يهدف إلى النمو والربحية (Longowitz, 1991)، كما يهدف إلى إشباع حاجات العملاء وإرضائهم، بحيث تكون الإبداعات فعّالة إذا كانت مقبولة لدى العملاء.

غير أن (Martin, 1994) اقترح بعض المعايير والتي تشمل:

- يجب أن يكون الإبداع مجدياً تكنولوجياً ويمكن البرهنة عليه.

- يجب أن يكون الإبداع مجدداً تاريخياً ويمكن البرهنة عليه.
- ديمومة السياسات الحكومية ذات الصلة.
- الإبداع المقترح يجب تقييمه بشكل تنافسي مع غيره لتحديد تطابقه مع أهداف المنظمة وغاياتها.

## 12.2.2 خلاصة:

تناول هذا الجزء موضوع الإبداع من خلال عدة مباحث أساسية، تضمنت مفهوم الإبداع ومراحل العملية الإبداعية، وتناولت محفزات الإبداع، كما تضمنت أيضاً الخصائص التي يتسم بها النهج الإبداعي لدى الأفراد والجماعات، وكيفية استثمارها من قبل المنظمات والتعرف على أهم العوامل المؤثرة في الإبداع، وكذلك تناولت تنمية وتطوير الإبداع لدى الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المراد إنجازها للمنظمات الإنسانية المختلفة، بالإضافة إلى استراتيجيات الإبداع. وأخيراً استعرضت معوقات الإبداع وكافة العوامل التي من شأنها عرقلة تحقيق أبعاده الهادفة، وكذلك التعرف على أهم المعايير الخاصة بتقييم الإبداع.

## 3.2 الجزء الثالث: ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع

هناك علاقة جدلية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع ولا بد من ترسيخ وتوطيد هذه العلاقة من أجل استمرار تسجيل النجاحات على مستوى الفرد والمؤسسة .

### 1.3.2. مقدمة:

هناك اتفاق واسع بين الباحثين الغربيين على أن الإبداع يعتبر ضرورياً للتقدم والرفاه المستمر للفرد والمجتمع بشكل عام، ففي دراسة لـ (Appleby & Mavin) أكد الباحثان فيها على أهمية الربط بين سياسات الموارد البشرية للمنظمة وأهدافها الاستراتيجية، هذا وبينا أن هناك علاقة موجبة بين استراتيجية الموارد البشرية والمكانة العالية للمنظمة، إضافة إلى أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تؤثر على أداء المنظمة (Appleby & Mavin, 2000).

ويعتبر الدور الاستراتيجي لوظيفة إدارة الموارد البشرية حاسماً في تطوير وتنسيق ممارسات إدارة الموارد البشرية، كما أن المنظمات التي ترغب بالمنافسة الناجحة في بيئة متغيرة يجب أن تسعى

لتعديل أنظمتها الإدارية للربط بين الأهداف الفردية وأهداف المنظمة.

ويجادل (Appleby & Mavin) أن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية التي تحاول التنسيق بين الثقافة والمنظمة والدمج بينهما وبين الأفراد والنظم المتفقة مع استراتيجيات المنشأة والأهداف المشتركة لإدارة الموارد البشرية والمنشأة وبذلك تحقق تحقيقاً لعناصر البناء الاجتماعي.

وبشكل إجمالي فإن إدارة الموارد البشرية يمكن أن يكون لها دور استراتيجي تلعبه داخل المنظمات من حيث تبني مداخل جديدة في ممارسات إدارة الموارد البشرية، مما يؤدي إلى نشر ثقافة داخل المنظمة تعزز من البناء الداخلي تؤدي إلى تعزيز الأداء الفردي والإبداع.

وفيما يلي بعض هذه الممارسات:

### 2.3.2. الاختيار والإبداع:

من خلال مراجعة الأدبيات ذات الصلة، لاحظ الباحث أن الدراسات المتوفرة لا تبين بوضوح العلاقة بين ممارسات الاختيار والإبداع، ولكن بشكل عام يمكننا القول أن هذه الدراسات اشتملت على بعض ممارسات الاختيار الإبداعية في المنظمات ومن أهمها:

- تصميم العمل للمنظمة: حيث توفر أعمالاً مثيرة لاهتمام العاملين تساعد على إيجاد الشعور بالنمو الشخصي، بالإضافة إلى استخدام مهارات جديدة مرتبطة بتقدم العمل. وفي ذات السياق أظهرت دراسة السالم نتائج علاقات ارتباط معنوية بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي لدى العاملين، حيث بينت الدراسة أن تصميم العمل يؤثر معنوياً في السلوك الإبداعي للعاملين (السالم، 1999).
- سياسة التوظيف: حيث تعتبر سياسة التوظيف الداخلي لأصحاب الكفاءات العلمية والجهود المتميزة عاملاً يشجعهم بشكل واضح على ممارسة السلوك الإبداعي (Cheng & Brown, 1998).
- الأمن الوظيفي: إذ أن توفير الأمن الوظيفي يقلل من مخاوف العاملين المتعلقة بالعقوبات أو الفصل في حالة الخطأ أو عدم النجاح، مما يعمق روح الانتماء والاعتزاز والولاء للتنظيم

(Quinn& Rivoli, 1991).

وإلى جانب ما سبق ينبغي على المنظمة انتقاء الموظفين ممن لديهم الأفكار والمهارات والقدرة على المساهمة في نمو المنظمة، ولديهم القدرة على الاحتمال والمرونة، وهذه الممارسة لها أثر إيجابي في تشجيع وتطوير الإبداع. إضافة إلى ذلك يرى (Sheley) ضرورة تركيز مقابلات التوظيف في المنظمة على جوانب السلوك الإبداعية للمتقدم للعمل وضرورة وجود لجان لفحص المهارات وانتقاء الموظفين (Sheley,1995).

### 3.3.2. التحفيز والإبداع:

يعتبر التحفيز من وجهة نظر (Quinn & Rivoli,1991) من العوامل التي تعزز الإبداع، كما أثبتت ذلك العديد من الدراسات في أنواع مختلفة من المنظمات الإنتاجية والخدمية، وكذلك المؤسسات البحثية في العديد من البلدان المتقدمة، حيث أن للإبداع تقاليد ومعايير كدعم المخاطرة والتغيير عن طريق الجوائز والمكافآت وفي الوقت نفسه قبول وجود أخطاء.

وفي دراسة قامت بها عناقرة بينت فيها أن ألقاب الوظائف والرتب في الهيكل التنظيمي في المنظمة ترتبط بمستوى العمل والكفاءة، والتي بناء عليها يتم دفع التعويضات وهذا من شأنه أن يؤدي إلى إبداع المنظمة (عناقرة، 1990).

كما ويعتبر التعامل مع الأخطاء على أنها فرص للتعلم، فالسماح للموظفين أحياناً بتجريب أفكارهم والسماح لهم بهامش من الخطأ تعتبران وسيلتان لتنمية وتطوير الإبداع. وفي السياق نفسه يضيف الحمادي أن الحرص على أن تكون العقوبة على الخطأ أقل من العقوبة على عدم المحاولة يعتبر من قواعد وقوانين عدة يمكن بها توجيه العملية الإبداعية وتميئتها عند الإنسان (الحمادي، 1999).

كما واعتبر عبد الفتاح أن تصميم الأعمال والوظائف في المنظمة من العوامل المهمة التي تساعد على تشجيع الابتكار والإبداع بحيث تمثل الأعمال المكلف بها العامل تحدياً لفكره وقدراته لكي تنكح فيه روح الإبداع والتطوير، وتحدي المجهول دون مبالغة أو تفريط (الشنواني 1983).

### 4.3.2. التدريب والإبداع:

من الأشياء المتفق عليها بين عدد كبير من المنظرين والتطبيقيين في مجال الإبداع أن الإبداع من الممكن تعلمه والتدريب عليه بحسب استعداد الشخص (هيجان 1995، نقلا عن Kabanoof & Rossiter, 1994) فقد أشار في مقالة له بعنوان "الإبداع" إلى الإبداع ليس موهبة فطرية قاصرة على أناس دون غيرهم، أو أنه لا يمكن للفرد اكتسابه أو تعلمه، بل من الممكن تلقينه والتدريب عليه، مثله في ذلك مثل الكثير من المهارات الأخرى التي تم التدريب عليها كأساليب القيادة والاتصال واتخاذ القرارات ومهارات التفاوض والإقناع.

كما وأشارت العديد من الدراسات إلى وجود عدد لا بأس به من ممارسات التدريب والتي لها علاقة بالإبداع. فقد بيّنت دراسة (Clavewr & Liopis, 1998) أنه يمكن تنمية وتطوير القدرة لدى الأفراد بالتدريب خصوصاً عند الأفراد ذوي الاستعداد للتعلم والتدريب المستمر.

ومن الأمور التي تمكن المنظمة من التأكد من فاعلية ما تدرّب عليه الأفراد في مجال الإبداع الإداري ضرورة توفير آليات للمراجعة والمراقبة وتمرير المعلومات والتغذية الراجعة، من خلال تقييم نتائج هذا التدريب (المنصور، 1985).

والفائدة العظمى التي يمكن تحقيقها من وراء تدريب الأفراد على الإبداع الإداري هو أنه يعمل على صقل مهارة الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية العالية، كما يساعد في الوقت نفسه على رفع مستوى الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية المعتدلة إلى مستوى مقبول من الإبداع، كذلك فإن التدريب على الإبداع يغرس في جميع العاملين في المنظمة - وخصوصاً المتدربين منهم - الرغبة في استخدام وسائل الإبداع التي تدربوا عليها في التعامل مع المشكلات التي يواجهونها في محيط العمل وخارجه. أما بالنسبة للمنظمة فإن تدريب أفرادها على الإبداع الإداري سوف يحقق لها العديد من الفوائد أهمها تعزيز ريادتها في مجال الخدمات أو المنتجات التي تقدمها، كما أنه سوف يعمل على استمرار ونماء المنظمة.

ويمكن اعتبار إدارة الجودة الشاملة بأنها أعلى مراتب التكامل والتنسيق في هيكلية المنظمة، وتصميم جميع نشاطاتها الفنية والإدارية بهدف الإبداع والتميز والتفرد في الأداء، وجعل مدخل إدارة الجودة الشاملة أساساً للخطط التدريبية للمنظمة (طلاحة 1995، نقلا عن Hart 1992).

### 5.3.2. القيادة والإبداع:

تعتبر القيادة الإدارية أحد العوامل المهمة في حياة أي تنظيم إذ أنها صاحبة الدور الرئيس في تحفيز العاملين وتعاونهم معها من جهة ومع بعضهم البعض من جهة أخرى لتحقيق الأهداف المرجوة، فإذا كانت ثقة المرؤوسين بالقيادة الإدارية مفقودة فإن ذلك يعتبر عاملاً سلبياً ومحبطاً، فمثلاً إذا اعتقد المرؤوسون أن الرئيس وصل لوظيفته لاعتبارات غير موضوعية وأنه غير موضوعي في تقييمه للأداء، فإن ذلك يكون مؤشراً على أن مؤهلات القيادة هي أي شيء إلا الإبداع، فالرئيس الذي لا يعتبر نجاح موظفيه نجاحاً للجهاز ويحرص دائماً على التفتيش عما يسيء إليهم هو شخص هدام في التنظيم ولا يؤهل التنظيم للبقاء، ناهيك عن الإبداع الذي لا مجال للحديث عنه في مثل هذا المناخ (القريوتي، 1993).

كما ويعتبر النمط القيادي التعاوني الديمقراطي من الأنماط التي تشجع المجموعات على الإبداع فالفرق ذات الأداء الإبداعي العالي كانت لها درجة عالية من الدعم القيادي والتركيز على الأهداف وبناء الفريق وتسهيلات العمل (عبد الله، 2003).

ومن العوامل التي تسهل عملية الإبداع وضوح الرؤية للمنظمة، بحيث تكون الأهداف واضحة لأفراد العمل لما له من دور مهم في فعالية أدائهم والعمل على تطوير أهداف المنظمة وإيجاد طرق جديدة للعمل (اللوزي، 1999).

### 6.3.2. الثقافة والإبداع:

يعتبر تحسين المناخ العام للمنظمة وجعله أكثر انفتاحاً وتبادلاً للخبرات وتقبلاً للرأي والرأي الآخر من أهم العوامل التي تساعد على تشجيع الإبداع (عبد الفتاح، 1995)، وكذلك التشديد على أهمية العلاقات الاجتماعية في نشر الإبداع (Erickson & Jacoby, 2003) وفي الوقت نفسه قدرة الأفراد على إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار الجديدة غير الشائعة كما يراها (Claver, Liopis, et.al, 1998).

كما أن هناك استراتيجيات أخرى في إدارة الإبداع مثل صناعة بيئة ثقافية ترفع من قيمة ومكانة الإبداع في المنظمة، واعتبار الإبداع أحد معايير جودة وكفاءة الموظف مع ضرورة توفير الحافز للإبداع.

يستنتج الباحث مما سبق أن لثقافة المنظمة تأثير مهماً كبيراً على قدرة المنظمة على الابتكار والإبداع ويظهر ذلك في عديد من المجالات منها:

- تأكيد وتدعيم القيم الخاصة بالابتكار والإبداع.
- الاهتمام بمناخ العمل الذي يشجع على الإبداع من خلال تشجيع المناقشات البناءة والأفكار الجديدة.
- تطبيق سياسة الباب المفتوح.
- تدعيم القدرة الإبداعية الابتكارية لدى الأفراد.
- إمداد العملاء بأفضل جودة وأفضل خدمات (خطاب ومكاوي، 1990).

### 7.3.2. تجربة شركة الاتصالات الفلسطينية:

إن الدراسة موضوع البحث والتي تتعلق بشركة الاتصالات الفلسطينية من حيث علاقة ودور إدارة الموارد البشرية بالعملية الإبداعية لدى الموظفين تأتي في سياق التعرف على الواقع المعاش وقراءة أدق التفاصيل المؤثرة في هذا الاتجاه، وظروف العملية المؤدية إلى مثل هذه الحالة .

#### 1.7.3.2. مقدمة:

تأسست شركة الاتصالات الفلسطينية في العام 1995 وبشرت أعمالها في الأول من كانون الثاني 1997 كمشغل ومقدم لكافة أنواع خدمات الاتصالات في فلسطين وتعتبر الشركة من أكبر وأهم روافد الاقتصاد الوطني الفلسطيني، ويبلغ عدد موظفيها 1700 من ذكور وإناث (شركة الاتصالات الفلسطينية، 2008). ومنذ تأسيسها اعتبرت التنمية الإدارية شرطاً أساسياً لتهيئه الظروف المناسبة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية سواء على المستوى القومي أو القطاعي أو على مستوى الشركة، وقد أثبتت التجارب أن مشكله التنمية تكمن في الفجوة الإدارية الناجمة عن الفرق الحاصل بين القدرة الإدارية التي يتطلبها التنفيذ الفعال لخطط التنمية وبين القدرة الإدارية الفعلية للأجهزة الموكول إليها تنفيذ ومتابعة هذه الخطط. ومن هنا ظهرت الحاجة إلى التأكيد على أهميه التنمية الإدارية لإحداث تغييرات حقيقية في اتجاهات وأنماط سلوك الإداريين وقوة دوافعهم وعلاقات العمل بين الأجهزة والوحدات الإدارية التي يعملون فيها وأساليبهم في حل المشكلات وتدريبهم على الوسائل الحديثة في جمع المعلومات واتخاذ القرارات وابتكار الحلول الفعالة التي تستجيب بمرونة وإيجابية لمواقف دائمة التغيير والتجديد، إذ يتفق معظم المدراء على أن النجاح في عملهم

يتوقف على نوعية موظفيهم وكفاءتهم.

وعليه فمنذ البداية أخذت الشركة على عاتقها مهمة صعبة تمثلت في تأكيد هويتها من خلال توفير الإمكانيات البشرية وأدركت أن مفتاح الحل للنهوض بالخدمات التي تقدمها الشركة هو في المجال الكبير الذي ما زال مفتوحاً أمامها ألا وهو الموارد البشرية فابتدأت تركيز الإدارة على التنظيم الإداري للشركة من خلال تعيين الكوادر البشرية المؤهلة والعمل على تطويرها.

فرسالة إدارة الشؤون الإدارية والموارد البشرية هي جزء لا يتجزأ من رسالة شركة الاتصالات الفلسطينية، والتي تتلخص في: بناء كادر من الموظفين المدربين الأكفاء القادرين على تنفيذ الرؤية الاستراتيجية للشركة من خلال هيكلية عملية، واستقطاب للكفاءات اللازمة لضمان الفاعلية والإنتاجية وبناء الأنظمة المحوسبة الخاصة بالإدارة بما يحقق سهولة الإجراءات، ومتابعة تنفيذ المهام، وتقديم الخدمات للموظفين، من خلال الشبكة الداخلية للشركة. وفي الوقت نفسه تعمل على تطوير إجراءات العمل وتحديثها ووضع الإجراءات اللازمة لتكون مرجعية واحدة إضافة إلى العمل على تطوير وتفعيل وسائل الاتصال والتواصل الداخلي بما يضمن البيئة الداخلية المناسبة للعمل وفي الإطار نفسه فإن رؤية واستراتيجية الشؤون الإدارية هي ضمن رؤية واستراتيجية الشركة ككل. حيث تسعى إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي من خلال وضع سياسات واضحة وشفافة في الأمور المتعلقة بالتعيين والترقية والتدريب (أنظر ملحق 1.2). وكما تسعى إلى تحديد مسارات وظيفية تحقق التقدم والتطور للكادر العامل في الشركة والحفاظ عليها بما ينسجم مع استراتيجية الشركة مما يتيح للموظفين الرقي والتقدم ويمكن لجميع الوظائف أن تشغل داخلياً لتصبح هذه سياسة الشركة العامة قبل اللجوء إلى التعيين من خارج الشركة (أنظر ملحق 2.2) (سليمان، 2007).

وجاء التركيز على العنصر البشري في بداية عمل الشركة إيماناً من إدارتها بأنه إذا ما أرادت تحقيق النجاح والنفوق المنشودين لا بد لها من الأخذ بالاعتبار الحقائق التالية:

- لا تكون قرارات الإدارات فعّالة إلا إذا قام العاملون في الشركة بالالتزام بها وتطبيقها بشكل جيد وهذا لا يمكن أن يتم إلا إذا شعر الموظفون في الشركة بانتمائهم الكلي لها.
- لا يمكن فصل البحث في تطوير وسائل الإدارة إطلاقاً عن تطوير وسائل حفز الموظفين وخلق جو من الثقة بين الإدارة العليا والموظفين وبحيث يشعر الموظفون أن الشركة التي يعملون فيها هي شركتهم.

- إن مستقبل الشركة ارتسمت معالمه من خلال تعاظم مسؤولية المدراء ومن خلال القدوة في العمل (شركة الاتصالات الفلسطينية، 2008).

كانت مسؤولية استقطاب الموظفين وتطويرهم وما زالت من أصعب التحديات التي واجهت وتواجه الشركة، حيث أن قناعة المسؤولين فيها تكمن في أن التنفيذيين الأقوياء هم مفاتيح نجاح الشركة وأن تقوية مجموعة الإدارة في الشركة بأكملها من الأعلى إلى الأسفل وجذب قادة المستقبل وإعدادهم كانت محور اهتمام المسؤولين في الشركة مجلساً وإدارةً علياً وذلك انطلاقاً من إيمانهم وقناعتهم الراسخة بأن هذا التوجه بالنسبة لشركتهم هو الطريق الوحيد للارتقاء بها إلى المستوى المأمول ولقد استندت الإدارة إلى الخطوات التالية لرفد الشركة:

### 2.7.3.2. التواصل مع الموظفين:

أدركت إدارة الشركة أن الجولات التفقدية العفوية المنتظمة التي يقوم بها الرئيس التنفيذي والمدير العام بصحبة كبار الموظفين، من وقت إلى آخر، يمكن أن تحقق فوائد عديدة يعجز عن الحصول عليها وهو في مكتبة، ومن هذه الفوائد:

- التأكد من مدى إدراك العاملين لأهداف ورؤية الشركة وللدور المناط بهم للمساهمة في تحقيق أهدافها.
- تطوير وتحسين أدائه الإداري، من خلال تدعيم قدرته على اتخاذ القرارات في ضوء المعلومات التي يحصل عليها.
- تعزيز معرفته الفنية والواقعية للنشاطات التي تقوم بها مختلف الإدارات ودوائر الاتصالات وذلك من خلال المراقبة المباشرة لسير هذه النشاطات والاستفسار عنها.
- ملاحظه أي خلل أو خطأ أو أي أمر مثير للشك، على أي مستوى من المستويات، وذلك قبل استفحاله وإبداء الملاحظات بشأنه ومعالجته.
- الاستماع إلى آراء وأفكار وملاحظات العاملين بشأن أساليب وإجراءات العمل في الشركة، والاستفادة منها لإجراء التعديلات المناسبة عليها.
- تشجيع العاملين لبذل المزيد من الجهد، ورفع معنوياتهم، الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع مستوى إنتاجيتهم (شركة الاتصالات الفلسطينية، 2008).

### 3.7.3.2. الاستمرار في رفع معايير الأداء:

لقد تم الاستناد إلى معايير أداء ربع سنوية واضحة لتقييم أداء الموظفين بهدف تطويرهم، حيث هنالك متابعه متواصلة لضمان رفع وتحسين الأداء في كل الأوقات، وتقوم الإدارة العليا دائماً بإشاعة روح الرضا تجاه الأداء الحالي بين التنفيذيين والمدراء طمعاً في الحصول على أداء أفضل إضافة إلى أنه تم تحديد معايير أداء واضحة وشاملة لكافة الإدارات والدوائر في الشركة يتم بموجبها متابعة ومراقبة أداء الموظفين على أسس علمية يمكن الاستناد إليها كمقياس للمقارنة كما تتيح الفرصة للموظف لمناقشة مسؤوله المباشر ومدير دائرته ومدير إدارته ورئيس إدارته ولجنة الاعتراضات وهذه فرصة ذهبية يجب أن يستغلها الموظف مهنيًا وأن ينظر إليها بإيجابية (سليمان 2007).

### 4.7.3.2. ثقة الموظفين ومشاركتهم المسؤولية:

وعدت الشركة منذ البداية خطوة اتباع أسلوب المراوغة والمناورة وعدم الوضوح في التعامل مع العاملين، وأيقنت ضرورة وجود الشفافية لا الضبابية معهم لضمان الحصول على ثقتهم. فالموظفون يجب أن يعرفوا ما لهم وما عليهم، وما هي واجباتهم وحقوقهم، واستندت الشركة في ذلك إلى المفاهيم الحديثة في علم الإدارة التي تؤكد على أهمية إشراك الموظفين أكثر فأكثر في حياة الشركة، سواء على مستوى اتخاذ القرار أم على مستوى تنفيذه. وتأكيداً للثقة المتبادلة ويهدف مشاركة الموظفين في صناعة القرار فقد رسخت إدارة الشركة مبدأ الاجتماعات الدورية الأسبوعية والشهرية بين الرؤساء والمرؤوسين على مستوى الإدارة/ الدائرة/ القسم، مؤمنة بذلك بأن الموظفين جزء لا يتجزأ من الشركة وبأنها لم تعد ملكاً للمساهمين وحدهم وإنما لكافة المنتسبين إليها بمن فيهم الموظفين على حد سواء (شركة الاتصالات الفلسطينية، 2008).

### 5.7.3.2. العمل بروح الفريق الواحد:

ما تم إدراكه منذ بداية عمل الشركة هو أن لا نجاح ولا استمرار ولا بقاء للشركة دون تعاون وتضافر كافة العاملين فيها وأن مسؤولية تحقيق ذلك تقع على عاتق الجميع من دون استثناء من الإدارة العليا إلى أصغر موظف في أصغر موقع إداري أو قسم أو وحدة إدارية في الشركة.

في هذا الإطار الذي تبنته وهو إطار العمل الجماعي اضمحلت التناقضات وأصبح الجميع فريقاً واحداً وإرادة واحدة في السعي لتحقيق مصلحة الشركة التي بضمانها يتم تأمين مصلحة كل العاملين

فيها (شركة الاتصالات الفلسطينية، 2008).

### 6.7.3.2. استقرار العاملين ضمان لاستمرار الشركة:

أيقنت الشركة ومنذ اليوم الأول أن المحافظة على العاملين لا يمكن أن تتم عبر منح العلاوات والحوافز المادية فحسب، بل أيضاً عبر تقدير الجهود التي يبذلها العاملون ومكافأتهم معنوياً عندما يستحقون ذلك فكلما واحدة أحياناً من المسؤول المباشر للموظف، قد تكون سبباً لزيادة إنتاجية الموظف بنسبة كبيرة، أو سبباً مباشراً لاتخاذ قرار تقديم استقالته بعد أن يكون قد طُفح به الكيل هذا من جهة، أما من الجهة الأخرى فإن ما تمنحه الشركة من فرص تطويرية لكادرها العامل والارتقاء بهم إلى أعلى المستويات، كان نتيجة قرار الشركة باتخاذ سياسة تأهيل وتطوير العاملين من خلال إتاحة الفرصة لهم للالتحاق ببرامج الماجستير في الجامعات المحلية (أنظر ملحق 3.2).

### 7.7.3.2. إدارة المواهب والإبداع:

تقوم سياسة الإدارة العليا في الشركة على تحرير وإطلاق المواهب والطاقات الإبداعية لدى مرؤوسيهما أكثر من فرض النظام والانضباط والطاعة العمياء لها، وتتطلق إدارة الشركة في هذا التوجه من مفهومها بأن المؤسسات المزدهرة هي التي تحتضن في داخلها طاقات ومواهب خلاقة وأن إدارة الشركة العليا لم تعد كمدير الأوركسترا الذي لا يمكن الاستغناء عنه أو الذي يحكم من برجه العاجي بل هو الشخص الذي يوجه مرؤوسيه نحو الإبداع، وينفخ فيهم من طاقته ما يفجر مواهبهم الكامنة، ويعمل على تعزيز شخصيتهم عن طريق التعبير عن أنفسهم بشكل مستقل عنه.

وفي هذا الإطار تبنت الشركة برنامج لإدارة المواهب والإبداع عن طريق مكافأة الموظف المثالي من كافة فئات الموظفين وذلك بهدف تطويرهم وتأهيلهم وليكون ذلك حافزاً للموظفين الآخرين للاقتداء بهم. كما أن الشركة تقوم وبصورة مستمرة بمكافأة الموظفين المبدعين في مجال عملهم ولا تألو جهداً في تشجيع وحفز الموظفين مادياً ومعنوياً لتحقيق أهدافها وغاياتها إما بترقيتهم أو بزيادة رواتبهم (أنظر ملحق 4.2).

### 8.7.3.2. المبدعون في شركة الاتصالات الفلسطينية:

إن سياسة الشركة في توفير مقومات الإبداع والتميز لدى العاملين فيها تأتي من الدور الريادي الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية، وخير دليل على ذلك ما تزخر به قوائم المتميزين والمبدعين التي

تستند إلى تميزهم وترحيبهم واستقبالهم للزبائن والإمام بالعمل والهدوء أثناء التعامل مع المشتركين والثقة بالنفس وروح المبادرة العالية أثناء التعامل مع المشتركين بالإضافة إلى الحماسة والدافعية أثناء خدمة الزبون، وكذلك القدرة المميزة على امتصاص غضب الزبائن، وتميزهم في مهارات البيع للأجهزة والخدمات، وأخيراً أصحاب الأفكار الفائزة في برنامج نجم الاتصالات، وفيما يلي رزمة من الأسماء المميزة والمبدعة حسب معايير الشركة:

- المتميزون في تقرير المشترك المتخفي والجودة (رباب ساق الله، إيمان سيكل، إيمان حجازي).
- المتميزون في تقرير المشترك المتخفي (منال الزير، محمد رداد، فيحاء زعيتير، غسان جمعه، زهير الحلبي، أحمد فطير).
- المتميزون في تقرير الجودة (جمال مرعي، نضال جدوع، نجاح معلا، عيسى اطميزي، إيمان موسى، أسعد اطميزي، سلمان المصري، سهير سمور، مصطفى قعدان، حسني أبو زائدة، أماني الأتيرة، عبدالرحيم سماعنه، عدياء البكري، وفاء حسونة، غسان أبو دراز، حمدي مقداد، هويدا الحلبي).
- المتميزون في الأفكار التطويرية (سامي صلاح القدومي، فداء خليل محمود عقل، هند راغب فرج الطيف، ناشئ جلال ذياب محمد) (عيلة بالنل، العدد 2006، 10).

### 8.3.2. خلاصة:

تناول هذا الجزء موضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات الفلسطينية ودورها في تحقيق الإبداع التنظيمي، من خلال مناقشة خمسة عوامل رئيسة تضمن العامل الأول منها "الاختيار والإبداع"، وقد بينت الأدبيات التي تناولت هذا الموضوع ضرورة الاهتمام بالموظفين الجدد ممن تتمتع روحهم بالإبداع والتجديد والتغيير. أما العامل الثاني "التحفيز والإبداع" فقد بينت الأدبيات التي تناولته أهمية تبني المنظمات نظاماً موضوعياً للحوافز المادية والمعنوية بحيث تكافئ أصحاب الأفكار الجديدة وتشجع كافة العاملين على طرح الأفكار الجديدة، كما تؤكد على ضرورة اتباع المنظمات لمعايير عادلة وموضوعية لتقييم الأداء، بحيث تساعد في تشجيع ومكافأة المبدعين. أما العامل الثالث "التدريب والإبداع" فبينت الأدبيات التي تناولته ضرورة تنمية معرفة ومهارة وقدرة الأفراد العاملين فيها، وذلك من خلال عقد دورات تدريبية لهم تتناسب مع قدراتهم وإمكاناتهم. أما العامل الرابع "القيادة والإبداع" فقد بينت الدراسات التي بحثت في العلاقة بينهما ضرورة توفير القيادات الإدارية الواعية التي تؤمن بأهمية العمل الإبداعي وتشجعه عن طريق

توفير جو الحرية للعمل الإبداعي. أما العامل الأخير والمتعلق بـ "تأثير ثقافة المنظمة على الإبداع" فقد دلت الدراسات على وجود علاقة ذات تأثير إيجابي، بحيث توصلت الدراسات التي تناولت هذه العلاقة إلى أهمية تطبيق نظام مفتوح للاتصالات، بحيث يسمح بانسياب الأفكار والمعلومات بسهولة بين مختلف المستويات الإدارية. وأخيراً، فإن تاريخ نشأة شركة الاتصالات الفلسطينية وما احتوته من سياسات قائمة على التطوير والعمل المنافس من خلال إعطاء دور حقيقي لإدارة الموارد البشرية، فقد دلت على العلاقة بين تلك الإدارة وتنمية القدرة على الإبداع، كما اتضح من خلال قراءة الأدبيات الصادرة عن الشركة من نشرات دورية وتعميمات داخلية.

## 4.2 الدراسات السابقة

إن أهمية الدراسات السابقة والربط بين موضوع الدراسة والدراسات الأخرى يأتي في إطار البحث بين تلك الموضوعات والاستفادة منها لتعزيز موضوع هذه الدراسة، وعليه لا بد من الاطلاع على القدر الكافي لتحسين نتائج العمل بهذا الاتجاه .

### 1.4.2. مقدمة:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت إدارة الموارد البشرية، ومنها الدراسات التي تناولت الإبداع المؤسسي، إلا أن عدد الدراسات التي ربطت بينهما كان قليلاً، وحتى الدراسات التي ربطت بين هذين الموضوعين احتوى بعضها على إشارات ولم يربط هذين الموضوعين بوضوح. وفيما يلي مجموعة من الدراسات المشار إليها سابقاً ذات العلاقة والدراسات التي تحدثت عن كلا الموضوعين.

### 2.4.2. الدراسات العربية

في دراسة أجراها فضل الله (1986) بعنوان "أثر المقومات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في توجهات الإبداع الإداري" والتي استعرض خلالها بعض تعريفات الإبداع وصوره وخصائص الشخص المبدع، والمقومات الاجتماعية والثقافية للمجتمع المبدع، وعلاقة الإبداع بالخصائص العقلية ومظاهر الإبداع في العالم العربي، خلص إلى أن نظام الرباعة السوداني نظاماً إبداعياً يمكن استخدامه لبناء استراتيجية إدارية لعدد كبير من المؤسسات، للتخلص من روتين البيروقراطية فيها، ولتخطيط الإصلاحات الإدارية مثل إصلاح نظام شؤون الموظفين وطرق تعيينهم.

أما المعاني (1990) فقد أجرى دراسة بعنوان "أثر الولاء التنظيمي على الإبداع الإداري لدى المديرين في الوزارات الأردنية" هدفت إلى الكشف عن مدى الولاء التنظيمي للمديرين في الوزارات الأردنية وأثره على الإبداع لدى مجتمع الدراسة، بالإضافة إلى معرفة العلاقة بين الولاء التنظيمي والمتغيرات المستقلة. وقد كان من أهم نتائج الدراسة وجود العقلية العلمية في التعامل مع القضايا التنظيمية بدرجة جيدة وفي الوقت نفسه بينت الدراسة وجود مستوى جيد لدى أفراد العينة من الإيمان بمواهب الآخرين والانفتاح على آرائهم.

وفي دراسة أجرتها عناقرة (1990) بعنوان "خصائص المنظمات الإدارية الإبداعية كما يتصورها القادة الإداريون" هدفت إلى تطوير قائمة بخصائص المنظمات الإدارية الإبداعية كما يتصورها القادة الإداريون، وقد حاولت الإجابة في هذه الدراسة عن السؤال "ما هي خصائص المنظمات الإدارية الإبداعية كما يتصورها القادة الإداريون لكل من المجالات التالية: الأهداف والسياسات، الاستراتيجيات، التشريعات والهيكل التنظيمي، البيئة التنظيمية، المهارات القيادية، إدارة الأفراد والرقابة والمتابعة والتقييم.

ولقد توصلت إلى ضرورة تطوير نظام الرقابة والتقييم في المنظمات الإدارية، وكذلك إلى اعتماد قائمة خصائص المنظمات الإدارية الإبداعية كمعيار في تقييم المنظمات الإدارية والحكم على أدائها.

كما وأجرى همام (1993) دراسة على عينة مؤلفة من 450 مديراً في مستوى الإدارة العليا والوسطى في القطاع المصرفي للتعرف على أثر بعض المحددات على مستوى القدرات الابتكارية لديهم، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك اختلافاً في القدرات الابتكارية للعاملين في مستوى الإدارة الوسطى والإدارة العليا، عن القدرات والتي هي أفضل في مستوى الإدارة العليا.

كما قام همشري (1994) بدراسة تحت عنوان "معيقات الإبداع لدى العاملين في المكاتب المتخصصة في الأردن" هدفت إلى تحديد المعوقات التي تحول دون ظهور القدرات الإبداعية للأفراد الذين يعملون في المكاتب المتخصصة. ولقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج من أهمها أن العوامل الآتية هي أهم معيقات الإبداع بالنسبة لأفراد مجتمع الدراسة: مقاومة التغيير، والحوافز، وتكاليف الإبداع ومقاييس الإبداع، والقوانين والأنظمة. كما أوصت الدراسة بضرورة تدريب العاملين في المؤسسة بشكل عام وتعليمهم مهارات التفكير الإبداعي وتنمية اتجاهاتهم الإبداعية إضافة إلى ضرورة الاهتمام بإيجاد نظام خاص بالتحفيز والحوافز في المكاتب المتخصصة الأردنية.

وفي دراسة أخرى قام بها (ذياب وآخرون، 1995) حول التوافق بين فلسفة الإدارة وكل من السلوك القيادي والتركيب التنظيمي وأثر ذلك في الإبداع. ولقياس تلك العلاقة تم التعبير عن فلسفة الإدارة بالتقليدية والإنسانية، وعن التركيب التنظيمي بالرسمية المعيارية والمركزية. أما السلوك القيادي فقد تم التعبير عنه بالاهتمام بالإنتاج، والاهتمام بالعاملين. وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الإبداع يتأثر جزئياً بطبيعة التفاعل بين فلسفة الإدارة والسلوك القيادي. ومن أهم ما أوصت به الدراسة هو ضرورة تكييف السلوك القيادي للمديرين في المنظمات العربية بما ينسجم ويتوافق مع نوع فلسفة الإدارة فيها.

وفي دراسة أخرى قام بها هيجان (1995) بعنوان "كيف نوظف التدريب من أجل تنمية الإبداع في المنظمات؟" والتي هدفت إلى التعريف بماهية الإبداع وأهمية التدريب في مجال الإبداع الإداري، وإلى عرض المداخل التدريبية المختلفة للإبداع الإداري. وكان من أهم ما توصلت إليه الدراسة أن الإبداع هو أحد الطرق الرئيسية التي تمكن المنظمات من مواجهة التغيير والعمل على تحديد أهدافها وخططها. وأشارت الدراسة إلى أنه بإمكان المنظمة أو المراكز المسؤولة عن التدريب أن تقيم مدى فاعلية هذا التدريب.

أما عبد الفتاح (1995) فقد أجرى دراسة بعنوان "مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات" وقدمت الدراسة مجموعة من النقاط التي تعتبر من العوامل المهمة التي تساعد على تشجيع الإبداع، منها: تحسين المناخ العام وجعله أكثر انفتاحاً وتبادلاً للخبرات وتقبلاً للرأي والرأي الآخر إضافة إلى تشجيع الأداء الإبداعي، ودعم المبدعين وتبني أفكارهم ودراساتها بشكل جاد، وفي الوقت نفسه التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار والإبداع.

أما دراسة طلافحة (1995) حول "أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة الأردنية" فقد هدفت إلى التعرف إلى تأثير الأنماط القيادية على الإبداع الإداري والتي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين إدارة الفريق وبين الإبداع الإداري.

وقام الحقباني (1997) بدراسة أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري، وتوصل إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين كل من: نمط القيادة، والتدريب، والحوافز المعنوية والأنظمة والإجراءات من جهة، وبين الإبداع الإداري من جهة أخرى.

وفي دراسة ميدانية على منشأة عراقية أجرى السالم (1999) دراسة هدفت إلى التعرف إلى طبيعة العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي لدى العاملين في إحدى المنشآت. وتوصلت الدراسة إلى أن تصميم العمل يؤثر معنوياً في متغيرات السلوك الإبداعي المعتمدة. وعلى ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بتدعيم ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.

وأجرت أيوب (2000) دراسة بعنوان "العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين" هدفت إلى تسليط الضوء على أهمية السلوك الإبداعي لدى المديرين العاملين في البنوك التجارية، وتوصلت إلى أن مناخ العمل وعلاقة المدير مع مديره الأعلى والعلاقة المتبادلة بين المديرين كلها تساهم في تعزيز السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في البنوك التجارية وأن استخدام الأسلوب الحدسي في حل مشكلات العمل لم يسهم في التأثير على السلوك الابتكاري لدى المديرين ودعمه وقد أوصت الدراسة إلى تعزيز مناخ العمل والتركيز على دور القيادات العليا، ودعم السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين.

وفي دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية أجرتها القطاونة (2000) بعنوان "المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي" هدفت إلى التعرف إلى المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية، وقد اشتمل المناخ التنظيمي على الأبعاد التالية: مركزية القرارات، والانتماء، والمخاطرة، والتدريب، والحوافز. وتوصلت الدراسة إلى أن انطباعات المشرفين الإداريين حول المناخ التنظيمي إيجابية، وأن مستوى السلوك الإبداعي لدى عينة الدراسة مستوى عال. وكانت أهم التوصيات الاهتمام بالموارد البشرية وتوفير التدريب الملائم لتطوير مهارات المشرفين واتجاهاتهم الإبداعية.

وأجرى القبيسي (2002) دراسة بعنوان "واقع الإبداع في الدوائر الحكومية: دراسة استكشافية لإمارة أبوظبي" هدفت إلى التعرف إلى العوامل التي تعيق العملية الإبداعية في هذه المؤسسات، وإلى دراسة تأثير العوامل الشخصية والوظيفية للعاملين على درجة تنمية الإبداع. وكان من أهم النتائج وجود مجموعة من المعوقات التي تقف أمام تشجيع الإبداع مثل الإفراط في مكافأة النجاح، وعدم وضوح الرؤية، وعدم التشجيع من قبل المنظمة. وفي النهاية قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة التركيز على القيادات العليا في الدوائر الحكومية في دعم السلوك الإداري الإبداعي لدى الموظفين.

### 3.4.2. خلاصة واستنتاجات:

من خلال العرض السابق للدراسات العربية يتضح اهتمام هذه الدراسات اهتماماً واضحاً بموضوع الإبداع، من حيث الإبداع الإداري وتنمية التجارب الإبداعية، ووصف ظاهرة الإبداع، والعوامل التي تحد من العملية الإبداعية، وكذلك العوامل التي تؤثر على الإبداع. وفيما يتعلق بقطاع الاتصالات وعلى الأخص شركة الاتصالات الأرضية الفلسطينية لم يجد الباحث عدداً كافياً من الدراسات العربية التي يمكن أن تسند مثل هذه الدراسة، على الرغم من أهمية هذا القطاع وما يشهده من تغيرات متسارعة تكون بحاجة إلى أفراد أكفاء لمواكبة التطور التكنولوجي، الأمر الذي لا يمكن بلوغه دون أن تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً حاسماً في نجاح تلك الإمكانيات، وفي الوقت نفسه أن تتزامن المفاهيم النظرية وتتوثق مع الممارسة من أجل وضع الحلول العملية لمؤسساتنا المحلية الوطنية التي تسعى نحو مواكبة التطورات الجارية في العالم بشكل مبدع، مع العلم إن هناك نقصاً واضحاً في الدراسات العربية، وخاصة تلك التي تعتمد في تصميمها على دراسة الحالات وتحليلها. ومن الملاحظ أيضاً أن الأدب النظري في مجمله لا يقدم تصوراً واضحاً حول التفاعل بين إدارة الموارد البشرية والإبداع في السياق التنظيمي والمؤسسي، وأن الدراسات في هذا المجال تعرضت إلى بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل فردي ولم تدرسها كمنظومة متكاملة لذلك رأى الباحث أنه من الضروري أن توجه أنظار الباحثين إلى ضرورة ربط ممارسات معينة من إدارة الموارد البشرية بموضوع الإبداع، ومحاولة التأكد من وجود تنمية القدرة على الإبداع في حال تبني تلك الممارسات.

### 4.4.2. الدراسات الأجنبية:

أجرت (Quinn, 1990) دراسة نظرية تحت عنوان "دعم الإبداع في موقع العمل" أشارت فيها إلى أن خلق المناخ التنظيمي الملائم للإبداع ليس بالعمل السهل، بل يتطلب جهداً كبيراً، وهو عمل بطيء ونتائجه غير محدودة سواء على درجة رضا العاملين أو المستهلكين. وأوضحت الباحثة أن مقاومة التغيير هو إحدى معوقات الإبداع، واستعرضت مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى تحويل البيئة إلى بيئة محفزة ومساندة للإبداع، لتوفير الموارد وتبسيط الإجراءات والتفويض المناسب. كما وضعت دراسة (Ambile, Tersa, 1988) نموذجاً حددت فيه العوامل التي تؤثر إيجابياً أو سلباً على الإبداع في المنظمات. وتوصلت إلى العوامل ذات التأثير الإيجابي في الابتكار، وهي تلك المتعلقة بشعور الأفراد بحرية التصرف واهتمام ودعم الإدارة لهم وتشجيعها للأفكار الجديدة، أما العوامل ذات التأثير السلبي على الإبداع فكانت تلك العوامل الخاصة والمتعلقة بخصائص

المنظمة مثل مناخ العمل السائد الذي يفتقر إلى التعاون، وإلى عدم الاهتمام بالإبداع ومكافأته بصورة غير مناسبة

كما قام (Cohen, 1999) بدراسة نظرية تحت عنوان "دعم الإبداع في بيروقراطيات الخدمات الإنسانية الكبيرة" وأوصت الدراسة هذه المنظمات بزيادة التركيز على الجودة، والاهتمام أكثر بالمستهلك، مع الفهم الجيد لكيفية تشجيع ودعم الإبداع على مستوى الأفراد والجماعات من خلال تصميم العمليات الداخلية لإدارة الإبداع.

كما وأجرى (Hunter, 2000) دراسة حول الفروقات بين المؤسسات الصناعية والخدمية من حيث استخدام ممارسات العمل الإبداعية المتمثلة ب(إدارة الجودة الشاملة والفرق التي تدار ذاتياً والدوران الوظيفي، والعمل المشترك والزمن المرن)، وقد كان من أهم نتائج الدراسة أن المؤسسات الخدمية تختلف بشكل واضح عن المؤسسات الصناعية في استخدامها لعدد من ممارسات العمل الإبداعية، من حيث أن المؤسسات الخدمية أكثر احتمالاً لأنها تستخدم العمل المشترك والزمن المرن، بينما المؤسسات الصناعية أكثر احتمالاً لاستخدامها إدارة الجودة الشاملة، والفرق المدارة ذاتياً.

كما أجرى (Andriopoulos & Lowe, 2000) دراسة ميدانية هدفت إلى التعرف إلى طبيعة الممارسات الإدارية التي تعزز الإبداع التنظيمي في ثلاث شركات بريطانية، وخلصت الدراسة إلى أن أهم عنصر لنجاح أية منظمة هو تطوير قدرات الأفراد الإبداعية، والتي بدورها تساعد في تحقيق التميز في السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة، الأمر الذي يساعدها في التصدي للمنافسة، وكذلك فإن المنظمات بحاجة إلى المهارات الإبداعية التي تمكنها من اكتساب المعرفة ونقلها وتعديل سلوك الأفراد فيها من أجل خلق معرفة ورؤية جديدة.

#### 5.4.2. خلاصة واستنتاجات:

من العرض السابق للدراسات الأجنبية يتضح ما يلي:  
قدمت الأدبيات الأجنبية مؤشرات على وجود تأثيرات إيجابية محتملة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع التنظيمي، لكنها في الوقت نفسه لم تقدم أية آلية مقترحة يمكن من خلالها تصور علاقة متبادلة بين هذين البعدين. فقد اهتمت هذه الأدبيات بدراسة الإخفاق الإبداعي في البيئة الإدارية المبدعة وركزت أيضاً على الإبداع في التنظيمات الجامعية، إلى جانب دراسة الإبداع في

الشركات البريطانية، وتطرقت هذه الأدبيات إلى دراسة هذه الظاهرة في مختلف الأنشطة الاقتصادية الخدمية والصناعية، واقترحت مجموعة من المقاييس لدراسة الإبداع وتحديد درجته، وكذلك وسائل لتطوير القدرات الإبداعية على المستوى الجماعي أو المستوى المؤسسي. كما اقترحت هذه الدراسات مجموعة من المقاييس لدراسة الإبداع وتحديد درجته، وكذلك اقترحت مجموعة من الوسائل لتطوير القدرات الإبداعية سواء على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي أو المستوى المؤسسي. كما اهتمت الدراسات الأجنبية بتحديد المعوقات التي تواجه العملية الإبداعية سواء الفردية أو المؤسسية، حيث قامت بتحليل هذه المعوقات واقتراح آليات للتخلص منها. ولم تقدم تصوراً واضحاً حول التفاعل بين إدارة الموارد البشرية والإبداع في السياق التنظيمي والمؤسسي، وأن الدراسات في هذا المجال قد تعرضت إلى بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل فردي ولم تدرسها كمنظومة متكاملة.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

#### 1.2 المقدمة:

يتناول الباحث في هذا الفصل أساليب الدراسة التي اتبعها، ألا وهي الجوانب التوضيحية لكافة الخطوات والمراحل التي قام الباحث بإعدادها وتنفيذها وترتيبها، وذلك وفق الأصول العلمية للبحث العلمي، من أجل بلوغ الهدف العام لهذه الدراسة، والذي يتجلى في توضيح النظرة العامة، والرأي الواعي لدور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة الإبداعية لدى موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية.

لذلك فإن السطور الآتية ستوضح كل الخطوات التي اتبعها الباحث لبلوغ هذا الهدف، ابتداءً من منهج هذه الدراسة ونضوج فكرتها، ومروراً بتحديد عينتها ومنهجها وآليات تطبيقها، والتأكد من صدقها وصحتها وتنفيذها.

#### 2.3 المنهج المستخدم:

حيث أن إدارة الموارد البشرية هي إحدى مقومات التنمية في أي قطاع في منظمات المجتمع المدني، فإن استثمارها بشكل جيد، يساهم في النهوض بالمؤسسة، وفي العملية التنموية للمؤسسات من خلال تنمية القدرة الإبداعية لدى موظفيها. وبما أن التنمية تعتبر موضوع العصر الحديث ومدار اهتمام الباحثين في كل الدول فإن هناك حاجة ماسة لدراساتها من الناحية الكمية والنوعية. ولغايات جمع المعلومات المطلوبة حول جوانب

مشكلة الدراسة، وحول العوامل والمتغيرات التي تتعلق بها، فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كمنهجية مناسبة لموضوع الدراسة، والذي يعرف بأنه "المنهج الذي يقوم على وصف خصائص ظاهرة معينة وجمع معلومات عنها ويتطلب ذلك عدم التحيز أثناء الوصف كما يتطلب دراسة الحالة والمسح الشامل أو مسح العينة" (جامعة القدس المفتوحة، 1997)، وذلك للتعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة الإبداعية لدى موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية.

### 3.3 مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية وعلى اختلاف مستوياتهم الإدارية والبالغ عددهم 1700 موظفاً وفق المعلومات المستوفاة من الموقع الإلكتروني للشركة.

### 4.3 عينة الدراسة

تعرف العينة بأنها الجزء من المجتمع الذي يجري اختياره وفق قواعد وطرق علمية بحيث تمثل العينة المجتمع تمثيلاً صحيحاً (جامعة القدس المفتوحة، 1997). وبهدف إجراء الدراسة فقد سعى الباحث إلى أخذ عينة عشوائية منتظمة من أفراد المجتمع بنسبة (10%)؛ لأن المجتمع يتصف بكبر العدد، ولا يستطيع الباحث القيام بدراسة جميع أفراد المجتمع، ولذا قام الباحث بتوزيع الاستبانات على جميع أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 170 موظفاً، والجدول التالي يبين توزيع العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية في المحافظات الشمالية والجنوبية (الضفة الغربية وقطاع غزة) (شركة الاتصالات الفلسطينية، 2008).

جدول 1.3-أ: أعداد الموظفين حسب مكان العمل

الرقم	مكان العمل	عدد العاملين	النسبة المئوية لمشاركة الموقع حسب حجم العينة 10%	حصة الموقع من الاستبانات الموزعة
2-	الإدارة العامة نابلس	380	38%	38
3-	البييرة	39	3,9%	4

### جدول 1.3 ب: أعداد الموظفين حسب مكان العمل

الرقم	مكان العمل	عدد العاملين	النسبة المئوية لمشاركة الموقع حسب حجم العينة 10%	حصة الموقع من الاستبانات الموزعة
4 -	الخليل	132	13,2 %	14
6 -	ضواحي القدس	74	7,4	8
8 -	بيت لحم	84	8,4 %	9
9 -	جنين	76	7,6 %	8
10 -	رام الله والبيرة	221	22,1 %	22
11 -	طولكرم	65	6,5 %	6
12 -	قلقيلية	22	2,2 %	2
13 -	نابلس	126	12,6 %	12
14 -	جباليا	56	5,6 %	6
15 -	خانيونس	51	5,1 %	5
16 -	دير البلح	54	5,4 %	6
17 -	رفح	41	4,1 %	4
18 -	غزة	130	13 %	13
19 -	غزة الرئيسي	133	13,3 %	13

### 5.3 أداة الدراسة

ولغرض تنفيذ الدراسة قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة، والتي هي صحيفة تحتوي سبع صفحات محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد الدراسة، ولصيغة الاستبانة أسس محددة منها ما يتعلق بالصياغة الشكلية ومنها ما يتعلق بصياغة محتوى الاستبانة (عبد الباسط، 1971)، وقد طور الباحث الاستبانة مستعيناً بالأدب السابق ومتبعاً الخطوات التالية:

- صمم الباحث نموذج الاستبانة على غرار استبيانات الدراسات السابقة التي أعدت من قبل باحثين سابقين.

- قام الباحث بصياغة فقرات الاستبانة بالاستعانة بعدد من المراجع المتنوعة من رسائل ماجستير وكتب، بالإضافة إلى بعض ما كتب عن القطاع التنموي.
- الاستفادة من محاضرات وكتيبات منشورة من قبل المنظمات والمؤسسات المهمة بواقع التنمية مثل مركز جامعة بيرزيت للدراسات التنموية.

### 1.5.3. صدق أداة الدراسة:

تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين ممن لهم صلة بالبحث العلمي ومن ذوي الخبرات والتخصصات المختلفة لمعرفة المشكلات التي قد تواجه المستجيب على الاستبانة، ومدى فهمهم لفقراتها بغية تعديلها، وكذلك من أجل زيادة موضوعية الدراسة حيث لاحظ الباحث اجتهادات مختلفة للمحكمين من تعديل وحذف أو إضافة واعتمد الباحث جزءاً منها بعد المناقشة مع بعضهم وأعاد توزيع الفقرات على المحاور لتجنب نقاط الضعف ولتعزيز نقاط القوة وأخيراً الأخذ بأية ملاحظات ارتأها مناسبة، وفي ضوء ملاحظاتهم تم ما يلي:

- حذف بعض الفقرات.
- إضافة بعض الفقرات.
- تعديل بعض العبارات وإعادة صياغتها لتعطي المدلول المقصود منها.
- تحديد المحاور التي تنتمي إليها العبارات بدقة. (أنظر ملحق 2.2).

### 2.5.3. ثبات الأداة:

تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (62) فقرة فعلية موزعة على خمس مجالات أساسية، حددت أوزانها حسب سلم ليكرت الخماسي إضافة إلى خمسة متغيرات مستقلة صنّفها الباحث على النحو الآتي: الجنس بمستويين، الفئة العمرية بأربعة مستويات، والمؤهل العلمي بأربعة مستويات، وعدد سنوات الخبرة بثلاثة مستويات، والمستوى الإداري بثلاثة مستويات. وقد قسمت الاستبانة على النحو التالي:

- القسم الأول: الفقرة الإرشادية.
- القسم الثاني: البيانات الأولية.

• القسم الثالث: وتضمن مجالات الدراسة وهي:

- مجال الاختيار وخصص له الفقرات من (1-8)
- مجال التحفيز وخصص له الفقرات من (9-18)
- مجال التدريب وخصص له الفقرات من (19-31)
- مجال القيادة وخصص له الفقرات من (32-45)
- مجال الثقافة وخصص له الفقرات من (46-62).

وللتحقق من ثبات أداة الدراسة المتعلقة بدور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة على الإبداع لدى موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية، تم حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach - Alpha) - باعتباره مؤشراً على التجانس الداخلي (Consistency) وذلك من خلال توزيع فقرات الأداة، البالغ عددها (62) فقرة على عينة ثبات قوامها (32) من خارج عينة الدراسة، حيث تبين أن الأداة تتمتع بمعاملات ثبات عالية نسبياً وذلك على مستوى المحاور الفرعية وعلى الأداة الكلية، إذ بلغ معامل الثبات للأداة الكلية (0.963).

جدول 2.3: معاملات الثبات على مجالات الدراسة الخمسة والدرجة الكلية حسب معادلة كرونباخ ألفا.

الرقم	المجالات	قيمة ألفا
1	مجال الاختيار	0.85
2	مجال التحفيز	0.90
3	مجال التدريب	0.90
4	مجال القيادة	0.86
5	مجال الثقافة	0.91
6	الأداة الكلية	0.963

يتضح من الجدول (2.3) أن ثبات الاستبانة للمجالات المختلفة يتراوح بين (0.85 - 0.91)، وفيما يتعلق بالثبات الكلي فقد وصل إلى (0.96). وهذه القيم عالية وطبيعية ومقبولة في البحث العلمي، وهي تفي بالغرض المطلوب من هذه الدراسة.

### 6.3 إجراءات تطبيق الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدبيات السابقة تم تصميم الاستبانة لمعرفة ما هو دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة على الإبداع لدى موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية. وبعد تصميم الاستبانة بصورتها النهائية تم توزيعها على أفراد العينة بطريقة شخصية وبالتحديد في المحافظات الشمالية (الضفة الغربية) بواقع 123 استبانة موزعة حسب النسب المئوية لمجموع العاملين في كل موقع حسب ما ذكر في الجدول الوارد في عينة الدراسة واستمرت عملية التوزيع قرابة شهرين حتى الاستعادة والتي كانت أيضاً بشكل شخصي أما على مستوى المحافظات الجنوبية (قطاع غزة) فقد تم توزيع 47 استبانة من خلال الاستعانة ببعض زملاء العمل في وزارة الشباب والرياضة ممن لهم تجربة سابقة في الأعمال البحثية والدراسات العليا. وقد تم توضيح مضمون الاستبانة لهم بشكل جيد مع تعريف ببعد الدراسة وقد أرسلت لهم مجموع الاستبانات عبر شركة للبريد السريع، وقد استغرقت العملية من مراسلة وتوزيع وإعادة قرابة خمسين يوماً، وعلى هذا تكون الدراسة قد مرت بالمراحل التالية:

- جمع المعلومات والبيانات التي تساعد في تحديد مشكلة الدراسة.
- تحديد مشكلة الدراسة من قبل الباحث التي أراد معالجتها وقام بصياغتها على شكل سؤال رئيسي وخمسة أسئلة فرعية، وحول الباحث الأسئلة إلى فرضيات.
- قام الباحث بتحديد مجتمع الدراسة واختيار العينة من هذا المجتمع وقام بتوضيح حجم العينة وأسلوب اختيارها.
- تم جمع البيانات والمعلومات المطلوبة من المبحوثين بواسطة أداة الدراسة التي اختارها وهي الاستبانة.
- بعد جمع البيانات تم إدخال ما جمع من معلومات إلى جهاز الحاسوب مستخدماً برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ("SPSS Statistical Package for Social Science") من أجل معالجتها إحصائياً لاستخراج النتائج. وبعد التحليل قام الباحث بتفسير النتائج والتعليق عليها ومن ثم استخلص التعميمات والاستنتاجات والتوصيات منها.

### 7.3 متغيرات الدراسة:

لقد تناولت هذه الدراسة المتغيرات التالية:

#### 1.7.3. المتغيرات المستقلة وهي:

تتمثل المتغيرات المستقلة في هذه الدراسة بمواضيع الجنس والفئة العمرية والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة والمستوى الإداري من حيث المستويات التالية:

- متغير الجنس، وله مستويين، هما: ذكر وأنثى.
- متغير الفئة العمرية، وله أربعة مستويات هي: 20-29 سنة، 30-39 سنة، 40-49 سنة فأكثر.
- متغير المؤهل العلمي، وله أربعة مستويات هي: ثانوية عامة فأقل، دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا.
- متغير عدد سنوات الخبرة في الشركة، وله ثلاثة مستويات، هي: 5 سنوات فأقل، 6-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات.
- متغير المستوى الإداري، وله ثلاث مستويات هي: إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة دنيا.

#### 2.7.3. المتغيرات التابعة:

تتمثل المتغيرات التابعة في هذه الدراسة بدور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة على الإبداع لدى موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية تبعاً لمجالاتها.

#### 3.7.3. أساليب المعالجة الإحصائية:

بعد جمع الاستبانات من عينة الدراسة تم تفريغ استجابات أفراد العينة وإدخالها إلى الحاسب الآلي، إذ تمت معالجتها باستخدام برمجية الـ (SPSS) بهدف الحصول على معالجات إحصائية وصفية دقيقة لتلك البيانات المتوفرة لذلك بعد تحويل استجابات أفراد العينة على السلم الخماسي إلى درجات خام، وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها، كما هو

مبين في الجدول (3.3).

جدول 3.3: قياس المتوسط الحسابي الموزون

الوزن المنسوب لقياس المتوسط الحسابي	الدرجة	المعنى اللغوي للرمز في السلم
5.00- 4.21	5	موافق بشدة
4.20- 3.41	4	موافق
3.40- 2.61	3	محايد
2.60- 1.81	2	غير موافق
أقل من 1.81	1	غير موافق بشدة

كما تم إجراء اختبار (ت) للعينات المستقلة، واختبار تحليل التباين الأحادي لتوضيح دلالة الفروق الإحصائية لمتوسط إجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك باستخدام مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) ليجري وفق هذا المستوى رفض الفرضية الصفرية (وجود فروق ذات دلالة إحصائية) أو الإبقاء عليها (عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية). وفيما يلي جداول التوزيع التكراري والنسب المئوية لأفراد العينة.

جدول 4.3: يوضح جنس العينة

النسبة	العدد	الجنس
70.6%	120	ذكر
29.4%	50	أنثى
100%	170	المجموع

جدول 5.3: ويوضح الفئات العمرية للعينة.

النسبة	العدد	الفئة العمرية
25.9%	44	من 20-29 سنة
50.6%	86	من 30-39 سنة
20%	34	من 40-49 سنة
6%	6	50 سنة فأكثر
100%	170	المجموع

جدول 6.3: ويوضح المؤهل العلمي لأفراد العينة

النسبة	العدد	المؤهل العلمي
%5.3	9	ثانوية عامة فأقل
%31.2	53	دبلوم
%57.1	97	بكالوريوس
%6.5	11	دراسات عليا
%100	170	المجموع

جدول 7.3: ويوضح عدد سنوات الخبرة في الشركة

النسبة	العدد	عدد سنوات الخبرة في الشركة
%27.6	47	5 سنوات فأقل
%56.5	96	6-10 سنوات
%15.9	27	أكثر من 10 سنوات
%100	170	المجموع

جدول 8.3: ويوضح المستوى الإداري لأفراد العينة

النسبة	العدد	المستوى الإداري
%5.3	9	إدارة عليا
%66.5	113	إدارة وسطى
%28.2	48	إدارة دنيا
%100	170	المجموع

## الفصل الرابع

### عرض النتائج ومناقشتها

#### 1.4 المقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة والتي هدفت إلى التعرف إلى دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة على الإبداع لدى موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية، وفحص ما إذا كان هذا الدور يختلف باختلاف كل من الجنس والفئة العمرية والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة في الشركة والمستوى الإداري. وعلى ذلك سيتم عرض النتائج في قسمين رئيسين يعالج القسم الأول الإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها، بينما يعالج القسم الثاني فحصاً لفرضيات الدراسة ومناقشتها.

#### 2.4 النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها

الإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس والمتعلق بمشكلة الدراسة، والذي ينص على " دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة على الإبداع لدى موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية؟"

- من أجل الإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس ولتسهيل عملية عرض النتائج فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن لاستجابات أفراد العينة على مجالات الدراسة.

وفيما يلي عرض لهذه النتائج:

#### 1.2.4. مجال الاختيار:

جدول 1.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الاختيار.

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحالة
1	تساعد الشركة العاملين على إيجاد الشعور بالنمو الشخصي لهم واستخدام مهارات جديدة مرتبطة بتقدم العمل.	3.42	0.94	موافق
2	تتبع الشركة سياسة التوظيف الداخلي لأصحاب الكفاءات العلمية وتنمية الجهود المتميزة.	3.60	1.19	موافق
3	تتبنى الشركة أساليب حديثة في استقطاب الموظفين، كاستقبال طلبات التوظيف إلكترونياً.	3.41	1.21	موافق
4	تجسد سياسة الاختيار التي تتبعها الشركة الأمن الوظيفي للعاملين مما يعمق روح الانتماء والاعتزاز والولاء للتنظيم.	3.35	1.12	محايد
5	تعتبر الخبرات الإبداعية شرطاً أساسياً في اختيار الشركة لأفرادها.	3.02	1.00	محايد
6	تستقطب الشركة أفضل الأفراد وتسعى نحو إنشاء عمالة ذات أفكار متنوعة.	3.43	1.05	موافق
7	تركز مقابلات التوظيف في الشركة على جوانب السلوك الإبداعية للمتقدم للعمل.	3.29	1.01	محايد
8	توجه الشركة لجاناً لفحص المهارات وانتقاء الموظفين حسب احتياجاتها الحقيقية.	3.24	1.01	محايد
<b>الدرجة الكلية</b>				
		3.34	0.75	محايد

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول (1.4) أن وزن القياس الخاص بالفقرات (1-2-3-6) كان موافقاً، حيث حظيت بالمتوسطات الحسابية التالية: (3.42-3.60-3.41-3.43) على التوالي، بينما وجد أن وزن القياس الخاص بالفقرات (4-5-7-8) كان محايداً، حيث حظيت بالمتوسطات الحسابية التالية: (3.35-3.02-3.29-3.24) على التوالي.

نلاحظ من هذه البيانات الواردة في الجدول (1.4) أن أعلى متوسط حسابي في مجال الاختيار كان للفقرة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.60)، وقد كان التقدير لهذه الفقرة بدرجة الموافقة، حيث أن أفراد عينة الدراسة من العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية لديهم تطلع تجاه ما تقوم به إدارة الموارد البشرية، وذلك عند استحداث وظائف جديدة ومتميزة داخلها، فإنها تقوم بإتباع سياسات التوظيف الداخلي من الموظفين المتواجدين في الشركة، حيث أنها تقوم باستقطاب واستدراج الكفاءات العلمية المتميزة داخل الشركة لشغل تلك الوظائف، والتي تتناسب مع مهاراتهم وخبراتهم العلمية والعملية، حيث أن ذلك يعمل على تنمية الجهود والمهارات وزيادة الانتماء والولاء الوظيفي للشركة؛ لأن الموظف يشعر باهتمام وتقدير إدارة الشركة للمجهود الذي يقوم به في سبيل خدمة وتحقيق أهدافها العامة.

أما الفقرة التي حظيت بأقل متوسط حسابي في مجال الاختيار فقد كانت الفقرة الخامسة بمتوسط حسابي قدرة (3.02)، وقد كان التقدير لهذه الفقرة بدرجة المحايدة، وهذا المتوسط جيد بالمستوى العام، ولكننا نلاحظ أنه وفي هذه الفقرة جاءت الإجابة متوسطة، ولعل ذلك ناتج عن أن سياسات التوظيف التي تتبعها إدارة الموارد البشرية في الشركة غير واضحة لدى الباحثين، حيث أنها لا تعطي وبشكل ضمني أهمية كبيرة للخبرات الإبداعية في عملية الاختيار والتعيين للموظفين المرتقبين؛ الأمر الذي أدى إلى انعكاس ذلك على استجاباتهم من حيث كون الخبرات الإبداعية التي يمتلكها ويتمتع بها الموظف سوف يوظفها لخدمة الشركة من أجل إنجاز الأعمال التي سوف توكل إليه في المستقبل، كما أن هناك العديد من المعايير الخاصة بالاختيار التي تتبعها الشركة والتي تهتم بالخبرات والمعرفة العلمية والنظرية في مجال العمل أو الوظيفة التي يتم اختيار الموظف لها.

أما بالنسبة للدرجة الكلية لمجال الاختيار فقد كان المتوسط الحسابي له (3.34)، حيث كان التقدير لهذا المجال بالمحايدة ولعل ذلك ناتج عن أن إدارة الموارد البشرية في الشركة لا توظف سياسات الاختيار والتعيين للموظفين من ناحية ترتيب لقاءات دورية حول تلك السياسات من أجل تحسين الفهم والوعي العام لدى الموظفين بتلك السياسات وطبيعتها ومدى تطورهما المستقبلي، وآلية التتابع والاتصال المستمر من قبل إدارة الموارد البشرية برفع درجة الوعي العام بتلك السياسات لدى الموظفين تجاه عملية الاختيار والتعيين المتبعة من قبل إدارة الموارد البشرية.

## 2.2.4. مجال التحفيز:

جدول 2.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال التحفيز.

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحالة
1	تتم عملية ترقية الأفراد في الشركة على أساس القدرة على التحليل والاستدلال.	2.95	1.02	محايد
2	تضع الشركة معايير وأساساً خاصة للرقابة والمتابعة وقياس الأداء وتقييمه.	3.74	0.97	موافق
3	تتبنى الشركة أنظمة المكافأة التي تقوم على مفهوم الأجر مقابل المعرفة المميزة.	3.00	1.10	محايد
4	يوجد اهتمام من إدارة الشركة بالحوافز المادية المقدمة للمبدعين.	3.21	1.07	محايد
5	تمنح الشركة العاملين مكافآت مجزية تتناسب مع مستوى الأداء.	3.09	1.18	محايد
6	يتم تصميم الأعمال والوظائف في الشركة بحيث تشكل تحدياً لقدرات المستخدم ومواهبه.	3.08	0.88	محايد
7	تحرص الشركة على أن تكون العقوبة على الخطأ أقل من العقوبة على عدم المحاولة.	3.11	0.97	محايد
8	تقوم الشركة بتأكيد صفة الجماعية في الحوافز كلما أمكن لحفز المرؤوسين على التعاون والإقبال على العمل معاً كفريق.	3.05	1.14	محايد
9	تقدم الشركة حوافز معنوية للعاملين تشجعهم في دعم أفكارهم الجديدة والتفاعل معها.	3.35	1.09	محايد
10	ترتبط ألقاب الوظائف والرتب في الهيكل التنظيمي في الشركة بمستوى العمل والكفاءة وبناءً عليها يتم دفع التعويضات.	3.16	1.26	محايد
	الدرجة الكلية	3.17	0.79	محايد

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول (2.4) أن الفقرة الثانية كان وزن القياس الخاص بها موافقاً حيث بلغ المتوسط الحسابي الخاص بها (3.74)، بينما وجد أن وزن القياس الخاص بالفقرات (1-3-4-5-6-7-8-9-10) كان محايداً، حيث حظيت بالمتوسطات الحسابية التالية: (2.95-3.00-3.21-3.09-3.08-3.11-3.05-3.35-3.16) على التوالي.

نلاحظ من هذه البيانات الواردة في الجدول رقم (2.4) أن أعلى متوسط حسابي في مجال التحفيز كان للفقرة الثانية، بمتوسط حسابي قدره (3.74)، وقد كان التقدير لهذه الفقرة بدرجة الموافقة، حيث أن أفراد عينة الدراسة مدركون ما تقوم به إدارة الموارد البشرية من عمليات التحفيز للموظفين العاملين، بها حيث أنها تضع معايير وأساساً خاصة للرقابة والمتابعة من أجل قياس الأداء العام وتقييمه، حيث أن ذلك يقدم صورة واضحة أمام إدارة الشركة تجاه الأفراد العاملين فيها، وتقدير مستويات الإنجاز الخاصة بهم، ودرجة تفوقهم وتميزهم وإنجازهم المهني. وبالمحصلة النهائية فإن ذلك يساعد في تحديد الإجراءات التحفيزية والتشجيعية الواجب اتباعها وتقديمها للموظفين المتميزين.

أما الفقرة التي حظيت بأقل متوسط حسابي في مجال التحفيز فقد كانت الفقرة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.74)، وقد كان التقدير لهذه الفقرة بدرجة المحايدة، ونلاحظ أنه وفي هذه الفقرة جاءت الإجابة منخفضة، ولعل ذلك ناتج عن أن هناك ضعفاً في تفعيل سياسة الشركة في عملية التحفيز الأمر الذي أدى إلى انخفاض درجات الإجابة من قبل الكثير من أفراد عينة الدراسة لما تقوم به إدارة الموارد البشرية من إجراءات متنوعة في عملية الترقية الخاصة بالأفراد، حيث أنه يتم الاعتماد على الكثير من الأساليب الخاصة في عملية الترقية، والتي يكون من ضمنها أساس القدرة على التحليل والاستدلال الخاص بالموظف وذلك عند مواجهته لبعض الصعوبات والعقبات، ومدى قدرته على مواجهتها وإيجاد الحلول المنطقية والعلمية لها، ولعل كون إجابة أفراد عينة الدراسة بشكل محايد يرجع إلى أن الشركة لا تعتمد على هذا المعيار بشكل أساسي في إجراء عمليات التحفيز والترقية، وإنما تقدم العديد من المحفزات المادية والمعنوية لفئة دون أخرى والتي يكون الهدف منها إشباع رغبات واحتياجات الموظفين وزيادة انتمائهم الوظيفي لها.

أما بالنسبة للدرجة الكلية لمجال التحفيز فقد كان المتوسط الحسابي له (3.17)، حيث كان التقدير لهذا المجال بالمحايدة، ولعل ذلك بسبب أن هناك عدم وجود تقدير مناسب لمستويات الإنجاز من قبل إدارة الموارد البشرية حيث أن هناك تنوعاً وغموضاً في بعض الإجراءات التحفيزية التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية.

### 3.2.4. مجال التدريب:

جدول 3.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال التدريب.

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحالة
1	تشجع الشركة أساليب التدريب التي تعزز التعلم الذاتي.	3.99	0.83	موافق
2	بشكل عام يسود بين العاملين في الشركة استعداد عام للتعلم المستمر.	3.95	0.86	موافق
3	تتبنى الشركة مدخل إدارة الجودة الشاملة ويشكل الأساس لخطته التدريبية.	3.65	0.77	موافق
4	تتمتع البرامج التدريبية في الشركة بوفرة البرمجيات الحاسوبية الحديثة التي تقوم على التعليم الإلكتروني الموجه ذاتياً.	3.81	0.84	موافق
5	تقوم البرامج التدريبية في الشركة على التفاعل بين الزملاء لتعزيز تعلمهم.	3.87	0.98	موافق
6	يسود في الشركة مناخ يساعد في نجاح تكوين فرق عمل موجهة ذاتياً.	3.72	0.79	موافق
7	تقوم الشركة بتوفير برمجيات تلائم أساليب التعلم الفردي في برامجها التدريبية.	3.62	0.99	موافق
8	تهدف البرامج التدريبية في الشركة إلى زيادة التركيز على العمل.	3.72	0.96	موافق
9	من أهداف البرامج التدريبية في الشركة تصميم خدمات جديدة وتطبيق برامج التغيير والتطوير.	3.75	1.00	موافق
10	تدرك الشركة أهمية مواردها البشرية كرأس مال بشري بحيث يصمم برامج تدريبية تزيد من مهارات الأفراد.	3.69	1.06	موافق
11	تخصص الشركة وقتاً من أجل تطوير أفكار جديدة ولا يعتبر ذلك مضيعة للوقت.	3.81	0.91	موافق
12	تهتم الشركة بعقد جلسات تغذية راجعة ومتابعة نتائج التدريب.	3.60	0.95	موافق
13	زيادة الاستثمار في تدريب العاملين في الشركة يزيد من التزامهم في العمل ورضاهم الوظيفي.	3.85	1.07	موافق
	الدرجة الكلية	3.77	0.63	موافق

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول (3.4) أن وزن القياس الخاص بالفقرات (1-2-3-4-5-6-7-8-9-10-11-12-13) كان موافقاً، حيث حظيت بالمتوسطات الحسابية التالية: (3.99-3.95-3.65-3.81-3.87-3.72-3.62-3.72-3.75-3.69-3.81-3.60-3.85) على التوالي.

نلاحظ من هذه البيانات الواردة في الجدول رقم (3.4) أن أعلى متوسط حسابي في مجال التدريب كان للفقرة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.99)، وقد كان التقدير لهذه الفقرة بدرجة الموافقة، وأن أفراد عينة الدراسة لديهم فهم لما تقوم به إدارة الموارد البشرية في العديد من العمليات التدريبية للموظفين العاملين بها، وأن سياستها تشجع وتطبق العديد من الأساليب التدريبية التي من شأنها أن تعزز التعليم الذاتي للموظفين، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية وأنها تقوم بعقد العديد من ورشات وبرامج التدريب التي تصقل ثقافة العاملين وتلبي احتياجاتهم التدريبية بشكل ينعكس على مستويات الأداء الخاصة بهم، الأمر الذي يخدم بالنتيجة النهائية مصلحة الشركة ويعمل على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

أما الفقرة التي حظيت بأقل متوسط حسابي في مجال التدريب فقد كانت الفقرة الثانية عشرة بمتوسط حسابي قدره (3.60)، وقد كان التقدير لهذه الفقرة بدرجة الموافقة، وقد جاء هذا المتوسط بشكل منسجم مع المتوسطات العامة، ولكن جاءت الإجابة منخفضة في هذه الفقرة، ولعل ذلك ناتج عن أن البعض من أفراد عينة الدراسة لديهم مستويات منخفضة من الإدراك والمعرفة حول مدى الاهتمام الذي توليه إدارة الموارد البشرية لعملية عقد جلسات نقاش مع الموظفين الذين يتلقون التدريب، من أجل التعرف على توجهات الموظفين نتيجة عملية التدريب التي شاركوا بها، ومدى انعكاسها على تطوير أدائهم العام، ومدى النقص أو الخلل الحاصل في تلك الدورات، من أجل تلافي الأخطاء في دورات مستقبلية، وتطويرها نحو الأفضل، بما يحقق مصلحة الشركة ومصلحة الموظفين.

أما بالنسبة للدرجة الكلية لمجال التدريب فقد كان المتوسط الحسابي له (3.77)، و كان التقدير لهذا المجال بدرجة الموافقة، ولعل ذلك بسبب أن مجال التدريب الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية وما ينعكس عنه من إيجابيات تتعلق بالموظف والشركة ينال اهتمام الكثير من أفراد عينة الدراسة.

#### 4.2.4. مجال القيادة:

جدول 4.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن لاسد تجابات أفراد عينة الدراسة على مجال القيادة

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحالة
1	تشجع الشركة العاملين فيها على تحمل المسؤوليات في استخدام المنهج المنطقي والمتدرج في حل المشكلات.	3.54	0.93	موافق
2	تشجع الشركة على تبني أنماط قيادية تكثر من طرح الأفكار القابلة للتطوير والتطبيق.	3.52	1.08	موافق
3	الرؤية الكلية للشركة واضحة من السهل نقلها للمرؤوسين ومن ثم وضوح الوسائل والأساليب لتحقيق الأهداف.	3.45	0.94	موافق
4	يشجع القادة الإداريون المبادأة من قبل العاملين في الشركة.	3.29	1.11	محايد
5	يمكن وصف اتجاهات العاملين في الشركة نحو نمط القيادة السائدة فيها بأنها تتميز بالثقة بالقيادة، والدافعية للعمل والالتزام نحو المنظمة.	3.08	1.15	محايد
6	يعتبر العاملون في الشركة قادتهم الإداريين قوتهم الحسنة	3.21	1.30	محايد
7	يتم تفويض السلطات والصلاحيات للعاملين في الشركة حسب الحاجة إليها.	3.41	0.98	موافق
	الدرجة الكلية	3.36	0.79	محايد

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول (4.4) أن وزن القياس الخاص بالفقرات (1-2-3-7) كان موافقاً، حيث حظيت بالمتوسطات الحسابية التالية: (3.54-3.52-3.45-3.41) على التوالي بينما وجد أن وزن القياس الخاص بالفقرات (4-5-6) كان محايداً، حيث حظيت بالمتوسطات الحسابية التالية: (3.29-3.08-3.21) على التوالي.

نلاحظ من هذه البيانات الواردة في الجدول رقم (4.4) أن أعلى متوسط حسابي في مجال القيادة كان للفقرة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.54)، وقد كان التقدير لهذه الفقرة بدرجة الموافقة، وأن أفراد عينة الدراسة لديهم مستويات عالية من الإدراك لما تقوم به إدارة الموارد البشرية في العديد من الأمور التي من شأنها خلق صفات قيادية على درجة عالية من الكفاءة لدى الموظفين، وأنها تشجعهم على تحمل المسؤوليات تجاه الأعمال التي يقومون بها، كما أنها تشجعهم على استخدام المنهج المنطقي والمتدرج في حل المشكلات، مما يتيح لهم فرصة التعرف على البدائل المختلفة

للحلول المتوقعة، وإبداء الرأي الخاص بهم ضمن دراسة التوقعات المحتملة لحل المشكلات التي قد تواجههم أثناء أدائهم للأعمال الخاصة بهم، حيث أن ذلك من شأنه إعطاء الموظف صفات ومهارات قيادية فعالة.

أما الفقرة التي حظيت بأقل متوسط حسابي في مجال القيادة فقد كانت الفقرة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (3.08)، وقد كان التقدير لهذه الفقرة بدرجة المحايدة، وقد جاءت الإجابة منخفضة في هذه الفقرة عن المتوسط العام، ولعله من الطبيعي أن تنتج إجابات أفراد العينة من المبحوثين لهذا الاتجاه، حيث أنه يسود في الشركة العديد من أنماط القيادة المتبعة، سواء أكانت أنماطاً تشاركية تعاونية يكون الهدف منها الالتزام بالعمل مع الرغبة والدافعية النابعة من الأفراد، وأن ذلك يوضح دور إدارة الموارد البشرية في تجسيد نمط الإدارة والقيادة الديمقراطية، ولكن أفراد عينة الدراسة كانت إجاباتهم محايدة بمعنى أنه ليس كل رئيس في الشركة يحمل صفة القائد التعاوني الديمقراطي وإنما تتعدد أمزجة الرؤساء بالعمل فمنهم القائد الديمقراطي ومنهم المتساهل ومنه المتسلط.

أما بالنسبة للدرجة الكلية لمجال القيادة فقد كان المتوسط الحسابي له (3.36)، فقد كان التقدير لهذا المجال بدرجة المحايدة، ويعود ذلك إلى وجود عدة أنماط قيادية في الشركة الأمر الذي أدى إلى عدم ترسيخ النمط الديمقراطي الذي ينمي روح الإبداع لدى الموظفين في الشركة.

#### 5.2.4. مجال الثقافة:

جدول 5.4 - أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن لاسـ تجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الثقافة

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحالة
1	تسود في الشركة اتجاهات إيجابية نحو التغيير.	3.45	1.15	موافق
2	يسود في الشركة مناخ يشجع المجازفة في تقديم أفكار جديدة من قبل العاملين فيها.	3.58	1.16	موافق
3	تسود في الشركة قيم البحث عن الأفكار الجديدة وتطويرها.	3.60	1.01	موافق
4	لدى العاملين في الشركة وعي بأهمية إشباع حاجات العملاء.	3.34	1.18	محايد
5	الثقافة التنظيمية في الشركة تتقبل التغيير.	3.68	1.07	موافق
6	رؤية الشركة محددة بوضوح.	3.52	1.24	موافق
7	العاملون في الشركة لديهم تركيز شديد على العميل ويقدمون أفضل الخدمات له.	3.69	1.00	موافق

جدول 5.4 - ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الثقافة

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحالة
8	يسود في الشركة مناخ تنظيمي يشجع التغيير والأفكار الجديدة، ويقبل آراء الآخرين.	3.59	1.12	موافق
9	يوجد لدى الشركة نظام من القيم والمعتقدات يدعم وينمي الارتباط والتضامن والمشاركة بين العاملين.	3.58	1.17	موافق
10	تهتم الشركة بمناخ العمل الذي يشجع على الابتكار والإبداع كتشجيع سياسة الباب المفتوح.	3.50	1.18	موافق
	الدرجة الكلية	3.62	0.84	موافق

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول (5.4) أن وزن القياس الخاص بالفقرات (1-2-3-5-6-7-8-9-10) كان موافقا، حيث حظيت بالمتوسطات الحسابية التالية: (3.45- 3.58- 3.60- 3.68- 3.52- 3.69- 3.59- 3.58- 3.50) على التوالي، بينما وجد أن الفقرة الرابعة كان وزن القياس الخاص بها محايداً، حيث كان المتوسط الحسابي الخاص بها (3.34).

نستنتج من البيانات الواردة في الجدول رقم (5.4) أن أعلى متوسط حسابي في مجال الثقافة كان للفقرة السابعة بمتوسط حسابي قدره (3.69)، وكان التقدير لهذه الفقرة بدرجة الموافقة، وأن أفراد عينة الدراسة لديهم فهم لما تقوم به إدارة الموارد البشرية من تشجيع للعاملين في الشركة على الاهتمام بالعمل، ومحاولة تقديم أفضل الخدمات له، حيث أن ذلك يعمل على تحسّن سمعة الشركة، ويدعم مستويات الأداء العام الخاص بها، ويعزّز من مركزها في نظر العملاء، ويحقق أهدافها العامة والخاصة. ولعل الاهتمام بالعمل والبيئة الثقافية الخاصة به تساعد الشركة في تحديد نوعية الخدمات التي يمكنها تقديمها، بما يتلاءم مع أذواق وثقافات العملاء.

أما بالنسبة للفقرة التي حظيت بأقل متوسط حسابي في مجال الثقافة فقد كانت الفقرة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.34)، وكان التقدير لهذه الفقرة بدرجة المحايدة، وقد جاءت الإجابة منخفضة في هذه الفقرة عن المتوسط العام، ولعل ذلك ناتج عن عدم توعية إدارة الموارد البشرية لأفراد العينة تجاه أهمية إشباع حاجات العملاء، وأنه لا يتوفر للعاملين هذه الدرجة الكبيرة من الوعي تجاه ثقافة العملاء ومدى أهمية إشباع احتياجاتهم التي قد تكون في بعض الأحيان غير متوافقة مع السياسة

العامة للشركة، أو أنها قد تتناقض مع الثقافة العامة للمجتمع.

أما بالنسبة للدرجة الكلية لمجال الثقافة فقد كان المتوسط الحسابي له (3.62)، وكان التقدير لهذا المجال بدرجة الموافقة، ولعل ذلك بسبب أن مجال الثقافة العامة التي تسود السوق وتؤثر على العملاء وما ينعكس عنها من إيجابيات وسلبيات تجاه عملية ترويج الخدمات تنال اهتمام الكثير من أفراد عينة الدراسة.

#### 6.2.4. على مستوى مجالات الدراسة ومجالها الكلي

جدول 6.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الدراسة ومجالها الكلي.

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحالة
1	مجال الاختيار	3.34	0.75	محايد
2	مجال التحفيز	3.17	0.97	محايد
3	مجال التدريب	3.77	0.63	موافق
4	مجال القيادة	3.36	0.79	محايد
5	مجال الثقافة	3.55	0.84	موافق
المجال الكلي				موافق

نلاحظ من الجدول السابق (6.4) أن المتوسط الحسابي لمجال الاختيار قد حظي بمتوسط حسابي قدره (3.34)، وكان المقياس الخاص بهذا المجال محايداً، أما فيما يتعلق بمجال التحفيز فقد حظي بمتوسط حسابي قدره (3.17)، وكان المقياس الخاص بهذا المجال محايداً، أما بالنسبة لمجال التدريب فقد حظي بمتوسط حسابي قدره (3.77)، وكان المقياس الخاص بهذا المجال موافقاً، أما بالنسبة لمجال القيادة فقد حظي بمتوسط حسابي قدره (3.36)، وكان المقياس الخاص بهذا المجال محايداً، أما بالنسبة لمجال الثقافة فقد حظي بمتوسط حسابي قدره (3.55)، وكان المقياس الخاص بهذا المجال موافقاً، أما بالنسبة للمجال الكلي فنجد أن المتوسط الحسابي له كان (3.44)، وكان المقياس الخاص بهذا المجال موافقاً، وأن هناك دوراً لإدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة على الإبداع لدى موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية.

### 3.4 النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

في هذا السياق سيتم قراءة النتائج ومناقشتها وتفسيرها بشكل دقيق ومهني للاطلاع على كافة الإجابات والاعتماد عليها في تحديد مستقبل ما سيتم التوصية به لصالح شركة الاتصالات الفلسطينية.

#### 1.3.4. الإجابة عن الأسئلة المتفرعة عن مشكلة الدراسة

الإجابة على سؤال الدراسة الأول والذي ينصّ على: هل يختلف دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة الإبداعية لدى موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية باختلاف الجنس

من أجل الإجابة عن هذا السؤال فقد تم فحص فرضيات الدراسة لتبيان الفروق في استجابات أفراد العينة والعرض التالي يوضح ذلك:

#### 1.1.3.4. النتائج المتعلقة بفحص فرضية الدراسة الأولى:

والتي تنصّ على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لدور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة الإبداعية لدى موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية حسب متغير الجنس.

لفحص هذه الفرضية من فرضيات الدراسة، فقد تم إجراء اختبار (ت) (T-test) لدلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة والجدول التالية توضح نتائج الاختبار:

جدول 7.4 - أ: نتائج اختبار (ت) (t-test) لأفراد العينة حسب متغير الجنس

الرقم	المجال	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة "ت"	الدلالة الإحصائية
1	مجال الاختيار	ذكر	3.39	0.74	168	1.11	0.26
		أنثى	3.25	0.76			
2	مجال التحفيز	ذكر	3.20	0.78	168	0.61	0.53
		أنثى	3.12	0.80			

جدول 7.4 - ب: نتائج اختبار (ت) (t-test) لأفراد العينة حسب متغير الجنس

الرقم	المجال	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة "ت"	الدلالة الإحصائية
3	مجال التدريب	ذكر	3.80	0.61	168	0.77	0.44
		انثى	3.71	0.68			
4	مجال القيادة	ذكر	3.40	0.75	168	1.03	0.30
		أنثى	3.26	0.86			
5	مجال الثقافة	ذكر	3.59	0.81	168	0.83	0.40
		أنثى	3.47	0.98			
	الدرجة الكلية	ذكر	3.47	0.62	168	1.03	0.30
		أنثى	3.36	0.69			

نلاحظ من الجدو (7.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) في دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة الإبداعية لدى موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية باختلاف الجنس في جميع مجالات الدراسة.

نستنتج أن مجال الاختيار والمتعلق بمتغير الجنس لا توجد به فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) حيث كانت الدلالة الإحصائية له (0.26)، ولعل ذلك بسبب أن أفراد عينة الدراسة على اختلاف أجناسهم ليس لديهم معرفة واضحة وذات مستويات جيدة تجاه الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في عملية الاختيار والتوظيف للعاملين فيها، حيث أنها تعتمد على الكثير من المعايير الهادفة والتي من شأنها جذب العديد من المهارات المؤهلة علمياً وعملياً، بالإضافة إلى أن الشركة تساعد العاملين على إيجاد نوع من الشعور بالنمو الشخصي والفكري من خلال تأهيلهم وتدريبهم على مهارات وخبرات متنوعة، بالإضافة إلى أنها تقدم لهم الفرصة لاستخدام المهارات الجديدة التي ترتبط في مجال عملهم، والتي تعزز قدراتهم وتدفع بهم نحو التقدم والنجاح، لذا فقد تم قبول الفرضية الصفرية.

نلاحظ أن مجال التحفيز والمتعلق بمتغير الجنس لا توجد به فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ )، حيث كانت الدلالة الإحصائية له (0.53)، ولعل ذلك بسبب أن أفراد عينة الدراسة على اختلاف أجناسهم لديهم غموض في مستويات المعرفة تجاه الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في عملية تحفيز العاملين وتنمية مهاراتهم الوظيفية والإدارية من

خلال تقديم العديد من المحفزات الداخلية والخارجية، حيث أن الشركة تقوم بوضع العديد من المعايير الخاصة بعملية الترقية للأفراد العاملين ضمنها ولكن لفئات دون أخرى حيث أنها تعتمد وبشكل جزئي على مدى قدرة الموظف على التحليل والاستدلال المنطقي للحلول، وذلك عند إجراء عملية الترقية لهذا الموظف، حيث أنه بحاجة إلى صياغة علمية من أجل القدرة على مواجهة أية مشاكل مستقبلية متوقعة ضمن اختصاص عمله، بالإضافة إلى أن الشركة تقوم بوضع معايير وأسس خاصة للرقابة والمتابعة للأعمال المنجزة من قبل الأفراد من أجل تقييمها وتوجيهها وتصحيح الانحرافات الحاصلة في الأداء، لذا فقد تم قبول الفرضية الصفرية.

نلاحظ أن مجال التدريب والمتعلق بمتغير الجنس لا توجد به فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ )، حيث كانت الدلالة الإحصائية له (0.44)، ولعل ذلك بسبب أن أفراد عينة الدراسة على اختلاف أجناسهم لديهم فهم ومعرفة تجاه الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في عملية تدريب وتنمية العاملين، وصفقلمهم بمهارات وكفاءات إدارية وعلمية ذات مستويات جيدة تؤهلهم لشغل الوظائف التي يعملون خلالها، حيث أنها تشجع التدريب الذي يعزز التعليم الذاتي، بالإضافة إلى أنها تسعى لأن يكون بين العاملين الاستعداد العام للتعلم والتطور المستمر من أجل تنمية الذات وتحسين القدرة على أداء الأعمال المتنوعة التي تخدم مصلحة الموظف والشركة، وتؤدي بالنتيجة النهائية إلى تقديم خدمات أفضل للمواطن، لذا فقد تم قبول الفرضية الصفرية.

تبين أن مجال القيادة والمتعلق بمتغير الجنس لا توجد به فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ )، حيث كانت الدلالة الإحصائية له (0.30)، ولعل ذلك بسبب أن أفراد عينة الدراسة على اختلاف أجناسهم لديهم مستويات من الفهم والمعرفة تجاه الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في عملية خلق وتعزيز مستويات القيادة في الشركة من خلال منح العديد من الصلاحيات والمسؤوليات للموظفين بشكل يؤدي بهم إلى تحقيق الذات، حيث أن الشركة تشجع العاملين فيها على استخدام أساليب المنهج المنطقي والمتدرج في حل المشكلات التي قد تواجههم في مواقعهم الوظيفية، بالإضافة إلى أنها تمكن الأفراد من تبني أنماط قيادية تكثر من طرح الأفكار القابلة للتطوير والتطبيق، حيث أن كل ذلك ينمي المهارات والقدرات القيادية لدى الموظفين، وبالتالي فإن ذلك ينعكس على سلوكهم داخل الشركة، ويعزز من مهاراتهم الإدارية والوظيفية، لذا فقد تم قبول الفرضية الصفرية.

أما مجال الثقافة والمتعلق بمتغير الجنس فقد لوحظ بأنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية

عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ )، حيث كانت الدلالة الإحصائية له (0.40)، ولعل ذلك بسبب أن أفراد عينة الدراسة على اختلاف أجناسهم لديهم مستويات متنوعة من الفهم والمعرفة تجاه ما تقوم به إدارة الموارد البشرية في عملية إنشاء وتحديد ثقافات متنوعة داخل الشركة والتي يمكنها من خلالها الاستغلال الأفضل للجهود، وتحديد أنماط ونوعيات الخدمات التي تقدمها للعملاء، وأن الشركة تسود فيها العديد من الاتجاهات الإيجابية نحو التغيير، والتي تهدف من خلالها إلى الحصول على أفضل الخدمات والنتائج، بالإضافة إلى أنها تسعى إلى إيجاد مناخ يشجع على المجازفة في تقديم الأفكار الجديدة من قبل العاملين، والتي تساعد على التنوع في تقديم الخدمات ضمن تلك الثقافات، لذا فقد تم قبول الفرضية الصفرية.

أما في ما يتعلق بمجال الأداة الكلية والمتعلق بمتغير الجنس فإنه لا توجد به فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ )، وكانت الدلالة الإحصائية له (0.30)، ولعل ذلك بسبب فهم ومعرفة أفراد العينة بالدور المهم الذي تقوم به وتؤديه إدارة الموارد البشرية في الشركة من أجل تنمية القدرة على الإبداع لدى الموظفين، لذا فقد تم قبول الفرضية الصفرية.

#### 2.3.4. الإجابة عن سؤال الدراسة الثاني:

والذي ينص على هل يختلف دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة الإبداعية لدى موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية باختلاف الفئة العمرية

من أجل الإجابة عن هذا السؤال فقد تم فحص فرضيات الدراسة لتبيان الفروق في استجابات أفراد العينة، والعرض التالي يوضح ذلك:

#### 1.2.3.4. النتائج المتعلقة بفحص فرضية الدراسة الثانية:

والتي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لدور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة على الإبداع لدى موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية حسب متغير الفئة العمرية.

لفحص هذه الفرضية من فرضيات الدراسة، فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (Oneway- Anova) لدلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالية توضح نتائج الاختبار:

جدو 8.4: المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة الإبداعية لدى موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية حسب متغير الفئة العمرية.

المتوسطات الحسابية				المجالات
من 50 سنة فأكثر	من 40-49 سنة	من 30-39 سنة	من 20-29 سنة	
3.02	3.26	3.40	3.34	مجال الاختيار
2.18	3.25	3.19	3.14	مجال التحفيز
3.83	3.78	3.82	3.67	مجال التدريب
3.50	3.41	3.38	3.25	مجال القيادة
3.46	3.67	3.55	3.49	مجال الثقافة
3.32	3.47	3.47	3.38	المجال الكلي

جدول 9.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (Oneway-Anova) لأفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية.

مستوى الدلالة	قيمة F	داخل المجموعات			بين المجموعات			المجال
		متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.57	0.66	0.56	166	93.96	0.37	3	1.12	مجال الاختيار
0.64	0.55	0.63	166	104.90	0.34	3	1.04	مجال التحفيز
0.65	0.54	0.40	166	67.57	0.22	3	0.66	مجال التدريب
0.76	0.38	0.63	166	105.11	0.24	3	0.72	مجال القيادة
0.81	0.32	0.71	166	118.91	0.23	3	0.69	مجال الثقافة
0.84	0.26	0.42	166	70.50	0.11	3	0.34	المجال الكلي

نلاحظ من الجدول (9.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) في دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة على الإبداع لدى موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية باختلاف متغير الفئة العمرية في جميع مجالات الدراسة.

نلاحظ أن مجال الاختيار والمتعلق بمتغير الفئة العمرية لا توجد به فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ )، حيث كانت الدلالة الإحصائية له (0.57)، ويعود ذلك إلى

أن أفراد عينة الدراسة على اختلاف فئاتهم العمرية لديهم غموض نحو الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في عملية الاختيار والتوظيف للعاملين، من حيث أنها تقوم بالعديد من الإجراءات التي يكون من شأنها اختيار الطاقم المتميز من الموظفين القادرين على تحقيق أهداف الشركة، وما تتبعه من سياسة التوظيف الداخلي لأصحاب الكفاءات العلمية وتنمية الجهود المتميزة، وأن هذه السياسة يكون الهدف منها تحقيق أفضل النتائج في العمل وتقديم خدمات متميزة لجمهور العملاء والزبائن بشكل يحسّن سمعة الشركة ويدعم رصيدها ضمن مجموع العملاء، لذا فقد تم قبول الفرضية الصفرية.

أما فيما يتعلق بمجال التحفيز والمتعلق بمتغير الفئة العمرية فقد تبين أنه لا توجد به فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ )، وكانت الدلالة الإحصائية له (0.64)

والسبب في ذلك أن أفراد عينة الدراسة على اختلاف فئاتهم العمرية لديهم عدم رضا لطبيعة الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في عملية تحفيز العاملين، وتنمية مهاراتهم الوظيفية والإدارية، من خلال إجراءات التحفيز المقدمة للموظفين والنتائج المتنوعة الناتجة عنها في خدمة الشركة والموظفين، ورفع معنوياتهم ومستويات الإنجاز العام الخاص بهم، وأنها تقوم باتباع أنظمة المكافأة التي تقوم على مفهوم الأجر مقابل المعرفة المتميزة، أي أنها تقدم محفزات مادية تتعلق بالراتب لتحفيز الموظف المبدع في مجال عمله، وأن الشركة تقدم حوافز مادية لقطاع الموظفين المبدعين من ذوي مؤهلات علمية محددة ومستوى تحفيز منخفض مقابل أدائهم، لذا فقد تم قبول الفرضية الصفرية.

نلاحظ أن مجال التدريب والمتعلق بمتغير الفئة العمرية لا توجد به فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ )، حيث كانت الدلالة الإحصائية له (0.65)، ولعل ذلك بسبب أن أفراد عينة الدراسة من الموظفين على اختلاف فئاتهم العمرية يدعمون الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في عملية تدريب وتنمية العاملين، عن طريق إكسابهم مهارات علمية وعملية خاصة تمكنهم من إنجاز وظائفهم وأعمالهم بشكل جيد، حيث أن شركة الاتصالات تتبنى مدخل الجودة الشاملة في عملية التخطيط للتدريب، وتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين، إضافة إلى أن هذه البرامج التدريبية التي تقوم بتطبيقها تتمتع بوجود البرمجيات الحاسوبية الحديثة، التي تقوم على أساس التعليم الإلكتروني الموجه ذاتياً، وأن ذلك يكسب الموظف فرصة للتأقلم مع التطورات التكنولوجية، والتي يمكن الاستفادة منها في مجال عمله، كما وأن أساس نجاح هذه البرامج التدريبية يعتمد على أسلوب التفاعل بين الزملاء في الشركة، مما يتيح فرصة لاكتساب

المعرفة من الزملاء والتعلم منهم، الأمر الذي تقوم به الشركة وتعمل على تعزيزه وتمييزه بين العاملين، وتشجعهم على العمل ضمن روح الفريق والجسد الواحد الذي يعطي صفة التكاملية في الأداء، لذا فقد تم قبول الفرضية الصفرية.

أما فيما يتعلق بمجال القيادة والمتعلق بمتغير الفئة العمرية فقد تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ )، وقد كانت الدلالة الإحصائية له (0.76) والسبب في ذلك أن أفراد عينة الدراسة على اختلاف فئاتهم العمرية يؤكدون ويؤيدون بأن هناك أنماطاً إدارية متعددة في الشركة انعكست على مستوى إجاباتهم وذلك ناتج عن سياسة إدارة الموارد البشرية في عملية بناء قيادات فاعلة ومؤثرة قادرة على العمل والإنجاز وتحمل المسؤولية، وأنها لا تطبق رؤية واضحة في العمل يكون من السهل على الموظفين استيعابها وإدراكها، الأمر الذي ينتج عنه صعوبة في عملية التطبيق من خلال تحديد الوسائل والأساليب التي بالإمكان استخدامها من أجل الوصول إلى الأهداف العامة والخاصة للشركة، وبالتالي الوصول إلى الأهداف المرجوة بكفاءة وفاعلية، لذا فقد تم قبول الفرضية الصفرية.

نستنتج أن مجال الثقافة والمتعلق بمتغير الفئة العمرية لا توجد به فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ )، حيث كانت الدلالة الإحصائية له (0.81)، والسبب وراء ذلك أن أفراد عينة الدراسة على اختلاف فئاتهم العمرية لديهم مستويات متنامية من الفهم والمعرفة تجاه ما تقوم به إدارة الموارد البشرية في عملية تنمية القدرات الإبداعية للموظفين، من خلال التعرف على الثقافات الخاصة بالموظفين والعملاء، حيث أنها تهتم بعملية التعرف على الأفكار الجديدة السائدة والعمل على تطويرها من أجل تحقيق الرضا الوظيفي واستغلال هذه الثقافات في عملية تطوير نوعية الخدمات، إضافة إلى أنه يوجد لدى العاملين في شركة الاتصالات وعي بأهمية إشباع الحاجات المتنوعة للعملاء وأن إشباع هذه الحاجات يدعم موقف وسمعة الشركة ويعمل على تحقيق الأهداف المتنوعة التي تسعى لتحقيقها، لذا فقد تم قبول الفرضية الصفرية.

وفي الوقت نفسه فقد تبين أن مجال الأداة الكلية والمتعلق بمتغير الفئة العمرية لا توجد به فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ )، وكانت الدلالة الإحصائية له (0.84)، ولعل ذلك بسبب فهم ومعرفة أفراد العينة على اختلاف فئاتهم العمرية بالدور المهم الذي تقوم به وتؤديه إدارة الموارد البشرية من أجل تنمية القدرات الإبداعية لدى الموظفين، لذا فقد تم قبول الفرضية الصفرية.

### 3.3.4. الإجابة عن سؤال الدراسة الثالث والذي ينص على:

هل يختلف دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة على الإبداع لدى موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية باختلاف المؤهل العلمي؟

من أجل الإجابة عن هذا السؤال فقد تم فحص فرضيات الدراسة لتبيان الفروق في استجابات أفراد العينة والعرض التالي يوضح ذلك:

### 1.3.3.4. النتائج المتعلقة بفحص فرضية الدراسة الثالثة:

والتي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لدور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة على الإبداع لدى موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية حسب متغير المؤهل العلمي. لفحص هذه الفرضية من فرضيات الدراسة، فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (Oneway-Anova) لدلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة والجدول التالية توضح نتائج الاختبار:

جدول 10.4: المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة على الإبداع لدى موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية حسب متغير المؤهل العلمي

المتوسطات الحسابية				المجالات
دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم	ثانوية عامة فأقل	
3.35	3.26	3.51	3.22	مجال الاختيار
3.46	3.10	3.30	2.88	مجال التحفيز
4.02	3.68	3.89	3.75	مجال التدريب
3.57	3.25	3.53	3.26	مجال القيادة
3.88	3.48	3.69	3.15	مجال الثقافة
3.65	3.35	3.58	3.25	المجال الكلي

جدول 11.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (Oneway-Anova) لأفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.

مستوى الدلالة	قيمة F	داخل المجموعات			بين المجموعات			المجال
		متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.25	1.37	0.55	166	92.78	0.77	3	2.31	مجال الاختيار
0.18	1.62	0.62	166	102.93	1.00	3	3.01	مجال التحفيز
0.12	1.94	0.39	166	65.93	0.77	3	2.31	مجال التدريب
0.15	1.75	0.61	166	102.59	1.08	3	3.024	مجال القيادة
0.12	1.93	0.69	166	115.56	1.35	3	4.04	مجال الثقافة
0.09	2.13	0.41	166	68.20	0.87	3	2.63	المجال الكلي

نستنتج من الجدول (11.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) في دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة على الإبداع لدى موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية باختلاف متغير المؤهل العلمي في جميع مجالات الدراسة.

فقد لوحظ أن مجال الاختيار والمتعلق بمتغير المؤهل العلمي لا توجد به فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ )، حيث كانت الدلالة الإحصائية له (0.25)، ولعل ذلك بسبب أن أفراد عينة الدراسة على اختلاف مؤهلاتهم العلمية يؤكدون على قلة فاعلية الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في عملية تنمية القدرات الإبداعية للموظفين من خلال الاختيار والتعيين والاستقطاب، رغم أنها تتبنى أساليب حديثة في عملية استقطاب الموظفين من خلال استقبال طلبات التوظيف الكترونياً، وأن هذه الوسيلة تمكن مقدم الطلب على أن يكون ملماً في التكنولوجيا الحديثة، وتجعله ينمي مهاراته التكنولوجية، كما وأن الشركة تجسد من خلال سياسات الاختيار الأمن الوظيفي للعاملين، مما يعمق روح الانتماء والاعتزاز والولاء للتنظيم حيث أن هذه الأمور من شأنها الوصول إلى الكفاءة والفاعلية في الأداء لكن سياسة الشركة غير واضحة في طرق الاختيار والتعيين الأمر الذي أدى إلى توافق أفراد العينة نحو درجة استجابتهم بالمحايدة في هذا المجال مما أدى إلى قبول الفرضية الصفرية.

نلاحظ أن مجال التحفيز والمتعلق بمتغير المؤهل العلمي لا توجد به فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ )، حيث كانت الدلالة الإحصائية له (0.18)، ولعل ذلك بسبب أن أفراد عينة الدراسة على اختلاف مؤهلاتهم العلمية لديهم عدم رضا عن طبيعة الدور الذي تقوم به الشركة في عملية تنمية القدرات الإبداعية للموظفين من خلال الإجراءات التي تقوم بها الشركة في سبيل تحفيز العاملين وتنمية مهاراتهم الوظيفية والإدارية، حيث أنها تمنح العاملين مكافآت متفاوتة لا تتناسب مع مستويات الأداء المقدمة من قبلهم، إضافة إلى أنه يتم تصميم الأعمال والوظائف بصورة تشكل تحدياً لقدرات الموظفين ومواهبهم، الأمر الذي يجعل الموظف يسعى إلى تطوير مستويات الأداء الخاصة به من أجل التأقلم مع هذه الوظائف، حيث أن هذا يحقق في النتيجة النهائية مصلحة الشركة بمستوى أفضل من مصلحة الموظفين، لذا فقد تم قبول الفرضية الصفرية.

نلاحظ أن مجال التدريب والمتعلق بمتغير المؤهل العلمي لا توجد به فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ )، وكانت الدلالة الإحصائية له (0.12) وأن كافة أفراد عينة الدراسة على اختلاف مؤهلاتهم العلمية يؤكدون الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في عملية تنمية القدرات الإبداعية من خلال عملية تدريب وتنمية العاملين عن طريق إكسابهم مهارات مهنية تمكنهم من إنجاز وظائفهم وأعمالهم بشكل يمكن من خلاله تحقيق أهداف الشركة، وأن الشركة يسود فيها مناخ يساعد على نجاح تكوين فرق عمل موجهة ذاتياً من أجل إعطائها فرصة لاتخاذ القرار والاستقلالية في الأداء بشكل ينسجم مع أهدافها، كما وأنها تقوم بتوفير برمجيات ثلاث أساليب التعليم الفردي في برامجها التدريبية، والتي من شأنها تعزيز المقدرات الذاتية وتنمية المهارات، لذا فقد تم قبول الفرضية الصفرية.

نلاحظ أن مجال القيادة والمتعلق بمتغير المؤهل العلمي لا توجد به فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ )، وقد كانت الدلالة الإحصائية له (0.15)، ولعل ذلك بسبب أن أفراد عينة الدراسة على اختلاف مؤهلاتهم العلمية لديهم مستويات منخفضة تجاه ما تقوم به إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرات الإبداعية لدى الموظفين من خلال عملية بناء قيادات فاعلة ومؤثرة قادرة على العمل والإنجاز وتحمل المسؤولية، حيث أن أفراد العينة ينظرون إلى وجود أنماط إدارية مختلفة في الشركة الأمر الذي يؤدي إلى تفاوت وتباين في تطبيق أهداف الشركة المعلنة من حيث التشجيع على المبادرة من قبل العاملين في الشركة، بالإضافة إلى أن هؤلاء الموظفين لا ينظرون إلى القيادة الإدارية في الشركة على أساس أنهم قدوتهم الحسنة بشكل عام الأمر الذي يضعف مستويات التعاون والتفاهم والانسجام بين الموظفين والجهات الإدارية، ويخلق جواً من عدم الألفة، مما ينعكس على مستويات الأداء الحقيقي للموظفين، لذا فقد تم قبول الفرضية الصفرية.

نلاحظ أن مجال الثقافة والمتعلق بمتغير المؤهل العلمي لا توجد به فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ )، حيث كانت الدلالة الإحصائية له (0.12)، ولعل ذلك بسبب أن أفراد عينة الدراسة على اختلاف مؤهلاتهم العمرية لديهم مستويات متزايدة وعالية من الفهم والمعرفة تجاه ما تقوم به إدارة الموارد البشرية في عملية تنمية القدرات الإبداعية للموظفين من خلال الثقافات الخاصة بالموظفين والعملاء، حيث أن الثقافة التنظيمية محددة بوضوح بشكل يخدم الاتجاهات المتنوعة الخاصة بالموظفين والعملاء والزبائن، إضافة إلى أن رؤية الشركة محددة بوضوح، الأمر الذي يعمل على تحديد مستويات العلاقة ويؤدي بالتالي إلى تحقيق الأهداف بشكل منسجم مع البيئة العامة، لذا فقد تم قبول الفرضية الصفرية.

نلاحظ أن مجال الأداة الكلية والمتعلق بمتغير المؤهل العلمي لا توجد به فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ )، حيث كانت الدلالة الإحصائية له (0.09)، ولعل ذلك بسبب أن هناك دوراً لإدارة الموارد البشرية في تنمية القدرات الإبداعية لدى الموظفين، من خلال التدريب والثقافة وقصور في سياسات التوظيف والتحفيز والقيادة، لذا فقد تم قبول الفرضية الصفرية.

#### 4.3.4. الإجابة عن سؤال الدراسة الرابع والذي ينص على:

هل يختلف دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة على الإبداع لدى موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية باختلاف عدد سنوات الخبرة في الشركة؟

من أجل الإجابة عن هذا السؤال فقد تم فحص فرضيات الدراسة لتبيان الفروق في استجابات أفراد العينة، والعرض التالي يوضح ذلك:

#### 1.4.3.4. النتائج المتعلقة بفحص فرضية الدراسة الرابعة:

والتي تنصّ على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لدور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة على الإبداع لدى موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية حسب متغير عدد سنوات الخبرة في الشركة.

لفحص هذه الفرضية من فرضيات الدراسة، فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي

(Oneway-Anova) لدلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة، والجداول التالية توضح نتائج الاختبار:

جدول 12.4: المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة على الإبداع لدى موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية حسب متغير عدد سنوات الخبرة في الشركة

المجالات	المتوسطات الحسابية		
	أكثر من 10 سنوات	من 6-10 سنوات	5 سنوات فأقل
مجال الاختيار	3.43	3.31	3.36
مجال التحفيز	3.15	3.16	3.22
مجال التدريب	3.80	3.76	3.78
مجال القيادة	3.54	3.30	3.37
مجال الثقافة	3.64	3.55	3.52
المجال الكلي	3.51	3.41	3.45

جدول 13.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One way-Anova) لأفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة بالشركة.

مستوى الدلالة	قيمة F	داخل المجموعات			بين المجموعات			المجال
		متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.75	0.28	0.56	167	94.76	0.16	2	0.32	مجال الاختيار
0.90	0.09	0.63	167	105.82	6.08	2	0.12	مجال التحفيز
0.94	0.05	0.40	167	68.19	2.26	2	4.52	مجال التدريب
0.36	1.01	0.62	167	104.56	0.63	2	1.27	مجال القيادة
0.84	0.17	0.71	167	117.36	0.12	2	0.24	مجال الثقافة
0.77	0.25	0.42	167	70.62	0.10	2	0.21	المجال الكلي

نلاحظ من الجدول (13.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية

( $\alpha = 0.05$ ) في دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة على الإبداع لدى موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة في جميع مجالات الدراسة.

نلاحظ أن مجال الاختيار والمتعلق بمتغير سنوات الخبرة لا توجد به فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ )، حيث كانت الدلالة الإحصائية له (0.75)، ولعل ذلك بسبب أن أفراد عينة الدراسة على اختلاف سنوات خبرتهم يؤكدون بأن إدارة الموارد البشرية لا ترسخ معيار تنمية القدرات الإبداعية كمفهوم واضح لأفراد العينة من خلال عملية اختيار العاملين، حيث تضع الشركة شرطاً أساسياً في عملية الاختيار لا تولي اهتماماً بالخبرات الإبداعية لدى الموظفين، مما يقلل من الحصول على خبرات ومهارات عالية تساعد في تنمية وتحسين الأداء العام، لذا فقد تم قبول الفرضية الصفرية.

نلاحظ أن مجال التحفيز والمتعلق بمتغير سنوات الخبرة لا توجد به فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ )، حيث كانت الدلالة الإحصائية له (0.90)، ولعل ذلك بسبب أن أفراد عينة الدراسة على اختلاف سنوات خبرتهم يؤكدون بأن هناك قصوراً في تفعيل منظومة الحوافز المقدمة من الشركة في عملية تنمية القدرات الإبداعية للموظفين من خلال

الإجراءات التي تقوم بها في سبيل تحفيز العاملين وتنمية مهاراتهم الوظيفية والإدارية، حيث أنها تحرص على أن تكون العقوبة على الأخطاء أقل من العقوبة على عدم المحاولة، حيث أنها تدرك أن الموظف الذي يقوم بالعمل معرض للخطأ، ولذا فإن هناك عدة محاذير تتبعها من هذا الجانب، بالإضافة إلى ذلك فإنها تقوم بمنح حوافز فردية كلما أمكن لها ذلك من أجل حفز المرؤوسين على التعاون والإقبال على العمل ضمن روح الفريق، ولعل كل ذلك يكون الهدف منه هو تحسين ورفع مستويات الأداء لدى العاملين، الأمر الذي يدعم الخطط ويسهل عملية وصولها لأهدافها المخططة بكفاءة وفاعلية، لذا فقد تم قبول الفرضية الصفرية.

نلاحظ أن مجال التدريب والمتعلق بمتغير سنوات الخبرة لا توجد به فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ )، حيث كانت الدلالة الإحصائية له (0.94)، ولعل ذلك بسبب أن أفراد عينة الدراسة على اختلاف سنوات خبرتهم يلاحظون ويدركون الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في عملية تنمية القدرات الإبداعية، من خلال عملية تدريب وتنمية العاملين، حيث أن إدارة الموارد البشرية تهدف من خلال البرامج التدريبية المقدمة للموظفين إلى زيادة التركيز على مجالات العمل من أجل تحسين مستويات الأداء والإنجاز، إضافة إلى أن البرامج

التدريبية تهدف إلى تصميم خدمات جديدة وتطبق برامج التغيير والتطوير في الأنظمة والعمليات المنفذة، إضافة إلى كل ذلك فإنها تدرك أهمية الموارد البشرية كرأس مال استثماري، حيث أن البرامج التدريبية يكون الهدف العام منها زيادة مهارات الأفراد من أجل القدرة على إنجاز الأعمال ضمن نطاق الكفاءة والفاعلية، لذا فقد تم قبول الفرضية الصفرية.

نلاحظ أن مجال القيادة والمتعلق بمتغير سنوات الخبرة لا توجد به فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ )، حيث كانت الدلالة الإحصائية له (0.36)، ولعل ذلك بسبب أن أفراد عينة الدراسة على اختلاف سنوات خبرتهم لديهم مستويات منخفضة من درجات الاستجابة تجاه ما تقوم به إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرات الإبداعية لدى الموظفين في الشركة، حيث أنها تقوم بتنوع أنماط القيادة السائدة في نطاق العمل بما يحقق الأهداف والقدرة على التعامل مع الموظفين، ولكن تعدد الأنماط القيادية يؤثر سلباً على مستوى ثقة الموظفين بالقيادة الإدارية، وتطوير الدافعية وتعزيزها من أجل الالتزام نحو تحقيق الأهداف العامة، لذا فقد تم قبول الفرضية الصفرية.

نلاحظ أن مجال الثقافة والمتعلق بمتغير سنوات الخبرة لا توجد به فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ )، حيث كانت الدلالة الإحصائية له (0.84)، ولعل ذلك بسبب أن أفراد عينة الدراسة على اختلاف سنوات خبرتهم لديهم مستويات متزايدة وعالية من الفهم والمعرفة تجاه ما تقوم به إدارة الموارد البشرية في عملية تنمية القدرات الإبداعية للموظفين، من خلال التعرف على الثقافات الخاصة بالموظفين والعملاء وتطويرها، حيث أن العاملين لديهم تركيز شديد على العميل، ويقدمون له أفضل الخدمات لما له من تأثير إيجابي على سمعة الشركة، إضافة إلى أن التعرف على ثقافة العميل تسهل عليها تحديد نوعية الخدمات المقدمة، إضافة إلى أنه يسود في الشركة مناخ تنظيمي يشجع التغيير وإضافة الأفكار الجديدة، ويقبل آراء الأخيرين بما يخدم مصلحة الشركة والعملاء، لذا فقد تم قبول الفرضية الصفرية.

نلاحظ أن مجال الأداة الكلية والمتعلق بمتغير سنوات الخبرة لا توجد به فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ )، حيث كانت الدلالة الإحصائية له (0.77)، ولعل ذلك بسبب فهم ومعرفة أفراد العينة على اختلاف سنوات خبرتهم بوجود دور تؤديه إدارة الموارد البشرية من أجل تنمية القدرات الإبداعية لدى الموظفين في بعض محاورها وضعف في جوانب أخرى لذا فقد تم قبول الفرضية الصفرية.

#### 5.3.4. الإجابة عن سؤال الدراسة الخامس والذي ينص على:

هل يختلف دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة على الإبداع لدى موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية باختلاف المستوى الإداري؟

من أجل الإجابة عن هذا السؤال فقد تم فحص فرضيات الدراسة لتبيان الفروق في استجابات أفراد العينة، والعرض التالي يوضح ذلك:

#### 1.5.3.4. النتائج المتعلقة بفحص فرضية الدراسة الخامسة:

والتي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لدور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة على الإبداع لدى موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية حسب متغير المستوى الإداري.

لفحص هذه الفرضية من فرضيات الدراسة، فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (Oneway-Anova) لدلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة، والجداول التالية توضح نتائج الاختبار.

جدول 14.4 أ: المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة على الإبداع لدى موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية حسب متغير المستوى الإداري.

المتوسطات الحسابية			المجالات
إدارة دنيا	إدارة وسطى	إدارة عليا	
3.22	3.38	3.51	مجال الاختيار
3.02	3.21	3.51	مجال التحفيز
3.79	3.76	3.75	مجال التدريب
3.25	3.39	3.47	مجال القيادة
3.42	3.16	3.57	مجال الثقافة
3.34	3.47	3.56	المجال الكلي

جدول 15.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (Oneway-Anova) لأفراد العينة حسب المستوى الإداري

مستوى الدلالة	قيمة F	داخل المجموعات			بين المجموعات			المجال
		متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.36	1.01	0.56	167	93.95	0.56	2	1.13	مجال الاختيار
0.17	1.78	0.62	167	103.73	1.10	2	2.21	مجال التحفيز
0.96	0.04	0.40	167	68.21	1.62	2	3.25	مجال التدريب
0.52	0.65	0.62	167	105.01	0.41	2	0.82	مجال القيادة
0.42	0.86	0.70	167	118.39	0.61	2	1.22	مجال الثقافة
0.42	0.85	0.42	167	70.12	0.35	2	0.71	المجال الكلي

نلاحظ من الجدول (15.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) في دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة على الإبداع لدى موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية باختلاف متغير المستوى الإداري في جميع مجالات الدراسة.

نلاحظ أن مجال الاختيار والمتعلق بمتغير المستوى الإداري لا توجد به فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ )، حيث كانت الدلالة الإحصائية له (0.36)، ولعل ذلك بسبب أن أفراد عينة الدراسة على اختلاف مستوياتهم الإدارية في الشركة لديهم ضعف في مستوى الإجابة حول هذا المجال الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في عملية تنمية القدرات الإبداعية من خلال عملية اختيار العاملين، حيث أن الشركة ومن خلال استجابات العاملين لا تركز من خلال مقابلاتها في عملية التوظيف على الجوانب الإبداعية للمتعلم للعمل، رغم أنها تعمل على إيجاد لجان مهمتها فحص المهارات الخاصة بالمتقدمين وانتقاء الموظفين حسب الاحتياجات الحقيقية؛ لأن كل ذلك ينعكس على مستويات الأداء العام للشركة، لذا فقد تم قبول الفرضية الصفرية.

نلاحظ أن مجال التحفيز والمتعلق بمتغير المستوى الإداري لا توجد به فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ )، حيث كانت الدلالة الإحصائية له (0.17)، ولعل ذلك بسبب أن أفراد عينة الدراسة على اختلاف مستوياتهم الإدارية لديهم معرفة واطلاع تجاه الدور الذي تقوم به الشركة في عملية تنمية القدرات الإبداعية لبعض الموظفين من خلال الإجراءات التي تقوم بها الشركة في سبيل تحفيز العاملين وتنمية مهاراتهم الوظيفية والإدارية حيث أنها تقدم

حوافز معنوية ومادية لبعض العاملين لتشجيعهم في دعم أفكارهم ورغباتهم الجديدة والمتطورة، وكذلك التفاعل معها بما يخدم مصلحة الشركة وينمي جوانبها المختلفة، إضافة إلى ذلك فإن وحدة إدارة الموارد البشرية تقوم بربط الألقاب والوظائف والرتب في الهيكل التنظيمي بمستوى العمل والكفاءة، وبناءً عليها يتم دفع التعويضات للعاملين، إلا أن لضبابية نظام الحوافز أثره على الغالبية من أفراد العينة والمتمثلين في الإدارة الوسطى والدنيا، الأمر الذي جعل من مجمل استجاباتهم منخفضة على هذا المجال، لذا فقد تم قبول الفرضية الصفرية.

نلاحظ أن مجال التدريب والمتعلق بمتغير المستوى الإداري لا توجد به فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ )، حيث كانت الدلالة الإحصائية له (0.96)، ولعل ذلك بسبب أن أفراد عينة الدراسة على اختلاف مستوياتهم الإدارية يلاحظون ويدركون الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في عملية تنمية القدرات الإبداعية من خلال عمليات وبرامج التدريب والتنمية للعاملين، حيث أن إدارة الموارد البشرية تخصص أوقاتاً من أجل تطوير الأفكار الجديدة التي تخدم الشركة، إضافة إلى أن الشركة تقوم بعقد جلسات تغذية راجعة للموظفين من أجل متابعة البرامج التدريبية ومدى استفادة الموظفين منها، كما أنها تقوم بالاهتمام في جوانب الاستثمار في تدريب العاملين فيها، حيث أن ذلك يزيد من الالتزام في العمل وزيادة مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين، لذا فقد تم قبول الفرضية الصفرية.

نلاحظ أن مجال القيادة والمتعلق بمتغير المستوى الإداري لا توجد به فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ )، حيث كانت الدلالة الإحصائية له (0.52)، ولعل ذلك بسبب أن أفراد عينة الدراسة على اختلاف مستوياتهم الإدارية وخصوصاً الوسطى والدنيا يدركون أن هناك أنماطاً إدارية مختلفة مما يحجّم من دور تفويض السلطات والصلاحيات للعاملين حسب الاحتياجات العامة مما يمكن من تعقيد إنجاز الأعمال بطريقة جيدة، لذا فقد تم قبول الفرضية الصفرية.

نلاحظ أن مجال الثقافة والمتعلق بمتغير المستوى الإداري لا توجد به فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ )، حيث كانت الدلالة الإحصائية له (0.42)، ولعل ذلك بسبب أن أفراد عينة الدراسة على اختلاف مستوياتهم الإدارية لديهم مستويات من المعرفة والإطلاع تجاه ما تقوم به إدارة الموارد البشرية في عملية تنمية القدرات الإبداعية للموظفين من خلال تطبيق وتوفير نظام من القيم والمعتقدات يدعم وينمي الارتباط والتضامن والمشاركة بين جميع العاملين، كما وأن الشركة تهتم بمناخ العمل وتحسينه الأمر الذي يعمل على تشجيع الابتكار

والإبداع لدى العاملين، لذا فقد تم قبول الفرضية الصفرية.

نلاحظ أن مجال الأداة الكلية والمتعلق بمتغير المستوى الإداري لا توجد به فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ )، حيث كانت الدلالة الإحصائية له (0.42) لذا فقد تم قبول الفرضية الصفرية.

## الفصل الخامس

### الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

#### 1.5 الاستنتاجات

تبين أن هناك دوراً لإدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة على الإبداع لدى موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية كان هذا بدرجة الموافقة من خلال الآتي:

- أن نظام الاختيار والتوظيف في شركة الاتصالات الفلسطينية لا يلبي بدرجة كبيرة سياسات الجودة الشاملة وتفعيل القدرات الإبداعية لدى الموظفين وأن اعتبارات الشركة للخبرات الإبداعية ليس شرطاً أساسياً في عملية الاختيار وعدم تركيز الشركة على الجوانب السلوكية للمتقدمين للعمل خلال مقابلات التوظيف.
- تبين أن نظام الحوافز المعمول به من قبل شركة الاتصالات الفلسطينية بحاجة إلى تفعيل يتناسب مع طموح العاملين واحتياجاتهم كون هذا النظام يكتنفه الغموض من جهة والتمييز بين العاملين من الجهة الأخرى في الإجراءات التحفيزية التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية.
- أن نظام التدريب في شركة الاتصالات الفلسطينية يتميز بكونه نظاماً شمولياً مبني على احتياجات الشركة والعاملين فيها ومحققاً مبدأ التطوير والإبداع آخذاً بعين الاعتبار تحقيق أهداف الشركة وأهداف الموظف.
- يسمح القادة الإداريون في شركة الاتصالات الفلسطينية بهامش بسيط جداً لمروسيهم بتعزيز

روح المبادرة في العمل ولا يولون الثقة بدرجة كبيرة لمروسيهم في قيادة الموقف تجاه العمل والالتزام نحو الشركة الأمر الذي يفقد الثقة من قبل العاملين تجاه رؤسائهم الإداريين وعدم اعتبارهم قدوة حسنة.

- إن الثقافة السائدة لدى العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية ثقافة قائمة على الاتجاه الإيجابي للتقدم والنجاح المستمر وتشجيع الأفكار الإبداعية وقبول التغيير مع وضوح الرؤية والتركيز الشديد على تقديم أفضل الخدمات للعملاء كثقافة من الضروري ترسيخها في أذهان العاملين سلوكياً وعملياً.
- أشارت النتائج إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة على الإبداع لدى موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس في جميع المجالات وكذلك في أداة الدراسة الكلية.
- بينت النتائج والتحليلات أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة على الإبداع لدى موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية تعزى لمتغير الفئة العمرية في جميع المجالات وكذلك في أداة الدراسة الكلية.
- أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة على الإبداع لدى موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في جميع المجالات وكذلك في أداة الدراسة الكلية.
- كما تبين النتائج أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة على الإبداع لدى موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في الشركة في جميع المجالات وكذلك في أداة الدراسة الكلية.
- كشفت النتائج أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة على الإبداع لدى موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية تعزى لمتغير المستوى الإداري في جميع المجالات وكذلك في أداة الدراسة الكلية.

## 2.5 التوصيات

ومن أجل أن تؤدي هذه الدراسة دورها وتتجز أهدافها على خير وجه، لا بد من تقديم بعض التوصيات التي إذا ما تم الأخذ بها من قبل شركة الاتصالات الفلسطينية سيكون لها تأثير إيجابي على عملها اليومي ونجاحها في المستقبل ومن بين هذه التوصيات ما يلي:

- توصي الدراسة شركة الاتصالات الفلسطينية بضرورة تطوير معايير التوظيف لموظفيها على أن يكون معيار الخبرات الإبداعية أحد المعايير للتوظيف التي من شأنها أن تزيد من دور الموظف وفهمه ووعيه إلى أقصى الحدود في عمله في الشركة لما لذلك من تأثير على طبيعة عمله كون استجابات المشمولين بالبحث حول سياسة الاختيار المتبعة من قبل الشركة غير واضحة الأمر الذي أدى بأفراد العينة إلى الأخذ بالمحايدة في استجاباتهم إضافة إلى شعور الباحثين بقلّة اعتبار الشركة للخبرات الإبداعية شرطاً أساسياً في عملية الاختيار. وفي هذا الإطار فإن ما تعنيه درجة التحقق بهذا المجال بالمحايدة إنما هي درجة سلبية لعدم تناغم استجابات الباحثين مع محور الاختيار.
- ضرورة تفعيل نظام الحوافز بجانبها المادي والمعنوي في الشركة تتناسب مع طموحاتهم ومستويات إنجازهم، والعمل على تفعيل روح الجماعة بين الموظفين من خلال مساواة السياسات التنموية في التحفيز لكافة العاملين في الشركة باختلاف مؤهلاتهم العلمية ومستوياتهم الوظيفية بحيث تكون قادرة على رفع روح المبادرة للجميع نحو الريادة والتميز في أدائهم الوظيفي.
- على شركة الاتصالات المضي قدماً في سياساتها نحو المحافظة على مواردها البشرية من خلال البرامج التدريبية لمواكبة ظروف الشركة واحتياجاتها التطويرية بما يتلاءم مع المؤثرات الداخلية والخارجية للشركة وإعطاء اهتمام بشكل أفضل لموضوع التغذية الراجعة لما له من أهمية في ترسيخ وتثبيت قدرة العاملين وتحسينها.
- على القادة الإداريين توسيع هامش الصلاحيات للموظفين وتفعيل دورهم الريادي من خلال تشجيعهم وتعزيز روح المبادرة والابتكار في العمل بما يتناسب وسياسات الشركة وتعزيز الثقة المتبادلة بين العاملين وقياداتهم الإدارية وجعل القادة الإداريين قدوة حسن لمروؤسيهم من خلال ترسيخ مفهوم المشاركة وعدم تركيز مصدر القرار بيد الإدارة العليا والعمل على كسب ثقة العاملين بهم.
- لا بد من ترسيخ مفهوم الثقافة وجعلها قابلة للتغيير والتطوير بما يتلاءم مع الاحتياجات المتنوعة في البيئة المحيطة وترسيخ الثقافة العامة للعاملين من قبل إدارة الشركة بسياسة

"الزبون دائماً على حق" وتطوير ثقافتهم تجاه العملاء ورغباتهم.

### 3.5 المقترحات

- إجراء دراسات للتعرف على الدور التنموي لشركة الاتصالات الفلسطينية لكي تكون داعمة لمضمون هذه الدراسة.
- إجراء دراسات للتعرف على الأنماط الإدارية المستخدمة في شركة الاتصالات الفلسطينية ودورها في دعم أهداف الشركة.

## 6. المراجع

### 1.6 المراجع العربية

- أبو شيخة، ن. (2000): إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الصفاء.
- أيوب، ن. (2000): العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية، مجلة الإدارة العامة، المجلد 40، العدد 21 ص ص 1 - 51.
- جامعة القدس المفتوحة. (1997): مناهج البحث العلمي. عمان.
- جعفر، ن. (1986): جذور الإبداع لدى كل الناس، وزارة الثقافة والإعلام، دار الشؤون الثقافية بغداد.
- حريم، ح. (1997): السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات. دار زهران، عمان.
- حسن، ر. (1999): إدارة الموارد البشرية. المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- حسن، ر. (2005): مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية. الدار الجامعية .
- الحقباني، ت. (1997): أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري: دراسة استطلاعية للموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، ؟.
- الحمادي، ع. (1999): صناعة الإبداع. دار ابن حزم بيروت.
- خضير، ك. (2002): السلوك التنظيمي. دار الصفاء، عمان.
- خطاب، ع؛ ومكاوي، ن. (1990): القيادة الإدارية الفعالة. كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- دره، ع؛ والصباغ، ز. (1986): إدارة القوى البشرية، الطبعة الأولى. دار الندوة للنشر والتوزيع، عمان.
- ذياب، ع وآخرون. (1995): التوافق بين فلسفة الإدارة وكل من السلوك القيادي والتركيب التنظيمي وأثره في الإبداع المجلة العربية للإدارة، المجلد 17، العدد1، ص ص 89 - 141.
- زويلف، م. (2001): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى. دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- السالم، م. (1999): العلاقة بين ابعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين: دراسة ميدانية في منشأة صغيرة صناعية عراقية، دراسات الجامعة الأردنية، مجلد 26، العدد 1، ص ص 98 - 113.
- السلمي، ع. (1988): إدارة الموارد البشرية. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.

- الشنواني، ص. (1983): إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل أهداف. مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- شركة الاتصالات الفلسطينية، 2008 .
- طلافحة، م. (1995): أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
- الطيب، ح. (1988): محاور لتنمية التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري، مجلة الإدارة العامة، العدد 59 ص ص 7 - 31.
- عبد الباسط م، ح. (1971): أصول البحث الاجتماعي، ط3، مكتبة الأنجلو المصرية. القاهرة
- عبد الباقي، ص. (2000): إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية. الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- عبد الفتاح، ن. (1995): مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار، مجلة الإداري، السنة 17، عدد 60، ص ص 49 - 74.
- عبد الوهاب، ع. (1995): القدرات الإبداعية للعاملين، مجلة الإدارة العامة (معهد الإدارة العامة، الرياض)، العدد 25 ص ص 37 - 49.
- عبدالله، ا. (2003): أهمية ودور الإبداع في الإدارة، الرائد العربي، العدد 77، ص ص 106 - 111.
- عساف، ع. (1995): مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، الإداري، السنة 17 العدد 62، ص ص 29 - 54.
- عقيلي، ع. (1993): إدارة القوى العاملة. مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية ومنشورات جامعة حلب، حلب.
- عقيلي، ع. (1987): إدارة الأفراد. مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية ومنشورات جامعة حلب، حلب.
- عناقرة، ف. (1990): خصائص المنظمات الإدارية الإبداعية كما يتصورها القادة الإداريون، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.
- العواجي، ا. (1986): الإبداع في مجال الإدارة المحلية العربية المفاهيم والتطبيق في الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي، تحرير ناصر الصائغ، عمان، المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
- عيلة بال تل نشرة شهرية خاصة بموظفي الاتصالات الفلسطينية تصدر عن إدارة التسويق العدد (10) تشرين الثاني 2006 ص 7.
- سليمان، أ. (2007): خطط جديدة عيلتنا، نشرة غير دورية تصدر عن إدارة الاتصالات

التسويقية، العدد الأول أيار 2007 ص ص 12-13.

- الفارس، س؛ وآخرون. (2000): إدارة الموارد البشرية. منشورات جامعة دمشق، دمشق.
- فضل الله، ف. (1986): المقومات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في العالم العربي وأثرها في توجهات الإبداع الإداري، المجلة العربية للإدارة، مجلد 10، عدد 2، ص ص 78 - 96.
- القبيسي، م. (2002): واقع الإبداع في الدوائر الحكومية/ دراسة استكشافية لإمارة أبوظبي رسالة ماجستير، جامعة اليرموك.
- القريوتي، م. (1993): السلوك التنظيمي/ دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، الطبعة 2. (دين)، عمان.
- القطاونة، م. (2000): المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي/ دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية.
- الكردي، م. (1997): التخطيط للتنمية الاجتماعية دراسة لتجربة التخطيط الإقليمي في أسوان. دار المعارف، مصر.
- كنعان، ن. (1992): القيادة الإدارية. مكتبة دار الثقافة عمان.
- كلادة، ط. (1997): الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية. مطبعة دار زهران، عمان.
- اللوزي، م. (1999): التطوير التنظيمي/ أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان.
- ليفت، ه. (1987): الإدارة الرائدة، بناء الإبداع والتصميم والقيم في المنظمات. (ترجمة طایل السعيد) الطبعة الأولى. شركة المكتبات الكويتية المحدودة، الكويت.
- مخامرة، م؛ والدهان، ا. (1988): العوامل المؤثرة على الإبداع لدى العاملين في الشركات المساهمة المحدودة، دراسات الجامعة الأردنية المجلد 15، العدد الثاني، ص ص 151-172.
- المدهون، م؛ والجزراوي، ا. (1995): تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور، الطبعة الأولى. المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان.
- الهيتي، خ. (2003): إدارة الموارد البشرية الطبعة الأولى. دار وائل للنشر، عمان.
- المعاني، ا. (1990): أثر الولاء التنظيمي على الإبداع الإداري لدى المديرين في الوزارات الأردنية رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية.
- المنصور، زهير. (1985): مقدمة في منهج الإبداع. ذات السلاسل، الكويت.
- همام، ع. (1993): دراسة تأثير بعض المحددات على مستوى القدرات الابتكارية للمدير بالتطبيق على القطاع المصرفي العام في جمهورية مصر العربية، مجلة الإدارة، المجلد 20 العدد3، ص ص 6-17.

- همشري، ع. (1994): معوقات الإبداع لدى العاملين في المكتبات المتخصصة في الأردن مجلة دراسات العلوم الإنسانية، الجامعة الأردنية، عمان، مجلد 21، عدد 4، ص ص 115 - 149.
- هيجان، ع. (1995): كيف توظف التدريب من أجل تنمية الإبداع في المنظمات؟ المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، المجلد 10، العدد 20، ص ص 263 - 310.
- هيجان، ع. (1999): معوقات الإبداع في المنظمات السعودية، مجلة الإدارة العامة، المجلد 39، العدد 1 ص ص 1 - 77.
- وهيب، ر؛ سعيد، ن. (1987): إدارة الأفراد. مطبعة دار الحكمة .

## 2.6 المراجع الأجنبية

- Ahmed, P.(1998): Clutter and climate for Innovation. **European Journal of Innovation Management, Vol. 1, No1**, pp30-43.
- Amabile, T. (1988): A Model of Creativity of Innovation in Organizations, **Research in Organizational Behavior, Vol. 10, No, 2**, pp 123-167.
- Andriopoulos, C., Lowe, A. (2000): Enhancing Organizational Creativity: the Process of Perpetual Challenging, **Management Decision, Vol. 32, No. 10**, pp734-742.
- Appleby, A., and Mavin, S. (2000): Innovation Not Imitation: Human Resource Strategy & The Impact on World-Class Status, **Total Quality Management, Vol. 11, No. 415&416**, pp554-561.
- Cheng, A., and Brown, A. (1998): HRM Strategies and Labour Turnover in the Hotel Industry: A Comparative Study of Australia & Singapore, **The International Journal of Human Resource Management, Vol.9, No1**, p 136p,151.
- Claver, E., and Liopis, J., et al. (1998): Organizational Culture for Innovation and New Technological Behavior, **Journal of High Technology Management Research, Vol.9, Issue 1**, 14p,p55.
- Cohen , ?(1999): Fostering Innovation in A large Human Service, **Administration in social work, Vol. 23**, pp47-59.
- Druker, F. (1985): Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles. Harper & Row, New York, U.S.A.
- Erickson, C., Jacoby, S. (2003): The Effect Of Employer Networks On Workplace Innovation & Training, **Industrial & Labor Relations Review, Vol. 56 Issue. 2**, pp 201-203.

- Hunter, L. (2000): The Adoption of Innovation Work Practices in Service Establishments, **International Journal of HRM, Vol. 11, No. 3**, pp 477-496.
- Ivancevich, J. (1992): **Human Research Management: Foundations of Personnel.5<sup>th</sup> ed.** IRWIN,INC.
- Kuhn, R. (1988): **Handbook for Creative & Innovative Mangers.** Mc Graw-Hill Book Company, NewYork.
- Longowitz, N. (1991): Motivations for Innovations in Firms: Economic Insight into the U.S Competitive stance, **Journal of Socio-Economic, Vol.20, Issue3**, p251,p12. (?)
- Martin, M. (1994): **Management Innovation and Entrepreneurship in Technology-Based Firms.** John wiley &Sons Inc., New York.
- Ollala, M. (1999): The Resource-Based Theory and Human Resources. **International Advances in Economic Research.Vol.5, Issue ?**, pp 84-93.
- Perry, P. (1995): Seven Sure-Fire Ways to Motivate Workers. **Landscape Management, Vol. 34, Issue 8.** p 24.
- Quinn, D., and Rivoli, P. (1991): The Effects of America & Japanese Style Employment & Compensation Practices on Innovation, **Organization Science. Vol. 2, No. 4**, pp 323-341.
- Quinn, S. (1990): Supporting Innovation in the Work Place, **Supervision, Vol. 51, No. 2**, pp 3 – 5.
- Schuler, R. and Youndt, S. (1986): **Effective Personal Management.** West Publishing Company, ?.
- Sheley, E. (1995): High Tech Recruiting Method, **HR Magazine, Vol. 40, Issue 9**, pp 3-61.
- Urabe, K., Child, J. and Kagno, ?. (1988): **Innovation & Management: International Comparison.** Walter de Gruyter, Berlin & New York.
- Van De Ven, A. (1986): Central Problems in the Management of Innovation, **Management Science. Vol. 32, No5**, pp590-606.
- Williams, S. (2001): Increasing Employee's Creativity By Training Their Managers, **Industrial and Commercial Training, Vol. 33, No. 2**, pp63-68.

## الملاحق

## ملحق 1.2



### إدارة الشؤون الإدارية والموارد البشرية دائرة التدريب والتطوير

#### سياسة تحديد الكوتا التدريبية للموظف

تعريفات:

البرامج التدريبية: هي أي نشاط يقوم به موظفو الشركة بهدف التعلم وزيادة المعرفة ويشمل ذلك الدورات والندوات وورش العمل والمؤتمرات وأي أنشطة أخرى تقع تحت مسؤوليات دائرة التدريب والتطوير في الشركة.

السياسات العامة

1. يحق لأي من الموظفين الترشح لأي برنامج تدريبي مرتبط بطبيعة العمل وضمن الإجراءات المعتمدة لذلك في الشركة ويستثنى من ذلك الموظفين في أثناء فترة التجربة.
2. يجب أن يتم الترشيح من خلال المسؤول المباشر وبعتماد رئيس الإدارة المعنية.
3. يتم ترشيح الموظف لبرنامج تدريبي واحد فقط ولا يجوز ترشيح نفس الموظف لأكثر من برنامج واحد في نفس الوقت (تداخل البرامج).
4. لا يتم ترشيح الموظفين لدورات خارجية في حال التزامهم بحضور دورات محلية خلال نفس الفترة.
5. لا يجوز ترشيح موظف لحضور برنامج تدريبي في أثناء وجوده في إجازة.
6. لا يتجاوز حضور أي من الموظفين لبرامج تدريبية خارجية البرنامجين في السنة الواحدة كحد أقصى.
7. لن يتم قبول أية دورات تدريبية ليست من ضمن الخطة التدريبية إلا إذا كانت مرتبطة بخدمات أو مشاريع جديدة شريطه تسبب رئيس الإدارة الطالبة لذلك وموافقة لجنة التدريب عليها.
8. تملك لجنة التدريب الحق في تحديد عدد المشاركين المرشحين لحضور الدورات وذلك بالتنسيق مع رؤساء ومدراء الإدارات ذات العلاقة.
9. سيكون التركيز في التدريب على أن يقوم المتدربون بنقل خبراتهم إلى زملائهم كل في مجال عمله بحيث تكون المعرفة والمنفعة متبادلة بحيث تطلب لجنة التدريب ممن تلقى التدريب أن ينقل المعرفة لزملائه سواء نظريا أو عمليا.
9. لا يتجاوز إجمالي عدد البرامج التدريبية التي يشارك بها أي من الموظفين الأربعة برامج في السنة الواحدة كحد أقصى وبما لا يتعارض مع البندين (5+6) أعلاه.
10. لا يجوز ترشيح الموظف لنفس البرنامج التدريبي أو لبرنامج تدريبي شبيهه لأكثر من مرة واحدة خلال مدة عمله في الشركة وكذلك لبرامج تدريبية أثبت الموظف مشاركتها بها أو لمعارف أو لمهارات أثبت قدرته بها قبل انضمامه للعمل في الشركة عند التقدم بطلب العمل.
11. يلتزم الموظف بتقديم عرض مفصل عن نتائج التدريب لمن يحتاج ذلك العرض من الموظفين، كما يلتزم بتقديم تقرير مكتوب عن التدريب باستخدام النموذج

- الخاص لذلك، في حال عدم تقديم التقرير والعرض عن التدريب فإن ذلك يفقد الموظف الحق في طلب دورات تدريبية في المستقبل لحين تسوية الحالات السابقة.
12. في حال تغيب الموظف عن حضور التدريب بدون سبب مقنع للجنة التدريب فإنه يتكفل بإعادة كلما تكاليف التدريب للشركة وتخصم هذه التكاليف من راتب أول شهر بعد قرار اللجنة.
13. مدة الحد الأقصى لانقطاع الموظف عن التدريب بشكل كامل هي 24 شهرا وخلاف ذلك تقوم دائرة التدريب والتطوير بتأمين فرصة تدريبية مناسبة للموظف المعني.
14. نهاية العام 2006 هي آخر تاريخ لوجود حالات من الموظفين ممن لم يحصلوا على أية فرصة تدريبية منذ تاريخ تعيينهم في الشركة باستثناء الموظفين الذين سيتم تعيينهم أو تقاعدهم في العام 2006.

يجري العمل بهذه السياسات من تاريخ نشرها وتعميمها وتكون إدارة الشؤون الإدارية/ دائرة التدريب والتطوير هي الجهة المسؤولة عن تنفيذها وتوثيق النشاط التدريبي لجميع الموظفين.

## ملحق 2.2



### نظام الحوافز الخاص بالموظفين العاملين كمدرسين داخل الشركة

- 1 التدريب اختياري ولا تلزم الشركة موظفيها بالعمل كمدرسين إلا إذا كان التدريب جزءاً من تعاقد مسبق بين الشركة والموظف، ومن ذلك اتفاقيات إيفاد الموظفين لحضور دورات تدريبية/ اجتماعات/ معارض خارج الشركة. وفي حال إيفاد موظف لحضور تدريب/ معرض/ اجتماع على نفقة الشركة فإن الموظف يلتزم بعقد تدريب لموظفي الشركة في نفس الموضوع بما لا يزيد عن 50% من عدد ساعات التدريب الأصلي وخلال مدة أقصاها ستة أشهر من تاريخ انتهاء التدريب الأصلي.
- 3 تعطى الأولوية للعمل في الوظيفة والمهام الأصلية للموظف بحيث لا يكون التدريب على حساب العمل الأصلي.
- 4 يشترط موافقة المسؤول المباشر للموظف ورئيس إدارته لمن يرغب من الموظفين في تقديم خدمة تدريبية قبل التقدم بطلب للتدريب في الشركة.
- 5 لا تتجاوز الساعات التدريبية للموظف الواحد (25) ساعة تدريبية في الشهر الواحد وبما لا يتجاوز (100) ساعة تدريبية في العام الواحد.
- 6 تحتسب المبالغ التي يتلقاها الموظف على التدريب كمكافأة خاصة ولا تحتسب ضمن التزامات الشركة تجاه الموظف فيما يتعلق بنظام الحوافز كصندوق الادخار ومخصصات الأسرة والشهر الثالث عشر ومكافأة نهاية الخدمة، وتكون المكافأة خاضعة لقانون الضريبة المعمول به.
- 7 تحتسب ساعات التدريب بناء على سجل الدوام الذي يتم اعتماده أسبوعياً من قبل مدير التدريب والتطوير أو من ينوب عنه ولا تحتسب أية ساعات تدريبية خلاف ذلك.
- 8 يشترط موافقة المسؤول المباشر للموظف الذي سيقدم التدريب وكذلك موافقة لجنة التدريب بعد إعداد تقرير عن كفاءة المدرب للقيام بالعمل المطلوب، وفي حال رفض أي من المخولين باختيار المدرب أن يقوم هذا الموظف بالتدريب فإنه لا يحق لأي منهم أن يتقدم للعمل كمدرّب في نفس الدورة ذات الصلة.
- 9 تحتسب الساعة التدريبية بمبلغ مقطوع مقداره (20) دينار أردني حتى وإن قام الموظف بالتدريب في أثناء ساعات عمله الإداري ولا تخصم الساعة الإدارية من راتبه الأصلي.
- 11 إذا كان التدريب خارج مكان العمل فإن الشركة تتكفل بتغطية تكاليف التنقل والإقامة بحسب الإجراءات والسياسات المعمول بها في الشركة.
- 12 إذا كان المدرب ذو مسؤولية إدارية مباشرة عن ثلثي المتدربين فأكثر فإنه لا يخضع لنظام الحوافز هذا مع احتفاظه بحق المطالبة بمكافأة تقرر في حينه وقبل المباشرة بالتدريب.
- 13 تغطي هذه الحوافز الساعات التدريبية وساعات التحضير للتدريب وساعات التقييم بعد التدريب وساعات تحضير المادة التدريبية مع العلم أن تحضير المادة التدريبية هو من مسؤولية المدرب.
- 14 لا يحق للموظف أن يقدم نفس الخدمة التدريبية لجهات خارجية إلا من خلال الشركة وفي حال ثبت ذلك فإنه يخضع للمساءلة القانونية.
- 15 لتقديم أية مقترحات لدورات تدريبية أو الاستفسار حول هذا النظام، يمكن الاتصال مع مدير التدريب والتطوير في الشركة.

## ملحق 3.2



### سياسة الشركة في التعامل مع برامج الماجستير لموظفيها

الهدف:

انطلاقاً من حرص شركة الاتصالات الفلسطينية على تقديم جميع أشكال الدعم والتحفيز لموظفيها ونهوضاً بمستواهم العلمي والعملية، وحرصاً على تطوير كادرها العامل والارتقاء به إلى أعلى المستويات وفق ما هو جديد ومستجد في أنشطة التدريب والتطوير فقد أقرت هذه السياسة لتوفير برامج علمية تساهم في تحقيق أهداف الشركة المرجوة من خلال رفع كفاءة العاملين فيها. يتمثل هذا البرنامج في توفير بعض الفرص للالتحاق ببرامج الماجستير في الجامعات المحلية بما ينعكس ايجابياً على مستوى أداء الموظف الذي له أثر كبير على تقدم الشركة ونجاحها.

الفئة المستهدفة:

الموظفون الحاصلون على شهادة بكالوريوس فقط.

السياسات العامة:

1. بعد اجتياز الموظف الراغب بالالتحاق ببرامج الماجستير لامتحان القبول في الجامعة ذات العلاقة، يقوم الموظف بتسليم أوراقه في إدارة الشؤون الإدارية لدائرة التدريب والتطوير بصفتها الجهة الوحيدة المخولة بمتابعة دراسة الموظفين في الجامعات من خلال الشركة.
2. تقوم إدارة الشؤون الإدارية/ دائرة التدريب والتطوير باستقبال طلبات الالتحاق من الإدارات والدوائر المختلفة والمعنية وبعد استكمال الطلبات يتم تشكيل لجنة لفرز المرشحين، وتقرر هذه اللجنة نوع العلاقة بين البرنامج وطبيعة عمل الموظف لتحديد مدى أهمية المشاركة في البرنامج ضمن أولويات تطوير قدرات الموظفين.
3. يتم النظر في طلبات الدراسة في بداية العام الجامعي فقط وفي حال عدم اكتمال عدد المتقدمين بطلب للدراسة، فإن دائرة التدريب تعلن عن التسجيل للبرامج في الفصل الثاني في حينه.
4. بعد اختيار المرشحين من قبل اللجنة يتم رفع الأسماء إلى المدير العام لاعتمادها.
5. في حال تم الاعتماد يقوم الموظف المرشح بتوقيع نموذج التعهد والالتزام حسب ما هو معمول به في الشركة.
6. يقوم موظف الدراسات العليا بالتسجيل على حسابه الخاص وفي حال حصل الموظف على تقدير ممتاز تقوم الشركة بتغطية 50% من الرسوم لنفس الفصل، وفي حال الحصول على تقدير جيد جداً تقوم الشركة بتغطية 25% من الرسوم لنفس الفصل.
7. تنطبق هذه السياسة على الجامعات الموجودة في مدينة العمل أو أقرب جامعة من أجل الاستفادة من هذا البرنامج ويطلب من الموظف الحصول على موافقة اللجنة قبل اختيار البرنامج الدراسي ومكان الدراسة.

8. في حال لم ينجح الموظف في الحصول على شهادة الماجستير فإنه يلتزم بإعادة كافة الرسوم التي تحملتها الشركة خلال الدراسة.
  9. إذا أنهى الموظف عمله أثناء الدراسة يلتزم الموظف بالتعهد المذكور في البند (5) أعلاه.
  10. تقدم شركة الاتصالات للموظفين ساعات دوام في البرنامج كمنحة دراسية غير مقتطعة بما فيها ساعات المغادرة المسموح بها بشرط أن يقدم الموظف المستفيد ما يثبت ساعات دوامه في الجامعة من خلال برنامج الدوام الفصلي.
  11. يسمح للطلبة المنتسبين لبرامج الماجستير إعداد رسالتهم أو جزءا منها عن شركه الاتصالات شريطه الحصول على موافقة المدير العام المسبقة.
  12. على جميع الموظفين المنتسبين لبرامج الماجستير أن يزودوا مكتبه الشركة بنسخه من رسائل الماجستير التي سيعودونها على أن تبقى جزء من المكتبة ولا يسمح بإعارتها حفاظا على حقوق صاحب الرسالة.
  13. تعترف الشركة بدرجة الماجستير بعد تصديق الشهادات من الجهات الرسمية المعتمدة حسب الأصول واعتراف الشركة لا يعني بالضرورة انعكاس مالي على الراتب.
  14. على الموظف تصديق الشهادات من الجامعة حسب الأصول وعمل التسويات المالية اللازمة والاحتفاظ بإيصالات الدفع وإرسالها إلى إدارة الشؤون الإدارية/ دائرة التدريب والتطوير.
  15. في حال تخرج الموظف بتقدير ممتاز تقوم شركة الاتصالات بتقديم مبلغ 500 دينار نقدا كمكافأة تدفع لمرة واحدة بناء على وثائق رسمية تثبت الحصول على الامتياز وفي حال التخرج بتقدير جيد جدا يتم دفع مبلغ 300 دينار كمكافأة.
- في حالة الموظف المنتسب حالياً لدراسة الماجستير يتم تطبيق نفس الإجراءات اعتباراً من بداية الفصل القادم.

## ملحق 4.2



### الزميلات والزملاء المحترمون،

يسرنا الإعلان عن بدء العمل ببرنامج **تقدير موظفي الاتصالات الفلسطينية المتميزين** والذي جاء تماشياً مع سياسة شركة الاتصالات الفلسطينية القائمة على تقدير موظفيها والعرفان بجهودهم البناءة، فقد تبنت الشركة منح تقدير متميز لموظفيها يتم من خلاله اختيار الموظف المثالي لكل شهر على مدار العام ومن ثم اختيار نجم العام من بين الإثنى عشر نجماً الذين سيتم اختيارهم خلال العام.

### المعايير:

1. المبادرة في تقديم أفكار إبداعية لتطوير الأعمال.
2. الالتزام بسياسات الشركة وإجراءاتها.
3. التميز في أعمال استثنائية تساهم في الحفاظ على مصالح الشركة وزيائنها وممتلكاتها.
4. تقدير المشتركين والجمهور له من خلال تفاعله معهم وخدمتهم وتلبية احتياجاتهم.
5. المثالية والتفاني في العمل ضمن روح الفريق.

### الآلية:

يتم اختيار مرشحين من قبل مدراءهم حسب المعايير المذكورة حيث يتم تعبئة النموذج الترشيح وتقديمه إلى الإدارة العليا مع شرح يعزز مطابقة المرشحين للمعايير المعتمدة، على أن يتم تقديم طلبات الشهر قبل السادس من الشهر الذي يليه، وعليه يتم اختيار نجم الاتصالات من بين المرشحين خلال الشهر.

### التكريم:

- \* يمنح الموظف المثالي لكل شهر (نجم الشهر):
  1. شهادة تقدير.
  2. درع عليه اسم الموظف والشهر الذي تم اختياره فيه.
  3. إدراج اسمه وصورته على لوحة خاصة في مبنى الإدارة العامة.
  4. مكافأة مالية بقيمة 300 دينار أردني.
  5. إجراء مقابلة شخصية مع نجم الاتصالات ليتم نشرها على الانترنت والمجلة الشهرية الخاصة بشركة الاتصالات الفلسطينية.

\* يمنح الموظف المثالي للعام (نجم العام): 1000 دينار اردني.

### ملحق 1.3: استمارة الاستبانة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



عمادة الدراسات العليا  
برنامج التنمية الريفية المستدامة/بناء مؤسسات

الأخ / الأخت موظف شركة الاتصالات الفلسطينية المحترم/ة

تحية طيبة وبعد،

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة الإبداعية لدى موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية، وذلك في إطار موضوع أطروحة للحصول على درجة ماجستير في بناء المؤسسات بجامعة القدس.

لذا يرجى تعبئة البيانات الآتية بدقة وموضوعية، علماً بأن جميع المعلومات التي ستقدمونها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم حسن تعاونكم واهتمامكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث

سليم محمد زيد الكيلاني

طالب دراسات عليا، جامعة القدس

القسم الأول - معلومات شخصية ووظيفية

يرجى وضع إشارة (X) أمام الاختيار الذي ينطبق على حالتك في كل من الفقرات التالية:

1 - الجنس:

ذكر \_\_\_\_\_

أنثى

2 - الفئة العمرية:

من 20 إلى 29 سنة \_\_\_\_\_

من 30 إلى 39 سنة \_\_\_\_\_

من 40 إلى 49 سنة \_\_\_\_\_

50 سنة فأكثر

3 - المؤهل العلمي:

ثانوية عامة أو أقل \_\_\_\_\_

دبلوم

بكالوريوس

دراسات عليا (ماجستير / دكتوراه)

4 - عدد سنوات الخبرة في الشركة:

أقل من 5 سنوات

من 6 إلى 10 سنوات

10 سنوات فأكثر

5 - المستوى الإداري:

إدارة عليا

إدارة وسطى

إدارة دنيا

## القسم الثاني:

الرجاء أن تقرأ كلاً من العبارات في هذا القسم، والتي تشكل فقرات الاستبانة، وأن تحدد إلى أي مدى توافق على ما جاء فيها استناداً إلى واقع الممارسات الإدارية في الشركة، وذلك بوضع إشارة (X) في المكان المناسب الذي يمثل إجابتك

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبرة
<b>أولاً - الاختيار: ويعني أن الشركة توفر أعمالاً مثيرة للاهتمام</b>					
					1 - تساعد الشركة العاملين على إيجاد الشعور بالنمو الشخصي لهم واستخدام مهارات جديدة مرتبطة بتقديم العمل.
					2 - تتبع الشركة سياسة التوظيف الداخلي لأصحاب الكفاءات العلمية وتنمية الجهود المتميزة.
					3 - تتبنى الشركة أساليب حديثة في استقطاب الموظفين، كاستقبال طلبات التوظيف إلكترونياً.
					4 - تجسد سياسة الاختيار التي تتبعها الشركة الأمن الوظيفي للعاملين مما يعمق روح الانتماء والاعتزاز والولاء للتنظيم.
					5 - تعتبر الخبرات الإبداعية شرطاً أساسياً في اختيار الشركة لأفرادها.
					6 - تستقطب الشركة أفضل الأفراد وتوسعى نحو إنشاء عمالة ذات أفكار متنوعة.
					7 - تركز مقابلات التوظيف في الشركة على جوانب السلوك الإبداعية للمتقدم للعمل.
					8 - توجه الشركة لجان لفحص المهارات وانتقاء الموظفين حسب احتياجاتها الحقيقية.
<b>ثانياً - التحفيز:</b>					
					1 - تتم عملية ترقية الأفراد في الشركة على أساس القدرة على التحليل والاستدلال.
					2 - تضع الشركة معايير وأسس خاصة للرقابة والمتابعة وقياس الأداء وتقييمه.

غير موافق	يشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبرة
						3 - تتبنى الشركة أنظمة المكافأة التي تقوم على مفهوم الأجر مقابل المعرفة المميزة
						4 - يوجد اهتمام من إدارة الشركة بالحوافز المادية المقدمة للمبدعين.
						5 - تمنح الشركة العاملين مكافآت مجزية تتناسب مع مستوى الأداء.
						6 - يتم تصميم الأعمال والوظائف في الشركة بحيث تشكل تحدياً لقدرات المستخدم ومواهبه.
						7 - تحرص الشركة على أن تكون العقوبة على الخطأ أقل من العقوبة على عدم المحاولة.
						8 - تقوم الشركة بتأكيد صفة الجماعية في الحوافز كلما أمكن لحفز المرؤوسين على التعاون والإقبال على العمل معاً كفريق.
						9 - تقدم الشركة حوافز معنوية للعاملين تشجعهم في دعم أفكارهم الجديدة والتفاعل معها.
						10 - ترتبط ألقاب الوظائف والرتب في الهيكل التنظيمي في الشركة بمستوى العمل والكفاءة وبناءً عليها يتم دفع التعويضات.
<b>ثالثاً - التدريب</b>						
						1 - تشجع الشركة أساليب التدريب التي تعزز التعلم الذاتي.
						2 - بشكل عام يسود بين العاملين في الشركة استعداد عام للتعلم المستمر.
						3 - تتبنى الشركة مدخل إدارة الجودة الشاملة ويشكل الأساس لخطته التدريبية.
						4 - تتمتع البرامج التدريبية في الشركة بوفرة البرمجيات الحاسوبية الحديثة التي تقوم على التعليم الإلكتروني الموجه ذاتياً.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					5 - تقوم البرامج التدريبية في الشركة على التفاعل بين الزملاء لتعزيز تعلمهم.
					6 - يسود في الشركة مناخ يساعد في نجاح تكوين فرق عمل موجهة ذاتياً.
					7 - تقوم الشركة بتوفير برمجيات تلائم أساليب التعلم الفردي في برامجها التدريبية.
					8 - تهدف البرامج التدريبية في الشركة إلى زيادة التركيز على العمل.
					9 - من أهداف البرامج التدريبية في الشركة تصميم خدمات جديدة وتطبيق برامج التغيير والتطوير.
					10 - تدرك الشركة أهمية مواردها البشرية كراس مال بشري بحيث يصمم برامج تدريبية تزيد من مهارات الأفراد.
					11 - تخصص الشركة وقتاً من أجل تطوير أفكار جديدة ولا يعتبر ذلك مضيعة للوقت
					12 - تهتم الشركة بعقد جلسات تغذية راجعة ومتابعة نتائج التدريب.
					13 - زيادة الاستثمار في تدريب العاملين في الشركة يزيد من التزامهم في العمل ورضاهم الوظيفي.
<b>رابعاً - القيادة</b>					
					1 - تشجع الشركة العاملين فيها على تحمل المسؤوليات في استخدام المنهج المنطقي والمرتج في حل المشكلات.
					2 - تشجع الشركة على تبني أنماط قيادية تكثر من طرح الأفكار القابلة للتطوير والتطبيق.
					3 - الرؤية الكلية للشركة واضحة من السهل نقلها للمرؤوسين ومن ثم وضوح الوسائل والأساليب لتحقيق الأهداف.

غير موافق	يشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبرة
						4 - يشجع القادة الإداريون المبادأة من قبل العاملين في الشركة.
						5 - يمكن وصف اتجاهات العاملين في الشركة نحو نمط القيادة السائدة فيها بأنها تتميز بالثقة بالقيادة، والدافعية للعمل والالتزام نحو المنظمة.
						6 - يعتبر العاملون في الشركة قادتهم الإداريين قوتهم الحسنة
						7 - يتم تفويض السلطات والصلاحيات للعاملين في الشركة حسب الحاجة إليها.
<b>خامساً - الثقافة</b>						
						1 - تسود في الشركة اتجاهات إيجابية نحو التغيير.
						2 - يسود في الشركة مناخ يشجع المجازفة في تقديم أفكار جديدة من قبل العاملين فيها.
						3 - تسود في الشركة قيم البحث عن الأفكار الجديدة وتطويرها.
						4 - لدى العاملين في الشركة وعي بأهمية إشباع حاجات العملاء.
						5 - الثقافة التنظيمية في الشركة تتقبل التغيير.
						6 - رؤية الشركة محددة بوضوح.
						7 - العاملون في الشركة لديهم تركيز شديد على العميل ويقدمون أفضل الخدمات له.
						8 - يسود في الشركة مناخ تنظيمي يشجع التغيير والأفكار الجديدة، ويقبل آراء الآخرين.
						9 - يوجد لدى الشركة نظام من القيم والمعتقدات يدعم وينمي الارتباط والتضامن والمشاركة بين العاملين.
						10 - تهتم الشركة بمناخ العمل الذي يشجع على الابتكار والإبداع كتشجيع سياسة الباب المفتوح.

شكراً

ملحق 2.3: قائمة بأسماء السادة المحكمين

الرقم	الاسم	المسمى الوظيفي	مكان العمل
1.	الدكتور طارق الحاج	عميد كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية	جامعة النجاح الوطنية
2.	الدكتور مجيد منصور	أستاذ مساعد في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية	جامعة النجاح الوطنية
3.	الأستاذ سامي الكيلاني	مدير مركز الخدمة المجتمعية	جامعة النجاح الوطنية
4.	الدكتور إلياس ضبيط	محاضر جامعي	الجامعة العربية الأمريكية
5.	الدكتور يوسف عطاري	أستاذ القانون	جامعة عمان للدراسات العليا
6.	الدكتور وليد عطاري	أستاذ الفلسفة	الجامعة الأردنية

### ملحق 3.3: التحليل الإحصائي

#### Frequencies Frequency Table

##### الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	120	70.6	70.6	70.6
أنثى	50	29.4	29.4	100.0
Total	170	100.0	100.0	

##### الفئة العمرية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid من ٢٠-٢٩ سنة	44	25.9	25.9	25.9
من ٣٠-٣٩ سنة	86	50.6	50.6	76.5
من ٤٠-٤٩ سنة	34	20.0	20.0	96.5
50 سنة فأكثر	6	3.5	3.5	100.0
Total	170	100.0	100.0	

##### المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوية عامة أو أقل	9	5.3	5.3	5.3
دبلوم	53	31.2	31.2	36.5
بكالوريوس	97	57.1	57.1	93.5
دراسات عليا-ماجستير، دكتوراه	11	6.5	6.5	100.0
Total	170	100.0	100.0	

##### عدد سنوات الخبرة في الشركة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 5 سنوات فأقل	47	27.6	27.6	27.6
من ٦-١٠ سنوات	96	56.5	56.5	84.1
أكثر من ١٠ سنوات	27	15.9	15.9	100.0
Total	170	100.0	100.0	

##### المستوى الإداري

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid إدارة عليا	9	5.3	5.3	5.3
إدارة وسطى	113	66.5	66.5	71.8
إدارة دنيا	48	28.2	28.2	100.0
Total	170	100.0	100.0	

## Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q1A	170	2.00	5.00	3.4235	.9406
Q2A	170	1.00	5.00	3.6059	1.1932
Q3A	170	1.00	7.00	3.4118	1.2143
Q4A	170	1.00	5.00	3.3529	1.1275
Q5A	170	1.00	5.00	3.0235	1.0027
Q6A	170	1.00	5.00	3.4353	1.0597
Q7A	170	1.00	5.00	3.2941	1.0185
Q8A	170	1.00	5.00	3.2471	1.0136
مجال الإختبار	170	1.25	4.75	3.3493	.7501
Valid N (listwise)	170				

## Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q1B	170	1.00	5.00	2.9588	1.0226
Q2B	170	2.00	6.00	3.7412	.9749
Q3B	170	1.00	5.00	3.0059	1.1067
Q4B	170	1.00	5.00	3.2118	1.0780
Q5B	170	1.00	5.00	3.0941	1.1830
Q6B	170	1.00	5.00	3.0882	.8894
Q7B	170	1.00	5.00	3.1118	.9757
Q8B	170	1.00	5.00	3.0529	1.1423
Q9B	170	1.00	5.00	3.3529	1.0901
Q10B	170	1.00	5.00	3.1647	1.2625
مجال التحفيز	170	1.40	4.70	3.1782	.7918
Valid N (listwise)	170				

## Descriptives

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q1C	170	1.00	5.00	3.9941	.8320
Q2C	170	1.00	5.00	3.9588	.8659
Q3C	170	1.00	5.00	3.6529	.7789
Q4C	170	1.00	5.00	3.8118	.8426
Q5C	170	1.00	5.00	3.8706	.9886
Q6C	170	1.00	5.00	3.7235	.7994
Q7C	170	1.00	5.00	3.6235	.9908
Q8C	170	1.00	5.00	3.7294	.9655
Q9C	170	2.00	5.00	3.7588	1.0003
Q10C	170	1.00	5.00	3.6941	1.0661
Q11C	170	1.00	5.00	3.8176	.9145
Q12C	170	1.00	5.00	3.6059	.9564
Q13C	170	1.00	5.00	3.8588	1.0731
مجال التدريب	170	1.69	4.85	3.7769	.6355
Valid N (listwise)	170				

### Descriptives

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q1D	170	1.00	5.00	3.5412	.9301
Q2D	170	1.00	5.00	3.5235	1.0835
Q3D	170	1.00	5.00	3.4529	.9425
Q4D	170	1.00	5.00	3.2941	1.1182
Q5D	170	1.00	5.00	3.0882	1.1504
Q6D	170	1.00	5.00	3.2118	1.3063
Q7D	170	1.00	5.00	3.4118	.9886
مجال القيادة	170	1.29	4.57	3.3605	.7914
Valid N (listwise)	170				

## Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q1E	170	1.00	5.00	3.4529	1.1516
Q2E	170	1.00	5.00	3.5882	1.1696
Q3E	170	1.00	5.00	3.6059	1.0106
Q4E	170	1.00	5.00	3.3471	1.1830
Q5E	170	1.00	5.00	3.6882	1.0727
Q6E	170	1.00	5.00	3.5294	1.2459
Q7E	170	1.00	5.00	3.6941	1.0032
Q8E	170	1.00	5.00	3.5941	1.1226
Q9E	170	1.00	5.00	3.5882	1.1746
Q10E	170	1.00	5.00	3.5059	1.1879
مجال الثقافة	170	1.30	4.70	3.5594	.8413
Valid N (listwise)	170				

## Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
مجال الإختبار	170	1.25	4.75	3.3493	.7501
مجال التحفيز	170	1.40	4.70	3.1782	.7918
مجال التدريب	170	1.69	4.85	3.7769	.6355
مجال القيادة	170	1.29	4.57	3.3605	.7914
مجال الثقافة	170	1.30	4.70	3.5594	.8413
المجال الكلي	170	1.55	4.53	3.4449	.6474
Valid N (listwise)	170				

## T-Test

Group Statistics

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
مجال الإختبار				
ذكر	120	3.3906	.7429	6.782E-02
أنثى	50	3.2500	.7656	.1083
مجال التحفيز				
ذكر	120	3.2025	.7889	7.202E-02
أنثى	50	3.1200	.8036	.1136
مجال التدريب				
ذكر	120	3.8013	.6140	5.605E-02
أنثى	50	3.7185	.6872	9.719E-02
مجال القيادة				
ذكر	120	3.4012	.7569	6.910E-02
أنثى	50	3.2629	.8689	.1229
مجال الثقافة				
ذكر	120	3.5942	.8187	7.474E-02
أنثى	50	3.4760	.8962	.1267
المجال الكلي				
ذكر	120	3.4780	.6261	5.716E-02
أنثى	50	3.3655	.6961	9.844E-02

### Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means			
		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
مجال الإختيار	Equal variances assumed	1.115	168	.267	.1406
	Equal variances not assumed	1.101	89.330		.1406
مجال التحفيز	Equal variances assumed	.618	168	.537	8.250E-02
	Equal variances not assumed	.613	90.269		8.250E-02
مجال التدريب	Equal variances assumed	.773	168	.440	8.282E-02
	Equal variances not assumed	.738	83.220		8.282E-02
مجال القيادة	Equal variances assumed	1.039	168	.300	.1383
	Equal variances not assumed	.981	81.528		.1383
مجال الثقافة	Equal variances assumed	.834	168	.406	.1182
	Equal variances not assumed	.803	84.786		.1182
المجال الكلي	Equal variances assumed	1.032	168	.303	.1125
	Equal variances not assumed	.988	83.693		.1125

## Oneway

### Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
مجال الإختيار					
من ٢٠-٢٩ سنة	44	3.3494	.7386	1.25	4.75
من ٣٠-٣٩ سنة	86	3.4041	.7676	1.25	4.75
من ٤٠-٤٩ سنة	34	3.2684	.7178	1.75	4.75
50 سنة فأكثر	6	3.0208	.8270	2.25	4.13
Total	170	3.3493	.7501	1.25	4.75
مجال التحفيز					
من ٢٠-٢٩ سنة	44	3.1432	.7822	1.40	4.50
من ٣٠-٣٩ سنة	86	3.1919	.7981	1.40	4.70
من ٤٠-٤٩ سنة	34	3.2529	.8265	1.70	4.70
50 سنة فأكثر	6	2.8167	.6178	2.20	3.60
Total	170	3.1782	.7918	1.40	4.70
مجال التدريب					
من ٢٠-٢٩ سنة	44	3.6748	.7400	1.69	4.85
من ٣٠-٣٩ سنة	86	3.8238	.5962	1.92	4.85
من ٤٠-٤٩ سنة	34	3.7805	.6227	1.92	4.85
50 سنة فأكثر	6	3.8333	.4523	3.08	4.46
Total	170	3.7769	.6355	1.69	4.85
مجال القيادة					
من ٢٠-٢٩ سنة	44	3.2565	.8728	1.29	4.43
من ٣٠-٣٩ سنة	86	3.3837	.8058	1.29	4.57
من ٤٠-٤٩ سنة	34	3.4118	.6689	1.71	4.29
50 سنة فأكثر	6	3.5000	.6925	2.29	4.29
Total	170	3.3605	.7914	1.29	4.57
مجال الثقافة					
من ٢٠-٢٩ سنة	44	3.4977	.9515	1.30	4.70
من ٣٠-٣٩ سنة	86	3.5512	.8087	1.30	4.70
من ٤٠-٤٩ سنة	34	3.6765	.7863	2.10	4.70
50 سنة فأكثر	6	3.4667	.8937	2.10	4.30
Total	170	3.5594	.8413	1.30	4.70
المجال الكلي					
من ٢٠-٢٩ سنة	44	3.3843	.6982	1.55	4.53
من ٣٠-٣٩ سنة	86	3.4709	.6474	1.55	4.53
من ٤٠-٤٩ سنة	34	3.4780	.6162	1.97	4.53
50 سنة فأكثر	6	3.3275	.5255	2.41	4.00
Total	170	3.4449	.6474	1.55	4.53

## ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
مجال الإختبار	Between Groups	1.128	3	.376	.664	.575
	Within Groups	93.963	166	.566		
	Total	95.091	169			
مجال التحفيز	Between Groups	1.044	3	.348	.551	.648
	Within Groups	104.905	166	.632		
	Total	105.949	169			
مجال التدريب	Between Groups	.667	3	.222	.546	.651
	Within Groups	67.577	166	.407		
	Total	68.244	169			
مجال القيادة	Between Groups	.728	3	.243	.383	.765
	Within Groups	105.117	166	.633		
	Total	105.845	169			
مجال الثقافة	Between Groups	.691	3	.230	.321	.810
	Within Groups	118.919	166	.716		
	Total	119.610	169			
المجال الكلي	Between Groups	.340	3	.113	.267	.849
	Within Groups	70.503	166	.425		
	Total	70.842	169			

## Oneway

### Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
مجال الإختبار					
ثانوية عامة أو أقل	9	3.2222	.9597	1.25	4.38
دبلوم	53	3.5189	.5683	2.38	4.38
بكالوريوس	97	3.2680	.8203	1.25	4.75
دراسات عليا-ماجستير،دكتوراه	11	3.3523	.6345	2.38	4.38
Total	170	3.3493	.7501	1.25	4.75
مجال التحفيز					
ثانوية عامة أو أقل	9	2.8889	.9130	1.40	3.80
دبلوم	53	3.3038	.7222	1.70	4.70
بكالوريوس	97	3.1041	.8220	1.40	4.50
دراسات عليا-ماجستير،دكتوراه	11	3.4636	.6546	1.70	4.10
Total	170	3.1782	.7918	1.40	4.70
مجال التدريب					
ثانوية عامة أو أقل	9	3.7521	.7316	2.54	4.85
دبلوم	53	3.8984	.4125	3.08	4.85
بكالوريوس	97	3.6844	.7111	1.69	4.85
دراسات عليا-ماجستير،دكتوراه	11	4.0280	.6530	3.15	4.85
Total	170	3.7769	.6355	1.69	4.85
مجال القيادة					
ثانوية عامة أو أقل	9	3.2698	.9883	1.29	4.43
دبلوم	53	3.5310	.6620	2.29	4.43
بكالوريوس	97	3.2518	.8466	1.29	4.57
دراسات عليا-ماجستير،دكتوراه	11	3.5714	.5642	2.71	4.29
Total	170	3.3605	.7914	1.29	4.57
مجال الثقافة					
ثانوية عامة أو أقل	9	3.1556	.9567	1.30	4.50
دبلوم	53	3.6925	.7213	2.10	4.70
بكالوريوس	97	3.4876	.8876	1.30	4.70
دراسات عليا-ماجستير،دكتوراه	11	3.8818	.7454	2.80	4.70
Total	170	3.5594	.8413	1.30	4.70
المجال الكلي					
ثانوية عامة أو أقل	9	3.2577	.7333	1.55	4.06
دبلوم	53	3.5889	.4907	2.41	4.45
بكالوريوس	97	3.3592	.7168	1.55	4.53
دراسات عليا-ماجستير،دكتوراه	11	3.6594	.4537	2.85	4.28
Total	170	3.4449	.6474	1.55	4.53

## ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
مجال الإختبار	Between Groups	2.310	3	.770	1.378	.251
	Within Groups	92.781	166	.559		
	Total	95.091	169			
مجال التحفيز	Between Groups	3.018	3	1.006	1.622	.186
	Within Groups	102.932	166	.620		
	Total	105.949	169			
مجال التدريب	Between Groups	2.312	3	.771	1.940	.125
	Within Groups	65.933	166	.397		
	Total	68.244	169			
مجال القيادة	Between Groups	3.249	3	1.083	1.752	.158
	Within Groups	102.596	166	.618		
	Total	105.845	169			
مجال الثقافة	Between Groups	4.049	3	1.350	1.939	.125
	Within Groups	115.561	166	.696		
	Total	119.610	169			
المجال الكلي	Between Groups	2.633	3	.878	2.136	.098
	Within Groups	68.209	166	.411		
	Total	70.842	169			

## Oneway

### Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum	
مجال الإختبار	5سنوات فأقل	47	3.3617	.7332	2.38	4.75
	من ٦-١٠ سنوات	96	3.3177	.7930	1.25	4.75
	أكثر من ١٠ سنوات	27	3.4398	.6292	2.13	4.75
	Total	170	3.3493	.7501	1.25	4.75
مجال التحفيز	5سنوات فأقل	47	3.2213	.7395	1.70	4.50
	من ٦-١٠ سنوات	96	3.1635	.8198	1.40	4.70
	أكثر من ١٠ سنوات	27	3.1556	.8045	1.70	4.50
	Total	170	3.1782	.7918	1.40	4.70
مجال التدريب	5سنوات فأقل	47	3.7872	.7649	1.69	4.85
	من ٦-١٠ سنوات	96	3.7636	.5822	1.92	4.85
	أكثر من ١٠ سنوات	27	3.8063	.5910	1.92	4.85
	Total	170	3.7769	.6355	1.69	4.85
مجال القيادة	5سنوات فأقل	47	3.3769	.7967	1.71	4.29
	من ٦-١٠ سنوات	96	3.3006	.8069	1.29	4.43
	أكثر من ١٠ سنوات	27	3.5450	.7209	1.71	4.57
	Total	170	3.3605	.7914	1.29	4.57
مجال الثقافة	5سنوات فأقل	47	3.5298	.8846	1.60	4.70
	من ٦-١٠ سنوات	96	3.5500	.8588	1.30	4.70
	أكثر من ١٠ سنوات	27	3.6444	.7154	2.10	4.70
	Total	170	3.5594	.8413	1.30	4.70
المجال الكلي	5سنوات فأقل	47	3.4554	.6581	1.93	4.53
	من ٦-١٠ سنوات	96	3.4191	.6646	1.55	4.53
	أكثر من ١٠ سنوات	27	3.5182	.5798	1.97	4.53
	Total	170	3.4449	.6474	1.55	4.53

## ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
مجال الإختبار	Between Groups	.324	2	.162	.286	.752
	Within Groups	94.766	167	.567		
	Total	95.091	169			
مجال التحفيز	Between Groups	.122	2	6.084E-02	.096	.909
	Within Groups	105.828	167	.634		
	Total	105.949	169			
مجال التدريب	Between Groups	4.523E-02	2	2.262E-02	.055	.946
	Within Groups	68.199	167	.408		
	Total	68.244	169			
مجال القيادة	Between Groups	1.276	2	.638	1.019	.363
	Within Groups	104.569	167	.626		
	Total	105.845	169			
مجال الثقافة	Between Groups	.245	2	.122	.171	.843
	Within Groups	119.365	167	.715		
	Total	119.610	169			
المجال الكلي	Between Groups	.214	2	.107	.253	.777
	Within Groups	70.628	167	.423		
	Total	70.842	169			

## Oneway

### Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
مجال الإختبار	إدارة عليا	9	3.5139	.9488	1.63	4.75
	إدارة وسطى	113	3.3883	.7185	1.25	4.75
	إدارة دنيا	48	3.2266	.7845	1.25	4.75
	Total	170	3.3493	.7501	1.25	4.75
مجال التحفيز	إدارة عليا	9	3.5111	.8207	2.20	4.70
	إدارة وسطى	113	3.2150	.8019	1.40	4.70
	إدارة دنيا	48	3.0292	.7483	1.40	4.50
	Total	170	3.1782	.7918	1.40	4.70
مجال التدريب	إدارة عليا	9	3.7521	.5805	2.85	4.54
	إدارة وسطى	113	3.7699	.6122	1.69	4.85
	إدارة دنيا	48	3.7981	.7078	1.92	4.85
	Total	170	3.7769	.6355	1.69	4.85
مجال القيادة	إدارة عليا	9	3.4762	.8113	2.29	4.29
	إدارة وسطى	113	3.3970	.7967	1.29	4.57
	إدارة دنيا	48	3.2530	.7809	1.29	4.43
	Total	170	3.3605	.7914	1.29	4.57
مجال الثقافة	إدارة عليا	9	3.5778	.9692	2.10	4.70
	إدارة وسطى	113	3.6150	.8579	1.30	4.70
	إدارة دنيا	48	3.4250	.7780	1.30	4.60
	Total	170	3.5594	.8413	1.30	4.70
المجال الكلي	إدارة عليا	9	3.5662	.7660	2.41	4.53
	إدارة وسطى	113	3.4770	.6539	1.55	4.53
	إدارة دنيا	48	3.3464	.6110	1.55	4.53
	Total	170	3.4449	.6474	1.55	4.53

## Oneway

### Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
مجال الإختبار	إدارة عليا	9	3.5139	.9488	1.63	4.75
	إدارة وسطى	113	3.3883	.7185	1.25	4.75
	إدارة دنيا	48	3.2266	.7845	1.25	4.75
	Total	170	3.3493	.7501	1.25	4.75
مجال التحفيز	إدارة عليا	9	3.5111	.8207	2.20	4.70
	إدارة وسطى	113	3.2150	.8019	1.40	4.70
	إدارة دنيا	48	3.0292	.7483	1.40	4.50
	Total	170	3.1782	.7918	1.40	4.70
مجال التدريب	إدارة عليا	9	3.7521	.5805	2.85	4.54
	إدارة وسطى	113	3.7699	.6122	1.69	4.85
	إدارة دنيا	48	3.7981	.7078	1.92	4.85
	Total	170	3.7769	.6355	1.69	4.85
مجال القيادة	إدارة عليا	9	3.4762	.8113	2.29	4.29
	إدارة وسطى	113	3.3970	.7967	1.29	4.57
	إدارة دنيا	48	3.2530	.7809	1.29	4.43
	Total	170	3.3605	.7914	1.29	4.57
مجال الثقافة	إدارة عليا	9	3.5778	.9692	2.10	4.70
	إدارة وسطى	113	3.6150	.8579	1.30	4.70
	إدارة دنيا	48	3.4250	.7780	1.30	4.60
	Total	170	3.5594	.8413	1.30	4.70
المجال الكلي	إدارة عليا	9	3.5662	.7660	2.41	4.53
	إدارة وسطى	113	3.4770	.6539	1.55	4.53
	إدارة دنيا	48	3.3464	.6110	1.55	4.53
	Total	170	3.4449	.6474	1.55	4.53

## ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
مجال الإختبار	Between Groups	1.139	2	.569	1.012	.366
	Within Groups	93.952	167	.563		
	Total	95.091	169			
مجال التحفيز	Between Groups	2.217	2	1.108	1.785	.171
	Within Groups	103.732	167	.621		
	Total	105.949	169			
مجال التدريب	Between Groups	3.256E-02	2	1.628E-02	.040	.961
	Within Groups	68.212	167	.408		
	Total	68.244	169			
مجال القيادة	Between Groups	.826	2	.413	.656	.520
	Within Groups	105.019	167	.629		
	Total	105.845	169			
مجال الثقافة	Between Groups	1.220	2	.610	.860	.425
	Within Groups	118.390	167	.709		
	Total	119.610	169			
المجال الكلي	Between Groups	.715	2	.358	.852	.428
	Within Groups	70.127	167	.420		
	Total	70.842	169			

**Reliability**

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

—

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E ( A L P H A )

Reliability Coefficients

N of Cases = 170.0 N of Items = 8

Alpha = .8494

**Reliability**

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

—

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E  
( A L P H A )

Reliability Coefficients

N of Cases = 170.0 N of Items = 10

Alpha = .9053

**Reliability**

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

—

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E  
( A L P H A )

Reliability Coefficients

N of Cases = 170.0 N of Items = 13

Alpha = .9035

**Reliability**

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

—

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E  
(A L P H A)

Reliability Coefficients

N of Cases = 170.0 N of Items = 7

Alpha = .8555

**Reliability**

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

—

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E  
(A L P H A)

Reliability Coefficients

N of Cases = 170.0 N of Items = 10

Alpha = .9090

## Reliability

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

—

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E  
(A L P H A)

Reliability Coefficients

N of Cases = 170.0 N of Items = 62

Alpha = .9632

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
42	أعداد الموظفين حسب مكان العمل.....	1.3
45	معاملات الثبات على مجالات الدراسة الخمسة والدرجة الكلية حسب معادلة كرونباخ ألفا.....	2.3
48	قياس المتوسط الحسابي الموزون.....	3.3
48	يوضح جنس العينة.....	4.3
48	يوضح الفئات العمرية للعينة.....	5.3
49	يوضح المؤهل العلمي لأفراد العينة.....	6.3
49	يوضح عدد سنوات الخبرة في الشركة.....	7.3
49	يوضح المستوى الإداري لأفراد العينة.....	8.3
51	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الاختيار.....	1.4
53	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال التحفيز.....	2.4
55	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال التدريب.....	3.4
57	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال القيادة.....	4.4
58	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الثقافة.....	5.4

60	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الدراسة ومجالها الكلي.....	6.4
61	نتائج اختبار (ت) (t-test) لأفراد العينة حسب متغير الجنس.....	7.4
65	المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة الإبداعية لدى موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية حسب متغير الفئة العمرية.....	8.4
65	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (Oneway-Anova) لأفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية.....	9.4
68	المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة على الإبداع لدى موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية حسب متغير المؤهل العلمي.....	10.4
69	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (Oneway-Anova) لأفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.....	11.4
72	المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة على الإبداع لدى موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية حسب متغير عدد سنوات الخبرة في الشركة.....	12.4
72	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (Oneway-Anova) لأفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة بالشركة.....	13.4
75	المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة على الإبداع لدى موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية حسب متغير المستوى الإداري....	14.4
76	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (Oneway-Anova) لأفراد العينة حسب عدد المستوى الإداري.....	15.4

## فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
89	.....سياسة تحديد الكوتا التدريبية للموظف	1.2
91	.....نظام الحوافز الخاص بالموظفين كمدرسين داخل الشركة	2.2
92	.....سياسة الشركة في التعامل مع برامج الماجستير لموظفيها	3.2
94	.....برنامج تقدير موظفي الاتصالات الفلسطينية المتميزين	4.2
95	.....الاستبانة	1.3
101	.....قائمة بأسماء المحكمين	2.3
102	.....التحليل الإحصائي	3.3

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الإقرار.....
ب	شكر وعرهان .....
ج	تعريفات .....
هـ	الملخص بالعربية.....
ز	الملخص بالإنجليزية .....
1	<b>الفصل الأول / خلفية الدراسة وأهميتها</b> .....
1	1.1 المقدمة .....
2	2.1 مشكلة الدراسة .....
2	3.1 مبررات وأهمية الدراسة .....
3	4.1 أهداف الدراسة .....
4	5.1 أسئلة الدراسة .....
4	6.1 فرضيات الدراسة .....
5	7.1 حدود الدراسة .....
5	8.1 هيكلية الدراسة .....
7	<b>الفصل الثاني / الإطار النظري والدراسات السابقة</b> .....
7	1.2 الجزء الأول: أدبيات إدارة الموارد البشرية.....
7	.1.1.2 مقدمة.....
8	.2.1.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية .....
9	.3.1.2 أهداف إدارة الموارد البشرية.....
9	.4.1.2 أهمية إدارة الموارد البشرية.....

10	وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية.....	5.1.2
10	توظيف الموارد البشرية .....	1.5.1.2
11	تحفيز الموارد البشرية.....	2.5.1.2
12	تدريب وتطوير الموارد البشرية.....	3.5.1.2
13	القيادة الإدارية.....	4.5.1.2
13	مصادر قوة القيادة .....	5.5.1.2
14	الثقافة التنظيمية.....	6.5.1.2
15	خلاصة.....	6.1.2
15	الجزء الثاني: أدبيات الإبداع.....	2.2
15	مقدمة.....	1.2.2
16	مفهوم الإبداع.....	2.2.2
17	مراحل العملية الإبداعية.....	3.2.2
18	محفزات الإبداع.....	4.2.2
18	خصائص المنظمات المبدعة.....	5.2.2
19	العوامل المؤثرة في الإبداع.....	6.2.2
19	خصائص الشخصية المبدعة.....	7.2.2
20	إدارة وتنمية الإبداع.....	8.2.2
21	استراتيجيات الإبداع.....	9.2.2
21	محددات ومعوقات الإبداع.....	10.2.2
22	تقييم الإبداع .....	11.2.2
23	خلاصة.....	12.2.2
23	الجزء الثالث: ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع.....	3.2
23	مقدمة.....	1.3.2

24	.....الاختيار والإبداع	2.3.2
25	.....التحفيز والإبداع	3.3.2
26	.....التدريب والإبداع	4.3.2
27	.....القيادة والإبداع	5.3.2
27	.....الثقافة والإبداع	6.3.2
28	.....تجربة شركة الاتصالات الفلسطينية	7.3.2
28	.....مقدمة	1.7.3.2
30	.....التواصل مع الموظفين	2.7.3.2
31	.....الاستمرار في رفع معايير الأداء	3.7.3.2
31	.....ثقة الموظفين ومشاركتهم المسؤولة	4.7.3.2
31	.....العمل بروح الفريق الواحد	5.7.3.2
32	.....استقرار العاملين ضمان لاستمرار الشركة	6.7.3.2
32	.....إدارة المواهب والإبداع	7.7.3.2
32	.....المبدعون في الشركة	8.7.3.2
33	.....خلاصة	8.3.2
34	.....الدراسات السابقة	4.2
34	.....مقدمة	1.4.2
34	.....الدراسات العربية	2.4.2
38	.....خلاصة واستنتاجات	3.4.2
38	.....الدراسات الأجنبية	4.4.2
39	.....خلاصة واستنتاجات	5.4.2
41	..... <b>الفصل الثالث/ أساليب الدراسة</b>	
41	.....المقدمة	1.3

41	..... المنهج المستخدم	2.3
42	..... مجتمع الدراسة.	3.3
42	..... عينة الدراسة.	4.3
42	..... أداة الدراسة.	5.3
44	..... صدق أداة الدراسة.	1.5.3
44	..... ثبات الأداة.	2.5.3
46	..... إجراءات تطبيق الدراسة.	6.3
47	..... متغيرات الدراسة.	7.3
47	..... المتغيرات المستقلة.	1.7.3
47	..... المتغيرات التابعة.	2.7.3
47	..... أساليب المعالجة الإحصائية.	3.7.3
50	..... <b>الفصل الرابع/ عرض النتائج ومناقشتها</b>	
50	..... المقدمة.	1.4
50	..... النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها.	2.4
79	..... <b>الفصل الخامس/ الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات</b>	
79	..... الاستنتاجات	1.5
81	..... التوصيات.	2.5
82	..... المقترحات.	3.5
83	..... المراجع.	.6
83	..... المراجع العربية.	1.6
86	..... المراجع الأجنبية.	2.6
88	..... <b>الملاحق</b>	
119	..... <b>فهرس الجداول</b>	

121	..... فهرس الملاحق
122	..... فهرس المحتويات

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.  
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.  
This page will not be added after purchasing Win2PDF.