

# إدارة الموارد البشرية وأثرها على الإبداع الإداري بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مديرية الصيانة سوناطراك – بسكرة / الجزائر

د. محمد قريشي

جامعة محمد خيضر، بسكرة / الجزائر  
grichi\_mohamed@yahoo.com

## *Human resources management and its effect on administrative creativity in the economic institution*

*case study, Maintenance Directorate Sonatrach - Biskra /ALGERIA*

Grichi\_Mohamed

University of Mohamed Khider / Eloued – Algeria

Received: 20 Sep 2015

Accepted: 17 Feb 2016

Published: 30 June 2016

### ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات العاملين في مديرية الصيانة - سوناطراك - بسكرة نحو مفهوم إدارة الموارد البشرية وأثر ذلك في إبداعهم الإداري. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمنا استبانة لجمع البيانات ووزعناها على مجتمع الدراسة بأكمله والبالغ (101) عامل، وكان عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي (90) استبانة. أُستخدم في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب إحصائية من بينها: مقياس الإحصاء الوصفي، تحليل الانحدار المتعدد، وتحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise) ... الخ. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير إدارة الموارد البشرية بأبعاده المختلفة في مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بمديرية الصيانة. كما توصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: العمل على تقديم المزيد من الحوافز المعنوية للعاملين لتشجيعهم في دعم أفكارهم الجديدة والتفاعل معها، وكذلك على إدارة المؤسسة أن تُعيد النظر في سياستها اتجاه المسار الوظيفي لعمالها.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الموارد البشرية، الإبداع الإداري، مديرية الصيانة سوناطراك.

رموز JEL: O15 . O32.

### Abstract:

*This study aims to investigate the fictions of workers in the company of maintenance – Sonatrach – Biskra, towards the concept of human resources management and its impact on their administrative innovation. We utilized questionnaire to collect and give out the information to the society of the study (101 workers) so as to achieve the goals of the study. The number of questionnaires that are recovered and valid to statistical analysis are (90) questionnaire.*

*Several statistical methods are used in statistical analysis of information such as: the measures of descriptive statistics, the multiple regression methods... etc.*

*The importance results of this study are: there is an effect with statistical significance of the variable of human resources management with its dimensions in the level of administrative innovation to the workers in the company of maintenance.*

*Through the data of this study we come up with some recommendations including: providing a lot of morale incentives to the workers, encouraging them to support their new ideas and to interact with them, also the direction of the company should see about its policy towards the employment way of its workers.*

**Key words:** Human Resource Management, Innovation management, Maintenance Directorate SONATRACH.

**(JEL) Classification :** O15, O32.

تمهيد:

تعيش مؤسساتنا اليوم في محيط كثير التقلبات، شديد المنافسة والتعقيد والتطور. هذه التغيرات وغيرها تتحكم فيها عدة أدوات أهمها الإبداع، حيث أضحت هذا الأخير عنصرا أساسيا في التطور، ووسيلة جد هامة تضمن البقاء والمنافسة في ظل التسابق العالمي الشرس، والتغيرات السريعة في شتى الميادين العلمية والفكرية. والإبداع الإداري هو وسيلة مختلف المؤسسات في هجرة التقليد، والتعامل مع روح التغيير وإدارته بنجاح، حتى تتمكن من البقاء وتحقيق النتائج التي ترقى إلى مستوى الآمال والطموحات. فالإبداع الإداري يعمل على تنمية القدرات الفكرية والمهنية لدى العاملين بالمؤسسة، وزيادة انتماءهم وتنمية الروح المعنوية لديهم؛ لذا يمكن القول بأنه كلما نما الإبداع الإداري في المؤسسة زادت فرصة نمو الإبداع في الميادين الأخرى داخل المؤسسة، وهذا الأمر يساهم في تطوير الحياة، وتحقيق الرفاهية والنفع للمجتمعات<sup>1</sup>.

إن تحقيق الإبداع الإداري يتحكم فيه عدة متغيرات وأدوات من بين هاته الأخيرة نذكر إدارة الموارد البشرية. فمما لاشك فيه أن نجاح أية مؤسسة من المؤسسات يُعزى بالدرجة الأولى إلى ما تملكه من موارد بشرية، إذ أن تحقيق الأهداف التنظيمية لا يمكن أن يحدث في غياب المورد البشري. ولنا أن نتصور كيف يكون حال أية مؤسسة عملاقة مثل: IBM و TOYOTA... الخ بعيدا عن أصولها البشرية. انها لا تعدو أن تكون مجموعة مباني ومعدات وأثاث وربما بعض الأرصدة في البنوك. وعليه فالموارد البشرية هي التي تحقق الإبداع وتصنع المؤسسات وتمهد لها الطريق نحو النجاح والاستمرار والتميز<sup>2</sup>.

وفي دراستنا هاته سوف نحاول تسليط الضوء على طبيعة العلاقة الموجودة بين إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري في إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والمتمثلة في مديرية الصيانة سوناطراك ببسكرة  
أولا. الإطار العام للدراسة:

يتناول هذا الجزء عرضا للإطار العام للدراسة وبيان الإجراءات المتبعة في تنفيذها، وذلك كما يلي:

#### 1- إشكالية الدراسة:

أخذ موضوعا "إدارة الموارد البشرية"<sup>3</sup> و "الإبداع الإداري"<sup>4</sup> يستحوذان على اهتمام مختلف المستويات الإدارية في المؤسسات العامة والخاصة، وذلك لأهميتهما الكبيرة في تطوير تلك المؤسسات. ومن هنا برزت إشكالية بحثنا هذا والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

ما هو أثر إدارة الموارد البشرية في الإبداع الإداري لدى العاملين بمديرية الصيانة - سوناطراك - بسكرة؟

ويندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

♦ ما هو مستوى ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية بمديرية الصيانة - سوناطراك - بسكرة؟

- ♦ ما هو مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بمديرية الصيانة - سوناطراك - بسكرة؟
- ♦ ما هي علاقة إدارة الموارد البشرية بالإبداع الإداري لدى العاملين بمديرية الصيانة سوناطراك بسكرة؟
- 2- أهداف الدراسة: من خلال هذه الدراسة نحاول الوصول إلى الأهداف التالية:
  - ♦ إلقاء الضوء على مفهوم إدارة الموارد البشرية، أهدافها وأهميتها ومختلف وظائفها.
  - ♦ إلقاء الضوء على مفهوم الإبداع الإداري، مستوياته وأساليبه وتميمته.
  - ♦ التعرف على مستوى ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية بمديرية الصيانة - سوناطراك - بسكرة.
  - ♦ التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بمديرية الصيانة - سوناطراك - بسكرة.
  - ♦ التعرف على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري لدى العاملين بمديرية الصيانة - سوناطراك - بسكرة.
- ♦ إمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض التوصيات التي تساعد المؤسسة محل الدراسة في تحسين مستوى ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية وذلك لتحقيق أعلى مستويات للإبداع الإداري.
- 3- فرضيات الدراسة: تقوم هذه الدراسة على الفرضية الرئيسية التالية:
 

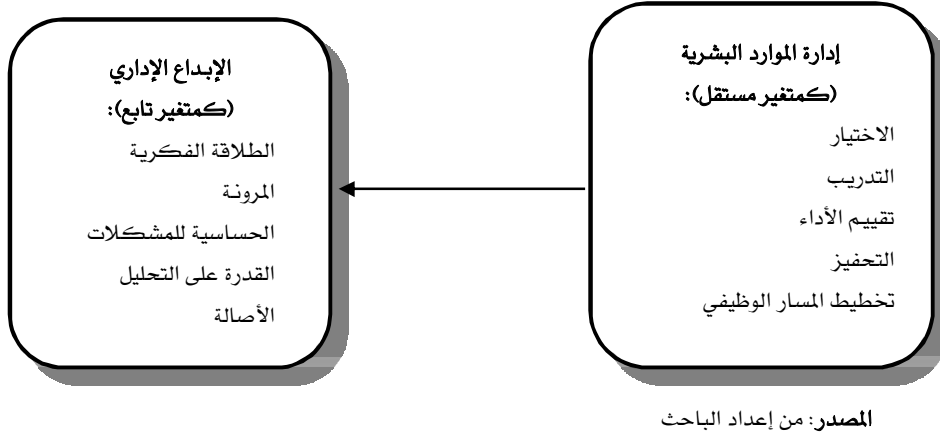
(H<sub>0</sub>): " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير إدارة الموارد البشرية بأبعاده المختلفة في الإبداع الإداري لدى العاملين بمديرية الصيانة - سوناطراك - بسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )".

ويندرج ضمن هذه الفرضية الفرعية التالية:

  - ♦ الفرضية الفرعية الأولى: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاختيار الموارد البشرية في الإبداع الإداري لدى العاملين بمديرية الصيانة - سوناطراك - بسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )".
  - ♦ الفرضية الفرعية الثانية: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب الموارد البشرية في الإبداع الإداري لدى العاملين بمديرية الصيانة - سوناطراك - بسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )".
  - ♦ الفرضية الفرعية الثالثة: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء في الإبداع الإداري لدى العاملين بمديرية الصيانة - سوناطراك - بسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )".
  - ♦ الفرضية الفرعية الرابعة: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز الموارد البشرية في الإبداع الإداري لدى العاملين بمديرية الصيانة - سوناطراك - بسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )".
  - ♦ الفرضية الفرعية الخامسة: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط المسار الوظيفي في الإبداع الإداري لدى العاملين بمديرية الصيانة - سوناطراك - بسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )".

4- نموذج الدراسة: تقوم هذه الدراسة على النموذج الفرضي التالي:

الشكل (1): النموذج الفرضي للدراسة



5- أداة الدراسة:

بعد استقراء العديد من الدراسات السابقة، تم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتتكون الاستبانة من قسمين:

**القسم الأول:** وهو يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين وهي: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية وسنوات الخبرة).

**القسم الثاني:** يحتوي على محورين: الأول يتمثل في متغير "إدارة الموارد البشرية"، حيث تضمن (25) عبارة تهدف إلى التعرف على مستوى ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وقد تم تحديد خمسة أبعاد تم اختيارها بناء على مراجعة أدبيات هذا الموضوع التي يُعتقد أنها تشمل أهم وظائف إدارة الموارد البشرية وهي: (الاختيار، التدريب، تقييم الأداء، التحفيز، تخطيط المسار الوظيفي).

**أما المحور الثاني** فيتمثل في متغير "الإبداع الإداري"، ويشمل (21) عبارة تهدف إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به أفراد عينة الدراسة، موزعة على خمسة أبعاد هي: (الطلاقة الفكرية، المرونة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل، الأصالة).

وقد تم اختيار تلك الأبعاد بعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة في هذا الموضوع، والتعرف على ما استخدمته تلك الدراسات من مقاييس مستوى ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية هذا من جهة ومن جهة أخرى التعرف على مقاييس مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسات، ومنها دراسة (الصريرة والغريب، 2010) التي اعتمدت الأبعاد الآتية: التخطيط، الاختيار، التدريب، تقييم الأداء، التحفيز<sup>5</sup>. ودراسة (رضا، 2003) التي اعتمدت الأبعاد الآتية: الأصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل<sup>6</sup>.

ودراسة (المعاني وأخو ارشيدة، 2009) التي اعتمدت الأبعاد الآتية: روح المجازفة، المرونة، المنهجية العلمية في التفكير وحل المشكلات، الإقناع<sup>7</sup>. ودراسة (زاحم السلمي، 2008) التي اعتمدت الأبعاد الآتية: الطلاقة، الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة، والتحليل<sup>8</sup>. ودراسة (القرشي، 2008) التي اعتمدت الأبعاد الآتية: المرونة، الطلاقة، الأصالة، الإحساس بالمشكلة، التفصيل (التوسع)<sup>9</sup>. وقد تم تحديد أوزان عبارات الاستبانة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي الرتب (Likert Scale) على النحو التالي: إعطاء خمس نقاط للإجابة (موافق بشدة)، وإعطاء الإجابة (موافق) أربع نقاط، والإجابة (محايد) ثلاث نقاط، والإجابة (غير موافق) نقطتين، والإجابة (غير موافق بشدة) نقطة واحدة. وقد طُلب من المبحوثين وضع إشارة (x) أمام كل عبارة، وفق ما يرونه مناسباً.

#### 6- مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من العاملين الإداريين (الرؤساء و المرؤوسين) بمديرية الصيانة - سوناطراك - بسكرة، والبالغ عددهم (101) عامل وعاملة، حيث قام الباحث باستخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة بأكمله، ووزع الاستبانات عليهم جميعاً عبر زيارات ميدانية، وأسترد منها (96) استبانة، وبعد فحصها تم استبعاد (06) استبانات نظراً لعدم تحقيقها شروط الإجابة الصحيحة.

#### 7- صدق وثبات أداة الدراسة:

7-1. صدق أداة الدراسة (Validity): يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتمد على ما يلي:

#### 7-1-1. صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على هيئة من المحكمين من الأكاديميين المختصين في مجال علوم التسيير، وطلب إليهم دراسة الأداة وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى، والنظر في مدى كفاية الأداة من حيث عدد العبارات، وشموليتها، وتنوع محتواها، وتقويم مستوى الصياغة اللغوية، والإخراج، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً.

وتم القيام بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وأُجريت التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح أكثر فهماً وتحقيقاً لأهداف الدراسة. وقد اعتبر الباحث أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة. وبذلك يمكننا القول أن الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

7-1-2. صدق المحك: تم حساب معامل "صدق المحك" من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (1)، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.932) وهو معامل مرتفع جدا ومناسب لأغراض وأهداف هذه الدراسة، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور الدراسة وأبعادها كبيرة جدا، وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة الدراسة هي صادقة لما وضعت لقياسه.

7-2. ثبات الأداة (Reliability): ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كررت الدراسة في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها. وفي هذه الدراسة تم قياس ثبات الأداة باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Coefficient Alpha Cronbach's)، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر، حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول 1: نتائج معامل الثبات والصدق

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	معامل الصدق
إدارة الموارد البشرية	الإختيار	0.800	0.894
	التدريب	0.644	0.802
	تقييم الأداء	0.628	0.792
	التحفيز	0.734	0.856
	تخطيط المسار الوظيفي	0.762	0.872
المجموع	25	0.861	0.927
الإبداع الإداري	الطلاقة الفكرية	0.769	0.876
	المرونة	0.810	0.900
	الحساسية للمشكلات	0.788	0.887
	القدرة على التحليل	0.809	0.899
	الأصالة	0.671	0.819
	المجموع	21	0.858
الإستبانة ككل	46	0.869	0.932

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V19

من خلال هذا الجدول يتضح أن معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.869) وهو معامل ثبات مرتفع جدا ومناسب لأغراض الدراسة، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة وأبعادها المختلفة مرتفعة أيضا وجيدة، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة الدراسة، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

ثالثا. عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية:

#### 1- اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة:

##### 1-1. اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموجروف- سمرنوف "Kolmogorov-Smirnov"):

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، حيث تختبر الفرضية الصفرية القائلة بأن: "العينة المسحوبة من المجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي"، مقابل الفرضية البديلة القائلة بأن: "العينة المسحوبة من المجتمع لا تتبع بياناته التوزيع الطبيعي"؛ فإذا كانت القيمة الاحتمالية (sig.) أقل من أو تساوى مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha$ ) الذي يحدده الباحث فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. والعكس صحيح<sup>10</sup>.

يوضح الجدول (2) نتائج ذلك الاختبار حيث أنه باستخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov) تبين أن القيمة الاحتمالية (sig.) كانت أكبر من مستوى الدلالة أو المعنوية ( $\alpha = 0.05$ ) لجميع المتغيرات، وهذا ما يدل على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

الجدول (2): اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموجروف- سمرنوف)

الرقم	المتغير	قيمة Z	مستوى الدلالة (القيمة الاحتمالية sig.)
1	الطلاقة الفكرية	1.183	0.121
2	المرونة	1.201	0.116
3	الحساسية للمشكلات	1.246	0.102
4	القدرة على التحليل	1.288	0.072
5	الأصالة	1.309	0.064
6	الإبداع الإداري ككل	1.102	0.176

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V19

#### 2-1. تحليل محاور الاستبانة:

نقوم في هذا الجزء بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على تساؤلات الدراسة، حيث تم استخدام بعض مقاييس الإحصاء الوصفي، مثل: الوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت "1- 5") لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين: إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري، وقد تقرر أن يكون الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1- أقل من 2.5) دالا على مستوى "منخفض" من القبول، ومن (2.5- أقل من 3.5) دالا على مستوى "متوسط"، ومن (3.5- 5) دالا على مستوى "مرتفع". ويُظهر الجدولين (3) و (4) تلك النتائج كما يلي:

♦ السؤال الأول: ما هو مستوى ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية بمديرية الصيانة - سوناطراك - بسكرة؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول 3: الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور إدارة الموارد البشرية

رقم العبارة	أبعاد متغير إدارة الموارد البشرية وعبارات القياس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
<b>أ - الاختيار</b>					
1	تستقطب المديرية أفضل الأفراد وتسعى نحو إنشاء عمالة ذات أفكار متنوعة.	4.08	0.565	5	مرتفع
2	تعتبر الخبرات الإبداعية شرطا أساسيا في اختيار المديرية لأفرادها.	4.24	0.587	3	مرتفع
3	تتبنى المديرية أساليب حديثة في استقطاب طلبات التوظيف إلكترونيا.	4.30	0.550	2	مرتفع
4	تُدرك المديرية قدرات كل فرد فيها مما يساعدها في تحديد الأعمال التي يمكن أن تُسند لهم.	4.10	0.765	4	مرتفع
5	تهتم المديرية بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين للوظائف بغرض المفاضلة بين أحسن المهارات.	4.43	0.619	1	مرتفع
<b>ب - التدريب</b>					
6	تفصح المديرية المجال للعاملين ذوي الخبرة فيها لنقل خبرتهم إلى زملائهم والاستفادة منها.	4.11	0.880	2	مرتفع
7	تتمتع البرامج التدريبية في المديرية بوفرة البرمجيات الحاسوبية الحديثة التي تقوم على التعلم الإلكتروني الموجه ذاتيا.	4.14	0.787	1	مرتفع
8	زيادة الإستثمار في تدريب العاملين في المديرية يزيد من التزامهم ورضاهم الوظيفي.	4.08	0.604	3	مرتفع
9	تهتم المديرية بإشراك العاملين في دورات تدريبية لفرض تطوير وتنمية مهاراتهم ومعارفهم.	3.97	0.661	5	مرتفع
10	البرامج التدريبية التي توفرها المديرية تشجع على العمل بروح الفريق.	4.06	0.853	4	مرتفع
11	يتم تخصيص ميزانية كافية من أجل العملية التدريبية.	3.83	0.783	6	مرتفع
<b>ج - تقييم الأداء</b>					
12	تعتمد المديرية على تقارير نظام تقييم أداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين.	3.80	0.767	4	مرتفع
13	تهتم المديرية بتوثيق كل ما يتعلق بالأفكار الخلاقة الخاصة بالعاملين.	3.91	0.856	3	مرتفع
14	تشجع المديرية الإبداع في إنجاز الأعمال وتكافئ العاملين المبدعين.	4.37	0.661	1	مرتفع
15	تشعر إدارة المديرية بالرضا عن نتائج أداء العاملين.	4.01	0.695	2	مرتفع
<b>د - التحفيز</b>					
16	تتبنى المديرية أنظمة تعويض تقوم على مفهوم الأجر مقابل الأفكار الإبداعية.	4.01	0.814	2	مرتفع
17	تمنح إدارة المديرية الأفراد حوافز تتناسب مع مستوى تحسين الأداء.	3.88	0.832	3	مرتفع
18	تُولى إدارة المديرية الإهتمام بالحوافز المادية المقدمة للأفراد المبدعين.	4.11	0.841	1	مرتفع
19	تقدم المديرية حوافز معنوية للعاملين تشجعهم في دعم أفكارهم الجديدة والتفاعل معها.	3.46	0.752	5	متوسط
20	تمتلك المديرية معلومات عن مستويات إنجاز العاملين لمهامهم بما يؤهلها لتحديد نوع المكافأة الجزئية.	3.58	0.899	4	مرتفع
<b>هـ - تخطيط المسار الوظيفي</b>					
21	للمديرية سياسة واضحة ومحددة لتطوير المسار الوظيفي تدعم وتشجع الإبداع فيها.	3.86	0.696	5	مرتفع
22	تقوم المديرية بتوفير معلومات واضحة للعاملين حول الفرص والخيارات وخطوط سير	4.04	0.733	1	مرتفع



المرتب				المسارات الوظيفية بما يضمن التشجيع على الإبداع.
مرتفع	2	0.814	3.99	23 تقوم المديرية بجرد مخزون المهارات وتحديد عدد العاملين الحاليين وخصائصهم من حيث القابلية للتطوير واكتساب مهارات جديدة ومتطورة.
مرتفع	3	0.802	3.91	24 ترسم المديرية مسارات وظيفية للعاملين لديها مما يساهم في تطوير مشاريعها.
مرتفع	4	0.747	3.88	25 تحتفظ المديرية بالموارد البشرية المتميزة لسنوات طويلة.
مرتفع	/	0.421	3.94	إدارة الموارد البشرية بشكل عام

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V19

أ- الإختيار: من خلال الجدول (3) يتضح أن بُعد "اختيار الموارد البشرية" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (4.22) بانحراف معياري قدره (0.471)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البُعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت الأوساط ما بين (4.08 - 4.43)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.550 - 0.765)، وهذا ما يدل على أن مديرية الصيانة - سوناطراك - ببسكرة تُولي اهتماماً كبيراً بعملية اختيار مواردها البشرية حيث تسعى إلى استقطاب أفضل الأفراد وإنشاء عمالة ذات أفكار متنوعة.

ب- التدريب: من خلال الجدول (3) يتضح أن بُعد "التدريب" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.98) بانحراف معياري (0.503)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البُعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.83 - 4.14)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.604 - 0.880)، وهذا ما يُشير إلى أهمية البرامج التدريبية التي تتبناها المديرية محل الدراسة، ومدى موافقة أفراد عينة الدراسة على دور البرامج التدريبية في تحسين مهاراتهم ومعارفهم، الأمر الذي بدوره يؤدي إلى زيادة التزامهم ورضاهم الوظيفي.

ج- تقييم الأداء: يتضح من الجدول (3) أن بُعد "تقييم الأداء" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.94) بانحراف معياري (0.584)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البُعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.80 - 4.37)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.661 - 0.856)، وهذا ما يُفسر أن المديرية محل الدراسة

تعتمد على تقارير نظام تقويم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين، كما تهتم بتوثيق كل ما يتعلق بالأفكار الخلاقة الخاصة بالعاملين، الأمر الذي بدوره يجعل المديرية تشعر بالرضا عن نتائج أداء العاملين.

د- **تخطيط المسار الوظيفي:** من الجدول (3) نلاحظ أن بُعد "تخطيط المسار الوظيفي" جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.85) بانحراف معياري (0.700)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البُعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.86 - 4.04)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.696 - 0.814)، وهذا ما يُفسّر أن المديرية محل الدراسة تقوم برسم وتطوير مسارات وظيفية لعاملها بشكل جيد.

هـ- **التحفيز:** من خلال الجدول (3) نلاحظ أن بُعد "التحفيز" جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.70) بانحراف معياري (0.705)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البُعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.46 - 4.11)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.752 - 0.899)، وهذا ما يشير إلى أهمية الحوافز التي تعتبر عامل أساسي يساهم في تشجيع العاملين لتقديم كل ما هو جديد ومُبدع.

بناء على ما تقدم، نستنتج أن مستوى ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية في مديرية الصيانة- سوناطراك- ببسكرة جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد إدارة الموارد البشرية مجتمعة (3.94). ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن إدارة الموارد البشرية تُعد من أهم الوظائف الإدارية بالمديرية محل الدراسة وذلك نظراً للدور الذي تقوم به؛ انطلاقاً من اختيار أفضل الموارد البشرية وتدريبهم وتنمية معارفهم وتحفيزهم، كما تشكل عملية تقييم الأداء عنصراً استراتيجياً للتحقق من مدى تحقيق الأهداف المخططة، والكشف عن الفجوات في الأداء. أما بالنسبة للمسار الوظيفي للعاملين فنجد أن المديرية محل الدراسة تحتفظ بالأفراد الموهوبين والمبدعين الذين يساهمون في تحسين أداءها، وتحقيق الإبداع لديها.

♦ **السؤال الثاني: ما مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بمديرية الصيانة - سوناطراك- بسكرة؟**

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول (4).

جدول 4: الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور الإبداع الإداري

رقم العبارة	أبعاد متغير الإبداع الإداري وعبارات القياس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
<b>أ- الطلاقة الفكرية</b>					
1	العاملين بالمديرية يقومون بطرح اقتراحات وأفكار جديدة لأساليب العمل.	4.18	0.712	2	مرتفع
2	يتمتع العاملون بالخيال الخصب وسعة الأفق.	4.16	0.559	3	مرتفع
3	العاملين بالمديرية لديهم القدرة على إيجاد أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	4.22	0.667	1	مرتفع
4	العاملين بالمديرية لديهم القدرة على توضيح المواقف الخاصة بالعمل وشرحها شرحا دقيقا.	3.98	0.719	4	مرتفع
<b>ب- المرونة</b>					
5	تقوم الإدارة بإحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى.	3.92	0.810	6	مرتفع
6	العاملين بالمديرية يتمتعون بالمرونة في تنفيذ التعليمات والقوانين.	4.07	0.761	5	مرتفع
7	العاملين بالمديرية يحرصون على معرفة الانتقادات والآراء المخالفة من أجل الاستفادة منها.	4.08	0.585	3	مرتفع
8	يتم مشاركة الآخرين في حل المشكلات القائمة التي تواجه المديرية.	4.20	0.674	1	مرتفع
9	لدى المديرية فلسفة أن التغيير هو ظاهرة طبيعية ويجب أن تتكيف معها بشكل جيد.	4.12	0.633	2	مرتفع
10	العاملين يسعون دائما إلى إيجاد طرق جديدة أكثر فعالية لتحقيق أهداف المديرية.	4.08	0.810	4	مرتفع
<b>ج- الحساسية للمشكلات</b>					
11	العاملين بالمديرية يتمتعون برؤية شاملة وصحيحة لكافة مشاكل العمل.	3.84	0.778	5	مرتفع
12	العاملين بالمديرية يُخططون بشكل جيد لمواجهة مشاكل العمل المُمكن حدوثها.	4.24	0.783	3	مرتفع
13	العاملين بالمديرية يحرصون دائما على معرفة أوجه القصور فيما يخص عملهم.	4.26	0.646	2	مرتفع
14	يقوم العاملون بطرح مختلف الأسباب المؤدية إلى المشكلة.	4.27	0.731	1	مرتفع
15	العاملين بالمديرية لديهم القدرة على طرح بدائل عديدة وتطويرها في التعامل مع المشاكل.	4.13	0.706	4	مرتفع
<b>د- القدرة على التحليل</b>					
16	العاملين بالمديرية لديهم القدرة على تحليل مهام العمل وفهم العلاقات بينها.	3.93	0.909	2	مرتفع
17	العاملين بالمديرية لديهم القدرة على إعادة تنظيم الأفكار وفق أسس علمية مدروسة.	4.20	0.782	1	مرتفع
18	العاملين بالمديرية لديهم القدرة على اكتشاف المخالفات والأخطار.	3.91	0.697	3	مرتفع
<b>هـ- الأصالة</b>					
19	لدى العاملين القدرة على إنتاج أفكار جديدة لم يسبقهم إليها أحد من قبل.	4.17	0.753	1	مرتفع
20	لدى العاملين القدرة على انجاز أعمالهم بأسلوب متجدد ومتطور.	3.83	0.783	3	مرتفع
21	لدى العاملين القدرة على إيجاد أفكار مميزة وحلول علمية للمشاكل بطريقة مختلفة عن تلك التي يفكر بها الآخرين.	3.91	0.882	2	مرتفع
<b>الإبداع الإداري ككل</b>		4.04	0.506	—	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 19

أ- الحساسية للمشكلات: يتضح من خلال الجدول (4) أن بُعد "الحساسية للمشكلات" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (4.11) بانحراف معياري قدره (0.598)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البُعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.84 - 4.27)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.646 - 0.783)، وهذا ما يدل على أن العاملين بالمديرية محل الدراسة لديهم قدرة كبيرة على الحساسية للمشكلات التي تواجه العمل، مثل تمتعهم برؤية شاملة وصحيحة لمشاكل العمل، وحرصهم على معرفة أوجه القصور فيما يخص عملهم.

ب- الطلاقة الفكرية: من خلال الجدول (4) نلاحظ أن بُعد "الطلاقة الفكرية" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (4.06) بانحراف معياري قدره (0.634)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البُعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.98 - 4.22)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.559 - 0.719)، ومن هذا نستنتج أن العاملين بالمديرية محل الدراسة يتمتعون بالطلاقة الفكرية الجيدة وذلك من خلال تقديمهم لاقتراحات وأفكار جديدة لأساليب العمل، وقدرتهم على توضيح المواقف الخاصة بالعمل وشرحها شرحاً دقيقاً.

ج- المرونة: يتضح من الجدول (4) أن بُعد "المرونة" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (4.05) بانحراف معياري قدره (0.537)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البُعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.92 - 4.20)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.585 - 0.810)، وتُفسر هذه النتيجة أن العاملين بالمديرية يتمتعون بالمرونة الجيدة في تنفيذ التعليمات والقوانين ويحرصون على معرفة الانتقادات والآراء المخالفة من أجل الاستفادة منها، كما يسعون إلى إيجاد طرق جديدة أكثر فعالية لتحقيق أهداف المديرية.

د- القدرة على التحليل: يتضح من الجدول (4) أن بُعد "القدرة على التحليل" جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.98) بانحراف معياري قدره (0.710)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البُعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.91 - 4.20)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.697 - 0.909)، وهذا ما يشير إلى أن

العاملين بالمديرية محل الدراسة يتمتعون بقدرة كبيرة على تحليل مختلف مهام العمل وفهم العلاقات بينها والأخطار المتوقع حدوثها.

هـ- الأصلة: من الجدول (4) نجد أن بُعد "الأصلة" جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.94) بانحراف معياري قدره (0.631)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البُعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.83 - 4.17)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.753 - 0.882)، وعليه فإن هذا يُشير إلى أن العاملين بالمديرية لديهم القدرة على التفكير الأصيل في مجال عملهم وذلك من خلال انجازهم لأعمالهم بأسلوب متجدد ومتطور وسعيهم المستمر نحو التميز، وقدرتهم على إنتاج أفكار جديدة ذات جودة وحلول علمية للمشاكل بطريقة مختلفة عن تلك التي يفكر بها المنافسين.

بناء على ما تقدم نستنتج أن مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بمديرية الصيانة - سوناطراك - بسكرة جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن أبعاد الإبداع الإداري مجتمعة (4.04). وهذا ما يشير إلى أن مديرية الصيانة - سوناطراك - بسكرة تُعد من أكثر المؤسسات الوطنية تطوراً وإبداعاً في مجال الإدارة، وذلك راجع إلى أن المديرية تسعى دائماً نحو التغيير والتطوير، والبحث عن الأفكار الجديدة التي تمكنها من مواكبة كافة المستجدات ومواجهة مختلف تحولات المحيط المعقدة.

2- اختبار الفرضيات (اختبار الفرضية الرئيسية بأبعدها الخمسة)

$H_0$ : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتغيير إدارة الموارد البشرية بأبعاده المختلفة في الإبداع الإداري لدى العاملين بمديرية الصيانة - سوناطراك - بسكرة عند مستوى المعنوية  $(\alpha=0.05)$ ".

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (*Analysis of Variance*) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية، والجدول (5) يبين ذلك.

جدول 5: نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية
الانحدار	8.61	5	1.722	*10.201	0.000
الخطأ	14.18	84	0.169		
المجموع الكلي	22.79	89	—		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 19

\*ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha=0.05)$

معامل التحديد  $(R^2=0.378)$

معامل الارتباط  $(R=0.615)$

من خلال النتائج الواردة في الجدول (5) يتضح أن قيمة F المحسوبة (10.201) وكان مستوى المعنوية المحسوب (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد ( $\alpha=0.05$ )، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو "إدارة الموارد البشرية" في هذا النموذج يفسر ما مقداره (38%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في "الإبداع الإداري" وهي قوة تفسيرية متوسطة نسبيا مما يدل أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الموارد البشرية مجتمعة في الإبداع الإداري لدى العاملين بمديرية الصيانة.

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في الجدول(6).

الجدول 6: نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد إدارة الموارد البشرية في الإبداع الإداري لدى العاملين

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T	R	R <sup>2</sup>
الاختيار	0.182	0.083	0.227	2.184	*0.032	0.227	0.051
التدريب	0.370	0.09	0.401	4.104	*0.000	0.401	0.161
تقييم الأداء	0.323	0.067	0.455	4.798	*0.000	0.455	0.207
التحفيز	0.07	0.080	0.094	0.882	0.380	0.094	0.009
تخطيط المسار الوظيفي	-0.033	0.082	-0.043	-0.399	0.691	0.043	0.002
إدارة الموارد البشرية ككل	0.489	0.117	0.408	4.191	*0.000	0.615	0.378

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 19

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ )

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية البحث الرئيسية، وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول (6) ما يلي:

♦ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ ) للمتغير المستقل المتمثل في إدارة الموارد البشرية (كمجموعة) على مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به أفراد عينة الدراسة، وذلك لأن قيمة (T) المحسوبة بلغت (4.191) بمستوى معنوية (0.000)، وهذا الأخير هو أقل من المستوى المعتمد (0.05)، أيضا تُشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة بلغت (0.615)، بينما فسر متغير إدارة الموارد البشرية (37.8%) من التباين في مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بمديرية الصيانة وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد ( $R^2$ )، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة

إحصائية لمتغير إدارة الموارد البشرية على الإبداع الإداري لدى العاملين بمديرية الصيانة - سوناتراك- بيسكرة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الصرايرة والغريب، 2010).

♦ عند بحث أثر كل بُعد من أبعاد إدارة الموارد البشرية على نحو مستقل في مستوى الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة، تبين:

★ وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لمتغير اختيار الموارد البشرية على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بمديرية الصيانة محل الدراسة، وذلك لأن مستوى المعنوية المحسوب بلغ (0.032) وهو أقل من المستوى المعتمد (0.05)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونقبل بديلتها.

★ وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لمتغير التدريب على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بمديرية الصيانة محل الدراسة، وذلك لأن مستوى المعنوية المحسوب بلغ (0.000) وهو أقل من المستوى المعتمد (0.05)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية ونقبل بديلتها.

★ وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لمتغير تقييم أداء العاملين بالمديرية محل الدراسة على مستوى الإبداع الإداري لديهم، وذلك لأن مستوى المعنوية المحسوب بلغ (0.000) وهو أقل من المستوى المعتمد (0.05)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة ونقبل بديلتها.

★ عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لمتغير تحفيز العاملين بالمديرية محل الدراسة على مستوى الإبداع الإداري لديهم، وذلك لأن مستوى المعنوية المحسوب بلغ (0.380) وهو أكبر من المستوى المعتمد (0.05)، وعليه نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة.

★ عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لمتغير تخطيط المسار الوظيفي للعاملين بالمديرية محل الدراسة على مستوى الإبداع الإداري لديهم، وذلك لأن مستوى المعنوية المحسوب بلغ (0.691) وهو أكبر من المستوى المعتمد (0.05)، وعليه نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الخامسة.

♦ وليبيان أهمية كل متغير مستقل على حدى في الإسهام في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر إدارة الموارد البشرية في الإبداع الإداري، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise) فتبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول (7) أن قوة العلاقة بين متغير اختيار الموارد البشرية ومستوى الإبداع الإداري (0.227) وفقا لما تشير إليه قيمة معامل الارتباط (R). بينما فسر هذا المتغير (5.1%) من التباين في مستوى الإبداع الإداري وذلك بالاعتماد على قيمة  $(R^2)$ ، في حين أن قوة العلاقة بين المتغيرين المستقلين اختيار وتدريب الموارد البشرية مجتمعين وبين المتغير التابع -الإبداع الإداري- بلغت (0.412) وفقا لما تشير إليه قيمة (R)، بينما فسر هذين المتغيرين (17%) من التباين في مستوى الإبداع الإداري.

إضافة إلى ذلك نلاحظ أن قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة: (الاختيار والتدريب وتقييم الأداء) مجتمعة وبين المتغير التابع (الإبداع الإداري) بلغت (0.499) وذلك وفقا لما تشير إليه قيمة (R)، وقد فسرت هذه المتغيرات (24.9%) من التباين في مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين. بينما خرج من معادلة الانحدار المتغيرين المستقلين التاليين: التحفيز وتخطيط المسار الوظيفي، حيث لم يكن لهما دور مهم في تفسير المتغير التابع (الإبداع الإداري). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الصرايرة والغريب، 2010).

جدول 7: نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise) لأبعاد إدارة الموارد البشرية

معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	المتغير المستقل
0.227	0.051	الاختيار
0.412	0.170	الاختيار + التدريب
0.499	0.249	الاختيار + التدريب + تقييم الأداء

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 19

#### خلاصة:

في آخر الدراسة يمكننا سرد مجموعة من النتائج والتوصيات كما يلي:

#### 1- النتائج: توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية

- ♦ مستوى ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية في مديرية الصيانة - سوناطراك - بسكرة جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد إدارة الموارد البشرية مجتمعة (3.94).
- ♦ مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بمديرية الصيانة - سوناطراك - بسكرة جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد الإبداع الإداري مجتمعة (4.04). وهذا ما يشير إلى أن مديرية الصيانة - سوناطراك - بسكرة تعد من أكثر المؤسسات تطورا وإبداعا في مجال الإدارة.
- ♦ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لمتغير إدارة الموارد البشرية (كمجموعة) في مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به أفراد عينة الدراسة، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (4.191) بمستوى دلالة (0.000)، وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت (0.615)، فيما فسرت متغير إدارة الموارد البشرية (37.8%) من التباين في مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بمديرية الصيانة وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>).
- ♦ عند بحث أثر كل بُعد من أبعاد إدارة الموارد البشرية على نحو مستقل في مستوى الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة، تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للمتغيرات الآتية: (الاختيار، التدريب، تقييم الأداء) على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بمديرية الصيانة محل الدراسة، بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرين الآتين: (التحفيز وتخطيط المسار الوظيفي).



## 2- التوصيات: في ضوء نتائج هذه الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

- ♦ ضرورة تقديم المكافآت المادية والمعنوية للعاملين المبدعين لتحفيزهم وتشجيعهم على تقديم أفكار جديدة مبدعة ومتنوعة، وتقبل أفكارهم الجديدة التي يقدمونها للمديرية.
- ♦ ضرورة التركيز على وظيفة اختيار الموارد البشرية من خلال الاهتمام بسياسات الاختيار لديها والسعي باستمرار لاستقطاب أفضل الأفراد.
- ♦ إتباع معايير واضحة وعادلة وموضوعية لتقييم الأداء تساعد على تشجيع ومكافأة المبدعين الذين يسهمون في تحقيق الإبداع الإداري.
- ♦ ضرورة إنشاء وحدة للبحث والتطوير تهدف إلى الاهتمام بالإبداع والمبدعين والتي تساعد في تطوير القدرات الإبداعية للعاملين.
- ♦ الاهتمام بالكفاءات وتعزيز روح الإبداع والتجديد وفيهم، والاهتمام بأفكارهم وأخذها على محمل الجد ودعمها ومحاولة وضعها حيز التطبيق.
- ♦ عقد دورات تدريبية متخصصة للعاملين بالمديرية تمكنهم من زيادة قدراتهم الإبداعية.

## الإحالات والمراجع:

1. البدراني ذعار بن غضبان. معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريدة من وجهة نظر مديريها ووكلائها. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط (غير منشورة)، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، 2011، ص 19.
2. المرسي جمال الدين محمد. الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 15.
3. للتوسع حول: مفهوم إدارة الموارد البشرية، أهدافها، أهميتها، وظائفها، أنظر:
  - ♦ عبد الباقي محمد صلاح الدين، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2000، ص ص 15- 16.
  - ♦ صالح محمد فالح، إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، ط1، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص 21.
  - ♦ الحياصات خالد محمد. معايير قياس كفاءة وفعالية استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج2، ع 4، 2006، ص ص: 558- 583.
  - ♦ مفتاح، صالح. إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات)، مداخلة مقدمة إلى المنتدى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9- 10 مارس 2004.
  - ♦ الموسوي سنان، إدارة الموارد البشرية وتأثير العوالة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 22.
  - ♦ الصيرفي محمد عبد الفتاح، هندرة الموارد البشرية، مؤسسة حورس للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 125.
  - ♦ عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 51.
  - ♦ مصطفى أحمد سيد، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية معاصرة، الناشر (المؤلف)، القاهرة، مصر، 2008، ص 173.
  - ♦ مرعي محمد مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية (النظرية والتطبيق)، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2006، ص 129.
  - ♦ درة إبراهيم عبد الباري، والصباغ نعيم زهير، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: منحنى نظمي، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 222.
  - ♦ عباس سهيلة محمد، وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص 103.
  - ♦ عباس سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 186.
  - ♦ صالح عادل حرحوش، والسالم مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2006، ص 210.

- ♦ التميمي فيصل، تنمية الموارد البشرية: الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007، ص19.
- ♦ زويل مهدي حسن، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2007، ص 188.
- ♦ الجريد عارف بن مامل، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف (دراسة ميدانية على ضباط وأفراد شرطة منطقة الجوف)، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 8.
- 4. للتوسع حول ماهية الإبداع الإداري، أهميته، مقومات الإبداع الإداري، دوافعه، عناصر الإبداع الإداري، مراحل الإبداع الإداري، أنواعه والعوامل التي تساعد على تحقيقه، أنظر

- ♦ *Aair, J. The Art of Creative Thinking: How To Be Innovative and Develop Great Ideas, 2nd ed. London, UK: Korgan Page, 2007, PP:8-9.*
- ♦ *Brown, T. E., Ulijn, J. Innovation, Entrepreneurship and Culture (The Interaction Between Technology, Progress and Economic Growth), Cheltenham, UK: Edward Elgar publishing limited, 2004, P: 02.*
- ♦ *Harris, C. Building Innovative Teams (Strategies and Tools for Developing and Integrating High performance Innovative Groups), First Published, New York, USA : Palgrave MACMILLAN, 2003, P:10.*
- ♦ *Patrick, V. D., & al. Innovation in Context: From R&D Management to Innovation Network, IN: Robert M. Verburg, J.Roland Ort, Willemijn M.Dicke (eds), Managing Technology and Innovation (An Introduction), first published, London, UK: Routledge, 2006, P: 227.*
- ♦ *Clegg. B. Creativity and Innovation For Managers, 1st Ed, London. UK: Butterwerth. Heineman LTD, 1999, P: 2.*

- ♦ صبحي تيسير، الموهبة والإبداع: طرائق التشخيص وأدواته المحوسبة، ط1، دار إشراق، عمان، الأردن، 1992، ص 27.
- ♦ الصرن رعد حسن، إدارة الإبداع والابتكار، ط1، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2001، ص 28.
- ♦ الصيرفي، محمد عبد الفتاح، الإدارة الرائدة، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص 11.
- ♦ هيجان عبد الرحمان أحمد، معوقات الإبداع في المؤسسات السعودية، مجلة الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، مج 39، ع 19، 1999، ص ص 1- 61.
- ♦ *David, H. H. Entrepreneurship and Innovation, IN: Murray R. M., & David, W (eds), The Strategy of Managing Innovation and Technology, first Edition, USA: Pearson Prentice Hall, 2008, P:05.*
- ♦ الفضل مؤيد عبد الحسين، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، ط1، إثناء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 14.
- ♦ حمادات محمد حسن محمد، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية، ط1، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 310. 4
- ♦ القحطاني سالم بن سعيد، المعوقات التنظيمية للإبداع عن موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة سعود للعلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية، ع 2، 2002، ص ص 327- 373.
- ♦ خندقجي محمد، العلاقة بين استخدام نظم المعلومات الإدارية والإبداع الإداري من وجهة نظر الإداريين في الجامعات الأردنية، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية (غير منشورة)، الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا، الأردن، 2005، ص ص 67- 68.
- ♦ القحطاني سالم بن سعيد، المعوقات التنظيمية للإبداع عن موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة سعود للعلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية، ع 2، 2002، ص ص 327- 373.
- ♦ العساف وفاء بنت عبد العزيز، واقع الإبداع ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في الآداب تخصص إدارة تربوية (غير منشورة)، جامعة الملك سعود، كلية التربية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 20.
- ♦ عباس نجمة، دور إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع في مؤسسات الأعمال المعاصرة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باقة، الجزائر، ع 23، ديسمبر 2010، ص ص: 56- 85.
- ♦ الصرن رعد حسن، مرجع سبق ذكره، ص ص 50- 53.
- ♦ خضاونة عاكف لطفي، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، ط1، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2011، ص ص 96- 97.
- ♦ السليم عبد الله يوسف الزامل، أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2002، ص 21.
- ♦ العزة حسن سعيد، تربية الموهوبين والمتفوقين، الدار الدولية للنشر، الأردن، 2000، ص 236.
- ♦ الصيرفي محمد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 18.
- ♦ جروان فتحي، الإبداع: مفهومه. معايير. نظرياته. قياسه. تدريبه. مراحل العملية الإبداعية"، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2002، ص 157.
- ♦ الشريبي زكريا، وصادق يسريه، أطفال عند القمة: الموهبة، التفوق العقلي، الإبداع، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2002، ص 109.
- ♦ العازمي محمد بزيح حامد بن تويلي، القيادة التحولية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 37.

- ♦ بحر يوسف عبد عطية، والعجلة توفيق عطية توفيق، القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، *مجلة الدراسات الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)*، الجامعة الإسلامية، فلسطين، مج 19، ع 2، 2011، ص ص 1405 - 1445.
- ♦ القريوتي محمد قاسم، *السلوك التنظيمي*، ط1، دار المستقبل للنشر، عمان، الأردن، 1989، ص 182.
- ♦ السليم عبد الله يوسف الزامل، *مرجع سبق ذكره*، ص 22.
- ♦ أبو النصر مدحت، *تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمؤسسة*، ط1، مجموعة النيل العربي للنشر، مصر، 2004، ص 114.
- ♦ القرشي عديلة بنت عبد الله بن علي، *مرجع سبق ذكره*، ص 27.
- ♦ القبيسي محمد سعيد مهير، *واقع الإبداع في الدوائر الحكومية: دراسة استكشافية لإمارة أبو ظبي*، رسالة ماجستير في الإدارة العامة (غير منشورة)، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 2002، ص 15.
- ♦ البدراني زعار بن غضبان، *معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريدة من وجهة نظر مديريها ووكلائها*، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط (غير منشورة)، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، 2011، ص 20.
- ♦ الليثي محمد بن علي بن حسن، *الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة*، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط (غير منشورة)، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، 2008، ص ص 35 - 37.
5. الصرايرة أكثم عبد المجيد. والغريب رويدة خلف. أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الاتصالات الأردنية (دراسة حالة). *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، مج 6، ع 4، 2010، ص ص 498 - 519.
6. رضا حاتم علي حسن، *الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة*، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية، 2003، ص ص 228 - 229.
7. المعاني أيمن عوده، وأخو ارشيدة عبد الحكيم عقلة، *التمكين الإداري وآثاره في ابداع العاملين في الجامعة الأردنية (دراسة ميدانية تحليلية)*، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، مج 5، ع 2، 2009، ص ص 234 - 259.
8. زاحم السلمي فهد بن عوض الله، *ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة*، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط (غير منشورة)، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 206.
9. القرشي عديلة بنت عبد الله بن علي، *الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة*. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط (غير منشورة). جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 17.
10. سليمان، أسامة ربيع أمين. (2007). دليل الباحثين في: التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج (Minitab). مصر: جامعة المنوفية، كلية التجارة، ص ص: 81-85.