

دور تطبيق إستراتيجية تنمية الموارد البشرية

في تحفيز السلوك الإبداعي

دراسة استطلاعية على الجامعة المستنصرية

المدرس محمود أسامة عبد الوهاب*

الملخص :

يهدف البحث الى التعرف على مفهومي استراتيجية تنمية الموارد البشرية والابداع وتحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرين مع التركيز على الجامعة المستنصرية في العراق، فضلاً عن معرفة الاثر بينهما لتحقيق الهدف من البحث، وقد استخدم في هذا البحث المنهجين الوصفي والتحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مجال الموارد البشرية من مستوى مسؤولي الشعب نزولا الى الموظفين بدون مسؤولية، وقد تم توزيع (50) أستمارة استبيان في الجامعة المستنصرية تم استرداد (40) استمارة منها وكان عدد الاستثمارات الصالحة هي (34) استمارة، وتم استخدام برنامج (spss) الاحصائي لغرض معرفة علاقات الارتباط والاثر في الدراسة، وقد توصل الباحث الى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين المتغيرين اضافة الى وجود علاقة ايجابية وتأثير لكل بعد من أبعاد المتغير الاول (استراتيجية تنمية الموارد) وهي على التوالي (الابعاد) التخطيط، والتدريب، والتحفيز كل على انفراد مع المتغير التابع (الابداع) ، وقد خرج البحث بجملة من الاستنتاجات ، من اهمها وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة قوية الى حد ما بين المتغير المستقل بكافة ابعاده الاستراتيجية والمتغير التابع وكذلك وجود مسؤولية وتأثير معنوي بين المتغيرين ، وان من اهم التوصيات تسليط الاضواء الاعلامية على الاشخاص المبدعين لتحفيز الاخرين على حذو السلوك الابداعي ونشر ثقافة ان الجهود الابداعية التي يقوم بها التدريسيون والموظفين في كافة تشكيلات الجامعة هي محل اهتمام من الادارة العليا .

Abstract:

* الجامعة المستنصرية ، www.uomustansiriyah.edu.iq

The aim of the research was to identify the concepts of human resources development strategy and creativity, and to determine the nature of the relationship between the two variables at Moustansiriyah University in Iraq, in addition to knowing the effect between them to achieve the objective of the research. (50) questionnaire forms were retrieved (40) of which the number of valid forms is (34) form, and the use of the statistical (spss) program for the purpose of knowledge of correlation and impact in the study, The researcher arrived (The strategy of resource development), which respectively (dimensions) planning, training, and motivation each individually with the variable dependent (creativity), The research has come out with a number of conclusions, the most important of which is the presence of a strong positive correlation relationship to some extent between the independent variable in all its strategic dimensions and the dependent variable, as well as the presence of responsibility and moral influence between the two variables, and that one of the most important recommendations is to shine media lights on creative people to stimulate the Others follow the example of creative behavior and the spread of a culture that the creative efforts of teachers and staff in all university formations are of concern to senior management.

المبحث الاول
الاطار المنهجي للبحث

المقدمة:

تنمو المنظمات وتتطور مع الزمن من خلال معرفة واقعها الحالي والتنبؤ بما يحمله المستقبل من تحديات وفرص، وان من اساليب التطور بالمستقبل هو وضع الخطط والبرامج الاستراتيجية التي تتجاوب مع المتغيرات المستقبلية التي تطرأ على بيئة المنظمة الداخلية والمستقبلية، ويكون ذلك من خلال تطوير استراتيجيات تتسم بالمرونة وتتجاوب مع تلك المتغيرات، ومن هذه الاستراتيجيات هي استراتيجية تنمية الموارد البشرية والتي تهدف الى تطوير كفاءة عمل المورد البشري بما يمكنه من التعامل مع المتغيرات المستقبلية عن طريق اختيار العناصر الكفوءة وتدريبها وتحفيزها للوصول الى تحقيق الكفاءة والفاعلية على مستوى الفرد والمنظمة، والذي يؤدي بدوره الى الابداع الفردي والمنظمي من خلال تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية والتي في حال تطبيقها بصورة صحيحة سوف تؤدي الى الابداع.

وبناء الى ما تقدم فقد تم تقسيم البحث الى ثلاث مباحث هي:-

1-المبحث الاول: الاطار المنهجي للبحث ويتضمن:

- 1- مشكلة البحث 2-اهمية البحث 3- اهداف البحث 4- فرضية البحث
 - 5- حدود الدراسة 6- مجتمع الدراسة 7 -عينة الدراسة 8- انموذج البحث
- 2- المبحث الثاني:** وشمل دراسة الاطار النظري للمتغير المستقل وهو استراتيجية تنمية الموارد البشرية من حيث الماهية والاهمية والاساليب المستخدمة في تطبيق تلك الاستراتيجية.

3- المبحث الثالث: وشمل الاطار النظري لمفهوم الابداع من حيث الماهية والاهمية والطرق التي تؤدي الى الابداع الفردي والمنظمي.

4- المبحث الرابع: ويشمل الاطار العملي من البحث عن طريق التحليل الاحصائي وأستخلاص النتائج وتقديم التوصيات.

أولاً- مشكلة الدراسة:

تحدد مشكلة الدراسة بالتساؤلات التالية:

- 1 -هل تتبنى الادارة العليا استراتيجية تنمية الموارد البشرية من تدريب وتوظيف وتحفيز.
- 2 -هل هناك تصور لدى الافراد والموظفين من ان استراتيجية تنمية قدراتهم تؤدي الى الابداع.

3 -التساؤل عن امكانية تطوير استراتيجية تنمية الموارد التي تتبناها ادارة الموارد للوصول الى الكفاءة والابداع.

ثانياً: أهمية الدراسة: تستند اهمية هذه الدراسة على اهمية المورد البشري بالنسبة للعملية الانتاجية للمنظمة ودوره في خلق الابداع من خلال ايجاد افكار جديدة وتطبيقها فعليا على ارض الواقع وبناء على ما تقدم فإن اهمية هذه الدراسة تنبع من تسليطها الضوء على كيفية تكوين مورد بشري كفوء قادر على الابداع في عمله بشكل خاص وابداع منظمي بشكل عام ، علاوة على معرفة العلاقة بين استراتيجية تنمية الموارد البشرية والابداع التنظيمي.

ثالثاً-هدف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف الى:

- 1 - التعرف الى استراتيجيات تنمية الموارد البشرية ومتطلباتها والوسائل التي تؤدي الى تلك الاستراتيجية.
- 2 - التعرف على مفهوم الابداع التنظيمي كونه يمثل الحجر الاساس في اعطاء المنظمات ميزة تنافسية على نظيراتها.
- 3 - محاولة التوصل وفهم العلاقة والتأثير بين استراتيجية الموارد البشرية والابداع التنظيمي.
- 4 - الخروج بأستنتاجات وتصيات في ضوء التحليل الاحصائي للدراسة.

رابعاً- فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين استراتيجية تنمية الموارد البشرية وبين الابداع التنظيمي.
وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

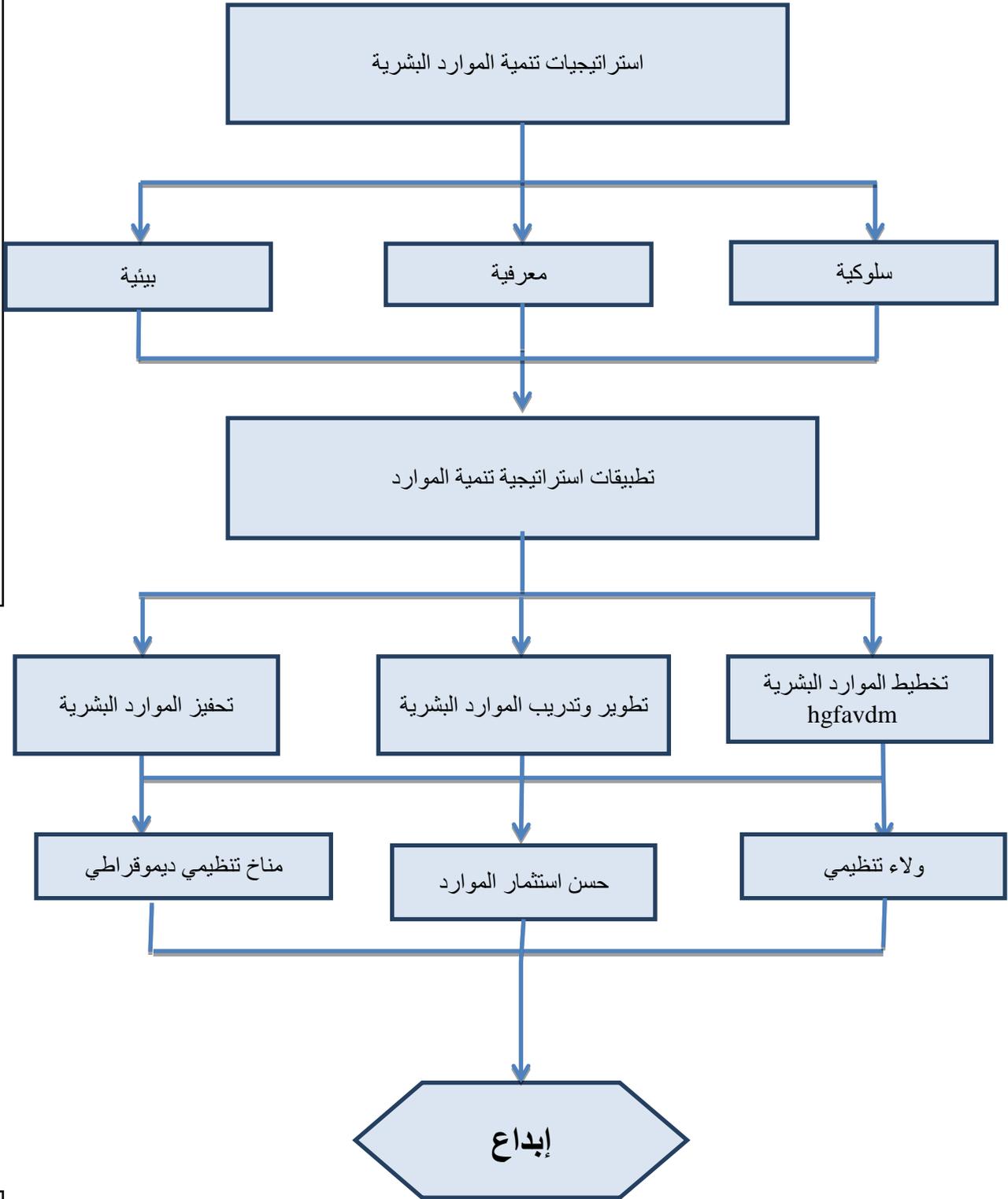
- 1-توجد علاقة وتأثير بين تخطيط الموارد البشرية والابداع التنظيمي.
 - 2-يوجد علاقة وتأثير بين التدريب والتطوير والابداع التنظيمي.
 - 3-توجد علاقة وتأثير بين تحفيز الموظفين والابداع التنظيمي.
- خامساً-حدود الدراسة: الحدود المكانية: تمثلت بالجامعة المستنصرية وبالتحديد ادارة الموارد البشرية في رئاسة الجامعة والكليات، أما الحدود الزمانية فكانت من 2018/3/15 ولغاية 2018/3/15.

سادساً- مجتمع الدراسة: تم اختيار الجامعة المستنصرية كمجتمع للدراسة لما تمثل الجامعة من صرح علمي عريق على مستوى العراق ورغبة من الباحث في دراسة وضع الموارد البشرية فيها ومحاولة الاتيان بأفكار لتطوير تلك الموارد.

سابعاً- عينة الدراسة: نظرا لكبر حجم عينة الدراسة على مستوى الجامعة والكليات لذلك تم اختيار عينة من 50 فردا من العاملين في رئاسة الجامعة في حقل الموارد البشرية ومن مسؤولي الشعب نزولا الى الموظفين بدون مسؤولية كونهم المعنيين بموضوع البحث وقد تم توزيع 50 استمارة على المستجوبين وتم استرداد 40 كانت 34 صالحة منها للتحليل الاحصائي.

ثامناً- المخطط الافتراضي للبحث: من خلال الاطلاع على الجانب النظري من المصادر التي تتعلق بمتغيري البحث قد توصل الباحث الى النموذج التالي والذي يعتقد انه يعبر عن ما جاء في هذه الدراسة وحسب ما مبين في الشكل (1).

شكل (1)
من اعداد الباحث



المبحث الثاني

الاطار النظري بالمبحث

اولاً- استراتيجية تنمية الموارد البشرية:

احتلت تنمية الموارد البشرية في العقود الثلاثة المنصرمة اهتماماً كبيراً من قبل الكتاب والباحثين نظراً لما تشكله من أهمية استثنائية للمنظمات نظراً كونها العمود الفقري والعنصر الأهم لأي مؤسسة فهذا العنصر حجر الزاوية لنجاح المنظمات حيث يعتبر اهم مدخلات النظام الانتاجي والمحدد الرئيسي في هويتها، هذا مادفع كافة المنظمات للبحث عن الكفاءة والمهارة من خلال التخطيط الامثل للموارد البشرية في تحديد الاحتياجات(اللوزي، 2003، ص36).

إن أهمية هذا المورد لا تتأني فقط من كونه العنصر الحاسم في نجاح المنظمة بل هناك عدة اسباب اخرى تدفع لان يكون العنصر الأهم نظراً لصعوبة التنبؤ بسلوكه وادائه المستقبلي. ان الدور الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية تتمثل بأن الافراد هم قيمة ثمينة علاوة على كونهم استثماراً كبيراً للجهود التنظيمية ويمكن ان تكون مصدر للقوة التنافسية عندما تدار بصورة فاعله .

(Mathis,RobertL. Jackson,johnH, 1994,P46)

ان المتغيرات العالمية قد فرضت على المنظمات استراتيجية التخطيط بعيد الامد في كافة المجالات ومنها التخطيط لتنمية الموارد البشرية لكي تتواءم وتتناغم مع الخطط الاستراتيجية الاخرى في المنظمة من خلال تحديد الاهداف طويلة الأجل التي ترغب المنظمة من خلالها من تطوير وديمومة زخم عمل الموارد البشرية ومن خلال ذلك يتم تحديد الاعمال والنشاطات التي تبنتها والعمل على تنفيذها من اجل تحقيق هدف تنمية الموارد البشرية. ومن هنا لا بد ان نعرج على مفهوم استراتيجية تنمية الموارد البشرية واهميتها بالنسبة للمنظمة.

ثانياً- مفهوم استراتيجية تنمية الموارد البشرية

ان تنمية الموارد البشرية يشير الى تلك الجهود والنشاطات تنمية العنصر البشري في العملية الانتاجية وتتمثل في توفير وتطوير اداء العنصر البشري وبالتالي تطوير الاداء المؤسسي بشكل عام وتتنظر الى المورد البشري كمورد اساسي لديمومة العملية الانتاجية لذا فإن تركيزها ينصب على طاقاته وقدراته التي يتمتع بها ومن هنا فان قيمة المورد البشري يتم عبر تقييم مدى مساهمته في العملية الانتاجية (علي لطفى واخرون، 2009، ص87) .

ويمكن ان تعرف بانها عملية تعزيز وتدعيم فعالية الفرد الحالية والمستقبلية والعمل على تغيير سلوك واتجاهات الفرد في العمل بما يساهم في تحقيق الاهداف المرجوة والتي تستلزم تعديل كل من الادراك والمهارات. (Douglas T. Hall and janes G Goodle, Human, 1987,p302).

ويمكن ان تعرف ايضا بانها احد الانشطة والممارسات الاساسية التي تؤديها ادارة الموارد البشرية في كافة انواع المنظمات فمن خلالها يتم تقدير وأحتساب احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية من حيث اعدادها ومهاراتها بشكل يخدم تحقيق استراتيجيتها (عقيلي، 5009، ص229).

ويمكن ان تعرف بأنها(حلقة الوصل لادارة الموارد البشرية مع الاهداف والغايات الاستراتيجية بهدف تحسين اداء العمل وتطوير الثقافات التنظيمية التي تدعم الابتكار

والمعرفة وهي شريك استراتيجي مع الاهداف والخطط الاستراتيجية الاخرى (Dessler) (G,1998, p22).

ومن هنا نستنتج من التعاريف السابقة ان تنمية الموارد البشرية هي المصطلح المستخدم لوصف منهج متكامل وشامل وواع ومرتكز على المبادرة لتغيير المعارف والسلوكيات التي تتعلق بالعمل عن طريق مجموعة اجراءات وتقنيات تساعد على التعلم علاوة على مساعدتها على تحقيق امكانياتها اضافة الى لعبها دور رئيسي في تطوير ورفع كفاءة المنظمات ويتأتى ذلك من خلال تفاعلها وارتباطها مع باقي الاستراتيجيات الموضوعة من قبل المنظمة.

ثالثا- وظائف ادارة الموارد البشرية:

1 - تخطيط الموارد البشرية: وتعرف بتحليل احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتلبيتها بطريقة تتوافق مع اهداف واستراتيجيات المنظمة وتكون الفائدة من ذلك هو معرفة العجز والفائض في الكفاءات والقدرات والامكانيات الخاصة بالمنظمة وتوزيع تلك الاحتياجات حسب ما يتطلبه كل موقع انتاجي او وظيفي بما يسهل في رفع كفاءة الأداء. (Decene and Robbin,2010).

2 - التدريب والتطوير: التدريب هو عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تحقيق اهداف المنظمة ويتعلق بمهارات العمل الحالي ويؤدي الى تطوير اداء الافراد العاملين لتحقيق الكفاءة. (JohnIvancevic,1998,p123)

3 - التحفيز: وهو من اهم العوامل التي تؤثر في اندفاع الافراد العاملين وأقبالهم على أعمالهم املا في التطور الانتاجية والسعي في تحسين اداءهم والاداء المنظمي على حد سواء لادراكهم بأن المصلحة الشخصية ومصلحة العمل هي وجهان لعملة واحدة ويكون ويتخذ عدة اشكال منها مادي ومعنوي.

ان استراتيجية تنمية الموارد البشرية تساعد الادارة العليا والمنظمة على تحقيق جملة من الاهداف ومنها:

رابعا- اهداف ادارة الموارد البشرية

1. تهدف الى تحديد وتنمية المهارات المطلوبة للمورد البشري بالمستقبل ووضع الاستراتيجيات الملائمة لتحقيق ذلك والتوعية باهمية التنمية والتعلم والتدريب تحسين اداءه وزيادة انتاجه (Jim Grieves , 2003, p100).

2. تساعد المدراء على امتلاك المعلومات والمهارات المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجيات الموضوعة من قبل المنظمة.

3. مساعدة الادارة العليا في المؤسسة في تحديد السياسات المرتبطة بالموارد البشرية وتحقيق التكامل بين خطط المؤسسة.

4. تساعد على اتخاذ سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فاعلية المنظمة والعاملين بها .

5. توفير الاحتياجات الاستراتيجية من الموارد البشرية للمنظمة بها يحقق التوازن المستقبلي بين ما يحتاجه العمل المستقبلي من موارد بشرية وما يتوافر في المنظمة.

وتجدر الاشارة هنا الى ان لتنمية الموارد البشرية اصبحت ضرورة في ظل التحديات التي تحيط بالمنظمات لذا فان الاسباب الموجبة لتنمية الموارد البشرية في المنظمات (بربر، 2008، ص257)

خامسا- الاسباب الموجبة لتنمية الموارد البشرية

1. زيادة تعقد الى الوظائف من حيث مكوناتها ومهاراتها وظهور وظائف ذات نوعيات خاصة او ظهور الوظائف المفتوحة.
 2. تحسين مهارات ومعارف الموارد البشرية للحفاظ على مستويات الاداء.
 3. توفير الدافع الذاتي للموارد البشرية لزيادة كفاءتهم وتحسين انتاجيتهم كما ونوعاً.
 4. تهيئة الفرص للارتقاء الى وظائف ذات مسؤوليات اكبر.
 5. التهيئة لمواجهة التغيرات في المحيط الخارجي كعولمة اليد وانتشار المساحات التنافسية السلع والخدمات المنتجة ذات المواصفات والاحجام والمزايا والنوعيات (بلوط، 2002، ص237).
- ان استراتيجية لتنمية الموارد البشرية تتمثل بتحديد اهداف رئيسية لتحسين درجة التوافق بين الافراد والوظائف فكلما كان الفرد ملائماً للعمل تحسن اداءه وارتفعت كفاءته ويلقى الجانب البشري حالياً كثيراً من الاهتمام من ادارة الموارد البشرية حيث هناك اهتماماً ملموساً بتحسين جودة الحياة للفرد العامل في المنظمات من خلال تمكينهم من المشاركة في حل المشاكل واعادة هيكلة العمل وتقديم نظم حوافز متطورة وتحسين بيئة العمل.
- فضلاً عما تقدم يمكن القول ان ادارة الموارد الاستراتيجية تشمل أنشطة الموارد البشرية وتحليلها وربطها بغايات واستراتيجيات المؤسسة بحيث يصبح العنصر البشري احد الادوات الفعالة لتحقيق الميزة التنافسية وتحسين اوضاع المؤسسة ونتائج اعمالها.
- ومن هنا يمكن القول بأنها تحتاج الى عدة متطلبات لكي تكون فعالة وتؤدي الى عملية تحسين عمل المؤسسة ومن هذه المتطلبات:

- 1- ان تكون هناك موائمة بين الخصائص الفردية للعامل واحتياجات المؤسسة.
- 2- توفير الافراد والخبرة في تنمية الموارد البشرية على كافة مستويات الادارية.
- 3- ان يكون هناك ربط بين تنمية الموارد البشرية والمؤسسة على المستويات الاستراتيجية والتكتيكية والعملياتية.
- 4- وجود رؤية مستقبلية لتنمية الموارد البشرية ويتم ذلك عن طريق توفر قيم ايجابية عن اهمية المورد البشري ورؤية مستقبلية عن المساهمة المستمرة لتطوير قوة العمل ودورها في تحقيق اهداف المؤسسة (أحمد ، 2009 ، ص81).
- 5- وضع خطط استراتيجية لتنمية الموارد البشرية وان اهم تلك الاستراتيجيات هي:
 - الاستراتيجية المعرفية : وتعني تعديل الافكار والمعتقدات وطريقة التفكير بالاعتماد على العديد من المناهج مثل الكتب والافلام وبرامج التدريب وتطوير الوسائل لايصال المعلومات في اتجاه واحد او اتجاهين.
 - الاستراتيجية السلوكية: هذه الاستراتيجية تحاول تغيير سلوك مباشرة داخل بيئة معينة مثل نموذج السلوك.
 - الاستراتيجية البيئية: تتمثل في التدوير الوظيفي او بناء الفريق وبقية مهارات واتجاهات جديدة.

سادساً: الابداع التنظيمي

تسعى المنظمات بشتى انواعها الى ان تكون متميزة عن مثيلاتها لذلك فهي تسعى دائماً الى ان تكون سباقة في تقديم كل ما هو جديد في سبيل الوصول الى قلب وعقل المستهلك وذلك لا

يتأتى الا عن طريق الابتكارات الجديدة والابداع في العمل ومن هنا تأتي اهمية الابداع المنظمي او التنظيمي.

فالمقصود بهذا المصطلح هو خلق قيمة أو انتاج فكرة جديدة مفيدة سواء كانت تتعلق بانتاج سلعة أو خدمة أو الوسائل والاجراءات والممارسات التي تتعلق بالاستراتيجيات والسياسات والبرامج التنظيمية وذلك من خلال افراد يعملون معا في نظام اجتماعي معقد. (Woodman, R.W et al, 1993, p78)

يمكن تعريفه ايضا بانه عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألقة والعمل الخلاق في شتى مجالات الحياة وتتعامل مع الواقع وتسعى نحو الافضل فضلا عن ان الابداع ناتج تفاعل متغيرات ذاتية وموضوعية او شخصية او بيئية او سلوكية يقودها اشخاص متميزون (خيري، 2012، ص 39).

ويمكن ان يعرف ايضا انه تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة او تمت استعارتها من خارج المنظمة سواء كانت تتعلق ب (سلعة أو خدمة) او الوسيلة او النظام او العمليات الادارية او الانتاجية وهذه الفكرة جديدة للمنظمة حين تطبيقها .

وعرفه Poul Torrance انه عملية البحث العلمي اي انه عملية الاحساس بالمشكلات والتعايش مع المتغيرات في المعرفة ثم تحديد الصعوبات وبعد ذلك يتم البحث عن الحلول واجراء التخمينات والفرضيات التي تم اختيارها وصياغة النتائج (المغربي، 1995، ص341).

ومن خلال استعراض التعاريف التي جاء بها الباحثون وعلماء الادارة (Durker, 198, p129)

ثلاثة مبادئ اساسية للابداع وهي:

1. وتجدر يجب ان يكون بسيطا لكي يكون ذات فعالية عالية مع التركيز على اهداف واضحة ومحددة.
2. ان يتم ادراكه حسيًا عن طريق المشاهدة والاستماع ومن ثم يتم تقديره بطريقة تحليله.
3. يجب ان يسعى الابداع لاحتلال مراكز القيادة ضمن المنظمة حتى ان يكون ابداعا بالمعنى الصحيح (حسن، 2000، ص67).

وهنا لا بد من القول ان الابداع يشير الى شيء ما والتركيز على الافكار المجددة وايجاد الاليات الناجعة لحل المشكلات اليومية التي يواجهها المدير علاوة على الحكم على الافكار بمدى حدائتها وليس مدى فائدتها للمستهلك او المنظمة (Leavitt, 2002, p117).

ويمكن حصر مصادر الابداع (Dracker, 1985: p35) :

1. النجاح غير المتوقع والفشل غير المتوقع والاحداث الخارجية غير المتوقعة.
2. عدم انسجام الواقع الفعلي مع ما هو مفترض او ما يجب على ان يكون عليه الحال.
3. الابداع الناجم عن الحاجة الى تغيير العملية الادارية والتنظيمية.
4. التغيير في بيئة قطاع العمل او بيئة السوق.
5. التغيير في العوامل الديمقراطية.
6. التغيير في الادارات والامزجة.
7. ظهور ادوات معرفية جديدة.

الإشارة هنا الى وجود عدة عوامل تساعد في تنمية الفرص الابداعية يمكن اجمالها بالتالي:
سابعاً-العوامل التي تساعد على زيادة الابداع

1. الانتماء والولاء التنظيمي ويعد من ركائز الابداع الاداري فالفرد الذي يتفانى في خدمة منظمة تتوفر لديه محركات سلوكية تساعد على الابداع.
 2. حسن استثمار الموارد المتاحة ويتم ذلك من خلال ادراك جوانب العلاقات الاجتماعية والاقتصادية وحسن ادارتها لتقديم نوعية افضل السلع والخدمات.
 3. المناخ الديمقراطي ويقصد به الاستماع الى الراي الاخر في المنظمة والذي يساعد في تحسين اساليب العمل وتطويرها وبالتالي انعكاسه ايجابيا على انماط العمل الاداري
 4. الايمان بضرورة التطوير والتحسين والتغييرو يعتبر ذلك من اهم عوامل نجاح المنظمات الاجتماعية والابداعية فليس هناك سقف معين طموح المستهلك فبالتالي لا يوجد سقف للتطوير والتحسين (الجبرين ، 2005، ص87)
- هذا وهناك عدة عوامل تعرقل عملية الابداع الاداري ويمكن ذكر اهمها:
1. التخوف من المجهول والتغيير ومقاومة الافراد وبالتالي تضطر المنظمات الى تأجيل تطبيق الافكار الجديدة وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن.
 2. الانشغال بالاعمال الروتينية مما يؤدي الى تحجيم التفكير بالافكار والخطط المبتكرة والجديدة التي تساعد في تطوير المنظمة.
 3. التركيز على الاطر العامة والشكليات لا على الجوهر والالتزام المهني بالقوانين والتعليمات.
 4. عدم منح الصلاحيات التي تفوض الما دون للقيام بعمله وبالتالي المساعدة على تقديم افكار جديدة ومميزة.
 5. عدم وجود انظمة للتحفيز الوظيفي مما يجعل الفرد العامل ينجز عمله المعتاد لا اكثر ولا يفكر بما هو افضل لاعتقاده بان سواء جاء بافكار مبتكرة ام لم ياتي بها فالأمر سياتي وهذا ما يقتل روح الابداع لدى الافراد العامة.
 6. عدم وجود قيادة ادارية واعية تساعد العاملين على التفكير خارج الاطر الروتينية والاتيان بافكار جديدة (تساعدهم على التفكير خارج الصندوق).
 7. عدم اعتماد سياسة الباب المفتوح من قبل الادارة العليا لتقبل الاراء والافكار الجديدة ومناقشتها مع العاملين تؤدي بدورها الى التردد في طرح الافكار الجديدة. (المعاني، 1996)، ص55).

المبحث الثالث
الاطار العملي

قد قام الباحث بأجراء ثبات الاستبيان عن طريق استعمال معامل الفا كرونباخ على صعيد العينة البالغة 34 استمارة وقد تبين ان قيمة الفا كرونباخ هي 0.883 وهي قيمة مرتفعة وموجبة وهذا يدل على ثبات الاستبيان مما يدل على الحصول على نفس النتائج تقريبا اذا اعيد تطبيق الاستبيان اكثر من مرة على نفس المجموعة وتحت نفس الظروف وحسب ما مبين بالجدول (1).

جدول (1)

Reliability
Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.883	27

وقد عمد الباحث الى اختبار التوزيع الطبيعي للعينة بواسطة اختبار (Klomagorov-Siminov)، وقد اظهرت النتائج بأن sig هي اكبر من ($p \geq 0.05$) وبذلك نستدل ان التوزيع طبيعي حسب النتائج المستخرجة من الجدول (2).

جدول (2)

Tests of Normality

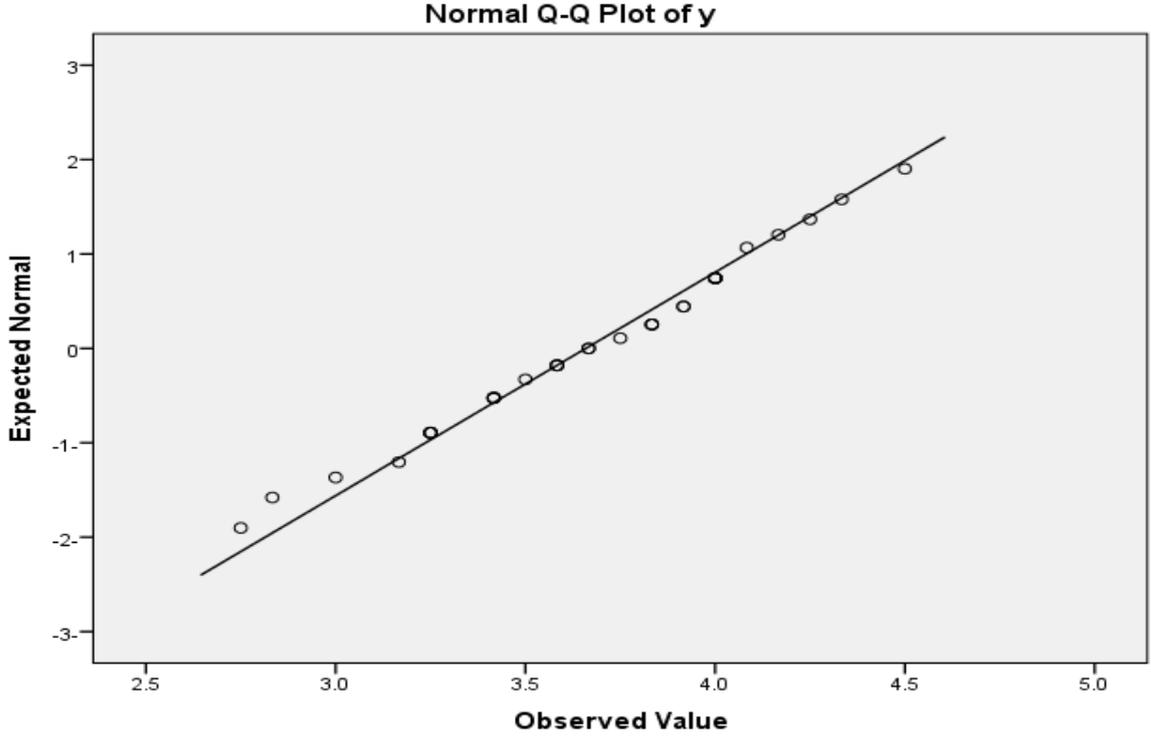
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
Y	.101	34	.200*	.981	34	.816
X	.089	34	.200*	.959	34	.226

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

ويبين لنا الشكل (2) انتشار توزيع البيانات على خط الترافق بشكل منتظم وهذا يؤيد أن البيانات موزعة بشكل طبيعي ولا يوجد تشتت بها.

شكل (2)



ويلاحظ من جدول رقم (3) بأن اغلب اجابات العينة اتجهت نحو الموافقة على اسئلة الاستبيان والتي كانت متجهة نحو الايجابية وبأنحرافات معيارية اقل من (1) وهذا يدل على عدم حصول تشتت بالاجابات.

جدول (3)

Statistics

	xa	Xb	xc	Y	X
Mean	3.3941	3.7059	3.3992	3.6593	3.4997
Std. Deviation	.89237	.75996	.65962	.42262	.66567

ويشير الجدول (4) الى ان تأثير (R^2) هو 36% وهو ما يعني مسؤولية تطبيق استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على تحسين الابداع في المنظمة كان بنسبة 36% والنسبة الاخرى المكملة هي متغيرات اخرى لم تتناولها الدراسة، اما معامل الارتباط (R) فكان 60% وهي قيمة موجبة قوية، اما قيمة (sig) فكانت (0.001) وهي اصغر من ($p \leq 0.05$) وبالنسبة الى قيمة (F) فكانت (18.1) وهي اكبر من القيمة الجدولية، أما قيمة (t) التي تقابل قيمة بيتا فكانت (7.27) وهي ايضا اكبر من القيمة الجدولية وهذا يعني بأن الاجابات بين متوسطات المتغيرين كانت متوافقة وهذا يؤكد صحة الفرضية الرئيسية الاولى وبالتالي تكون مقبولة استنادا الى المعطيات المذكورة.

جدول (4)

Sig.	T	F	R ²	R	الفرضية الفرعية الاولى	
0.001	7.27	18.1	36%	0.602	Y	X

ويشير الجدول (5) الى ان تأثير (R²) هو 20% وهو ما يعني مسؤولية اعتماد تطبيق تخطيط الموارد البشرية على تحسين الابداع في المنظمة كان بنسبة 20% والنسبة الاخرى المكملة هي متغيرات اخرى لم تتناولها الدراسة، اما معامل الارتباط (R) فكان 44% وهي قيمة موجبة قوية، اما قيمة (sig) فكانت (0.001) وهي اصغر من $p \leq 0.05$ وبالنسبة الى قيمة (F) فكانت (7.8) وهي اكبر من القيمة الجدولية، أما قيمة (t) التي تقابل قيمة بيتا فكانت (11.20) وهي ايضا اكبر من القيمة الجدولية وهذا يعني بأن الاجابات بين متوسطات المتغيرين كانت متوافقة وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الاولى وبالتالي تكون مقبولة استنادا الى المعطيات المذكورة.

جدول (5)

Sig.	T	F	R ²	R	الفرضية الفرعية الاولى	
0.001	11.20	7.8	20%	0.444	Y	Xa

ويشير الجدول (6) الى ان تأثير (R²) هو 30% وهو ما يعني مسؤولية اعتماد تطبيق تدريب وتطوير الموارد البشرية على تحسين الابداع في المنظمة كان بنسبة 30% والنسبة الاخرى المكملة هي متغيرات اخرى لم تتناولها الدراسة، اما معامل الارتباط (R) فكان 54.9% وهي قيمة موجبة قوية، اما قيمة (sig) فكانت (0.003) وهي اصغر من $p \leq 0.05$ وبالنسبة الى قيمة (F) فكانت (13.7) وهي اكبر من القيمة الجدولية، أما قيمة (t) التي تقابل قيمة بيتا فكانت (8.13) وهي ايضا اكبر من القيمة الجدولية وهذا يعني بأن الاجابات بين متوسطات المتغيرين كانت متوافقة وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الاولى وبالتالي تكون مقبولة استنادا الى المعطيات المذكورة.

جدول (6)

Sig.	T	F	R ²	R	الفرضية الفرعية الثانية	
0.003	8.13	13.7	30%	0.549	y	Xb

ويشير الجدول (7) الى ان تأثير (R²) هو 34% وهو ما يعني مسؤولية اعتماد تطبيق تحفيز الموارد البشرية الموارد على تحسين الابداع في المنظمة كان بنسبة 34% والنسبة الاخرى المكملة هي متغيرات اخرى لم تتناولها الدراسة، اما معامل الارتباط (R) فكان 58.8% وهي قيمة موجبة قوية، اما قيمة (sig) فكانت (0.004) وهي اصغر من $p \leq 0.05$ وبالنسبة الى قيمة (F) فكانت (16.9) وهي اكبر من القيمة الجدولية، أما قيمة (t) التي تقابل قيمة بيتا فكانت (7.5) وهي ايضا اكبر من القيمة الجدولية وهذا يعني بأن الاجابات بين متوسطات المتغيرين كانت متوافقة وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الاولى وبالتالي تكون مقبولة استنادا الى المعطيات المذكورة.

جدول رقم (7)

Sig.	T	F	R ²	R	الفرضية الفرعية الثالثة	
0.004	7.5	16.9	34%	0.588	y	Xc

الاستنتاجات:-

- 1 - من النتائج النظرية التي تم التوصل اليها ان العنصر البشري هو الوسيلة الرئيسة في عملية الابداع المنظمي حيث من خلال العناصر الكفوءة تستطيع المنظمة ان تجد لها ساحة كبيرة للمنافسة وبالتالي الابداع في ما تقدمه من خدمة او سلعة للجمهور.
- 2 - قبل ان يتم تطبيق نظام استراتيجية الموارد البشرية يتم عن طريق مداخل تعليمية وسلوكية وبيئية ومن ثم يصار الى تطبيق استراتيجية تنمية الموارد لكي يكون هناك تقبل من قبل الموارد البشرية العاملين في المنظمات لتلك الاستراتيجيات.
- 3 - افرزت النتائج العملية للتحليل الاحصائي وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة قوية الى حد ما بين المتغير المستقل بكافة ابعاده الاستيرتجية والمتغير التابع وكذلك وجود مسؤولية وتأثير معنوي بين المتغيرين.
- 4 - وجود علاقة ارتباط ودلالة احصائية معنوية بين البعد الاول لاستراتيجيات تنمية الموارد البشرية وهو بعد التخطيط للموارد البشرية وبين الابداع
- 5 - وجود علاقة ارتباط موجبة وعلاقة تأثير معنوية بين البعد الثاني لاستراتيجيات تطبيق الموارد وهو بعد التدريب وبين الابداع .

6 - وجود علاقة ارتباط موجبة وعلاقة تأثير معنوية بين البعد الثالث لاستراتيجيات تطبيق الموارد البشرية وهو بعد التحفيز.

التوصيات:

- 1 - تخصيص موارد مالية أكثر لإدارة الموارد البشرية لغرض تمكينها من تنفيذ خططها الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في الجامعة.
- 2 - دعم الموارد البشرية بتكنولوجيا حديثة وبرامج حاسوبية متطورة لرفع كفاءة عملها بما يخدم الجانب الإداري لديها.
- 3 - نشر الوعي في صفوف العاملين في الجامعة في حقل الموارد البشرية حول أهمية التخطيط الاستراتيجي بشكل عام واستراتيجية تنمية الموارد البشرية بشكل خاص بما يسهل تقبل البرامج والخطط التي سيتم تطبيقها من قبل الموارد البشرية.
- 4 - اقناع الإدارة العليا والإدارات الوسطى والدنيا على حد سواء بأن استراتيجية تنمية الموارد البشرية هي عملية مستمرة ولا تقف عند حد معين بل تتغير البرامج والتطبيقات والخطط حسب المتغيرات المستقبلية.
- 5 - تبني نظام اتصالات تنظيمية مفتوحة بين إدارة الموارد البشرية ومتخذي القرار في الجامعة لغرض التأسيس لجيل يساهم في عملية اتخاذ القرارات التي تخص الموارد البشرية علاوة على التعرف على الخبرات الموجودة للموارد البشرية العاملة في الجامعة.
- 6 - التشجيع على مفهوم الابداع من خلال عملية التحفيز والتدريب المستمر لموظفي قسم الموارد البشرية وكافة التشكيلات المرتبطة بها اضافة الى الاقسام والفروع الاخرى في الجامعة.
- 7 - تسليط الاضواء الاعلامية على الاشخاص المبدعين لتحفيز الاخرين على حذو السلوك الابداعي ونشر ثقافة ان الجهود الابداعية التي يقوم بها التدريسيون والموظفين في كافة تشكيلات الجامعة هي محل اهتمام من الادارة العليا.

المصادر:

1. اسامة خيرى، 2012، "ادارة الابداع والابتكارات دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان - الاردن
2. اللوزي - موسى، (2003)، التطوير التنظيمي اساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، ط2، عمان، الاردن.
3. المغربي، كامل محمد 1995 سلوك الفرد في التنظيم، عمان، الاردن، دار الفكر.
4. المعاني، ايمن، 1996، الولاء التنظيمي سلوك وتخطيط وانجاز مبدع ط، عمان، الاردن مركز احمد ياسين
5. بربر، كامل، 2008، ادارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، الطبعة الاولى، دار المنهل اللبناني للطباعة والنشر، بيروت، لبنان.
6. بلوط، حسن ابراهيم، 2002، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان

7. رعد حسن، 2000، ادارة الابداع والابتكار، 22- دار للنشر، القاهرة،مصر.
8. علي لطفي واخرون، 2008، تكنولوجيا الموارد البشرية ادارة وتنمية تخطيط وتطوير،السحاب للنشر والتوزيع،مصر.
9. محمد، سمير أحمد، 2009، الادارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسرة للنشر والتوزيع والطباعة،الطبعة الاولى ،عمان،الاردن .
10. نواف بن سجاد الجبرين، 2005، التعليم التنظيمي وتنمية مهارات الابداع الاداري من وجهة نظر ضباط الجوازات مكة المكرمة (رسالة ماجستير غير متوفرة جامعة ام القرى).
11. وصفي عقيلي، عمر، 2009، ادارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
12. DeCenzo, D.A., and Robbins, S.P., (2010), "Fundamentals of Human Resource Management", 10th ed, New York: John Wiley and Sons.
13. Douglas T. Hall and James G Goodle, 1986, Human resource management, strategy design and implementation, Scolt for man and company, USA.
14. Emadzade, M. K., Mashayekhi, B., and Abdar, E, (2012), "Knowledge Management Capabilities and Organizational Performance", Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol. (3), No (11).
15. Gary Dressler, 1988, Resources Management, 7th ed, Pretince Hall, U.S.A.
16. Jim Grieves, 2003, strategic human resource development sage publications, London.
17. John, M., Ivancevich, (1998), Human Resource Management , 7th ed , Richard D. Irwin, Inc., U.S.A.
18. Leavitt, T. 2002. Creativity is not enough, Harvard Business Review, Vol, 80.
19. Peter F. Drucker, 1988, The Coming Of New Organization, Harvard Business School, U.S.A.
20. Robert: Mthis, Jhon, h, Jackson, 2011, Resources Management, 7th ed, West publishing corporation, U.S.A.
21. Woodman , R.W et al, 1993, "To ward a theory of creativity", Academy of management Review, vol 18, N2 294321