

محددات تنمية السلوك الابداعي للموارد البشرية

جامعة العربي التبسي نموذجاً

**Determinants of the development of creative human resources
behavior University of Arabi Tebessa model**

ط د/ راضية مشري^١، د/ عتيقة حرايرية^٢

^{٢/١} جامعة الجزائر

✉

مستخلص البحث:

هدفت هذه الدراسة الى تحديد مسيبيات أو مؤثرات تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية لجامعة العربي التبسي نموذجاً مستخدمين الاستبيان كأداة لجمع المعلومات هذا الموضوع فقمنا بتوزيع ٦٤ استمارة على عينة طبقية قاد التوجه النظري الى استنتاج مفاده أن السلوك الإبداعي هو ممارسات وسلوكيات الموارد البشرية الايجابية داخل المنظمة بغاية تحقيق فعالية تنظيمية عالية وتحقيق أهداف المنظمة والمورد البشري معا وانجاز الاعمال بأقل تكلفة ووقت وبرهنت الدراسة الميدانية على ان تنمية السلوك الإبداعي للمورد البشري يتم عن طريق الاهتمام بمحدداته المتماثلة (التدريب،الاتصال،التحفيز،الثقة)

الكلمات المفتاحية : محدّدات؛ السلوك الابداعي؛ تنمية؛ المورد البشري

Abstract:

The aim of this study was to identify the effects of the human resource development in the human resources of the Arab University. The model used the questionnaire as a tool for collecting information. We distributed 64 samples on a class sample. The theoretical approach led to the conclusion that creative behavior is positive human resource practices and behavior Within the organization to achieve high organizational effectiveness and achieve the objectives of the organization and the human resource together and the completion of business at the lowest cost and time. The field study proved that the development of creative behavior of the human resource is by attention to its determinants (Training, communication, motivation, trust)

Keywords: determinants; creative behavior; development; human resource

١. مقدمة:

أن أكبر تحدى يواجهه المنظمات اليوم التطور الحاصل في ظل التحديات العالمية المعاصرة، ولكي تتمكن المنظمة من سرعة الاستجابة لمواجهة التطورات والتغيرات والتعاضد معها وجب عليها الاهتمام بالموارد البشرية باعتبارها أهم أصولها التي تحقق النجاح وفعالية التنظيمية المطلوبة والغاية الملحة التي تسعى كل منظمة إلى تحقيقها تحتم عليها اتباع أسلوب عمل واعى في مواجهة هذه التحديات وذلك باستثمار الطاقات البشرية في وظيفته وتحرير الطاقات الإبداعية لها ومن ثم تغيير سلوكياتهم وتنمية القدرة على الإبداع والابتكار في تحسين الأداء، ولا يكون ذلك إلا بتوفير بيئة مشجعة وملائمة التي تقضي الاهتمام بتنمية السلوك الإبداعي لمواردها البشرية فهو السبيل الأمثل للوصول وبلوغ أهداف المنظمة في ظل التغيرات العالمية الجديدة .

إذا تعتبر تنمية السلوك الإبداعي الإستراتيجية الرئيسية التي تحث على تفعيل قدرات المنظمة من خلال أنشطتها المختلفة للوصول إلى حالة التميز وتقديم ما هو

جديد بشكل مستمر فيتولد من خلال ذلك مواكبة الحضارة والتقدم الذي يشهده العالم هذه الأيام.

١.١.١ الإشكالية

تمثل المؤسسة الجامعية أكبر توظيف للطاقة البشرية التي يقوم بها المجتمع، ففي كما يرى كارل ياسبرز أهم مصادر القوة السياسية والاقتصادية تبنى موارد بشرية يستطيعون مواصلة تعلمهم الذاتي واتقانه والتأثير في البيئة بواسطة التوصيل الجيد للثقافة وتبسيطها لتنتشر بين كافة الناس، وبما أن الجامعات في معظم دول العالم شهدت سلسلة من الإصلاحات الإدارية والأكاديمية بهدف تعزيز جودة مخرجاتهم التعليمية، وإن الجودة الفعلية للتعليم تعتمد في الأساس على الموارد البشرية الذين ينفذون مهام والأنشطة في المنظمات التعليمية، وهو ما يجعلهم محور في الحركات الإدارية المعاصرة، جاء هذا الموضوع الذي يدرس محددات تنمية السلوك الإبداعي لدي الموارد البشرية في مؤسسة الجامعية الذي يطرح الإشكالية التالية:

ما واقع تنمية السلوك الإبداعي لدي الموارد البشرية في جامعة العربي التبسي ؟

تندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ ماذا نقصد بتنمية السلوك الإبداعي ؟
- ✓ ما هي العوامل التي تساعد على تنمية السلوك الإبداعي ؟
- ✓ هل تولى جامعة العربي التبسي اهتماما كافيا بتنمية السلوك الإبداعي للموارد البشرية

٢.١.١ الفرضيات:

وللإجابة على هذه الإشكالية نقترح الفرضيات التالية :

- ✓ يساهم التدريب في تنمية السلوك الإبداعي للموارد البشرية
- ✓ يساهم التحفيز في تنمية السلوك الإبداعي للموارد البشرية

✓ يساهم الاتصال الفعال في تنمية السلوك الابداعي للموارد البشرية

✓ تساهم الثقة ف في تنمية السلوك الابداعي للموارد البشرية

٣.١. اهداف الدراسة

وهدفت هذه الدراسة الى :

✓ الهدف الرئيسي التعرف على واقع تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية
لجامعة العربي التبسي.

✓ معرفة مدى مساهمة التدريب في تنمية السلوك الابداعي

✓ معرفة مدى مساهمة التحفيز في تنمية السلوك الابداعي

✓ معرفة مدى مساهمة الاتصال الفعال في تنمية السلوك الابداعي

✓ معرفة مدى مساهمة الثقة في تنمية السلوك الابداع

٤.١. أهمية الدراسة :

تنبع أهمية هذه الدراسة من التعرف على تنمية السلوك الإبداعي للموارد البشرية في المنظمة من خلال تنمية قدراتهم وذلك للمساهمة في حل المشكلات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتوليد الافكار الجديدة والعمل بروح الفريق الواحد، الجاد المتميز في الوصول الى درجة الابداع والالتقان.

٥.١. منهجية الدراسة :

من اجل دراسة إشكالية موضوع الدراسة، وتحليل أبعاده أو اختيار فرضياته تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بغية استيعاب الإطار النظري للموضوع وفهم عناصره وتحليل أبعاده من أجل اسقاط الدراسة النظرية على المؤسسة محل الدراسة والغرض منها الوقوف على مفاهيم الدراسة و ادبيات و آراء الباحثين بغية توضيحها أما الدراسة الميدانية فيها استكمالا لاختبار الفرضيات قمنا بتقديم استبيان وهذا بغية الاحاطة ببعض الجوانب الرئيسية في الموضوع .

٦.١. تحديد المجال المكاني والزمني للدراسة

١.٦.١. المجال المكاني: تمت الدراسة على مستوى جامعة العربي التبسي تبسة

٢.٦.١. المجال الزمني: تمت الدراسة في الفترة الزمنية ما بين ٠١ جانفي ٢٠١٩ الى ٣٠
جانفي ٢٠١٩

٢. الاطار النظري للدراسة

١.٢. تعريف التنمية:

التنمية هي عنصر أساسي للاستقرار والتطور الإنساني والاجتماعي، وهي عملية تطور شامل أو جزئي مستمر وتتخذ أشكالاً مختلفة تهدف إلى الرقي بالوضع الإنساني إلى الرفاه والاستقرار والتطور بما يتوافق مع احتياجاته وإمكانياته الاقتصادية والاجتماعية والفكرية، وتعتبر وسيلة الإنسان وغايته. التنمية "تعنى عملية تحويل من حالة إلى حالة أفضل فيها" وأيضاً تعنى الفعل التطويري بإشكاله المختلفة الذي يودى إلى رفع مستوى المجتمع من مستوى ادني نسبياً إلى أعلى نسبياً (النصر، ٢٠٠٧، ص ١٨٩).

٢.٢. تعريف السلوك:

يعني هنا الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة احتكاكه أو تعامله مع غيره من الأفراد أو نتيجة اتصاله بالبيئة الداخلية التي يعمل بها والبيئة الخارجية من حوله، يتضح من هذا التعريف أن السلوك بهذا المعنى يتضمن كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكير أو سلوك لغوي أو مشاعر أو انفعالات أو إدراك (خطاب، ١٤٢٠، ص ٦).

ويعرف السلوك هو مجموعة التصرفات والتعبيرات الخارجية والداخلية التي يسعى الفرد عن طريقها إلى تحقيق التكيف والتوفيق بين مقومات وجوده ومقتضيات الإطار الاجتماعي الذي يعيش داخله (السكرانه، ٢٠١٥، ص ١٧).

٣.٢. تعريف الابداع :

يعرف الابداع هو تفاعل عدد من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية تؤدي إذا ما وجدت البيئة المناسبة إلى إنتاج أصيل ومفيد وجديد يساهم في تقدم وتطور الحياة الإنسانية في الميادين المتعددة في العلم والتقنية و الإدارة والتعليم (الله، ٢٠٠٩، صفحة ٨)

وكذلك الإبداع:عملية إنتاج أفكار أو أشياء حقيقية أو خيالية ووضعها في طرق جديدة ومفيدة (الخالدي، ٢٠١١، صفحة ٩)

التعريف الاجرائي:الإبداع هو فكرة جديد يتم تنفيذها من أجل تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة ،ويمكن أن يشمل تحسينات على بعض الجوانب مثل الإنتاج والهيكل التنظيمية.والطرق الجديدة في التكنولوجيا،والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد والعاملين،والأنظمة الإدارية

٤.٢. السلوك الابداعي:

يعتبر السلوك الإبداعي سلوك تنظيمي يتم في بيئة المنظمة وقد يخلط البعض بين الإبداع كحصيلة أو نتيجة جهود سابقة وبين الابداع كسلوك يمارس في موقع معين فالإبداع هو تقديم شيء جديد قد يتمثل في السلعة أو خدمة تقدمها أو تتبناها المنظمة لأول مرة

فالسلوك الإبداعي: فهو السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو المجموعة في موقع العمل وليس بالضرورة أن ينجم عنه نتائج أو خدمات وسلع جديدة ،اذ أنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية وقد يكون هذا السلوك إبداعا في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المنظمة (فاطمة، ٢٠١٥)

كما يعرف السلوك الإبداعي: السلوك الابداعي هو الاستخدام الناجح لأفكار والطرق والوسائل والبرامج بحيث تكون نتيجة لقرارات متخذة داخل المؤسسة (سالم، ٢٠١٠، ص ٢١٤).

التعريف الإجرائي للسلوك الابداعي: التصرف المميز الذي يمارسه المورد البشري في وظيفته الذي يؤدي إلى توليد وتقديم وتطبيق أفكار جديدة في أي مستوى تنظيمي تبدأ بالإدراك للموقف القائم وتتبعها الاهتمام وجمع المعلومات ومن ثم تقييم البدائل المتاحة .

٥.٢. تعريف الموارد البشرية

يعرفها علي غربي وآخرون بأنها: تلك الجموع من الافراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لانواع معينة من الاعمال ، والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس وإقتناع (واخرون ع.، ٢٠٠٢، ص ١٩).

يعرفها محمد فتحي بأنها "عنصر الإنتاج الرئيسي والاهم في أي مؤسسة انتاجية أو خدمية ، وتضم الموارد البشرية الأفراد العاملين في المؤسسة من مختلف النوعيات الجنسية ومهما تنوعت واختلفت مستويات المهارة وانواع الاعمال التي يقومون بها فهي تشمل كل هيئة الادارة والعاملين. (فتحي، ٢٠٠٣، ص ٢٣٣).

٦.٢. محددات السلوك الابداعي :

هناك مستويين من المحددات والضوابط التي تؤثر على السلوك الإبداعي للموارد البشرية، فالمستوى الاول يعتني بقياس السلوك الفردي للمورد البشري في جوانبه النفسية، أما المستوى الثاني فيهتم بقياس السلوك الجماعي للموارد البشرية داخل المنظمة في جوانبه الاجتماعية:

للـ التعليم : وهو يفيد الموارد البشرية في فهم كيف يكسبون سلوكهم ، وكيف يمكن تقوية أو اضعاف أنماط معينة في السلوك

للـ الادراك : يفيد في فهم كيف يفسر ويتصور ويفهمون الآخرون ما يتعرضون له من مواقف وأحداث ، وكيف يؤثر هذا الادراك على حكمهم على الآخرين ، وعلى تصرفاتهم واتخاذهم للقرارات .

للدافعية : يفيد في فهم العناصر التي تؤثر في رفع حماس ودافعية الموارد البشرية، وفي التسلح ببعض الادوات والمهارات التي يمكن من خلالها حث المورد البشري في رفع حماسه في اعماله

للقدرات : يفيد على فهم أنواع القدرات وعلاقتهم بأداء الاعمال المختلفة، وكيف يمكن استخدامها في تصميم اختبارات العمل، واختبار الافراد لاداء اعمالهم (ديري، ٢٠١١، الصفحات ٤١-٤٤)

٧.٢ آليات تنمية السلوك الإبداعي وفق محدداته

كانت الاتجاهات الحديثة في المنظمات الادارية وما زالت مهمة والتي تهدف نحو الافضل في العملية الادارية أو في المنظمات. هذه الاتجاهات الحديثة ما زالت تتمثل في التطور الهائل وأساليب التنمية والتطوير والسلوك التنظيمي والابداع الاداري واتخاذ القرار المناسب (منير، ٢٠٠٧، ص ٢٠)

➤ التدريب: هو الجهود المنظمة والمخططة لتطوير المعارف وخبرات واتجاهات الافراد وذلك يجعلهم ينجزون المهام بطريقة جديدة وأساليب إبداعية حديثة، فهو عملية دينامية تستهدف أحداث وتغييرات في معلومات وخبرات وطرائق أداء سلوك يساعد على رفع كفاياتهم بطريقة إبداعية منظمة وإنتاجية عالية (أحمد، ٢٠٠٢، ص ١٤)

ويعمل التدريب على تنمية النواحي التالية التي لها دور في تنمية السلوك الابداعي في المنظمة

- تنمية المعرفة والمعلومات لدى العاملين في المنظمة
- تطوير مستوى التفكير لدى العاملين ويمكنهم من التفكير الابتكاري
- تنمية الشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل تنمية الروح الجماعية للعمل .
- القدرة على تحليل المشكلات

تمثل العملية التدريبية المدخل التي يتم من خلاله تنمية وتوسيع المدارك وأنماط التفكير لدى الموارد البشرية في المنظمة، وكذلك صقل المهارات والقدرات التي تساعد على تنفيذ وتأدية الأفراد بطرائق وأساليب جديدة وذلك من خلال الخبراء والمتخصصين في مجال التدريب لمنظمات لكي يتم الاستفادة من تلك المواد التدريبية في بناء الخطط الخاصة بالمنظمات التي تساعد على تنمية السلوك الإبداعي داخلها. تتعدد أساليب ومدائل تحسين الأداء، فقد يتم تحسين الأداء من خلال التركيز على تطوير مهارات و سلوك العاملين وذلك بتطوير معايير وتقنيات الاختيار والتدريب وتقييم الأداء للعنصر البشري، وبالتالي يصير البحث في كيفية الوصول بأداء المنظمة إلى أعلى المستويات (على، ٢٠٠١، ص ٦١).

➤ التحفيز: من شأنها دفع الافراد إلى بذل المزيد من الجهد لتحسين ورفع الكفاءة والفعالية التنظيمية ويؤدي التحفيز إلى جعل الموارد البشرية يبذلون جهد في وظائفهم أكثر مما هو مطلوب منهم والتحفيز (رافدة، ٢٠١٣، صفحة ١٢٣) هو عامل خارجي يشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد جراء قيامه بأداء عمل معين أي أنها العوائد التي من خلالها تتم استثارة الدوافع وتحريكها وتعتبر قوة تحرك الفرج وتستثيره ليؤدي عمله وتوجه سلوكه الابداعي نحو هدف معين وهي مسببات داخلية للسلوك (القادر، ٢٠٠١، ص ٦٧)

إذ يرى البعض أن التحفيز المعنوي له تأثير أفضل من المادي في نفوس الأفراد لأن أثره يبقى حاضر في كل موقف أما المادي فينتهي بمجرد نفاذه، ولكن هذا التحفيز يختلف من فرد لأخر لأن الذي يصلح معه التحفيز المادي ربما لا يصلح مع فرد آخر خاصة الافراد القدامى وكبار السن يعتبر التحفيز المعنوي بالنسبة له أمر مهم. (سامي، ٢٠٠٤، ص ٢٠)

➤ الاتصال: يتجلى دور الاتصال الداخلي أكثر فأكثر كوسيلة فعالة لتحسين كفاءة المنظمة وتنشيط التحفيز، وكذا خلق التجديد للموارد البشرية، حيث يعد الاتصال وسيلة على درجة عالية من الأهمية في عملية التغيير والابتكار (واخرون ،٢٠١١، ص ١٥٢)

فنظام الاتصال يعتبر ركنا أساسيا في الهيكل التنظيمي ومن المتعارف عليه ان التنظيم الاجتماعي يفترض تبادل المعلومات والمشاركة في قيم معينة. لذا فان فعالية التنظيم سوف تتطلب توافر نظام فعال للاتصالات وتؤدي إلى تنمية القدرات الإبداعية وتحفيز السلوك الإبداعي

➤ **الثقة** : يعتبر المورد البشري من أهم عناصر مداخلات العمل، فاستخدام المورد البشري ما هو الا عملية استثمار لتحقيق الفائدة والمنفعة للمنظمات، وتسهم في تنمية الجانب الاقتصادي والاجتماعي لكل بلد، والحاج إلى تطوير الأداء ويكون ذلك بالثقة الفرد بنفسه والطمأنينة وحسن الظن والتفاهل مع الاخرين تبين خلالها روح التعاون والتماسك وبالتالي رفع الكفاءة والفعالية التنظيمية (رافدة، ٢٠١٣، ص ٤١)

٣.١.٣.٣. الأطار الميداني للدراسة

١.٣.٣.١. مجتمع الدراسة :

من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته هي حصر مجتمع البحث، وفي دراستنا هذه فمجتمع البحث يتكون من تعداد موارد البشرية بجامعة العربي التبسي-تبسة-لسلك الاداريين فقط دون الأساتذة والتي تشكل المجموعات المهنية للمؤسسة حيث الرتب والأسلاك الخاضعة لتعداد المستخدمين على مستوى مؤسسة وتشمل العينة ٦٤ مفردة من مجموع مفردات عددهم ٦٤٨ بنسبة ١٠% وبما أن وظائف أفراد مجتمع الدراسة غير متجانسة وهذا حسب التقسيم المطبق في المؤسسة فلقد تم تقسيمهم إلى ثلاث طبقات تمثلت فيما يلي

✓ أعوان التنفيذ و يبلغ عددهم مفردة.

✓ أعوان التحكم و يبلغ عددهم مفردة.

✓ الإطارات و يبلغ عددهم مفردة.

و بالتالي تكونت لدينا ثلاثة طبقات تضم كل طبقة فئة مهنية مختلفة عن الأخرى ولقد تم حساب عدد مفردات كل عينة فرعية عن طريق توحيد النسبة المختارة والمطبقة على

العينة الإجمالية وهي 10% في كل فئة مهنية. و بالتالي تكونت لدينا عينة طبقية شملت جميع الفئات المهنية أما عن كيفية اختيار مفردات العينة في كل طبقة فلقد استخدمنا الطريقة العشوائية البسيطة وهذا في كل فئة مهنية فبعد أن حددنا عدد المفردات المطلوب الحصول عليها في كل فئة.

الجدول رقم(٠١) بين حجم العينة المختارة حسب الفئات المهنية الموجودة.

عدد المفردات الفئات	العدد الإجمالي لمفردة الفئة	عدد المفردات المختارة من الفئة	نسبة التمثيل في عينة البحث
الإطارات(الصف 10 فما فوق)	203	20	31.25%
التحكيم(أقل من صف 10)	282	28	43.75%
التنفيذ(سلك عمال المينين)	163	16	25%
المجموع	648	64	100%

المصدر: المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين للجامعة

٢.٣ أدوات الدراسة: استناداً بتطوير استبانة خاصة للتعرف على تنمية السلوك الإبداعي للموارد البشري، تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء وهي:

الجزء الأول: ويشمل المعلومات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، مستوى الوظيفة الإداري). وتناولتها الأسئلة (١-٥).

الجزء الثاني: يقاس فيه تنمية السلوك الإبداعي وفق الأبعاد الآتية:

التدريب وتناولته الأسئلة (٦-١٠)

الاتصال وتناولته الأسئلة (١١-١٤).

التحفيز الفعال وتناولته الأسئلة (١٤-١٨).

الثقة وتناولته الأسئلة (١٩-٢٢).

الجدول رقم (٢) خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية والوظيفية

النسبة المئوية	التكرار	المتغير
الجنس		
62.5%	40	ذكر
37.5%	24	أنثى
العمر		
7.81%	5	من 18 سنة إلى 28 سنة
54.68%	35	من 28 سنة إلى 38 سنة
21.87%	14	من 38 سنة إلى 48 سنة
15.62%	10	من 48 سنة فأكثر
الاقدمية		
23.43%	15	اقل من 5 سنوات
31.25%	20	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
45.31%	29	من 10 سنوات فأكثر
المستوى التعليمي		
9.37%	06	ابتدائي
15.62%	10	متوسط
31.25%	20	ثانوي
43.75%	28	جامعي
الوظيفة		
25%	16	عون تنفيذ
43.75%	28	عون تحكم
31.25%	20	اطار

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على الاستبيان الموزع

تبين بيانات الجدول رقم (٢) أن أغلبية أفراد العينة هم من الذكور الممثلين. إذ تبين الشواهد الكمية أن إجمالي العينة بنسبة ٦٢.٥ % ذكور، والباقي إناث بنسبة ٣٧.٥ % من العينة الكلية، ان هذه النسب لا تعطي صورة واضحة على التفوق الذي تبديه الاناث على الذكور فيما يخص التكوين حيث يثبت الواقع تفوق العنصر النسوي على الذكور في الحصول على الشهادات العلمية، غير ان الامر يختلف لدى عمالة في سوق العمل.

من خلال النسب المقدمة يتضح أن عينة الدراسة قد افرزت اختلافا كبيرا بين الأجيال الموجودة في الجامعة، فالفئة الكبيرة من تتراوح أعمارهم ٢٨-٣٨ بنسبة ٥٤.٦٨ % تالها التي أعمارهم ٣٨-٤٨ % بنسبة ٢١.٦٨ % والفئات الأخرى بدرجات متفاوتة بنسبة

١٥.٦٢ % التي تتراوح أعمارهم فوق ٤٨ سنة ونسبة 7.81% أعمارهم تتراوح من ١٨-٢٨ أن عامل السن من شأنه أن يعطي أيضا فكرة واضحة عن المستوى العلمي والمعرفي الذي تحوزه العينة المبحوثة حيث انه من خلال هذا المتغير يمكن الوقوف على أن الإطارات لديهم أقدمية الالتحاق بالتنظيم محل الدراسة ، وهذه النتائج تدل على أن أفراد العينة المبحوثة في العموم هم من الفئات ذات الخبرة عالية بنسبة ٤٥.٣١ % الذين تفوق أقدميتهم ١٠ سنوات تالها ٣١.٢٥ % التي تتراوح اقدميتهم من ٥ إلى ١٠ سنوات والنسبة الأخيرة اقل من ٥ سنوات بمقدر ٢٣.٤٣ % فالفئات التي مازلت في البدايات الأولى للعمل مدعمة بالفئات ذات الخبرة.الملاحظة أن أغلبية المبحوثين هم ذوي المستوى جامعي بنسبة ٤٣.٧٥% ، ثم تأتي نسبة الذين لهم المستوى ثانوي بنسبة ٣١.٢٥% ، ثم تأتي نسبة ١٥.٦٢% و٩.٣٧% كل من مستوى المتوسط والابتدائي على التوالي، ، هذه النتائج تبين اعتماد الجامعة على فئة الجامعيين التي من المفترض بأنها تمتلك الإمكانيات والكفاءات التي تجعلها قادرة على قيادة الآخرين ،وعلى التعامل الجاد والجيد مع مختلف القضايا وامتلاكها لمعارف جديدة ، من خلال النسب المقدمة يتضح أن عينة الدراسة قد افرزت اختلافا كبيرا في مستوى التعليم مما يؤكد نتائج مستوى التنظيمي فنجد نسبة ٤٣.٧٥% فئة التحكم ونسبة ٢١.٢٥ % فئة الاطارات ونسبة ٢٥ % فئة اعوان التنفيذ

٣.٣. التعرف على محددات تنمية السلوك الإبداعي

١.٣.٣ التعرف على التدريب كمحدد لتنمية السلوك الإبداعي

الجدول رقم (٣)يبين مدى مساهمة التدريب في تنمية السلوك الابداعي

لا		نعم		يبرز التدريب من خلال
النسبة المئوية%	التكرارات	النسبة المئوية%	التكرارات	
21.88%	14	78.12%	50	تشجيع المنظمة الموارد البشرية على التعليم والتطوير باستمرار
53.12%	34	46.87%	30	تساهم الدورات التدريبية على تغيير سلوككم لرفع كفاءتهم على أداء وظائفكم
31.25%	20	68.75%	34	تساهم الدورات التدريبية على اكتساب مهارات جديدة في العمل وسرعة انجاز العمل
21.88%	14	78.12%	50	تساهم التدريب على رفع القدرات الابداعية للمورد البشري

تبين بيانات الجدول رقم (٣) مدى تشجيع الجامعة إلى تعليم والتطوير المستمر لمواردها البشرية من خلال نسبة المبحوثين ٧٨.١٢% بينما نسبة ٢١.٨٨% من المبحوثين رأهم مخلف وهي نفس نسبة مساهمة التدريب على رفع القدرات الابداعية، هذا ما تؤكدته نتائج نسبة ٥٣.١٢ % حيث يساهم الدورات التدريبية على اكتساب مهارات جديدة في العمل وسرعة انجاز العمل بالمقارنة نسبة ٣١.٢٥ % من المبحوثين نفوا ذلك، ونسبة ٤٦.٨٧% تساهم الدورات التدريبية على تغيير سلوك لرفع كفاءات الموارد البشرية على أداء وظائفهم. فتدريب مستمر ومنتظم لأجل تعلم المهارات الجديدة. و ينبغي للمنظمة أن توفر نظام طموح لتطوير الموارد البشرية لكي يزودوا بالمعرفة والمهارات الضرورية، فالجهود التدريبية تمكن الموارد البشرية من بناء المعرفة، والمهارات، والقدرات، ليس فقط لأداء أعمالهم، بل أيضاً تعلم مهارات .

٢.٣.٣ التعرف على الاتصال كمحدد لتنمية السلوك الإبداعي

الجدول رقم (٤) يبين مدى مساهمة الاتصال في تنمية السلوك الابداعي

لا		نعم		يبرز الاتصال من خلال
النسبة المئوية%	التكرارات	النسبة المئوية%	التكرارات	
68.75%	44	31.25%	20	الاطلاع كامل على المعلومات الموجودة في عمل
0	0	100%	64	العمل على تحسين علاقات الشخصية مع زملاء ورؤساء لتطوير القدرات والمهارات
25%	16	75%	48	السعي إلى توطيد علاقات خارج المنظمة لسير العمل
25%	16	75%	48	استعمال العلاقات الشخصية في سير العمل

توضح نتائج الجدول رقم (٤) أعلاه أن عينة الدراسة ما نسبته ٧٥ % إجابات الأغلبية تسعى إلى توطيد علاقات خارج المنظمة لسير العمل وكذلك باستعمال علاقات الشخصية وبنسبة ١٠٠% تعمل الموارد البشرية على تحسين علاقات الشخصية مع زملاء ورؤساء لتطوير القدرات والمهارات ونجد نسبة ٣١.٢٥ % عدم الاطلاع كامل على المعلومات الموجودة في العمل وبالمقابل نجد نسبة ٦٨.٧٥ % عدم الاطلاع كامل على المعلومات الموجودة في عمل ويدل عدم تدفق مخطط للمعلومات بين أجزاء التنظيم، أن توصيل المعلومات وظيفة محورية بين جميع الموارد البشرية، فالمعلومات قوة ولأن سرعة العمل في تزايد مستمر فتجب أن يتم توصيل المعلومات إلى الموارد البشرية بشكل

سريع. و أن التغيرات المستمرة والاضطراب المتزايد في بيئة العمل أصبحت تحتتم المزيد من الاتصالات. لكي يتمكن الموارد البشرية من تحقيق الإدراك الكامل بما يدور حوله في العمل من أجل اتخاذ القرارات داخل الجامعة لانها لها أثر في تنمية السلوك الإبداعي لدى المرؤوسين، فالطريقة التي يتم بها صنع القرار ودرجة الرضا الذي يحققه القرار للموارد البشرية ودرجة مشاركتهم في صنعه، جميعها عوامل تساعد على خلق بيئة إبداعية تتيح للموارد البشرية استخدام قدراتهم الإبداعية من ناحية، وكذلك تدعيم فاعلية القرار من ناحية أخرى

٣.٣.٣. التعرف على التحفيز كمحدد لتنمية السلوك الإبداعي

الجدول رقم (٥) يبين مدى مساهمة التحفيز في تنمية السلوك الإبداعي

لا	نعم		يبرز التحفيز من خلال
	التكرارات	النسبة المئوية%	
النسبة المئوية%	التكرارات <td>النسبة المئوية%</td> <td>التكرارات</td>	النسبة المئوية%	التكرارات
15.63%	10	84.37%	54
46.88%	30	53.12%	34
68.75%	44	31.25%	20
68.75%	44	31.25%	20

نلاحظ من خلال الجدول رقم (٥) ان النسب متقاربة حيث صرحوا بعدم تناسب الراتب والمكافئات مع المجهود المبذول في العمل بنسبة ٨٤.٣٧%، والذين صرحوا بعدم تركيز المنظمة على تشجيع الناجحين وعدم اتيسم نظام الترقيات في المنظمة بالعدالة والموضوعية بنسبة ٦٨.٧٥%، أما الفئة التي صرحت بتلقي الدعم والتشجيع الكافي من رؤساء وزملاء نسبتها ٥٣.١٢%، فعندما لا توفر المنظمة المكافئات المناسبة، إذ فهي لا تربط الحوافز بالأداء مما يؤدي إلى عدم زيادة القدرات الإبداعية للموارد البشرية نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة، وهذا يرجع الى طبيعة جامعة خدماتية وتصنيف الرواتب والمكافئات ضمن قانون الوظيف العمومي، ولكن التحفيز يكمن انه تحفيز معنوي وهذا يؤدي إلى دافعية للتنمية السلوك الإبداعي للموارد البشرية.

٤.٣.٣. التعرف على الثقة كمحدد لتنمية السلوك الإبداع

الجدول رقم (٦) يبين مدى مساهمة الثقة في تنمية السلوك الإبداعي

تبرز الثقة من خلال		
النسبة المئوية%	التكرار	
15.62%	10	حب العمل
62.5%	40	تسديد الاحتياجات المعيشية
12.5%	8	إبراز الذات
9.37%	6	التميز عن الآخرين
62.5%	40	حب التعلم
0	0	الانفتاح
37.5%	24	خبرات جديدة
100%	64	المجموع
تستطيع الاعتماد على زملائك في العمل لتنوع مهاراتهم ومعارفهم		
62.5%	24	نعم
37.5%	40	لا
100%	64	المجموع
يلبي رأيتك احتياجاتك الشخصية ويرفع من روحك المعنوية وبين الاهتمام بنجاح افكاره والأساليب الجديدة في العمل		
25%	16	نعم
75%	48	لا
100%	64	المجموع
إدارة تقيم الجهود الاستثنائية والأفكار الجديدة للمورد البشري		
15.62%	10	نعم
84.38%	54	لا
100%	64	المجموع

من خلال الجدول رقم (٦) يتضح لنا ان استجابات الباحثين نحو أهمية العمل بالنسبة لهم تتمثل في تسديد الاحتياجات المعيشية بنسبة ٦٢.٥% ، أين أجاب ما نسبته ١٥.٦٢% حب للعمل في حين أجاب ما نسبته ١٢.٥% ابراز الذات ٩.٣٧% التميز عن الآخرين . بينما تبين إجابات الباحثين حول حب المساءلة والاستطلاع في العمل من اجل حب التعلم بنسبة ٦٢.٥% وخبرات جديدة بنسبة ٣٧.٥% وهذا يعبر على درجة ثقة المورد البشري في نفسه وذلك من خلال انه يريد التعلم وتحسين عمله بكل الوسائل، بينما نجد نسبة ٦٢.٥% من الباحثين اجاباتهم انهم يستطيعون الاعتماد على

زملائهم في العمل لتنوع مهاراتهم ومعارفهم، تبين مدى ثقة المورد البشري بزملائه قصد تنمية السلوك الإبداعي له، ونجد أين أجاب ما نسبته ٧٥% من المبحوثين على عدم تلبية الرئيس احتياجاتهم الشخصية وعدم رفع من روحهم المعنوية وعدم الاهتمام بنجاح أفكار والأساليب الجديدة في العمل المهم انجاز العمل ، تبين عدم ثقة المسؤول بالمورد البشري وعدم اهتمامه بأساليب جديد في العمل ، وهذا ما تؤكد نسبة ٨٤.٣٨% من اجابات المبحوثين التي تقود إلى أن إدارة لا تقيم الجهود الاستثنائية والأفكار الجديدة للمورد البشري وهذا يبين عدم ثقة الإدارة بالمورد البشري ومجهواته و أفكاره الجديدة .

وهذا يتطلب من الإدارة اختيار مواردها البشرية اختيار امثل مما يعطيهم القدرة على التكيف وتجديد الذات وان يكونوا قديرين على انجاز المطلوب منهم، والتزامهم بتحقيق الأهداف والدفاع عن المنظمة بدرجة التضحية، والمنظمات المعتمدة على الثقة تعيد تصميم عملهم بما يتناسب مع أجواء الثقة المتبادلة، وتكون الرقابة بعد التنفيذ عند تقويم النتائج وبالتالي فهي تعطي للموارد البشرية حرية التصرف والإبداع في الأداء من اجل تطوير المنظمة، ووفقا لجيلبرت و ثوماس ١٩٩٨ فان هناك أربعة عوامل تساعد على توليد الثقة في تنمية السلوك الإبداعي .

٤. الاستنتاجات

- ✓ فتدريب مستمر ومنتظم لأجل تعلم المهارات الجديدة. و ينبغي للمنظمة أن توفر نظام طموح لتطوير الموارد البشرية لكي يزودوا بالمعرفة والمهارات الضرورية، فالجهود التدريبية تمكن العاملين من بناء المعرفة، والمهارات، والقدرات، ليس فقط لأداء أعمالهم، بل أيضاً لتعلم مهارات
- ✓ لكي يتمكن الموارد البشرية من تحقيق الادراك الكامل بما يدور حوله في العمل من أجل اتخاذ القرارات داخل التنظيم لانها لها أثر في تنمية السلوك الابداعي لدى المرؤوسين؛ فالطريقة التي يتم بها صنع القرار ودرجة الرضا الذي يحققه القرار للموارد البشرية ودرجة مشاركتهم في صنعه، جميعها عوامل تساعد على

- خلق بيئة إبداعية تتيح للموارد البشرية استخدام قدراتهم الإبداعية من ناحية، وكذلك تدعيم فاعلية القرار من ناحية أخرى.
- ✓ فعندما لا توفر المنظمة المكافئات المناسبة، إذ فهي لا تربط الحوافز بالأداء مما يؤدي إلى عدم زيادة القدرات الإبداعية للموارد البشرية نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة، وهذا يرجع الى طبيعة المنظمة خدمتية وتصنيف الرواتب والمكافئات ضمن قانون الوظيف العمومي، ولكن التحفيز يكمن انه تحفيز معنوي وهذا يؤدي الى دافعية للتنمية السلوك الابداعي للموارد البشرية.
- ✓ برهنت نتائج التحليل أن التدريب يعمل على صقل المهارات للموارد البشرية ذوي القدرات الإبداعية العالية ورفع مستوى الموارد البشرية ذوى القدرات المتوسطة الى مستوى مقبول من الإبداع .
- ✓ اتضح وجود علاقات معنوية بين التركيز على ثقة المورد البشري بنفسه تنتج عنها عدم التردد في طرح الأفكار الجديدة بسبب الخوف من الفشل، والقدرة على التوصل إلى حلول للمشاكل الطارئة .
- الوقت الذي ترسل فيه تلك المعلومات يجب أن يكون متمشياً مع الأحداث أي أن المعلومات يجب أن ترسل في وقت حدوثها وليس بعد مضي الوقت بفترة طويلة حتى لا تفقد تلك المعلومات أهميتها يتم فيها اتخاذ القرارات داخل التنظيم لها أثر في تنمية الإبداع لدى المرؤوسين؛ فالطريقة التي يتم بها صنع القرار ودرجة الرضا الذي يحققه القرار للموارد البشرية ودرجة مشاركتهم في صنعه، جميعها عوامل تساعد على خلق بيئة إبداعية تتيح للموارد البشرية استخدام قدراتهم الإبداعية من ناحية، وكذلك تدعيم فاعلية القرار من ناحية أخرى.

٥. خاتمة:

مما تقدم أعلاه يتضح لنا حاجة المنظمة للسلوك الابداعي كحاجة الفرد للرئة الا انها تمثل مصدر التنفس والاستمرار والبقاء على قيد الحياة، والمنظمة بحاجة مهمة وملحة لتطوير ذاتها وتحسين أداءها والاستفادة من كافة الامكانيات التي تدعم توليد وإنتاج أفكار بناءة وجديدة تتمتع بالحدثة من أجل البقاء والمحافظة على مكانتها بين

المنظمات الأخرى ولا يكون ذلك إلا من خلال تنمية وتطوير الإبداع لدى الموارد البشرية في المنظمة ليصبح السلوك الإبداعي سلوكا العمل داخل المنظمة ويكون ذلك بمحددات توفرها المنظمة على مستوى أدراك أو التعليم أو مدى الدافعية أو القدرات للموارد البشرية. إذا تعتبر تنمية السلوك الإبداعي الإستراتيجية التي تحث على تفعيل قدرات المنظمة من خلال أنشطتها المختلفة للوصول إلى حالة التميز وتقديم ما هو جديد بشكل مستمر فيتولد من خلال ذلك مواكبة الحضارة والتقدم الذي يشهده العالم هذه الأيام.

قائمة المراجع

١. ابراهيم بدر شهاب الخالدي. (٢٠١١). معجم الإدارة. عمان: دار اسامة للنشر والتوزيع .
٢. الحريري رافدة. (٢٠١٣). اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية. عمان، الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
٣. الرحاحلة عبد الرزاق سالم. (٢٠١٠). نظرية المنظمة. عمان، الاردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
٤. السلي على. (٢٠٠١). خواطر في الادارة المعاصرة. القاهرة، مصر: دار غريب للطباعة والنشر.
٥. الطعاني حسن أحمد. (٢٠٠٢). التدريب مفهومه وفعاليتته. عمان، الاردن : دار الشروق.
٦. المعاني اسماعيل وآخرون. (٢٠١١). قضايا ادارية المعاصرة. عمان: دار وائل للنشر.
٧. بلال خلف السكارنه. (٢٠١٥). المهارات الادارية في تطوير الذات. عمان، الاردن .
٨. جمال الدين سامي. (٢٠٠٤). الإدارة والتنظيم الاداري. الاسكندرية: دار حورس.

٩. جمال خير الله. (٢٠٠٩). الإبداع الإداري. عمان، الأردن: دار اسامة للنشر والتوزيع.
١٠. زاهد محمد ديري. (٢٠١١). السلوك التنظيمي. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
١١. عابدين محمد عبد القادر. (٢٠٠١). الإدارة المدرسية الحديثة. عمان، الأردن: الدار العلمية.
١٢. عبودي زيد منير. (٢٠٠٧). إدارة التغيير والتطوير. عمان، الأردن: دار الكونوز والمعرفة.
١٣. على غربي واخرون. (٢٠٠٢). تنمية الموارد البشرية. الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر.
١٤. محمد عبد المنعم خطاب. (١٤٢٠). مذكرات في السلوك التنظيمي (الإصدار معهد الادارة العامة). الرياض، السعودية
١٥. محمد فتحى. (٢٠٠٣). مصطلح إداري. القاهرة، مصر: دار التوزيع والنشر الاسلامية.
١٦. مدحت محمد أبو النصر. (٢٠٠٧). إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة. القاهرة، مصر.
١٧. مكيد علي، يحيى اوي فاطمة. (٢٠١٥). أثر استراتيجية التمكين في التنمية السلوك الابداعي لرأس المال الفكري دراسة حالة صيدال فرع انتيبينو تيكال المدية.

ملاحق

استمارة بحث حول

محددات تنمية السلوك الابداعي للموارد البشرية

جامعة العربي التسي نموذجاً

المحور الأول: البيانات الأولية

- 01- الجنس: ذكر أنثى
- 02- السن: [128-18] [138-28] [148-38] من 48 سنة فما فوق:
- 03- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 04- الوظيفة: عون تنفيذي عون تحكم أ

المحور الثاني: التدريب

- 05- تشجع المنظمة العاملين على التعليم والتطوير المستمر؟
 نعم لا
- 06- تساهم الدورات التدريبية على تغيير سلوكك ارفع كفاءتك على اداء وظيفتك ؟
 نعم لا
- 07- تساهم الدورات التدريبية على اكتساب مهارات جديدة في العمل وسرعة الاتجاز ؟
 نعم لا
- 08- يساهم التدريب على رفع القدرات الابداعية للموارد البشري ؟
 نعم لا

المحور الثالث: الاتصال

- 09- هل لديك اطلاع كامل على المعلومات الصادرة والواردة في دائرة عملك ؟
 نعم لا
- 11- تعمل على تحسين علاقاتك الشخصية مع زملائك ورؤسائك لتطوير قدراتي ومباراتي ؟
 نعم لا

محددات تنمية السلوك الابداعي للموارد البشرية

12- تسعى إلى توطيد علاقاتك خارج مؤسستك مع أشخاص وخبراء في نفس العمل ؟

نعم لا

13- هل تستخدم علاقاتك الشخصية للاتصال مع الجهات الخارجي ؟

نعم

المحور الرابع: التعزيز

14- يتناسب الراتب والمكافآت التي تحصل عليها مع الجهد التي تبذلها في العمل ؟

نعم لا

15- تحظى الدعم والتشجيع الكافي من رؤسائك وزملائك ؟

نعم لا

16- يتم التركيز في المؤسسة على تشجيع الناجحين أكثر من التركيز على معاقبة المقصرون ؟

نعم لا

17- يتم نظام الترقيات في المؤسسة بالعدالة والموضوعية ؟

نعم لا

المحور الخامس: الثقة

18- هل يمكنك ميم بالنسبة إليك ؟

نعم

↓ اذا كانت الاجابة بنعم ، بقية ؟

حب العمل

تسديد الاحتياجات المعيشية

ابراز الذات

التميز عن الاخرين

19- هل لديك حب الاستطلاع والمساهمة في عملك ؟

نعم لا

↓ اذا كانت الاجابة بنعم ، بقية ؟

حب التعلم

الانفتاح

خبرات جديدة

20- تستطيع الاعتماد على زملائك في العمل لتتوسع مهاراتهم ومعارفهم ؟

نعم

21- يلبي رأسك احتياجاتك الشخصية ويرفع من روحك المعنوية وبين الاهتمام بنجاح أفكارك والأنساب الجديدة

في العمل ؟ نعم لا

22- عظيم الادارة الجيد الاستثنائية والأفكار الجديدة للموارد البشري ؟

نعم لا