أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة حالة

أكثم عبد المجيد الصرايرة ورويدة خلف الغريب

ملخـص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف مستوى ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية ومستوى ممارسة الإبداع التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية، وتعرف أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي، وقياس أثر العوامل الديمغرافية والوظيفية في وظائف إدارة الموارد البشرية والإبداع التنظيمي. وباستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وباعتماد بعض الأساليب الإحصائية. توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. إن مستوى ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات مرتفعة.
2. إن مستوى الإبداع المؤسسي في شركة الاتصالات الأردنية مرتفعاً.
3. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لوظائف إدارة الموارد البشرية على الإبداع التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية.
4. أشارت النتائج إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات الأردنية تعزى للعوامل الديموغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العلمية، المستوى الإداري).
5. أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو ممارسة الإبداع التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية تعزى للعوامل الديموغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العلمية، المستوى الإداري).

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها: ضرورة التركيز على وظيفة تخطيط الموارد البشرية باعتبارها أهم الوظائف الإدارية، وضرورة تقديم المكافآت المادية والمعنوية للموظفين المبدعين لتحفيزهم لتقديم أفكار جديدة مبدعة، والاهتمام بالكفاءات العلمية وتعزيز روح الإبداع والتطوير في شركة الاتصالات الأردنية، وإجراء دراسات مستقبلية جديدة ضمن إطار هذه الدراسة أخذة بنظر الاعتبار وظائف إدارة الموارد البشرية.

الكلمات الدالة: إدارة الموارد البشرية، الإبداع التنظيمي، قطاع الاتصالات في الأردن.

المقدمـة

تواجه العديد من المنظمات في العديد من الدول الكثيـر من المتغيـرات التـي تفرضـها المعطيـات الاقتـصادية والاجتماعية التي تعمل في إطارها هذه المنظمـات، حيـث تُملي هذه المتغيرات على المنظمات والعاملين فيها العديد من المشكلات التي يستلزم التفكير في معالجتها وحلها بطريقـة إبداعية مغايرة للطرق التقليدية.

وتعمل منظماتنا الإدارية في ظل بيئة سـريعة التطـور والتغير في جميع المجالات، الأمر الذي يتطلـب أن يتمتـع جميع الموظفين العاملين فـي هـذه المنظمـات بمهـارات وخبرات إبداعية واسعة ليتمكنوا من التكيف والتفاعـل مـع جميع الظروف المحيطة بهم، وليساعدوا إداراتهم في حـل المشكلات التي تواجهها او تتعرض لها عن طريـق طـرح أفكار جديدة وتقديم حلول سريعة لهذه المشكلات، الأمر الذي يسهم في جعل المنظمات على درجة عاليـة مـن الكفـاءة

تاريخ استلام البحث 2009/3/5 وتاريخ قبوله 2010/6/29.

والفاعلية والذي لا يتحقق إلا بجهود إبداعية خلاقة.

فالظروف العصرية تفرض على المنظمات الانفتاح ومضاعفة الجهود واستخدام التخطيط المبرمج، والتطلعات المستقبلية، ويحتاج ذلك أن تكون المنظمة إبداعية ذات مرونة عالية، وتتمتع باللامركزية مع بقاء الإشراف والمراقبة. كما يحتاج ذلك إلى توفر موارد بشرية تتمتع بالمواهب والقدرات الإبداعية، ولديهم الرغبة في إحداث التغيير واستمراريته بعيداً عن الروتين.

ويظهر دور الإبداع إذا تم إدراك أن التغيير والتطوير في فعالية المنظمات وأهدافها وعملياتها بالإضافة إلى أداء العاملين هو ما تسعى إليه أية منظمة، ويعتبر الإبداع مؤشراً ومتطلباً رئيساً يستدل من خلاله على نجاح المنظمات أو فشلها في تحقيق أهدافها مما يتطلب إيجاد جهود إبداعية من أجل النهوض بمستوى أداء هذه المنظمات بكفاءة وفعالية. وقد جاءت هذه الدراسة للتعرف على أهمية وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع المؤسسي من خلال دراسة للعاملين في شركة الاتصالات الأردنية.

مشكلة الدراسة :

تكمن مشكلة الدراسة في محاولة تعرف مدى تأثير ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة بالتخطيط والاختيار والتدريب وتقييم الأداء والتحفيز على الإبداع التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية، ويمكن الاستدلال لمشكلة الدراسة من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية :

1- ما مستوى ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية كما يراها العاملون في شركة الاتصالات الأردنية؟

2- ما مستوى ممارسة الإبداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الاتصالات الأردنية؟

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية قطاع الاتصالات في الأردن ، الذي يعتبر من أكثر القطاعات تأثراً وتأثيراً في البيئة المحيطة به، سواء البيئة الداخلية أم البيئة الخارجية للمنظمة، وأهمية هذا القطاع في تحسين ونمو الاقتصاد الأردني على المستويين المحلي والعالمي.

كما تبرز أهمية الدراسة في أنها تتناول موضوع وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعتبر من المفاهيم الأكثر تطوراً واستخداماً في جميع المنظمات وفي مختلف القطاعات وربطه بموضوع الإبداع التنظيمي الذي يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة والذي يتصف بندرة الدراسات التي أسهمت في تحديد مفهومه.كما تأتي أهمية هذه الدراسة في كونها ركزت على قطاع الاتصالات وما له من دور إيجابي على الاقتصاد الوطني.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1- تعرف مستوى ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات الأردنية.

2- تعرف مستوى ممارسة الإبداع التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية.

3- تعرف أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على الإبداع التنظيمي من وجهة نظر العاملين في شركة الاتصالات الأردنية.

4- تعرف أثر العوامل الديمغرافية والوظيفية على وظائف إدارة الموارد البشرية والإبداع التنظيمي.

5- تقديم إطار نظري عن وظائف إدارة الموارد البشرية والإبداع التنظيمي.

6- تقديم توصيات لمتخذي القرار في شركة الاتصالات الأردنية.

أسئلة الدراسة:

جاءت هذه الدراسة للإجابة عن التساؤلات الآتية:

1- ما مستوى ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية كما يراها العاملون في شركة الاتصالات الأردنية؟

2- ما مستوى ممارسة الإبداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الاتصالات الأردنية؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية (التخطيط، الاختيار، التدريب، تقييم الأداء، التحفيز) على التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية".

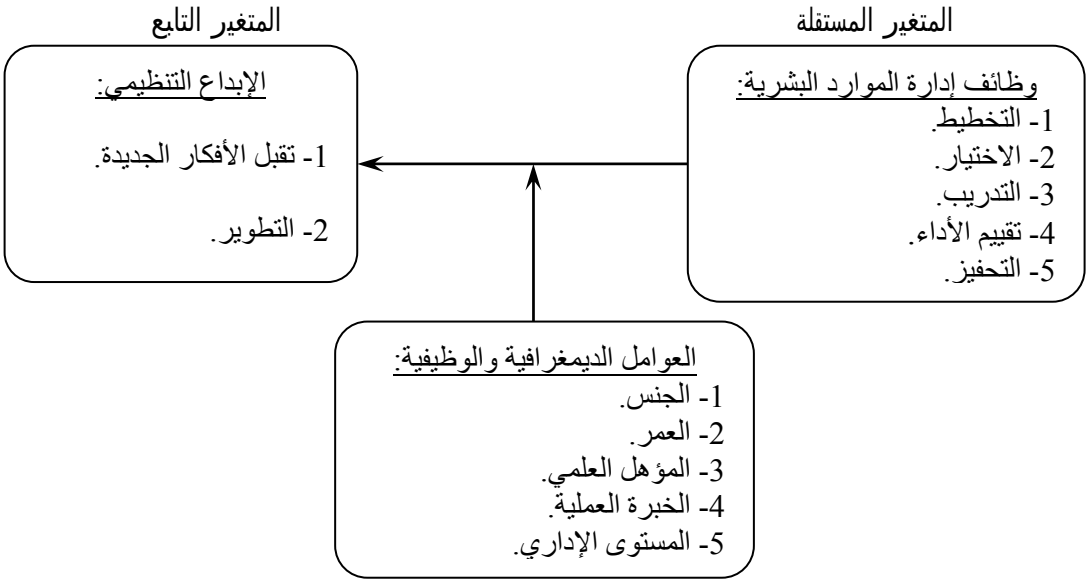
الفرضية الثانية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو مستوى ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية".

الفرضية الثالثة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو مستوى ممارسة الإبداع التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية".

أنموذج الدراسة



الشكل (1): أنموذج الدراسة

التعريفات الإجرائية وكيفية قياسها:

- إدارة الموارد البشرية: إحدى الإدارات المهمة والرئيسة في جميع المنظمات سواء كانت منظمات خدمية أو صناعية أو تجارية، وهي التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في هذه المنظمات، فهي مختصة بالقيام في الوظائف الآتية: (الباقي،2004: 18)

1. التخطيط: التنبؤ بمطالب العمل المستقبلي من الموارد البشرية وقدرة المنظمة على تنمية مطالب العمل المستقبلي من موارد بشرية مع ما هو متاح منها في المنظمة. (الشطل،2007: 14)، ويقاس من خلال إجابة أفراد الدراسة عن فقرات التخطيط (1-4) في استبانة الدراسة المطورة.
2. الاختيار: عملية استقطاب العاملين من ذوي القدرات الإبداعية التي تحددها إدارة الموارد البشرية، التي تسعى إلى اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب(الهيتي، 60:2005)، ويقاس من خلال إجابة أفراد الدراسة عن فقرات الاختيار (5-11) في استبانة الدراسة المطورة.
3. التدريب: هي عملية منظمة تهدف إلى تنمية مهارات وقدرات الفرد وزيادة معلوماته لتمكينه من أداء وظيفته، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة التي يعمل فيها (أبو شيخه،2000: 260)، ويقاس من خلال إجابة أفراد الدراسة عن فقرات التدريب (12-19) في استبانة الدراسة المطورة.
4. تقييم الأداء: هي عملية تحديد وتعريف الفرد بكيفية أدائه لوظيفته، وأحياناً يتم عمل خطة لتحسين وتطوير أدائه (حسن،2004: 207)، ويقاس من خلال إجابة أفراد الدراسة عن فقرات تقييم الأداء (20-26) في استبانة الدراسة المطورة.

5. التحفيز: هو مؤثر يؤثر في سلوك الفرد العامل، وقد يكون مادياً أو معنوياً(الهيتي، 75:2005)، ويقاس من خلال إجابة أفراد الدراسة عن فقرات التحفيز (27-30) في استبانة الدراسة المطورة.

- الإبداع التنظيمي: هي عملية وضع أفكار جديدة تطبقها المنظمة بطريقة إبداعية، بشكل يحقق نوع من التغيير والتطوير في مخرجات المنظمة، كما وتتمثل في القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار للعمل، يكون من شأنها تحسين ظروف العمل، وتحفيز العاملين، وقدراتهم وزيادة مواهبهم، لتحقيق الأهداف الإنتاجية والأدائية الأفضل، كما يقتصر السلوك الإبداعي في السلوك المميز الذي يمارسه الفرد أو المجموعة في مواقع العمل (الخوالدة، 2005).

1. التطوير: هو جهد شمولي مخطط، يهدف إلى تغيير وتطوير العاملين، عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم، وأنماط سلوكهم، وعن طريق تغيير التكنولوجيا المستعملة، وكذلك العمليات والهياكل التنظيمية، وذلك سبيلاً لتطوير الموارد البشرية والمادية، أو تحقيق الأهداف التنظيمية أو الهدفين معاً (القريوتي،2003: 322)، ويقاس من خلال إجابة أفراد الدراسة عن فقرات التطوير (31-36) في استبانة الدراسة المطورة.

2. تقبل الأفكار الجديدة: هو قبول الأفكار التي تحمل معنى التجديد والابتكار والإبداع لحل المشكلات التي تعاني منها المنظمة، والتي تظهر في حالة وجود حافز يسهم في توليدها، يمكن أن يطلق عليها (التفكير الإبداعي) الذي يسهم في جعل المنظمة مبدعة(الباقي،2004: 49)، ويقاس من خلال إجابة أفراد الدراسة عن فقرات تقبل الأفكار الجديدة (37-42) في استبانة الدراسة المطورة.

- قطاع الاتصالات في الأردن: هو قطاع تكنولوجي متطور، حيث يعتبر من أهم قطاعات المعرفة التي تأسهم في النمو الاقتصادي الأردني. فمن خلال توافر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخدام الإبداع والإبتكار إضافة إلى توفر الموارد البشرية المؤهلة وذات المهارات العالية، كما يعتبر هذا القطاع الشريان الرئيسي والقلب النابض للاقتصاد في جميع دول العالم.

http://www.mop.gov.jo/arabic/pages.php?menu_id=192&local_type=0&local_id=0&local_details=0&local_details1=0

الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري: إدارة الموارد البشرية ووظائفها

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المنظمة وأكثرها حساسية كونها تتعامل مع أهم عنصر من عناصر الإنتاج، وكونها أكثر عرضة للتأثر بالبيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة (الهيتي،2005: 11).

وتحتل إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الحديثة مكانة رفيعة، فمن خلالها يمكن تحقيق ميزة تنافسية فريدة للمنظمات لا يمكن تقليدها إذ يمكن تقليد التكنولوجيا والمعدات ولكن يصعب تقليد البشر والأفكار المتولدة في رؤوسهم (الغالبي والعامري،2005: 259). وتلعب إدارة الموارد البشرية دوراً رئيساً في توضيح المشكلات التي تعاني منها الشركات كما أنها تقوم بتطوير الحلول الملائمة لها (Ivancevich,2004:8)، وتعد إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الإدارية حجر الزاوية في العملية الإدارية، وذلك لأن مدى فاعلية هذه الأجهزة في تحقيق رسالتها يعتمد إلى حد كبير على مواردها البشرية (عيسوه،2005: 20). وفي هذا الجزء سيتم تعرف مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها في المنظمات، وأهم أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها، بالإضافة إلى أهم وظائفها.

مفهوم إدارة الموارد البشرية:

يكتنف مفهوم إدارة الموارد البشرية صعوبات كثيرة من أبرزها كثرة المسميات البديلة لها مثل: إدارة الأفراد، وإدارة الموارد البشرية، ويجسد الاختلاف في المجالات التي تهتم بها إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى الاختلاف بين المفهومين النظري والعملي لإدارة الموارد البشرية داخل منظمات الأعمال(عيسوه،2005: 21). فقد عرفت (البرنوطي،2004: 17) إدارة الموارد البشرية بأنها: "عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد، والإشراف على استخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة، وتطويرها". وعرف كل

مـن (Leede & Looise,2005:109) إدارة المـوارد البشرية بأنها: "هي كل قرارات ونشاطات الإدارة التي تؤثر على طبيعة العلاقة بين المنظمة وموظفيها". كمـا عـرف (الشطل،2007: 42) إدارة الموارد البـشرية علـى أنهـا: "الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنـشأة مـن الأيـدي العاملة والمحافظة عليها، وتدريبها وتطويرها والعمل علـى استقرارها ورفع روحها المعنوية، كما تقوم بمتابعة تطبيـق اللوائح والتعليمات والقوانين التي شـاركت فـي صـياغتها واعتمدتها الإدارة العليا في المؤسسة كذلك قيام هـذه الإدارة على تعديلها من وقت لآخر بما يتماشى مع مصلحة المنشأة والعاملين".

ومن خلال ما سبق يمكـن تعريـف إدارة المـوارد البشرية على أنها: "الإدارة التـي تقـوم بوضـع الخطـط المستقبلية للمنظمة، وتقوم باختيار الموظفين وتعيينهم ضمن شروط هي تضعها، بالإضافة إلى تدريب عامليها لتطـوير مهاراتهم في أداء وظائفهم وتقييم أدائهم من خلال الإنجازات المتحققة، وتقديم الحوافز الماديـة والمعنويـة مقابـل هـذه الإنجازات من أجل حفزهم على العمل وزيـادة الإنتاجيـة، كما تقوم برسم السياسات والبرامج التي تساعد المنظمة من تحقيق أهدافها".

أهمية إدارة الموارد البشرية

تؤكد جميع الدراسات العلمية علـى أهميـة العنـصر البشري، وأهمية الفعاليات التي تتعلق بتـوفيره واسـتخدامه والحفاظ عليه وتطويره. ومن هنا يمكن توضيح أهمية إدارة الموارد البشرية وذلك لعلاقتها المباشرة بـالأفراد العـاملين (شتات،2003: 13)، ويمكن إعطاء أهميـة خاصـة لإدارة الموارد البشرية في المنظمات للأسباب الآتية:

1. كونها مركز الجـذب المهـم فـي المنظمـة، إذ بواسطتها تتحدد نوعية الموارد البشرية في الأنشطة الوظيفية في المنظمة (الهيتي،2005: 34).
2. أنها تتعامل مع المورد الوحيد الذي لا يمكن تقليده من قبل المنافسين (الهيتي،2005: 35).
3. يمكن تخفيض تكاليف الموارد البشرية عن طريق تحسين النوعية وزيادة الإنتاجية (الهيتي،2005: 35).
4. يمكن معالجة الخطأ في ممارسات إدارة المـوارد البشرية بتكاليف أقل مقارنة بالإدارات الوظيفيـة الأخـرى (الهيتي،2005: 35).
5. تكمن أهميته في كونهـا أحـد عناصـر الإنتـاج الأساسية والدور الهام الذي يمكن أن تلعبـه إدارة المـوارد البـشرية فـي تنميـة وتطـوير الأداء الإنـساني للعمـل (شتات،2003: 14).
6. النمو والتطور التعليمي والثقافي أدى إلـى زيـادة وعي العاملين وثقافتهم، وبالتالي فإن طبيعة رغباتهم وآمالهم للمستقبل اختلفت عما هي عليه في السابق، ممـا أدى إلـى ضرورة وجود خبراء يقومون بدراسة الـسلوك الإنـساني (شتات، 2003: 14).

أهداف إدارة الموارد البشرية

إن الهدف الأساسـي لإدارة المـوارد البـشرية فـي المنظمات الصغيرة والكبيرة والعامة والخاصة هـو تزويـد المنظمة بموارد بشرية فعالة، وتطوير الأفراد بشكل يلبـي رغبات واحتياجات المنظمة (الـشطل، 2007: 42- 43)، وترى (شتات، 2003:30- 31) إن إدارة الموارد البـشرية تأسهم بكل وظائفها إلى تحقيق عدة أهداف أهمها:

1. الحصول على الأفراد الأكفاء عن طريـق تحديـد مواصفات العمل والبحث عن مـصادر المـوارد البـشرية وتحديد عملها وفق متطلبات العمل لتحقيق الاستخدام الأمثل للجهود البشرية والقيام بإجراءات الاختيار والتعيين.
2. تنمية الأفراد وتحسين مهاراتهم وقدراتهم من أجل الاستفادة من جهودهم، بالإضافة إلى تقييم أداء العاملين فـي فترات دورية وبشكل موضوعي لتشجيع الاسـتمرار فـي العمل.
3. كما تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال الإدارة الفعالة للموارد البشرية، بحيث تقوم على تسهيل قدرة المنظمة على المنافسة.
4. التعامـل مـع متطلبـات المنظمـة الاجتماعيـة والقانونية، وخاصة لدى تعاملها مع القوى العاملة لديها حتى تتجنب العوائق القانونية المتعلقة بعلاقتها مع الأفراد.

وظائف إدارة الموارد البشرية:

تشمل إدارة الموارد البشرية كل ما يتعلق بالحـصول على المورد واستخدامه وتطويره وصيانته للمحافظة عليـه

(برنوطي،2004: 23). ومن أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية:

أولاً: التخطيط

يعد التخطيط من الوظائف المهمة في الإدارة والتي يستخدمها المدراء لتمييز واختيار الأهداف الملائمة، بالإضافة إلى تحديد طرق العمل في منظماتهم، كما أنها تعد من أهم الوظائف الرئيسية في الإدارة (Gareth & Jennifer,2004:179). ويعتبر نشاط تخطيط الموارد البشرية حجر الزاوية في زيادة فاعلية إدارة الموارد البشرية وزيادة مأسهمتها في أداء وفاعلية المنظمة (الهيتي، 2005: 68)

وتأتي أهمية عملية تخطيط إدارة الموارد البشرية في كونها تؤدي العديد من وظائف إدارة الموارد البشرية، فلا يمكن تعرف أنشطة (الاختيار، التدريب، تقييم الأداء، والتحفيز) إذا لم يكن معرفاً لنوعية الوظائف وأعداد العاملين المطلوبين فيها بالإضافة إلى أنه يساعد على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين (الشطل،2007: 54). فقد عرف (الهيتي، 2005: 70) تخطيط الموارد البشرية بأنه: "العملية التي يتم من خلالها تحديد حاجات المنظمة من الموارد البشرية كمياً ونوعياً، ومقارنة هذه الحاجة مع القوى العاملة الحالية، وتحديد عدد ونوع الأفراد المراد استقطابهم اعتماداً على استراتيجيات وأهداف المنظمة". كما عرف (Ivancevich, 2004: 135) تخطيط إدارة الموارد البشرية بأنها: "عملية تحديد أنواع وأعداد الموظفين الذين ستحتاجهم المنظمة بما يتناسب مع الشروط التي تضعها الإدارة العليا للمنظمة".

ثانياً: الاختيار

تتباين المفاهيم التي يعبر عنها كتاب الإدارة عامة وكتاب إدارة الموارد البشرية خاصة عن عملية الاختيار ويعزى التباين إلى الزاوية التي ينظر بها الكتاب إلى العملية، فقد عرف (الهيتي،2005: 128) الاختيار بأنه: "عبارة عن عملية فنية تتضمن مجموعة من الإجراءات التي تكفل وضع الشخص المناسب في المكان المناسب". وعرفها (Ivancevich, 2004: 219) بأنها: "عملية قيام المنظمة باختيار الشخص المناسب من قائمة طالبي العمل بحيث تتناسب قدراته ومؤهلاته مع المعايير المحددة للوظيفة المطلوبة". من خلال ما سبق يمكن تعريف عملية الاختيار بأنه: "عملية استقطاب العاملين من ذوي القدرات الإبداعية التي تحددها إدارة الموارد البشرية، التي تسعى إلى اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب".

وتكمن أهمية عملية الاختيار في كونها تعد أحد العمليات الهامة في سياسة التوظيف، حيث لا بد لإدارة الموارد البشرية الإعداد لها بشكل ينتهي بتصفية المرشحين للوظيفة واختيار أصلحهم لها (عيسوه،2005: 32).

ثالثاً: التدريب

تتعدد المفاهيم المستخدمة للتعبير عن التدريب كعملية، فهناك من يعده محاولة لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي للعاملين عن طريق زيادة قدراتهم على الإنجاز. فقد عرف (Raymond,1996:341) التدريب على أنه: "الجهد المخطط له من قبل المنظمة لتسهيل عملية تعلم المعارف المرتبطة بالعمل، المهارات، أو السلوك من قبل الموظفين". وعرفت (برنوطي،2004: 443) التدريب بأنه: "نشاط تعليم من نوع خاص، بهدف تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها، وهو أحد وسائل تطوير العاملين للمنظمة".

وتكمن أهمية عملية التدريب بأنه يمثل الوسيلة الرئيسية لتطوير العاملين، حيث إن الكثير من المنظمات في الدول النامية تحصر اهتمامها بالتدريب فقط. كما تعتبر وظيفة التدريب وسيلة فعالة لمعالجة الكثير من المشكلات التي يمكن لأي منظمة أن تعاني منها عندما يكون سببها هو أداء العاملين (برنوطي،2004: 443).

رابعاً: تقييم الأداء

تعد عملية قياس وتقييم الأداء من العمليات المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية. وتتمكن المنظمة من خلال تقييم الأداء من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمدها، سواء في سياسات اختيار الموظفين، أو البرامج والسياسات التدريبية وتطوير ومتابعة مواردها البشرية. عرف كل من (عباس وعلي،2003: 242) عملية التقييم على أنها: "الأداة التي تستخدم في قياس العوامل جميعها والجوانب كلها المرتبطة بالأداء الفعال لإبراز مدى إسهام الفرد في الإنتاجية"، وعرفها (الهيتي،2005: 200) على

أنها: "أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تعبر عن عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها أداء الأفراد العاملين للوقوف إلى نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة".

وتظهر أهمية عملية تقييم الأداء في كونها تعد من السياسات الهامة لإدارة الموارد البشرية نظراً للفوائد التي يؤديها التقييم على أسس سليمة تتوافر فيهما الموضوعية بعيدة عن التحيز والمحسوبية والتمييز (عيسوة،2007: 35).

خامساً: التحفيز

إن التحفيز هي العملية التي تحكم كل جهود المنظمة في التأثير على العاملين لديها للحصول في السلوك الذي تريده (برنوطي، 2004: 343). فقد عرف كل من (Gareth & Jennifer, 2004:280) التحفيز بأنه: "القوة النفسية التي تقرر سلوك الفرد في المنظمة، ومستوى الجهد المبذول من الشخص، ومستوى الإصرار للشخص على العمل في المنظمة". وعرف (القريوتي،2004: 300) التحفيز بأنه: "مجموعة الظروف التي تتوافر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد التي يسعون إلى إشباعها عن طريق العمل".كما عرف كل من (الشماع وحمود،2005: 274) التحفيز بأنه: "مجموعة من المؤثرات التي تستخدم في إثارة دوافع الفرد، وبالتالي في تحديد محتوى وشكل سلوكه، وذلك بإتاحة الفرصة أمامه لإشباع الحاجات التي تحرك دوافعه".

وتكمن أهمية عملية التحفيز في كونها تحث العاملين على بذل أقصى الجهود في العمل، وتشجعهم على الإنتاج في حالة تقديم الحوافز الفردية، كما أنها تأسهم في تشجيع روح الفريق وتعزيز التعاون بين العاملين في حالة تقديم الحوافز الجماعية (القريوتي،2003: 52).

الإبداع التنظيمي

إن التغييرات البيئية السريعة التي تعيشها المنظمات تفرض تحديات ومتطلبات ينبغي على المنظمات المختلفة مواجهتها بسرعة. وهذا يتطلب من المنظمات مقدرة إبداعية، وتطوير أفكار وآراء وحلول جديدة لتتمكن المنظمات من مواكبة هذه التحديات والتغييرات التي تواجهها، لتتمكن من النمو والبقاء. وقد تزايد الاهتمام بموضوع الإبداع في ظل ظاهرة العولمة، وتزايد التنافس والمزاحمة بين المنظمات محلياً ودولياً (شتات،2003: 41).

إن عملية الإبداع لا تقتصر فقط على خلق سلعة جديدة ضمن صناعة معينة، وإنما تتعداها لتشمل عملية متكاملة تتضمن المنظمة ككل بما فيها طرق الإنتاج، والعمليات التنظيمية المختلفة، والسلوك التنظيمي (أبو تايه،2003: 372).

مفهوم الإبداع التنظيمي

لقد أصبح مفهوم الإبداع التنظيمي موضوعاً رئيساً في علم الإدارة، وذلك لما ارتبط به من منافسات عالمية وسباقات تكنولوجية في صقل وبلورة هذا المفهوم (شتات،2003: 42). كما يعد مفهوم الإبداع التنظيمي من المفاهيم الحديثة في الإدارة وعلم المنظمات (الطبيشات،2004: 6). فقد عرف (الطبيشات،2004: 6) الإبداع التنظيمي بأنه: "العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة أو ممارسة أو منتج أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل العاملين في المنظمة، أو فرضها عليهم من قبل أصحاب القرار، ويترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة".

وعرف كل من (Leede & Looise,2005:109) الإبداع المؤسسي بأنه: "خلق أشكال تنظيمية وممارسات إدارية جديدة".

مراحل العملية الإبداعية

الإبداع كعملية يمر بعدة مراحل قبل أن يظهر الناتج النهائي لها (الشماع وحمود،2005: 422)، كما حاول البعض التعرض إلى مراحل العملية الإبداعية، ومن أشهر تلك المحاولات محاولة العالم الأمريكي Wallace حيث قسم الإبداع إلى أربعة مراحل، وهي:

1. مرحلة الإعداد والتحضير Preparation: وفي هذه المرحلة يتم جمع المعلومات حول الموضوع أو المشكلة محل الاهتمام (شتات،2003: 46).
2. مرحلة الاحتضان Incubation: تمثل هذه المرحلة عملية تفاعل بين شخصية الباحث ومعلوماته وموضوع البحث، ومرحلة توليد الحلول الممكنة (الحيدري،2008: 9).
3. مرحلة البزوغ والإشراق Illumination: في هذه

المرحلة يظهر الحل الذي يبحث عنه الفرد (شتات،2003: 46).

4. مرحلة التقييم والتفصيل Elaboration and Evaluation: في هذه المرحلة يتم مقارنة النتائج المتحققة مع الأهداف التي تم وضعها في مرحلة الإعداد، وضمن هذا السياق يكون التقييم والتحليل الكلي مهم لملاحظة إذا تم تحقيق القيم والأهداف المنشودة (الحيدري،2008: 10).

5. مرحلة الاستعمال والانتشار Utilization and Diffusion: تمثل هذه المرحلة الخطوة الأخيرة في عملية الإبداع، حيث يتم استعمال الإبداع أو انتشار فكرة الإبداع والنتائج المتحققة منها (الشماع وحمود،2005: 423).

علاقة إدارة الموارد البشرية مع الإبداع التنظيمي:

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً استراتيجياً داخل المنظمات من حيث تبني مداخل جديدة في ممارساتها، مما يؤدي إلى نشر ثقافة داخل المنظمة تعزز من البناء الداخلي للمنظمة بالتالي تؤدي إلى تعزيز الأداء الفردي والإبداع (شتات، 2003: 65).

وقد أثبتت العديد من الأدبيات النظرية أن ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية له علاقة وثيقة بالتطور والنمو ومواكبة المستجدات التي تشهدها المنظمات في جميع القطاعات وجعلها مبدعة في مواجهة التحديات والمشكلات التي تتعرض لها. فمن خلال عملية الاختيار فإن إدارة الموارد البشرية لموظفيها تقوم باستقطاب أفراد يملكون قدرات إبداعية ومؤهلات علمية تمكنهم من تقديم أفكار جيدة ومفيدة في آن، وعن طريق عملية التدريب فإنها تجعل موظفيها قادرين على إدخال مفاهيم جديدة وتطبيقها حيث تأسهم هذه الأفكار المقدمة على تحسين البيئة الداخلية، التي تساعد على تحسين الأداء الكلي للمنظمة. (البشابشة، 332). وفي حال تقديم أي فكرة جديدة وفريدة فإن إدارة الموارد البشرية تقوم بتقديم الحافز المناسب الذي له تأثر إيجابي في رفع أداء العاملين والذي يشجعهم على تقديم كل ما هو جديد، وهذا يعتمد على نوع القطاع الذي تعمل فيه المنظمة.

الدراسات السابقة :

<u>الدراسات الأردنية:</u>

دراسة (الزعبي، 2006) بعنوان: "**عوامل المناخ التنظيمي المؤثرة في السلوك الإبداعي لدى المديرين في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية**"، التي تهدف إلى تعرف عوامل المناخ التنظيمي المؤثرة في السلوك الإبداعي لدى المديرين في الوزارات الأردنية، لذلك تم تصميم استبانة وتوزيعها على أفراد العينة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي لدى المديرين في الوزارات الأردنية، وهذه العوامل (نمط القيادة، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، والبيئة الخارجية)، وإلى وجود أثر للمتغيرات الوظيفية (عدد المستويات الإدارية، وعدد سنوات الخبرة) في السلوك الإبداعي، وأن هناك أثر للعمر في السلوك الإبداعي بينما لا يوجد أثر للجنس في السلوك الإبداعي كمتغير شخصي.

ودراسة (الحياصات، 2005) بعنوان: "**علاقة كفاءة وفاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية**"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تعرف كفاءة وفعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرة في المؤسسات الصحفية الأردنية المتمثلة في (تخطيط الموارد البشرية، والاختيار والتعيين، وتقييم أداء العاملين، وتدريب العاملين) وعلاقتها بالأداء المؤسسي، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. وباستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية والتحليلية توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات (تخطيط الموارد البشرية، والاختيار والتعيين، وتقييم أداء العاملين، وتدريب العاملين) في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي.

الدراسات العربية :

دراسة (شتات، 2003) بعنوان: "**دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع المؤسسي: دراسة ميدانية على البنوك التجارية القطرية**" بهدف تعرف واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في(الاختيار، التحفيز، التدريب، القيادة الإدارية، وثقافة المنظمة) في تحقيق الإبداع المؤسسي في البنوك التجارية القطرية، ولذلك قامت الباحثة بتصميم استبانة لجمع المعلومات، وباستخدام التحليلات الإحصائية الملائمة توصلت الدراسة إلى أن ممارسات الاختيار الإبداعية قد احتل

المرتبة الأولى، وتلاه في المرتبة الثانية عامل التدريب، وفي المرتبة الثالثة فقد أحتلها عامل الثقافة، وتراجع في المرتبة الرابعة عامل التحفيز من حيث الممارسة، واحتل المرتبة الأخيرة عامل القيادة، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود تصور واضح حول التفاعل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع ضمن السياق التنظيمي والمؤسسي في منظمات الأعمال العربية، كما أشارت النتائج إلى وجود مؤشرات إيجابية للعلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإبداع التنظيمي في منظمات الأعمال الأجنبية لكنها لم تقدم أي آلية مقترحة يمكن من خلالها تصور علاقة متبادلة بين هذين البعدين.

الدراسات الأجنبية :

ومن أهم الدراسات الأجنبية التي تم تناولها في هذه الدراسة:

دراسة (Searle & Ball, 2003) بعنوان: "**العلاقة بين أهمية الإبداع للمنظمات وسياسة مواردها البشرية في الولايات المتحدة**"، وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين أهمية الإبداع للمنظمات وسياسة مواردها البشرية في الولايات المتحدة، وباستخدام المنهج الاستقصائي اختبر الباحثان مدى تماسك المنظمات لاستخدام الموارد البشرية، التدريب، وسياسات إدارة الأداء لدعم وتحسين أداء المنظمات المبدعة. توصلت الدراسة إلى أن المنظمات التي شملتها الدراسة الاستقصائية تولي أهمية كبيرة للإبداع، ولكنها فشلت في ترجمة هذه الأهمية إلى سياسة الموارد البشرية المتماسكة. وأن سياسة الموارد البشرية تكافئ الموظفين غير الإداريين على الإبداع، بينما لا تقوم بمكافأة الموظفين الإداريين المتوقع منهم أن يفعلوا ذلك بطبيعة الحال. ويعتبر هذا التناقض هو مصدر واحد للمقاومة التي تمنع من توليد الأفكار الجديدة، وتنفيذها على نطاق المنظمة.

ودراسة (Carmen, 2006) بعنوان: "**إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء الإبداعي في الشركات الاسبانية**". هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة الموارد البشرية على الأداء الإبداعي في الشركات الإسبانية، وبإجراء دراسة استقصائية على 670 ابتكار وضعتها الشركات الاسبانية في القطاع الصناعي، فقد توصلت الدراسة إلى أن ممارسات وظائف إدارة الموارد البشرية له تأثير إيجابي في الأداء الإبداعي في الشركات الاسبانية.

ودراسة (Katou & Budhwar, 2007) بعنوان: "**تأثير سياسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في الشركات اليونانية**". هدفت هذه الدراسة إلى تحدد العلاقة بين سياسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي في الشركات اليونانية، ولتحديد هذه العلاقة تم إجراء الدراسة على عينة مكونة من (178) شركة يونانية، وتم اعتماد "النموذج العالمي" لإدارة الموارد البشرية التي اتخذت الإجراءات لتحقيق هذه العلاقة. وتوصلت الدراسة إلى أن سياسات إدارة الموارد البشرية للتوظيف، التدريب، الترقية، الحوافز، الفوائد، والصحة والسلامة لها علاقة إيجابية بالأداء التنظيمي. وأن حجم المنظمة كان له تأثير إيجابي في الأداء التنظيمي.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

إن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات الأردنية المحلية أنها ربطت بين وظائف إدارة الموارد البشرية مع الإبداع التنظيمي، بينما الدراسات الأخرى لم تتناول الجانبين معاً بل تناولت موضوعات قريبة.

وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات العربية أنها ربطت بين وظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة بوظيفة (التخطيط، الاختيار، التدريب، تقييم الأداء، والتحفيز) وبين الإبداع التنظيمي التي تم قياسها من منظور بعدين أساسين هما (التطوير، وتقبل الأفكار الجديدة). بينما الدراسات العربية فقد تناولت موضوعات مشابهة في العنوان ولكنها مختلفة في المضمون حيث توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية والإبداع التنظيمي حيث كان مستوى الممارسة لكلا المتغيرين المستقل المتمثل بوظائف إدارة الموارد البشرية، والمتغير التابع المتمثل بالإبداع التنظيمي مرتفعاً، بينما تمثلت نتائج دراسة شتات إلى عدم وجود تصور واضح حول التفاعل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع المؤسسي في المنظمات العربية، وأن الدراسة الحالية تم قياسها في قطاع الاتصالات الذي يواكب تغيرات وتطورات ومستجدات سريعة ، بينما دراسات الاخرى قطاع البنوك

والشركات والمؤسسات الصناعية

منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدب النظري والدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة.

مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من (600) موظف في شركة الاتصالات الأردنية، التي تم مسحها كاملاً. ويبين الجدول (1) خصائص مجتمع الدراسة:

الجدول (1): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيرات المتغيرات الشخصية والوظيفية

متغيرات الدراسة	مستويات المتغيرات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	334	%55.7
	أنثى	266	%44.3
العمر	أقل من 25 سنة	203	%33.8
	من 25-35 سنة	328	%54.7
	من 36-45 سنة	69	%11.5
المؤهل العلمي	دبلوم او أقل	125	%20.8
	بكالوريوس	424	%70.7
	دراسات عليا	51	%8.5
الخبرة العملية	أقل من 5 سنوات	410	%68.3
	من 5-10سنوات	116	%19.3
	من 11-15 سنة	74	%12.3
المستوى الإداري	إدارة عليا	24	%4
	إدارة وسطى	418	%69.7
	إدارة دنيا	158	%26.3

يلاحظ من الجدول (1) أن نسبة الذكور كانت أعلى من نسبة الإناث فيما يتعلق بمتغير الجنس وذلك لأن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة كانوا من الذكور، وبالنسبة لمتغير العمر فقد كانت أعلى نسبة للموظفين الذين تتراوح أعمارهم ما بين (25- 35 سنة) وكانت أقل نسبة للموظفين الذين تتراوح أعمارهم (36- 45 سنة) وهذا مؤشر على أن غالبية الموظفين في شركة الاتصالات الأردنية كانوا من فئة الشباب وهذا يشير إلى أن إدارة الموارد البشرية تقوم باستقطاب الخريجين الجدد، أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي فقد كانت أعلى نسبة لمؤهل (البكالوريوس) حيث كانت بالغت (70.7) وهي أعلى نسبة مقارنة بجميع متغيرات الدراسة وكانت أقل نسبة لمؤهل (الدراسات العليا)، وبالنسبة لمتغير الخبرة العملية فقد كانت أعلى نسبة للأشخاص الذين لديهم خبرة (أقل من 5 سنوات) وهذا يشير إلى إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات تقوم باستقطاب الموظفين الجدد، وبالنسبة لمتغير المستوى الإداري فقد بلغت أعلى نسبة عند (الإدارة الوسطى) وأقل نسبة كانت (للإدارة العليا) وهي أقل نسبة مقارنة مع جميع النسب المئوية لجميع المتغيرات حيث بلغت (4% فقط).

أداة الدراسة:

تم تطوير استبانة لتحقيق أغراض الدراسة حيث تم تطوير الجزء المتعلق بالموارد البشرية من خلال الدراسات

الآتية ((شتات، 2003) و (عيسوه، 2005)، و(الشطل، 2007)، أما الجزء المتعلق بالإبداع التنظيمي فقد تم تطويره لغاية هذه الدراسة. وتكونت الاستبانة من جزأين كالآتي:

- الجزء الأول: تضمنت البيانات الديمغرافية والوظيفية لعينة الدراسة والتي تضمنت (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، والمستوى الإداري).
- الجزء الثاني: تضمن فقرات الاستبانة المكونة من (42) فقرة، والمنقسمة كالآتي:

1. فقرات المتغير المستقل (وظائف إدارة الموارد البشرية) التي تضمنت (30) فقرة والمتفرعة إلى: تتعلق الفقرات من (1-4) بمتغير وظيفة التخطيط، وتتعلق الفقرات (5-11) بمتغير وظيفة الاختيار، وتتعلق الفقرات (12-19) بمتغير وظيفة التدريب، أما الفقرات (20-26) فهي متعلقة بمتغير وظيفة تقييم الأداء، والفقرات (27-30) تتعلق بمتغير وظيفة التحفيز.
2. فقرات المتغير التابع (الإبداع التنظيمي) والمتضمن (12) فقرة المنقسمة إلى: الفقرات (31-36) تتعلق بمتغير تقبل الأفكار الجديدة، أما الفقرات (37-42) الأخيرة فهي متعلقة بمتغير التطوير. وبالنسبة لنوع الإجابة فقد كانت من الاختيار من متعدد، حيث تضمنت خمسة مقاييس (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

صدق الأداة وثباتها:

تم التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة من خلال عرضها على (4) محكمين من الأساتذة والأكاديميين المتخصصين في المجال الإداري، وتم الأخذ بملاحظاتهم في بعض فقرات أداة الدراسة وإعادة صياغتها بناء على ملاحظاتهم.

وللتأكد من ثبات الأداة فقد تم استخراج معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، وفقاً لإجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (600) فرداً، وباستخدام معامل كرونباخ-ألفا (Cronbach-Alpha) لكل بعد من أبعاد الدراسة، وكانت قيم معامل الثبات مقبولة، ويبين الجدول (2) ذلك:

الجدول (2): قيم معامل كرونباخ-الفا لكل بعد من أبعاد الدراسة

متغيرات الدراسة	أبعاد متغيرات الدراسة	فقرات الاستبانة	معامل الثبات
وظائف الموارد البشرية	التخطيط	1-4	0.75
	الاختيار	5-11	0.77
	التدريب	12-19	0.73
	تقييم الأداء	20-26	0.70
	التحفيز	27-30	0.79
الإبداع التنظيمي	تقبل الأفكار الجديدة	31-36	0.72
	التطوير	37-42	0.76

يلاحظ من الجدول (2) أن معامل الثبات لجميع المتغيرات كانت أعلى من(0.70)، فبالنسبة للمتغير المستقل وظائف إدارة الموارد البشرية نلاحظ أن أعلى قيمة لمعامل الثبات كانت لبعد التحفيز، حيث بلغت (0.79)، وكانت أقل قيمة لمعامل الثبات لبعد تقييم الأداء، حيث بلغ معامل الثبات له (0.70)، وبالنسبة للمتغير التابع الإبداع التنظيمي نلاحظ أن أعلى نسبة لمعامل الثبات كانت لبعد التطوير (0.76) وكانت أقل نسبة لبعد تقبل الأفكار الجديدة (0.70).

المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها من خلال استخدام الأساليب

الإحـصائية المناسـبة الآتيـة: (المتوسـطات الحـسابية والانحرافات المعيارية، اختبار الانحدار المتعـدد، اختبـار الانحدار البسيط).

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

أ- الإجابة عن أسئلة الدراسة

الإجابة عن السؤال الأول الذي نـصه: "مـا مـستوى ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية كما يراها العاملون في شركة الاتصالات الأردنية؟".

للإجابة عن هذا السؤال فقـد تـم إيجـاد المتوسـطات الحسابية والانحرافات المعياريـة لإجابـات أفـراد عينـة الدراسة، ويبين الجدول (3) ذلك:

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على وظائف الموارد البشرية

الرقم	وظائف الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
3	التدريب	3.82	0.487	1	مرتفع
2	الاختيار	3.64	0.615	2	مرتفع
5	التحفيز	3.55	0.657	3	مرتفع
4	تقييم الأداء	3.28	0.696	4	متوسط
1	التخطيط	3.13	0.831	5	متوسط
الدرجة الكلية		**3.52**	**0.440**	**-**	**مرتفع**

يلاحظ من الجـدول (3) أن ممارسـة وظـائف إدارة الموارد البشرية في شركات الاتـصالات الأردنيـة كانـت مرتفعة لأن جميع متوسطاتها الحسابية أعلـى مـن معيـار المتوسطات (3.5)، إذ بلغ المتوسط الحسابي العـام (3.52) حيث كان متوسطها الحسابي أعلى من نقطة التقاطع (3.5) في وظائف (التدريب، الاختيار، والتحفيـز، أمـا وظيفتـي (التخطيط، وتقييم الأداء) فقد كانت متوسـطة، حيـث بلـغ متوسطها الحسابي أقل من (3.5). ويشير الجدول كذلك إلى أن وظيفة التدريب جاءت بالمرتبة الأولى وكان متوسـطها الحسابي (3.82) وهذا يشير إلى أهمية البـرامج التدريبيـة التي تتبناها إدارة الموارد البشرية ومدى موافقة أفراد العينة على دور البرامج التدريبية في تطوير مهاراتهم في شـركة الاتصالات الأردنية، ويليها فـي المرتبـة الثانيـة وظيفـة الاختيار إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.64) وهذا دليل علـى أن إدارة الموارد البشرية تولي اهتمام كبير فـي اسـتقطاب أفضل الأفراد وإنشاء عمالة ذات أفكار متنوعة، ويليها فـي المرتبة الثالثة وظيفة التحفيز إذ بلـغ متوسـطها الحـسابي (3.55) وهذا يشير إلى أهمية الحوافز التي تعتبر عامل مهم أسهم في تشجيع العاملين على تقديم كل ما هو جديد في حال حصولهم على حافز أو مردود مقابل الجهد المبذول، ويليهـا في المرتبة الرابعة وظيفة تقيـيم الأداء إذ بلـغ متوسـطها الحسابي (3.28)، وفي المرتبة الأخيـرة جـاءت وظيفـة التخطيط إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.13).

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن شركات الاتصالات الأردنيـة تهتم بتدريب العاملين للحفاظ على مستوى الخدمـة المتوقـع، لا سيما في ظل التنافسية العالية بين شركات الاتصالات، والتسارع في تقديم خدمات جديدة للعملاء تسهم في جذبهم خـصوصاً أن السوق الأردنية سوق محدودة، ولذلك لابد من اتباع اسـتراتيجية سحب عملاء الشركات الأخرى من أجل زيادة الحصة السوقية. وفي الوقت نفسه من أجل تقليل تكاليف تدريب العاملين سـرعة من حيث الوقت، والجهد، والمال، فقد اهتمت شركات الاتصالات بعملية الاختيار، للتعيين الأفراد الأكثر كفـاءة ومهـارة لـشغل الوظائف.

- **الإجابة عن السؤال الثـاني الـذي نـصه: " مـا**

مستوى ممارسة الإبداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الاتصالات الأردنية ؟".

لتحليل مستوى ممارسة الإبداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الاتصالات الأردنية تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة، ويبين الجدول (4) ذلك.

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الإبداع التنظيمي

الرقم	الإبداع التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
2	التطوير	3.76	0.531	1	مرتفع
1	تقبل الأفكار الجديدة	3.47	0.541	2	متوسط
الدرجة الكلية		**3.62**	**0.407**	**-**	**مرتفع**

يلاحظ من الجدول (4) أن مستوى الإبداع التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية كان مرتفعاً لأن متوسطها الحسابي أعلى من معيار المتوسطات (3.5)، إذ بلغ متوسطها الحسابي العام (3.62)، وهذا يشير إلى أن شركة الاتصالات الأردنية تعد من أكثر الشركات تطوراً وإبداعاً حيث كان متوسطها الحسابي أعلى من (3.5) في بعد التطوير ويعود ذلك إلى شركة الاتصالات الأردنية من أكثر الشركات التي تتقبل التغيير والتطوير وأنها على استعداد في موالكبة كل المستجدات، أما بعد تقبل الأفكار الجديدة فقد كان متوسطاً، حيث كان متوسطها الحسابي أقل من (3.5) وهذا يدل إلى أن غالبية الأفكار التي يقدمها العاملون في شركة الاتصالات قد لا تأسهم في تحقيق المستوى الإبداعي التي تسعى الشركة إلى الوصول إليها، ويشير الجدول كذلك إلى بعد التطوير جاء بالرتبة الأولى وكان متوسطها الحسابي (3.76)، في حين جاء بعد تقبل الأفكار الجديدة في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.47).

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الخدمات الرئيسة التي تقدمها شركات الاتصالات لعملائها تكاد تكون مشابهة، ولهذا سعت شركات الاتصالات للتميز من خلال تقديمها خدمات متطورة، وانفرادها في تقديم تلك الخدمات الاضافية وبما يحقق حاجات العملاء وتوقعاتهم. لذا اهتمت هذه الشركات بإجراء التطوير والتحسين المستمر على خدماتها، وإدخال خدمات جديدة، وميزات تنفرد بتقديمها لعملائها.

ب- اختبار فرضيات الدراسة:

اختبار الفرضية الأولى : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية (التخطيط، الاختيار، التدريب، تقييم الأداء، والتحفيز) في شركة الاتصالات الأردنية على الإبداع التنظيمي".

تم استخدام تحليل التباين للإنحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الأولى. والجدول (5) يبين ذلك.

الجدول (5): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسة

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	39.857	5	7.971	79.686	*0.000
الخطأ	59.420	594	0.100		
الكلي	99.276	599			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α=0.05) معامل التحديد (R^2) = 0.40

يتبين من معطيات الجدول (5) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (79.686) وبقيمة احتمالية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (α=0.05)، ويتضح من نفس الجدول أن المتغيرات المستقلة (التخطيط، والاختيار ، والتدريب، وتقييم الأداء، والتحفيز) في هذا النموذج تفسر ما مقداره (40%) من التباين في المتغير التابع الإبداع التنظيمي، وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبياً مما يدل على أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع (الإبداع التنظيمي).

وتفسر هذه النتيجة أن هناك أهمية تكمن في وظيفة التخطيط، الاختيار، التدريب، تقييم الأداء، وكذلك التحفيز كونهما من السياسات الهامة تطبيقاً لإدارة الموارد البشرية نظراً للفوائد التي يؤديها على أسس سليمة تتوافر فيهما الموضوعية بعيدة عن التحيز والمحسوبية. مما يشير إلى وجود مؤشرات إيجابية للعلاقة بين وظائف إدارة الموارد البشرية مجتمعة، والإبداع التنظيمي كونه إحدى العوامل المحيطة(الموقفية)،والقوى الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعة، وأداة مهمة لنمو شركة الاتصالات الأردنية وبنائها وقدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة في ظل التدفقات التكنولوجية وعولمة الإدارة فكراً وتطبيقاً ، وبذلك يتم تمكين الإبداع عبر الممارسات المتعلقة برأس المال البشري .

الجدول (6): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (التخطيط، الاختيار والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التحفيز) في الإبداع التنظيمي

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
التخطيط	0.045	0.021	0.091	2.105	*0.036
الاختيار	0.099	0.029	0.150	3.464	*0.001
التدريب	0.293	0.028	0.351	10.312	*0.000
تقييم الأداء	0.166	0.024	0.284	6.819	*0.000
التحفيز	0.021	0.024	0.033	0.868	0.386

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α=0.05)

يتبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (6)، ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن المتغيرات المستقلة (التخطيط، الاختيار، التدريب، وتقييم الأداء) لها تأثير في الإبداع التنظيمي، بدلالة ارتفاع معاملات (Beta) التي بلغت على التوالي ((0.091، 0.150، 0.351، 0.284)، وكذلك فقد بلغت قيم (t) المحسوبة على التوالي (2.105، 3.464، 10.312، 6.819)، وبقيم احتمالية بلغت (0.036، 0.001، 0.000، 0.000) وهي أقل من مستوى دلالة(α=0.05).

ويلاحظ من الجدول أيضاً أن المتغير المستقل (التحفيز) ليس له تأثير في الإبداع التنظيمي، حيث بلغ معامل (Beta) له (0.033)، وكذلك بلغت قيمة (t) المحسوبة له (0.868) وبقيمة احتمالية بلغت (0.386) وهي أكبر من مستوى دلالة (α = 0.05).

وبناء على ذلك تقبل الفرضية البديلة التي تنص على: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية (التخطيط، والاختيار، والتدريب، وتقييم الأداء) في شركة الاتصالات الأردنية على الإبداع التنظيمي"، وتقبل الفرضية الصفرية التي تنص على :"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة وظيفة إدارة الموارد البشرية (التحفيز) في شركة الاتصالات الأردنية على الإبداع التنظيمي".

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن التخطيط يشكل حجر

الزاوية في نجاح أي شركة في تحقيق اهدافها ورؤيتها، فهو يرسم الطريق القويم الذي من خلاله يمكن تحقيـق اهـداف الشركة بكفاءة وفاعلية، ويكون مرحلة لوضح خطة إبداعية مستقبلية بعد النجاح في تحقيق الأهداف المرسـومة، امـا الاختيار، فإنه يشكل الخطوة الأولى نحو امـتلاك الـشركة المقدرة على إنجاز مهامها بالشكل المتوقع، لذا لابد ان يكون هذا الاختيار علمياً وعملياً يستند إلى أسس واضحة ومحددة، وتتبع من أهداف الشركة، ورؤيتها المستقبلية، وبما يتوافـق مع الهيكل التنظيمي فيها. اما في ما يتعلق بالتدريب، فإنـه يهدف إلى تطوير مهـارات العـاملين، وتنميـة مقـدراتهم المعرفية التي تسهم في تحسين ادائهم لأعمالهم وفقاً لما هـو متوقع منهم، وبذلك في الطريق لتحقيق الإبـداع التنظيمـي على مستوى الشركة برمتها، وأخيراً تشكل عمليـات تقيـيم الأداء الاستراتيجية العملية للتحقق من مدى تحقيق الأهداف المرسومة، والكشف عن الفجوات في الأداء، فإذا كانت تلك الفجوات سلبية، فهنا تتطلب معالجة تقّوم الأداء وفق ما هـو مخطط له، اما إذا كانت تلك الفجوات إيجابية، فهنـا يمكـن وضع اهداف ابداعية اعلى من المخطط لها.

- **اختبار الفرضية الثانية:"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) فـي اتجاهـات المبحوثين نحو مستوى ممارسة وظـائف إدارة المـوارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية"**.

لاختبار هذه الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو ممارسـة وظـائف إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات الأردنية تعزى للعوامل الديموغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العلمية، المستوى الإداري)، والجدول (7) يبين ذلك.

الجدول (7): تحليل التباين الأحادي للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات الأردنية تعزى للعوامل الديموغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العلمية، المستوى الإداري)

المتغير	فئات المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الجنس	ذكر	3.56	0.439	4.845	*0.028
	أنثى	3.48	0.439		
العمر	أقل من 25 سنة	3.52	0.438	9.906	*0.000
	من 25-35 سنة	3.48	0.462		
	من 36-45 سنة	3.74	0.240		
المؤهل العلمي	دبلوم او أقل	3.62	0.385	17.349	*0.000
	بكالوريوس	3.46	0.460		
	دراسات عليا	3.79	0.202		
الخبرة العملية	أقل من 5 سنوات	3.44	0.463	25.345	*0.000
	من 5-10سنوات	3.66	0.390		
	من 11-15 سنة	3.76	0.166		
المستوى الإداري	إدارة عليا	3.68	0.215	26.099	*0.000
	إدارة وسطى	3.59	0.398		
	إدارة دنيا	3.32	0.502		

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يلاحظ من الجدول (7) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو ممارسة وظائف إدارة المـوارد البشرية في شركة الاتصالات الأردنيـة تعـزى للعوامـل الديموغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهـل العلمـي، الخبرة العلمية، المستوى الإداري)، حيث بلغـت قـيم (ف) علـى التـوالي (4.845، 9.906، 17.349، 25.345، 26.099) بقيم احتمالية بلغت (0.028) للجنس، و(0.000) لباقي المتغيرات، وهي أقل من مستوى الدلالة (α=0.05).

هذا، وقد كانت الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية في شركة الاتـصالات الأردنيـة وفقاً للجنس لصالح الذكور حيث بلغ فرق المتوسطات بينهم وبين الإناث (0.08) لأن غالبية عينة الدراسة كانت من الذكور. أمـا فيما يتعلق بالفروق في اتجاهات المبحوثين نحو ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية في شركة الاتـصالات الأردنيـة وفقـاً لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العلميـة، المـستوى الإداري)، فقد استخدم لاختبار شيفيه للمقارنات البعديـة، ويبـين الجدول (8) نتائج الاختبار.

الجدول (8): نتائج اختبار شيفيه للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات الأردنية وفقاً للمتغيرت الديموغرافية والوظيفية (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العلمية، المستوى الإداري)

المتغير	المتوسطات الحسابية	أقل من 25 سنة (3.52)	من 25-35 سنة (3.48)	من 36-45 سنة (3.74)
العمر	أقل من 25 سنة (3.52)	-	0.04	*0.22
	من 25-35 سنة (3.48)		-	*0.26
	من 36-45 سنة (3.74)			
المؤهل العلمي	المتوسطات الحسابية	دبلوم او أقل (3.62)	بكالوريوس (3.46)	دراسات عليا (3.79)
	دبلوم او أقل (3.62)	-	*0.16	0.17
	بكالوريوس (3.46)		-	*0.33
	دراسات عليا (3.79)			-
	المتوسطات الحسابية	أقل من 5 سنوات (3.44)	5-10 (3.66)	11-15 (3.76)
الخبرة العملية	أقل من 5 سنوات(3.44)	-	*0.22	*0.32
	6-10 (3.66)		-	0.10
	16 سنة فأكثر(3.76)			
المستوى الإداري	المتوسطات الحسابية	إدارة عليا (3.68)	إدارة وسطى (3.59)	إدارة دنيا (3.32)
	إدارة عليا (3.68)	-	0.09	*0.36
	إدارة وسطى (3.59)		-	*0.27
	إدارة دنيا (3.32)			-

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≥0.05)

يبين الجدول (8) أن اتجاهات المبحوثين الذين تراوحت أعمارهم (36-45) سنة في شركة الاتصالات الأردنية نحو ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية أعلى من زملائهم الذين كانت أعمارهم (35) سنة فما دون، وأن اتجاهات المبحوثين الحاصلين على درجة الدراسات العليا في شركة الاتصالات الأردنية نحو ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية أعلى من زملائهم الحاصلين على مؤهلات أقل، وهذا مؤشر على أن غالبية العاملين في شركة الاتصالات الأردنية من حملة شهادة الدراسات العليا. ويعود ذلك الى إستناد شركة الاتصالات لمعايير، وسياسات خاصة لاستقطاب العاملين من ذوي القدرات الابداعية الكبيرة ،وهذا يتوافر في الاشخاص من حملة الدرجات العلمية.

ويشير الجدول (8) كذلك أن اتجاهات المبحوثين الذين يتمتعون بخبرة عملية أقل من (5) سنوات في شركة الاتصالات الأردنية نحو ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية أقل من زملائهم الذين يتمتعون بخبرة عملية أكبر، وهذا يشير إلى إدارة الموارد البشرية تهتم باستقطاب أفراد ذوي خبرات طويلة في المجال العملي، وهذا يشير إلى أن العاملين في شركة الاتصالات الأردنية هم أفراد ذوي أفكار متنوعة يسهمون في جعل المنظمة أكثر إبداعاً. وأن اتجاهات المبحوثين في الإدارة العليا والوسطى في شركة الاتصالات الأردنية نحو ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية أعلى من زملائهم في الإدارة الدنيا.

- **اختبار الفرضية الثالثة:"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو مستوى ممارسة الإبداع التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية".**

لاختبار هذه الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو ممارسة الإبداع التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية تعزى للعوامل الديموغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العلمية، المستوى الإداري)، والجدول (9) يبين ذلك.

الجدول (9): تحليل التباين الأحادي للفروق في في اتجاهات المبحوثين نحو ممارسة الإبداع التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية تعزى للعوامل الديموغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العلمية، المستوى الإداري)

المتغير	فئات المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الجنس	ذكر	3.68	0.405	17.888	*0.000
	أنثى	3.54	0.397		
العمر	أقل من 25 سنة	3.56	0.386	3.684	*0.026
	من 25-35 سنة	3.63	0.429		
	من 36-45 سنة	3.70	0.338		
المؤهل العلمي	دبلوم او أقل	3.76	0.399	14.592	*0.000
	بكالوريوس	3.56	0.404		
	دراسات عليا	3.72	0.340		
الخبرة العملية	أقل من 5 سنوات	3.54	0.414	26.765	*0.000
	من 5-10سنوات	3.78	0.330		
	من 11-15 سنة	3.80	0.341		
المستوى الإداري	إدارة عليا	3.58	0.195	24.119	*0.000
	إدارة وسطى	3.69	0.392		
	إدارة دنيا	3.43	0.414		

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يلاحظ من الجدول (9) وجود فروق ذات دلالة في اتجاهات المبحوثين نحو ممارسة الإبداع التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية تعزى للعوامل الديموغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العلمية، المستوى الإداري)، حيث بلغت قيم (ف) على التوالي (17.888، 3.684، 14.592، 26.765، 24.119) بقيم احتمالية بلغت (0.000، 0.026، 0.000، 0.000، 0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

هذا، وقد كانت الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو ممارسة الإبداع التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية وفقاً للجنس لصالح الذكور حيث بلغ فرق المتوسطات بينهم وبين الإناث (0.14) وهذا دليل على أن غالبية العاملين في شركة الاتصالات الأردنية هم من الذكور. أما فيما يتعلق بالفروق في اتجاهات المبحوثين نحو ممارسة الإبداع التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية وفقاً لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العلمية، المستوى الإداري)، فقد استخدم اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، ويبين الجدول (10) نتائج الاختبار.

الجدول (10): نتائج اختبار شيفيه للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو ممارسة الإبداع التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العلمية، المستوى الإداري)

المتغير	المتوسطات الحسابية	أقل من 25 سنة (3.56)	من 25-35 سنة (3.63)	من 36-45 سنة (3.70)
العمر	أقل من 25 سنة (3.56)	-	0.07	*0.14
	من 25-35 سنة (3.63)		-	0.07
	من 36-45 سنة (3.70)			
المؤهل العلمي	المتوسطات الحسابية	دبلوم او أقل (3.76)	بكالوريوس (3.56)	دراسات عليا (3.72)
	دبلوم او أقل (3.76)	-	*0.20	0.04
	بكالوريوس (3.56)		-	*0.16
	دراسات عليا (3.72)			-
	المتوسطات الحسابية	أقل من 5 سنوات (3.54)	5-10 (3.78)	11-15 (3.80)
الخبرة العملية	أقل من 5 سنوات(3.54)	-	*0.24	*0.26
	6-10 (3.78)		-	0.02
	16 سنة فأكثر(3.80)			
المستوى الإداري	المتوسطات الحسابية	إدارة عليا (3.58)	إدارة وسطى (3.69)	إدارة دنيا (3.43)
	إدارة عليا (3.58)	-	0.11	0.14
	إدارة وسطى (3.69)		-	*0.25
	إدارة دنيا (3.43)			-

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يبين الجدول (10) أن اتجاهات المبحوثين الذين تراوحت أعمارهم (36-45) سنة في شركة الاتصالات الأردنية نحو ممارسة الإبداع التنظيمي أعلى من زملائهم الذين كانت أعمارهم أقل من (25) سنة وهذا يشير إلى أنهم ذوو خبرات عملية طويلة يمتلكون أفكار متنوعة في شتى المجالات، وأن اتجاهات المبحوثين الحاصلين على درجة البكالوريوس في شركة الاتصالات الأردنية نحو ممارسة الإبداع التنظيمي أقل من زملائهم الحاصلين على مؤهلات أقل أو أعلى وهذا مؤشر على أن غالبية العاملين في شركة الاتصالات الأردنية من حملة شهادة الدراسات العليا.

ويشير الجدول (10) كذلك أن اتجاهات المبحوثين الذين يتمتعون بخبرة عملية (5-15) سنة في شركة الاتصالات الأردنية نحو ممارسة الإبداع التنظيمي أعلى من زملائهم الذين يتمتعون بخبرة عملية أقل من (5) سنوات، وذلك لأنهم كما ذكرت سابقاً يمتلكون خبرات عملية طويلة، وأن اتجاهات المبحوثين في الإدارة الوسطى في شركة الاتصالات الأردنية نحو ممارسة الإبداع التنظيمي أعلى من زملائهم في الإدارة الدنيا، لأن غالبية أفراد عينة الدراسة هم عاملون في الإدارات الوسطى.

توصيات الدراسة:

بناء على نتائج الدراسة يمكن تقديم التوصيات الآتية:

1. ضرورة التركيز على وظيفة تخطيط الموارد البشرية من خلال تطوير مهارات المخططين، كونها تعد من أهم الوظائف الأساسية الملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية، والإدارات الأخرى في قطاع الاتصالات ، وربط الأهداف الخدمية بالأهداف العامة للشركة.
2. اتباع معايير، واضحة، وعادلة، وموضوعية لتقييم الأداء بحيث تساعد على تشجيع ومكافأة المبدعين، الذين يسهمون في تحقيق الإبداع التنظيمي على مستوى المنظمة ككل.
3. ضرورة تقديم المكافآت المادية والمعنوية للموظفين المبدعين لتحفيزهم وتشجيعهم على تقديم أفكار جديدة مبدعة ومتنوعة، وتقبل الأفكار الجديدة التي يقدمها الموظفين للشركة.
4. ضرورة إنشاء وحدات إدارية في قطاع الاتصالات الأردنية مثل وحدات البحث والتطوير، تهدف إلى الاهتمام بالإبداع والمبدعين، التي تساعد في تطوير القدرات الإبداعية عند الموظفين.
5. إيلاء اهتمام بالكفاءات العلمية وتعزيز روح الإبداع والتجديد والتغير، بالإضافة إلى الاهتمام بأفكار العاملين في شركة الاتصالات الأردنية والشركات الأخرى وأخذها بنظر الاعتبار.
6. ضرورة إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية ، وذلك باختبار إنموذج هذه الدراسة في منظمات مماثلة أو مختلفة في الحجم ،والعمر، ونوع التكنولوجيا والفلسفة بالتركيز على وظائف إدارة الموارد البشرية وعلاقتها مع الولاء التنظيمي، والالتزام الوظيفي، والمناخ التنظيمي، والتفكير الابتكاري، والسلوك الفردي والجماعي، والميزة التنافسية.

المراجع

المراجع العربية

أبو تايه، سلطان نايف (2003)، العلاقة بين أسلوب القيادة والسلوك الإبداعي الفردي: دراسة ميدانية للمديرين الأردنيين في الشركات الصناعية الكبرى، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 30، العدد 2، ص ص 371- 384.

أبو شيخة، نادر أحمد (2000)،إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

الباقي، صلاح الدين محمد (2004)، إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية: الدار الجامعية.

البشابشة، سامر عبد المجيد (2005)، أثر مصادر ضغوط العمل في السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركة البوتاس العربية، دراسات، العلوم الإدارية، مجلد 32، عدد 2، ص ص 328- 341.

الحياصات، خالد محمد (2006)، معايير قياس كفاءة وفاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 2،

عدد 4، ص ص 558- 582.

الحيدري، مشير حزام أحمد (2008)، نظم المعلومات الإدارية المحوسبه وأثرها على الإبداع لدى العاملين في قطاع الاتصالات اليمني، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.

الخوالدة، رياض عبد الله عايف (2005)، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.

الزعبي، جمانة زياد محمد (2006)، عوامل المناخ التنظيمي المؤثر في السلوك الإبداعي لدى المديرين في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة،الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.

الشطل، نجاح إسماعيل (2007)، أثر الأنماط القيادية على وظائف إدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.

الشماع، محمد حسن؛ حمود، خضير كاظم (2005)، نظرية المنظمة، ط2، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

الطبيشات، علي محمود عطية (2004)، دور أنظمة المعلومات في تحقيق الإبداع المؤسسي: دراسة استكشافية في قطاع الهندسة الطبية الأردني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: إربد، الأردن

الغالبي، طاهر محمد منصور؛ العامري، صالح مهدي حسن (2005)، المسئولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع، ط1، عمان: دار وائل للنشر.

القريوتي، محمد قاسم (2003)، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط4، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

القريوتي، محمد قاسم (2004)، مبادئ الإدارة: النظريات العمليات والوظائف، ط2، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الهيتي، خالد عبد الرحيم (2005)، إدارة الموارد البشرية، ط2، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

برنوطي، سعاد نايف (2004)، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، ط2، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.

حسن، راوية (2004)، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الإسكندرية: الدار الجامعية.

رضا، حاتم علي حسن (2003)، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض، السعودية.

شتات، إيناس عبد الرؤوف (2003)، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع المؤسسي: دراسة ميدانية على البنوك التجارية القطرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: إربد، الأردن.

عباس، سهيله محمد؛ علي، علي حسن (2003)، إدارة الموارد البشرية، ط3، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عيسوه، هيثم حنا إلياس (2005)، أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على مدى تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.

المراجع الأجنبية

Carmen Perez Cano & Pilar Quevedo Cano. 2006. Human Resources Management and Its Impact On Innovation Performance In Companies**,** ***International Journal of Technology Management***, 35(1-4): 11 – 28.

Gareth R. & Jennifer M. 2004**.** ***Essentials of Contemporary Management*****,** The McGraw- Hill Companies**.**

Invancevich, John M. 2004. ***Human Resource Management*****,** 9th ed, The McGraw- Hill Companies.

John Middleton. 2002. ***Organizational Behavior*****,** EXPRESS EXEC .Com.

Katou & Budhwar. 2007. The Effect of Human Resource Management Policies on Organizational Performance In Greek Manufacturing Firms, ***Thunderbird International Business Review***. 49(1): 1- 35.

Leede & Looise, Jan de & Jan Kees. 2005. Innovation and HRM: Towards An Integrated Framework, ***Creativity***

Searle & Ball. 2003. Supporting Innovation through HR Policy: Evidence from the UK, ***Creativity and Innovation Management***, 12(1): 50- 62.

And Innovation Management, 14(2): 108- 115.

Raymond A. Noe , John R. Hollenbeck et al. 1996. ***Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage,*** 2nd ed, The McGraw- Hill Companies.

المواقع الإلكترونية

http://www.mop.gov.jo/arabic/pages.php?menu_id=192&local_type=0&local_id=0&local_details=0&local_details1=0

The Impact of Human Resource Management on the Organizational Creativity as Perceived by the Employees of Telecommunications' Company: Case Study

Aktham Al- Sahryra and Ruwaida Al-Graeb

ABSTRACT

This study aims at identifying the level of practice and human resources management functions, and the level of the practice of organizational creativity in the Jordan telecommunications company, and to identify the impact of human resources management functions to organizational creativity and measure the impact of demographic and functional factors on the functions of human resources management and organizational creativity. Using the questionnaire as a tool for data collection, and the adoption of some statistical techniques, the study concluded the following results:

1. The level of exercise and Human Resources Management (HRM) functions in the Jordan telecommunications company is high.
2. The level of organizational creativity in the Jordan Telecommunications Company is high.
3. There is a significant effect of the functions of human resources management organizational creativity in Jordan Telecommunications Company Telecom.
4. The results indicated a statistical significant difference in the trends of the respondents towards the exercise of the functions of human resources management in Jordan Telecommunications Company attributed to demographic and functional factors (sex, age, academic qualifications, scientific expertise, administrative level).
5. The results indicated that there were significant differences in the trends of the respondents towards the exercise of organizational creativity in the Jordan Telecommunications Company attributed to demographic and functional factors (sex, age, academic qualifications, scientific expertise, administrative level).

The study concluded a number of recommendations including: the need to focus on the planning function of human resources as the most important administrative function, and the need for material and non-material rewards for creative employees to motivate them to provide new innovative ideas. Also, to take good care of the educational qualifications and strengthen the spirit of innovation and development in Jordan Telecommunications Company, and the holding of new future studies within the framework of this study, taking into consideration the functions of human resources management.

KEYWORDS: Human Resource Management (HRM), Organizational Creativity, Telecommunication Company in Jordan.

أكثم عبد المجيد الصرايرة
جامعة البلقاء التطبيقية

رويده خلف الغريب
مؤسسة الاختبارات التعليمية ETS

Received on 5/3/2009 and Accepted for Publication on 29/6/2010.